

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO**

PAULA MAINES DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DO PLURALISMO RELACIONAL NAS ESTRATÉGIAS
COLETIVAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DE UMA REDE
DE PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR HOTELEIRO**

**São Leopoldo
2017**

PAULA MAINES DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DO PLURALISMO RELACIONAL NAS ESTRATÉGIAS
COLETIVAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DE UMA REDE
DE PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR HOTELEIRO**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore Filho

São Leopoldo

2017

S586a Silva, Paula Maines da
A influência do pluralismo relacional nas estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de uma rede de pequenas empresas do setor hoteleiro / por Paula Maines da Silva. -- São Leopoldo, 2017.

147 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2017.

Orientação: Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore Filho, Escola de Gestão e Negócios.

1.Hotéis – Brasil – Administração. 2.Pousada – Brasil – Administração. 3.Indústria da hospitalidade. 4.Estratégias coletivas. 5.Responsabilidade social corporativa. 6.Pluralismo relacional. I.Título. II.Verschoore Filho, Jorge Renato.

CDU 640.41(81)

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

Paula Maines da Silva

**A INFLUÊNCIA DO PLURALISMO RELACIONAL NAS ESTRATÉGIAS
COLETIVAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DE UMA REDE
DE PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR HOTELEIRO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovado em 30 de março de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Adriane Vieira Ferrarini - UNISINOS

Prof. Douglas Wegner - UNISINOS

Prof. Dra. Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos - PUCRS

Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento – UFRGS

Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore Filho - ORIENTADOR

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Profa. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt

Coordenadora Executiva PPG em Administração

“Uma criança, um professor, um livro e uma caneta podem mudar o mundo. A educação é a única solução”. (YOUSAFZAI, [2016]).

AGRADECIMENTOS

Chegou o momento de agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, ampararam este projeto. A tese não teria sido desenvolvida sem o apoio de inúmeras pessoas de minhas relações, com as quais sou imensamente grata.

Em primeiro lugar agradeço à minha família, a meus pais, *Clodovedo e Maria Helena*, que sempre me incentivaram e me deram o suporte necessário ao longo destes quatro anos para que mais este projeto fosse concluído. À minha irmã *Luciana*, grande incentivadora neste processo e que me apoiou nas horas mais difíceis. Não há palavra suficiente que consiga expressar o meu agradecimento pelo que eles fizeram e ainda fazem por mim.

Ao meu orientador, prof. Dr. *Jorge Renato Verschoore Filho*, agradeço as inúmeras oportunidades que me proporcionou ao longo do período como discente, incentivando-me no desenvolvimento de publicações, na participação em congressos, na indicação para ser avaliadora de trabalhos científicos de eventos na área e pelo apoio dado para que eu chegasse no final deste processo com uma Tese.

Aos professores do PPG em Administração, em especial à prof. Dra. *Cláudia Cristina Bitencourt*, pela atenção e apoio dispensados desde o processo de seleção do doutorado até a etapa final do mesmo.

Ao prof. Dr. *Alsones Balestrin*, influenciador que, por meio de suas aulas na disciplina de Rede e Relações Interorganizacionais, me direcionou na escolha desta linha de pesquisa.

Aos professores participantes da banca, em especial ao prof. Dr. *Luis Felipe Nascimento*, meu professor, com quem tive a oportunidade de assistir à disciplina dele, ministrada na UFRGS. O professor é um exemplo a ser seguido como ser humano e como professor.

Agradeço também à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de estudos que me foi concedida.

Aos gestores dos hotéis e pousadas associados do Roteiros de Charme, agradeço pela receptividade e disponibilidade em participar da pesquisa.

Aos meus amigos, *Rodrigo Tomasi*, pelas inúmeras leituras de apoio ao meu trabalho, pelas discussões teóricas e pelas palavras de conforto em todos os momentos. Ao *Sérgio Flor*, que foi uma amizade conquistada ao longo do mestrado

e que me auxiliou no manuseio e compreensão do software utilizado no método. Ao *José Carlos Freitas*, pelos incentivos na reta final da tese e pela revisão do *abstract*.

Aos meus colegas de doutorado, em especial a *Lierge Luppi*, *Juliana Mattiello* e *Manuela Agostini* por terem se tornado minhas grandes amigas, na parceria em congressos, no desenvolvimento de artigos em conjunto, pelos muitos risos e apoios durante a escrita desta tese.

À Universidade Luterana do Brasil, representado pelo *Reitor Dr. Marcos Fernando Ziemer*, que concedeu meu afastamento da gestão da Educação a Distância na etapa final da escrita da tese. À equipe da EAD, em especial as minhas grandes parceiras *Maria Cleidia Klein de Oliveira* e *Jucelda de Araújo Feliz*, pela torcida e suporte na gestão da unidade.

Enfim, agradeço a todos que me proporcionaram a concretização de um sonho: tornar-me Doutora!

RESUMO

O pluralismo relacional ocorre quando empresas derivam o seu significado e suas ações a partir das relações com vários tipos de entidades. Nesse sentido, as pequenas empresas que atuam de forma conjunta, por meio de redes, podem ser influenciadas pelas múltiplas relações no desenvolvimento de estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa (RSC), buscando, assim, sanar problemas socioambientais em seu entorno. Dessa maneira, o presente trabalho teve como objetivo geral compreender como o pluralismo relacional influenciava pequenas empresas em suas estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa. O estudo focou em pequenas empresas do setor hoteleiro que eram associadas de uma rede. Em relação aos aspectos metodológicos, esta pesquisa teve caráter qualitativo e combinou o uso da análise qualitativa comparativa (QCA) e análise do discurso. Como resultados de pesquisa, concluiu-se que o pluralismo relacional influencia pequenas empresas em suas estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa. Esse fato se instala em razão do relacionamento com distintos atores que se detectam dentro da rede, entre todos os associados e também com os que se encontram fora da rede, como Sindicatos de Hotéis, Bares e Restaurantes, entre outros. Outro resultado encontrado refere-se ao fato de que o pluralismo relacional da rede mais a intensidade da relação ou o pluralismo relacional da rede mais a longevidade da relação são potenciais influenciadores das estratégias coletivas da responsabilidade social corporativa. Além da contribuição central, focada no fato de que o pluralismo relacional influencia as estratégias coletivas de pequenas empresas, a tese possibilitou apresentar os aspectos que podem exercer essa influência nas estratégias de RSC das pequenas empresas, que 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*.

Palavras-chave: Pluralismo relacional. Estratégias coletivas. Responsabilidade social corporativa. Análise qualitativa comparativa (QCA).

ABSTRACT

The relational pluralism occurs when enterprises derive their meaning and actions from the relationships with various types of entities. In this sense, small companies that work together through networks can be influenced by the multiple relationships in order to develop collective strategies of corporate social responsibility (CSR), seeking to solve social and environmental problems in their environment. This way, the present work carried out a review on national and international studies on sustainability, corporate social responsibility, collective strategies, networks and relational pluralism. Then, theoretical relations were established that allowed to test hypotheses whose variables emanated from the literature. Therefore, the general objective of this research was to understand how relational pluralism influenced small companies in their collective strategies of corporate social responsibility. The study focused on small enterprises in the hospitality industry that were associated with a network. Regarding methodological aspects, this research had a qualitative character and combined the use of qualitative comparative analysis (QCA) and discourse analysis. As research results, it was concluded that relational pluralism influences small companies in their collective strategies of corporate social responsibility. This is due to the relationship with different actors that are detected within the network, among all associates and also with those outside the network, such as hotel, restaurant and restaurant unions, among others. Another finding is that network relational pluralism plus network intensity or network relational pluralism plus relationship longevity are potential influencers of collective corporate social responsibility strategies. In addition to the central contribution, focused on the fact that relational pluralism influences the collective strategies of small companies, the thesis made it possible to present the aspects that can exert this influence in the CSR strategies of small companies, which include relational pluralism with different stakeholders, Different types of relational pluralism, intensity of the relationship with stakeholders and longevity of the relationship with stakeholders.

Keywords: Relational pluralism. Collective strategies. Corporate social responsibility. Qualitative comparative analysis (QCA).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Localização dos Hotéis e Pousadas que integram a Roteiros de Charme por Estado	57
Figura 2 – Localização dos Hotéis e Pousadas que participaram da pesquisa por Estado	59
Figura 3 – Esquema da pesquisa.....	61
Figura 4 – Tabela análise das condições necessárias_Rodada 1.....	83
Figura 5 – Tabela análise de coincidência_Rodada 1.....	84
Figura 6 – Tabela análise de coincidência_Rodada 2.....	84
Figura 7 – Tabela análise das condições necessárias_Rodada 2.....	84
Figura 8 – Tabela análise das condições necessárias_Rodada 3.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos elementos a serem pesquisados	47
Quadro 2 – Semelhanças e dessemelhanças entre QCA e as técnicas quantitativas	55
Quadro 3 – Detalhamento das entrevistas	62
Quadro 4 – Resumo dos procedimentos para validade e confiabilidade da pesquisa	64
Quadro 5 – Condições de Interesse.....	65
Quadro 6 – Classificação – Roteiros de Charme	72
Quadro 7 – Tabela síntese com o resultado das três soluções.....	81
Quadro 8 – Síntese dos resultados da QCA	86
Quadro 9 – Síntese dos achados da pesquisa.....	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – <i>Truth table</i>	68
Tabela 2 – Tabela de análise de frequência das variáveis causais.....	82

LISTA DE SIGLAS

CBD	Convenção sobre Diversidade Biológica
CLI	Clientes
COL	Colaboradores
csQCA	<i>Crisp set QCA</i>
CVC	Criação de Valor Compartilhado
DS	Desenvolvimento Sustentável
EST_RSC	Estratégias Coletivas de Responsabilidade Social Corporativa
FOR	Fornecedores
HET	<i>Heterogeneous</i>
INS	Instituições
INT	Intensidade
LON	Longevidade
MUL	<i>Multiplex</i>
PME	Pequenas e Médias Empresas
OMT	Organização Mundial do Turismo
ONG	Organizações não Governamentais
OVE	<i>Overlapping</i>
QCA	Análise Comparativa Qualitativa
RED	Rede
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
UNEP	<i>United Nations Environment Programme</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA	20
1.4 ESTRUTURA DA TESE	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO CONTEXTO EMPRESARIAL	23
2.2 ESTRATÉGIAS COLETIVAS EM REDES.....	33
2.3 PLURALISMO RELACIONAL.....	40
2.4 HIPÓTESES DE PESQUISA.....	48
2.4.1 Pluralismo Relacional	48
2.4.2 Tipos de Pluralismo Relacional	49
2.4.3 Intensidade da Relação	51
2.4.4 Longevidade da Relação	52
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	54
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	54
3.2 MÉTODO QCA.....	54
3.3 DEFINIÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO.....	57
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA	59
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE.....	65
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	70
4.1 APRESENTAÇÃO DA REDE	70
4.1.1 Hotéis e Pousadas no Rio Grande do Sul	72
4.1.2 Hotéis e Pousadas em Santa Catarina	73
4.1.3 Hotéis e Pousadas no Paraná	74
4.1.4 Hotéis e Pousadas no Rio de Janeiro	74
4.1.5 Hotéis e Pousadas em São Paulo	75
4.1.6 Hotéis e Pousadas em Minas Gerais	76

4.1.7 Hotéis e Pousadas no Espírito Santo	77
4.1.8 Hotéis e Pousadas na Bahia.....	77
4.1.9 Hotéis e Pousadas em Alagoas	78
4.1.10 Hotéis e Pousadas em Pernambuco.....	78
4.1.11 Hotéis e Pousadas no Rio Grande do Norte	79
4.1.12 Hotéis e Pousadas no Ceará	79
4.2 ANÁLISE COMPARATIVA QUALITATIVA DO CAMPO EMPÍRICO	80
4.3 ANÁLISE QUALITATIVA.....	87
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	110
5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	110
REFERÊNCIAS.....	112
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A ASSOCIAÇÃO ROTEIROS DE CHARME.....	127
APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	128
APÊNDICE C – DESCRIÇÃO DOS PASSOS DE ANÁLISE ATRAVÉS DA QCA	129
ANEXO A – MATERIAL DE DIVULGAÇÃO.....	141
ANEXO B – CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA AMBIENTAL DA ROTEIROS DE CHARME.....	142

1 INTRODUÇÃO

Os problemas ambientais e sociais são questões que fazem parte desta sociedade e estão incorporados no mundo dos negócios. As empresas estão incluindo a dimensão socioambiental na gestão como forma de apresentar resultados aos clientes, acionistas, fornecedores, à sociedade em geral e a outros atores envolvidos. Os temas relacionados à Sustentabilidade e ao Desenvolvimento Sustentável, assim como a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) estão tendo mais atenção e interesse dos estudiosos, das escolas de negócios e das empresas modernas em virtude do aumento da consciência por questões relacionadas à ética, à degradação ambiental e aos direitos humanos. (DOH; TASHMAN, 2014; SHARMA, Surya; MEHTA, 2012).

Os problemas ambientais que foram surgindo estão na maioria deles relacionados com a decorrência de fatores econômicos. A proposta da RSC é a de que as organizações desempenhem um papel social além do econômico e que contribuam, de forma positiva, para o desenvolvimento sustentável das localidades. Isso não significa que as empresas devam esquecer o seu foco - o lucro, mas que possam identificar oportunidades de negócios que envolvam a sustentabilidade, gerando, assim, retorno aos investidores e soluções às necessidades sociais. Essa proposta está alinhada à criação de valor compartilhado (CVC), como apontam Porter e Kramer (2011), cujas políticas e práticas operacionais aumentam a competitividade de uma empresa, enquanto avançam simultaneamente as condições econômicas e sociais nas comunidades em que atuam.

Esse tipo de atividade que visa à melhoria dos aspectos socioambientais, normalmente é desenvolvido por grandes organizações, pois as pequenas e médias empresas (PME) não conseguem desenvolver tais ações sozinhas de forma a gerar um grande impacto nas localidades. Para suprir essa questão, há iniciativas de impacto coletivo, ou seja, são os compromissos a longo prazo de um importante grupo de atores, de diferentes setores com uma agenda comum e que almeja a solução de um problema social específico. As ações são apoiadas por um sistema de medição compartilhada e se reforçam mutuamente em uma comunicação contínua e por uma organização que fornece suporte à coordenação e à infraestrutura necessária ao desenvolvimento de tais ações. (KANIA; KRAMER, 2011).

A abordagem coletiva pode ser aplicada a fim de resolver diversas questões em nível local, nacional e até mesmo global, pois não há outra forma da sociedade alcançar um progresso em larga escala, com problemas tão complexos e urgentes na forma como as empresas estão tentando resolvê-las, de forma independente. (HANLEYBROWN; KANIA; KRAMER, 2012). Assim, a maneira como as PMEs podem conseguir gerar esses impactos positivos é através da utilização de estratégias coletivas, consideradas formas cooperadas de trabalho em detrimento do trabalho individual, utilizados como forma de concorrer no mercado e enfrentar a competição das grandes empresas que apresentam uma gama de recursos e estruturas que as PMEs não possuem.

As estratégias coletivas são utilizadas quando as empresas se associam em redes que compreendem, segundo Provan, Fish e Sydow (2007), um conjunto de três ou mais empresas conectadas de modo a atingir um objetivo comum, como por exemplo, ações de responsabilidade social corporativa. Nesse tipo de configuração empresarial, se encontram as redes horizontais, abrangendo um grupo de empresas que atuam na mesma fase de uma cadeia produtiva, realizando, em conjunto, atividades comuns ao grupo ou atuando de forma complementar. (ROTH et al., 2012).

As empresas associadas de uma mesma rede são influenciadas pelas relações que mantêm com diferentes atores, incluindo representante de empresas, Organizações não Governamentais (ONGs), instituições acadêmicas, clientes, dentre outros. Essas relações geram um pluralismo relacional que ocorre quando uma entidade central (empresa) estabelece o seu significado e suas ações a partir das relações com vários tipos de entidades. (SHIPILOV et al., 2014). O pluralismo relacional é uma perspectiva contemporânea de analisar as redes e seus associados a partir dos vários tipos de relações com outros atores os quais possibilitam múltiplas identidades e o que as tornam únicas. Sendo assim, esta tese teve como tema de pesquisa o pluralismo relacional, estratégias coletivas em redes e responsabilidade social corporativa.

Nesse contexto, um grupo de hotéis de pequeno porte reúne-se para estruturar uma associação denominada Roteiros de Charme, que se constitui como uma entidade privada e sem fins lucrativos, fundada em 23 de junho de 1992. Há 66 pequenos e médios hotéis, pousadas e refúgios ecológicos em 16 Estados e 55 destinos turísticos, situados de norte a sul no Brasil. Os hotéis localizam-se em áreas de conservação e em ecossistemas frágeis, como o Cerrado, a Mata Atlântica e o

Pantanal. Isso demonstra a importância de um contínuo e sólido programa ambiental voltado à sustentabilidade do meio ambiente, dos destinos turísticos e das comunidades onde operam. A proposta da associação é promover novos destinos turísticos, garantindo, assim, uma hospedagem que promova a formação e fixação de uma comunidade profissionalmente mais capacitada e mais saudável, evitando o êxodo para os grandes centros. (ROTEIROS DE CHARME, 2016).

Desde os anos iniciais de operação da associação, há boas práticas ambientais difundidas entre os associados. Em 1999, essa ação motivou a redação e o desenvolvimento de um código de ética e conduta ambientais, baseando-se em informações sobre programas ambientais na área de turismo e em diversos países disponibilizados pela UNEP (*United Nations Environment Programme*). O código de Conduta Ambiental propicia normas que observam, em cada contexto dos hotéis a realidade sociocultural local, sua viabilidade operacional, econômica e financeira e os direitos e expectativas dos hóspedes. (ROTEIROS DE CHARME, 2016).

A Associação Roteiros de Charme (ROTEIROS DE CHARME, 2016) busca empresas que contam com um produto diferenciado, a começar pela localização privilegiada, serviços qualificados e cuidado com a preservação ambiental da propriedade. Também se observa, em seu entorno, o comprometimento social de seus proprietários e administradores para com seus empregados e com todos aqueles que dependem deles.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

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 tese. Tais buscas ocorreram nas bases de dados da Ebsco e no portal da Capes utilizando as seguintes palavras-chave no critério "título": *Network, Sustentability, Corporate Social Responsibility, Cooperation, Collective Strategies, Relational Pluralism*. Depois, usou-se a combinação de termos, colocando *Network e Sustentability, Network e Corporate Social Responsibility, Cooperation e Sustentability, Cooperation e Corporate Social Responsibility, Collective Strategies e Sustentability, 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. A primeira indicação salientou o estudo das redes nas últimas décadas cujos temas são assinalados pelos autores como Balestrin, Verschoore e Reyes Júnior (2010), Borgatti e Foster (2003), Brass et al. (2004), Oliver e Ebers (1998), Verschoore e Balestrin (2011) e Zaheer, Gozubuyuk e Milanov (2010); e tais estudos envolveram diversas temáticas como confiança (BACHMANN; ZAHEER, 2008), poder (HUXHAM; BEECH, 2008), capital social (NAHAPIET, 2008), aprendizagem (DYER; NOBEOKA, 2000) e inovação (CHESBROUGH, 2003).

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 tese 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?”**

1.2 OBJETIVOS

A seguir, comentam-se os objetivos geral e específicos da presente pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

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.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) identificar os diversos atores com quem as pequenas empresas de uma rede estabelecem o pluralismo relacional;

- b) analisar como é a percepção das pequenas empresas de uma rede referente às suas relações a partir do pluralismo relacional com seus atores;
- c) verificar se há influência dos distintos atores no que se refere ao desenvolvimento de estratégias de RSC pelas pequenas empresas de uma rede e
- d) evidenciar os aspectos relacionados ao tipo, intensidade e longevidade da relação que influenciam as diferentes estratégias de RSC.

1.3 JUSTIFICATIVA

Diversas áreas de conhecimento, através de seus pesquisadores, buscam entender este novo fenômeno - pluralismo relacional. 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 tese, 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.

A pesquisa justifica-se pelas contribuições na área de estudos sobre organização, na linha de competitividade e relações interorganizacionais. Sob o ponto de vista teórico, ela está aprimorando a compreensão sobre a influência do pluralismo relacional nas organizações que atuam em redes e o impacto desta questão na formulação das estratégias de RSC. De um lado, existe a preocupação das empresas em desenvolver ações que visem melhorar aos aspectos econômicos, sociais e ambientais, ao mesmo tempo em que se tem alguma vantagem; por outro, as redes visam obter um ganho através de ações coletivas. A união desses aspectos em redes leva a uma oportunidade única de abordagem, em um avanço teórico aliado à pesquisa empírica sobre o tema.

Os estudos sobre o pluralismo relacional apontam que o mesmo 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). 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.

Por fim, a pesquisa ainda contribui com as iniciativas detectadas, uma vez que permite uma visão mais consistente sobre o pluralismo relacional e suas implicações nas pequenas empresas das redes, possibilitando uma amplitude no aprimoramento da gestão destas organizações. Além disso, este tipo de configuração de trabalho deve ser mais incentivado e analisado no sentido de entender como as redes atuam coletivamente com ações de forma cooperada, no âmbito socioambiental e na influência que as múltiplas relações existentes propiciam às ações de RSC. Percebe-se, então, que as pesquisas desenvolvidas sobre RSC em redes ainda são incipientes. Na literatura, ainda não há uma integração entre os temas, o que já foi comprovado no estudo de Quatrin, Klein e Madruga (2013).

Esses autores desenvolveram um estudo bibliométrico em periódicos e *journals* da base Scopus. No estudo, identificaram-se 12 publicações com as palavras-chave interorganizacionais e sustentabilidade. Dessas, 03 delas envolvem as cadeias de suprimentos, 02 sobre cooperação e visam a aspectos da saúde, 01 aborda as franquias sociais, 01 relata os fatores que influenciaram as relações de cooperação, 01 traz o termo sustentabilidade com abordagem de continuidade de rede, 01 apresenta sustentabilidade para uma aliança entre empresas fabricantes de móveis e as de consultorias de design, 01 envolve a análise do Modelo de Sustentabilidade Simbiótica entre ONGs e empresas, 01 aborda a expressão paradigma *Sustaincentric* em empresas africanas e propõe um *framework* em três níveis de análise: o individual, o organizacional e o interorganizational. Os resultados encontrados, porém, ainda demonstraram que estudos que relacionaram tais temas ainda são escassos na literatura.

O objeto empírico justifica-se por se tratar 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. Enfim, espera-se que como contribuição gerencial haverá um auxílio tanto para as redes como para as pequenas empresas associadas, no intuito de elas terem um melhor entendimento da forma como as estratégias de RSC são desenvolvidas a partir da interação com os *stakeholders*.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

A estrutura da pesquisa está organizada em cinco capítulos que abrangem duas partes: de natureza teórica e de caráter empírico.

A primeira, de natureza teórica, abrange o primeiro capítulo, em que são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa da escolha do tema e sua relevância no contexto acadêmico e a estrutura do trabalho em foco. No segundo capítulo, explora-se o referencial teórico que serve como base para possibilitar as interpretações realizadas, discorrendo sobre a sustentabilidade, responsabilidade social corporativa, criação de valor compartilhado, estratégias coletivas, pluralismo relacional, finalizando, com as hipóteses de pesquisa. Textos em inglês foram traduzidos pela autora deste trabalho e quando não citados literalmente foram escritos a partir do entendimento da mesma

A segunda parte da pesquisa, de caráter empírico, contempla o terceiro capítulo, em que se apresenta a metodologia do trabalho, especificamente o que tange à escolha do método e a forma como as técnicas foram selecionadas para atingir os objetivos propostos; no quarto capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa e, no quinto capítulo constam as conclusões decorrentes das análises e interpretações do presente estudo. Ao final, relacionam-se as referências bibliográficas utilizadas durante todo o processo desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico estrutura-se em três partes e que abordam pontos fundamentais acerca do tema do estudo e que fornecem suporte às questões que serão discutidas na pesquisa. Primeiramente, trata-se da sustentabilidade, da responsabilidade social corporativa e criação de valor compartilhado, importantes para o avanço das ideias e do caminho teórico que se deseja percorrer.

Finalizando a pesquisa, referente ao aparato teórico, também se disserta sobre as estratégias coletivas, redes e o pluralismo relacional.

2.1 SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Os problemas ambientais e sociais estão sendo incorporados constantemente no mundo dos negócios. Com isso, as empresas, cada vez mais, congregam a dimensão socioambiental na gestão também como forma de apresentar resultados positivos aos clientes, aos acionistas, fornecedores, ou seja, à sociedade em geral.

Segundo Van Marrewijk (2003), as ideias de sustentabilidade e RSC são vistas ora como sinônimos, ora como termos distintos, justamente por serem conceitos elaborados a partir do conceito de desenvolvimento sustentável, cidadania corporativa, empreendedorismo sustentável, *triple bottomline*, ética nos negócios e RSC. Desse modo, como apontou Strand, Freeman e Hockerts (2015), normalmente o conceito de sustentabilidade é visto com foco apenas nas questões ambientais, enquanto a RSC se aplica ao aspecto social, o que leva à necessidade de discutir a visão de cada conceito a partir dos estudos de autores renomados nessa área.

No estudo de Banerjee (2002), o pesquisador abordou o surgimento de estratégias organizacionais para o desenvolvimento sustentável e suas implicações na teoria e prática de gestão, pois mostrou que os estudos sobre a sustentabilidade social, a análise da sustentabilidade em indústrias e o papel dos *stakeholders*, neste processo, deveriam ser aprofundados, no período, mostrando que a compreensão sobre tal temática ainda apresentava lacunas.

Outro exemplo centra-se nas ideias de Dyllick e Hockerts (2002) e no desenvolvimento do conceito de sustentabilidade corporativa, definindo o que é o desenvolvimento sustentável e mostrando sua evolução e aplicabilidade na escala

comercial nas últimas três décadas. Há, também, três tipos de capital relevantes no conceito de sustentabilidade corporativa - econômica, natural e capital social. Nesse contexto, há seis critérios gerenciais que a sustentabilidade corporativa teria que satisfazer - ecoeficiência, sócio eficiência, ecoeficácia, sócioeficácia, suficiência e equidade ecológica.

Os resultados das pesquisas realizadas por Dyllick e Hockerts (2002) mostraram que a compreensão sobre a sustentabilidade ainda precisava ser melhor compreendida tanto pelos estudiosos como pelas organizações. Por essa razão, outros estudos foram desenvolvidos ao longo do tempo a fim de que se possam elucidar tais questões. Já o trabalho de Nascimento, E. (2012) buscou esclarecer o que consistia a sustentabilidade, a trajetória, natureza e as implicações.

O estudo, eminentemente teórico, é razão pela qual se apresentam as origens e o contexto do surgimento da noção da sustentabilidade, transformada em Desenvolvimento Sustentável (DS) por meio dos embates na arena internacional. Assim, uma análise da questão das dimensões do desenvolvimento sustentável mostrou os limites de uma compreensão restrita do ponto de vista ambiental, econômico e social e a relevância desta temática para a sociedade atual.

Mais recentemente, Bansal e Desjardine (2015) e Doh e Tashamn (2014) argumentaram em seus estudos que a comissão mundial do meio ambiente e desenvolvimento divulgou, em 1987, um documento em que a definição de sustentabilidade abrangia a satisfação das necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras no que tange à satisfação de suas próprias necessidades, através do uso equilibrado dos recursos e suprimentos ao longo do tempo.

A partir desse panorama, o tema se tornou ponto frequente de debates, chegando assim, às organizações. Em 2005, por exemplo, Blindheim e Langhelle (2010) afirmaram que a Assembleia Geral das Nações Unidas reconheceu o desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental como os três pilares do desenvolvimento sustentável e que compõe a “*triple bottom line*”.

Nascimento, E. (2012, p. 55) assinalou as três dimensões, assim descrita na citação a seguir:

A primeira dimensão do desenvolvimento sustentável normalmente citada é a ambiental. Ela supõe que o modelo de produção e consumo seja compatível com a base material em que se assenta a economia, como subsistema do

meio natural. Trata-se, portanto, de produzir e consumir de forma a garantir que os ecossistemas possam manter sua autorreparação ou capacidade de resiliência.

A segunda dimensão, a econômica, supõe o aumento da eficiência da produção e do consumo com economia crescente de recursos naturais, com destaque para recursos permissivos como as fontes fósseis de energia e os recursos delicados e mal distribuídos, como a água e os minerais. Trata-se daquilo que alguns denominam como ecoeficiência, que supõe uma contínua inovação tecnológica que nos leve a sair do ciclo fóssil de energia (carvão, petróleo e gás) e a ampliar a desmaterialização da economia.

A terceira e última dimensão é a social. Uma sociedade sustentável supõe que todos os cidadãos tenham o mínimo necessário para uma vida digna e que ninguém absorva bens, recursos naturais e energéticos que sejam prejudiciais a outros. Isso significa erradicar a pobreza e definir o padrão de desigualdade aceitável, delimitando limites mínimos e máximos de acesso a bens materiais. Em resumo, implantar a velha e desejável justiça social.

É importante lembrar também que a ideia que fundamenta essa estrutura aponta para o fato de que não se pode ter sustentabilidade sem

[...] resolver os problemas básicos de desigualdade social, consumo desenfreado dos recursos ambientais, incluindo a água, o tratamento climático e a subordinação dos resultados econômicos aos interesses socioambientais. (MORAES et al., 2014, p. 42).

O desenvolvimento de ações sustentáveis por parte das empresas pode ser anterior pelo ato de cumprir apenas os aspectos legais ou por implantar certificações a fim de que agregue valor à marca e se torne uma empresa socialmente responsável. Além desse aspecto, a sustentabilidade, conforme Dyllick e Hockerts (2002), quando incorporada aos princípios das empresas, auxilia na perpetuação a longo prazo, resultando em efeitos positivos, mediante o desenvolvimento de uma série de ações que envolve a gestão, isto é, a relação com os funcionários, o impacto sobre o ambiente e sociedade e as relações com os clientes e fornecedores.

Nesse sentido, a investigação desenvolvida por Ven (2014) analisou por que algumas empresas varejistas se comprometiam com agendas ambientais ambiciosas, enquanto outras do mesmo setor não agiam dessa forma. Quatro varejistas norte-americanas, Wal-Mart, Target, Costco e Kroger, foram investigadas e os resultados sugeriram que a socialização dos executivos seniores através de redes de sustentabilidade composta por *multistakeholders* é a variável fundamental pelas práticas ambientais em algumas empresas e não em outras.

O desafio baseia-se na produção de novas formas de cooperação para as empresas que buscam a sustentabilidade ao mesmo tempo que envolvem diferentes atores e intervenientes, incluindo os concorrentes. (IPIRANGA; AGUIAR, 2014). Entre

os atores, encontram-se também os acionistas e proprietários, que precisam lucrar, a longo prazo, com a operação das empresas enquanto os problemas ambientais e sociais são sanados. Esse aspecto da colaboração interorganizacional e a sustentabilidade regional foram verificados por Sharma, A. e Kearins (2011).

A partir da colaboração, os envolvidos no processo, tanto do setor público quanto da iniciativa privada, podem desenvolver uma melhor compreensão da situação econômica, das questões sociais e ambientais que afetam a sustentabilidade da região e desafiam a legitimidade das organizações. Através da partilha de experiências e expectativas sobre o desenvolvimento sustentável, os interessados também podem desenvolver um melhor relacionamento e responder as várias pressões para o desenvolvimento sustentável.

No entanto, é possível haver uma tensão entre a filosofia do desenvolvimento sustentável e as necessidades organizacionais, pois os envolvidos devem apresentar soluções que integrem as dimensões ambiental, econômica e social no contexto local e regional, porque também desejam preservar ou melhorar os interesses organizacionais. Em outras situações, essa atitude pode comprometer uma solução bastante fácil ou abstrata que constrói a reputação e a legitimidade da organização, em vez de servir às demandas do desenvolvimento sustentável.

Os resultados das pesquisas na área mostram, de forma geral, a preocupação dos estudiosos em compreender como os aspectos competências organizacionais, *multistakeholders*, colaboração entre as empresas e a competitividade acabam influenciando o fenômeno da sustentabilidade e a aplicação dos mesmos nas organizações. Apesar disso, alguns pontos ainda são inconclusivos sobre o tema, como a integração das três áreas - econômica, ambiental e social - com a estratégia das empresas.

No nível operacional, essas áreas devem ser separadas, enquanto que a decisão estratégica só é possível ao se considerar as três dimensões simultaneamente ou se cada área deve estar integrada operacionalmente com a estratégia da empresa? Essa lacuna persiste ainda nos estudos ligados à incipiência do processo da colaboração interorganizacional e o seu efeito na sustentabilidade, não somente para uma região, mas também os impactos que esta postura gerencial causa em redes.

Pelo desenvolvimento de ações ambientais e sociais, não é fácil chegar a uma definição de responsabilidade social corporativa, segundo Gatti e Seele (2014). As

várias definições para RSC incluem desenvolvimento econômico, práticas éticas, proteção ambiental, *stakeholders*, participação, transparência, responsabilidade, comportamento responsável e obrigação moral. (RAHMAN, 2011; WILLIAMS, 2014). As investigações sobre sustentabilidade visam à elucidação do que o conceito se propõe; os estudos sobre a RSC também expressam esta ambição tendo em vista a união dos fatores ambientais e sociais, como já expressos nessa pesquisa.

O artigo de Nascimento, L. (2007) buscou elucidar a questão, refletindo, inicialmente, sobre a origem dos conceitos de gestão social e da gestão ambiental, a evolução e os fatos que levaram a aproximação destes dois conceitos, tendo em vista que até hoje há uma confusão ao se trabalhar com aspectos ambientais e sociais. Para o desenvolvimento do artigo, o pesquisador buscou fatos marcantes na literatura nas últimas seis décadas, apresentando, assim, como resultados que os conceitos surgiram de pontos diferentes, mas as atividades desenvolvidas pelas empresas e seus impactos resultaram numa fusão que geraram a gestão socioambiental.

Um dos conceitos mais antigos sobre RSC, segundo Davis (1973), é que a responsabilidade social corporativa trata da consideração das empresas que respondem outras questões além dos aspectos econômicos, técnicos e requisitos legais. Metcalf e Benn (2012) e Morhardt (2010) apontam esse entendimento como atividades sociais que antecedem as decisões dos negócios; a RSC refere-se ao compromisso de uma organização em adotar práticas responsáveis de negócios na tentativa de amparar o desenvolvimento a longo prazo.

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 do trabalho, a RSC pode ser compreendida como algo que abrangem os aspectos econômicos, sociais e ambientais desenvolvidos pelas organizações.

A RSC pode ser vista a partir do enfoque estratégico cujas organizações, após fazerem um investimento social, também obtêm um benefício adicional (boa

reputação, produtos diferenciados que levam a um prêmio pessoal mais qualificado) e atingem maior rentabilidade. Tal desenho pode envolver o posicionamento da empresa com relação aos seus concorrentes ou alavancagem de recursos e competências (BARNEY, 1991), levando à maximização dos lucros e do desempenho social. (HUSTED; SALAZAR, 2006; McWILLIAMS; SIEGEL, 2001; ORLITZKY; SHEN, 2013).

Essa visão está presente em grandes corporações porque, pela estrutura que possuem, conseguem moldar o negócio a partir de práticas mais responsáveis. Tais práticas não ocorrem, muitas vezes, devido aos recursos e competências escassos e serem desenvolvidos por pequenas e médias empresas. Em relação às posturas estratégicas frente à RSC, há pesquisas sobre a responsabilidade social das empresas que identificam quatro estilos.

A primeira responsabilidade é a obstrucionista que é aquela cujas empresas rejeitam completamente qualquer forma de responsabilidade social ou ética encontrada fora do seu interesse econômico; a segunda forma é a defensiva que também as empresas rejeitam amplamente a responsabilidade ética. No entanto, as empresas procuram proteger seus próprios interesses cumprindo com os requisitos legais e permanecendo juridicamente legítima; a outra responsabilidade, a terceira, é a acomodada porque ela aceita alguma responsabilidade ética, especialmente para com os seus *stakeholders*. As empresas estão em conformidade com os requisitos legais e tentam prestar atenção às partes interessadas, mas raramente tomam iniciativas voluntárias a fim de promover ações sociais. Por fim, a quarta responsabilidade é a proativa que elas reconhecem plenamente as suas responsabilidades no desenvolvimento social e se envolvem ativamente com a sociedade cuja finalidade é minimizar os impactos negativos e melhorar o bem-estar de seus *stakeholders*. (CARROLL, 1979; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000; FISHER, 2004; LEE, 2011; WARTICK; COCHRAN, 1985).

Em relação às investigações sobre a responsabilidade social corporativa, apesar dos aspectos favoráveis resultantes das práticas de RSC nas organizações, alguns pesquisadores apresentam ainda uma visão contrária a esta perspectiva, seguindo uma visão mais econômica dos negócios, em que a essência das empresas é a maximização do lucro e os esforços em outras áreas que correspondem ao controle do desperdício de recursos sociais produtivos. (FRIEDMAN, 1985).

Outra compreensão, nesse sentido, é a apresentada por Henderson (2001) quando se refere à adoção da RSC, pois, segundo o autor, reduzirá a prosperidade, mas prejudicará a economia de mercado, uma vez que as empresas de países pobres ao assumirem custos adicionais limitam a concorrência e pioram o desempenho global da economia como um todo.

Na visão de Kreitlon (2004), a RSC entra em contradição com os pressupostos da teoria econômica, ou seja, direito de propriedade, separação entre o que é atribuição do Estado ou da iniciativa privada e a dinâmica natural do mercado. Para Joseph e Parkinson (2002) outro aspecto não econômico que demonstra alguma objeção à RSC é aquela que considera ilegítima a decisão relativa a questões de políticas sociais por parte das empresas, pois isso é de responsabilidade da esfera pública. As críticas apresentadas por Joseph e Parkinson (2002) demonstram uma dualidade entre o desenvolvimento de práticas socioambientais e a economia de mercado. As questões levantadas possibilitam o desenvolvimento de pesquisas para identificar no campo empírico se realmente a RSC e as questões econômicas são antagônicas ou se podem ser desenvolvidas sem prejudicar nenhum dos dois aspectos levantados.

Outra lente que pode analisar algumas contradições sobre o desenvolvimento da RSC é através da análise de discursos explicitados e pronunciados reservadamente e o não-dito, em relação à postura das organizações frente à RSC. (SOARES, 2004). O discurso explicitado consiste naquele direcionado aos acionistas, proprietários e para os demais *stakeholders*; o discurso pronunciado reservadamente visa

[...] ampliar a oferta dos produtos da empresa no mercado, discussões sobre a conveniência ou não da empresa em adotar ações sociais, tipos de ação social mais adequados à empresa e a quem a ação social deve se dirigir em função do ramo de atuação empresarial. (SOARES, 2004, p. 9).

O discurso não-dito tem como objetivo, porém, provém da “[...] descobrir o que não foi verbalizado e que, muitas vezes, guarda contradições essenciais à verificação da postura social de empresa”. (PINTO; MARANHÃO, 2012, p. 718).

A RSC vista pela ótica do discurso não-dito aponta que a postura de empresa ética e moral é a forma de manter a confiabilidade interna para que a empresa possa gerar lucro.

Em relação às investigações sobre a RSC, o foco geralmente está em grandes corporações, mas alguns estudiosos estão buscando compreender como as pequenas e médias empresas têm trabalhado a questão socioambiental. O estudo de Del Baldo (2012) analisou o processo para individualizar a relação entre compromisso social, declarações sociais e a governança de pequenas e médias empresas. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com um grupo de empresas italianas cuja gestão estava em conformidade com ambas as questões econômicas e sociais.

Os resultados encontrados na pesquisa consideraram que a difusão da RSC está ligada pelos valores e orientação do empresário - a empresa está imbricada num ambiente socioeconômico local. Os resultados levaram o autor a traçar as características de um modelo territorial da orientação socialmente responsável centrado nas melhores práticas das PME que são exemplos de empresas e que fazem parte de uma rede que inclui instituições, associações comerciais, organizações sem fins lucrativos, dentre outros, o que contribuiu na difusão de uma orientação para a RSC e sustentabilidade em todo o território.

Os autores Coppa e Sriramesh (2013) realizaram uma pesquisa na tentativa de explorar a RSC em pequenas e médias empresas italianas, a fim de verificar se elas praticavam a RSC como uma função estratégica, além de identificarem os principais *stakeholders* e as atividades de responsabilidade social corporativa desenvolvidas, os *drivers* e as motivações para se envolverem com RSC. Os dados foram coletados a partir de três fontes: uma pesquisa com executivos de uma amostra de 105 PMEs, as entrevistas em profundidade com proprietários-gerentes de cinco PMEs e entrevistas com formadores de opinião.

Os resultados da pesquisa confirmaram que RSC é praticada por algumas empresas principalmente de modo informal e com pouca abordagem estratégica e gerencial. Um grande número de organizações da amostra identificou os funcionários como os *stakeholders* mais importantes para a comunicação da RSC, enquanto clientes, fornecedores e parceiros de negócios estão bem distanciados. A mídia, o governo, as ONGs e os sindicatos foram relegados para o final da lista; as redes de relações pessoais, incluindo as de proprietários-gerentes e altos executivos foram frequentemente utilizadas para realizar atividades de RSC.

A partir dos estudos apresentados sobre a responsabilidade social corporativa, verifica-se a necessidade de compreender mais profundamente a forma que esta temática é desenvolvida pelas pequenas empresas. Elas atuam em redes e

possibilitam o envolvimento, não somente com empresas situadas numa mesma região, mas também com aquelas situadas em localizações distintas. Esse dado possibilita, então, a compreensão do processo da criação de valor compartilhado.

A criação de valor compartilhado (CVC) é uma nova abordagem cujas políticas e práticas operacionais podem aumentar a competitividade de uma empresa, enquanto avançam simultaneamente as condições econômicas e sociais nas comunidades em que atuam (PORTER; KRAMER, 2011). O conceito de valor compartilhado surgiu na década de 80 a partir da definição de cultura corporativa, visto que há um alinhamento entre os funcionários com o objetivo e finalidade sociais das empresas. (AMSA, 1986; DESHPANDE; PARASURAMAN, 1986; SCHEIN, 1985; SPITZECK; CHAPMAN, 2012).

Com a criação do valor compartilhado, há um reconhecimento de todas as necessidades de que a sociedade exige e não apenas as necessidades econômicas convencionais, como definem os mercados. Nesse sentido, também se consideram os danos sociais ou fraquezas que, frequentemente, criam custos internos para as empresas, tais como o desperdício de energia ou matérias-primas, os acidentes dispendiosos e a necessidade de treinamento corretivo para compensar insuficiências na educação dos indivíduos. Enfrentar os danos sociais e as restrições não aumentam necessariamente os custos para as empresas, visto que pode haver inovações através da utilização de novas tecnologias e formas de operação e gestão, que resultam no aumento da produtividade e expansão dos mercados. (BOCKSTETTE; STAMP, 2011; PORTER; KRAMER, 2011).

Com essa visão de valor compartilhado, a ênfase se centra em aspectos já utilizados na área de estratégia e sustentabilidade, pois abrange a competitividade das organizações. (ESTY; WINSTON, 2009; HART; MILSTEIN, 2003; PORTER; KRAMER, 2006; SHARMA, Sanjay; VREDENBURG, 1998). Ainda, levando em conta esses aspectos enfáticos, devido ao valor compartilhado, ocorrem também a criação de valor para a sociedade frente às condições sociais nas comunidades em que a empresa opera (CLARKSON, 1995; LOGSDON; YUTHAS, 1997; SETHI, 1994; WOOD, 1991) e o envolvimento da comunidade corporativa. (HESS; ROGOVSKY; DUNFEE, 2002; LYNN; CHESS, 1994; NELSON, 2006). Segundo Porter e Kramer (2006), o valor social está definido em relação aos custos, ou seja, deve haver uma eficiência e eficácia de resultados sociais em relação aos investimentos realizados.

Há três níveis principais para que as empresas possam criar oportunidades de valor compartilhado a partir das seguintes abordagens: redefinir produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e permitir o desenvolvimento de *clusters* locais. Essas novas abordagens podem gerar maior inovação e crescimento às empresas bem como proporcionar maiores benefícios à sociedade.

A respeito dos três níveis abordados, o primeiro, a redefinição de produtos e mercados, é o ponto de partida do valor compartilhado quando as empresas identificam as necessidades sociais. Há uma exploração contínua das necessidades da sociedade que levam as empresas a descobrirem novas oportunidades para diferenciação e reposicionamento em mercados tradicionais, assim como reconhecer o potencial de novos mercados que antes eram negligenciados. Com isso, a inclusão das comunidades na economia passa a ocupar um lugar determinado. (HILLS et al., 2012; PORTER; KRAMER, 2011; SPITZECK; CHAPMAN, 2012).

O outro nível que se pode comentar é a redefinição da produtividade na cadeia de valor da empresa, visto que engloba o trabalho nas fases da utilização da energia e da logística, no que diz respeito ao uso e aquisição dos recursos, na distribuição de produtos, na produtividade dos empregados e na própria localização da empresa. (HILLS et al., 2012; PORTER; KRAMER, 2011; SPITZECK; CHAPMAN, 2012).

O último nível considera a construção de *clusters* cuja finalidade é melhorar a produtividade da empresa. (ANH et al., 2011; HILLS et al., 2012). Quando uma empresa constrói *clusters* em seus locais-chave, ela também amplifica a ligação entre o sucesso da empresa e das comunidades relacionadas. Um exemplo desse fato é a criação de postos de trabalho com objetivo de apoiar as indústrias. Outro aspecto referente aos *clusters* é que são expandidos de forma a facilitar o trabalho, além de possibilitar o aumento na demanda de serviços auxiliares. As organizações têm melhores incentivos para a qualidade e eficiência, ao mesmo tempo que melhoram substancialmente o poder de renda e compra dos cidadãos locais. Disso tudo, resulta um ciclo positivo da economia e os resultados do desenvolvimento social. (PORTER; KRAMER, 2011).

O último nível de desenvolvimento da CVC propõe que as empresas devem estar próximas geograficamente, porém outra configuração que possibilita o trabalho conjunto das empresas é através de redes. Nesse tipo de formação, as empresas podem desenvolver um trabalho conjunto mesmo estando em diferentes localizações. Com isso, surge uma nova possibilidade de estudo, ou seja, a análise das empresas

que estão situadas distantes uma das outras, integrantes de uma mesma rede podem desenvolver a criação de valor compartilhado e de que forma tal fato ocorre. A literatura sobre CVC apresenta, na maioria das vezes, exemplos de grandes empresas, como GE, Google, IBM, Nestlé, dentre outras que desenvolvem esta iniciativa, porém, não se encontram estudos empíricos de pequenas empresas em redes desenvolvendo atividades a partir de uma mesma abordagem.

Em relação ao que está sendo investigado, a criação de valor compartilhado já está presente em algumas pesquisas que têm sido realizadas, buscando analisar e/ou verificar a aplicabilidade do conceito em áreas opostas. Muñoz Martín (2013) argumentou em um de seus artigos os diferentes conceitos de ética empresarial, responsabilidade social corporativa, criação de valor compartilhado e sustentabilidade corporativa, porque há diferentes relações entre eles, apresentando uma visão integradora dos mesmos.

Os trabalhos de Crane et al (2014) apresentaram críticas à CVC ao entenderem que há algumas fraquezas nas abordagens destacadas. Para os pesquisadores, o conceito da CVC não é original, porque possui semelhanças com a RSC, gerenciamento dos *stakeholders* e da inovação social. O conceito ignora as tensões inerentes à atividade empresarial responsável, é ingênuo sobre a conformidade de negócios e é baseado em uma concepção superficial do papel da corporação na sociedade, segundo análise dos autores Crane et al (2014).

Apesar dessa visão crítica dos autores Crane et al. (2014), a CVC é uma nova abordagem que está sendo aprofundada por diversos pesquisadores que buscam compreender como as grandes empresas estão utilizando essa ideia de forma prática nas estratégias cuja finalidade é gerar um valor ao redefinir a interseção entre sociedade e desempenho empresarial.

As pesquisas realizadas tanto da sustentabilidade, da responsabilidade social corporativa ou da criação de valor compartilhado demonstram que um dos aspectos de que necessita melhor entendimento é verificar se as empresas, configuradas em redes, estão trabalhando com tais perspectivas e de que forma isso está ocorrendo. O trabalho em rede está cada vez mais sendo empregado por empresas que querem manter uma vantagem competitiva e que o trabalho pode estar aliado ao desenvolvimento de atividades socioambientais.

2.2 ESTRATÉGIAS COLETIVAS EM REDES

Em continuidade ao estudo dissertativo-argumentativo da pesquisa, é importante verificar como se estabelecem as estratégias coletivas, já que elas mostram hoje, o quanto as ações colaborativas são desenvolvidas pelas organizações em detrimento da atividade individual.

O trabalho em conjunto das organizações traz à tona o conceito de estratégia cooperativa ou coletiva. (ASTLEY, 1984; ASTLEY; FOMBRUN, 1983). De acordo com Astley e Fombrun (1983, p. 580), as estratégias coletivas são “[...] uma resposta sistêmica por um conjunto de organismos que colaboram para absorver a variação apresentada pelo ambiente interorganizacional”, ou seja, as estratégias coletivas são reflexos da necessidade das organizações em promoverem ações cooperadas a fim de que se protejam e sobrevivam no mercado.

Essa abordagem identifica um papel diferenciado sobre o desempenho das organizações como membros integrantes de uma coletividade em rede. (ASTLEY; FOMBRUN, 1983). Entende-se que essas organizações não são atores independentes que se localizam em seus respectivos ambientes unicamente, mas sim, componentes deles. Essa percepção exige que os gestores tenham uma visão de grupo, uma vez que eles já não podem se firmar somente como agentes autônomos, pois, dessa forma, as empresas passariam a desenvolver um processo de negociação e troca com seus pares por meio do qual cada uma das partes teria que, voluntariamente, desistir de alguma condição em troca de concessões por parte dos outros. (ASTLEY, 1984; BARNETT; MISCHKE, OCASIO, 2000; BENSON, 1975).

Ao desenvolver estratégias coletivas, as empresas obtêm ganhos que podem ser observados a partir de situações do ambiente mercadológico e que abrangem o crescimento de soma positiva, o maduro de soma zero, o declínio de soma negativa e a transformável para crescimento de soma positiva. A soma positiva, a soma zero e a soma negativa são provenientes da teoria dos jogos desenvolvidos em 1944 por Von Neumann e Morgenstern. (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1995).

Em um jogo de soma positiva, é possível que todos os jogadores aumentem o tamanho dos benefícios que recebem jogando, ou seja, todos os jogadores podem ganhar; em soma zero, o tamanho do ganho permanece o mesmo ao longo do tempo de tal forma que, para um jogador ganhar mais recompensas, outro jogador deve perdê-las; no de soma negativa, o tamanho do ganho diminui ao longo do tempo e, assim, um jogador, apenas para manter o que tem, precisa que o outro perca. (NIELSEN, 1988).

O objetivo das empresas se unirem a outras para um trabalho coletivo é a obtenção de benefícios a fim de que todos saiam ganhando. Porém, por outro ângulo, ao implantar estratégias coletivas, não significa que a competição entre as empresas deixe de existir. Há, pois, momentos de turbulência do mercado e as organizações, nesse momento, optam por trabalhar com as estratégias coletivas; em outros momentos, quando surgirem disfunções que atrapalhem a gestão ou a flexibilidade estratégica, as empresas optam pela competição. Assim, com esses conceitos, intui-se que há essas duas perspectivas em discussão.

De acordo com Human e Provan (1997), ao empregar estratégias coletivas, as empresas obtêm alguns ganhos que estão relacionados a trocas interorganizacionais que são as transações comerciais entre as empresas da rede, tais como compra e venda, marketing e outros. Já a credibilidade organizacional trata da legitimação que a rede propicia às empresas associadas. Ainda, a rede acaba disponibilizando aos associados o acesso a recursos, como novos mercados e, finalmente, a relação ao desempenho financeiro que são os benefícios econômicos decorrentes da rede.

A partir das estratégias coletivas, outras vantagens surgem para que as empresas possam alcançar e sustentar diferenciais colaborativos. Os diferenciais podem ser o aprendizado mútuo no desenvolvimento de novos produtos e processos, a coespecialidade na exploração de novos nichos de mercado, o melhor fluxo de informações. Esses diferenciais, ainda, podem promover ganhos com as experiências dos parceiros e redução dos níveis de incertezas e as economias de escala e de escopo, na medida em que desenvolvem ações conjuntas que reduzem custos e potencializam o uso dos recursos. (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; JARILLO, 1988).

De forma geral, a estratégia passa a oferecer suporte ao alcance das decisões tomadas coletivamente (PARK, 1996), por mais que as empresas associadas mantenham autonomia na condução dos seus próprios negócios. (WINKLER, 2006). A unidade de análise do posicionamento estratégico se torna a rede. De acordo com Dyer e Singh (1998), os resultados da vantagem competitiva são repassados do nível individual para o coletivo, envolvendo todos seus associados.

A vantagem colaborativa, conforme afirmam Vangen e Huxham (2006), relaciona-se com o desenvolvimento de interação entre empresas que buscam atingir um objetivo comum. Elas se referem a qualquer resultado positivo gerado por uma

relação interorganizacional de uma rede. (GUNN; MINTROM, 2013; HUXHAM; VANGEN, 2000; KANTER, 1994).

As redes apresentam um formato empresarial, inseridos nos estudos organizacionais, enquanto 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. Tal modelo segue a nova forma de competição conforme afirma Gomes-Casseres (1994), pois são os grupos x grupos, abrangendo as redes, *clusters*, constelações ou empresas virtuais em detrimento do formato convencional de alianças entre duas empresas como *joint ventures* ou acordos de marketing.

A maioria das definições sobre redes se referem a certos temas comuns, incluindo a interação social (indivíduos agindo em nome de suas organizações), relacionamentos, conectividade, colaboração, ação coletiva, confiança e cooperação. (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Esses aspectos representam o sentido das redes e aquilo que é necessário na construção e operação delas a fim de que os resultados sejam os almejados por todos os envolvidos.

Esse formato empresarial permite absorver algumas características específicas, isto é, o modelo reúne um grupo de empresas por um período de tempo indeterminado, no momento em que estrutura a rede a partir de contratos que garantam regras básicas de governança, já que prevalece as relações de mútua confiança entre as empresas. Tal formato opera em um segmento específico de mercado, estabelecendo relações colaborativas horizontais ou verticais (HUMAN; PROVAN, 1997) e gera uma vantagem competitiva. (LAVIE, 2006).

Numa relação horizontal, cada empresa mantém sua independência, mas opta por coordenar certas atividades específicas, de forma conjunta, para atingir seus objetivos. (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Já na relação vertical, há uma estrutura hierárquica bem definida, utilizada por grandes empresas como forma de proximidade entre os clientes e fornecedores (JARILLO, 1988). Essas relações ocorrem com outras organizações também, sejam elas fornecedoras, clientes, concorrentes, sejam outras entidades, incluindo as relações entre as indústrias e os países. (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Elas são também usadas por gestores

empreendedores, que impulsionam suas empresas para uma posição competitiva mais forte. (JARILLO, 1988).

As redes podem ter os formatos de redes sociais, de propriedade e burocrático. A primeira delas, as redes sociais, envolve relações estritamente sociais, não sendo vinculadas por acordos formais; a segunda, de propriedade, não abrange um mecanismo de coordenação organizacional e pode ter fins exclusivamente financeiros. Os direitos de propriedade são importantes como sistemas de incentivos para manter alguma forma de cooperação; o outro formato, denominado de burocrático, é um tipo formalizado por acordos contratuais de troca ou associação, com estruturas de coordenação simétricas (associações e consórcios) ou assimétricas (licenciamentos e franquias). (GRANDORI; SODA, 1995).

De acordo com o modelo de rede, o gerenciamento da estratégia é discutido a partir de um ponto de vista que abrangem três questões centrais. A primeira questão diz respeito às fronteiras organizacionais, já que englobam as variáveis e que determinam a eficácia da organização, mas também estão sujeitas à influência da empresa. Nessa perspectiva de gestão, é essencial fazer a distinção entre variáveis controláveis e não controláveis. Os determinantes da eficácia organizacional, a segunda questão, compreende-se por sua capacidade em adquirir recursos através do intercâmbio com outras partes do contexto (posição de barganha) e, finalmente, o processo de gestão da estratégia empresarial que se concentra principalmente sobre o que deve ser gerido e como ele deve ser feito. (HAKANSSON; SNEHOTA, 1989).

Para gerenciar as estratégias, bem como as ações da rede, algum tipo de governança é necessário a fim de que os participantes se envolvam numa ação coletiva, minimizando os conflitos e fazendo com que os recursos adquiridos sejam utilizados de forma eficiente e eficaz, porque envolve o uso de instituições, quais sejam, estruturas de autoridade e de colaboração. (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; PROVAN; KENIS, 2008; RAAB; MANNAK; CAMBRÉ, 2015; RING; VAN DE VEN, 1992).

A governança das redes pode ser compartilhada na medida em que cada organização interage com outra organização e governa a rede, resultando numa densa e alta forma de descentralização. A condução da rede acontece pelas organizações, cujas decisões-chave e coordenação da rede ocorrem através de um único membro participante e que possui poder altamente centralizado e assimétrico. Pode ser ainda uma organização administrativa da rede que consiste em separar a

entidade administrativa de governança, embora os associados mantenham contato com os demais associados. O modelo consiste numa organização formal, com diretor executivo, colaboradores e um local próprio para a execução das atividades. (PROVAN, KENIS, 2008).

Coordenar as ações de uma rede é uma atividade que envolve adequação às necessidades individuais de cada associado e às necessidades do grupo. O desafio das redes está, primeiramente, em identificar a forma de governança que será aplicada e como será trabalhada. Mas a adoção do tipo de governança depende de outros fatores como o grau de confiança, o número de participantes, o consenso das metas e o nível de competência exigido pela rede.

Redes com governança compartilhada devem ter uma confiança com alta densidade, poucos membros, metas altas e baixa necessidade de competência. Já as redes conduzidas pelas organizações devem ter baixa densidade de confiança, número moderado de associados, as metas devem ser comedidas e o nível de competência médio. A organização administrativa da rede deve ter uma densidade de confiança moderada a vários participantes, grandes metas e alta necessidade de competência. (PROVAN, KENIS, 2008).

As empresas a que pertencem às redes obtêm algumas vantagens no que se refere à tecnologia. A rede ajuda as empresas rivais a promoverem suas tecnologias e a ganharem massa crítica, necessária para persuadir mais empresas a usarem seu projeto. Essas empresas também devem propiciar escala global, ligando empresas locais em vários mercados que ajudam uma empresa a dividir seus custos através de maiores volumes ou mesmo dando-lhes acesso a habilidades e ativos em diferentes nações. (GOMES-CASSERES, 1994).

Outro ganho é a ligação entre indústrias que anteriormente estavam separadas, mas agora se conectam através das tecnologias. As redes permitem que especialistas, em cada campo, cooperem e explorem novas oportunidades de forma mais rápida do que se cada um fosse tentar adquirir as competências específicas em cada indústria. (POWELL, 1998).

Por outro lado, as redes também possuem alguns desafios na sua formação, de acordo com o momento em que as empresas associadas deixam de participar das ações e, conseqüentemente, deixam de respeitar os compromissos informais assumidos perante os demais membros e, então, colocando a rede em risco de instabilidade. (RIBAUT; MARTINET; LEBIDOIS, 1995).

O comportamento oportunista é outra questão que pode afetar o relacionamento entre as empresas da rede. (GULATI, 1995). Por isso é preciso utilizar mecanismos que impeçam tal aspecto e assim garantir que os laços colaborativos se façam presentes nessas questões.

Assim, há estudos empíricos que abordam como as estratégias coletivas eram utilizadas por redes cuja finalidade é obter vantagens a longo prazo. A pesquisa de Neumann, Hexsel e Balestrin (2011) assinalou alguns fatores que poderiam implementar as estratégias coletivas no complexo de malhas localizadas em Nova Petrópolis (RS). Os resultados indicaram um baixo nível de ações de cooperação, restringindo a algumas atividades de produção como a realização de uma feira de malhas. Notam-se que há alguns aspectos que dificultavam esse empreendimento tendo em vista a falta de confiança entre as empresas, a falta de um agente que fizesse a governança e também pela influência exercida de alguns fatores externos.

Outra investigação que sinalizou a implementação das estratégias coletivas a médio e longo prazo foi o trabalho desenvolvido por Bortolaso, Verschoore e Antunes Júnior (2012) que avaliaram as estratégias coletivas nas redes de pequenas e médias empresas, a fim de verificar o funcionamento delas. A pesquisa realizou-se com 12 redes de cooperação, cujos resultados apontaram que as estratégias coletivas ainda estavam em fase de desenvolvimento.

A partir da pesquisa de Balestrin, Verschoore e Perucia (2014), em 12 redes de cooperação no Rio Grande do Sul, verificaram-se as práticas coletivas no contexto da cooperação empresarial. Assim, intuiu-se que o trabalho desenvolveu-se frente às perspectivas da estrutura da indústria, da visão baseada em recursos e dos custos de transação, cujos resultados assinalaram a forma competitiva em uma indústria com outras empresas.

Já a pesquisa realizada por Wegner e Padula (2012), com enfoque diferenciado frente a outros estudos, buscou compreender que aspectos levaram ao fracasso de uma rede. Entende-se que os fatores que acarretaram tal situação de fracasso originaram-se do perfil, da escolha dos participantes, do número de participantes da rede, da definição do momento para lançamento da rede, do surgimento de desajustes estratégicos, da perda de apoio do programa público e da falta de maturidade do grupo para gerenciar o processo de cooperação.

Em contraponto à pesquisa dos autores já mencionados acima, na pesquisa de Feijó e Zuquetto (2014), também houve estudos a respeito do desenvolvimento de

uma rede de materiais de construção, cujos resultados com ganhos em escala, poder de barganha, segundo a literatura, indicaram um bom resultado em virtude do emprego de estratégias coletivas.

No entanto, iniciativas de outras pesquisas, voltadas a esta área, ainda não foram contempladas. Porém, os resultados das pesquisas até agora demonstraram que o desenvolvimento de estratégias coletivas continua sendo um desafio às empresas. Por essa razão, há um vasto campo a ser investigado ainda. Apesar de não ser uma proposta recente, é necessário, então, compreender melhor as provocações e as barreiras que as empresas enfrentam no momento em que devem definir o tipo de estratégia a seguir na empresa, isto é, se há ou não interferência de outros agentes que não sejam as empresas associadas em redes diretamente ligadas ao processo.

Por fim, a abordagem do trabalho coletivo em redes pode provocar uma explicação não somente por que as empresas criam laços e a intensidade deles no desenvolvimento da RSC, mas também os dados explicam a multiplicidade das relações que ocorrem em uma rede para desenvolvimento da responsabilidade social corporativa. Essa abordagem pode ser vista a partir do pluralismo relacional que analisa as redes e as relações que ela mantém com diferentes indivíduos.

2.3 PLURALISMO RELACIONAL

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. As relações interorganizacionais propiciam a troca de conhecimento, a combinação de recursos e capacidades complementares, resultando na criação conjunta de produtos novos e exclusivos, de serviços ou tecnologias, assim como propicia menores custos de transação do que alianças concorrentes, devido a mecanismos de governança mais eficazes.

Como exemplo disso, McEvily e Zaheer (1999) apresentaram um estudo que procurou compreender os laços e a aquisição de capacidade competitiva. Para eles, as empresas localizadas em *clusters* mantêm redes ricas em construção de laços e na manutenção dos vínculos com instituições regionais estão bem posicionadas para acessar novas informações, ideias e oportunidades. Segundo Hennart (2008) essas questões que se referiram às relações interorganizacionais resultaram nas rendas relacionais, definidas como lucro gerado conjuntamente em uma relação de troca, que

não pode ser gerado por qualquer empresa em isolamento, mas criado apenas através das contribuições idiossincráticas conjuntas dos parceiros de alianças específicas.

A relação das empresas é formada por laços que podem ser fortes, fracos ou ausentes. As intensidades dos laços são definidas, de acordo com Granovetter (1973), pela quantidade deles entre os associados e são medidos pela intensidade emocional, pela confiança mútua e pelos serviços recíprocos que sinalizam essas relações. Cada fator é independente um do outro, mas o conjunto deles relaciona-se entre si. A partir desta abordagem inicial sobre os laços, sabe-se que há outros estudos realizados ao longo dos anos no sentido de compreender a influência deles nas atividades, tanto das empresas como das redes.

O trabalho de BarNir e Smith (2002), por exemplo, buscou explorar se os laços das pequenas empresas poderiam ser aproveitados para facilitar o estabelecimento de alianças entre as empresas. Essa análise centrou-se numa *survey* nos Estados Unidos, envolvendo 149 pequenas empresas manufatureiras, indicando que os laços dos executivos eram responsáveis de 11 a 22 por cento da variação no grau que as empresas se envolvem em alianças. Os resultados também mostraram que o número de alianças entre empresas está positivamente relacionado com diversas propriedades da rede -propensão à rede, força de laços e prestígio da rede.

Outra investigação que avançou os estudos foi realizada por Li, Veliyath e Tan (2013), que se referia ao impacto dos laços estabelecidos dentro e fora de um *cluster* e a relação com o desempenho da empresa. Quanto ao fator desempenho, verificaram-se também os impactos das redes estruturais e as características relacionais das empresas, bem como os efeitos moderadores dessas variáveis sobre o fator, cujos resultados apontaram que tanto os laços estabelecidos dentro do *cluster* (laços fortes) como os formados fora do *cluster* (laços fracos) são importantes para o desempenho da empresa.

Os resultados apontaram que tanto os laços estabelecidos dentro do *cluster* (laços fortes) como os formados fora do *cluster* (laços fracos) são importantes para o desempenho da empresa. Assim, entende-se que há evidências adicionais que os laços fora do *cluster* têm uma margem maior de efeito do que os laços internos. Em relação aos efeitos, a estabilidade do laço forte impacta positivamente no desempenho da empresa. A posição da empresa na rede (posição central) e a

frequência de interações de uma empresa com a sua rede de parceiros (força do laço) não teve impacto sobre o desempenho.

Outro estudo, na Irlanda, buscou reforçar o aspecto da intensidade dos laços no desempenho das empresas, pois se referia ao estudo de Kenny e Fahy (2013), com objetivo de analisar e identificar a relação entre as características de rede e o desempenho internacional das pequenas e médias empresas voltadas à alta tecnologia bem como na indústria de telecomunicações. As características da rede para construir este trabalho envolveram três dimensões: a força dos laços, a capacidade relacional e a confiança.

Nesse sentido, desenvolveu-se uma pesquisa empírica que compreendia 154 empresas. Para a pesquisa, o correio foi usado para o envio dos questionários para que aquelas empresas respondessem as questões solicitadas e as devolvessem à empresa em questão. Para essa atividade, listaram-se cinco hipóteses a serem analisadas por meio de modelagem de equações estruturais, utilizando LISREL.

Sabe-se que o pressuposto salienta que os laços mais fortes são mais influentes no desempenho internacional do que os laços fracos já confirmados. Os laços fortes e a confiança são positivamente associados com atuação internacional, mas não são significativos; os laços fracos e a capacidade relacional são associados negativamente com o desempenho internacional. Portanto, esses resultados indicam que o nível de interdependência entre as empresas e que, nesta pesquisa, não é relevante. Os resultados também implicam que os efeitos das redes são contingentes, já que eles podem apresentar tanto pontos fortes quanto limitações às empresas.

Há outro estudo desenvolvido por Kozan e Akdeniz (2014), que também corroborou a influência dos laços, apresentando um teste para verificar se os laços fortes ao invés de fracos representavam crescimento das pequenas empresas na Turquia. Os dados pertinentes aos laços foram coletados via questionário que foram preenchidos pelos proprietários das pequenas empresas e que operavam em quatro cidades. Percebe-se, com isso, que o crescimento é composto por duas áreas principais: a de expansão de produção e a de aquisição de conhecimento. Ainda, os resultados mostraram, ainda, que os laços fortes estão positivamente relacionados aos dois tipos de crescimento. Em contraste, os laços fracos não têm nenhum efeito sobre o crescimento de pequenas empresas em qualquer área, isso se atribui à influência da natureza coletivista da cultura turca.

Esses artigos apresentam, de uma forma geral, a influência das relações das empresas com outras empresas (ou com distintos atores através do estabelecimento de laços) e o que essas interações podem gerar. É fato que as organizações não são entidades autossuficientes e que através do intercâmbio com outros agentes, seja dentro de uma rede seja com atores externos, há o acesso de novas informações, ideias, oportunidades, prestígio, fazendo com que, muitas vezes, as múltiplas interações possam gerar também um desempenho diferenciado. Os laços, então, configuram o ponto de partida para uma nova abordagem e que possibilita analisar as redes através das relações que elas mantêm com atores, denominada de pluralismo relacional. A partir dos vários tipos de relações com outros atores, as redes, acabam desenvolvendo múltiplas identidades, o que as tornam únicas.

As organizações, como sistemas adaptativos complexos, são imbricadas em redes heterogêneas que se consistem de diferentes tipos de relações com pessoas, projetos, máquinas, edifícios, etc. O pluralismo relacional é definido por Shipilov et al. (2014) como a extensão que uma entidade focal (uma pessoa, um grupo ou uma organização) deriva o seu significado a partir das relações que mantém com outras entidades. Ele analisou como se processam as relações na rede e as suas implicações, diferente dos estudos sobre laços que possuem o foco apenas na intensidade dos mesmos.

O pluralismo relacional pode ser caracterizado de três formas, denominadas de *multiplex*, *heterogeneous* e *overlapping*. A primeira, as relações *multiplex* são fundamentadas na teoria das redes sociais, cujos atores estão ligados por mais de uma teia de relações como, por exemplo, colegas de trabalho que também são amigos, irmãos trabalhando em um negócio juntos e cônjuges pertencentes, quem sabe, a diferentes partidos políticos. (KUWABARA; LUO; SHELDON, 2010). Para ser configurada uma relação *multiplex*, Tuuli, Koh e Phua (2012) afirmam que os atores precisam de interações repetidas, mantendo sempre os mesmos ou diferentes papéis, ações e filiações.

Em uma pesquisa anterior relevante sobre o pluralismo relacional e as relações interorganizacionais, Rogan (2014) examinou, em um artigo, como a multiplexidade nessas relações afetava a sua estabilidade e como os relacionamentos são afetados pelas saídas dos indivíduos responsáveis por eles. O conteúdo do artigo verificou a multiplexidade em dois níveis. Um dos níveis refere-se a vários contratos envolvendo comprador e fornecedor na mesma unidade funcional de uma organização e os

contratos; o outro expõe múltiplos compradores e fornecedores envolvendo diferentes unidades funcionais da mesma organização. Esse estudo mostrou com relevância o fato de haver evidências empíricas dos efeitos das relações multiplex, suportando, assim, a teoria sobre multiplexidade nas relações entre empresas.

As relações *heterogeneous*, de acordo com Gulati et al. (2010), é quando os atores formam conexões com outras pessoas de origens muito diferentes, como, por exemplo, diferentes etnias ou diferentes indústrias. Este tipo de relação está enraizada na teoria da identidade social, a qual explica as categorizações que os indivíduos usam para decretar seu sentimento de pertencimento com determinados grupos e que reforça a sua própria concepção. (ASHFORTH; MAEL, 1989; TAJFEL; TURNER, 1985). Essa relação indica a formação de relações homogêneas em vez de heterogêneas, mas alguns pesquisadores, como Alvesson, Ashcraft e Thomas (2008), Ashforth (1998), Gioia, Schultz e Corley (2000) e Gioia et al. (2010), enfatizam o caráter dinâmico do mundo social, salientando que a identidade é temporária e sensível ao contexto.

A última forma são as relações *overlapping* que possuem como base o capital social (GULATI et al., 2010) e são caracterizadas pelas redes fechadas, ou seja, há uma quantidade de laços uns aos outros, criando cliques densamente conectados. Na visão de Kuwabara, Luo e Sheldon (2010), a configuração de redes fechadas pode facilitar a formação de múltiplas relações, na medida em que os atores em tríades fechadas interagem com mais frequência e realizam trocas mais amplas entre si. Essa estrutura de rede promove confiança entre os atores envolvidos no processo e, a partir dos relacionamentos, reforçam suas semelhanças, além de fornecer verificações estruturais contra fraude e má-fé.

O pluralismo relacional pode ser estudado em diversos níveis. No individual, as investigações focam como as múltiplas identidades individuais são desenvolvidas, mas não examinam diretamente como essas mudanças de identidades dependem da configuração de relações heterogêneas no ambiente organizacional. No nível diádico, sabe-se que a identidade das pessoas afeta a cooperação e o desempenho no trabalho. Mas esse processo de confirmação de identidade ainda não foi explorado no que diz respeito às identidades contraditórias, resultantes das relações heterogêneas. (GULATI et al., 2010).

No nível de grupo, as teorias e pesquisas empíricas examinam a conexão entre as estruturas sociais e os resultados no âmbito da equipe, mas não exploram as

origens e consequências de vários tipos de inter-relações que podem ocorrer. No nível da empresa, há argumentos conflitantes frente às consequências do pluralismo relacional, reconhecendo que a multiplexidade nas relações e posições competitivas levam a uma menor concorrência. (GULATI et al., 2010).

Quanto às relações interorganizacionais e o pluralismo relacional, Ranganathan e Rosenkopf (2014) pesquisaram como a multiplicidade de relações interorganizacionais afeta o comportamento estratégico. Para tanto, eles estudaram a influência de duas ligações sobre o comportamento decisório das empresas com base na definição de padrões tecnológicos, ou seja, a conexão de conhecimentos e os laços de comercialização. O destaque do artigo salientou à consideração simultânea de várias redes e o que ocasionou os diferentes tipos de laços neste tipo de configuração empresarial, visto que proporciona um forte contraste com a maioria dos estudos de rede que se concentram em um único tipo de laço, ignorando o pluralismo embricado nas empresas.

No estudo de Raffaelli e Glynn (2014), eles investigaram o pluralismo relacional, como decorrente de influências, tanto dentro como fora da organização, bem como o que afeta a adoção de novas práticas de responsabilidade social corporativa. O argumento dos autores é a de que os mecanismos institucionais de difusão são subjacentes às redes relacionais e contam com características organizacionais que influenciam a adoção de práticas mais personalizadas, denominadas *tailored* ou, quando menos personalizadas, *turnkey*.

Entende-se que a pesquisa realizada contribuiu no avanço da investigação desenvolvida a partir da adoção de práticas de responsabilidade social corporativa e a complexidade institucional. Os resultados apontaram para uma teia de interações que afeta a adoção de práticas de RSC em vias de personalizar sob o ponto de vista das organizações.

Ainda, intui-se que a principal contribuição da pesquisa foi salientar o embricamento da organização em vários campos, a exemplo do pluralismo relacional, que podem ajudar a organização a adotar práticas (de RSC) mais complexas e mais personalizadas (*tailored*). Por fim, o estudo ainda possibilitou examinar como a complexidade institucional decorre da pluralidade de laços relacionais.

O ponto relevante das pesquisas, até então desenvolvidas, centra-se na investigação da responsabilidade social corporativa sob a ótica do pluralismo relacional. Mesmo assim, não se esgotam todas as possibilidades de estudos que

ainda são necessários para uma maior compreensão da forma como os atores influenciam as organizações no desenvolvimento dessa prática. Outro aspecto proeminente e já desenvolvido é o estudo da multiplicidade nas relações interorganizacionais. O entendimento mais acentuado do pluralismo, nesse tipo de configuração e os resultados que isso gera, principalmente nas estratégias organizacionais, são os aspectos teóricos fundamentais.

As investigações na área do pluralismo relacional não se limitam apenas às pesquisas na arena da RSC ou das relações interorganizacionais. Outros estudiosos já se aprofundaram na compreensão deste fenômeno em diferentes segmentos e atividades, como Tuuli, Koh, Phua (2012). Os autores se basearam na teoria social da identidade (a teoria da rede social e do capital social) e sua complementaridade em examinar a presença das relações *multiplex*, *heterogeneous* e *overlapping* em projetos. Nesse sentido, conforme argumentos dos autores, há uma tentativa em explicar de que forma o pluralismo relacional pode ser explorado a fim de que facilite a entrega de projetos mais eficazes. Beckman et al. (2014) analisaram o pluralismo relacional como uma construção coletiva, cujas dimensões são a heterogeneidade, a multiplexidade e a assimetria.

Já Sytch e Tatarynowicz (2014) investigaram a dinâmica evolutiva de uma estrutura social dual, englobando colaboração e conflito entre os atores corporativos. Uma perspectiva diferente sobre o pluralismo relacional no campo de criação de conhecimento foi realizada por Wang et al. (2014) que analisaram como os pesquisadores absorveram os conhecimentos em função da sua inserção em duas redes, a saber: uma é baseada na colaboração científica e a outra com base nos elementos do conhecimento. O estudo salientou um ator com uma única identidade (a de pesquisador) e dois tipos de relacionamentos, sendo que o estudo mais recente é de Shipilov et al. (2014) no qual desenvolveram uma tipologia do pluralismo relacional, mas também entre as organizações.

Com base nos aspectos mais relevantes que já foram discutidos na pesquisa, pode-se inferir que as organizações individuais e as redes estão rodeadas com o pluralismo relacional, pois as relações com diferentes atores fazem parte do dia a dia do ambiente organizacional. Apesar de ser um aspecto presente nas práticas das empresas, os estudos sobre esta temática ainda podem avançar, uma vez que ainda há diversas lacunas, principalmente sobre as identidades dos agentes econômicos e a heterogeneidade nas suas relações, contribuindo, então, para a compreensão das

dinâmicas das redes e as suas consequências no desempenho. Os estudos, nesse sentido, sobre o pluralismo relacional em redes devem ser estendidos, principalmente para ampliar a compreensão, cada vez mais, salientando como as múltiplas relações acabam influenciando as empresas na definição de estratégias conjuntas.

A partir de todos os elementos abordados no referencial teórico, desenvolvido nesta tese, constituiu-se o Quadro 1, que representa, de forma sintetizada, os principais elementos considerados na pesquisa.

Quadro 1 – Síntese dos elementos a serem pesquisados

(continua)

Análise dos Elementos	Aspectos Abordados	Autor
Responsabilidade Social Corporativa	Ações Voltadas para os Aspectos Ambientais, Sociais e Econômicos.	Barney (1991) Carroll (1979) Carroll e Buchholtz (2000) Fisher (2004) Herrmann (2004) Husted e Salazar (2006) Lee (2011) McWilliams e Siegel (2001) Orlitzky e Shen (2013) Soares (2004)
	Criação de Valor Compartilhado	Anh et al. (2011) Hills et al. (2012) Porter e Kramer (2011)
Estratégias Coletivas e Redes	Tipo de Rede	Grandori e Soda (1995)
	Estrutura da Rede	Provan e Kenis (2008) Neumann, Hexsel e Balestrin (2011)
	Implementação de Ações Cooperadas	Astley e Fombrun (1983) Balestrin, Verschoore, Perucia (2014) Neumann, Hexsel, Balestrin, (2011)
	Ganhos com o Trabalho Cooperado	Gulati, Nohria e Zaheer (2000) Gunn e Mintrom, (2013) Human e Provan (1997) Huxham e Vangen (2000) Jarillo (1988) Kania e Kramer (2011) Kanter (1994) Vangen e Huxham (2006) Feijó e Zuquetto (2014)

(conclusão)

Análise dos Elementos	Aspectos Abordados	Autor
Pluralismo Relacional	Relacionamento das pequenas empresas com os <i>Stakeholders</i>	Coppa e Sriramesh (2013) Shipilov et. al. (2014)
	Tipos de Pluralismo Relacional	Gulati et al. (2010) Kuwabara, Luo e Sheldon (2010) Rogan (2014) Tuuli, Koh e Phua (2012)

	Intensidade dos Laços	BarNir e Smith (2002) Del Baldo (2012) Granovetter (1973) Kozan e Akdeniz (2014) Li, Veliyath e Tan (2013) Ranganathan e Rosenkopf (2014)
	Longevidade da Relação	Krackhardt (1992)

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No Quadro 1, é possível observar a sequência do trabalho em foco e entender os passos mais relevantes no que diz respeito às hipóteses que serão desenvolvidas ao longo da pesquisa.

2.4 HIPÓTESES DE PESQUISA

Considerando as análises já realizadas, levando em conta a revisão da literatura pertinente aos temas sustentabilidade e responsabilidade social corporativa e estratégias coletivas e pluralismo relacional, pretende-se, nesta seção, elaborar e sustentar as hipóteses da pesquisa em pauta.

2.4.1 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*.

2.4.2 Tipos de Pluralismo Relacional

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.

2.4.3 Intensidade da Relação

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*.

2.4.4 Longevidade da Relação

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. Para atingir essa proposta, seguem-se os procedimentos metodológicos desenvolvidos no capítulo a seguir.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, destinado à metodologia, há o delineamento da pesquisa no que se refere ao método, à definição do campo empírico, aos procedimentos para coleta de dados e mecanismos para análise dos resultados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida trata-se de uma pesquisa exploratória que, segundo Collis e Hussey (2005, p. 24), é realizada quando “[...] há poucos ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou o problema”. Assim, é possível compreender melhor o fenômeno estudado uma vez que as pesquisas exploratórias “[...] têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2010, p. 27), sendo este segundo aspecto desenvolvido na tese.

Foi utilizada a combinação de técnicas qualitativas e quantitativas, denominadas de pesquisa de métodos mistos, e estão se tornando uma realidade na área de estudos organizacionais. Esse tipo de pesquisa “[...] é mais do que uma simples coleta e análise dos dois tipos de dados; envolve também o uso das duas abordagens em conjunto, de modo que a força geral de um estudo seja maior do que a pesquisa qualitativa ou quantitativa isolada”. (CRESWELL, 2010, p. 27).

Um método que possibilita esta combinação denomina-se 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). Pela característica inovadora do método, é necessário um aprofundamento que será desenvolvido na subseção seguinte.

3.2 MÉTODO QCA

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). Há algumas semelhanças e diferenças entre as técnicas quantitativas e a QCA, que são apresentadas por Gurgel (2011) no Quadro 2.

Quadro 2 – Semelhanças e dessemelhanças entre QCA e as técnicas quantitativas

Técnicas Quantitativas	QCA
Amostra aleatória	Seleção intencional dos casos, para incluir casos típicos, exceções e/ou <i>outliers</i> .
Generalização estatística	Generalização modesta, limitada no tempo e no espaço
Causalidade única ou múltipla	Causalidade múltipla conjuntural
Universalidade ou equifinalidade	Equifinalidade
Unifinalidade	Multifinalidade
Simetria causal	Assimetria causal

Fonte: Gurgel (2011, p. 54) adaptado pela autora.

Nesse quadro, Gurgel (2011) argumenta que, ao contrário das técnicas quantitativas que utilizam de amostragem aleatória, a QCA utiliza-se de casos selecionados intencionalmente para incluir casos típicos, exceções a *outliers*. Outro aspecto se refere à generalização dos dados que é limitada no tempo e no espaço, enquanto nas técnicas quantitativas, a generalização é mais ampla devido ao seu caráter estatístico.

Outros aspectos dizem respeito à causalidade múltipla conjuntural, à causalidade assimétrica, às relações não lineares, equifinalidade e multifinalidade. A causalidade múltipla conjuntural “considera que cada caso individual é uma combinação complexa de propriedades, um todo específico que não poder ser perdido em desmembramentos de variáveis. Os casos precisam ser bem conhecidos ao invés da prática do anonimato característico das técnicas qualitativas. Prevê consultas múltiplas e o diálogo contínuo entre casos e teorias” (GURGEL, 2011, f. 52).

A causalidade assimétrica é verificada quando há a ocorrência de um fenômeno e a sua não ocorrência, visto que requer análises distintas e explicações diversas. (GURGEL, 2011). Já as relações não lineares surgem uma vez que um fator não tem força substancial nos casos para que ocorra um fenômeno. Assim, pode-se considerar que as condições não sejam variáveis independentes e o seu efeito precisa de outras variáveis. O fenômeno chama-se de ausência de aditividade. (BERG-SCHLOSSER et al., 2009).

A equifinalidade ocorre quando “[...] há casos em que diferentes combinações de fatores podem gerar o mesmo fenômeno” (GURGEL, 2011, f. 53); a multifinalidade é o inverso da equifinalidade, que “[...] existe quando uma mesma condição pode gerar resultados diferentes em contextos ou tempos diversos, ou seja, seu resultado é contextual”. (GURGEL, 2011, f. 53). A partir dessas premissas, a QCA possibilita que o pesquisador não se foque em um único modelo que explique o fenômeno estudado, mas que ele possa analisar características dos distintos modelos causais em um determinado número de casos comparáveis.

As etapas para desenvolvimento do método QCA que orientaram esta tese 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.

3.3 DEFINIÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO

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.

A rede dispõe de um código de ética e de conduta ambiental que está em sintonia com os preceitos do turismo sustentável e do geoturismo em relação ao seu ambiente, paisagem, patrimônio histórico e cultural e o bem-estar da população residente. As ações desenvolvidas no âmbito socioambiental ocorrem por meio do envolvimento permanente dos hotéis associados, dos colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços, hóspedes e da comunidade. (ROTEIROS DE CHARME, 2016). Os hotéis e pousadas que integram a rede estão listados na Figura 1.

Figura 1 – Localização dos Hotéis e Pousadas que integram a Roteiros de Charme por Estado



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Em uma atividade exploratória, realizou-se um contato com a rede, iniciado em agosto de 2015, a fim de obter inicialmente a autorização para desenvolver o estudo com a associação, bem como compreender o funcionamento da mesma. Dessa maneira, o retorno obtido consistiu em informações que a rede disponibiliza geralmente para jornalistas e estudantes, e acrescentaram que os hotéis associados aspiravam à independência administrativa, ao mesmo tempo que sugerem, então, o contato direto com cada associado.

Em fevereiro de 2016, a pesquisadora se hospedou em uma pousada em Canela e conversou informalmente com o proprietário sobre o funcionamento da rede e a participação dele na associação. A partir do relato obtido reforçou-se a aderência do objeto empírico ao estudo a ser realizado.

O convite para participação da pesquisa foi encaminhado a todos os hotéis e pousadas integrantes da rede, a partir de setembro de 2016, porém nem todos os gestores das empresas aceitaram participar do projeto. Dessa forma, a amostra envolveu então, a direção da Associação e mais 25 hotéis e pousadas. A Figura 2 mostra os hotéis e pousadas que participaram da pesquisa e seus respectivos Estados.

Figura 2 – Localização dos Hotéis e Pousadas que participaram da pesquisa por Estado



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Com a definição das pousadas e hotéis que se integraram à pesquisa, encaminha-se à etapa seguinte que constitui na coleta dos dados primários e secundários.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA

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 (Anexo A) e o código de ética e conduta ambiental (Anexo B).

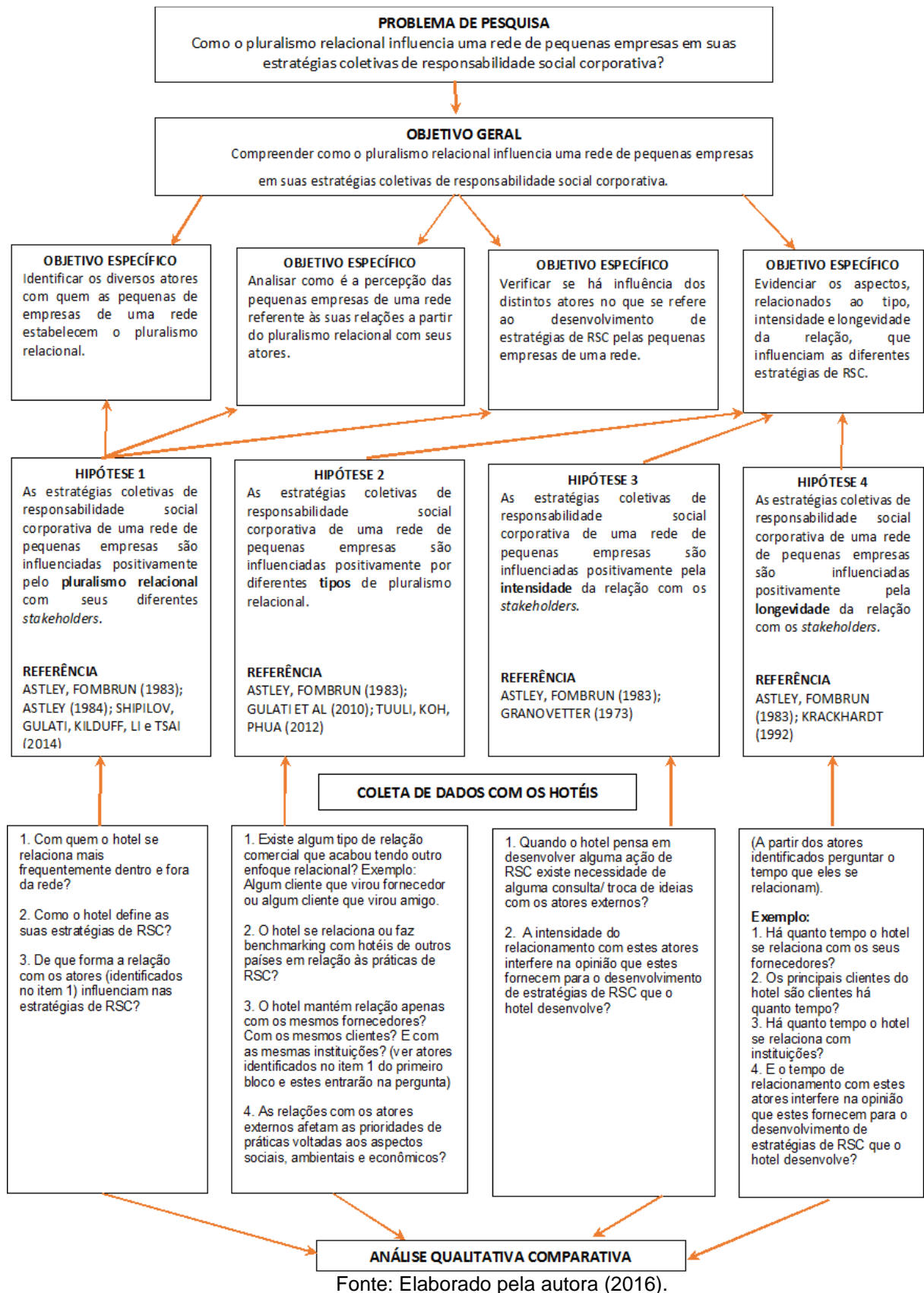
As entrevistas foram organizadas de forma não estruturadas, pois elas permitem que o entrevistador exercite sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma das questões. Os assuntos não previstos antecipadamente podem ser incluídos no roteiro. Conforme Creswell (2010, p. 214), as entrevistas qualitativas envolvem as “[...] questões não estruturadas e em geral abertas, que

são em pequeno número e se destinam a suscitar concepções e opiniões dos participantes”.

O protocolo de pesquisa é um instrumento que garante maior confiabilidade e validade aos dados coletados, obtidos por meio de entrevistas, interações, observações pessoais, conversas informais, participações em eventos ou reuniões e relatórios ou arquivos da organização. (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Esse documento foi validado, antes de ser aplicado junto aos entrevistados, por dois especialistas, professores da área de administração, sendo que um deles possui expertise na área de relações interorganizacionais e o outro na área socioambiental.

Na Figura 3, apresenta-se o esquema da pesquisa e o que as perguntas pretendiam evidenciar aos hotéis e pousadas.

Figura 3 – Esquema da pesquisa



A entrevista com a direção da Associação propôs evidenciar os mesmos tipos de questões que são direcionadas aos hotéis e pousadas cuja finalidade foi compreender e validar as informações coletadas com os demais entrevistados. O roteiro de entrevista com a Associação se encontra no Apêndice A.

O agendamento das entrevistas se desenvolveu por e-mail ou por telefone. Inicialmente se identificou ou o proprietário ou o gerente da empresa para um primeiro contato. Em seguida, encaminhou-se uma carta de apresentação ao responsável (Apêndice B), já identificado, juntamente com o convite a fim de que ele participasse da pesquisa. Na carta, elencaram-se dados tais como, o objetivo da mesma, o tempo de duração e já se estipulava, na ocasião, uma data para a realização da atividade. Além dos hotéis, também se realizou uma entrevista com um dos diretores da associação Roteiros de Charme.

O agendamento dos encontros aconteceu de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, embora as entrevistas devessem ocorrer nos meses de setembro, outubro e novembro de 2016. Algumas entrevistas foram de forma presencial; outras utilizando o *Skype*, tanto o *chat* como o telefone da ferramenta; pelo *whatsapp*, a pesquisadora gravava as perguntas e os entrevistados respondiam por áudio. Esse instrumento, o *whatsapp*, de forma geral, se tornou o maior serviço de mensagens móveis do mundo e é muito popular em países como Índia, Brasil, México, Espanha e Israel (AHARONY, 2015), sendo utilizado ainda para diversas outras atividades como ensino (SO, 2016; YANG; LI; LU, 2015), apuração da notícia voltada à área de comunicação (FERREIRA; LUZ; MACIEL, 2015), ferramenta no processo de *coaching* (DYSON, 2014) e também como ferramenta de pesquisa (TOPOLOVEC-VRANIC; NATARAJAN, 2016) dentre outras finalidades. O Quadro 3 apresenta um detalhamento das entrevistas realizadas.

Quadro 3 – Detalhamento das entrevistas

(continua)

Localidade	Empreendimento	Cargo	Meio da coleta	Data	Duração
Rio Grande do Sul	Pousada Cravo e Canela	Proprietário	Presencial	09/09/2016	41min30s
Rio Grande do Sul	Estalagem La Hacienda	Gerente	Presencial	16/09/2016	27min15s
Rio Grande do Sul	Hotel Estalagem St. Hubertus	Gerente	Presencial	21/09/2016	1h36min

(conclusão)

Localidade	Empreendimento	Cargo	Meio da coleta	Data	Duração
Rio Grande do Sul	Parador Casa da Montanha	Gerente de Qualidade	Presencial	05/10/2016	22min51s
Rio Grande do Sul	Pousada do Engenho	Administrador	Presencial	08/10/2016	25min33s
Santa Catarina	Rio do Rastro Eco Resort	Proprietário	Presencial	12/10/2016	37min52s
Santa Catarina	Pousada da Vigia	Gerente	Presencial	13/10/2016	19min24s
Paraná	Hotel La Dolce Vitta	Coordenadora de RH	Presencial	13/10/2016	28min32s
Santa Catarina	Pousada Ilha do Papagaio	Proprietário	Presencial	14/10/2016	1h17min41s
Ceará	Zorah Beach Hotel	Diretor	Whatsapp	21/10 a 24/10/2016	5min34s
Ceará	Vila Selvagem Hotel	Proprietário	Chat pelo Skype	24/10 a 26/10/2016	X
Alagoas e Bahia	Pousada do Toque e ZankBy Toque Hotel	Sócio Diretor	Whatsapp	18/10 a 25/10/2016	12min43s
Minas Gerais	Pousada e Spa Mirante da Colyna	Proprietário	Whatsapp	28/10/2016	33min05s
Rio de Janeiro	Direção Roteiros de Charme	Diretor de Desenvolvimento	Telefone	28/10/2016	57min02s
Rio Grande do Norte	Pousada Villas da Serra	Gerente	Telefone	31/10/2016	16min05s
Bahia	Pousada Bendito Seja	Proprietária	Whatsapp	28/10 a 31/10/2016	31min04s
Pernambuco	Ecopousada Teju-Açu	Proprietária	Whatsapp	31/10 a 03/11/2016	5min29s
Rio de Janeiro	Pousada LesRoches	Proprietário	Skype	01/11/2016	21min08s
Minas Gerais	Pousada Solar da Ponte	Gerente	Telefone	03/11/2016	11min32s
Rio de Janeiro	Pousada do Sandi	Gerente	Telefone	07/11/2016	12min16s
Espirito Santo	Pousada Rabo do Lagarto	Proprietária	Telefone	08/11/2016	35min52s
Bahia	Hotel La Villa Bahia	Gerente	Skype	08/11/2016	24min38s
São Paulo	Pousada Quinta dos Pinhais	Governanta	Chat pelo Skype	10/11/2016	X
Pernambuco	Pousada do Amparo	Gerente	Skype	11/11/2016	24min
São Paulo	Hotel Spa Nau Royal	Proprietário	Telefone	14/11/2016	22min56s

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Durante a condução das entrevistas, aplicaram-se algumas técnicas propostas por Flick (2009) e Godoi e Mattos (2010) no que tange à sutileza na forma de provocar o entrevistado a falar durante a entrevista sem expressar opiniões e sem induzir as respostas do entrevistado. O que se esperava dos entrevistados durante a atividade é que houvesse um clima agradável, a possibilidade de que ele se sentisse à vontade para expor o máximo possível de informações, sem buscar conceitos prontos, mas sim detalhes práticos dos entrevistados e, por fim, utilizar uma linguagem simples ao invés de linguagem científica.

Outro aspecto importante na condução da pesquisa se refere aos procedimentos para validade e confiabilidade dos dados coletados, que engloba a utilização da teoria como guia do que será pesquisado. Na tese, a teoria usada possibilitou identificar as variáveis que compõem as hipóteses a serem ou não confirmadas ao longo do trabalho. Além disso, foram utilizados importantes dados ditos primários e secundários como fonte de evidência da pesquisa.

No que se refere à confiabilidade da pesquisa, desenvolveram-se atividades para que este requisito fosse atingido, partindo da utilização de um marco teórico que embasou a elaboração do roteiro semiestruturado, a participação de avaliadores, analisando o instrumento de coleta, a utilização de técnicas, na condução das entrevistas, o armazenamento e a transcrição e interpretação dos dados. Esses aspectos estão sintetizados no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Resumo dos procedimentos para validade e confiabilidade da pesquisa

Requisitos	Procedimentos Adotados
Validade	Uso de fontes bibliográficas para definição das variáveis;
	Adoção de mais de uma fonte de evidências (documentos e entrevistas);
Confiabilidade	Controle e acompanhamento da coleta de dados;
	Utilização das contribuições do marco teórico;
	Elaboração de um roteiro semiestruturado;
	Avaliação do questionário por especialistas;
	Orientações de direcionamento para condução das entrevistas;
	Gravação e transcrição das entrevistas.

Fonte: Dias, C. (2015, p. 108) adaptado pela autora.

Após a coleta dos dados, encaminhou-se à etapa de análise dos mesmos, usando técnicas simples ou mais complexas. A *Crisp QCA* transforma as variáveis em unidades dicotômicas indicando seu pertencimento ou não a um conjunto, conforme as premissas da álgebra booleana de falso (0) ou verdadeiro (1). O *Multi-Value QCA* e a *Fuzzy QCA*, consideradas mais avançadas, permitem o uso de variáveis intervalares. (FISS, 2007).

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

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 5 apresenta as condições de interesse utilizadas na tese, como segue:

Quadro 5 – Condições de Interesse

(continua)

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.

(conclusão)

Condição (código)	Análise Racional	Dicotomia
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 5, 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 5, construiu-se a *truth table*, que refletia os aspectos levantados nas condições de interesse para cada aspecto em relação a cada caso. A Tabela 1, representada a seguir, apresenta todas as configurações para o resultado da influência ou não na estratégia coletiva de RSC com as condições e resultados definidos como “1” presente, “0” ausente e “X” não observado.

Tabela 1 – Truth table

Casos	CONDIÇÕES CAUSAIS										RESULTADO
	REDE (RED)	COLABORADORES (COL)	FORNECEDORES (FOR)	CLIENTES (CLI)	INSTITUIÇÕES (INS)	MULTIPLEX (MUL)	HETEROGENEOUS (HET)	OVERLAPPING (OVE)	INTENSIDADE (INT)	LONGEVIDADE (LON)	ESTRATÉGIAS COLETIVAS DE RSC (EST_RSC)
Pousada 1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Hotel 1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Hotel 2	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1
Hotel 3	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
Pousada 2	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Hotel 4	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1
Pousada 3	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1
Pousada 4	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1
Hotel 5	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1
Pousada 5	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1
Hotel 6	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1
Pousada 6	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Pousada 7	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1
Pousada 8	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Pousada 9	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1
Pousada 10	1	0	0	0	1	1	0	1	x	x	1
Pousada 11	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1
Pousada 12	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Hotel 7	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
Pousada 13	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0
Pousada 14	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1
Hotel 8	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1
Pousada 15	1	0	0	0	0	1	0	0	x	x	1
Pousada 16	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1
Hotel 9	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Os dados da *truth table* foram lançados no software fs/QCA, versão 2.5. No Apêndice C consta a descrição dos passos de análise desenvolvidos através da QCA. Conjuntamente com a QCA realiza-se a análise de conteúdo das entrevistas, que é um “[...] conjunto de técnicas de análise de comunicações”. (BARDIN, 1977, p. 31). Para isso, usou-se a técnica na interpretação das entrevistas, que “[...] visa, principalmente, a analisar e comparar o conteúdo do conhecimento do especialista” (FLICK, 2009, p. 158). Na tese, analisou-se o conteúdo das perguntas abertas, possibilitando identificar as ideias centrais dos respondentes. Nessa atividade, seguiram-se as três etapas propostas por Bardin (1977) que compreende a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na pré-análise realizam-se a organização dos materiais coletados, leitura geral das evidências e definição dos procedimentos a serem seguidos. Na etapa de exploração do material é realizada a implementação dos procedimentos, ou seja, os elementos de cada entrevista e de cada caso são codificados. A codificação corresponde a “[...] uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e numeração, permite atingir uma representatividade do conteúdo”. (BARDIN, 1977, p. 103). Os dados dos casos são relacionados a cada aspecto presente na tabela de condição de interesse, que também subsidia a coleta para a análise QCA.

E, na etapa de tratamento dos resultados, inferências e interpretações, avaliam-se as informações a partir de uma análise comparativa das categorias, observando, assim, aspectos semelhantes e os concebidos de maneiras diferentes. Juntamente com os resultados da QCA, há uma interpretação dos dados obtidos e a verificação se as hipóteses são confirmadas ou não.

A partir da definição de como proceder na tese, a pesquisa segue com a análise dos dados de forma quantitativa e qualitativa, além da discussão dos resultados que são descritos no capítulo seguinte.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado a descrição da rede, seguido pela análise comparativa qualitativa do campo empírico, finalizando com a discussão dos resultados a partir das evidências qualitativas e dos aspectos teóricos.

4.1 APRESENTAÇÃO DA REDE

A rede Roteiros de Charme é uma entidade privada, sem fins lucrativos, fundada por empresários do ramo hoteleiro. A ideia de criar a associação surgiu da intenção de construir um hotel fora dos grandes centros e associá-lo a outros com as mesmas características. A proposta centrou-se em criar e divulgar uma marca com qualidade e que unisse hotéis selecionados segundo os variados perfis deles, mantendo a independência e personalidade de cada um, mas que tivessem um objetivo em comum: o compromisso de aliar conforto e serviços com o respeito à natureza e responsabilidade social. Essa proposta se manifestou de maneira mais profícua após a realização da Conferência Mundial das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, além de um levantamento realizado no interior do Brasil, durante quatro meses, a fim de se ter um diagnóstico da hospedagem brasileira, servindo de base para a orientação das primeiras iniciativas da associação. (ASSOCIAÇÃO DE HOTÉIS ROTEIROS DE CHARME, 2016).

Durante os primeiros anos de operação, boas práticas eram difundidas entre os associados, o que levou ao surgimento de um código de ética e conduta ambiental. Esse material contou com informações sobre programas ambientais na área de turismo e que já são adotadas em diversos países, disponibilizados pela UNEP, Programa de Turismo da Divisão de Tecnologia, Indústria e Economia. O código de ética e conduta ambiental está disponibilizado, na íntegra, no Anexo B, cujo objetivo encontra-se na citação a seguir:

Conseguir, através de sua aplicação, o levantamento, a análise e redução dos impactos causados pela atividade hoteleira. Suas normas observam, em seu contexto, a realidade sócio - cultural local, sua viabilidade operacional, econômica e financeira, e, finalmente, os direitos e as expectativas dos hóspedes, sem os quais a atividade não sobrevive. Nele procura-se um objetivo comum e não o conflito entre preservação do meio ambiente e a sobrevivência da empresa hoteleira. (ASSOCIAÇÃO DE HOTÉIS ROTEIROS DE CHARME, 2016).

Nas localidades onde há pousadas e hotéis instalados, associados ao Roteiros de Charme, diversas ações são desenvolvidas, tais como: seminários e palestras que estimulam a educação socioambiental e o desenvolvimento de atividades que reverterão recursos financeiros em favor dos colaboradores, auxílio à comunidade local por meio do encaminhamento às instituições de caridade de materiais que não puderam ser transformadas e aproveitadas pelo hotel, redução de custos a partir do esforço do hotel em conseguir essa ação, ou seja, a adoção de práticas ambientais, como a diminuição do desperdício e quebra de material, economia de água e energia, reutilização e reciclagem dos resíduos.

Assim, além dos colaboradores diretos, que trabalham nos empreendimentos, as famílias destes também acabam sendo engajadas em capacitações, que orientam o que pode ser reaproveitado, reciclado ou vendido. A associação entende que

[...] o respeito à natureza e procedimentos que não agridem ao meio ambiente só podem existir em comunidades onde há educação, higiene e, portanto, saúde. A eficácia de uma legislação ambiental e de códigos de conduta depende diretamente da existência de condições dignas de sobrevivência e de educação. (ASSOCIAÇÃO DE HOTÉIS ROTEIROS DE CHARME, 2016).

A rede mantém acordos de cooperação com algumas entidades internacionais, como a *United Nations Environment Programme* (UNEP), Organização Mundial do Turismo (OMT) e Convenção sobre Diversidade Biológica (CBD). Com a UNEP, as entidades cooperam em várias atividades de interesse comum voltadas ao desenvolvimento do turismo sustentável no Brasil, através de estudos de caso envolvendo as melhores práticas ambientais nos hotéis associados da Roteiros de Charme. Com o Conselho Executivo da OMT, cuja associação é membro afiliada do conselho empresarial desde 2007, discutem-se políticas voltadas ao turismo, em nível mundial. Além disso, a

OMT reconhece o setor privado como a força impulsionadora para o crescimento do turismo e promove o conceito de parcerias em nível local e nacional. Esse incentivo para o estabelecimento de parcerias público privadas se reflete através da participação ativa dos Membros Afiliados que possuem acesso direto aos governos membros da organização, às reuniões, conferências e eventos sociais da OMT. (ASSOCIAÇÃO DE HOTÉIS ROTEIROS DE CHARME, 2016).

Com a CBD, está sendo desenvolvida uma parceria tripartite com a Roteiros de Charme e UNEP para implementação de um projeto piloto “[...] aliando o desenvolvimento do turismo sustentável na Mata Atlântica e a conservação da

biodiversidade local na Serra Fluminense, RJ, e no litoral de Santa Catarina, usando como centro de capacitação e geração de atividades multiplicadoras”. (ASSOCIAÇÃO DE HOTÉIS ROTEIROS DE CHARME, 2016).

A rede Roteiros de Charme contou com 66 pequenos e médios hotéis, pousadas e refúgios ecológicos em 16 Estados e 55 destinos turísticos, situados de norte a sul no Brasil. As pousadas e hotéis são classificados em pedras preciosas que identifica os diversos tipos de hospedagem oferecidos por todos os empreendimentos. O Quadro 6 apresenta as pedras e o seu descritivo.

Quadro 6 – Classificação – Roteiros de Charme

Pedra	Descrição
Esmeralda	Um Hotel ou Pousada com uma localização privilegiada, espaços generosos, instalações e serviços que atendam aos padrões de exigência da tradicional hotelaria internacional.
Topázio	Um Hotel ou Pousada bem equipado, com instalações e espaços sociais adequados, serviços esmerados, estilo e decoração requintada.
Água Marinha	Um Hotel ou Pousada cuja decoração, bom atendimento, e capricho valorizam os ambientes e as características locais.
Ametista	Uma Pousada ou Refúgio num paraíso ecológico, onde o serviço despretencioso e a decoração guardam identidade com a região.
Cristal	Identifica todos hotéis, pousadas e refúgios ecológicos durante o ano de seu ingresso na Associação.

Fonte: Roteiros de Charme (2016).

Nos próximos subcapítulos serão apresentados um descritivo dos hotéis e pousadas que participaram desta pesquisa. Para fins de organização, os hotéis e pousadas estão separados por Estados.

4.1.1 Hotéis e Pousadas no Rio Grande do Sul

Os hotéis integrantes da rede localizados no Rio Grande do Sul situam-se nas cidades de Gramado, Canela, São Francisco de Paula e Cambará do Sul.

O hotel estalagem St. Hubertus está associada à rede desde 1998, na cidade de Gramado, sendo enquadrada na categoria Topázio Imperial. Possui uma conduta ambiental que visa ao uso de energia alternativa tais como a energia solar para aquecimento da água, subestação e gerador próprios, sensores de presença nos corredores, uso de lâmpadas de baixo consumo, esquadrias de pvc e vidro duplo, capazes de manter a energia no ambiente, implementação de práticas ambientais

como o uso da sauna de acordo com a solicitação do hóspede e manta na piscina, interruptores de energia, sistema de troca de toalhas de banho, dando ao hóspede a oportunidade de participar do programa, uso moderado da água, uso de papel reciclável e a conscientização de toda a equipe para ações e cuidados simples, do dia a dia. (HOTEL ESTALAGEM ST. HUBERTUS, 2016).

A pousada Cravo e Canela está associada aos Roteiros de Charme desde 2005 e se situa na cidade de Canela, classificada como Água Marinha. Essa estrutura foi construída numa histórica mansão que pertenceu a um ex-governador do Estado do RS. (POUSADA CRAVO E CANELA, 2016).

O parador Casa da Montanha é associado desde 2006 e se localiza na cidade de Cambará do Sul, recebendo a classificação de Ametista. O empreendimento está localizado numa fazenda próxima ao Parque Nacional dos Aparados da Serra e do Canyon Itaimbezinho, nos Campos de Cima da Serra. Esse empreendimento tem como proposta o conceito de Ecovillage, porque os hóspedes se hospedam em barracas térmicas inspiradas nos *lodges* africanos. (PARADOR CASA DA MONTANHA, 2016).

A estalagem La Hacienda está associada desde 2009, situando-se a 14km da cidade de Gramado. Classifica-se como Topázio Imperial. O empreendimento possui apenas seis chalés e está inserido numa área de 70 hectares com mata preservada, cascatas, córregos e lagos. (LA HACIENDA, 2016).

A Pousada do Engenho é associada desde 2011 e está localizada na cidade de São Francisco de Paula, tendo como classificação de pedra Esmeralda. O local abrange 120m² de área livre e as cabanas foram construídas para privilegiar a integração com o verde. (POUSADA DO ENGENHO, 2016).

A preocupação com o meio ambiente é uma constante, por isso são desenvolvidas ações que visam cuidar da implantação das construções até o tratamento dos efluentes, como a água utilizada que provém quase na sua totalidade de uma vertente que há na propriedade. Além disso, os efluentes são tratados localmente, há utilização de produtos orgânicos que são plantados na propriedade, há separação do lixo e compostagem do lixo orgânico, uso de um sistema de salinização ao invés de cloro para a água da piscina e ofurô e o cuidado com a propriedade sem a utilização de produtos químicos. (POUSADA DO ENGENHO, 2016).

4.1.2 Hotéis e Pousadas em Santa Catarina

Os hotéis da rede situados no Estado de Santa Catarina estão localizados em Bom Jardim da Serra, Florianópolis e Palhoça. O Rio do Rastro Eco Resort é associado desde 2008 e está localizado na cidade de Bom Jardim da Serra, a 1.560m de altitude, às margens do Parque Nacional de São Joaquim, tendo como classificação a pedra Topázio Imperial. Esse empreendimento conta com 18 chalés e uma ampla área externa voltada para o campo. (RIO DO RASTRO ECO RESORT, 2016).

A pousada da Vigia, associada desde 2002, é uma residência conhecida pelos nativos como a “Casa do Governador”. Ali existem pedras, os pescadores, descendentes de açorianos revezam-se nelas, há mais de 250 anos, para vigiar os cardumes de peixes. A pousada situa-se no extremo norte da ilha de Florianópolis e está classificada como Água Marinha (POUSADA DA VIGIA, 2016; ROTEIROS DE CHARME, 2016).

A pousada Ilha do Papagaio, integrante da rede desde 1997, está classificada como Topázio Imperial. A pousada (ou hotel) está situada na ilha do Papagaio e comporta 142 mil metros quadrados, sendo que apenas 1,5% está ocupado, e somente 0,60% construído, o resto é vegetação natural, mistura de Mata Atlântica e Restinga. Esse imóvel fica em frente à Ponta do Papagaio, que separa a Praia da Pinheira da Praia do Sonho. Por trás delas domina a serra do Tabuleiro. A pousada realiza algumas ações como: conscientização sócioambiental da comunidade local, recolhimento do óleo de cozinha usado, uso de um sistema por zona de raízes, em que é utilizado plantas para o tratamento de águas residuais, possibilitando que toda a água tratada e polida pela zona de raízes pode ser 100% reutilizada e a separação de 100% dos resíduos recicláveis que são destinados ao posto receptivo municipal. (POUSADA ILHA DO PAPAGAIO, 2016).

4.1.3 Hotéis e Pousadas no Paraná

O único empreendimento da rede no Estado é o hotel La Dolce Vitta, associado desde 1998, localizado ao pé da serra do mar, em um refúgio natural, no município de Tijucas do Sul. São 260m² de área verde preservada, com uma rica flora e fauna. O hotel está classificado como Água Marinha. (HOTEL LA DOLCE VITTA, 2016; ROTEIROS DE CHARME, 2016).

4.1.4 Hotéis e Pousadas no Rio de Janeiro

No Estado do Rio de Janeiro, a Roteiros de Charme possui 13 hotéis e pousadas associados, porém apenas dois empreendimentos se disponibilizaram a participar da pesquisa.

A Pousada Les Roches, associada desde 2007, está situada em Itaipava, no Vale do Cuiabá. Essa pousada está classificada como Topázio Imperial. Em relação às ações voltadas ao meio ambiente, já foram plantadas em torno de 2.000 mudas de árvores nativas de Mata Atlântica na encosta do morro e na beira do rio, bem como a coleta de lixos diários do rio. Além disso, esses empreendimentos, com as ações, participam de atividades de conscientização da população local buscando instruí-la para que não se polua o rio. Outras ações são realizadas no sentido de tratar o esgoto, usar lâmpadas e equipamentos de baixo consumo, reaproveitar o lixo direcionando as latas para vendas, o óleo de cozinha usado é entregue a uma fábrica de sabão, lixo eletrônico é recolhido para uma agência bancária em que há programa de reciclagem e as cápsulas de café são enviadas para reprocessamento da loja que comercializa as mesmas, pois possuem uma estação de compostagem em que o lixo orgânico é transformado em adubo para as hortas e jardins. (POUSADA LES ROCHES, 2016; ROTEIROS DE CHARME, 2016).

A Pousada do Sandi está situada no centro histórico da cidade de Paraty e é associada da Roteiros de Charme desde 2014. Ocupa um casarão de 300 anos e conserva a arquitetura e os elementos decorativos da época de sua fundação no Brasil Colonial. Essa pousada está classificada como Água Marinha. (ROTEIROS DE CHARME, 2016).

4.1.5 Hotéis e Pousadas em São Paulo

No Estado de São Paulo, há 11 hotéis e pousadas associados a Roteiros de Charme, sendo que uma pousada e um hotel participaram da entrevista. A Pousada Quinta dos Pinhais, associada desde 2005, localiza-se em um dos trechos da Serra da Mantiqueira, na cidade de Santo Antônio do Pinhal, a 176km de São Paulo. A pousada está classificada como Topázio Imperial. (ROTEIROS DE CHARME, 2016).

No âmbito socioambiental, a pousada desenvolve diversas ações como: reciclagem e fabricação de compostagem, já que os funcionários são capacitados para desenvolvimento destas atividades, com a sobra de produtos, a comunidade local produz sabão caseiro e assim gera uma renda extra, destinação correta de resíduos nocivos, tais

como pilhas e lâmpadas usadas na pousada e, ainda, desenvolvem um projeto de educação ambiental junto às crianças e moradores do bairro do Sertãozinho em parceria com a Secretaria da Educação. (QUINTA DOS PINHAIS, 2016).

O hotel Spa Nau Royal, associado desde 2015, localiza-se em Cambury e é classificado como Topázio Imperial. (ROTEIROS DE CHARME, 2016). No contexto ambiental, o hotel procura selecionar fornecedores que também sejam sustentáveis desde a extração e produção até a seleção de produtos com maior durabilidade e menor manutenção possível. Outro aspecto se relaciona com a diretriz financeira, cujo hotel procura estreitar parcerias que proporcionem vantagens econômicas para o hotel e possíveis parceiros. Além disso, nas ações diárias, o hotel utiliza abastecimento com água pressurizada, o que evita a construção de estruturas para apoio de reservatórios em uma altura acima do partido arquitetônico, reduzindo assim a utilização de muitos materiais para estrutura de embasamento, tratamento de esgoto, reutilização da água de chuva, banhos e bias para irrigação de jardins, sistema de aquecimento solar para manter a água quente, sistema de iluminação em led, juntamente com economizadores de energia nos quartos e sensores de presença, utilização de matéria prima sustentável na estrutura do hotel, como pintura com tinta mineral, vidros provenientes de reciclagem, dentre outros benefícios. (NAU ROYAL HOTEL BOUTIQUE E SPA, 2016).

4.1.6 Hotéis e Pousadas em Minas Gerais

Em Minas Gerais, há 5 hotéis e pousadas da Roteiros do Charme, mas somente duas pousadas se dispuseram a participar da entrevista. A primeira é a Pousada e Spa Mirante da Colyna, associada desde 2012, localizada em Monte Verde, a 1,6 mil metros de altitude. A pousada é cercada de verde por todos os lados, pois se situa em uma colina rodeada por bosques de araucárias e vegetação nativa. Ela está classificada como Topázio Imperial. (POUSADA SPA MIRANTE DA COLYNA, 2016; ROTEIROS DE CHARME, 2016).

A segunda é a pousada Solar da Ponte, associada desde 1992, localizada na histórica Vila de São José do Rio das Mortes, a atual cidade de Tiradentes. A cidade situa-se no pé da Serra de São José e conta com uma área de preservação ambiental. A pousada está classificada como Topázio Imperial. (SOLAR DA PONTE, 2016; ROTEIROS DE CHARME, 2016).

4.1.7 Hotéis e Pousadas no Espírito Santo

No Espírito Santo, a Pousada Rabo do Lagarto, associada desde 2012, é a única associada à rede. Está localizada em Domingos Martins, a 1.100m de altitude, às margens do Parque Estadual da Pedra Azul. A Pedra Azul é um granito com quase 2 mil metros de altura, com formação rochosa e que remete a um lagarto subindo a pedra. A pousada é considerada como Água Marinha. (ROTEIROS DE CHARME, 2016).

Desde a sua concepção, a pousada procurou incorporar princípios ambientais, como o plantio de espécies que reduziram o impacto ambiental da construção da pousada e a preservação da fauna e flora. Além disso, os funcionários, que são da comunidade local, são capacitados a pensarem de modo ambientalmente responsáveis, por meio de ações como reaproveitamento de embalagens tetra pack, garrafas pets, latas, dentre outros similares para produção de mudas e armazenamentos de grãos, colaborando assim com a prática da redução de lixo.

Outras ações são empregadas no dia a dia da operação da pousada, como a utilização de economizadores de energia nos quartos, uso de lâmpadas fluorescentes, utilização de equipamentos elétricos que são da linha dos ambientalmente corretos, aquecimento da água por energia solar, com alternador de gás, utilização de soluções caseiras para combate a pragas, estufa ecológica para secagem de roupas, separação e venda do lixo para reciclagem, utilização de móveis reciclados nos ambientes da pousada e vasos sanitários com caixa acoplada e com fluxo curto, evitando assim muito consumo de água.

Aliado a todos esses aspectos, a pousada possui um comitê da qualidade e sustentabilidade, formado por funcionários eleitos pelos pares, a fim de decidirem as questões ambientais e de gestão da pousada. Os hóspedes também são informados de que eles devem se preocupar com suas ações e impactos, pelo fato da pousada estar localizada às margens do parque. (POUSADA RABO DO LAGARTO, 2016).

4.1.8 Hotéis e Pousadas na Bahia

No Estado da Bahia, há 8 hotéis e pousadas associados a Roteiros de Charme, mas destes, apenas 3 associados participaram da pesquisa.

A Pousada Bendito Seja, associada desde 2016, está localizada entre os povoados de Trancoso e Caraíva, na praia do Espelho, considerada uma reserva de

proteção ambiental. O local é rodeado por falésias, riachos e coqueirais. A pousada é classificada como Cristal. (ROTEIROS DE CHARME, 2016).

O Hotel La Villa Bahia, integrante da rede desde 2011, está localizado no Centro Histórico de Salvador. Instalado desde 2006 em dois casarões dos séculos XVII e XVIII, é classificado como Topázio Imperial.

O hotel desenvolve algumas atividades voltadas para os aspectos socioambientais, tais como ter a equipe formada, principalmente pela comunidade local, para a reforma dos casarões e restauro dos objetos e instalações, procurou utilizar artesãos e entidades envolvidas em projetos sociais e ecológicos. Ainda, nesse sentido, a vestimenta dos colaboradores foi projetada pelos alunos da faculdade de moda da Bahia, utilização de ingredientes orgânicos e comprados nos produtores regionais, utilização de produtos biodegradáveis (limpeza e lavanderia) e lixo seletivo e programa de benefícios sociais para os colaboradores. (LA VILLA BAHIA, 2016; ROTEIROS DE CHARME, 2016).

O Zank By Toque Hotel, associado desde 2015, está localizado na cidade de Salvador, no bairro do Rio Vermelho, tradicional balneário do final do século XIX. O hotel está classificado como Água Marinha. (ROTEIROS DE CHARME, 2016).

4.1.9 Hotéis e Pousadas em Alagoas

Em Alagoas, há duas pousadas associadas, mas aquela que participou da pesquisa foi a Pousada do Toque, associada desde 2005. Ela é classificada como Esmeralda. O local em que ela está situada é no litoral norte de Alagoas, na praia de São Miguel dos Milagres, uma praia quase deserta, com manguezais intocados e onde há também a preservação do peixe-boi. A pousada busca desenvolver ações socioambientais, como horta orgânica, piscina ionizada e ações na comunidade local, o que lhe concede o selo da Fundação Abrinq e selo verde. (POUSADA DO TOQUE, 2016; ROTEIROS DE CHARME, 2016).

4.1.10 Hotéis e Pousadas em Pernambuco

No Estado, são 3 hotéis e pousadas integrantes da Roteiros de Charme. Desses, duas pousadas se disponibilizaram a participar da entrevista. A primeira, Pousada do Amparo, associada desde 2000, está localizada em Olinda. O imóvel remonta os

primórdios do Brasil Colonial que, para a construção dele, foram usados materiais provenientes de demolições do casario local. A pousada está classificada como Água Marinha. (POUSADA DO AMPARO, 2016; ROTEIROS DE CHARME, 2016).

A segunda, Ecopousada Teju-Açu (2016), integrante da rede desde 2009, está localizada em Fernando de Noronha e é classificada como Ametista. Os bangalôs foram construídos sobre palafitas, buscando interferir o menos possível no solo local. Além disso, a decoração utiliza móveis em madeiras de reflorestamentos e luminárias feitas de cascas de cebola.

Os gestores da pousada se preocupam com os aspectos socioambientais e por isso estão com projetos em andamento que visam contribuir com o fortalecimento das práticas ambientais da pousada e da comunidade em geral, como a cultura do reaproveitamento e do consumo consciente. Além dessas ações ainda é realizada a coleta de água da chuva para irrigação, coleta de água da condensação dos aparelhos de ar condicionados, uso de painéis fotovoltaicos que transforma a energia solar em energia elétrica e controle do consumo de energia. (ECOPOUSADA TEJU, 2016; ROTEIROS DE CHARME, 2016).

4.1.11 Hotéis e Pousadas no Rio Grande do Norte

No Rio Grande do Norte é possível se encontrar 3 empreendimentos associados a Roteiros do Charme, mas a única que participou da pesquisa foi a Pousada Villas da Serra, que é associada desde 2012. Essa obra foi erguida sobre uma pedra e está situada na Serra de São Bento, distante 110km da capital Natal. A pousada é classificada como Água Marinha. (VILLAS DA SERRA, 2016; ROTEIROS DE CHARME, 2016).

4.1.12 Hotéis e Pousadas no Ceará

No Estado do Ceará, localizam-se 3 associados da Roteiros de Charme, sendo que dois hotéis manifestaram interesse em participar da pesquisa. O Zorah Beach Hotel, sócio da rede desde 2016, está localizado na praia de Guajiru, no município de Trairi, distante 140km de Fortaleza. O hotel está classificado como Cristal. (ROTEIROS DE CHARME, 2016; ZORAH BEACH HOTEL, 2016).

O Hotel Vila Selvagem, associado desde 2013, está situado na beira da praia de Pontal de Maceió, em uma pequena vila de pescadores, distante 135km de Fortaleza. O hotel está classificado como Água Marinha. (VILA SELVAGEM HOTEL, 2016; ROTEIROS DE CHARME, 2016).

Após a apresentação da rede e dos hotéis que os integram seguem-se análises do objeto empírico a partir da QCA.

4.2 ANÁLISE COMPARATIVA QUALITATIVA DO CAMPO EMPÍRICO

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 7.

Quadro 7 – 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 7 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 7, mantinha frequência nas formulações elaboradas. A Tabela 2 apresenta a contagem da presença das variáveis e também a contagem das ausências das variáveis para cada tipo de formulação.

Tabela 2 – 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 4):

Figura 4 – 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 4, 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 5, 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 5 – 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 6.

Figura 6 – 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 7.

Figura 7 – 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 8.

Figura 8 – 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 8 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 8 que resume as hipóteses, sua descrição e se elas foram confirmadas, confirmadas parcialmente, não confirmadas.

Quadro 8 – 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 tipos de pluralismo relacional.	Parcialmente confirmada
H3	As estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de uma rede de pequenas empresas são influenciadas positivamente pela intensidade 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 longevidade da relação com os <i>stakeholders</i> .	Confirmada

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A fim de corroborar os resultados gerados pela QCA, será apresentada a seguir a discussão de cada hipótese à luz das evidências da análise de conteúdo.

4.3 ANÁLISE QUALITATIVA

A rede Roteiros de Charme, configurada como uma rede burocrática (GRANDORI; SODA, 1995), surgiu da iniciativa de alguns empresários preocupados com as questões socioambientais e pelo desejo de acompanhar as boas práticas mundiais no que se refere a tais aspectos. De acordo com o entrevistado 26, ela é uma entidade que “desenvolve ações colaborativas, apesar de cada associado ser uma empresa privada independente”, mas que integra uma coletividade em rede, seguindo os pressupostos mencionados por Astley e Fombrun (1983).

As pousadas e hotéis da rede são convidados a integrarem a mesma; a administração precisa estar sob a gerência do mesmo proprietário no mínimo dois anos, além de a empresa permanecer na classificação básica – Cristal - no período de um ano. Esse ponto da seleção dos parceiros reflete um dos fatores de sucesso da rede, pois a ausência de parceiros adequados pode comprometer o resultado de todos. (WEGNER; PADULA, 2012).

Os ganhos que as pequenas empresas obtêm a partir desse tipo de configuração estão de acordo com os estudos de Feijó e Zuquetto (2014), Gulati, Nohria e Zaheer (2000), Human e Provan (1997) e Jarillo (1988). Esse aspecto se evidencia na fala do entrevistado 26, quando afirma que:

”A rede possibilita aos associados ações cooperadas na área comercial, possuímos também uma central de reservas, realizamos negociações com fornecedores, como TV a cabo, e trocas de conhecimento entre os associados, que é realizado por meio de ferramentas informais de relacionamento, tais como, Messenger (Facebook) ou ainda WhastApp, desenvolvimento de novas práticas, como o uso de energia renováveis”.
(Entrevistado 26)

Além da vantagem competitiva gerada pelo resultado positivo dessa relação interorganizacional da rede (GUNN; MINTROM, 2013; HUXHAM; VANGEN, 2000; KANTER, 1994; VANGEN, HUXHAM, 2006), há o impacto coletivo na sociedade (KANIA; KRAMER, 2011), uma vez que todos os associados estão comprometidos com os aspectos socioambientais e buscam melhorar as comunidades e fortalecer as economias locais.

A preocupação da rede com os aspectos ambientais e sociais reflete bem o conceito que Herrmann (2004) argumenta sobre a responsabilidade social corporativa, uma vez que cada empresa associada não é uma entidade autocentrada apenas na geração de lucro, mas sim preocupada com as pessoas que as cercam e com o ambiente em que estão inseridas, visto que desenvolvem, frequentemente, ações de responsabilidade proativa. (CARROLL, 1979; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000; FISHER, 2004; LEE, 2011; WARTICK; COCHRAN, 1985). Dentro dessas ações proativas, encontra-se a preocupação na contratação de pessoas da localidade para trabalharem nas empresas bem como o desenvolvimento delas. Essa ideia é uma orientação que a rede fornece aos seus associados, conforme consta nas informações de boas práticas, como segue:

De igual importância são as práticas voltadas para a valorização profissional da mão de obra em seus destinos turísticos. Os hotéis têm como preferência a contratação de mão de obra local no preenchimento da maior parte das ocupações profissionais de seus estabelecimentos (cozinha, salão, limpeza, gerência, manutenção, construção). Em muitos destinos há escassez de mão de obra qualificada, o que faz com que os associados convertam-se em formadores de mão de obra em suas localidades. (ROTEIROS DE CHARME, 2016).

As ações socioambientais desenvolvidas pela rede e seus associados possuem um enfoque estratégico, resultando em benefícios adicionais, tais como boa reputação, produtos e serviços diferenciados, maximização dos lucros e do desempenho social. Esses benefícios vêm ao encontro com a visão de Barney (1991), Husted e Salazar (2006), McWilliams e Siegel (2001) e Orlitzky e Shen (2013). Além disso, as empresas também criam o valor compartilhado, nos moldes que propõem Porter e Kramer (2011), no entanto, como alguns destinos são remotos e há dificuldade de logística na entrega de alguns produtos, as pousadas e hotéis acabam desenvolvendo fornecedores locais, atendendo assim uma necessidade própria (ANH et al., 2011; HILLS et al., 2012) ao mesmo tempo em que criam oportunidades para a comunidade local. O fato foi evidenciado por muitos proprietários, como comentou o entrevistado 25, a seguir:

“A gente busca às vezes por perto os produtos, às vezes tu tens um produtor que não é fornecedor, ele não tem como distribuir o produto dele, ele apenas produz, então a gente vai até a horta dele, ajuda ele. É um projeto que está entrando agora, no qual a gente garante a compra de toda a horta, de produtores perto, e vamos ter produtos feitos, produzidos localmente, com baixo custo de transporte, fazendo um produto mais em conta e com a qualidade mais assertiva”. (Entrevistado 25)

Em relação às posturas estratégicas frente à RSC, o estilo que predomina é a proativa, pois a Roteiros de Charme reconhece as suas responsabilidades para o desenvolvimento social e se envolvem ativamente com a sociedade para minimizar os impactos negativos e melhorar o bem-estar de seus *stakeholders*. (CARROLL, 1979; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000; FISHER, 2004; LEE, 2011; WARTICK; COCHRAN, 1985). O entrevistado 24 reafirma a questão ao mencionar que:

“Estamos em uma área rural, onde é necessária a preservação da flora e fauna, por sinal bem rica. Realizamos reciclagem de lixo e temos um cuidado social, pois grande parte de nossos colaboradores são da região. Alguns dos produtos usados no consumo da pousada são fabricados de forma caseira por fornecedores próximos à pousada, rurais mesmo”. (Entrevistado 24)

Outro aspecto verificado é sobre a estrutura da Roteiros de Charme. Com base em alguns materiais secundários, ela conta com uma organização formal, com presidente, diretores, colaboradores e um local específico para operacionalização das atividades. Esses aspectos confirmam a descrição que Provan e Kenis (2008) utilizam

para a governança da rede e por Neumann, Hexsel e Balestrin (2011) como sendo um fator preponderante para o sucesso das estratégias coletivas.

A partir das relações estabelecidas na rede, entre as pequenas empresas, criam-se laços que fortalecem a confiança entre os associados, sendo também um aspecto relevante que viabiliza a implementação das estratégias coletivas. (BALESTRIN, VERSCHOORE; PERUCIA, 2014; NEUMANN; HEXSEL; BALESTRIN, 2011). Nas entrevistas, verificou-se que a aliança dos empresários está muito relacionada à confiança estabelecida com os associados e com a própria rede, o que vem ao encontro do estudo de BarNir e Smith (2002) quando afirmam que os laços dos executivos são responsáveis de 11 a 22 por cento da variação no grau em que as empresas se envolvem em alianças. Na visão dos autores Kozan, Akdeniz (2014) e Li, Veliyath e Tan (2013) o desempenho e crescimento das empresas associadas podem estar associados aos relacionamentos estabelecidos dentro e fora da rede - laços fortes e fracos.

Após o relacionamento prático das questões que envolvem a estrutura da rede com os aspectos teóricos sobre estratégias coletivas e redes, verificam-se as evidências a fim de analisar as hipóteses descritas.

Além dos laços estabelecidos, múltiplas relações ocorrem com as pequenas empresas da Roteiros de Charme, conforme já relatado, já que elas interagem com a rede, com os associados, colaboradores, fornecedores, clientes e outras entidades locais. Porém, ao analisar se as estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de pequenas empresas são influenciadas pelo pluralismo relacional com seus distintos *stakeholders*, verificou-se que a Hipótese 1 (H1) pode ser confirmada parcialmente.

Hipótese 1	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
------------	--	-------------------------

Para analisar a Hipótese 1, buscou-se identificar com quem as pousadas e hotéis se relacionavam mais frequentemente dentro e fora da rede. Dentro da rede, a relação é com os associados de uma forma geral, pois possuem um canal de

comunicação informal (*WhatsApp*) entre todos os associados; os relacionamentos fora da rede foram mencionados, na grande maioria, na participação em outras entidades como Sindicatos de Hotéis, bares e restaurantes, *Convention Bureaus*, Conselhos de Turismo e Sindicatos Patronais. Alguns hoteleiros, além das organizações mencionadas anteriormente, ainda participam de outras entidades do setor de turismo e hotelaria tanto em nível nacional como internacional. Eles estabelecem parcerias comerciais e alguns proprietários integram alguma organização não governamental ou conselho de entidades locais. Outras relações são estabelecidas também como as mencionadas pelo entrevistado 8 ao comentar:

“Possuímos quase 70% dos funcionários que são aqui do Estado, também nos relacionamos com a parte política que devemos estar envolvidos, apesar de ser delicado e complicado, mas precisamos operar com eles. Com os fornecedores, no qual buscamos fazer uma seleção de produtos, quando dá. E também com a comunidade, pois já fizemos muitos projetos na área social”. (Entrevistado 8)

O entrevistado 6 reforça os atores com quem o hotel se relaciona ao dizer que:

“Gama de fornecedores, pessoal externo para fazer manutenção, como gás, eletricidade, bombeiros, de mão de obra especializada. Depois possui os clientes internos, são 31 funcionários, efora isso tem o pessoal de marketing, tem o pessoal da associação Roteiros de Charme e uma gama enorme de relações interpessoais”. (Entrevistado 6)

Após a identificação com quem eram estabelecidos os relacionamentos das pousadas e hotéis, verificou-se como cada empresa definia as suas estratégias de responsabilidade social corporativa. Algumas empresas não possuíam um planejamento formal de como desenvolve o entrevistado 2, ao afirmar que:

“Não temos um planejamento específico. O Hotel tem 15 anos e desde o início procura o fortalecimento com os fornecedores. Na questão ambiental já existia a preocupação desde antes do ingresso no roteiro do charme, em 2008. O hotel possui 70 hectares com preservação da mata, no qual biólogos fizeram catalogação das espécies ao longo da trilha da mata, além de fazermos uma adequação na preservação de espécies inadequadas e ou espécies em extinção. Na iluminação, vem sendo feita troca por lâmpadas de led, bem como a separação de resíduos, destinação do óleo de cozinha, preocupação com a lavagem de toalhas e o ingresso do material no meio ambiente. Algumas campanhas com funcionários são realizadas para economia da iluminação e evitar o desperdício da água. E também fazemos a devolução de materiais aos produtores para reutilização

e a conseqüente menor produção de lixo. Possuímos uma horta orgânica, para produção própria dos vegetais e temperos e fornecemos aos clientes uma muda de lavanda no check out". (Entrevistado 2)

O entrevistado 15 menciona assim: *"participo da operação da pousada e por isso não temos um planejamento formal. Por morar dentro do hotel, as determinações são feitas por mim, tais como a compra de produtos da região, aproveitamento da mão de obra regional e estímulo dos hóspedes a frequentarem as atrações turísticas da região".* O entrevistado 3 também informou que *"não há uma formalização das ações. Algumas delas são sugeridas pela consultoria da rede, durante as vistorias e outras realizadas de forma automática no dia a dia".* O entrevistado 24 corrobora que algumas ações são definidas pela rede, ao mencionar que *"a própria associação exige pré-requisitos de seus associados para que seja um membro. Passam-se por visitas periódicas, onde nosso padrão e o padrão da associação são mantidos rigorosamente. Dentre essas estratégias, a sustentabilidade, nossa e do entorno".* Essa mesma visão de como é definida as ações de RSC foi comentada pelo entrevistado 22 que *"é feita uma consultoria da rede quanto às questões ambientais. São recomendações que são dadas e podem ser aplicadas no dia a dia do hotel, como coleta da água, reaproveitamento do óleo, coleta seletiva, criação de horta no hotel. Ter 85% de mão de obra local".*

Outra questão levantada pelo entrevistado 8 é a crise atual, que acaba inibindo o desenvolvimento de ações voltadas para os aspectos ambientais e sociais. O mesmo comentou que *"com a crise tenho feito pequenas ações na pousada, como sinalização nas trilhas, pequenas ações com a comunidade, como por exemplo, brindes para o bingo, além de alguns ajustes legais como o sinalizado pelos bombeiros no que se refere à distribuição de gás".*

O entrevistado 6 menciona uma formalização das ações ao afirmar que:

"No mês de outubro e novembro elaboramos as ações do ano seguinte, colocando meta de faturamento, atualização do hotel. Temos 30 e poucos itens de sustentabilidade e isso inclui uma ação para tornar o resíduo do vidro em pó, troca das lâmpadas por led, e alguns procedimentos operacionais padrões que envolvem ações sociais, como festa dos funcionários, no mês das crianças fazer festa para os filhos dos funcionários, visita das crianças da comunidade ao hotel e cursos diversos para os funcionários". (Entrevistado 6)

Já o entrevistado 23 declara que “*as questões ambientais já estão postas, por isso as ações desenvolvidas visam reduzir consumo de energia*”. O entrevistado 13 menciona formalização de um planejamento anual no que se refere a “*parte econômica, para verificar onde os recursos serão investidos, tais como ampliações, projetos, etc. Já na questão social, ajudam conforme vai surgindo a demanda, como eventos da cidade, participação em associações e algumas necessidades da comunidade. No que se refere à questão ambiental, as ações são contínuas, como economia de energia e tratamento de esgoto*”.

A forma como os associados abordam o modo de cada um definir as suas estratégias de responsabilidade social corporativa evidencia que as empresas não usam a RSC como discurso (SOARES, 2004) para atender acionistas, proprietários e demais *stakeholders*, como ocorre muitas vezes em grandes corporações, e nem entram em discussões sobre a conveniência ou não da empresa em adotar ações sociais. As pousadas e hotéis já possuem consciência do seu papel na sociedade e a forma de como produzir bem-estar. Assim, as questões socioambientais estão incorporadas naturalmente no negócio, sendo desenvolvidas ações de menor até maior complexidade.

A partir da verificação da forma como as pousadas e hotéis definem as estratégias de RSC, passou-se a verificar de que forma a relação com os *stakeholders* influenciam nessas estratégias. Nesse sentido, 8% das pousadas e hotéis mencionaram que não sofrem nenhuma influência por parte dos *stakeholders*, enquanto 92% foram unânimes de que a rede é quem influencia, através da avaliação e reavaliação dos procedimentos, além do código de conduta ambiental que acaba intervindo nas ações do hotel, conforme mencionado pelo entrevistado 3. Já o entrevistado 9, aponta que “*a associação tem grande influência na medida em que trazem sugestões para melhorar ou inovar nas ações*”. O entrevistado 10 comentou “*que precisa estar engajado em projetos sociais, ambientais, com projetos de energias sustentáveis e projetos sociais, principalmente*”, para ser um associado da Roteiros. O entrevistado 14 menciona que “*há uma influência de forma indireta com a troca de informações e conhecimento que existe com outros hoteleiros*”.

A partir do exposto e 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 e pelas evidências qualitativas. 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 tese, ou seja, os colaboradores não possuem consistência como fator quantitativo e são poucos mencionados nas evidências qualitativas. 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 à hipótese 2 (H2), a mesma se confirmou parcialmente. Verificou-se que há elementos da existência do pluralismo relacional *overlapping* e *multiplex*. Mas se pode inferir que o tipo de pluralismo relacional que mais se destaca no objeto analisado é o *multiplex*.

Hipótese 2	As estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de uma rede de pequenas empresas são influenciadas positivamente por diferentes tipos de pluralismo relacional.	Parcialmente confirmada
------------	--	-------------------------

No tópico sobre a influência dos diferentes tipos de pluralismo relacional nas estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de pequenas empresas buscou-se observar a ocorrência das relações *multiplex*, *heterogeneous* e *overlapping*. A primeira, relações *multiplex*, ocorre quando os mesmos atores mantêm múltiplos tipos de relações. Dessa forma, verificou-se com os entrevistados se existia algum tipo de relação comercial e que se tornou fornecedor, algum fornecedor cliente, ou algum cliente que passou a ser amigo.

Nesse aspecto, os resultados encontrados apontam que há múltiplos tipos de enfoques relacionais, pois foram citados vários exemplos de clientes que passaram a ser amigos dos donos das pousadas e hotéis. O entrevistado 23 cita o exemplo de hóspedes comuns que se tornaram amigos de verdade, como é o caso da atual presidente de um instituto social da cidade. A mesma, depois que se hospedou na pousada, se tornou amiga da proprietária e foi apresentada ao instituto por intermédio

dela mesma. Outro exemplo é de clientes que se tornaram fornecedores. O entrevistado 16 citou assim: *“tivemos uma cliente que se hospedou na pousada por conta da lua de mel e quando abriu uma empresa de cerimonial e protocolo acabou realizando diversos eventos na pousada”*. Outra possibilidade encontrada foi o caso de clientes que acabaram se tornando fornecedores, como exemplifica o entrevistado 13, em que *“um cliente acabou virando fornecedor de produtos de limpeza; o outro realizou algumas ações de marketing para a pousada”*.

A segunda relação é a *heterogeneous* que ocorre quando há conexões com outras pessoas de origens muito diferentes. Para investigar a questão questionaram-se os entrevistados se a pousada ou o hotel se relacionava ou fazia benchmarking com hotéis de outros países em relação às práticas de RSC? De uma forma sistemática a questão não ocorre, mas alguns proprietários das pousadas e hotéis, quando viajam para o exterior, procuram observar as melhores práticas e trazer para a realidade local. O entrevistado 12 confirma essa questão ao mencionar que *“a gente viaja para os outros hotéis que têm o mesmo padrão para ver o que ele tem a oferecer para os clientes, que não fazemos, e a gente verifica se dá para adaptar”*. Alguns entrevistados comentaram que a rede é que faz este papel de verificar no exterior o que está sendo aplicado, como afirma o hotel 3 *“não, somente a rede desenvolve este tipo de contato com outros hotéis de outros países”*.

E a última relação é a *overlapping* que é quando as relações ocorrem em redes fechadas, ou seja, com os mesmos atores. Para analisar essa ocorrência, verificaram se as pousadas e hotéis mantinham relações sempre com os mesmos *stakeholders*, identificados também na pesquisa. Desses, 40% afirmaram que mantêm uma relação fechada com os seus *stakeholders*, como afirma o entrevistado 7, que comenta *“basicamente sim, buscamos trabalhar com um ciclo fechado”*. Essa afirmação das pousadas e hotéis terem uma rede fechada é questionável, pois pela característica do serviço em oferta, o relacionamento com os clientes, mesmo que tenham uma taxa de retorno elevada, é renovada, ou seja, não tem como serem sempre os mesmos clientes.

O mesmo ocorre com os fornecedores, pois as empresas podem ter fornecedores desde o início da operação, mas novos acabam surgindo ao longo do tempo, devido à necessidade de um novo produto ou até mesmo pelas negociações estabelecidas na rede. O entrevistado 10 confirma esse aspecto da troca de fornecedores ao mencionar que:

“Às vezes algumas trocas são necessárias, porque os fornecedores não estão dando retorno, mas temos alguns bem antigos. Mas acredito que a relação de longo prazo é benéfica, pois se cria um vínculo e fica mais fácil de se negociar. Os funcionários são muito antigos, desde o início da operação há 17 anos”. (Entrevistado 10)

Na visão do entrevistado 14, o relacionamento com os fornecedores é *“muito constante, porém com os clientes não é tanto, pois depende do destino turístico, ou seja, o hóspede procura se hospedar em novos destinos”*.

No contexto, 60% das pousadas e hotéis informaram que há alteração de algum *stakeholder* ao longo do tempo, como o entrevistado 21 afirmou, *“alguns fornecedores são perenes e outros são sazonais”*. O entrevistado 16 também respondeu que *“procuramos trabalhar com fornecedores locais, mas alguns são de fora da cidade devido aos preços, pois o destino em que a pousada está situada é caro e isso repercute no preço dos produtos e serviços. Com isso a pousada acaba experimentando novos fornecedores, mas buscam ter um conjunto de fornecedores fixo, dentro do possível”*.

Com os relacionamentos identificados, procurou-se verificar se as relações com os *stakeholders* afetavam as prioridades de práticas voltadas aos aspectos sociais, ambientais e econômicos. Alguns entrevistados responderam que a influência é da rede, como os entrevistados 6 e 9 afirmam que a rede acompanha as pousadas e hotéis através de visitas bianuais. Nas visitas, são feitos questionários e reavaliados na visita posterior no que se refere às práticas a que o hotel se propôs a modificar dentre outras questões e, ainda, são ministradas palestras para todos os funcionários com a presença ocasional de fornecedores. As visitas são de vistoria, mas apontam sugestões muito pertinentes e produtivas que acabam impactando na priorização do que desenvolver nas empresas. O entrevistado 15 corrobora a influência da rede ao mencionar que *“uma vez por ano é realizado uma assembleia entre os associados, em que todas as pousadas e hotéis expõem o que estão fazendo de ações, possibilitando o surgimento de novas ideias”*. O entrevistado 22 menciona que *“trocamos ideias com a rede a fim de verificar se não estão implantando algo que entre em conflito com a filosofia da rede. Além disso, verificam em nível local com os demais hotéis da região se a ação pensada já foi aplicada ou se seria algo inovador”*.

Por outro lado, outras pousadas e hotéis acreditam não sofrer influência de qualquer *stakeholder*, como é o caso do entrevistado 1 que comenta *“não percebo*

interferência. Atitudes são feitas pelas constatações da pousada". O entrevistado 25 também confirma que não há influência, pois "*o hotel é bem independente. Se o hotel quer fazer ele vai fazer e ponto. Vai desistir da ação se não tiver quem atenda a demanda (no caso dos fornecedores)*". O entrevistado 5 também comenta que não existe nenhuma influência dos *stakeholders* ao mencionar que "*praticamente, não é feita nenhuma consulta externa com clientes e fornecedores para novas ações de RSC, tudo fica no âmbito dos três proprietários*".

Assim, 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 apenas a variável *multiplex* gerou uma influência. Porém, a análise de coincidência demonstrou que o efeito dessa variável é semelhante a variável rede. Além disso, nas evidências qualitativas, apesar da variável *multiplex* também ter se destacado, verificou-se que esse tipo de relação mantida pelas pousadas e hotéis exerce pouca influência nas estratégias de RSC, remetendo sempre à rede como *stakeholder* que fomenta tais ações.

Em relação à hipótese 3 (H3), a mesma se confirmou, pois se verificou que a intensidade da relação dos *stakeholders* com as pequenas empresas é um aspecto influenciador nas estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa. E, diferentemente de outras subseções mencionadas neste trabalho em que aparecia apenas a rede como um *stakeholder*, surge como agente relevante a relação com fornecedores e clientes. 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).

Hipótese 3	As estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de uma rede de pequenas empresas são influenciadas positivamente pela intensidade da relação com os <i>stakeholders</i> .	Confirmada
------------	--	------------

A intensidade da relação com o *stakeholders* influencia as estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de pequenas empresas. Esse aspecto foi verificado ao se questionar as pousadas e hotéis sobre a realização de alguma

consulta ou troca de ideias com os *stakeholders* quando pensavam em desenvolver uma nova ação de RSC. Nesse caso, 28% dos hoteleiros responderam que não realizam nenhuma consulta para novas ações, que tais questões ficam mais a cargo da administração da pousada e do hotel, justificando-se pelo fato da RSC já estar associada aos valores e à orientação do empresário (DEL BALDO, 2012). O entrevistado 24 confirma essa posição ao dizer que *“não realizamos nenhuma consulta. Caso haja alguma mudança um pouco mais drástica, e afetaria o andamento, a associação é comunicada, sim. Mas não é uma prática comum”*. Outra posição igual é a do entrevistado 5, que afirma assim: *“não é feita nenhuma consulta externa para novas ações, que é necessário, somente, um consenso entre os três proprietários que promovem a execução das ações”*.

Em contrapartida, 72% das pousadas e hotéis costumam realizar consultas ou troca de ideias com algum *stakeholder* no que tange a novas ações de RSC. As respostas direcionaram para a maioria das consultas que são realizadas com a rede. Os hoteleiros mantêm um grupo no *whatsapp* a fim de trocarem ideias constantemente, sendo um dos aspectos mais mencionados pelos entrevistados. O entrevistado 3 corrobora a questão da consulta aos parceiros e inclui também a consulta aos clientes, mencionando, inclusive, algumas sugestões dos clientes para melhoria dos serviços, como por exemplo:

“Um cesto para colocar as toalhas para troca diária, invés de colocar no chão; e um cesto de lixo identificado para produtos orgânicos e outro seco, a ser disponibilizado nos apartamentos. E também através de algumas capacitações que são fornecidas pelo sindicato local, onde são implementadas melhorias para os colaboradores, como por exemplo, camareiras que estão grávidas não podem ter acesso a produtos de limpeza de banheiro, onde é necessário colocar duas funcionárias para fazer a limpeza do apartamento. A funcionária grávida cuida da parte de troca de toalhas, lençóis e organização do espaço, enquanto a outra funcionária faz a limpeza com o uso dos produtos químicos”. (Entrevistado 3)

O entrevistado 9 também afirmou que os clientes acabam colaborando com sugestões, por exemplo, *“a preocupação que alguns tiveram com a coloração dos vidros do hotel, a fim de evitar que os pássaros se chocassem e viessem a se machucar”*.

Foi verificado na pesquisa se a intensidade do relacionamento com os diferentes *stakeholders* interferia na opinião que eles forneciam para o

desenvolvimento de estratégias de RSC que o hotel desenvolvia. O entrevistado 19 apresenta a intensidade da relação como sendo importante com os hóspedes e fornecedores, alegando que:

“Alguns interfere sim, como hóspedes e fornecedores, que fizeram doações para projetos sociais, como instituto landê, como a oficina peixe boi e arte. A gente conseguiu vários patrocínios para a região através de pessoas que a gente se relaciona na pousada. Doações de máquinas de costura para a Fundação Peixe Boi e Arte, projetos ambientais financiados pela Fundação Toyota, distribuição de tonéis de lixo doados pela Braskem, e tantas outras coisas. Interfere bastante, alguns são pequenos fornecedores não interfere, mas com outros clientes e fornecedores já conseguimos bastante coisa para a região”. (Entrevistado 19)

O entrevistado 15 argumenta que a intensidade da relação, principalmente com a rede é um aspecto importante, pois *“quando se conhece uma pessoa e o negócio que ela tem se consegue verificar a conduta que ela terá. Consegue verificar boas práticas, atitudes”*. Essa afirmação vem ao encontro com o trabalho de BarNir e Smith (2002), devido à força dos laços que influencia o estabelecimento de alianças. O que também é corroborado pelo entrevistado 25 ao mencionar que a intensidade na relação *“é um fator importante, porque você tem a experiência e confiança do parceiro que já fez ou está fazendo algo neste sentido. E também a própria rede acaba vendo algumas questões para todos os associados, como negociação de placas solares”*.

Da mesma forma que a intensidade da relação à longevidade da mesma com os *stakeholders* é um aspecto influenciador nas estratégias coletivas de RSC, pois, a partir dos resultados apresentados, a hipótese 4 (H4) se confirma.

Hipótese 4	As estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de uma rede de pequenas empresas são influenciadas positivamente pela longevidade da relação com os <i>stakeholders</i> .	Confirmada
------------	--	------------

As relações estabelecidas pelas pousadas e hotéis podem ser analisadas com foco na relação com a rede, com os fornecedores, com os clientes e com outras instituições. Das 25 pousadas e hotéis, a média de tempo em que estão associadas a Roteiros de Charme é de 8 anos. Dessa amostra de associados, em torno de 40%, isso acontece há mais de 10 anos na rede, como é o caso da fala do Entrevistado 14, um dos sócios fundadores e está na rede há 24 anos, enquanto apenas 16% está há

01 ano ou menos de associação. O entrevistado 17 exemplifica o tempo que está na rede ao afirmar que *“sou muito nova na Roteiros de Charme, tenho 7 anos de pousada e vou fazer um ano de roteiros, sou uma baby roteiro”*.

A mesma questão da longevidade da relação pode ser verificada com os fornecedores. O tempo de parceria com os fornecedores em sua grande maioria é variado em cada empresa, mas é unanimidade que cada uma delas conta com relacionamentos sólidos com algum fornecedor, sendo que alguns deles desde o início da operação de cada pousada e hotel. O entrevistado 4 confirma essa questão ao mencionar que *“a relação com alguns fornecedores já tem algum tempo. As relações são sólidas. Dificilmente possuímos fornecedores novos e todos os que temos são antigos, temos fornecedores de 5, 6, 7, 10 anos que fornecem para o hotel. Que se adequaram, que sabem o padrão de exigência e funcionam de forma coerente. É uma história longa, é um relacionamento bem estável”*.

Alguns novos fornecedores acabam surgindo em virtude da necessidade de fornecimento de novos produtos/serviços, pela questão de preço e, até mesmo, devido à dificuldade de encontrar certos fornecedores que atendam as localidades. Essa última questão é pontuada pelo Entrevistado 25 afirmando que *“pela localização do hotel não ser tão urbana nós possuímos uma dependência de fornecedores. Você acaba não podendo ter uma rotatividade muito grande de fornecedores, então você acaba por conta disso tendo uma certa relevância em termo de valores e prazos com eles”*.

Em relação aos clientes, pelo fato das pousadas e dos hotéis focarem no lazer, o perfil deles é na sua grande maioria de pessoas físicas. Por isso, a quantidade de novos clientes que se hospedam nas empresas é muito grande. Apesar disso, há clientes fiéis que retornam várias vezes ao longo do ano e também por muitos anos. O entrevistado 1 citou um cliente que era fazendeiro da região e que se hospedava na pousada pelo menos uma vez por mês. A relação durou por 3 anos até que ele se mudou para Goiás. O entrevistado 10 menciona que *“o índice de retorno é surpreendente. Inclusive os hóspedes mais antigos são os meus melhores amigos. Há hóspedes que em 17 anos já vieram mais de 20 vezes na pousada. A gente tem uma taxa de retorno acima de 60%, então é muito duradoura e legal”*. O entrevistado 18 já aborda a relação com os clientes, pessoas jurídicas, ao contrário dos demais entrevistados, afirmando que:

“Metade dos clientes não são particulares. Trabalhamos muito com operadoras de turismo, que mandam os clientes particulares. O cliente é a operadora, pois devido à localização da pousada, 95% dos clientes são estrangeiros, principalmente os europeus e norte-americanos. Isso torna os clientes diferentes dos demais associados da Roteiros de Charme”. (Entrevistado 18)

Sobre as demais instituições, o tempo de relacionamento também é a longo prazo. A maioria das pousadas e dos hotéis são associados aos sindicatos e entidades do setor de turismo e hotelaria, bem como dos sindicatos patronais, desde o início da operação de cada empresa. Em outras entidades, como Ongs e parcerias comerciais, as empresas também são associadas há mais de um ano, como é o caso do entrevistado 25, que diz assim: *“participo de uma entidade que reúne os mais exclusivos hotéis, resorts, pousadas e operadoras do Brasil há 3 anos”*. O entrevistado 23 também está há 3 anos no conselho de um instituto social. Já o entrevistado 13 está no conselho do hospital local há 4 anos.

Percebe-se que os relacionamentos mantidos pelas pousadas e hotéis, com os distintos *stakeholders* são, na sua grande maioria, de médio a longo prazo. A respeito do tempo de relacionamento com esses atores, pergunta-se se interferia, na opinião deles, o desenvolvimento de estratégias de RSC, desenvolvidos pelo hotel, não houve uma unanimidade nas respostas. Mesmo assim, alguns entrevistados acham que o fator longevidade acaba não interferindo. O entrevistado 2, a respeito desse fato, comenta que:

“O hotel está sempre aberto a novas sugestões, independentemente do tempo. Até o próprio cliente que se hospeda a primeira vez e dá uma sugestão relevante e ela vai melhorar a gente está aceitando. Não necessariamente seja um fornecedor ou a rede, o hotel tem a característica de aceitar e reconhecer sugestões de todos, clientes, funcionários, fornecedores, independente do tempo. Isso se soma”. (Entrevistado 2)

Uma visão complementar também é a do entrevistado 21, que considera o tempo assim: *“o tempo é um fator para se estreitar laços, mas que não interfere na qualidade do serviço. Por ser uma ilha, deve haver eficiência e qualidade no produto”*. Outros entrevistados acreditam que o tempo seja um aspecto relevante, como o entrevistado 20 ao afirmar que *“o tempo de relacionamento traz uma segurança na parceria e ajuda no contexto local, pois estão no interior e tudo é mais complicado”*. O

entrevistado 16 também concorda com esse aspecto ao mencionar que “*o tempo influencia diretamente. Com os demais parceiros se buscam mais informações*”.

As entrevistas evidenciam que não são todos os *stakeholders* que influenciam as estratégias coletivas de RSC, mas se destacou a longevidade da relação entre os associados e também entre as pousadas e hotéis com a própria rede. Essa inferência reforça os demais resultados encontrados na pesquisa sobre o poder influenciador da rede no contexto.

Assim, verificaram-se as estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa de pequenas empresas que 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 das evidências resultantes da QCA, a análise de conteúdo também forneceu respaldo para a confirmação dessa hipótese. Assim, percebe-se que a presença das variáveis causais, rede e longevidade influenciam as estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa.

A partir dos dados primários e secundários utilizados ao longo da pesquisa, possibilitaram compreender empiricamente os elementos teóricos, trabalhados na tese. Os dados são evidências para cada aspecto abordado e estão expostos no Quadro 9, a seguir.

Quadro 9 – Síntese dos achados da pesquisa

(continua)

Elementos	Aspectos Abordados	Autor	Evidências Empíricas	Página
Responsabilidade Social Corporativa	Ações voltadas para os Aspectos Ambientais, Sociais e Econômicos.	Barney (1991) Carroll (1979) Carroll e Buchholtz (2000) Fisher (2004) Herrmann (2004) Husted e Salazar (2006) Lee (2011) McWilliams e Siegel (2001) Orlitzky e Shen (2013) Soares (2004)	<p>“Estamos em uma área rural, onde é necessária a preservação da flora e fauna, por sinal bem rica. Realizamos reciclagem de lixo e temos um cuidado social, pois grande parte de nossos colaboradores são da região. Alguns dos produtos usados no consumo da pousada são fabricados de forma caseira, por fornecedores próximos à pousada, rurais mesmo”. (E24)</p> <p>“Que precisa estar engajado em projetos sociais, ambientais, com projetos de energias sustentáveis e projetos sociais, principalmente” (E10)</p> <p>“É feita uma consultoria da rede quanto às questões ambientais. São recomendações dadas e podem ser aplicadas no dia a dia do hotel, como coleta da água, reaproveitamento do óleo, coleta seletiva, criação de horta no hotel. Ter 85% de mão de obra local”. (E22)</p>	<p align="center">89</p> <p align="center">93</p> <p align="center">92</p>
	Criação de Valor Compartilhado	Anh et al. (2011) Hills et al. (2012) Porter e Kramer (2011)	<p>“A gente busca às vezes por perto os produtos, às vezes tu tens um produtor que não é fornecedor, ele não tem como distribuir o produto dele, ele apenas produz, então a gente vai até a horta dele, ajuda ele. É um projeto que está entrando agora, no qual a gente garante a compra de toda a horta, de produtores perto, e vamos ter produtos feitos, produzidos localmente, com baixo custo de transporte, fazendo um produto mais em conta e com a qualidade mais assertiva”. (E25)</p>	<p align="center">89</p>

(continuação)

Elementos	Aspectos Abordados	Autor	Evidências Empíricas	Página
Estratégias Coletivas e Redes	Tipo de Rede	Grandori e Soda (1995)	“É uma entidade privada, sem fins lucrativos, fundada por empresários do ramo hoteleiro, cuja ideia de criar a associação surgiu...” (Roteiros de Charme)	70
	Estrutura da Rede	Neumann, Hexsel, Balestrin (2011) Provan e Kenis (2008)	“Possui uma organização formal, com presidente, diretores, colaboradores e um local específico para operacionalização destas atividades” (Roteiros de Charme)	89
	Implementação de Ações Cooperadas	Astley e Fombrun (1983) Balestrin, Verschoore, Perucia (2014) Neumann, Hexsel e Balestrin, (2011)	“Desenvolve ações colaborativas, apesar de cada associado ser uma empresa privada independente...” (E26) “Uma vez por ano é realizada uma assembleia entre os associados, onde todas as pousadas e hotéis expõem o que estão fazendo de ações, possibilitando o surgimento de novas ideias” (E15)	87 96
	Ganhos com o Trabalho Cooperado	Feijó e Zuquetto (2014) Gulati, Nohria e Zaheer (2000) Gunn e Mintrom (2013) Human e Provan (1997) Huxham e Vangen, (2000) Jarillo (1988) Kania e Kramer (2011) Kanter (1994) Vangen e Huxham (2006)	”A rede possibilita aos associados ações cooperadas na área comercial, possuímos também uma central de reservas, realizamos negociações com fornecedores, como TV a cabo e trocas de conhecimento entre os associados...” (E26) “A associação tem grande influência na medida em que traz sugestões para melhorar ou inovar nas ações”. (E9) “Há uma influência de forma indireta com a troca de informações e conhecimento que existe com outros hoteleiros” (E14)	88 94

(conclusão)

Elementos	Aspectos Abordados	Autor	Evidências Empíricas	Página
Pluralismo Relacional	Relacionamento das pequenas empresas com os <i>Stakeholders</i>	Coppa e Sriramesh (2013) Shipilov et. al. (2014)	“Gama de fornecedores, pessoal externo para fazer manutenção, como gás, eletricidade, bombeiros, de mão de obra especializada. Depois possui os clientes internos, são 31 funcionários, e.... fora isso tem o pessoal de marketing, tem o pessoal da associação Roteiros de Charme e uma gama enorme de relações interpessoais” (E6) “Possuímos quase 70% dos funcionários que são aqui do Estado, também nos relacionamos com a parte política que devemos estar envolvidos, apesar de ser delicado e complicado, mas precisamos operar com eles. Com os fornecedores, no qual buscamos fazer uma seleção de produtos, quando dá. E também com a comunidade, pois já fizemos muitos projetos na área social” (E8)	91
	Tipos de Pluralismo Relacional	Gulati et al. (2010) Kuwabara, Luo e Sheldon (2010) Rogan (2014) Tuuli, Koh, Phua (2012)	“Um cliente acabou virando fornecedor de produtos de limpeza e outro realizou algumas ações de marketing para a pousada”. (E13) “A gente viaja para os outros hotéis que tem o mesmo padrão para ver o que ele tem a oferecer para os clientes, que não fazemos, e a gente verifica se dá para adaptar”. (E12) “Basicamente sim. Buscamos trabalhar com um ciclo fechado” (E7)	95
	Intensidade dos Laços	Barnir e Smith (2002) Del Baldo (2012) Granovetter (1973) Kozan, Akdeniz (2014) Li, Veliyath e Tan (2013) Ranganathan e Rosenkopf (2014)	“Quando se conhece uma pessoa e o negócio que ela tem se consegue verificar a conduta que ela terá; consegue verificar boas práticas, atitudes”. (E15) “É um fator importante, porque você tem a experiência e confiança do parceiro que já fez ou está fazendo algo neste sentido. E também a própria rede acaba vendo algumas questões para todos os associados, como negociação de placas solares”. (E25)	99
	Longevidade da Relação	Krackhardt (1992)	“O tempo é um fator para se estreitar laços, mas que não interfere na qualidade do serviço. Por ser uma ilha deve haver eficiência e qualidade no produto”. (E21) “O tempo de relacionamento traz uma segurança na parceria e ajuda no contexto local, pois estão no interior e tudo é mais complicado”. (E20)	102

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Os resultados obtidos através da análise QCA e das evidências qualitativas permitiram identificar as principais variáveis causais que influenciam as estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa. Essa descoberta reforça que, para as pequenas empresas, é possível o desenvolvimento de ações ambientais, sociais e econômicas, com impacto positivo quando atuando de forma conjunta, ou seja, a atuação por meio de redes. Esse tipo de configuração empresarial incentiva o relacionamento com diversos associados que poderão ser parceiros no desenvolvimento de ações de RSC, bem como influenciadores de outras ações, por meio de trocas de melhores práticas. Por outro lado, as redes podem utilizar de tais informações para fortalecer a relação com seus associados e também sensibilizá-los a desenvolverem mais ações voltadas para os aspectos social, ambiental e econômico. Por fim, os resultados alcançados possibilitam que, teoricamente, outros estudos possam avançar para contribuir no entendimento dessa temática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

A partir desse contexto, foi realizada uma revisão bibliográfica no capítulo 2, tendo por base os temas Sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa, Estratégias Coletivas, Redes e Pluralismo Relacional. A proposta teórica supõe que o pluralismo relacional influencia pequenas empresas em suas estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa. Em consequência, com a finalidade de se comprovar esse aspecto, realizou-se uma revisão da literatura, indicando as implicações teóricas e evidências empíricas. Como objeto de estudo, utilizaram-se pequenas empresas integrantes de uma associação de pousadas e hotéis do Brasil. Assim, esta pesquisa contribui para buscar o aprofundamento nesses temas, bem como propõe uma expressão que melhor descreva a relação causal das variáveis como potenciais influenciadoras das estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa.

Do ponto de vista metodológico, o estudo manteve um caráter exploratório em que se aplicaram técnicas que combinam aspectos qualitativos e quantitativos para análise dos dados. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas qualitativas com os gestores das empresas associadas e com a direção da rede estudada, além da coleta de dados secundários. A partir dos resultados dessa etapa, foi utilizada a análise qualitativa comparativa, seguida pela análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa foram apresentados no capítulo 4.

Ao concluir a pesquisa, verifica-se que o pluralismo relacional influencia pequenas empresas em suas estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa. Esse fato se instala em razão do relacionamento com distintos atores que se detectam dentro da rede, entre todos os associados e também com os que se encontram fora da rede, como Sindicatos de Hotéis, Bares e Restaurantes,

Convention Bureaus, Conselhos de Turismo, Sindicatos Patronais e outras entidades do setor de turismo e hotelaria em nível nacional como internacional, além das relações com a comunidade, com os fornecedores, com os colaboradores e com a esfera política.

O presente estudo também buscou analisar a relação das pequenas empresas a partir do pluralismo relacional com seus atores e verificar se existe influência desses atores no desenvolvimento de estratégias de RSC pelas pequenas empresas. Dessa forma, entende-se que algumas empresas possuem planejamento formal das ações a serem desenvolvidas no âmbito socioambiental, enquanto outras acabam desenvolvendo de maneira informal. Porém, independente da empresa, as relações estabelecidas com a rede são, de fato, a grande influenciadora das estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa. A partir da direção da rede, são emanadas as estratégias institucionais de RSC que devem ser implementadas de forma geral, além da relação indireta com os associados, já que, em ambientes informais, há trocas de informações e melhores práticas no âmbito socioambiental que influenciam o desenvolvimento de outras ações.

Por fim, se evidenciam os aspectos relacionados ao tipo, intensidade e longevidade da relação que influenciam as diferentes estratégias de RSC. Dentre os diversos tipos de pluralismo relacional, o mais evidente foi o *multiplex*, porém esse não exerce influência em relação à RSC, ao passo que a intensidade e a longevidade são fatores determinantes para o desenvolvimento das estratégias de RSC.

A partir da análise dos resultados encontrados é possível descrever algumas contribuições teóricas, metodológicas e gerenciais que emanaram desta tese. A primeira contribuição, a teórica, foi a aproximação das vertentes sobre pluralismo relacional com estratégias coletivas e redes. As pesquisas sobre o pluralismo relacional são relativamente recentes, inclusive com poucas pesquisas voltadas para as relações interorganizacionais, a exemplo das redes. O que poderia ser melhor aproveitado para o desenvolvimento de pequenas empresas com a ampliação desta temática iniciada por esta tese.

Assim, esta tese contribuiu para o repertório de estudos sobre essas temáticas e também, para as pequenas empresas, que ao perceberem que, atuando em redes, mantêm distintas relações que geram o pluralismo relacional, não somente com os demais associados diretos, mas com fornecedores, clientes, entidades de classe,

entre outros, poderiam aproveitar esta situação para alavancar seu desenvolvimento, tanto individual quanto coletivo.

Além da contribuição central, focada no fato de que o pluralismo relacional influencia as estratégias coletivas de pequenas empresas, a tese 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 tese, 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 desta tese 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. Ao se buscar referências, em dissertações e teses nacionais, há apenas duas instituições de ensino com uma dissertação e quatro teses que utilizaram este método nas pesquisas. 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.

No que se refere às contribuições gerenciais, os resultados mostram que as estratégias coletivas de responsabilidade social corporativa são influenciadas, quase

em sua totalidade, pela rede não tendo a participação significativa de outros atores no processo. Assim, a rede pode fomentar nas comunidades locais, discutindo sobre o tema social, ambiental e econômico com todos os agentes envolvidos no processo, bem como formalizar um processo no qual os hóspedes possam participar de forma mais ativa na construção de melhorias para a sociedade e para o meio ambiente. Outra sugestão que se encontra em prática em distintas redes de pequenas empresas e pode ser implementada pela rede, é institucionalizar um espaço, através de uma ferramenta na internet, para que os associados possam disseminar as boas práticas que cada um desenvolve na sua empresa e localidade. E, por fim, pode ser desenvolvido um programa de visitas a pequenas, médias e outras empresas do mesmo segmento e em outras áreas, além de ser realizado em outros países, com a finalidade de verificar outras práticas internacionais e até mesmo a fim de que se divulgue o conhecimento da rede para fora do país.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo possui limitações quanto aos aspectos metodológicos devido a dois aspectos. O primeiro deles, de acordo com o estudo, contemplou a análise de uma única rede do segmento hoteleiro. Portanto, os resultados limitam-se aos aspectos encontrados nesse contexto; o outro, refere-se ao método utilizado que 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.

Outra limitação refere-se à possibilidade de visões parciais dos respondentes de pesquisa de natureza qualitativa. Dessa forma, os resultados gerados pela análise QCA poderia não tornar explícita a influência de um conjunto de variáveis relacionadas às estratégias coletivas de RSC, de maneira fidedigna. Assim, utilizou-se da análise de conteúdo, como forma para ampliar o poder de explicação dos resultados encontrados.

Por fim, na perspectiva operacional, a dificuldade da pesquisa foi o acesso a todas as pousadas e hotéis que integram a rede, resultando no tamanho da amostra. Outro aspecto se refere ao fato de que os dados primários foram coletados apenas com um gestor de cada empresa. Apesar desse aspecto a pesquisa foi relevante pelos resultados obtidos e conclusões atingidas.

5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

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 booleana 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.

No que tange ao pluralismo relacional e as redes, outros estudos devem ser desenvolvidos para verificar se as variáveis encontradas nesta tese influenciam outras atividades, além das estratégias coletivas de RSC, desenvolvidas por pequenas empresas que atuam em redes.

Um estudo longitudinal pode ser desenvolvido com o mesmo objeto empírico para analisar se, com o passar do tempo, os mesmos resultados serão encontrados, tendo em vista que a rede continua em processo de expansão e novos associados acabam ingressando a cada ano. Além disso, podem-se identificar novas variáveis relacionadas ao pluralismo relacional que influenciam as estratégias coletivas de RSC.

Por fim, a pesquisa empírica aqui realizada foi direcionada para o setor de hotelaria, que pode ser complementado com análises em outras redes do mesmo segmento, mas em diferentes contextos, bem como a realização da mesma pesquisa em setores distintos.

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

- AHARONY, Noa. What's App: a social capital perspective, **Online Information Review**, Bradford, v. 39. n. 1, p. 26–42, Feb. 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/273486931_What's_App_A_social_capital_perspective>. Acesso em: 10 nov. 2016.
- ALVESSON, Mats; ASHCRAFT, Karen Lee; THOMAS, Robyn. Identity matters: reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. **Organization**, London, v. 15, n. 1, p. 5-28, 2008.
- AMSA, P. Organizational culture and work group behaviour: an empirical study. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 23, n. 3, p. 347-362, 1986.
- ANH, Pham Thi et al. Towards eco-agro industrial clusters in aquatic production: the case of shrimp processing industry in Vietnam. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 19, n. 17/18, p. 2107-2118, Nov./Dec. 2011.
- ASHFORTH, Blake E. Becoming: how does the process of identification unfold? In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. (Ed.). **Identity in organizations: developing theory through conversations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. p. 213-222.
- ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred A. Social identity theory and organization. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.
- ASSOCIAÇÃO DE HOTÉIS ROTEIROS DE CHARME. **Perguntas mais frequentes: informações para jornalistas e estudantes**. [S.l.], 2016. Docplayer de Sonia Ribeiro Madeira. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/17485650-Associacao-de-hoteis-roteiros-de-charme-perguntas-mais-frequentes-informacoes-para-jornalistas-e-estudantes.html>>. Acesso em: 10 nov. 2016.
- 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.
- BACHMANN, Reinhard; ZAHEER, Akbar. Trust in inter-organizational relations. In: CROPER, Steve et al. (Ed.). **The Oxford handbook inter-organizational relations**. New York: Oxford Press, 2008. p. 533-554.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge R.; PERUCIA, Alexandre. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **BASE: revista de administração e contabilidade da Unisinos, São Leopoldo**, v. 11, n. 1, p. 47-58, jan./mar. 2014.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge R.; REYES JÚNIOR, Edgar. O campo de estudos sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**: RAC, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a05.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

BANERJEE, Subhabrata Bobby. Organisational strategies for sustainable development: developing a research agenda for the new millennium. **Australian Journal of Management**, Sydney, v. 27, p. 105-118, 2002. Special Issue.

BANSAL, Tima; DESJARDINE; Mark. Don't confuse sustainability with CSR. **Ivey Business Journal**, London, Ontario, Jan./Feb. 2015. Disponível em: <<http://iveybusinessjournal.com/dont-confuse-sustainability-with-csr/>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNETT, William P.; MISCHKE, Gary A.; OCASIO, William. The evolution of collective strategies among organizations. **Organization Studies**, Berlin, v. 21, n. 2, p. 325-354, 2000.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management, Stillwater**, Okla., v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNIR, Anat; SMITH, Ken A. Interfirm alliances in the small business: the role of social networks. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, Wa. Va., v. 40, n. 3, p. 219–232, 2002.

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.

BENSON, J. Kenneth. The interorganizational network as a political economy. **Administrative Science Quarterly**, [Ithaca, N.Y.], v. 20, n. 2, p. 229-249, June 1975.

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.

BLINDHEIM, Bjørn-Tore; LANGHELLE, Oluf. A reinterpretation of the principles of CSR: a pragmatic approach. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Chichester, West Sussex, v. 17, n. 2, p. 107–117, 2010.

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.

BORTOLASO, Ingrid; VERSCHOORE, Jorge Renato; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle. Estratégias cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 14, n. 45, p. 419-437, out./dez. 2012.

BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. The right game: use game theory to shape strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 4, p. 57-71, July/Aug. 1995.

BRASS, Daniel J. et al. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, Champaign, Ill., v. 47, n.6, p. 795-817, 2004.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. **Business and society: ethics and stakeholder management**. 4th ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College, 2000.

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

CHESBROUGH, Henry W. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, Mass. v. 44, n. 3, p. 33-41, 2003.

CLARKSON, Max B. E. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social Performance. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

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.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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.

CRANE, Andrew et al. Contesting the value of “creating shared value”. **California Management Review**, Berkeley, v. 56, n. 2, p. 130-153, Winter 2014.

CRESWELL, John. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

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.

DEL BALDO, Mara. Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: the experience of some “spirited businesses”. **Journal of Management and Governance**, Dordrecht, v. 16, n. 1, p. 1–36, 2012.

DESHPANDE, Rohit; PARASURAMAN, A. Linking corporate culture to strategic planning. **Business Horizons**, Bloomington, Ind., v. 29, n. 3, p. 28-38, 1986.

DIAS, Cleidson Nogueira. **A influência das redes interorganizacionais e da complementaridade de recursos no desempenho da inovação**: um estudo comparativo Brasil-Espanha no setor de pesquisa agropecuária. 2015. 393 f. Tese (Doutorado em Administração) -- Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, 2015.

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.

DYER, Jeffrey H.; NOBEOKA, Kentaro. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 21, n. 3, p. 345-367, 2000.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 23, n. 8, p. 660-679, 1998.

DYLLICK, Thomas; HOCKERTS, Kai. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, Bradford, v. 11, n. 2, p. 130–141, 2002.

DYSON, Jonathan. What’s app? **Coaching at work**, Hitchin, UK, v. 9, n. 3, May/June 2014. Disponível em: <www.coaching-at-work.com>. Acesso em: 10 nov. 2016.

ECOPOUSADA TEJU-AÇU. **[Home]**. Fernando de Noronha, 2016. Disponível em: <www.pousadateju.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2016.

ESTY, Daniel C.; WINSTON, Andrew S. **Green to gold**: how smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage. Hoboken, NJ: Wiley, 2009.

FEIJÓ, Rodrigo Medeiros; ZUQUETTO, Rovian Dill. Cooperar para sobreviver e crescer: análise da rede de cooperação redemac. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 21-41, maio/jun. 2014. Ed. Especial.

- FERREIRA, Paula Araújo; LUZ, Cristina Rego Monteiro da; MACIEL, Ines Maria Silva. **As redes sociais como fonte de informação: uso do Whatsapp como ferramenta de apuração da notícia** (Rio de Janeiro, Brasil). Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-3508-1.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2016. Trabalho apresentado ao 38º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (INTERCOM), Rio de Janeiro, 2015.
- FISHER, Josie. Social Responsibility and ethics. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 52, n. 4, p. 391–400, 2004.
- FISS, Peer C. A set-theoretic approach to organizational configurations. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 32, n. 4, p. 1180-1198, 2007.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Nova Cultura, 1985.
- GARSON, G. David. **Case study analysis and QCA**. Asheboro, NC: Statistical Publishing Associates, 2016. Documento disponível para tablet.
- GATTI, Lucia; SEELE, Peter. Evidence for the prevalence of the sustainability concept in European corporate responsibility reporting. **Sustainability Science**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 89–102, 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIOIA, Dennis A. et al. Forging an identity: an insider- outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. **Administrative Science Quarterly**, [Ithaca, N.Y.], v. 55, n. 1, p. 1–46, 2010.
- GIOIA, Dennis A.; SCHULTZ, Majken; CORLEY, Kevin G. Organizational identity, image, and adaptive instability. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 25, n. 1, p. 63–81, 2000.
- GODOI, Christiane K.; MATTOS, Pedro L. C. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (Org.). **A pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 301-323.
- GOMES-CASSERES, Benjamin. Group versus Group: How alliance networks compete. **Harvard Business Review**, Boston, v. 72, n. 4, p. 62-74, July/Aug. 1994.
- GRANDORI, Anna G.; SODA, Giuseppe. Interfirm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, Berlin, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GRANOVETTER, Mark S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, May 1973.
- GULATI, Ranjay. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**, [Ithaca, N.Y.], v. 40, n. 4, p. 619-652, 1995.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

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.

GUNN, Andrew; MINTROM, Michael. Global university alliances and the creation of collaborative advantage. **Journal of Higher Education Policy and Management**, Abingdon, v. 35, n. 2, p. 179–192, 2013.

GURGEL, Maria Cristina Barbosa do Amaral. **Configurações estratégicas de empresas brasileiras de alto desempenho**: análise qualitativa comparativa das imperfeições de mercado por elas exploradas. 2011. 156 f. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, SP, 2011.

LA HACIENDA. **[Home]**. Gramado, 2016. Disponível em: <www.lahacienda.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2016.

HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. No business is an island: The network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, Oxford, v. 5, n. 3, p. 187–200, 1989.

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>. Acesso em: 14 nov. 2016.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, Ada, OH, v. 17, n. 2, p. 56-69, 2003.

HENDERSON, David. **Misguided virtue**: false notions of corporate social responsibility. London: Institute of Economic Affairs, 2001.

HENNART, Jean-François. Transaction costs perspectives on interorganizational relations. CROPER, Steve et al. (Ed.). **The Oxford handbook inter-organizational relations**. New York: Oxford Press, 2008. p. 339-365.

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.

HESS, David; ROGOVSKY, Nikolai; DUNFEE, Thomas W. The next wave of corporate community involvement: corporate social initiatives. **California Management Review**, Berkeley, v. 44, n. 2, p. 110-125, 2002.

HILLS, Greg et al. **Shared value in emerging markets**: How multinational corporations are redefining business strategies to reach poor or vulnerable populations. [S.l.]: FSG, 2012. Disponível em: <<http://www.fsg.org/publications/shared-value-emerging-markets>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

HOTEL ESTALAGEM ST. HUBERTUS. [Home]. Gramado, 2016. Disponível em: <<http://www.sthubertus.com>>. Acesso em: 13. nov. 2016.

HOTEL LA DOLCE VITTA. [Home]. Tijucas do Sul, 2016. Disponível em: <www.hotelladolcevitita.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2016.

HUMAN, Sherrie; PROVAN, Keith. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, Champaign, Ill., v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

HUSTED, Bryan W.; SALAZAR, José de Jesus. Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 43, n. 1, p. 75-91, 2006.

HUXHAM, Chris; BEECH, Nic. Inter-organizational power. In: CROPER, Steve et al. (Ed.). **The Oxford handbook inter-organizational relations**. New York: Oxford Press, 2008. p. 555-579.

HUXHAM, Chris; VANGEN, Siv. Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration. **Human Relations**, New York, v. 53, n. 6, p. 771–806, 2000.

IPIRANGA, Ana Silvia Rocha; AGUIAR, Marisia Monte Silva. Life, work and sustainable learning practices: a study on a small business network. **BAR, Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 145-163, Apr./June 2014.

JARILLO, J. Carlos. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

JONES, Candace; HESTERLY, William; BORGATTI, Stephen. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

JOSEPH, Ella; PARKINSON, Joseph. Confronting the critics. **New Academy Review**, [S.I.], v. 1, n.1, p. 4-20, Spring 2002.

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

KANTER, Rosabeth M. Collaborative advantage. **Harvard Business Review**, Boston, v. 72, n. 4, p. 96–108, 1994.

KENNY, Brenda; FAHY, John. The role of tie strength, relational capability and trust in the international performance of high tech SMEs. **The IMP Journal**, [Norway], v. 7, n. 3, p. 188-203, 2013.

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 philios in organizations. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert (Ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 216-239.

KREITLON, Maria P. **A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial**. Curitiba, 2004. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GSA/2004_GSA2651.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2016. Trabalho apresentado ao 28º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2004.

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.

LAVIE, Dovev. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 31, n. 3, p. 638–658, 2006.

LEE, Min-Dong Paul. Configuration of external influences: the combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 102, n. 2, p. 281–298, 2011.

LI, Wan; VELIYATH, Rajaram; TAN, Justin. Network characteristics and firm performance: an examination of the relationships in the context of a cluster. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, Wa. Va., v. 51, n. 1, p. 1–22, 2013.

LOGSDON, Jeanne M.; YUTHAS, Kristi. Corporate social performance, stakeholder orientation, and organizational moral development. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 16, n. 12/13, p. 1213-1226, 1997.

LYNN, Frances M.; CHESS, Caron. Community advisory panels within the chemical industry: antecedents and issues. **Business Strategy and the Environment**, Bradford, v. 3, n. 2, p. 92-99, 1994.

McEVILY, Bill; ZAHEER, Akbar. Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 20, n. 2, p. 1133-1156, 1999.

McWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 26, n. 1, p. 117–127, 2001.

METCALF, Louise; BENN, Suzanne. The corporation is ailing social technology: creating a “fit for purpose” design for sustainability. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 111, n. 2, p. 195-210, 2012.

MORAES, Luis Fernando Salles et al. Desenvolvimento sustentável e insolvência: um estudo de empresas brasileiras. **Journal of Environmental Management and Sustainability = Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 39-57, maio/ago. 2014.

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.

MORHARDT, J. Emil. Corporate social responsibility and sustainability reporting on the Internet. **Business Strategy and the Environment**, Bradford, v. 19, n. 7, p. 436-452, 2010.

MUÑOZ MARTÍN, Juan. Ética empresarial, responsabilidad social corporativa (RSC) y creación de valor compartido (CVC). **GCG: globalización, competitividad y gobernabilidad**, [Madrid], v. 7, n. 3, p. 76-88, 2013.

NAHAPIET, Janine. Social capital. In: CROPER, Steve et al. (Ed.). **The Oxford handbook inter-organizational relations**. New York: Oxford Press, 2008. p. 580-606.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012.

NASCIMENTO, Luis Felipe. **Quando a gestão social e a gestão ambiental se encontram**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2007/APS/2007_A_PSCTC.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2016. Trabalho apresentado ao 31º Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

NAU ROYAL HOTEL BOUTIQUE E SPA. **[Home]**. Cambury, 2016. Disponível em <<http://www.nauroyal.com.br/2013/>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

NAVARRO, Natalia. **Sanção e proteção no Senado brasileiro**: uma análise das condições de transgressão às leis, de sua sanção ou de seu acobertamento. 2015. 156 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2015.

NELSON, Jane. **Leveraging the development impact of business in the fight against global poverty**. Cambridge, Mass: Harvard University : John F. Kennedy School of Government, 2006.

NEUMANN, Leonardo; HEXSEL, Astor; BALESTRIN, Alsones. Desafios à cooperação em aglomerados produtivos: um estudo de caso no segmento de malhas do sul do Brasil. **BASE: revista de administração e contabilidade da Unisinos**, v. 8, n. 3, p. 220-230, jul./set. 2011.

NIELSEN, Richard P. Cooperative strategy. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 9, n. 5, p. 475-492, 1988.

OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. Networking Network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, Berlin, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

ORLITZKY, Marc; SHEN, Jie. Corporate social responsibility, industry, and strategy. **Industrial and Organizational Psychology**, Malden, Mass., v. 6, n. 4, p. 346-350, Dec. 2013.

PARADOR CASA DA MONTANHA. **Home**. Cambará, 2016. Disponível em: <www.paradorcasadamontanha.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2016.

PARK, S. H. Managing an interorganizational network: a framework of the institucional mechanism for network control. **Organization Studies**, Berlin, v. 17, n. 5, p. 795-824, 1996.

PÉREZ LIÑÁN, Aníbal. **Instrucciones para utilizar fs/QCA (versión 2.0, 2007)**. [Salamanca]: Universidad de Salamanca, mayo 2009. Disponível em: <http://www.pitt.edu/~asp27/USAL/Instrucciones_fsQCA.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2016.

PINTO, Marcelo de Rezende; MARANHÃO, Carolina Machado. Responsabilidade social empresarial: reflexões à luz dos estudos críticos em administração. **Gestão.Org**, Recife, v. 10, n. 3, p. 705-726, set./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/577/277>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

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.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, Boston, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

POUSADA CRAVO E CANELA. **[Home]**. Canela, 2016. Disponível em: <www.pousadacravoecanela.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2016.

POUSADA DA VIGIA. **[Home]**. Florianópolis, 2016. Disponível em: <www.pousadadavigia.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2016.

POUSADA DO AMPARO. **Home**. Olinda, 2016. Disponível em: <www.pousadadoamparo.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2016.

POUSADA DO ENGENHO. **[Home]**. São Francisco de Paula, 2016. Disponível em: <www.pousadadoengenho.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2016.

POUSADA DO TOQUE. **Home**. São Miguel dos Milagres, 2016. Disponível em: <www.pousadadotoque.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2016.

POUSADA ILHA DO PAPAGAIO. **[Home]**. Palhoça, 2016. Disponível em: <www.papagaio.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2016.

POUSADA LES ROCHES. **[Home]**. Itaipava, 2016. Disponível em: <www.pousadalesroches.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2016.

POUSADA RABO DO LAGARTO. **[Home]**. Domingos Martins, 2016. Disponível em: <www.rabodolagarto.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2016.

POUSADA SPA MIRANTE DA COLYNA. **[Home]**. Monte Verde, 2016. Disponível em: <www.mirantedacolyna.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2016.

POUSADA VILLAS DA SERRA. **[Home]**. Serra de São Bento, 2016. Disponível em: <www.villasdaserra.com.br/>. Acesso em: 13 nov. 2016.

POWELL, Walter W. Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 228-240, Spring 1998.

PROVAN, Keith G.; FISH, Amy; SYDOW, Joerg. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Lawrence, KS, v. 18, n. 2, p. 229–252, 2008.

QUATRIN, Denise Rossato; KLEIN, Leander Luiz; MADRUGA, Lúcia Rejane da Rosa Gama. Redes interorganizacionais e sustentabilidade: onde esses dois temas se encontram? **Conhecimento Interativo**, São José dos Pinhais, PR, v. 7, n. 2, p. 39-60, jul./dez. 2013.

QUINTA DOS PINHAIS. **[Home]**. Santo Antônio dos Pinhais, 2016. Disponível em: <www.quintadospinhais.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2016.

RAAB, Jörg; MANNACK, Remco S.; CAMBRÈ, Bart. Combining structure, governance, and context: a configurational approach to network effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 25, n. 2, p. 479-511, 2015.

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.

RAHMAN, Shafiqur. Evaluation of definitions: ten dimensions of corporate social responsibility. **World Review of Business Research**, Melbourne, v. 1, n 1, p. 166–176, 2011.

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.

RIBAUT, Jean-Michel; MARTINET, Bruno; LEBIDOIS, Daniel. **A gestão das tecnologias**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

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.

RING, Peter S.; VAN DE VEN, Andrew H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 13, n. 7, p. 483–498, 1992.

RIO DO RASTRO ECO RESORT. **[Home]**. Bom Jardim da Serra, 2016. Disponível em: <www.riodorastro.com.br>. Acesso em 13 nov. 2016.

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.

ROTEIROS DE CHARME. **Home**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em <<http://www.roteirosdecharme.com.br>>. Acesso em: 13 nov. 2016.

ROTH, Ana Lúcia et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 112-123, jan./mar. 2012.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

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.

SETHI, S. Prakash. **Multinational corporations and the impact of public advocacy on corporate strategy**. Boston: Kluwer Academic, 1994.

SHARMA, Aarti; KEARINS, Kate. Interorganizational collaboration for regional sustainability: What happens when organizational representatives come together? **The Journal of Applied Behavioral Science**, [Thousand Oaks], v. 47, n. 2, p. 168–203, 2011.

SHARMA, Sanjay; VREDENBURG, Harrie. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 19, n. 8, p. 729–753, 1998.

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.

SO, Simon. Mobile instant messaging support for teaching and learning in higher education. **The Internet and Higher Education**, Greenwich, Conn., v. 31, p. 32–42, 2016.

SOARES, Gianna M. de P. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!? **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 2, art. 23., p. 1-15, jul./dez. 2004. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482004000200012.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2016.

SOLAR DA PONTE. **[Home]**. Tiradentes, 2016. Disponível em: <www.solardaponte.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2016.

SPITZECK, Heiko; CHAPMAN, Sonia. Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, Bradford, v. 12, n. 4, p. 499–513, 2012.

STRAND, Robert; FREEMAN, R. Edward; HOCKERTS, Kai. Corporate social responsibility and sustainability in Scandinavia: An overview. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 127, n. 1, p. 1–15, 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.

TAJFEL, Henri; TURNER, John C. The social identity theory of intergroup behaviour. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W. G. (Ed.). **Psychology of intergroup behaviour**. 2nd ed. Chicago: Nelson-Hill, 1985. p. 7-24.

TOPOLOVEC-VRANIC, Jane; NATARAJAN, Karthik. The use of social media in recruitment for medical research studies: A scoping review. **Journal of Medical Internet Research**, Toronto, v. 18, n. 11, p. 29-29, Nov. 2016. Disponível em: <<https://www.jmir.org/2016/11/e286>>. 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.

VAN MARREWIJK, Marcel. Concepts and definitions of CRS and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 44, n. 2, p. 95–105, 2003.

VANGEN, Siv; HUXHAM, Chris. Achieving collaborative advantage: understanding the challenge and making it happen. **Strategic Direction**, Bradford, v. 22, n. 2, p. 3–5, 2006.

VEN, Hamish van der. Socializing the C-suite: Why some big-box retailers are “greener” than others. **Business and Politics**, Berkeley, v. 16, n. 1, p. 31–63, 2014.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea: RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043–1069, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n4/08.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Outcomes in small-firm networks: a quantitative study in the southern Brazilian context. In: JOHANSON, Martin; LUNDBERG, Heléne. **Network strategies for regional growth**. Houndmills: Basingstoke, UK: Palgrave MacMillan, 2011. p. 79–99.

VILA SELVAGEM HOTEL. **[Home]**. Fortim, 2016. Disponível em: <www.vilaselvagem.com>. Acesso em: 13 nov. 2016.

LA VILLA BAHIA. **[Home]**. Salvador, 2016. Disponível em: <www.lavillabahia.com>. Acesso em: 13 nov. 2016.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. Case research in operations management. **International Journal of Operations and Production Management**, Bradford, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.

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.

WARTICK, Steven L.; COCRAN, Philip L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 10, n. 4, p. 758–769, 1985.

WEGNER, Douglas; PADULA, Antônio Domingos. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 1, p.145-171, jan./fev. 2012.

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.

WILLIAMS, Oliver F. CSR: will it change the world? Hope for the future: an emerging logic in business practice. **Journal of Corporate Citizenship**, Sheffield, UK, n. 53, p. 9-26, Mar. 2014.

WINKLER, Ingo. Network governance between individual and collective goals. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Flint, Mich., v. 12, n. 3, p. 119-134, 2006.

WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

YANG, Xianmin; LI, Xiaojie; LU, Ting. Using mobile phones in college classroom settings: Effects of presentation mode and interest on concentration and Achievement. **Computers & Education**, New York, v. 88, p. 292-302, 2015.

YOUSAFZAI, Malala. **[Frases]**. [Washington, 2016]. Disponível em: <<https://www.malala.org/malalas-story>>. Acesso em: 01 jan. 2017.

ZAHEER, Akbar; GOZUBUYUK, Remzi; MILANOV, Hana. It's the connections: the network perspective in interorganizational research. **Academy of Management Perspectives**, Briarcliff Manor, N.Y., v. 24, n. 1, p. 62-77, Feb. 2010.

ZORAH BEACH HOTEL. **[Home]**. Trairi, 2016. Disponível em: <www.zorahbeach.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2016.

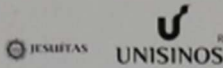
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A ASSOCIAÇÃO ROTEIROS DE CHARME

1. Como a rede define as estratégias de RSC?
2. Com que atores a rede se relaciona mais frequentemente fora da rede?
3. De que forma a relação com os atores (identificados no item 2) influencia nas estratégias de RSC?
4. Existe algum tipo de relação comercial que acabou tendo outro enfoque relacional, como amizade, por exemplo, ou algum fornecedor/ou entidade que também é cliente?
5. A rede se relaciona ou faz benchmarking com hotéis de outros países em relação às práticas de RSC?
6. A rede mantém relação apenas com os mesmos fornecedores? Com os mesmos clientes? E com as mesmas instituições? (ver atores identificados no item 2 e estes entrarão na pergunta)
7. As relações com os atores externos afetam as prioridades de práticas voltadas aos aspectos sociais, ambientais e econômicos?
8. Quando a rede pensa em desenvolver alguma ação de RSC existe necessidade de alguma consulta/ troca de ideias com os atores externos?

Perguntar quem são os 5 principais atores identificados no item 2 e perguntar para cada um as perguntas 9, 10 e 11

9. Há quanto tempo a rede se relaciona com os seus fornecedores?
10. Os principais clientes corporativos da rede são clientes há quanto tempo?
11. Há quanto tempo a rede se relaciona com instituições?
12. E o tempo de relacionamento com estes atores interfere na opinião que estes fornecem para o desenvolvimento de estratégias de RSC que a rede desenvolve?
13. E a intensidade do relacionamento com estes atores interfere na opinião que estes fornecem para o desenvolvimento de estratégias de RSC que a rede desenvolve?

APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO



Universidade do Vale do Rio dos Sinos
 Reconhecida pela Portaria Ministerial nº 453 de 21/11/1983 - D.O.U. de 22/11/1983
 Unidade de Apoio de Serviços Acadêmicos
 Gerência de Registros Acadêmicos


De: Gerência de Registros Acadêmicos - UNISINOS

Apresentação

Apresentamos o estudante **Paula Maines da Silva**, nº 1180924, aluna do curso de **Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Administração - Área de Concentração: Organizações e Competitividade**, modalidade presencial, nível Pós-Graduação Estrito Senso, reconhecido pela Portaria do Ministério da Educação nº 73/2007, D.O.U. de 19/01/2007 e pela Portaria do Ministério da Educação nº 1.077/2012, D.O.U. de 13/09/2012, desta Universidade, que deseja realizar pesquisa nessa Instituição, afim de elaborar sua Tese.

Informamos, também, que até o presente momento nada consta em nossos arquivos que desabone a sua conduta estudantil.

.....
São Leopoldo, 24 de agosto de 2016.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

 Bianca Hoffmann Rodrigues
 Atendimento | Unisinos

Documento nº 5770 / 2016

Av. Unisinos, 950 Caixa Postal 275 - CEP 93022-000 | São Leopoldo | Rio Grande do Sul | Brasil | Telefone: 51 3580 1122 |
 http://www.unisinos.br
 Av. Luiz Manoel Gonzaga, 744 CEP 90470-290 | Porto Alegre | Rio Grande do Sul | Brasil | Telefone: 51 3580 1122
 Rua Treze de Maio, 675 (2º andar) CEP 95700-000 | Bento Gonçalves | Rio Grande do Sul | Brasil | Telefone: 54 3452 5100
 Rua Feijó James, 1132 (1ª e 2ª andar) CEP 95034-190 | Caxias do Sul | Rio Grande do Sul | Brasil | Telefone: 54 3214 2100

APÊNDICE C – DESCRIÇÃO DOS PASSOS DE ANÁLISE ATRAVÉS DA QCA

A análise dos dados iniciou-se executando o *software fsqca* e carregando os dados da pesquisa, seguido da criação da *truth table*. A variável de saída é Estratégias Coletivas de RSC (EST_RSC) e as demais Rede (RED), Colaboradores (COL), Fornecedores (FOR), Clientes (CLI), Instituições (INS), Multiplex (M); Heterogeneous (H); Overlapping (V), Intensidade (T) e Longevidade (L) como condições causais. Para que o sistema possa apresentar a listagem de casos úteis em termo de padrão na solução os dados devem ter uma variável de identificação de cada caso e esta variável deve ter um ID como texto. Por isso os casos foram identificados como Pousada 1, Pousada 2, etc., bem como Hotel 1, Hotel 2, e assim seguiram a arrumação dos mesmos, conforme Figura 1.

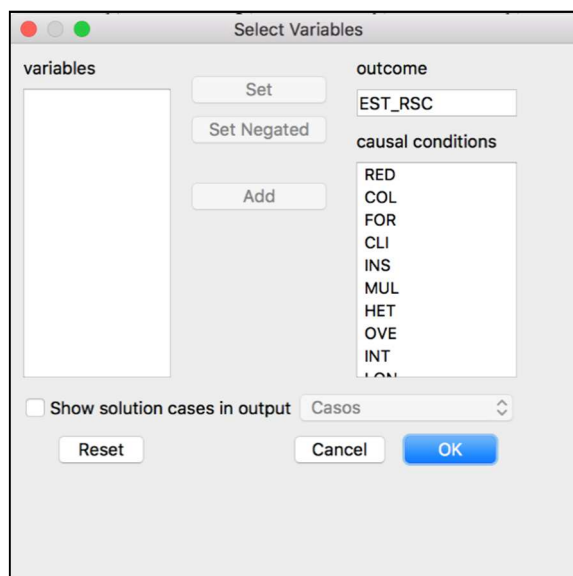
Figura 1 – Identificação dos Casos e as variáveis analisadas

Casos	RED	COL	FOR	CLI	INS	MUL	HET	OVE	INT	LON	EST_RSC
Pousada1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Hotel1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Hotel2	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1
Hotel3	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
Pousada2	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Hotel4	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1
Pousada3	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1
Pousada4	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1
Hotel5	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1
Pousada5	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1
Hotel6	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1
Pousada6	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Pousada7	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1
Pousada8	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Pousada9	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1
Pousada10	1	0	0	0	1	1	0	1			1
Pousada11	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1
Pousada12	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Hotel7	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
Pousada13	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0
Pousada14	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1
Hotel8	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1
Pousada15	1	0	0	0	0	1	0	0			1
Pousada16	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1
Hotel9	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Após o software estar carregado com os dados e as variáveis selecionadas, conforme Figura 2, a *truth table* foi analisada.

Figura 2 – Seleção da variável de saída e as condições causais



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A *truth table* apareceu como mostrado na Figura 3. Inicialmente, a coluna para a variável de saída (Estratégias Coletivas de RSC) estava vazia. O conjunto de linhas representa todas as permutações possíveis das codificações das variáveis causais, onde 1 = variável está presente (ex.: Rede, Instituições, etc.) e 0 = não presente (ex.: Colaborador, Fornecedor, etc.).

Figura 3 – *True Table*

RED	COL	FOR	CLI	INS	MUL	HET	OVE	INT	number	EST_RSC	cases	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
0	0	0	0	1	1	0	1	1	3 (13%)		cases	1	1	1
1	0	0	1	0	1	0	0	1	2 (21%)		cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	0	1	2 (30%)		cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	0	1	1	2 (39%)		cases	1	1	1
0	0	0	0	0	1	0	0	0	1 (43%)		cases	0	0	0
1	0	0	0	0	1	0	0	0	1 (47%)		cases	1	1	1
0	0	1	1	0	1	0	0	0	1 (52%)		cases	0	0	0
1	0	0	0	0	1	1	0	0	1 (56%)		cases	1	1	1
1	0	0	1	0	1	1	1	0	1 (60%)		cases	1	1	1
0	0	1	1	1	1	1	1	0	1 (65%)		cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	0	0	1	1 (69%)		cases	1	1	1
0	0	0	1	0	1	0	0	1	1 (73%)		cases	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	1 (78%)		cases	1	1	1
1	0	0	0	1	1	0	0	1	1 (82%)		cases	1	1	1
1	0	0	1	1	1	1	0	1	1 (87%)		cases	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1 (91%)		cases	1	1	1
1	0	0	1	0	1	0	1	1	1 (95%)		cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	1	1	1 (100%)		cases	1	1	1

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O *software fsqca* cria as variáveis *Number*, que significa o número e porcentagem cumulativa de casos exibindo o padrão de linha. Os números somam 25, que é o número de casos no conjunto de dados original. O *Raw consist* mostra na linha 1 da *truth table* que existem 3 casos, ou seja, indica que 13% dos casos exibem a combinação das variáveis 1-0-0-0-1-1-0-1-1-1 para rede-colaboradores-fornecedores-clientes-instituições-multiplex-heterogeneous-overlapping-intensidade-longevidade e que influenciam a Estratégias coletivas de RSC=1, portanto, a consistência bruta = 1,0, conforme Figura 4.

Figura 4 – Apresentação dos dados da *True Table_Linha 1*

RED	COL	FOR	CLI	INS	MUL	HET	OVE	INT	LON	number	EST_RSC	cases	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	3 (13%)	1	1	1	1	1
1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	2 (21%)	1	1	1	1	1
1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	2 (30%)	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1 (34%)	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1 (39%)	0	1	1	1	1
0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1 (43%)	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1 (47%)	0	1	1	1	1
1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1 (52%)	0	1	1	1	1
1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1 (56%)	0	1	1	1	1
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1 (60%)	0	1	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1 (65%)	0	1	1	1	1
0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1 (69%)	0	1	1	1	1
0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1 (73%)	0	0	0	0	0
1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1 (78%)	0	1	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1 (82%)	0	1	1	1	1
1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1 (87%)	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1 (91%)	0	1	1	1	1
1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1 (95%)	0	1	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1 (100%)	0	1	1	1	1

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na linha 2 na *truth table* existem 2 casos, conforme Figura 5, indica que 21% dos casos exibem o padrão 1-0-0-1-0-1-0-0-1-1 para rede-colaboradores-fornecedores-clientes-instituições-multiplex-heterogeneous-overlapping-intensidade-longevidade e que influenciam as Estratégias coletivas de RSC (EST_RSC=1), portanto, a consistência bruta = 1,0. E assim a análise foi realizada para cada linha, verificando se a consistência bruta é 1 ou 0.

Figura 5 – Apresentação dos dados da *True Table_Linha 2*

RED	COL	FOR	CLI	INS	MUL	HET	OVE	INT	LON	number	EST_RSC	cases	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	3 (13%)		cases	1	1	1
1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	2 (21%)		cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	2 (30%)		cases	1	1	1
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1 (34%)		cases	0	0	0
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1 (39%)		cases	1	1	1
0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1 (43%)		cases	0	0	0
1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1 (47%)		cases	1	1	1
1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1 (52%)		cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1 (56%)		cases	1	1	1
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1 (60%)		cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1 (65%)		cases	1	1	1
0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1 (69%)		cases	1	1	1
0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1 (73%)		cases	0	0	0
1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1 (78%)		cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1 (82%)		cases	1	1	1
1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1 (87%)		cases	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1 (91%)		cases	1	1	1
1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1 (95%)		cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1 (100%)		cases	1	1	1

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O *PRI Consist.*, no qual a consistência de PRI é uma redução quase proporcional na medida do erro. Para *crisp set QCA* os dados binários são os mesmos que os Raw Consistency. O *SYM Consist.* é o produto do *Raw Consistency* vezes o *Pri Consistency*.

Pelo fato do software fazer a combinação de todas as variáveis entre si, acabou gerando resultados sem nenhum caso. Desta forma estes casos irrelevantes foram extraídos, deixando somente as situações que tiveram uma presença ou mais nos casos. A Figura 6 apresenta a *truth table* já com a exclusão das combinações inexistentes de fato, ou seja, “zerados”.

Figura 6 – *True Table* sem os casos zerados

RED	COL	FOR	CLI	INS	MUL	HET	OVE	INT	LON	number	EST_RSC	cases	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1		cases	0	0	0
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1		cases	1	1	1
0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1		cases	0	0	0
1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1		cases	1	1	1
1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1		cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1		cases	1	1	1
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1		cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1		cases	1	1	1
0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1		cases	1	1	1
0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1		cases	0	0	0
1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1		cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1		cases	1	1	1
1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1		cases	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1		cases	1	1	1
1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1		cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1		cases	1	1	1
1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	2		cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	2		cases	1	1	1
1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	3		cases	1	1	1

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A coluna para a variável Estratégias Coletivas de RSC ainda estava em branco, por isso foi necessário atribuir valores a esta variável desenvolvendo o seguinte

passo. Inicialmente se classificou os dados do *Raw Consist* deixando ordenado os casos com consistência bruta 1 seguido dos casos com consistência bruta 0. A Figura 7 apresenta os dados já classificados.

Figura 7 – Classificação dos dados para gerar valor a variável de saída

RED	COL	FOR	CLI	INS	MUL	HET	OVE	INT	LON	number	EST_RSC	cases	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1		CASES	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1		CASES	1	1	1
1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1		CASES	1	1	1
1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1		CASES	1	1	1
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1		CASES	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1		CASES	1	1	1
0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1		CASES	1	1	1
1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1		CASES	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1		CASES	1	1	1
1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1		CASES	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1		CASES	1	1	1
1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1		CASES	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1		CASES	1	1	1
1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	2		CASES	1	1	1
1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	2		CASES	1	1	1
1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	3		CASES	1	1	1
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1		CASES	0	0	0
0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1		CASES	0	0	0
0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1		CASES	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Com as linhas/padrões ordenados por consistência, selecionou-se o comando codificar, em que aparece a janela que mostra os critérios padrões para codificar a variável Estratégias Coletivas de RSC, conforme Figura 8.

Figura 8 – Critérios para gerar valor à variável de saída

Delete rows width number less than

and set EST_RSC to 1 for rows with consist >=

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Os valores mencionados por Garson (2016) foram mantidos, ou seja, para a primeira operação (*Delete rows width number less than 1*) foi utilizado 1 e para a segunda operação (*set EST_RSC to 1 for rows with consist >=0.8*) 0.8.

Com esta ação a coluna das estratégias coletivas de RSC passou a ter valores, conforme Figura 9.

Figura 9 – Critérios para gerar valor à variável de saída

RED	COL	FOR	CLI	INS	MUL	HET	OVE	INT	LON	number	EST_RSC	cases	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	cases	1	1	1
1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	cases	1	1	1
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	cases	1	1	1
0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	cases	1	1	1
1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	cases	1	1	1
1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	cases	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	cases	1	1	1
1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	cases	1	1	1
1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	2	1	cases	1	1	1
1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	2	1	cases	1	1	1
1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	3	1	cases	1	1	1
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	cases	0	0	0
0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	cases	0	0	0
0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	cases	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Ao codificar Estratégias Coletivas de RSC como 1, disponível nas 16 primeiras linhas, resultou em para análise 20 pousadas e hotéis. As linhas 17, 18 e 19 foram codificadas 0 para a variável Est_RSC, o que significa que 3 pousadas e hotéis (pousada 6, hotel 1 e pousada 13) não são influenciados pelas estratégias coletivas de RSC, por isso não podem ser consideradas na determinação de padrões associados à esta variável.

Após, iniciou-se o processo para gerar os resultados a partir do comando “*Standard Analyses*”, no qual foi definido quais as condições causais que afetam a variável de saída e quais poderiam afetar ou não a mesma. A Figura 10 apresenta a tela onde foi dado este comando.

Figura 10 – Seleção de critérios no *Standard Analyses*

Some prime implicants are tied. Use the checkboxes to select which prime implicants to keep.

	~RED	~COL	FOR	CLI	INS	MUL	HET	OVE	~INT	LON
<input checked="" type="checkbox"/> INS										
<input type="checkbox"/> HET										
<input type="checkbox"/> OVE										
<input checked="" type="checkbox"/> ~INT LON										
<input checked="" type="checkbox"/> FOR LON										

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Utilizando-se a *Standard Analysis* o programa pergunta se as ausências dos fatores podem influenciar o resultado positivamente, assim selecionou-se as variáveis

presença instituições; negando instituições e presença longevidade; presença fornecedores e presença longevidade para serem mantidos na análise. Com isso gerou-se um novo comando onde as condições causais rede, colaboradores, fornecedores, clientes, instituições, intensidade e longevidade foram selecionadas. Já os aspectos *multiplex*, *heterogeneous* e *overlapping* foram definidos como condições que podem ou não estarem presentes. A Figura 11 apresenta o momento da seleção dos aspectos mencionados acima.

Figura 11 – Seleção Variáveis que podem ser a causa das Estratégias Coletivas de RSC

Causal Conditions:	Should contribute to EST_RSC when cause is:		
	Present	Absent	Present or Absent
RED	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COL	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FOR	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CLI	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INS	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MUL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
HET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
OVE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
INT	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LON	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Estes procedimentos tiveram que ser realizados porque as soluções intermediárias de QCA envolvem padrões causais lógicos sem casos observados, excluindo-os (no caso da solução complexa), incluindo aqueles que simplificam a solução (solução parcimoniosa) ou incluem aqueles que simplificam a solução e que são consistentes com os pressupostos causais especificados pelo pesquisador (na solução intermediária). Assim, pode-se gerar no *software fsqca* três soluções: parcimoniosa, intermediária e complexa. De acordo com Navarro (2015, f. 121):

A solução complexa considera que a ausência de uma variável pode contribuir para o resultado positivo. Enquanto a solução parcimoniosa afirma que a ausência de uma variável não pode contribuir para o resultado positivo. Por fim, a solução intermediária, verifica os pares configuracionais das variáveis, pressupondo a multifinalidade (resultado 1 ou 0).

Nos resultados das análises alguns dados são gerados, como o coeficiente *Coverage* (cobertura), que significa quanto do resultado é possível por cada solução como um todo. Ou seja, a cobertura reflete a extensão em que um determinado termo causal explica as instâncias do resultado. Entretanto, a cobertura mede apenas a importância empírica, não a importância teórica de um determinado termo causal. Assim deve-se calcular a cobertura somente depois de estabelecer que uma relação de conjunto é consistente. (GARSON, 2016). O segundo coeficiente é *Consistency* (consistência), que significa a proporção de casos com uma determinada combinação de causas que exibem o resultado. (GARSON, 2016).

E por fim, a *Solution Coverage* (solução de cobertura) e *Solution Consistency* (solução de consistência), que são coeficientes que calculam a média de todos os coeficientes de cobertura ou consistência. Para o *crisp set* QCA, a solução de consistência deve estar acima de 0,85 em um bom modelo, aproximando-se idealmente de 1,0. A solução da consistência abaixo de 0,75 torna cada vez mais difícil, por motivos substantivos, sustentar que existe uma relação do subconjunto. (GARSON, 2016).

Os coeficientes *solution coverage* e *solution consistency* são coeficientes sumários em todos os termos que apareceram na solução complexa e que se repetirão na parcimônia e na intermediária. Os coeficientes que foram gerados no software estão demonstrados na Figura 12.

Figura 12 – Coeficientes *Solution Coverage* e *Solution Consistency*

<p>solution coverage: 1 solution consistency: 1</p>
--

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Já o *raw coverage*, *unique coverage*, e *consistency* são coeficientes específicos de cada termo. Para a solução complexa existem dez termos, cada um representando um caminho para o resultado desejado, ou seja, que no qual as estratégias coletivas de RSC = 1, representado na Figura 13.

Figura 13 – Resultados da Solução Complexa

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
RED*~COL*~FOR*~CLI*~INS*MUL*~OVE*~LON	0.2	0.2	1
RED*~COL*~FOR*CLI*~INS*MUL*~HET*INT*LON	0.15	0.15	1
RED*~COL*~FOR*~CLI*INS*MUL*~HET*INT*LON	0.2	0.2	1
RED*~COL*~FOR*~CLI*~INS*MUL*HET*INT*LON	0.1	0.05	1
RED*~COL*~FOR*~CLI*~INS*MUL*OVE*INT*LON	0.15	0.1	1
RED*~COL*~FOR*CLI*~INS*MUL*HET*OVE*~INT*~LON	0.05	0.05	1
RED*COL*~FOR*CLI*~INS*MUL*~HET*~OVE*INT*~LON	0.05	0.05	1
~RED*~COL*FOR*CLI*INS*MUL*HET*OVE*~INT*LON	0.05	0.05	1
RED*~COL*~FOR*CLI*INS*MUL*HET*~OVE*INT*LON	0.05	0.05	1
RED*COL*FOR*CLI*INS*MUL*HET*~OVE*INT*LON	0.05	0.05	1

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

As interpretações das condições causais resultantes da solução complexa estão detalhadas no Quadro 1. Na álgebra booleana o símbolo “+” significa “OU” e o símbolo “ * ” significa “E”, “~” trata da negação do dado lógico booleano, isso serve para melhor compreensão dos resultados abaixo.

Quadro 1 – Interpretação das condições causais da Solução Complexa

(continua)

Solução	Interpretação
RED*~COL*~FOR*~CLI*~INS*MUL*~OVE*~LON	Presença da rede e ausência dos colaboradores e ausência dos fornecedores e ausência dos clientes e ausência das instituições e presença multiplex e ausência overlapping e ausência longevidade
RED*~COL*~FOR*CLI*~INS*MUL*~HET*INT*LON	Presença da rede e ausência dos colaboradores e ausência dos fornecedores e presença dos clientes e ausência das instituições e ausência heterogeneous e presença intensidade e presença longevidade
RED*~COL*~FOR*~CLI*INS*MUL*~HET*INT*LON	Presença da rede e ausência dos colaboradores e ausência dos fornecedores e presença dos clientes e ausência das instituições e ausência heterogeneous e presença intensidade e presença longevidade
RED*~COL*~FOR*~CLI*~INS*MUL*HET*INT*LON	Presença da rede e ausência dos colaboradores e ausência dos fornecedores e ausência dos clientes e ausência das instituições e presença multiplex e presença heterogeneous e presença intensidade e presença longevidade
RED*~COL*~FOR*~CLI*~INS*MUL*OVE*INT*LON	Presença da rede e ausência dos colaboradores e ausência dos fornecedores e ausência dos clientes e ausência das instituições e presença multiplex e presença overlapping e presença intensidade e presença longevidade

(conclusão)

Solução	Interpretação
RED*~COL*~FOR*CLI*~INS*MUL*HET* *OVE*~INT*~LON	Presença da rede e ausência dos colaboradores e ausência dos fornecedores e presença dos clientes e ausência das instituições e presença multiplex e presença heterogeneous e presença overlapping e ausência intensidade e ausência longevidade
RED*COL*~FOR*CLI*~INS*MUL*~HET* *~OVE*INT*~LON	Presença da rede e presença dos colaboradores e ausência dos fornecedores e presença dos clientes e ausência das instituições e presença multiplex e ausência heterogeneous e ausência overlapping e presença intensidade e ausência longevidade
~RED*~COL*FOR*CLI*INS*MUL*HET* OVE*~INT*LON	Ausência da rede e ausência dos colaboradores e presença dos fornecedores e presença dos clientes e ausência das instituições e presença multiplex e presença heterogeneous e presença overlapping e ausência intensidade e presença longevidade
RED*~COL*~FOR*CLI*INS*MUL*HET* ~OVE*INT*LON	Presença da rede e ausência dos colaboradores e ausência dos fornecedores e presença dos clientes e presença das instituições e presença multiplex e presença heterogeneous e ausência overlapping e presença intensidade e presença longevidade
RED*COL*FOR*CLI*INS*MUL*HET* ~OVE*INT*LON	Presença da rede e presença dos colaboradores e presença dos fornecedores e presença dos clientes e presença das instituições e presença multiplex e presença heterogeneous e ausência overlapping e presença intensidade e presença longevidade

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O valor apresentado da solução de cobertura (*solution coverage*) foi 1, que é considerado o ideal pelos autores para sustentar uma relação. (GARSON, 2016). Já o valor da solução de consistência (*solution consistency*) reflete a consistência combinada dos termos causais. Aqui, cada um dos termos tem uma consistência de 1,0 assim que a média, que aproxima a consistência da solução, é 1,0. O valor da consistência (*consistency*) reflete que 100% de casos de cada termo possuem uma determinada combinação de causas que exibem o resultado 1.

A *raw coverage* é um coeficiente calculado para cada solução variável. É uma medida da importância empírica relativa de cada configuração. O Quadro 2 apresenta a compreensão de cada configuração.

Quadro 2 – Interpretação do *row coverage* da Solução Complexa

(continua)

Solução	Interpretação
RED*~COL*~FOR*~CLI*~INS*MUL* ~OVE*~LON	20% da importância empírica está explicado na configuração presença da rede e ausência dos colaboradores e ausência dos fornecedores e ausência dos clientes e ausência das instituições e presença multiplex e ausência overlapping e ausência longevidade
RED*~COL*~FOR*CLI*~INS*MUL* ~HET*INT*LON	15% da importância empírica está explicado na configuração presença da rede e ausência dos colaboradores e ausência dos fornecedores e presença dos clientes e ausência das instituições e ausência heterogeneus e presença intensidade e presença longevidade
RED*~COL*~FOR*~CLI*INS*MUL* ~HET*INT*LON	20% da importância empírica está explicado na configuração presença da rede e ausência dos colaboradores e ausência dos fornecedores e presença dos clientes e ausência das instituições e ausência heterogeneus e presença intensidade e presença longevidade
RED*~COL*~FOR*~CLI*~INS*MUL* HET*INT*LON	10% da importância empírica está explicado na configuração presença da rede e ausência dos colaboradores e ausência dos fornecedores e ausência dos clientes e ausência das instituições e presença multiplex e presença heterogeneus e presença intensidade e presença longevidade
RED*~COL*~FOR*~CLI*~INS*MUL* OVE*INT*LON	15% da importância empírica está explicado na configuração presença da rede e ausência dos colaboradores e ausência dos fornecedores e ausência dos clientes e ausência das instituições e presença multiplex e presença overlapping e presença intensidade e presença longevidade
RED*~COL*~FOR*CLI*~INS*MUL*HET* *OVE*~INT*~LON	5% da importância empírica está explicado na configuração presença da rede e ausência dos colaboradores e ausência dos fornecedores e presença dos clientes e ausência das instituições e presença multiplex e presença heterogeneus e presença overlapping e ausência intensidade e ausência longevidade

(conclusão)

Solução	Interpretação
RED*COL*~FOR*CLI*~INS*MUL*~HET*~OVE*INT*~LON	5% da importância empírica está explicado na configuração presença da rede e presença dos colaboradores e ausência dos fornecedores e presença dos clientes e ausência das instituições e presença multiplex e ausência heterogeneous e ausência overlapping e presença intensidade e ausência longevidade
~RED*~COL*FOR*CLI*INS*MUL*HET*OVE*~INT*LON	5% da importância empírica está explicado na configuração ausência da rede e ausência dos colaboradores e presença dos fornecedores e presença dos clientes e ausência das instituições e presença multiplex e presença heterogeneous e presença overlapping e ausência intensidade e presença longevidade
RED*~COL*~FOR*CLI*INS*MUL*HET*~OVE*INT*LON	5% da importância empírica está explicado na configuração presença da rede e ausência dos colaboradores e ausência dos fornecedores e presença dos clientes e presença das instituições e presença multiplex e presença heterogeneous e ausência overlapping e presença intensidade e presença longevidade
RED*COL*FOR*CLI*INS*MUL*HET*~OVE*INT*LON	5% da importância empírica está explicado na configuração presença da rede e presença dos colaboradores e presença dos fornecedores e presença dos clientes e presença das instituições e presença multiplex e presença heterogeneous e ausência overlapping e presença intensidade e presença longevidade

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Em relação a *unique coverage* (cobertura única) se refere a proporção de casos positivos explicados exclusivamente por cada uma das configurações, ou seja, não coberto por outras explicações. Quando a cobertura única é 0 os termos são homogêneos: as associações são as mesmas em cada termo. Quando a cobertura única é 1.0, há uma heterogeneidade máxima de termos. Este aspecto é pouco útil na análise, de acordo com Pérez Liñán (2009).

ANEXO A – MATERIAL DE DIVULGAÇÃO



www.roteirosdecharme.com.br/guiapassaporte.php

Home Quem somos Os Hotéis Meio ambiente Reservas Pacotes Corporativo Blog Contato

Guia Passaporte - Roteiros de Charme

Um convite para conhecer o Brasil carrega sempre a promessa de aventuras. São cenários que surpreendem, trajetos que instigam e desvendam os contrastes das regiões, exibindo toda a força da natureza que emoldura este país-continente.

Escolher um hotel que corresponda exatamente às suas expectativas é uma tarefa difícil. Para que você possa mergulhar nesta viagem de descobertas, procuramos reunir neste Guia elementos que facilitem a sua escolha: localização, instalações, conforto, serviços, gastronomia e lazer.

Os Hotéis-Associados foram selecionados segundo os seus variados perfis, mantendo a sua independência e personalidade. Em comum, o respeito às tradições da hospitalidade, integradas a modernos conceitos de conforto e serviços, tudo pelo prazer de bem receber.

A escolha é toda sua. Seguindo as sugestões deste Guia, você vai descobrir que, no Brasil, o charme tem roteiros. Bem vindo. E boa viagem!

[Clique aqui para visualizar o Guia Passaporte 2017!](#)

[Clique aqui para solicitar o Guia Passaporte 2017!](#)

Roteiros de Charme
• 2017 •
desde 1992

Fonte: Roteiros de Charme (2016).

ANEXO B – CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA AMBIENTAL DA ROTEIROS DE CHARME

Os Hotéis, Pousadas e Refúgios Ecológicos que fazem parte desta Associação, reconhecendo a necessidade da preservação do meio ambiente para sobrevivência desta e das gerações futuras, considerando que os princípios fundamentais do ambientalismo estão intimamente ligados aos conceitos modernos de eficiência, se comprometem a adotar as posturas ambientais contidas neste Código de Ética e de Conduta Ambiental, que procura um objetivo comum e não o conflito entre a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento econômico.

1 Implementação

- 1.1 Assegurar o apoio e participação dos principais sócios, diretores e gerentes na implementação deste Código e possibilitar acesso ao programa a todos que prestam serviços à empresa.
- 1.2 Incorporar os princípios ambientais às práticas administrativas e aos programas de treinamento do pessoal, que deve ser educado para exercer suas atividades de modo ambientalmente responsável.
- 1.3 Nomear um responsável geral pela gestão ambiental da empresa e designar um responsável para cada aspecto fundamental do programa: energia, água e resíduos.
- 1.4 Definir as metas ambientais a serem cumpridas, estabelecendo prioridades e prazos para sua aplicação, de acordo com os equipamentos e instalações existentes, localização e condições econômico financeira da empresa.
- 1.5 Monitorar o progresso do programa e informar aos participantes sobre os resultados alcançados em reuniões periódicas.
- 1.6 Incentivar a todos que trabalham na empresa a colaborar com o programa, envolvendo inclusive as famílias em concursos de preservação ambiental, premiando os de melhor desempenho.

- 1.7 Identificar e reduzir o impacto ambiental, no planejamento de novos projetos e construções, visando a preservação do cenário, fauna, flora e cultura locais.
- 1.8 Fazer um check-list de todos os equipamentos, dos quartos, banheiros e demais dependências, verificando se há impactos ambientais desnecessários ou desperdício de energia e água.
- 1.9 Controlar e diminuir o uso de produtos adversos ao meio ambiente como asbestos, CFCs, pesticidas e materiais tóxicos, materiais corrosivos, infecciosos, explosivos ou inflamáveis.
- 1.10 Respeitar os locais e objetos religiosos e históricos, a população local, sua história, tradição e cultura.
- 1.11 Minimizar os riscos de impactos ambientais negativos por parte dos hóspedes e visitantes: (i) colocando à sua disposição informativos preparados pelo hotel e literatura, sobre a região, fauna, flora e cultura local; (ii) reduzindo o tamanho dos grupos; (iii) evitando horários de maior concentração de visitantes; (iv) evitando visita à áreas ambientais não supervisionadas; (v) instruindo os guias para tomarem ações corretivas.
- 1.12 Implantado o sistema, informar aos hóspedes sobre a adesão do hotel ao programa de proteção ambiental, deixando claro que o sucesso desta iniciativa dependerá, também, da participação dele, e convidando, àqueles que demonstrarem maior interesse, a fazer uma lista de suas observações quanto a impactos ambientais ainda existentes e que, eventualmente, podem ser evitados.

2 Energia

- 2.1 Conscientização geral da necessidade de economizar energia palavra de ordem que deve constar de todos os manuais administrativos e operacionais da empresa.
- 2.2 Instituir uma força tarefa de Conservação de Energia, que inclua o Gerente Geral, o responsável no programa ambiental pelo item energia, o chefe da manutenção, e um representante de cada setor da empresa.

- 2.3 Desenvolver um plano de ação setorial estabelecendo uma data limite para a implantação das ações sem custo e um cronograma de investimentos e de implantação para as ações de baixo custo.
- 2.4 Desenvolver cronograma de investimento e de implantação para as ações, que apesar de seu custo aparentemente elevado, possam incrementar a conservação de energia e conseqüente redução de custos, priorizando os de maior rapidez no retorno do capital investido.
- 2.5 Utilizar energia alternativa (solar e eólica), que deve ser incorporada, sempre que possível, no planejamento das novas construções e instalações.
- 2.6 Evitar aquecedores elétricos individuais.
- 2.7 Utilizar sauna e aquecimento a lenha onde for apropriado.
- 2.8 Utilizar equipamentos reguladores de consumo de energia.
- 2.9 Reduzir a iluminação supérflua, com a instalação de controles automáticos como: temporizadores ou sensores de presença, nas áreas de pouco tráfego, pequenos espaços e em áreas operacionais, e de células foto elétricas, nas áreas externas.
- 2.10 Substituir as lâmpadas convencionais pelas de baixo consumo, iniciando nas áreas que permanecem iluminadas por períodos mais longos e constantes.
- 2.11 Reduzir o consumo indireto de energia, oferecendo produtos naturais produzidos na região, especialmente vegetais.

3 Água

- 3.1 Avaliar a eficiência do seu hotel quanto ao consumo de água, considerando que dependendo da eficiência no uso das instalações o consumo de água pode variar de 60 a 220 m³ cama/ ano.
- 3.2 Estimar o consumo de água nos banheiros dos hóspedes, cozinhas, lavanderia, demais áreas de serviço, jardins e piscina.
- 3.3 Verificar as melhores opções para economizar água, estimando o custo e economia potencial.

- 3.4 Instalar medidores de consumo nos locais de maior uso.
- 3.5 Evitar a troca desnecessária de roupa de banho, deixando à decisão dos hóspedes quando esta deve ser mudada.
- 3.6 Incentivar a participação dos hóspedes no programa de redução de consumo de água com aviso de que se a colaboração dele é boa para o hotel é melhor ainda para o meio ambiente.
- 3.7 Coletar e utilizar a água da chuva, sempre que possível.
- 3.8 Verificar com frequência a existência de vazamentos inclusive nas piscinas.
- 3.9 Usar detergentes de menor impacto ambiental e parar de usar desinfetantes e outros agentes químicos desnecessários.
- 3.10 Desenvolver um plano de ação setorial estabelecendo uma data limite para a implantação das ações sem custo e um cronograma de investimentos e de implantação para as ações de baixo custo.
- 3.11 Desenvolver cronograma de investimento e de implantação para as ações, que apesar de seu custo aparentemente elevado, possam reduzir o consumo de água e conseqüente redução de custos, priorizando os de maior rapidez no retorno do capital investido.
- 3.12 Incluir na programação de investimentos a médio e longo prazo: (i) substituir por duchas e equipamentos de baixa pressão os chuveiros e vasos sanitários; (ii) instalar sensores infravermelho de presença nas pias; (iii) substituir o tratamento tradicional de cloro e algicidas por equipamentos de ionização da água.

4 Resíduos sólidos e efluentes

- 4.1 Adotar, em todos os procedimentos administrativos e operacionais, os "3 Rs" : da consciência ambiental: Reduzir, Reutilizar e Reciclar.
- 4.2 Identificar todas as atividades e locais que geram resíduos sólidos.
- 4.3 Eliminar a queima indiscriminada de lixo e pastos e cessar com o desmatamento e desflorestamento ambientalmente irresponsáveis.

- 4.4 Evitar o uso de produtos descartáveis, tipo "one way".
- 4.5 Analisar o "fluxo" dos resíduos sólidos no Hotel, identificando os principais componentes do lixo produzido: vidro, papel, plástico, matéria orgânica, etc.
- 4.6 Analisar a demanda por materiais recicláveis (sucateiros, "catadores" de papel, vidro, alumínio e instituições de caridade).
- 4.7 Identificar os seguintes aspectos ligados ao lixo: (i) quais materiais são recicláveis; (ii) como devem ser coletados - separados ou misturados; (iii) as quantidades mínimas que interessam aos "catadores" e outros.
- 4.8 Determinar pessoal, local, recipientes e equipamentos necessários para a coleta, armazenamento temporário e encaminhamento/descarte dos resíduos.
- 4.9 Desenvolver um Plano de Ação, com um programa de fácil compreensão, levando em consideração regulamentações locais, a ser implementado gradualmente, no qual são estabelecidas metas a serem alcançadas a curto, médio e longo prazo.
- 4.10 Procurar a participação dos vizinhos, compartilhando o local de estocagem e seus custos, quando possível, propiciando atingir volumes que reduzam tempo e periodicidade da coleta.
- 4.11 Criar um programa de reciclagem de fácil assimilação e aceitação por parte dos usuários, mediante clara identificação dos recipientes de lixo, com indicação do tipo de material a ser acondicionado nos mesmos e a colocação do número adequado de recipientes em locais apropriados.
- 4.12 Envolver os hóspedes no programa, incentivando-os a dele participar através de informativos do hotel.
- 4.13 Para os novos projetos situados nas regiões não atendidas por rede de esgoto municipal, dar preferência a instalação de fossas ecológicas.
- 4.14 Adicionar bactéria consumidora de material orgânico à fossa tradicional minimizando o impacto ambiental.

- 4.15 Eliminar qualquer vazamento de esgoto não tratado ou químicos prejudiciais a saúde, no mar, rios e, principalmente, perto de nascentes de água e reservatórios de água.
- 4.16 Estabelecer procedimentos e monitorar o vazamento de produtos químicos e óleos estocados.
- 4.17 Monitorar a qualidade da água usada descarregada fora das fossas e do sistema de esgoto.
- 4.18 Cuidar que o CFCs sejam recolhidos dos equipamentos descartados, dando uma destinação final adequada aos mesmos.
- 4.19 Eliminar as fontes de ruído tomando as ações necessárias para eliminar a poluição sonora, principalmente, à noite.
- 4.20 Incluir na programação de investimentos a médio e longo prazo: (i) instalar filtros de carbono nos exaustores da cozinhas e equipamentos para tratamento da água; (ii) substituir os gases refrigerantes por tipos que não prejudiquem a camada de ozônio.