

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A RELAÇÃO ENTRE ONGs E
CORPORAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

LARISSA ROCHEL VIEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

PATRÍCIA SALTORATO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

TIAGO FONSECA ALBUQUERQUE CAVALCANTI SIGAHI
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - ESCOLA POLITÉCNICA

IVAN BOLIS
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA - UFPB

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A RELAÇÃO ENTRE ONGs E CORPORações: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1. INTRODUÇÃO

As práticas socialmente responsáveis nas empresas evoluíram da filantropia empresarial, com doações para a tratativa de certos temas, para a responsabilidade social empresarial, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial, com ações cada vez mais coordenadas. Por fim, evoluíram também no investimento socialmente responsável, quando a sustentabilidade foi incorporada pelo mercado financeiro (SARTORE, 2012). Nesse trajeto, muitos atores tiveram participações na moldagem desse campo, entre eles, as organizações não governamentais (ONGs).

Devido ao seu papel e influência, as ONGs podem ser vistas como atores institucionais, principalmente na negociação entre empresas e governos, além de serem entendidas como *stakeholders*, uma vez que possuem uma ou mais das características de poder, legitimidade e urgência (DOH; TEEGEN, 2002). As práticas adotadas pelas ONGs na tentativa de alterar a estratégia das empresas são variadas. De maneira geral, elas podem ser divididas entre aquelas que optam por desenvolver parcerias com corporações, aquelas que preferem confrontos, e aquelas que levam em conta a performance da companhia na escolha de parceiras ou adversárias (ELKINGTON; FENNELL, 2017).

Kourula e Laasonen (2010), em revisão sistemática de artigos sobre ONGs publicados em revistas acadêmicas internacionais da área de gestão e negócios, identificaram que o tema tem recebido crescente interesse, com destaque para tópicos como: a interface entre ONGs e corporações; a interface entre ONGs, corporações e governos; e o papel das ONGs como *stakeholders*. Complementando este estudo, Bitzer e Glasbergen (2015), em revisão da literatura sobre a relação ONGs-Corporações em cadeias de valor globais, mostram que os debates sobre impactos socioeconômicos e ambientais são inconclusivos quanto às externalidades positivas e negativas dessas relações. Nesse contexto de crescente interesse sobre o tema e de existência de lacunas na literatura referentes às relações entre esses atores, torna-se importante avançar o conhecimento sobre as práticas exercidas pelas ONGs na interação com corporações e os resultados obtidos a partir das relações entre elas.

Para atender essa lacuna, o presente trabalho busca contribuir de duas maneiras. A primeira, por meio de uma revisão sistemática da literatura, visa responder a seguinte questão: como as características das ONGs e corporações afetam os resultados gerados a partir da relação entre elas? A segunda busca identificar os tópicos emergentes relacionados ao tema, contribuindo para o entendimento dos fatores, contextos e estratégias que levam a determinados resultados na relação entre ONGs e corporações.

2. METODOLOGIA

A revisão sistemática da literatura é um método de pesquisa caracterizado pela utilização de procedimentos explícitos e sistematizados para sintetizar e analisar a produção científica existente sobre um tema, permitindo integrar as informações e identificar temas que necessitem de investigações futuras (SAMPAIO; MANCINI, 2007). A revisão sistemática é conhecida por aumentar o rigor e diminuir possíveis vieses do pesquisador com relação à revisão narrativa, além de favorecer a geração de *insights* com base na síntese de estudos, de maneira sistemática, reproduzível e transparente (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

Conforme sugerido por Tranfield, Denyer e Smart (2003), o processo de revisão sistemática foi organizado em três fases: *i*) planejamento da revisão, no qual realizou-se um estudo inicial sobre o tema e determinou-se a questão de pesquisa e o protocolo de revisão, que contém aspectos como objetivos específicos do estudo e critérios de inclusão e exclusão de artigos; *ii*) condução da revisão, etapa em que foram definidas as palavras-chave e os termos de busca e a

seleção e estudo dos artigos, considerando-se o protocolo desenvolvido; e *iii*) divulgação dos resultados, referente à elaboração deste trabalho que apresenta análises descritivas e de conteúdo dos estudos, sintetizando os achados e oferecendo outras contribuições como a identificação de temas emergentes e questões para pesquisas futuras.

Em um primeiro momento, a partir de estudo inicial sobre o tema, foram definidas as seguintes palavras-chave: ONG, corporação, relação e prática. Em um segundo momento, as palavras-chave iniciais foram desdobradas em outros termos relacionados (figura 1), servindo de base para a elaboração dos *strings* de busca.

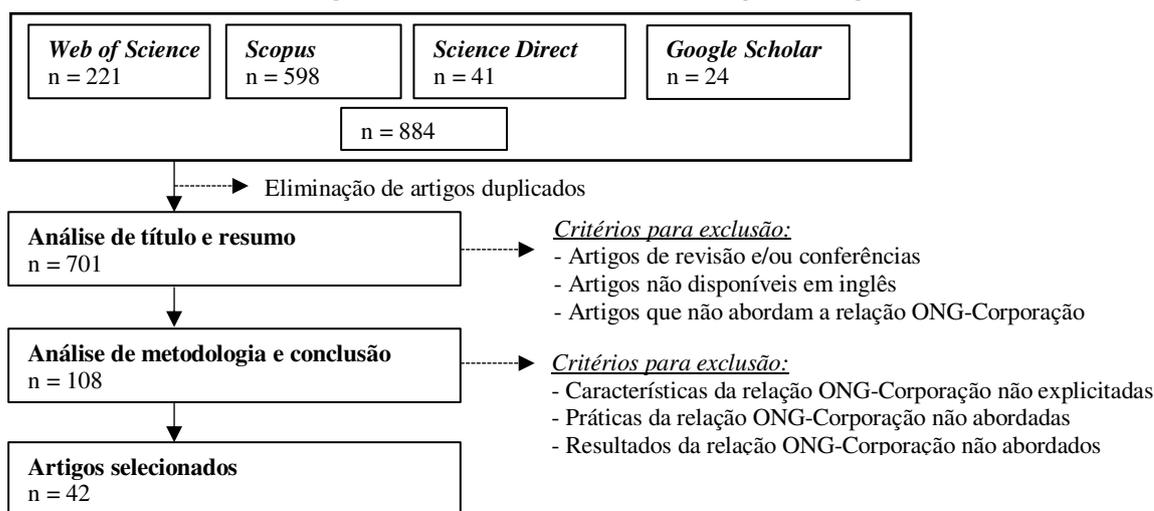
Quadro 1 – Desdobramento e definição das palavras-chave

Palavra-chave	ONG	Corporação	Relação	Prática
Termos Utilizados	NGO (<i>Non-government organization</i>) <i>Institutional actor</i>	Company MNE (<i>multinational enterprise</i>) MNC (<i>multinational corporation</i>) <i>Business Corporation Industries Enterprise</i>	<i>Conflict Collaboration Interaction Relationship Negotiation Partnership Confront Engagement Cooperation</i>	<i>Action Strategy Practice Campaign</i>

Fonte: Autores

As bases de dados utilizadas para busca de artigos foram: *Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct* e *Google Scholar*. A busca foi realizada em maio de 2020, não havendo restrição quanto ao ano de publicação dos artigos. Os critérios para inclusão de artigos foram: artigos de periódicos revisados por pares, no idioma inglês. Os critérios utilizados para exclusão de trabalhos foram: artigos de revisão ou de conferências, artigos que não abordem a relação entre ONGs e negócios e não indiquem as práticas adotadas e os resultados gerados. A figura 1 detalha as etapas do processo de busca e seleção dos artigos.

Figura 1 – Procedimento de busca e seleção de artigos



Fonte: elaboração própria.

Os artigos selecionados foram classificados segundo: ano e *journal* de publicação, país onde foi realizada a pesquisa, setor de estudo (ambiental, social, bem-estar animal), resultado da

relação tanto para ONGs quanto corporações e tipo de ONGs e corporações envolvidas, para o qual foi utilizada a tipologia proposta por Elkington e Fennell (2017).

Para a análise de conteúdo dos artigos foi utilizado o *software* IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), que permitiu, com base nos *abstracts* dos artigos, a realização de análises estatísticas de elementos textuais por meio da redução das palavras às suas raízes, criação de dicionários substitutos e identificação de formas ativas e suplementares (CAMARGO; JUSTO, 2013), dentre as quais foram utilizadas nesse trabalho: o método de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), Análise Fatorial de Correspondência (AFC) e a Análise de Especificidades (AE).

Para analisar os resultados, e a fim de compreender o papel de ONGs e corporações no contexto do desenvolvimento sustentável e das relações entre elas, foi utilizada uma tipologia para classificação dos diferentes tipos de organizações proposta por Elkington e Fennell (2017). Com relação às ONGs, os autores propõem uma matriz para diferenciá-las quanto ao nível de integração ao mundo corporativo (polarizadora ou integradora) e à maneira como avalia as potenciais corporações parceiras (discriminadora e não discriminadora). A partir disso, são utilizadas metáforas para representar os quatro tipos de ONG, conforme explica o quadro 2.

Quadro 2 – Tipologia para classificação de ONGs

Características de ONGs	Polarizadora Hostil a negócios: evita alianças com companhias, prefere confronto à colaboração	Integradora Amigável a negócios: busca relações produtivas com companhias, prefere colaboração ao confronto
Discriminadora Examina a performance da companhia: leva em consideração progresso ambiental relativo na seleção de alvos e parceiros	Orca <ul style="list-style-type: none"> • Extremamente inteligente, estratégica • Pode adaptar comportamento e estratégia à situação, mas prefere usar o medo para atingir seu objetivo • Feroz na aparência • Comportamento incerto • Gosta de águas profundas, pode viajar grandes distâncias • Se associa com – e suporta – seu próprio tipo • Come leões marinhos 	Dolphin <ul style="list-style-type: none"> • Inteligente, criativa • Adapta o comportamento e estratégia ao contexto, mas com abordagem estratégica • Espetáculo popular • Pode afastar <i>sharks</i> • igualmente confortável em águas profundas ou rasas, pode viajar grandes distâncias • Pode ser solitário – ou intensivamente social
Não discriminadora Ignora a performance da companhia: tende a ver todas as companhias como jogo justo	Shark <ul style="list-style-type: none"> • Inteligência relativamente baixa • Tático • Altamente sensível aos sinais de socorro • Sangue na água desencadeia frenesi alimentar • Falta de visão e visão periférica • Se associa com seu próprio tipo, sem suporte mútuo • Geralmente ataca em grupos 	Sea lion <ul style="list-style-type: none"> • Moderadamente inteligente • Tático • Espetáculo popular • Amigável • Item de menu para ambos orcas e <i>sharks</i> • Tende a ficar perto da costa em águas seguras • Acredita na segurança em número – desconfortável se longe do grupo

Fonte: adaptado de Elkington e Fennell (2017).

De maneira análoga, os autores propõem uma matriz de classificação para as corporações baseada em duas dimensões. A primeira corresponde à disposição de se envolver com ONGs e a sociedade civil em geral (abertas ou fechadas). A segunda se refere à contribuição para o desenvolvimento sustentável, i.e., até que ponto a corporação está se posicionando para fazer parte da solução de sustentabilidade ou está resignada a permanecer parte do problema, conforme mostra o quadro 3.

Quadro 3 – Tipologia para classificação de corporações

Características de Corporações	Fechada Baixa disposição de interação com ONGs	Aberta Alta disposição de interação com ONGs
Solução Relação positiva com o desenvolvimento sustentável	Bachelor lion <ul style="list-style-type: none"> • Possuem soluções, mas falham em comunicá-las • Relações com <i>stakeholders</i> inexistentes ou direcionadas aos alvos errados 	Golden geese <ul style="list-style-type: none"> • A maior parte das pessoas quer comprar, trabalhar ou investir nesses negócios • Possuem soluções e as comunicam com sucesso
Problema Relação negativa com o desenvolvimento sustentável	Vampire bat <ul style="list-style-type: none"> • Conscientemente ou não, aplicam táticas furtivas em seu ecossistema • Como não aparecem no radar da sociedade, podem não ser penalizadas por práticas ambientais e sociais antiéticas 	Tireless spider <ul style="list-style-type: none"> • Possuem problemas, mas são abertas e dispostas para lidar com eles • Com engajamento de <i>stakeholders</i>, podem alcançar coisas aparentemente impossíveis

Fonte: Elaborado a partir de Elkington e Fennell (2017)

Embora apresente limitações, a tipologia de Elkington e Fennel (2017) tem sido bastante utilizada, nos meios acadêmico e corporativo, principalmente, devido à capacidade de ilustrar as diferentes características das organizações no contexto de relações ONG-Corporação. Outro fator positivo da tipologia é a conexão com o desenvolvimento sustentável. Assim, considerando o objetivo desse trabalho, a tipologia é adequada e contribui para mapear as relações ONG-Corporação e as características das organizações.

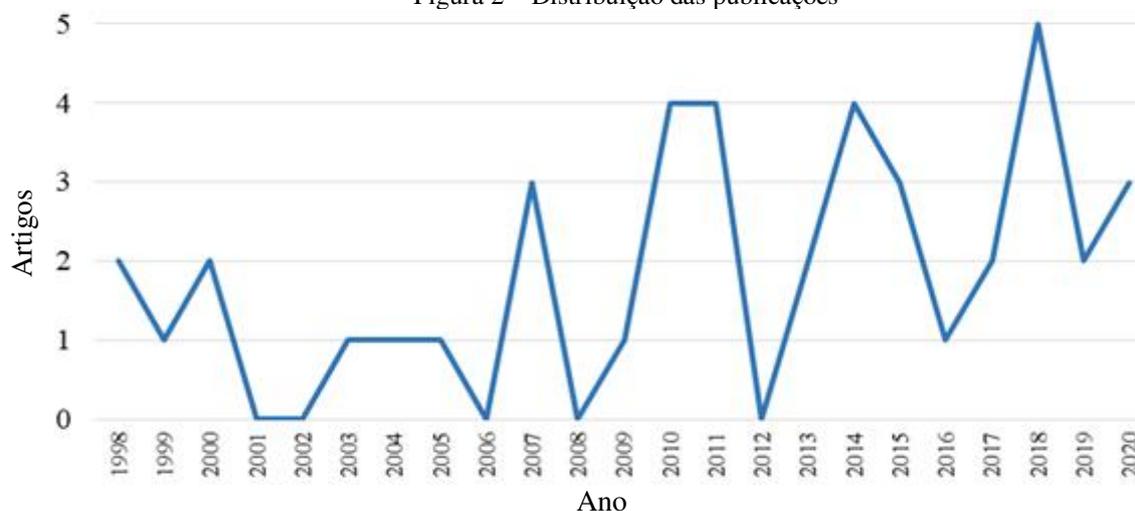
3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Caracterização da amostra

Os 42 artigos estudados foram publicados em 35 periódicos, em sua maioria relacionados à estratégia de negócios e meio ambiente, ética e sustentabilidade. As revistas que mais publicaram sobre o tema (três publicações cada) foram a *Business Strategy and the Environment* e o *Journal of Business Ethics*. Em seguida, aparecem as seguintes revistas com duas publicações: *Corporate Governance*, *Greener Management International* e *Journal of World Business*. As demais publicaram apenas um artigo cada, com destaque para revistas focadas na temática da sustentabilidade, como por exemplo, *Journal of Cleaner Production*, *Journal of Industrial Ecology* e *Sustainability*.

Quanto aos anos de publicação (figura 2), os artigos foram publicados entre 1998 e 2020, sendo que a maior parte das publicações, 71%, concentra-se nos últimos 11 anos.

Figura 2 – Distribuição das publicações



Fonte: elaboração própria.

Para cada artigo, buscou-se identificar o contexto em que se deu a pesquisa. Foram consideradas as localidades em que ocorreram as relações entre ONGs e corporações estudadas (quadro 4), podendo haver, portanto, mais de um país no mesmo artigo.

Quadro 4 – Localidade da realização das pesquisas

Contexto da relação ONG-Corporação	Quantidade de artigos
Estados Unidos	5
Holanda, Índia, Nigéria	4
Global	4
Alemanha, Brasil, China, Equador, Finlândia, Reino Unido, Rússia, Tailândia	2
Colômbia, Costa Rica, Gâmbia, Gana, Indonésia, México, Palestina, Polônia, Quênia, Sri Lanka, Sudão, Suíça	1

Fonte: elaboração própria.

O número de países foi superior à quantidade de artigos da amostra, num total de 45 países mencionados, além de quatro estudos que foram considerados globais, uma vez que tratavam de atuações amplas de ONGs e multinacionais. Expandindo a análise para continentes, pode-se destacar a Europa e a Ásia, que somaram 25 artigos.

Os artigos também foram analisados com relação à temática. A maior parcela dos estudos (38,10%) abordou temas de cunho social, seguidos por aqueles que focaram em questões ambientais (35,71%). Alguns artigos articularam as dimensões social e ambiental (19,05%) e uma pequena parcela (7,14%) abordou a causa animal.

3.2 Análise das ONGs

Os artigos foram classificados conforme o tipo de ONG e corporação, baseado na tipologia de Elkington e Fennell (2017), e o tipo de resultado gerado a partir da relação (quadro 5), se positiva ou negativa.

Quadro 5 – Classificação e resultado das relações ONG-Corporação

Artigo	Classificação		Resultado	
	ONG	Corporação	ONG	Corporação
Stafford et al. (2000)	D	BL	+	+
Nahi (2018)	SL	BL	+	+
Idemudia (2017)	D	VB	+	+
Waygood e Wehrmeyer (2003)	O	VB	+	-
Fontana (2018)	SL	BL	+	+
Fowler e Heap (1998)	D	BL	+	+
Joutsenvirta e Uusitalo (2010)	O	VB	+	-
Spitzeck (2009)	S	VB	+	-
Renard (2010)	SL	BL	-	+
Andia (2015)	O	VB	+	-
Mousavi e Bossink (2020)	D	GG	+	+
Rodríguez et al. (2016)	D	BL	+	+
Gala e Crandall (2019)	D	GG	+	+
Kourola (2010)	SL	BL	+	+
Villo et al. (2020)	S	VB	-	+
Runhaar e Polman (2018)	SL	BL	+	+
Baird e Quastel (2011)	D	VB	+	+
Krabbenborg (2020)	SL	BL	-	+
Hawkins (2018)	SL	GG	+	+
Bello-Bravo e Amoa-Mensa (2019)	D	TS	+	+

(Quadro 5 – Continua)

(Quadro 5 – Conclusão)

Gold (2004)	D	GG	+	+
Hansen e Spitzceck (2011)	SL	GG	+	+
Denedo et al. (2017)	O	VB	+	-
Eid e Sabella (2014)	SL	BL	+	+
Kumar (2014)	O	BL	+	-
Ghauri et al. (2014)	D	GG	+	+
Abdalla e Siti-Nabiha (2015)	S	TS	+	-
Wadham e Warren (2013)	D	GG	+	+
Shumate e O'Connor (2010)	D	VB	+	+
De Vos e Bush (2011)	O	BL	+	-
Hale e Wills (2007)	O	VB	+	-
Fabig e Boele (1999)	D	GG	+	+
O'Rourke (2005)	O	BL	+	-
McKague et al. (2015)	D	TS	+	+
Idemudia (2018)	D	VB	+	+
Gritten e Kant (2007)	O	VB	+	-
Stonich e Bailey (2000)	O	TS	+	+
Rossi et al. (2011)	D	GG	+	+
Krijtenburg e Evers (2014)	O	VB	+	-
Schaper (2007)	O	BL	+	-
Bos et al. (2013)	D	TS	+	+
Crane (1998)	D	GG	+	+

Fonte: Autores. **Nota:** Tipos de ONG: *Dolphin* (D), *Orca* (O), *Sea lion* (SL) e *Shark* (S); Tipos de Corporação: *Bachelor lion* (BL), *Vampire bat* (VB), *Golden geese* (GG) e *Tireless spider* (TS).

O tipo de ONG com maior recorrência foi o tipo *dolphin* (42,86%), seguido por *orca* (28,57%), *sea lion* (21,43%) e *shark* (7,14%). De maneira geral, foram mais comuns ONGs com atuações do tipo “parceria” (+) com corporações, ao invés de “conflito” (-). Quanto ao resultado obtido pelas ONGs, aquelas classificadas como *dolphin* ou *orca*, conhecidas por suas abordagens estratégicas, obtiveram sucesso em todos os casos estudados, enquanto as classificadas como *sea lion* e *shark* tiveram casos de relações com corporações que geram resultados negativos. O gráfico da figura 3 mostra a quantidade de estudos e resultados para cada tipo de interação entre ONGs e corporações.

Figura 3 – Resultado para ONGs na interação com diferentes tipos de corporações

Tipo de ONG	Tipo de Corporação	Resultado para as ONGs (n° de artigos)
<i>Dolphin</i>	<i>Golden geese</i>	8
	<i>Vampire bat</i>	4
	<i>Bachelor lion</i>	3
	<i>Tireless spider</i>	3
<i>Sea lion</i>	<i>Bachelor lion</i>	5 positivos, 2 negativos
	<i>Golden geese</i>	2 positivos, 1 negativo
<i>Orca</i>	<i>Vampire bat</i>	7
	<i>Bachelor lion</i>	4
	<i>Tireless spider</i>	1
<i>Shark</i>	<i>Vampire bat</i>	1 negativo
	<i>Tireless spider</i>	1

Fonte: elaboração própria. **Nota:** Resultados positivos (cor verde) e negativos (cor vermelha).

As relações que geraram resultados negativos para as ONGs dizem respeito ao caso em que a *Conservation International* aliou-se ao *Starbucks* para a implementação de práticas de *fair*

trade em cooperativas de café no México, mas acabou por alienar essas cooperativas no nível estratégico, causando a saída delas do acordo e diminuição do poder e credibilidade da ONG na região (RENARD, 2010); e à união entre a *EDF* e a *Dupont* para o desenvolvimento de um protocolo para o uso de nanomateriais, mas que foi visto de maneira negativa por outras ONGs ao não englobar aspectos sociais na discussão e não abri-la a outras partes interessadas (KRABBENBORG, 2020). Já no caso da ONG tipo *shark*, o caso negativo ocorreu após o *Greenpeace* invadir um navio petroleiro da empresa *Gazprom* após várias tentativas falhas de dialogar com a empresa, devido ao risco que a extração de petróleo significava para a região, porém, a ligação da corporação com o governo russo deu-lhe respaldo para continuar com as mesmas ações irresponsáveis (VILLO; HALME; RITVALA, 2020).

3.3 Análise das corporações

Quanto ao tipo de corporação, a mais presente nos estudos analisados foi do tipo *bachelor lion* (33,33%), seguida por *vampire bat* (30,95%), *golden geese* (23,81%) e *tireless spider* (11,9%). Assim, no geral, destaca-se a maior presença daquelas empresas que não se preocupam ou não conseguem entender de maneira clara a demanda dos *stakeholders*.

O único tipo de corporação a obter resultados positivos em todos os casos analisados foram os *golden geese*, enquanto aquelas classificadas como *vampire bat* tiveram mais resultados negativos. Esse resultado era esperado e está em conformidade com o que propõe Elkington e Fennell (2017), pois a atuação desses tipos de companhias refletem, de um lado, aquelas preocupadas com as demandas externas e que propõem soluções (*golden geese*), e do outro, aquelas com negócios e atitudes vistas como problemáticas para a sociedade (*vampire bat*).

Os resultados negativos para corporações se concentraram em relações de confronto com ONGs do tipo *orca* e *shark*, associadas a prejuízos na reputação e na imagem das companhias para a sociedade (ABDALLA; SITI-NABIHA, 2015), seja pelo papel que as ONGs tiveram ao influenciar bancos ou investidores (GRITTEN; KANT, 2007; KRIJTENBURG; EVERS, 2014; SCHAPER, 2007; SPITZECK, 2009; WAYGOOD; WEHRMEYER, 2003), grandes empresas-clientes (GRITTEN; KANT, 2007; HALE; WILLS, 2007; KUMAR, 2014), consumidores (DE VOS; BUSH, 2011; JOUTSENVIRTA; UUSITALO, 2010; O’ROURKE, 2005; SPITZECK, 2009) ou governos (ANDIA, 2015; DENEDO; THOMSON; YONEKURA, 2017; GRITTEN; KANT, 2007; KRIJTENBURG; EVERS, 2014). A figura 4 explicita essas interações.

Figura 4 – Resultado para corporações na interação com diferentes tipos de ONGs

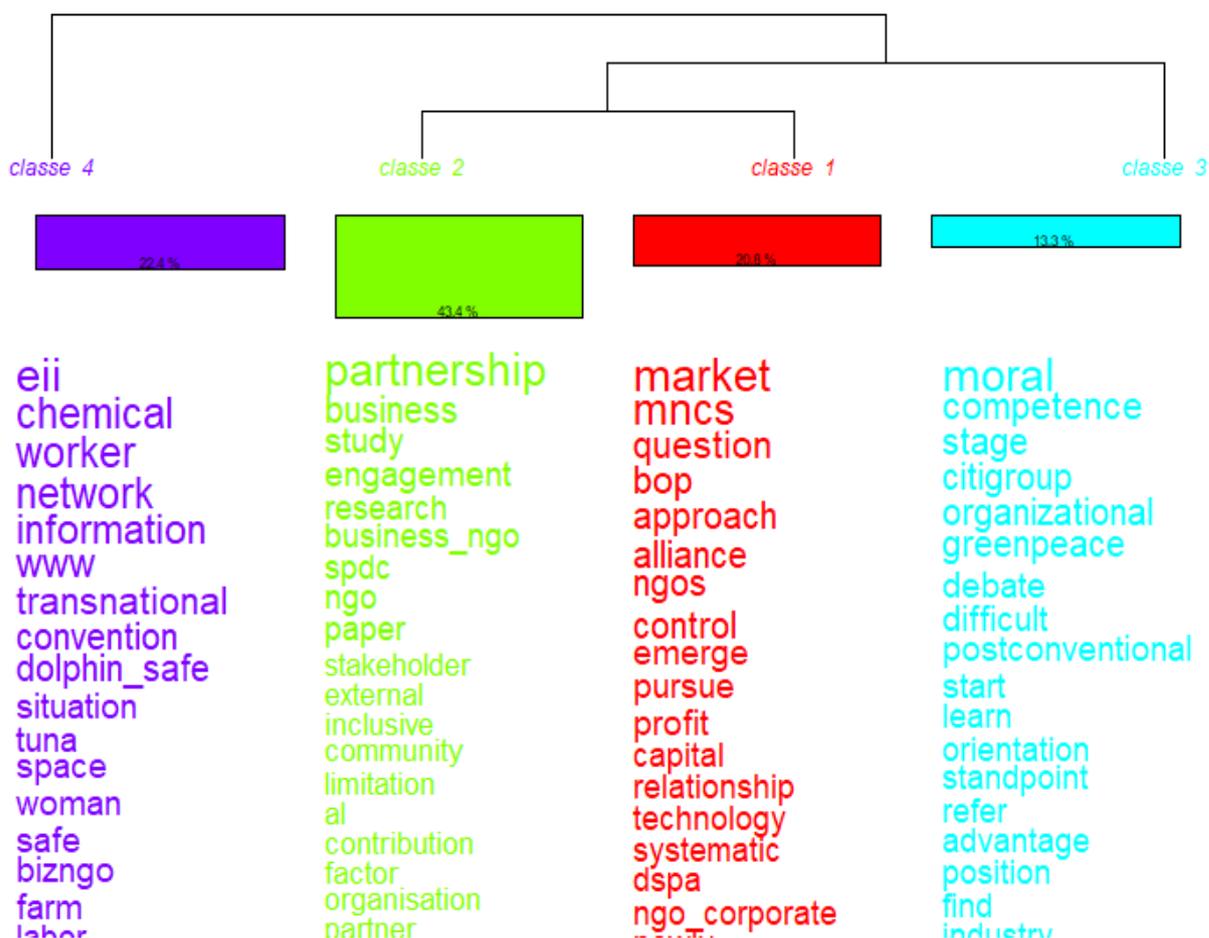
Tipo de Corporação	Tipo de ONG	Resultado para a Corporação (nº de artigos)
<i>Tireless spider</i>	<i>Dolphin</i>	3
	<i>Orca</i>	1
	<i>Shark</i>	1
<i>Golden geese</i>	<i>Dolphin</i>	8
	<i>Sea lion</i>	2
<i>Bachelor lion</i>	<i>Dolphin</i>	3
	<i>Sea lion</i>	7
	<i>Orca</i>	4
<i>Vampire bat</i>	<i>Dolphin</i>	4
	<i>Orca</i>	7
	<i>Shark</i>	1

Fonte: elaboração própria. **Nota:** Resultados positivos (cor verde) e negativos (cor vermelha).

3.4 Análise textual

Com o uso do *software* IRAMUTEQ e do método Classificação Hierárquica Descendente (CHD), foi possível classificar os segmentos de textos em *clusters*, considerando vocabulários semelhantes. Associada à Análise Fatorial de Correspondência (AFC), foi realizada uma representação no plano cartesiano das palavras e classes identificadas na CHD (CAMARGO; JUSTO, 2013). Foram identificados 751 segmentos de texto nas conclusões dos artigos, dos quais 562 (74,83%) foram utilizados pelo *software* e agrupados em quatro classes (figura 5).

Figura 5 – *Clusters* e palavras representativas identificados na CHD



Fonte: elaborado pela autora a partir do *software* IRAMUTEQ

A partir da análise das palavras representativas de cada *cluster*, dos segmentos de textos em que elas foram encontradas e contextualizando-se com a leitura dos artigos, foi possível identificar a ideia geral de cada classe. A distribuição de palavras e de artigos em cada classe no plano fatorial pela AFC pode ser vista nas figuras 6 e 7.

As classes 1 e 2, devido à semelhança de palavras e conceitos, foram unidas em uma só, denominada de parceria estratégica, pois elas focam na aliança entre corporações e ONGs e nos benefícios que isso pode trazer aos negócios, ao habilitar novos mercados ou produtos, e às ONGs, ao ajudar na solução dos problemas abordados por elas. Nessas classes, foram mais presentes ONGs do tipo *dolphin* e *sea lion*, amigáveis a negócios, e corporações do tipo *golden geese* e *tireless spider*, conhecidas por ouvir a demanda de *stakeholders*, mas também as do tipo *bachelor lion*, que apesar de fechadas, possuem soluções para os problemas em relação à sustentabilidade.

Os resultados obtidos pelas parcerias foram positivos para as corporações e tanto positivos quanto negativos para as ONGs. Essas classes podem ser exemplificadas pelos casos de empresas multinacionais que se associaram a ONGs para atender o chamado mercado da base da pirâmide (BOP), oferecendo soluções sustentáveis e oportunidades para esse grupo frequentemente ignorado por corporações, buscando, por sua vez, lucros em longo prazo, ao passo que as ONGs se interessavam em gerar valor para essas comunidades (GHAURI; TASAVORI; ZAEFARIAN, 2014).

A classe 3, denominada aprendizagem moral, versa sobre o aumento com preocupações éticas por parte de empresas após serem alvo de ONGs devido a práticas nocivas ao meio ambiente ou à sociedade. Nesta classe estão fortemente presentes as ONGs do tipo *shark* e as corporações do tipo *vampire bat*, com resultados negativos para ambas, típico desse tipo de relação. Um caso característico dessa classe foi o conflito entre a *Rain Forest Action Network* (RAN) e o *Citigroup*, no qual a RAN questionou as práticas de financiamento de projetos do banco, que incluíam aqueles com potenciais riscos ambientais e sociais, e resultou em um processo de mudança nas diretrizes da companhia, com a criação de um protocolo para a avaliação de aspectos sociais e ambientais de projetos (SPITZECK, 2009).

A classe 4, definida como redes globais, foca nos vários fatores e atores envolvidos. Este é um tema tratado por certas ONGs devido à complexidade da cadeia de suprimentos de corporações e as especificidades de cada localidade. Nessa classe, destacaram-se as ONGs tipo orca, conhecidas por possuírem uma estratégia mais elaborada com relação aos negócios.

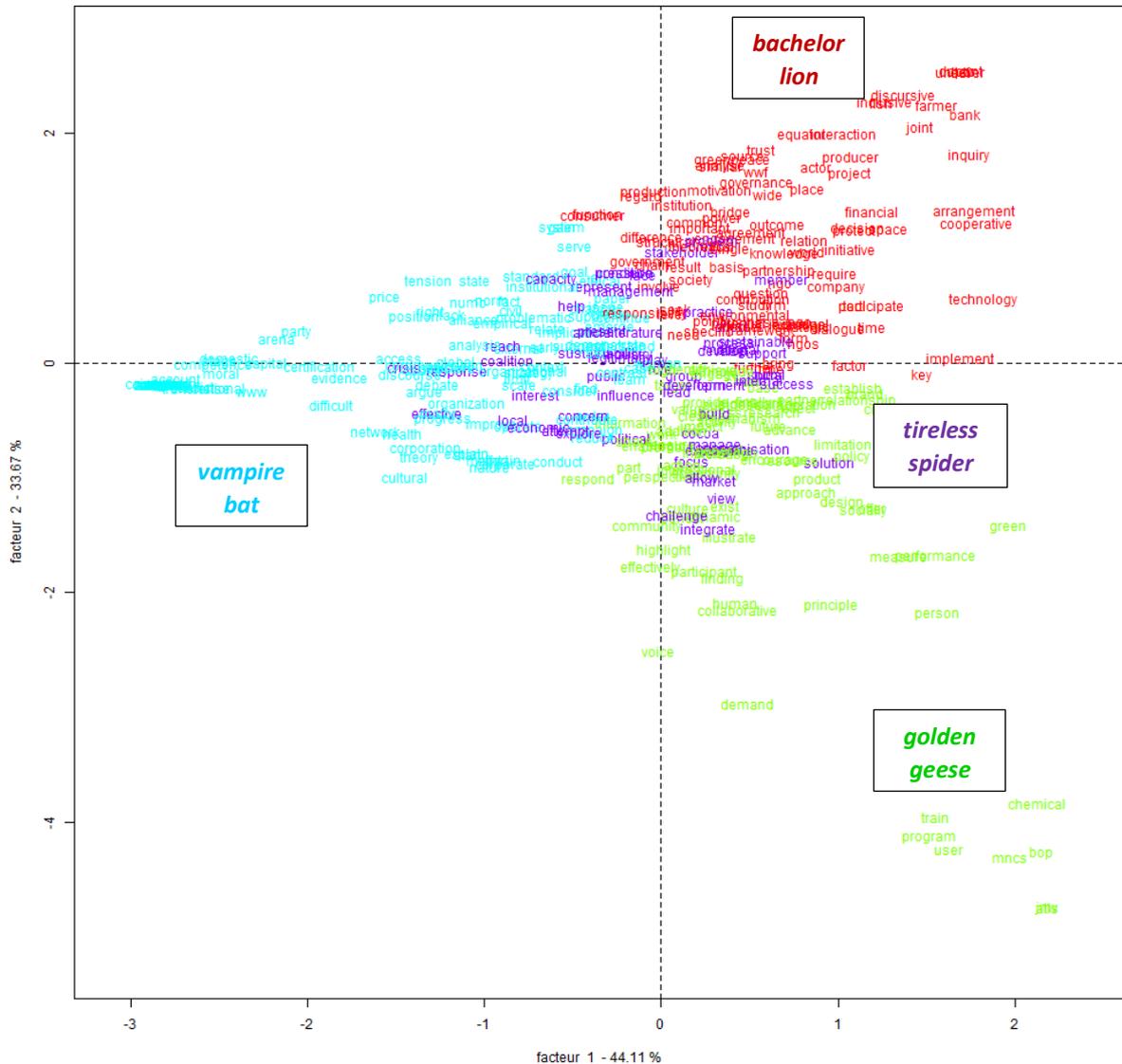
Algumas palavras em destaque na classe são específicas dos estudos que melhor caracterizam esse *cluster*. Como exemplos, pode-se citar o caso da *Earth Island Institute* (EII) e a certificação *dolphin-safe* desenvolvida por ela para regular a indústria de pesca de atum livre de captura de golfinhos, que fez com a mesma precisasse atuar em escalas local e global, transformando-se em uma organização transnacional (BAIRD; QUASTEL, 2011). Pode também ser citado o caso da *Women Working Worldwide* (WWW), com sua atuação transnacional junto às trabalhadoras e sua pressão para que corporações globais do setor de vestuário se responsabilizassem pelas suas cadeias de suprimentos (HALE; WILLS, 2007).

Outro método utilizado com o auxílio do *software* IRAMUTEQ foi a Análise de Especificidades (AE), utilizada para analisar os textos a partir de variáveis de classificação definidas pelo pesquisador, permitindo a comparação dos termos (CAMARGO; JUSTO, 2013). A AE foi realizada visando avaliar a proximidade dos artigos em relação aos tipos de ONG e de corporação discutidos e os temas emergentes.

Em relação à tipologia de ONGs, a AFC da figura 8 mostra que para as ONGs do tipo orca, foram mais comuns palavras do como ativismo, oposição, campanha, problemática, poder e direitos, intimamente relacionadas à estratégia de confronto de ONGs dessa categoria. Para as ONGs do tipo *sea lion*, destacaram-se palavras como parceria, engajamento, cooperativa, contribuição e diálogo, também típicas da atuação desse tipo de ONG. Para as ONGs *dolphin*, foram comuns palavras do tipo colaboração, aliança, certificação e estratégia, mais uma vez em acordo com o modo de atuação dessas organizações. Curiosamente, o grupo de palavras das ONGs *shark* ficou bem próximo do grupo *dolphin*, mas com palavras como conflito, pressão, tensão, crise, resposta, ajuda e legitimidade. Embora possuam características divergentes, isso

os segmentos de textos dessa categoria mostram o diálogo com *stakeholders*, como ONGs, para resolver crises de legitimidade.

Figura 9 – Palavras características para cada tipo de corporação



Fonte: elaborado pela autora a partir do software IRAMUTEQ.

4. CONCLUSÕES

A revisão sistemática da literatura sobre a relação entre ONGs e corporações mostrou uma predominância de interações do tipo “parceria” sobre aquelas do tipo “conflito”. Em relação aos resultados alcançados pelas ONGs, aquelas com atuação estratégica apresentaram mais experiências positivas. Quanto às corporações, foram mais comuns aquelas com dificuldades ou indisposição para ouvir as demandas de seus *stakeholders*, sendo que o resultado para esse grupo está relacionado aos impactos da atuação da corporação na sociedade. Nesse sentido, aquelas consideradas socialmente responsáveis tiveram mais resultados positivos do que aquelas consideradas negligentes, do ponto de vista da relação da corporação com o desenvolvimento sustentável.

Entre os temas que se destacaram nos artigos analisados estão: as parcerias estratégicas, i.e., relações geram impactos positivos tanto para as ONGs quanto para as corporações; o processo de aprendizagem moral que a corporação passa ao ter sua legitimidade questionada e sua

reputação ferida por ONGs; e a complexidade de atuação em redes globais, nas quais empresas e ONGs com atuação transnacional devem considerar aspectos específicos de cada localidade e a rede de fornecedores e consumidores envolvidos.

Também foi possível identificar temas específicos de discussão conforme o tipo de ONG e corporação presentes em cada artigo. Os resultados mostraram-se coerentes com a tipologia de Elkington e Fennell (2017), uma vez que para ONGs que preferem uma atuação integradora junto às empresas, houve maior ocorrência de palavras do como *parceria, colaboração, aliança, engajamento* e *diálogo*, enquanto que para aquelas que optam por confronto, as palavras que se destacaram foram *conflito, tensão, legitimidade, ativismo* e *oposição*. Fato semelhante ocorreu ao se analisar termos específicos de cada tipo de corporação, pois foram observadas palavras relacionadas a *conflito* e *legitimidade* para aquelas com relação negativa com o desenvolvimento sustentável, e *parceria* e *colaboração* para aquelas com relação positiva.

Como limitação desse estudo, deve-se apontar a restrição da discussão aos aspectos relacionados apenas a ONGs e corporações, quando, na realidade, outros atores possuem papel relevante nessa relação. Nesse sentido, para pesquisas futuras, sugere-se analisar o papel de *stakeholders* que afetam a relação ONG-Corporação, como governos, consumidores e as comunidades diretamente impactadas pelas ações de ambas. Além disso, pode-se explorar os resultados obtidos nessa pesquisa adicionando-se outras variáveis, como por exemplo, o porte de ONGs e empresas, local e setor de atuação, a fim de se verificar se e como impactam na relação entre elas.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, Y. A.; SITI-NABIHA, A. K. Pressures for sustainability practices in an oil and gas company: Evidence from Sudan. **Qualitative Research in Accounting and Management**, v. 12, n. 3, p. 256–286, 3 ago. 2015.

ANDIA, T. The Inverse Boomerang Pattern: the Global Kaletra Campaign and Access to Antiretroviral Drugs in Colombia and Ecuador. **Studies in Comparative International Development**, v. 50, n. 2, p. 203–227, 5 jun. 2015.

AUSTIN, J. E.; SEITANIDI, M. M. Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 5, p. 726–758, 16 out. 2012.

BAIRD, I. G.; QUASTEL, N. Dolphin-safe tuna from California to Thailand: Localisms in environmental certification of global commodity networks. **Annals of the Association of American Geographers**, v. 101, n. 2, p. 337–355, mar. 2011.

BELLO-BRAVO, J.; AMOA-MENSA, S. Scaffolding entrepreneurship: a local SME-NGO partnership to enable cocoa production in Ghana. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 31, n. 4, p. 297–321, 4 jul. 2019.

BENDELL, J.; COLLINS, E.; ROPER, J. Beyond partnerism: Toward a more expansive research agenda on multi-stakeholder collaboration for responsible business. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n. 6, p. 351–355, set. 2010.

BITZER, V.; GLASBERGEN, P. Business-NGO partnerships in global value chains: Part of the solution or part of the problem of sustainable change? **Current Opinion in Environmental Sustainability**, v. 12, p. 35–40, 1 fev. 2015.

BOS, J. M.; BLOK, V.; VAN TULDER, R. From confrontation to partnerships: The role of a dutch non-governmental organization in co-creating a market to address the issue of animal

- welfare. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 16, special issue, p. 69–75, 2013.
- CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: Um Software Gratuito para Análise de Dados Textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513–518, 2013.
- CRANE, A. Culture Clash and Mediation: Exploring the Cultural Dynamics of Business--NGO Collaboration. **Greener Management International**, p. 61–61, 22 dez. 1998.
- DE VOS, B. I.; BUSH, S. R. Far more than market-based: Rethinking the impact of the Dutch Viswijzer (Good Fish Guide) on fisheries' governance. **Sociologia Ruralis**, v. 51, n. 3, p. 284–303, jul. 2011.
- DENEDO, M.; THOMSON, I.; YONEKURA, A. International advocacy NGOs, counter accounting, accountability and engagement. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 30, n. 6, p. 1309–1343, 2017.
- DOH, J. P.; TEEGEN, H. Nongovernmental organizations as institutional actors in international business: Theory and implications. **International Business Review**, v. 11, n. 6, p. 665–684, 1 dez. 2002.
- EID, N. L.; SABELLA, A. R. A fresh approach to corporate social responsibility (CSR): Partnerships between businesses and non-profit sectors. **Corporate Governance (Bingley)**, v. 14, n. 3, p. 352–362, 27 maio 2014.
- ELKINGTON, J.; FENNELL, S. Partners for sustainability. In: BENDELL, J. (Ed.). **Terms of endearment: Business, NGOs, and sustainable development**. New York: Taylor & Francis, 2017. p. 150-162.
- FABIG, H.; BOELE, R. The changing nature of NGO activity in a globalising world pushing the corporate responsibility agenda. **IDS Bulletin**, v. 30, n. 3, p. 58–67, 1999.
- FONTANA, E. Corporate social responsibility as stakeholder engagement: Firm–NGO collaboration in Sweden. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 25, n. 4, p. 327–338, 2018.
- FOWLER, P.; HEAP, S. Learning from the Marine Stewardship Council: A Business--NGO Partnership for Sustainable Marine Fisheries. **Greener Management International**, p. 77–77, 22 dez. 1998.
- GALA, S. G.; CRANDALL, M. L. Global Collaboration to Modernize Advanced Trauma Life Support Training. **Journal of Surgical Education**, v. 76, n. 2, p. 487–496, 1 mar. 2019.
- GHAURI, P. N.; TASAVORI, M.; ZAEFARIAN, R. Internationalisation of service firms through corporate social entrepreneurship and networking. **International Marketing Review**, v. 31, n. 6, p. 576–600, 4 nov. 2014.
- GOLD, L. The “Economy of Communion”: A case study of business and civil society in partnership for change. **Development in Practice**, v. 14, n. 5, p. 633–644, ago. 2004.
- GRITTEN, D.; KANT, P. Assessing the impact of environmental campaigns against the activities of a pulp and paper company in Indonesia. **International Forestry Review**, v. 9, n. 4, p. 819–834, dez. 2007.
- HALE, A.; WILLS, J. Women Working Worldwide: Transnational networks, corporate social responsibility and action research. **Global Networks**, v. 7, n. 4, p. 453–476, out. 2007.
- HANSEN, E. G.; SPITZECK, H. Measuring the impacts of NGO partnerships: The corporate and societal benefits of community involvement. **Corporate Governance**, v. 11, n. 4, p. 415–

426, ago. 2011.

HAWKINS, R. Breaking down barriers of culture and geography? Caring-at-a-distance through web 2.0. **New Political Science**, v. 40, n. 4, p. 727–743, 2 out. 2018.

IDEMUDIA, U. Environmental Business–NGO Partnerships in Nigeria: Issues and Prospects. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 2, p. 265–276, 1 fev. 2017.

IDEMUDIA, U. Shell–NGO Partnership and Peace in Nigeria: Critical Insights and Implications. **Organization and Environment**, v. 31, n. 4, p. 384–405, 1 dez. 2018.

JOUTSENVIRTA, M.; UUSITALO, L. Cultural competences: An important resource in the industry-NGO dialog. **Journal of Business Ethics**, v. 91, n. 3, p. 379–390, jan. 2010.

KOURULA, A. Corporate engagement with non-governmental organizations in different institutional contexts-A case study of a forest products company. **Journal of World Business**, v. 45, n. 4, p. 395–404, out. 2010.

KOURULA, A.; LAASONEN, S. Nongovernmental Organizations in Business and Society, Management, and International Business Research. **Business & Society**, v. 49, n. 1, p. 35–67, 12 mar. 2010.

KRABBENBORG, L. Deliberation on the risks of nanoscale materials: learning from the partnership between environmental NGO EDF and chemical company DuPont*. **Policy Studies**, v. 41, n. 4, p. 372–391, 2020.

KRIJTENBURG, F.; EVERS, S. J. T. M. Putting a spin on jatropha: How conservationist rhetoric drove bedford biofuels out of tana delta-Kenya. **Sustainability (Switzerland)**, v. 6, n. 5, p. 2736–2754, 2014.

KUMAR, S. Empowerment or exploitation: the case of women employment system in India's textile and clothing industry. **Emerald Emerging Markets Case Studies**, v. 4, n. 8, p. 1–10, 26 nov. 2014.

LIMA RUAS, T.; PEREIRA, L. Como construir indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação utilizando Web of Science, Derwent World Patent Index, Bibexcel e Pajek? **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n. 3, p. 52–81, 2014.

MCKAGUE, K.; ZIETSMA, C.; OLIVER, C. Building the Social Structure of a Market. **Organization Studies**, v. 36, n. 8, p. 1063–1093, 25 ago. 2015.

MOUSAVI, S.; BOSSINK, B. Corporate-NGO partnership for environmentally sustainable innovation: Lessons from a cross-sector collaboration in aviation biofuels. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, v. 34, p. 80–95, 1 mar. 2020.

NAHI, T. Co-creation for sustainable development: The bounds of NGO contributions to inclusive business. **Business Strategy and Development**, v. 1, n. 2, p. 88–102, 1 jun. 2018.

O'ROURKE, D. Market movements: Nongovernmental organization strategies to influence global production and consumption. **Journal of Industrial Ecology**, v. 9, n. 1–2, p. 115–128, dez. 2005.

RENARD, M. C. In the name of conservation: CAFE practices and Fair Trade in Mexico. **Journal of Business Ethics**, v. 92, n. SUPPL 2, p. 287–299, 2010.

RODRÍGUEZ, J. A.; GIMÉNEZ, C.; ARENAS, D. Cooperative initiatives with NGOs in socially sustainable supply chains: How is inter-organizational fit achieved? **Journal of Cleaner Production**, v. 137, p. 516–526, 20 nov. 2016.

- ROSSI, M. S.; THORPE, B.; PEELE, C. Businesses and advocacy groups create a road map for safer chemicals: The BizNGO principles for chemicals policy. **New Solutions**, v. 21, n. 3, p. 387–402, 1 nov. 2011.
- RUNHAAR, H.; POLMAN, N. Partnering for nature conservation: NGO-farmer collaboration for meadow bird protection in the Netherlands. **Land Use Policy**, v. 73, p. 11–19, 1 abr. 2018.
- SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83–84, 2007.
- SARTORE, M. DE S. Da filantropia ao investimento socialmente responsável: Novas distinções. **Caderno CRH**, v. 25, n. 66, p. 451–464, set. 2012.
- SCHAPER, M. Leveraging Green Power: Environmental Rules for Project Finance. **Business and Politics**, v. 9, n. 3, p. 1–27, dez. 2007.
- SHUMATE, M.; O’CONNOR, A. The symbiotic sustainability model: Conceptualizing NGO-corporate alliance communication. **Journal of Communication**, v. 60, n. 3, p. 577–609, set. 2010.
- SPITZECK, H. Organizational Moral Learning: What, If Anything, Do Corporations Learn from NGO Critique? **Journal of Business Ethics**, v. 88, n. 1, p. 157–173, ago. 2009.
- STAFFORD, E. R.; POLONSKY, M. J.; HARTMAN, C. L. Environmental NGO-business collaboration and strategic bridging: A case analysis of the greenpeace-foron alliance. **Business Strategy and the Environment**, v. 9, n. 2, p. 122–135, 2000.
- STONICH, S. C.; BAILEY, C. Resisting the blue revolution: Contending coalitions surrounding industrial shrimp farming. **Human Organization**, v. 59, n. 1, p. 23–36, 2000.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, 1 set. 2003.
- VILLO, S.; HALME, M.; RITVALA, T. Theorizing MNE-NGO conflicts in state-capitalist contexts: Insights from the Greenpeace, Gazprom and the Russian state dispute in the Arctic. **Journal of World Business**, v. 55, n. 3, 1 abr. 2020.
- WADHAM, H.; WARREN, R. Inspiring action, building understanding: How cross-sector partnership engages business in addressing global challenges. **Business Ethics**, v. 22, n. 1, p. 47–63, jan. 2013.
- WAYGOOD, S.; WEHRMEYER, W. A critical assessment of how non-governmental organizations use the capital markets to achieve their aims: A UK study. **Business Strategy and the Environment**, v. 12, n. 6, p. 372–385, nov. 2003.