

ARTIGOS

Submetido em 03.07.2019. Aprovado em 06.10. 2020

Avaliado pelo processo *double-blind review*. Editor Científico: Marcos Barros

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210606x>

REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE CRIAÇÃO DE VALOR COLABORATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E EMPRESARIAIS

A systematic literature review of collaborative value creation between nonprofit organizations and businesses

Una revisión sistemática de la literatura sobre la creación de valor colaborativo entre organizaciones sin fines de lucro y empresas

Cláudia Fabiana Gohr^a | claudiagohr@ct.ufpb.br | ORCID: 0000-0001-9774-7140

Felipe Alves de Oliveira Soares^a | faosoares@gmail.com | ORCID: 0000-0002-6968-6077

Lucas Carvalho de Oliveira^a | lucascarvalhodeoliveira@hotmail.com | ORCID: 0000-0003-1466-2518

Matheus Henrique da Silva Amorim^a | matheushenrique.ufpb@gmail.com | ORCID: 0000-0003-2144-7947

^aUniversidade Federal da Paraíba, Departamento de Engenharia de Produção, João Pessoa, PB, Brasil

RESUMO

Este artigo tem como objetivo propor um framework integrativo que sintetiza a literatura sobre criação de valor colaborativo entre organizações sem fins lucrativos e empresariais. Uma revisão sistemática da literatura foi conduzida, resultando em 41 artigos. Os artigos foram analisados quantitativamente para apresentar uma visão geral; e qualitativamente com o objetivo de identificar fatores que influenciam a criação de valor colaborativo. O framework proposto apresenta atributos e subatributos para criação de valor. O framework amplia o estudo sobre a temática, apresentando o contexto (países e empresas) e as principais teorias da literatura. Estudos em economias emergentes baseados em teorias relevantes e métodos quantitativos ainda são escassos. Também são poucos os estudos que abordam os impactos ambientais e econômicos das parcerias e que analisam a relação entre os atributos e sua influência na criação de valor. Assim, uma agenda de pesquisa abrangendo tais aspectos foi proposta.

PALAVRAS-CHAVE | Colaboração, criação de valor, organizações empresariais, organizações sem fins lucrativos, revisão sistemática da literatura.

ABSTRACT

This paper aims to propose an integrative framework that synthesizes the literature on collaborative value creation between nonprofit and business organizations. A systematic literature review was conducted of 41 papers. We analyzed the content of the papers quantitatively to present an overview. We also provided a qualitative analysis with the aim of identifying those attributes that influence collaborative value creation. The proposed integrative framework was based on the main findings, and the attributes and sub-attributes for value creation were presented. The framework extends the study on collaborative value creation, and provides the context (countries and businesses) and the main theories found in the literature. There is a lack of studies of emerging economies that adopt relevant theories (such as the relational view) and quantitative methods. Studies that address the environmental and economic impacts of partnerships and analyze the relationship between attributes and their influence on value creation are also scarce. Thus, a research agenda was proposed encompassing such aspects.

KEYWORDS | Collaboration, value creation, business, nonprofit organizations, systematic literature review.

RESUMEN

Este artículo propone un marco integrador que sintetice la literatura sobre la creación de valor colaborativo entre organizaciones sin fines de lucro y organizaciones empresariales. Se realizó una revisión sistemática de la literatura que resultó en 41 artículos. Aplicando análisis de contenido, analizamos los artículos cuantitativamente. También proporcionamos un análisis cualitativo para identificar los factores que influyen en la creación de valor. El marco tiene atributos y subatributos para la creación de valor, y amplía el estudio sobre el tema presentando el contexto y las principales teorías. Hay una falta de estudios en las economías emergentes que adopten teorías relevantes y métodos cuantitativos. También son escasos los estudios que abordan los impactos ambientales y económicos de las colaboraciones y analizan la relación entre los atributos y su influencia en la creación de valor. Así, se propuso una agenda de investigación que englobe estos aspectos.

PALABRAS CLAVE | Colaboración, creación de valor, negocios, organizaciones sin fines de lucro, revisión sistemática de la literatura.

INTRODUÇÃO

O crescimento da colaboração interorganizacional tem levado pesquisadores a explorar como diferentes fatores podem contribuir para o desenvolvimento de vantagens competitivas (Arya & Lin, 2007) ou colaborativas (Dyer & Singh, 1998). No entanto, grande parte das pesquisas sobre a colaboração interorganizacional tem estudado este fenômeno no contexto das organizações empresariais (FPBs, do inglês *for-profit businesses*) (Cao & Zhang, 2011; Lewis *et al.*, 2010). Poucos artigos têm se concentrado na colaboração envolvendo organizações sem fins lucrativos (NPOs, do inglês *nonprofit organizations*) e outras organizações (Arya & Lin, 2007).

Entre os vários tipos de colaboração envolvendo NPOs, a colaboração com organizações empresariais se destaca (Austin & Seitanidi, 2012; Parker & Selsky, 2004). Na literatura, este tipo de parceria é chamado de *business-nonprofit partnership* (BNPP). Uma BNPP “é um contrato discricionário entre uma NPO e um FPB para tratar de problemas sociais ou ambientais, de modo a produzir benefícios organizacionais para ambos os parceiros” (Al-Tabbaa, Leach, & March, 2014, p. 659).

O número de BNPPs vem crescendo rapidamente, e elas são consideradas por acadêmicos e profissionais como um veículo essencial e poderoso para a implementação da responsabilidade social corporativa, a realização de missões sociais e econômicas e o desenvolvimento de práticas de inovação social (Austin & Seitanidi, 2012; Sanzo, Álvarez, Rey, & García, 2015a). Al-Tabbaa *et al.* (2014) também consideram a colaboração por meio de BNPPs como um processo de criação de valor que beneficia a sociedade, as empresa e as NPOs.

Assim, um dos elementos cruciais para o sucesso dessa parceria é o valor criado, que implica em benefícios mútuos (Schiller & Almog-Bar, 2013). A criação de valor refere-se aos benefícios produzidos tanto para as empresas e NPOs envolvidas na colaboração quanto para as comunidades afetadas por esta relação (Austin, 2000; Murphy *et al.*, 2015).

Embora a colaboração intersetorial entre empresas e NPOs já seja bem explorada na literatura, limitamos o escopo do artigo ao processo de criação de valor nessas parcerias, uma vez que se trata de um fenômeno ainda recente e pouco explorado na literatura. Os poucos estudos encontrados focam em um modelo teórico com o intuito de avaliar a colaboração, tal como o modelo proposto por Gajda (2004). Murphy *et al.* (2015) analisaram se os parceiros envolvidos em uma BNPP percebiam o tipo e o grau de benefícios criados por sua parceria intersetorial. Moldovan, Greenley, e Lakatos (2016) explicaram como as NPOs e várias empresas podem beneficiar umas às outras por meio da reputação, do conhecimento e de recursos úteis. Em particular, Austin e Seitanidi (2012a) apresentaram um estudo avançado sobre processos de criação de valor em BNPPs, e identificaram os benefícios por elas gerados.

Embora os autores mencionem a relevância da criação de valor, ainda há uma lacuna relativa a saber em que ela consiste exatamente, especialmente no contexto das BNPPs (Lodsgård & Aagaard, 2017). Além disso, nenhum dos estudos buscou sistematizar o conhecimento acerca desse processo por meio da identificação dos atributos que podem influenciar o processo de criação de valor. Ao buscar preencher essas lacunas, portanto, este artigo propõe-se a realizar uma revisão sistemática da literatura (RSL), e oferece: (i) uma visão geral dos estudos que abordaram a criação de valor colaborativo entre organizações sem fins lucrativos e empresariais; (ii) as lacunas das pesquisas; e (iii) uma agenda de pesquisa. Com base nos principais achados, propomos um framework integrativo que sintetiza a literatura sobre a criação de valor colaborativo entre organizações sem fins lucrativos e empresariais, e apresentamos os atributos e subatributos necessários à criação de valor, bem como as teorias, aspectos sustentáveis, empresas e países que compõem o foco dos estudos.

Uma vez que o artigo identifica os atributos para a criação de valor nas BNPPs, líderes de NPOs e FPBs podem avaliar esse processo e identificar o que precisa ser melhorado para desenvolver valor colaborativo, ou o que precisa ser mantido para manter os benefícios esperados. Este artigo também realiza uma contribuição substancial ao criar uma análise integrada da literatura acerca do fenômeno estudado.

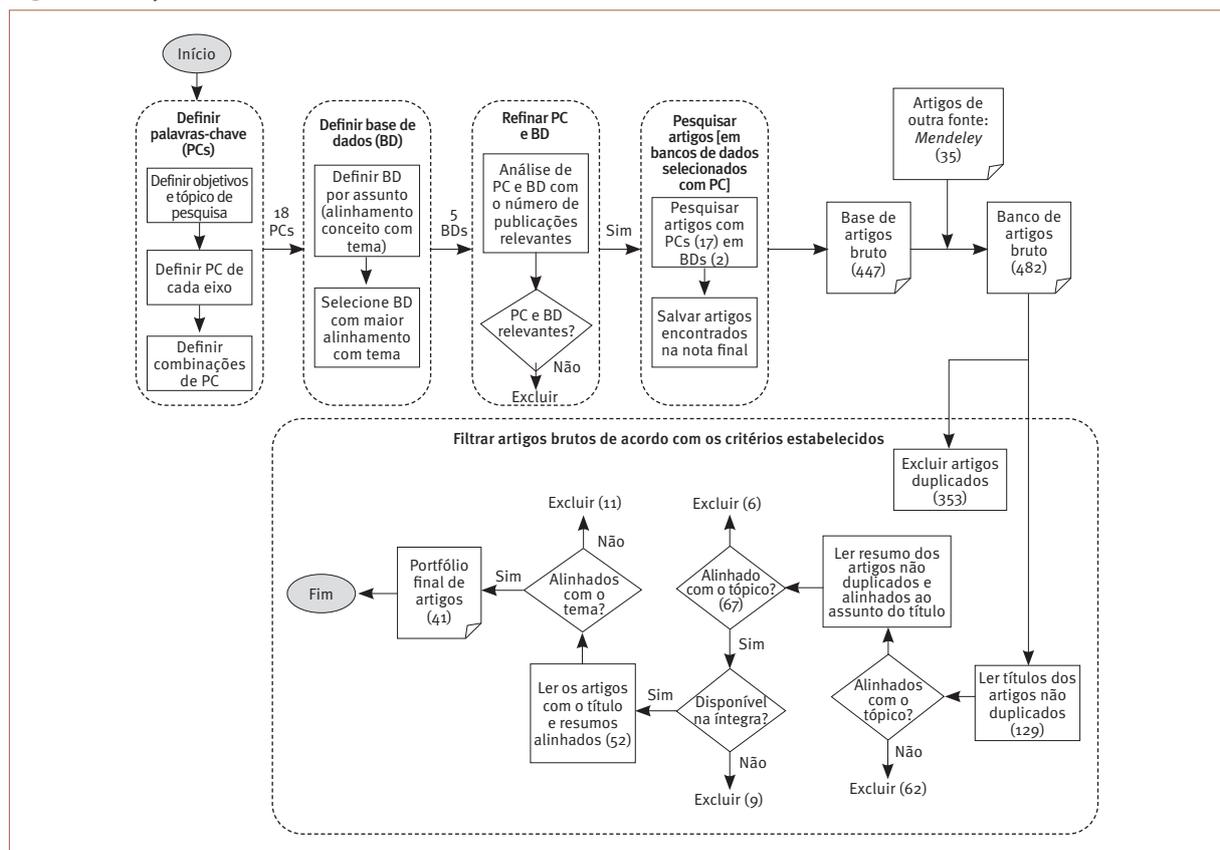
Este artigo está dividido da seguinte forma: após esta introdução (Seção 1), apresentamos os métodos científicos adotados para a realização da pesquisa (Seção 2); a Seção 3 apresenta os resultados; a Seção 4 apresenta uma discussão seguida do framework integrativo e da agenda de pesquisa; a última seção (Seção 5) oferece as principais conclusões.

MÉTODOS

As RSLs caracterizam-se pela adoção de um processo replicável e cognitivo de reunião, avaliação crítica e síntese dos estudos relacionados que tratam de uma questão específica sobre um determinado fenômeno (Ishak & Osman, 2016).

Neste artigo, aplicamos as etapas de RSL sugeridas por Ensslin *et al.* (2017): investigação preliminar e seleção e análise de artigos (Figura 1). Começamos com uma investigação preliminar para definir as cadeias de busca iniciais e verificar se os termos eram alinhados com o tema. As cadeias de busca foram definidas durante a pesquisa exploratória.

Figura 1. Etapas da RSL

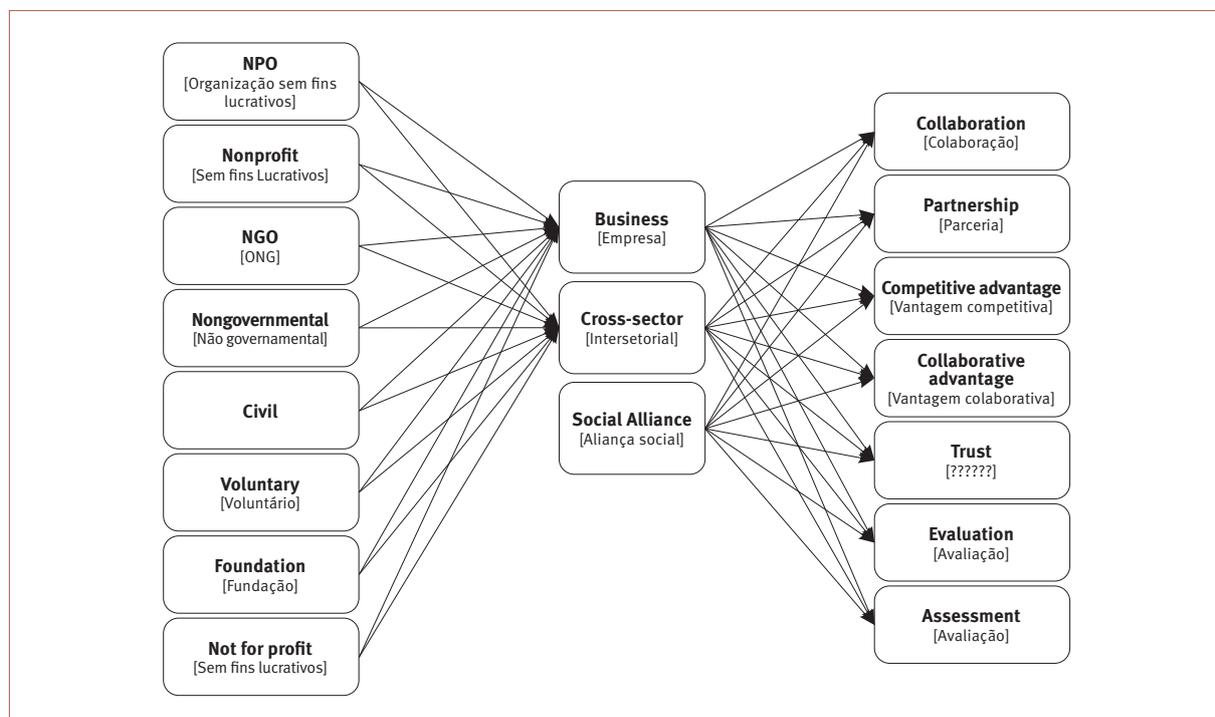


Web of Science (WOS), Scopus, Science Direct, Emerald, e SciELO foram as bases de dados selecionadas. A investigação preliminar começou (primeira etapa) com um teste de alinhamento utilizando algumas palavras-chave (Quadro 1) e combinações entre elas. De acordo com Maier *et al.* (2016), o termo NPO apresenta nomenclaturas distintas, e a pesquisa exploratória permitiu-nos identificar uma ampla variedade de termos a ele relacionados, os quais adotamos no teste de alinhamento. Durante a busca, foi realizada uma breve revisão dos títulos. Uma vez esgotadas as combinações, o termo “*third sector*” [terceiro setor] foi excluído, uma vez que não aparecia nas publicações. Isso pode ser explicado pelo fato de o termo ter sido gradualmente substituído pelo termo “*nonprofit sector*” [setor sem fins lucrativos] (Salamon & Anheier, 1997). Os termos mais apropriados são mostrados na Figura 2. As bases de dados Emerald, Direct Science e SciELO foram excluídas porque ou seu retorno de artigos era baixo, ou não havia retorno algum, ou os artigos eram os mesmos da WOS.

Quadro 1. Palavras-chave de busca e testes de aderência

Grupo 1	Tema de pesquisa	Grupo 2
NPO; Nonprofit; NGO (non-governmental organizations); Nongovernmental; Not for profit; Civil Society; Voluntary; Foundation; Third sector [NPO; Sem fins lucrativos; ONG (organizações não governamentais); Não governamental; Sem fins lucrativos; Sociedade civil; Voluntário; Fundação; Terceiro setor]	Business; Cross-Sector; Social Alliance [Empresa; Intersetorial; Aliança Social]	Collaboration; Partnership; Competitive advantage; collaborative advantage; Trust; Evaluation; Assessment [Colaboração; Parceria; Vantagem competitiva; vantagem colaborativa; Confiança; Avaliação; Avaliação]

Figura 2. Palavras-chave e combinações



As palavras de busca relacionadas ao tema interagiam com as palavras-chave apresentadas nos Grupos 1 e 2 (Quadro 1), resultando em 482 artigos, excluindo os resultantes de conferências, patentes, capítulos de livros etc., uma vez que estes não possuíam relevância científica medida por fator de impacto. A Tabela 1 mostra os resultados encontrados em cada base de dados. Com o objetivo de examinar o máximo número de artigos, incluímos artigos da pesquisa exploratória encontrados no software Mendeley, a fim de garantir uma análise ampla.

Tabela 1. Base de dados

Base de dados	Número de artigos
<i>Web of Science</i>	217
<i>Scopus</i>	230
<i>Mendeley</i>	35
Total	482

O processo de seleção (segunda etapa) começou com a eliminação dos artigos duplicados (utilizando o software EndNote), conforme recomendado por [Ensslin et al. \(2017\)](#). Deletamos 353 artigos, pois adotamos combinações diferentes de palavras de busca (ver Quadro1), aumentando, assim, a chance de ter muitos artigos duplicados. Uma sequência de análises foi então realizada ([Ensslin et al., 2017](#)): títulos, relevância científica (devido ao baixo número de artigos restantes neste estágio, decidiu-se não eliminar artigos com baixo reconhecimento científico), resumos, e a pronta disponibilidade dos artigos na íntegra (apenas nove artigos foram excluídos porque era impossível realizar seu download sem pagar). Estabelecemos critérios de inclusão e exclusão em cada etapa, e apresentamos razões para nossas exclusões (Quadro 2). Finalmente, após ler todos os artigos, o portfólio final continha 41 artigos (Quadro3).

Quadro 2. Parâmetros de inclusão e exclusão

Critério	Inclusão	Exclusão
Escopo da busca	WOS Pesquisa exploratória no software Mendeley	Emerald, Direct Science e SciELO
Tipo de publicação	Artigos científicos	Conferências, patentes, livros etc.
Período de tempo	Até agosto de 2018	-
Parâmetros de busca	Palavras-chave presentes nos títulos e resumos	Palavras-chave presentes em outras partes do artigo
Idioma	Inglês	Outros idiomas
Análise de conteúdo	Artigos que abordavam a criação de valor entre NPOs e empresas	Artigos que abordavam a criação de valor apenas no contexto das empresas ou das NPOs, ou outros tipos de arranjo

Quadro 3. Amostra de artigos

n.	Auto(es)	Periódico
1	Austin (2000)	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly
2	Ashman (2001)	World Development
3	Wymer e Samu (2003)	Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing
4	Martinez (2003)	Journal of Business Ethics
5	Parker e Selsky (2004)	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly
6	Gajda (2004)	American Journal of Evaluation
7	Paton (2006)	Progress in Industrial Ecology: an International Journal
8	Bryson, Crosby e Stone (2006)	Public Administration Review
9	Eweje (2007)	Sustainable Development
10	Kolk, Tulder e Kostwinder (2008)	European Management Journal
11	Seitanidi (2007)	Management Decision
12	Seitanidi e Crane (2009)	Journal of Business Ethics
13	Jamali e Keshishian (2009)	Journal of Business Ethics
14	Dahan, Doh, Oetzel e Yaziji (2010)	Long Range Planning
15	Liu e Ko (2011)	Journal of Business Ethics
16	Seitanidi, Koufopoulos e Palmer (2010)	Journal of Business Ethics
17	Austin e Seitanidi (2012a)	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly
18	Austin e Seitanidi (2012b)	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly
19	Sakarya, Bodur, Yildirim-Öktem e Selekler-Göksen (2012)	Journal of Business Research
20	Burgos (2013)	Journal of Business Strategy
21	Erakovich e Anderson (2013)	International Journal of Public Sector Management
22	Schillerand Almog-Bar (2013)	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly
23	Burchell e Cook (2013)	Journal of Business Ethics
24	Suárez e Hwang (2013)	Voluntas
25	Sanzo, Alvarez, Rey e García (2015a)	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly
26	Al-Tabbaa, Leach e March (2014)	Voluntas
27	Boenigk e Schuchardt (2015)	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly
28	Sanzo, Álvarez, Rey e García (2015b)	Service Business
29	Bitzer e Glasbergen (2015)	Current Opinion in Environmental Sustainability
30	Harangozó e Zilahy (2015)	Journal of Cleaner Production
31	Skagerlind, Westman e Berglund (2015)	Business and Society Review
32	Murphy, Arenas e Batista (2015)	Journal of Business Ethics
33	Barroso-Méndez, Galera-Casquet e Valero-Amaro (2015)	BRQ-Business Research Quarterly
34	Hond, Bakker e Doh (2015)	Business & Society
35	Zatepilina-Monacell (2015)	Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing
36	Moldovan, Greenley e Lakatos (2016)	Review of Applied Socio- Economic Research
37	Liu, Ko e Chapleo (2018)	Journal of Business Ethics
38	Álvarez-González, García-Rodríguez, Rey-García e Sanzo-Perez (2017)	BRQ Business Research Quarterly
39	Lyakhov and Gliedt (2017)	Voluntas
40	Jones, Edwardsb, Bocarrob, Bundsb e. Smith (2017)	European Sport Management Quarterly
41	Shumate, Sophia e Cooper (2018)	Journal of Business Ethics

Conforme sugerido por Tranfield, Denyer, e Smart (2003), para desenvolver uma síntese de dados (terceira etapa), consideramos as informações necessárias à elaboração das tabelas síntese. Essas tabelas incluíram detalhes sobre a fonte de informação e quaisquer outros aspectos relevantes para o estudo. Dessa forma, foi criada uma planilha em MS Excel e nela inserimos informações como título, autores, ano, periódico, as referências e autores mais citados, os principais periódicos, o número de citações, os objetivos, as teorias, os países, a empresa em que a pesquisa foi desenvolvida, métodos de pesquisa, lacunas, oportunidades de pesquisa, atributos e as variáveis ou características utilizadas pelos autores para abordar a criação de valor. Essa planilha foi importante

para ajudar na análise, uma vez que adotamos a metodologia de análise de conteúdo, que é altamente flexível e largamente utilizada como abordagem sistemática e rigorosa de análise de dados obtidos ou gerados durante o estudo (White & Marsh, 2006). A análise de conteúdo pode ter aplicações qualitativas, quantitativas ou ambas, como no caso deste artigo.

Portanto, os resultados foram estruturados em duas partes. Primeiro, conduzimos uma visão geral quando analisamos os artigos quantitativamente e descritivamente, e também utilizando o software BibExcel. Em segundo lugar, por meio de análises aprofundadas dos atributos, variáveis ou características utilizadas pelo(s) autor(es) da amostra, definimos os códigos (categorias) por conteúdo indutivo. Para fazê-lo, os pesquisadores interpretaram e decidiram quais informações deveriam ser agrupadas na mesma categoria (chamadas de atributos e subatributos neste artigo). Uma vez que identificamos muitos atributos da criação de valor, o principal objetivo foi reduzir o número agrupando os similares (conforme apresentado na Seção 3.2). Para incluir cada subatributo nos atributos, os autores identificaram quais estavam interrelacionados.

Finalmente, ao considerar as análises quantitativas e aprofundadas, foi possível oferecer uma visão geral da agenda de futuras oportunidades de pesquisa e propor um framework integrativo que representa uma síntese do valor colaborativo entre NPOs e empresas. Ambas as análises são apresentadas na Seção 3.

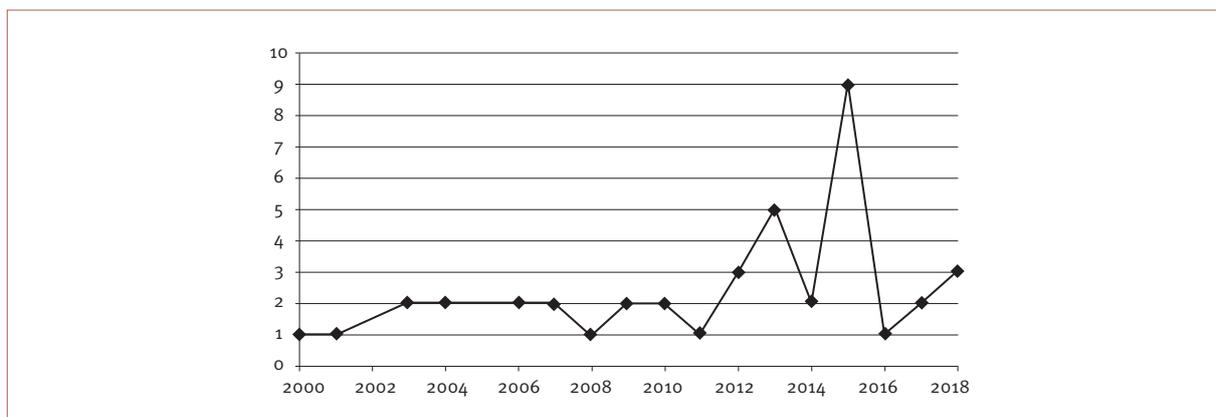
Cabe destacar as limitações do método de pesquisa que influenciarão o desenvolvimento de futuros estudos. Por exemplo: (i) a etapa de “seleção de artigos” é influenciada pela percepção pessoal de cada pesquisador; e (ii) o estudo não representa toda a população de artigos que abordam a criação de valor porque critérios de exclusão e palavras de busca específicas foram utilizados.

RESULTADOS

Visão geral dos processos de criação de valor nas BNPPs: análises descritivas

A Figura 3 apresenta o número total de publicações por ano. Embora não tenhamos determinado um período para a RSL, o artigo mais antigo era o de Austin (2000), mostrando que o tema é relativamente novo, embora os estudos tenham aumentado nos últimos cinco anos. O aumento dos problemas socioeconômicos complexos enfrentados pela sociedade, e a conscientização das organizações de que abordagens restritas a apenas um setor não são mais suficientes para resolver as crises, podem ter influenciado o recente interesse no tema

Figura 3. Publicações por ano



A Quadro 4 mostra as principais teorias adotadas. As mais amplamente utilizadas foram a teoria dos stakeholders e a Visão Baseada em Recursos, seguidas pela Teoria da Dependência de Recursos e Teoria Institucional. A justificativa básica para sua utilização é que tais abordagens oferecem ferramentas estratégicas possíveis para explicar e gerenciar as questões levantadas no ambiente técnico e institucional. A teoria dos stakeholders também ajuda no reconhecimento de como parceiros em uma BNPP mobilizam o interesse de diferentes stakeholders em questões sociais e ambientais (Parker & Selsky, 2004). Por outro lado, as abordagens baseadas em recursos ajudam a explicar como os parceiros trocam, melhoram ou desenvolvem recursos e capacidades. Portanto, ambas as teorias têm sido aplicadas para explicar o fenômeno das BNPPs e entender o processo de criação de valor. Além disso, mesmo não havendo consenso sobre a teoria mais apropriada, todas essas abordagens parecem ser essenciais para entender a colaboração intersetorial, especialmente o processo de criação de valor. Hond, Bakker e Doh (2015) também sugerem que diferentes lentes teóricas poderiam reconhecer quais as dependências existentes, levando em conta as contingências ambientais, ou compreender a complexidade das relações entre NPOs e FPBs.

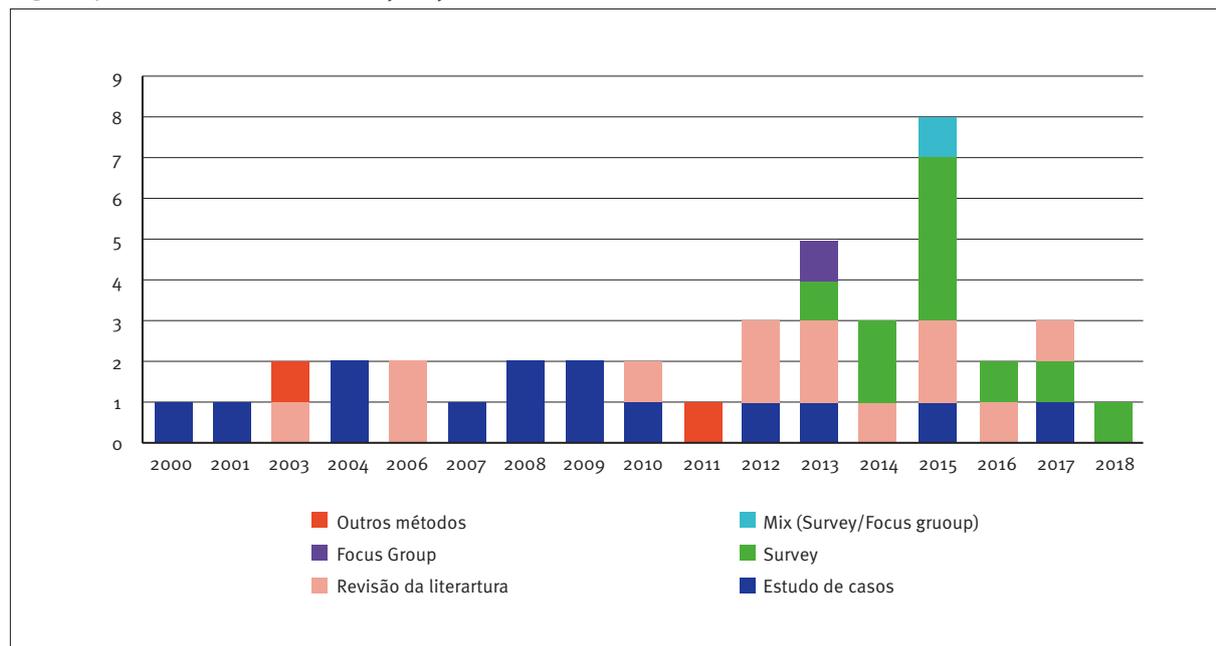
Quadro 4. Teorias

Teorias									
Autor(es)	Custos de transação	Dependência de recursos	Rede social	Teoria institucional	Teoria dos stakeholders	Visão baseada em recursos - VBR	Marketing de relacionamento	Consistência de comprometimento	Teoria da colaboração
(Al-Tabbaa <i>et al.</i> , 2014)	•			•	•				
(James E. Austin, 2000)		•							
(Barroso-Méndez <i>et al.</i> , 2015)							•		
(Boenigk Silke e Viktoria, 2015)								•	
(Bryson, Crosby e Stone, 2006)				•					
(Burchell & Cook, 2013)									
(den Hond <i>et al.</i> , 2015)		•	•			•			
(Gajda, 2004)									•
(Harangozó & Zilahy, 2015)					•				
(Liu & Ko, 2011)						•			
(Sakarya <i>et al.</i> , 2012)				•					
(Sanzo, Álvarez, Rey e García, 2015b)						•			
(Suárez & Hwang, 2013)		•			•				
(Liu, Wai e Chris, 2018)						•			
(Jones <i>et al.</i> , 2017)			•			•			
Total	1	3	2	3	4	4	1	1	1

A Figura 4 mostra os principais métodos adotados. Após cinco anos de predominância do uso de estudos de caso, os pesquisadores também vem utilizando, recentemente, revisões de literatura e *surveys*. Os estudos de caso foram aplicados predominantemente para explicar os fenômenos, uma vez que não há pesquisas preliminares, mas, à medida que o tema evoluiu, outros métodos foram utilizados. Recentemente, estudos de

caso vem sendo aplicados no contexto de países em desenvolvimento, uma vez que as pesquisas sobre o tema ainda são contemporâneas nesse contexto. Com relação aos estudos teóricos, a maioria deles desenvolveu um framework (Quadro 5). Três deles analisaram a literatura de forma não estruturada, e os outros três artigos elaboraram proposições ou hipóteses por meio do framework que propuseram.

Figura 4. Métodos científicos de pesquisa



Quadro 5. Artigos teóricos

Autores (ano)	RSL	Artigos teóricos				
		Metanálise	Revisão não estruturada da literatura	Análise de conteúdo	Proposta de framework	Proposta ou hipóteses teóricas
Moldovan, <i>et al.</i> (2016)				•		
Barroso-Mendez <i>et al.</i> (2015)	•	•			•	
Bitzer e Glasbergen (2015)			•			
Al-Tabbaa <i>et al.</i> (2014)					•	•
Erakovich e Anderson (2013)			•			
(Burgos, 2013)			•			
Austin e Seitanidi (2012ab)					•	•
Dahan <i>et al.</i> (2010)					•	
Bryson <i>et al.</i> (2006)					•	•
Paton (2006)					•	
Wymer e Samu (2003)					•	

A Quadro 3 apresenta também os periódicos que publicam sobre o tema. Os mais citados foram o *Journal of Business Ethics (JBE)* e o *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (NVSQ)*. Ambos possuem evidente proeminência na esfera acadêmica, com fatores Journal Citation Report (JCR2017) de 3796 e 1932, respectivamente.

Atributos da criação de valor colaborativo em BNPPs

Entender como uma BNPP pode criar valor é essencial para suas iniciativas de treinamento e implementação, bem como para proporcionar aos parceiros uma ‘aposta segura’, no sentido de que vale a pena investir na parceria a fim de alcançar os benefícios esperados. No entanto, de acordo com [Austin e Seitanidi \(2012a\)](#), embora tenha havido um significativo progresso no tema, não há linguagem comum com relação à definição e à dinâmica de como diferentes processos de colaboração podem contribuir para a criação de valor. Além disso, na colaboração entre uma NPO e uma empresa, o valor pode ser criado pelas ações independentes de um dos parceiros, o que é chamado de ‘criação única’, ou pelas ações conjuntas dos parceiros, o que é chamado de ‘cocriação’ ([Austin & Seitanidi, 2012a](#)).

Após uma leitura aprofundada de todos os artigos, foi possível identificar os fatores ou variáveis (chamados de fatores neste artigo) relacionados ao processo de criação de valor em BNPPs (Quadro 6). Examinando o Quadro 6, observamos que há similaridades entre os conceitos por trás das diferentes terminologias. Os autores geralmente associam esses fatores ao sucesso ou ao processo de criação de valor em uma BNPP. Também notamos que a maioria dos fatores estão relacionados às fontes do processo de criação de valor colaborativo mencionadas por [Austin e Seitanidi \(2012a\)](#): complementaridade de recursos, natureza dos recursos, direcionalidade dos recursos, utilização e interesses relacionados.

Quadro 6. Fatores relacionados à criação de valor colaborativo em uma BNPP a partir da RSL

Autor(es)	Fatores
Shumate et al. (2018)	Portfólio de rede intersetorial / Capacidade adaptativa e operacional / Duração média das parcerias
Jones et al. (2017)	Características estruturais (mecanismos de integração, formalização, tamanho, controle externo, estabilidade interna) / Características contextuais (estabilidade do sistema, munificência de recursos, coesão da comunidade) / características da função (proteção / promoção, processos de direção, trabalho gerencial, rede genérica)
Lyakhov and Gliedt (2017)	Estrutura de oportunidade política / ideologia política / filosofia ambiental
Álvarez-González et al. (2017)	Confiança / compromisso afetivo / abordagem de marketing interno / volume de financiamento / escala de operações / cumprimento da missão
Liu et al. (2018)	Aliança social / Motivo de construção de relacionamento / Motivo de exploração de benefícios da aliança social / Confiança mútua / Inserção relacional / Compromisso relacional
Moldovan et al. (2016)	Colaboração de reputação / conhecimentos / recursos eficazes
Barroso-Mendez et al. (2015)	Valores compartilhados / comportamento oportunista / confiança / compromisso / aprendizagem de relacionamento / cooperação / conflito funcional
Bitzer e Glasbergen (2015)	A capacidade de participação e acordos inclusivos / a contribuição das abordagens baseadas no mercado para os problemas visados / impacto das parcerias

Continua

Quadro 6. Fatores relacionados à criação de valor colaborativo em uma BNPP a partir da RSL

Autor(es)	Fatores
Hond <i>et al.</i> (2015)	O nível de compromisso da empresa com RTS/ a adequação estratégica entre os recursos da empresa e da ONG / o nível de confiança que a empresa tem nas ONGs / a frequência de contato com as ONGs / nível anterior e percepção da experiência com ONGs / o nível de pressão exercida por ONGs
Harangozó e Zilahy (2015)	O tamanho das organizações / motivação / ONGs pode influenciar de forma mais eficaz o setor empresarial
Skagerlind <i>et al.</i> (2015)	Relações de parceiros, papéis e responsabilidades / confiança e motivação / definição de agenda, autonomia, propriedade e participação / alocação de custo x benefício / competências essenciais complementares e cooperação crítica
Murphy <i>et al.</i> (2015)	Experiência anterior / alinhamento de parceiros
Sanzo <i>et al.</i> (2015a)	Confiança / compromisso afetivo / desenvolvimento de inovação / competência em tecnologia da informação e comunicação / marketing interno / visibilidade / escala de operações / financiamento / cumprimento da missão
Sanzo <i>et al.</i> (2015b)	Valor percebido / comunicação / missão e alinhamento de estratégia (menor conflito e menor risco de danos à reputação) / confiança / compromisso
Zatepilina-Monacell (2015)	Tipos e motivos para o envolvimento da comunidade / expectativas de envolvimento da comunidade e de parceiros da NPO / o tipo desejado de relacionamento com NPOs de base comunitária
Al-Tabbaa <i>et al.</i> (2014)	Contexto (colaboração empresarial sem fins lucrativos (NBC), objetivo, expectativa dos stakeholders, concorrência sem fins lucrativos e barreira cultural) / conteúdo (nível de colaboração e posição estratégica) / processo (desequilíbrio de poder, canais de comunicação e custos de transação)
Boenigk Silke e Viktoria (2015)	Doações de marketing relacionado a causas (CRM) / atitudes da NPO / aquisição de doadores / atitudes em relação à parceria / adequação de parceiros de CRM / identificação organizacional
Burchell e Cook (2013)	Transformações nos motivos do engajamento / transformações nos processos de engajamento / transformações nos termos do engajamento
Burgos (2013)	Imagem confiável da NPO / tecnologia mudança do poder para ONGs / a resposta corporativa à pressão da ONG
Erakovich e Anderson (2013)	Questões estruturais / valores centrais / comunicação com stakeholders / interesse especial / funcionários políticos / conselheiros econômicos / líderes da burocracia / valores descobertos / valores alinhados
Schiller e Almog-Bar (2013)	Colaborações relacionadas à missão / colaborações de marketing / colaborações de aprendizagem / colaborações de infraestrutura / colaborações políticas e colaborações marginais
Suárez e Hwang (2013)	Marketização e gerencialismo (racionalização, grau de gestão de líder e renda auferida) / recursos e restrições (diversidade de financiamento, déficits e desaceleração)
Austin e Seitani (2012a, 2012b)	Adequação organizacional / mobilizar competências distintas / integrar seus recursos conjuntamente / perceber interesses próprios vinculados e justiça no compartilhamento de valor
Sakarya <i>et al.</i> (2012)	Inputs fornecidos pelos parceiros / resultados / impacto da transformação social
Liu e Ko (2011)	Formação de aliança / posição de recursos / abordagens de gestão

Continua

Quadro 6. Fatores relacionados à criação de valor colaborativo em uma BNPP a partir da RSL

Autor(es)	Fatores
Dahan <i>et al.</i> (2010)	Recursos e habilidades / adequação organizacional, compatibilidade cultural e confiança / compreensão das condições singulares dos países em desenvolvimento / suporte aos ambientes de negócios locais
Seitanidi <i>et al.</i> (2010)	Características organizacionais (capacidade transformativa) / motivação da parceria (intenção transformativa) / histórico de interações (experiência transformativa)
Jamali e Keshishian (2009)	Dependência de recursos / simetria de compromisso / simetria de objetivos comuns / comunicação intensiva / alinhamento de capacidade de trabalho de cooperação / cultura de trabalho convergente / excelência individual / importância / interdependência / investimento / informação / integração / institucionalização / integridade
Seitanidi e Crane (2009)	Seleção de parceiros (avaliação das diferentes opções de NPO ou empresa; processo informal de avaliação de risco) / projeto de parceria (experimentação, adaptação, operacionalização) / institucionalização de parceria (domínio de relacionamento, familiarização pessoal)
Kolk <i>et al.</i> (2008)	Input (objetivos, motivos e recursos de parceiros individuais) / rendimento (características da parceria, dinamismo e projeto) / output (objetivos da parceria, sustentabilidade e resultados) / Resultado (impacto) / eficiência (custo-benefício) / eficácia (valor agregado)
Eweje (2007)	Relações interorganizacionais / mecanismos de coordenação (influência mútua e controle compartilhado)
Seitanidi (2007)	Confiança / recursos humanos / informações / reputação
Bryson <i>et al.</i> (2006)	Condições iniciais (ambiente geral, falha do setor e antecedentes diretos) / dimensões do processo (formal e informal: forjar acordos, construir liderança, construir legitimidade, construir confiança e gerenciar o planejamento de conflitos) / dimensões estruturais e de governança (formal e informal: associação, configuração estrutural e estrutura de governança) / contingências e restrições (tipo de colaboração, desequilíbrios de poder e lógicas institucionais concorrentes) / resultados (valor público; efeitos de primeira, segunda e terceira ordem; resiliência e reavaliação) / questões de responsabilidade (inputs, processos, e produtos; sistema de gestão de resultados; relações com constituintes políticos e profissionais)
Paton (2006)	Fundação estrutural / base social / fronteira estrutural / fronteira estratégica
Gajda (2004)	Integração / propósito / estratégias e tarefas / liderança e tomada de decisão / interpessoal e comunicação
Parker e Selsky (2004)	Integração / reculturação / separação
Martínez (2003)	Desequilíbrio de poder (condições de abuso e atitude parasitária) / falta de compatibilidade do parceiro (comportamento antiético e incapacidade de gerenciar o projeto)
Wymer e Samu (2003)	Motivação / seleção de parceiros e adequação (adequação à missão, adequação ao gerenciamento, adequação da força de trabalho, adequação ao mercado-alvo, adequação do produto e causa, adequação ao ciclo e adequação cultural) / comunicação
Ashman (2001)	Impacto / criação de valor (benefícios mútuos) / incentivos / atores intermediários / controle compartilhado
Austin (2000)	Alinhamento de estratégia, missão / conexão e relacionamentos pessoais / geração de valor e visão compartilhada / aprendizagem contínua / atenção focada / comunicação / sistema organizacional / expectativas mútuas e responsabilidade / Confiança

Conclusão

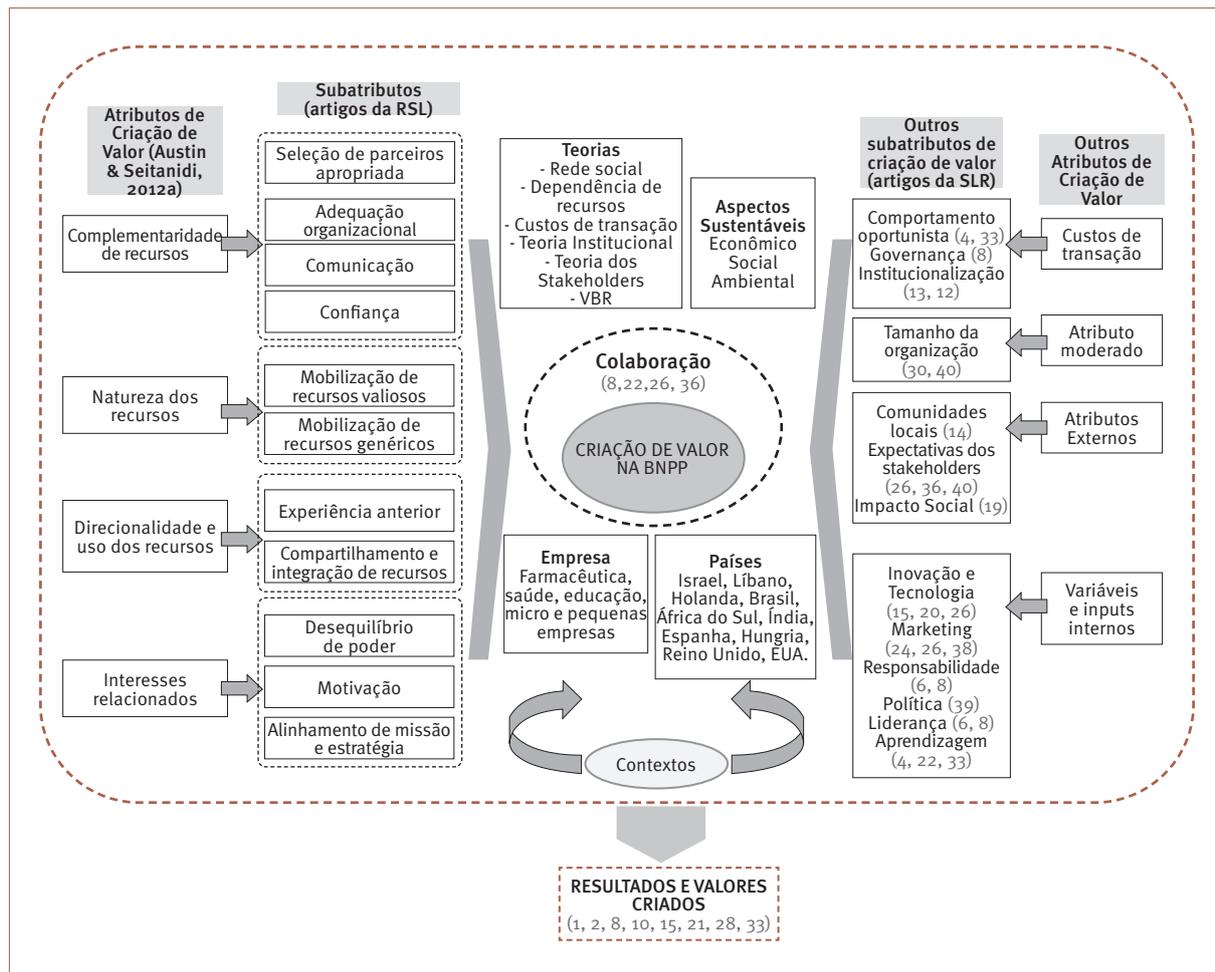
Consideramos que as fontes apresentadas por Austin e Seitanidi (2012a) são atributos do processo de criação de valor (lado direito da Figura 5), e são o ponto de partida para a proposição de um framework integrativo. Precisamos considerar esses atributos (e subatributos) em mais, conforme se verifica a seguir.

- Complementaridade de recursos. De acordo com a literatura sobre dependência de recursos, uma base fundamental para a colaboração é a obtenção de acesso aos recursos necessários e ainda não possuídos (Austin & Seitanindi, 2012a). Sob a perspectiva da teoria das redes sociais, o acesso, compartilhamento e complementaridade dos recursos de parceiros em uma aliança também trazem benefícios específicos (Hond et al., 2015). A visão relacional (VR) e a visão baseada em recursos estendida (VBRE) também consideram que o acesso aos recursos de um parceiro permite às empresas criar valor e, conseqüentemente, desenvolver vantagens colaborativas (Dyer & Singh, 1998; Lavie 2006). Dahan et al. (2010), Jamali e Keshishian (2009) e Liu e Ko (2011) apoiam a mesma ideia, enfatizando a importância da dependência e do compartilhamento de recursos para o processo de criação de valor na parceria. Finalmente, para avaliar a complementaridade de recursos e sua criação de valor potencial, é importante reconhecer se os recursos de cada parceiro possuem potencial para contribuir, incluindo recursos tangíveis (dinheiro, terras, instalações, maquinário, suprimentos, estruturas e recursos naturais) e recursos intangíveis (conhecimento, habilidades e práticas de gestão) (Austin & Seitanindi, 2012b).
- Natureza dos recursos. De acordo com a VBR, os parceiros podem contribuir para a colaboração com recursos genéricos, isto é, aqueles que qualquer empresa ou NPO possui, para mobilizar e aproveitar mais recursos valiosos, como conhecimentos, capacidades, infraestrutura e relacionamentos essenciais ao sucesso da organização (Austin & Seitanindi, 2012a). Hond et al. (2015) concordam e acreditam que as organizações buscam parceiros que possam agregar valor econômico e social, seja pela recombinação de recursos valiosos aos quais os parceiros têm acesso, ou pelo desenvolvimento conjunto de novos recursos valiosos, gerando, assim, vantagens colaborativas.
- Direcionalidade e uso dos recursos. Este aspecto refere-se ao fluxo de recursos, que pode ser predominantemente unilateral e oriundo principalmente de um parceiro, ou bilateral e de trocas recíprocas (Austin & Seitanindi, 2012a). Segundo os autores, entradas ou transferências paralelas (mas separadas) podem criar valor, mas a integração de recursos complementares e distintos (em uma perspectiva relacional) que produzem novos serviços ou atividades que nenhuma organização poderia ter criado sozinha ou em paralelo, cria novo valor.
- Interesses relacionados. Colaborações intersetoriais podem ter objetivos distintos e nenhum parâmetro comum para avaliação de valor (Austin & Seitanindi, 2012a). Segundo os autores, no entanto, é essencial: (i) entender claramente como os parceiros consideram valor; (ii) conciliar sistemas de criação de valor divergentes; e (iii) enxergar a troca de valor como justa.

No entanto, como a amostra dos autores citou alguns subatributos sem consonância com os atributos propostos por Austin e Seitanidi (2012a), nós os denominamos “outros atributos” (lado direito da Figura 5). Os números no lado direito da Figura 5 representam os autores da amostra listados no Quadro 3. Esses subatributos exercem um impacto que pode ser direto ou indireto sobre a criação de valor. Por exemplo, se um dos parceiros

se comporta de forma oportunista (aumentando os custos de transação, por exemplo), esta atitude terá uma influência negativa na criação de valor, uma vez que é considerada um fator relacional (Barroso-Mendez *et al.*, 2015). O tamanho da organização pode agir como “atributo moderador” na cooperação entre NPOs e FPBs (Harangozó & Zilahy, 2015). Alguns “outros atributos” são chamados de “atributos externos”, uma vez que estão relacionados ao ambiente externo à parceria. Por exemplo, com relação às expectativas dos stakeholders, ao elaborar e implementar novas iniciativas de criação de valor, a BNPP precisa considerar cuidadosamente seu grupo heterogêneo de stakeholders (Al-Tabbaa *et al.*, 2014), bem como o impacto social, uma vez que ele leva a transformações nas esferas cultural, política e econômica (Sakarya *et al.*, 2012). Finalmente, as “variáveis e inputs internos” são aqueles relacionados a cada parceiro. Por exemplo, as FPBs podem influenciar no desenvolvimento da inovação nas NPOs enquanto o marketing interno das NPOs pode também produzir vantagens para as FPBs (Sanzo *et al.*, 2015a).

Figura 5. Framework integrativo



*Os números na Figura representam os artigos da amostra apresentados no Quadro 3

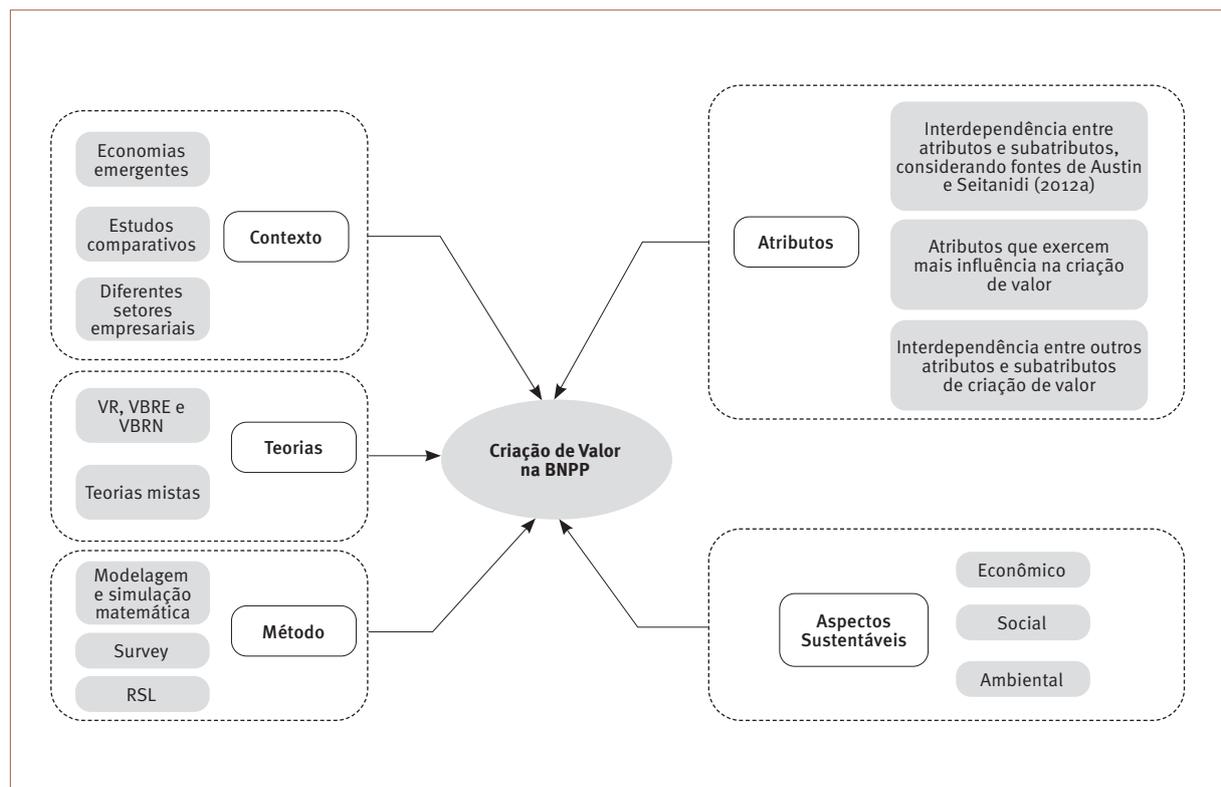
Assim, a lógica do framework funda-se na ideia de que a colaboração cria sinergia, que produz resultados e cria valor, como se pode ver na parte de baixo da Figura 5. Portanto, reconhecer os atributos da criação de valor e em que cada atributo consiste pode melhorar a sustentabilidade organizacional de todas as organizações envolvidas em uma BNPP, por exemplo, bem como melhorar a reputação e oferecer uma base de receitas mais diversificada.

O framework também apresenta informações sobre pesquisas acerca do processo de criação de valor colaborativo em BNPPs. Por exemplo, embora a maior parte dos autores da amostra não utilizem uma teoria específica para estudar esse processo, alguns adotam teorias de forma conjunta (Al-Tabbaa *et al.*, 2014; Hond *et al.*, 2015; Suárez & Hwang, 2013), predominantemente aqueles que adotam a teoria dos stakeholders e a VBR (ver Quadro 4).

Poucos artigos analisaram o impacto da criação de valor sobre o desempenho sustentável. Alguns deles consideram os três aspectos da sustentabilidade (econômico, social e ambiental), tais como Austin e Seitanidi (2012a). Outros focaram apenas nos aspectos sociais, como Moldovan *et al.* (2016) e Paton (2006). Os aspectos ambiental (Harangozó & Zilahy, 2015) e econômico (Dahan *et al.*, 2010) foram analisados em uma minoria de estudos. A literatura também indica que alguns estudos focam em contextos nacionais específicos, uma vez que investigaram o processo de criação de valor entre setores empresariais específicos, como farmacêuticos, empresas das áreas de saúde e educação, e micro e pequenas empresas.

Ao analisar o framework integrativo, bem como as principais lacunas, propomos alguns direcionamentos para pesquisas futuras (Figura 6)

Figura 6. Direcionamentos para pesquisas futuras



Teorias

Não há consenso sobre qual teoria pode explicar melhor a criação de valor em uma colaboração intersetorial. Assim, pesquisas futuras poderiam combinar teorias que consideram a parceria como uma estratégia essencial para alcançar vantagens colaborativas, como a VR e a VBRE, uma vez que nenhuma delas foi considerada na amostra deste artigo. As principais teorias também tendiam a focar na explicação dos motivos para a colaboração e nas dinâmicas contínuas, deixando de lado como essa colaboração pode criar valor para as partes. Como a colaboração entre NPOs e empresas pode estar relacionada a questões sustentáveis, a Visão Baseada em Recursos Naturais (VBRN) pode ser uma teoria útil para estudar este tema.

Métodos e contexto de pesquisa

A maioria dos estudos são qualitativos ou conceituais. Os estudos conceituais não investigam a literatura de modo sistemático, revelando que mais RSL são necessárias. Há também uma oportunidade para métodos mistos ou quantitativos, tais como *surveys* e modelagens matemáticas.

Há ainda uma falta de estudos nas economias emergentes e nas colaborações intersetoriais envolvendo o governo e sociedades civis. Assim, pesquisas futuras podem estudar em maior profundidade a colaboração intersetorial nessas economias, comparando-a com outros estudos em países desenvolvidos.

Atributos

Pesquisas futuras podem também investigar a influência da relação entre os atributos e subatributos (Figura 5), por exemplo, aplicando métodos mistos que utilizem especialistas e ferramentas multicritério. Por meio da técnica Delphi, os especialistas podem inferir a influência exercida pelos atributos e subatributos, a fim de chegar a um consenso. Ferramentas multicritério também possibilitam modelar os atributos para alcançar um índice de criação de valor colaborativo por meio da adoção de uma Abordagem Gráfico-Teórica (GTA, do inglês Graphic Theoretical Approach). O Processo Analítico em Rede (ANP, do inglês Analytic Network Process) também possibilita a priorização desses atributos que exercem uma influência significativa sobre a criação de valor colaborativo. Outra oportunidade consiste na investigação daqueles atributos que exercem mais influência sobre o processo de criação de valor, por meio de *surveys* ou Delphi, por exemplo.

Aspectos sustentáveis

Estudos futuros podem focar não apenas no aspecto social, mas também nas questões econômicas e ambientais. Entretanto, para fazê-lo, as empresas precisarão ir além da filantropia, e buscar novas estratégias de engajamento nas comunidades onde operam, obtendo, assim, maior relevância corporativa e exercendo um impacto social, econômico e ambiental mais significativo.

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Este artigo desenvolveu um framework integrativo que representa uma síntese das pesquisas sobre o processo de criação de valor em uma BNPP. Mesmo utilizando diferentes terminologias, alguns dos autores da amostra

descreveram subatributos em consonância com os atributos propostos por Austin e Seitanidi (2012a), um estudo avançado sobre processos de CV entre uma empresa e uma NPO. Estes atributos foram operacionalizados em 11 subatributos. Também verificamos alguns subatributos sem alinhamento com os propostos por Austin e Seitanidi (2012a); nós os chamamos de “outros atributos”. Esses subatributos foram agrupados em quatro atributos (que foram operacionalizados em 13 subatributos). “Outros atributos” também exercem um impacto direto ou indireto sobre o processo de criação de valor em uma BNPP. Portanto, esses atributos representam aqueles que podem influenciar a criação de valor em uma BNPP, e quando o valor é criado, a parceria produz resultados (esperados ou não). Estes achados representam a primeira contribuição deste artigo.

Em segundo lugar, o framework proposto contribui para o avanço do conhecimento na medida em que estende o estudo sobre as BNPPs e sua criação de valor, mostrando, por exemplo, o contexto (países e empresas) no qual a pesquisa sobre a criação de valor foi aplicada. Este resultado abre espaço para discussão, especialmente em economias emergentes e em muitos setores além dos identificados neste artigo.

Terceiro, mesmo sem consenso acerca da teoria mais apropriada, mostramos que o processo de criação de valor em BNPPs é complexo, e que precisa ser abordado utilizando diferentes teorias e pontos de vista. Quarto, embora a literatura apresente diferentes atributos (e subatributos) para abordar a criação de valor, entender como eles contribuem para isso não é fácil, o que ressalta a necessidade de examinar como esses atributos podem diferir, e em quais circunstâncias. Finalmente, a quinta contribuição está relacionada à agenda de pesquisas futuras.

Esta pesquisa também tem suas limitações. Primeiro, consideramos bases de dados específicas e palavras de busca limitadas, e isto pode ter levado a uma perda de conteúdo. Assim, pesquisas futuras devem utilizar diferentes bases de dados e outras palavras de busca. Outras pesquisas podem discutir cada atributo e seus subatributos, ou reagrupá-los para obter um entendimento mais profundo dos efeitos sobre os atributos e o processo de criação de valor nas BNPPs. Finalmente, com base em nossos resultados, e analisando as lacunas do artigo, surgem questões: (i) quais teorias, estruturas de governança e atributos podem explicar melhor a criação de valor colaborativo nas BNPPs? (ii) considerando uma relação colaborativa, que implicações o valor criado traz para os diretores executivos das NPOs ou para os CEOs das empresas? (iii) como os líderes das NPOs e empresas podem manter a colaboração? (iv) quais valores os atributos criam e como eles podem ser medidos? (v) quais os impactos dos atributos sobre os aspectos sustentáveis (econômico, social e ambiental)? Essas questões críticas são importantes para estudiosos e profissionais, especialmente dada a pressão sobre as NPOs para gerar receitas corporativas, e a correspondente expectativa de que as empresas sejam socialmente responsáveis, especialmente por meio do apoio e estabelecimento de parcerias com as entidades sem fins lucrativos.

NOTA DE TRADUÇÃO

Algumas abreviações e termos foram mantidos em inglês ao longo do texto por serem de uso corrente na literatura de língua inglesa revista pelo autor. A supressão do inglês, nesses casos, dificultaria ao leitor o acesso ao conteúdo dos originais citados. Evidentemente, os termos são, em sua primeira ocorrência no texto, acompanhados de tradução.

REFERÊNCIAS

- Al-Tabbaa, O., Leach, D., & March, J. (2014). Collaboration between nonprofit and business sectors: A framework to guide strategy development for nonprofit organizations. *Voluntas*, 25(3), 657-678. doi: 10.1007/s11266-013-9357-6
- Álvarez-González, L. I., García-Rodríguez, N., Rey-García, M., & Sanzo-Perez, M. J. (2017). Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations: Consequences for nonprofit performance and moderators. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 112-123. doi: 10.1016/j.brq.2017.01.001
- Arya, B., & Lin, Z. (2007). Understanding collaboration outcomes from an extended resource-based view perspective: The roles of organizational characteristics, partner attributes, and network structures. *Journal of Management*, 33(5), 697-723. doi: 10.1177/0149206307305561
- Ashman, D. (2001). Civil society collaboration with business: Bringing empowerment back in. *World Development*, 29(7), 1097-1113. doi: 10.1016/S0305-750X(01)00027-4
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses – Part 1. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758. doi: 10.1177/0899764012450777
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses – Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929-968.
- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69-97. doi: 10.1177/089976400773746346
- Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2015). Proposal of a social alliance success model from a relationship marketing perspective: A meta-analytical study of the theoretical foundations. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(3), 188-203. doi: 10.1016/j.brq.2014.09.002
- Bitzer, V., & Glasbergen, P. (2015). Business-NGO partnerships in global value chains: Part of the solution or part of the problem of sustainable change? *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 12, 35-40. doi: 10.1016/j.cosust.2014.08.012
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006, December). The design and implementation of cross-sector collaboration: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66, 17-18. doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x
- Burchell, J., & Cook, J. (2013). Sleeping with the enemy? Strategic transformations in business-NGO relationships through stakeholder dialogue. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 505-518. doi: 10.1007/s10551-012-1319-1
- Burgos, S. (2013). Corporations and social responsibility: NGOs in the ascendancy. *The Journal of Business Strategy*, 34(1), 21-29. doi: 10.1108/02756661311301756
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180. doi:10.1016/j.jom.2010.12.008
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. doi: 10.5465/amr.1998.1255632
- Ensslin, L., Ensslin, S. R., Dutra, A., Nunes, N. A., & Reis, C. (2017). BPM governance: A literature analysis of performance evaluation. *Business Process Management Journal*, 23(1), 71-86. doi: 10.1108/BPMJ-11-2015-0159
- Erakovich, R., & Anderson, T. (2013). Cross-sector collaboration: Management decision and change model. *International Journal of Public Sector Management*, 26(2), 163-173. doi: 10.1108/09513551311318031
- Eweje, G. (2007). Strategic partnerships between MNEs and civil society: The post-WSSD perspectives. *Sustainable Development*, 15(1), 15-27. doi: 10.1002/sd.295
- Gajda, R. (2004). Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances. *American Journal of Evaluation*, 25(1), 65-77. doi: 10.1016/j.ameval.2003.11.002
- Harangozó, G., & Zilahy, G. (2015). Cooperation between business and non-governmental organizations to promote sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 89, 18-31. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.10.092
- Hond, F. den, Bakker, F. G. A. de, & Doh, J. P. (2015). What prompts companies to collaborate with NGOs? Recent evidence from the Netherlands. *Business & Society* (54), 187-228. doi: 10.1177/0007650312439549
- Ishak, A. H., & Osman, M. R. (2016). A systematic literature review on Islamic values applied in quality management context. *Journal of Business Ethics*, 138(1), 103-112. doi: 10.1007/s10551-015-2619-2
- Jamali, D., & Keshishian, T. (2009). Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and ngos in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 277-295.
- Jones, G. J., Edwards, M. B., Bocarro, J. N., Bunds, K. S., Smith, W., Jones, G. J., ... Kyle, S. (2017). A structural perspective of cross-sector partnerships involving youth sport nonprofit organizations. *European Sport Management Quarterly*, 18(2), 133-155. doi: 10.1080/16184742.2017.1322625
- Kolk, A., Tulder, R. van, & Kostwinder, E. (2008). Business and partnerships for development. *European Management Journal*, 26(4), 262-273.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *The University of Texas at Austin*, 31(3), 638-658.
- Lewis, M., Brandon-Jones, A., Slack, N., & Howard, M. (2010). Competing through operations and supply: The role of classic and extended resource-based advantage. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(10), 1032-1058. doi: 10.1108/01443571011082517
- Liu, G., & Ko, W. W. (2011). Social alliance and employee voluntary activities: A resource-based perspective. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 251-268. doi: 10.1007/s10551-011-0907-9
- Liu, G., Wai, W., & Chris, K. (2018). How and when socially entrepreneurial nonprofit organizations benefit from adopting social alliance management routines to manage social alliances? *Journal of Business Ethics*, 151(2), 497-516. doi: 10.1007/s10551-016-3231-6

- Lodsgård, L., & Agaard, A. (2017, July). *Creating value through CSR across company functions and NGO collaborations. Scandinavian Journal of Management*, 33, 2015-2017. doi: 10.1016/j.scaman.2017.05.002
- Lyakhov, A., & Gliedt, T. (2017). *Understanding collaborative value creation by environmental nonprofit and renewable energy business partnerships. Voluntas*, 28(4), 1448-1472. doi: 10.1007/s11266-016-9691-6
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). *Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64-86. doi: 10.1177/0899764014561796
- Martínez, C. V. (2003). *Social alliances for fundraising: How Spanish nonprofits are hedging the risks. Journal of Business Ethics*, 47(3), 209-222. doi: 10.1023/A:1026212902564
- Moldovan, A. M., Greenley, M., & Lakatos, E. S. (2016). *Corporate social responsibility, NGOs and business partnerships for social sustainability. Review of Applied Socio-Economic Research*, 11(1), 51-56. Recuperado de <http://www.reaser.eu>
- Murphy, M., Arenas, D., & Batista, J. M. (2015). *Value creation in cross-sector collaborations: The roles of experience and alignment. Journal of Business Ethics*, 130(1), 145-162. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2204-x>
- Parker, B., & Selsky, J. W. (2004). *Interface dynamics in cause-based partnerships: An exploration of emergent culture. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 458-488.
- Paton, B. (2006). *Collaboration among industry, civil society, and government for sustainability: A framework for identifying opportunities. Progress in Industrial Ecology – An International Journal*, 3(12), 148-162.
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Oktem, O., & Selekler-Goksen, N. (2012). *Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. Journal of Business Research*, 65(12), 1710-1720. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.02.012
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. New York, USA: Manchester University Press.
- Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2015a). *Business–nonprofit partnerships: Do their effects extend beyond the charitable donor-recipient model? Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 379-400. doi: 10.1177/0899764013517770
- Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2015b). *Business nonprofit partnerships: A new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. Service Business*, 9(4), 611-636. doi: 10.1007/s11628-014-0242-1
- Schiller, R. S., & Almog-Bar, M. (2013). *Revisiting collaborations between nonprofits and businesses: An NPO-Centric view and typology. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 942-962. doi:10.1177/0899764012471753
- Seitanidi, M. M. (2007). *Intangible economy: How can investors deliver change in businesses? Lessons from nonprofit-business partnerships. Management Decision*, 45(5), 853-865. doi: 10.1108/00251740710753675
- Seitanidi, M. M., & Crane, A. (2009). *Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships. Journal of Business Ethics*, 85(Suppl. 2), 413-429
- Seitanidi, M. M., Koufopoulos, D. N., & Palmer, P. (2010). *Partnership formation for change: indicators for transformative potential in cross sector social partnerships. Journal of Business Ethics*, 94(Suppl. 1), 139-161
- Shumate, M., Fu, J. S., & Cooper, K. R. (2018). *Does cross-sector collaboration lead to higher nonprofit capacity? Journal of Business Ethics*, 150(2), 385-399. doi: 10.1007/s10551-018-3856-8
- Silke, B., & Viktoria, S. (2015). *Nonprofit collaboration with luxury brands: Positive and negative effects for cause-related marketing. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(4), 708-733
- Skagerlind, H. H., Westman, M. O. A., & Berglund, H. (2015). *Cross-sector partnerships: The state, and the corporate. Business and Society Review*, 120(2), 245-275
- Suárez, D. F., & Hwang, H. (2013). *Resource constraints or cultural conformity? Nonprofit relationships with businesses. Voluntas*, 24(3), 581-605.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of Management*, 14, 207-222. doi: 10.1111/1467-8551.00375
- White, M. D., & Marsh, E. E. (2006). *Content analysis: A flexible methodology. Library Trends*, 55(1), 22-45. doi: 10.1353/lib.2006.0053
- Wymer, W. W., & Samu, J. S. (2003). *Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), 3-22
- Zatepilina-Monacell, O. (2015). *Small business–nonprofit collaboration: Locally owned businesses want to take their relationships with community-based NPOs to the next level. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(2), 216-237. doi: 10.1080/10495142.2015.1011511

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Cláudia Fabiana Gohr e Felipe Alves de Oliveira Soares contribuíram substancialmente na concepção e no desenho da pesquisa, bem como nas análises, interpretação de dados, proposta do framework e redação do manuscrito. Cláudia Fabiana Gohr também leu o manuscrito final e desenvolveu as correções e revisões finais. Lucas Carvalho de Oliveira e Matheus Henrique da Silva Amorim contribuíram no tocante às buscas nas bases de dados, seleção dos artigos, extração dos dados da amostra de artigos, e ajudaram na concepção das tabelas e figuras.