

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.

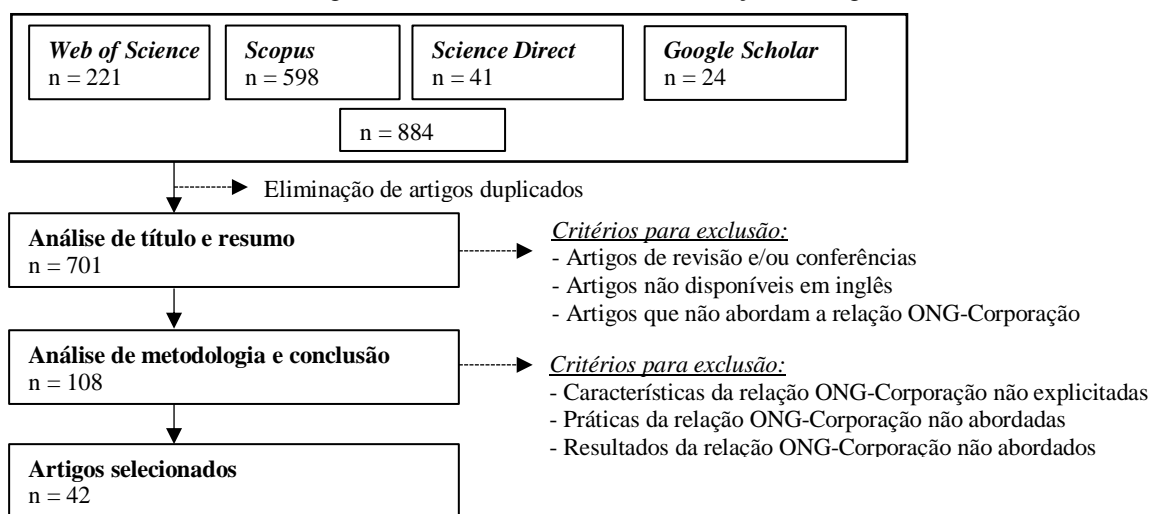
Quadro 1 – Desdobramento e definição das palavras-chave

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.

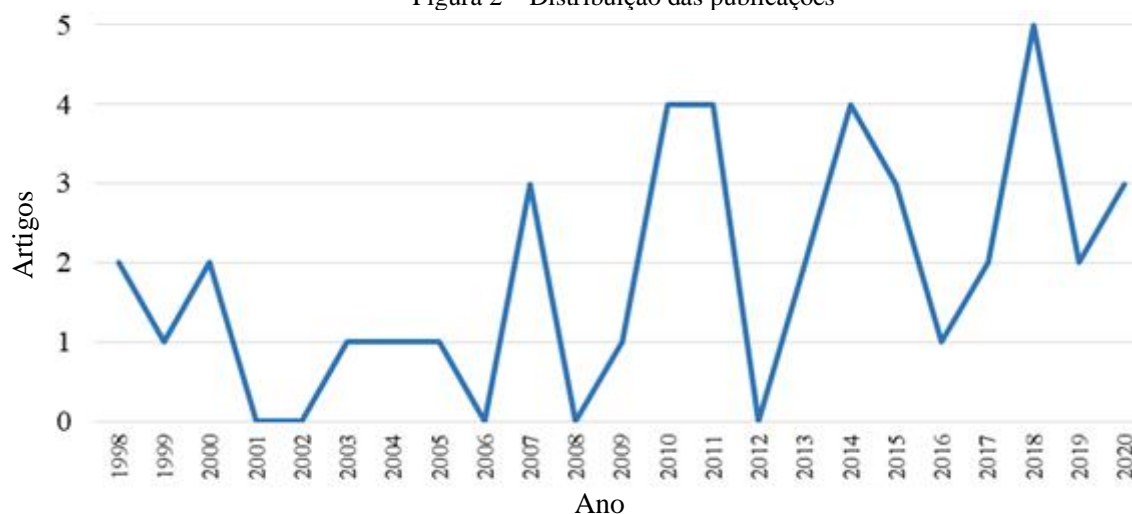
3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

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 Spitzzeck (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 positivo, 1 negativo
	<i>Tireless spider</i>	1

1 2 3 4 5 6 7 8

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

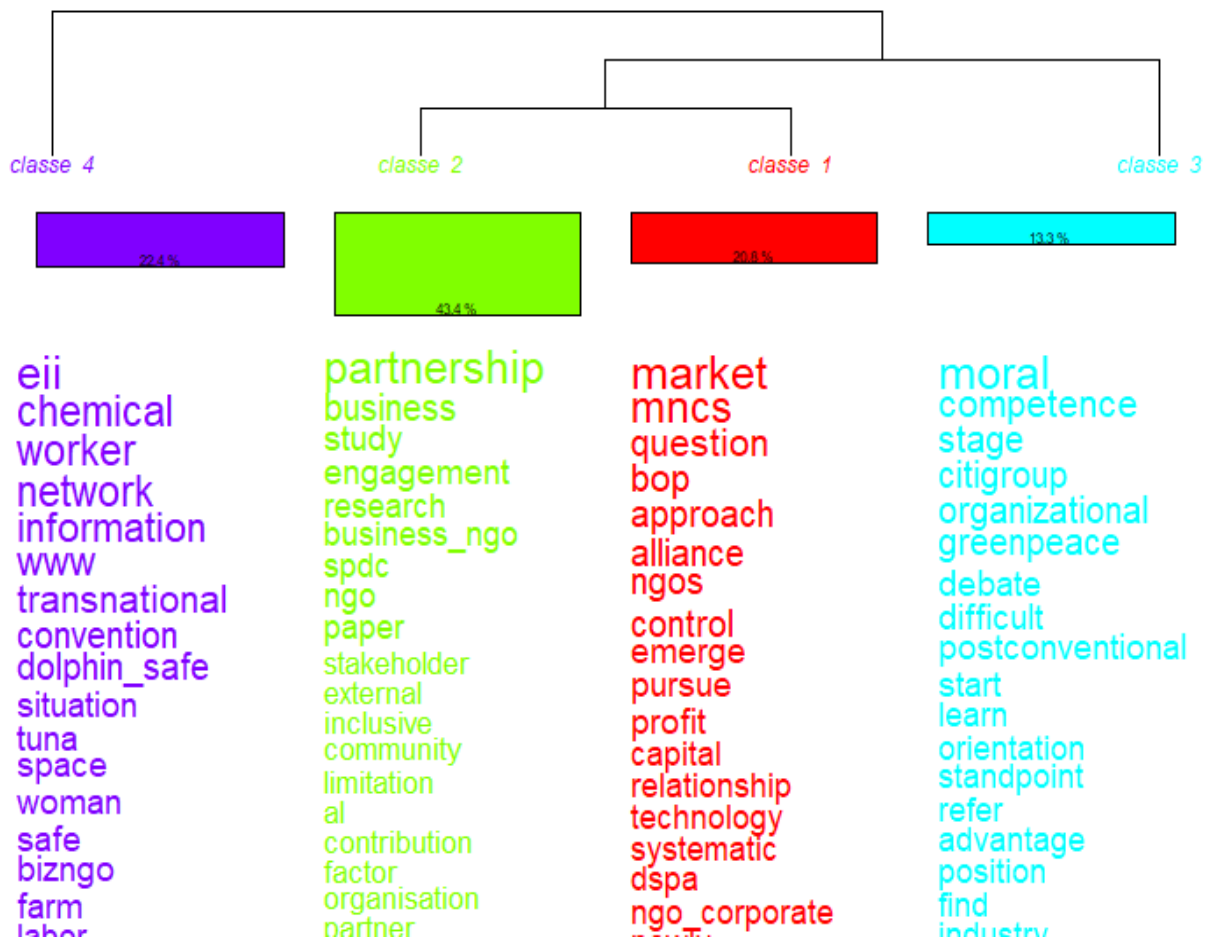
Tipo de Corporação	Tipo de ONG	Resultado para a Corporação (nº de artigos)
<i>Tireless spider</i>	<i>Dolphin</i>	3
	<i>Orca</i>	1
	<i>Shark</i>	1
<i>Golden geese</i>	<i>Dolphin</i>	8
	<i>Sea lion</i>	2
<i>Bachelor lion</i>	<i>Dolphin</i>	3
	<i>Sea lion</i>	7
	<i>Orca</i>	4
<i>Vampire bat</i>	<i>Dolphin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

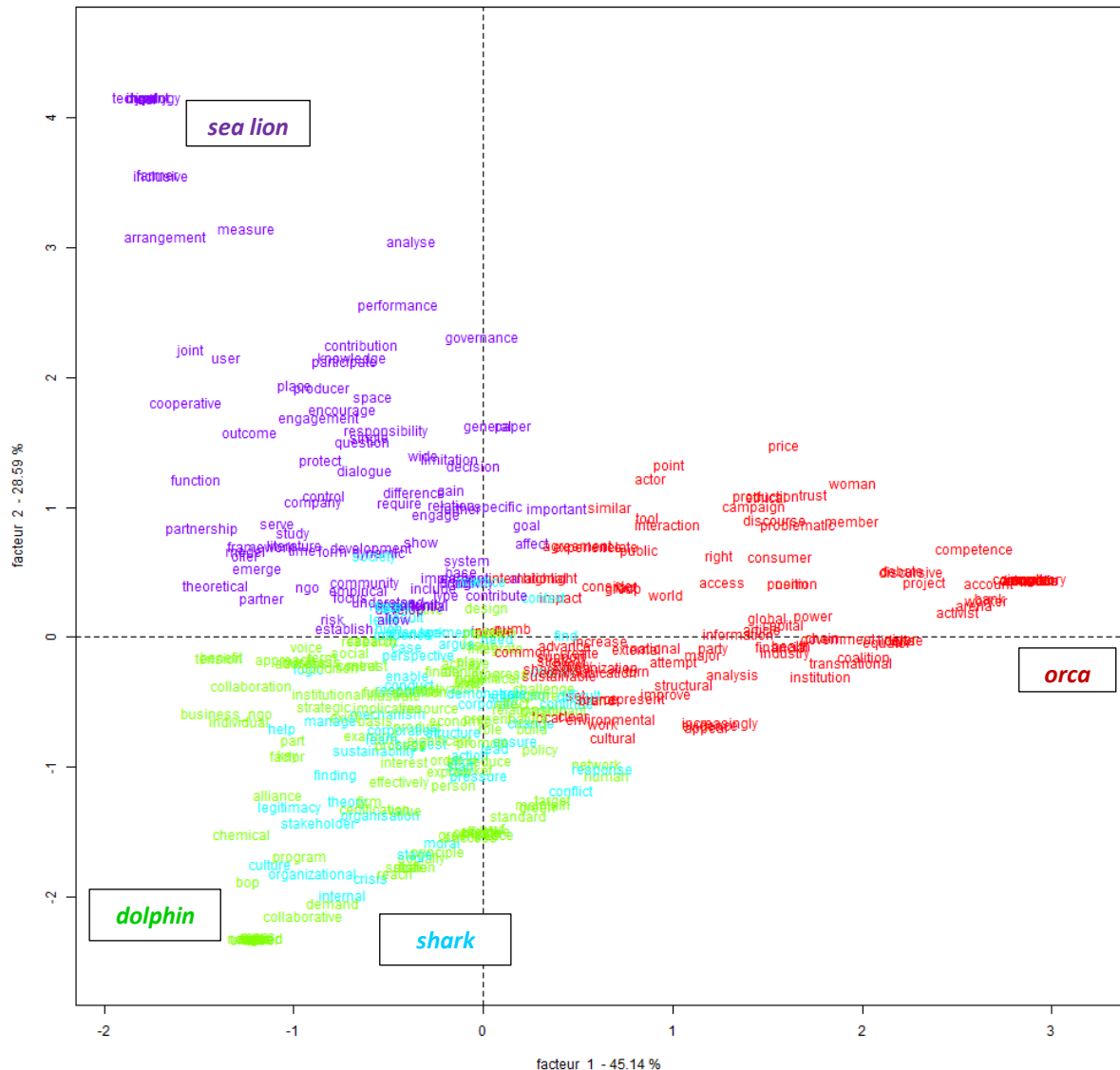
Algumas palavras em destaque na classe são específicas dos estudos que melhor caracterizam esse *cluster*. Como exemplos, pode-se citar o caso da *Earth Island Institute* (EII) e a certificação *dolphin-safe* desenvolvida por ela para regular a indústria de pesca de atum livre de captura de golfinhos, 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

pode ser explicado pois ambas utilizam estratégias direcionadas a aspectos da legitimidade das corporações, seja contestando-a ou contribuindo para sua permanência. De fato, ao se analisar os seguimentos de texto característicos das ONGs do tipo *shark*, evidencia-se o processo de aprendizagem moral das empresas como forma de agir após uma crise de legitimidade provocada pelo ataque de uma ONG do tipo *shark*.

Figura 8 – Palavras características para cada tipo de ONG



Fonte: elaborado pelos autores a partir do *software* IRAMUTEQ.

Com relação à tipologia de corporações (figura 9), as do tipo *bachelor lion* apresentaram palavras como tecnologia, chave, implementar, participar, parceria e projeto, coerentes com a posição que ocupam ao ver seus negócios como soluções. Já para as companhias do tipo *golden geese* surgiram palavras como princípio, verde, futuro, colaboração e marca, também alinhadas com suas estratégias que já contemplam soluções sustentáveis. Para as do tipo *vampire bat*, destacaram-se palavras como conduta, dificuldade, problemática e tensão, relacionadas ao papel explorador que assumem na sociedade. Por último, as empresas do tipo *tireless spider* ficaram muito próximas dos demais grupos, com palavras como desafio, preocupação, legitimidade, sustentabilidade, interesse e ajuda, que representam bem o lado mais aberto que mostram em relação aos *stakeholders*. Apesar da problemática relacionada às suas atividades,

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.