



# ESTRATÉGIA

# ESTRATÉGIAS DE NÃO MERCADO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

NONMARKET STRATEGIES: AN INTEGRATIVE REVIEW

Murialdo Loch  
Universidade do Vale do Itajaí

Helen Fischer Günther  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

**Data de submissão:** 10 nov. 2013. **Data de aprovação:**

10 ago. 2014. **Sistema de avaliação:** Double blind review.

Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro

Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Claudio

Vieira de Oliveira

---

## RESUMO

Este estudo aborda um assunto recorrente em países emergentes, mas pouco discutido na academia: Estratégia de Não Mercado (ENM). Tem o objetivo de identificar as questões teóricas centrais presentes no debate dos estudos sobre ENM. Realizou-se uma revisão sistemática do tipo integrativa, com a seleção de onze publicações (teses e dissertações) que constituem o portfólio estudado. Os estudos são classificados em quatro categorias centrais: desempenho, tomada de decisão, contexto e ambiente regulado. Pode-se concluir que estratégias de não mercado têm se mostrado eficazes para a obtenção dos resultados pelas empresas. Emergem daí aspectos operacionais específicos, tais como lobby, influência empresarial no ambiente político, estrutura de propriedade acionária, o desejo empresarial de autorregulação e financiamentos de campanhas políticas. Tais descobertas desafiam o senso comum sobre o comportamento político nas empresas. Além disso, minimizam a tensão sadia entre as esferas em que se estrutura a sociedade, tangenciando a legalidade e a ilegalidade.

## PALAVRAS-CHAVE

Estratégia de não mercado. Estratégia de política empresarial. Revisão integrativa. Desempenho organizacional. Estratégia organizacional.

**ABSTRACT**

*This study addresses a recurring theme in emerging countries, but little discussed in academia: non-market strategy. The aim is to identify the central issues in the debate about the studies about non-market strategy and demonstrate it by the method of integrative review. We performed a integrative review with the selection of eleven publications (theses and dissertations) that constitute the final portfolio of content. It features the studies into four main categories: performance, decision making, context and regulated environment. It can be concluded that the non-market strategy had been effective in obtaining results by companies. We found that emerge specific operational aspects, such as lobbying, corporate influence in the political environment, the structure of share ownership, the desire for self-regulation and corporate financing of political campaigns. These findings challenge the conventional wisdom about the political behavior of firms. Also, minimize the tension between the spheres in which they structure society, with tension between legality and illegality.*

**KEYWORDS**

*Non-Market Strategy. Corporate Strategy Policy. Integrative Review. Organizational Performance. Organizational Strategy.*

**INTRODUÇÃO**

A competitividade internacional continua aumentando para as empresas. A globalização, a privatização de muitos setores, a desregulamentação de setores e a redução de barreiras protecionistas dos países são fatores que contribuem para tal cenário. Os avanços tecnológicos aliam-se àqueles fatores, pois promovem transformações nos setores produtivos, financeiros e políticos, que levam à internacionalização e à entrada de grupos econômicos em novos mercados (RUFÍN; PARADA; SERRA, 2008).

Uma vez tomada a decisão de investir em outros países, as empresas têm voltado suas estratégias também para mitigar riscos de instabilidade institucional de modo a assegurar o retorno do capital investido.

Nesse sentido, este artigo objetiva investigar as publicações de teses e dissertações sobre estratégias de não mercado e, assim, fazer um levantamento do conhecimento já produzido sobre o tema.

As estratégias de não mercado são aqui denominadas também como estratégias de política empresarial. Apesar de ser crescente o número de publicações sobre o tema, ainda há escassez de investigação empírica sobre o comportamento das firmas fora dos Estados Unidos. Qian (2010) comenta que a pesquisa sobre a concepção e implementação de estratégia de não mercado tem crescentemente atraído a atenção, não só nos mercados desenvolvidos, mas também em economias emergentes.

Enquanto a estratégia de mercado con-

siste em ações voltadas para a formação de interações com concorrentes, clientes e fornecedores no próprio mercado, a estratégia de não mercado consiste em ações especificamente destinadas a influenciar os atores institucionais que determinam a política pública. Essas ações são muito mais amplas e representam um coletivo de ações e atividades definidas para além de estratégia de mercado (BARON, 1995).

Baron (1999, p. 48), citado por Rabern (2009), considera que a estratégia não mercadológica pode ter duas nuances: uma dirigida para o processo de eleição (ao influenciar as instituições e estabelecer em que condições serão escolhidas) e outra direcionada para as funções do governo (ao influenciar as políticas que serão escolhidas). Aquela abordagem estabelece a agenda (usando aliados no poder legislativo), a construção de maioria, e, ou, a mobilização da cadeia (eleitores que mobilizarão seus legisladores); esta, então, direciona-se para instituições ou indivíduos dentro do poder executivo em um esforço para influenciar as políticas propriamente ditas. Mahon (1989, p. 53-57, *apud* RABERN, 2009), por sua vez, descreve três tipos de estratégias de não mercado:

- a) **Estratégias de contenção** – mantém problemas fora de uma agenda e fora do centro das atenções, ou uma questão sobre uma agenda específica ou a própria escolha da agenda;
- b) **Estratégias que definem questões** – com definição de símbolos e definições associadas às questões; e
- c) **Estratégias que dão forma às questões** – quando passam a fazer parte de uma agenda, por exemplo,

para controlar o resultado ou a implementação desse resultado.

Bonardi, Hillman e Keim (2005) admitem que as empresas são mais propensas a se envolver em atividades políticas quando o governo afeta significativamente seus negócios. As empresas não só cumprem as regras estabelecidas pelo governo, mas tentam influenciar ativamente o próprio processo decisório que define ou altera as regras, a fim de formar um ambiente de negócios favorável (SCHULER, 1996; HILLMAN; ZARDKOOHI; BIERMAN, 1999).

Por conseguinte, entende-se que o início dos estudos sobre o tema, no Brasil, deve perpassar o entendimento do conhecimento existente em publicações acadêmicas internacionais, notadamente em teses e dissertações. Assim, este artigo objetiva identificar as questões teóricas centrais, presentes no debate dos estudos sobre estratégia de não mercado, por meio do método da revisão integrativa, aqui direcionado a teses e dissertações.

São apresentadas, inicialmente, algumas considerações sobre a relevância do estudo da estratégia de não mercado. Descreve-se, então, o método utilizado (revisão integrativa), os procedimentos adotados, os critérios de inclusão e exclusão e a base de dados utilizada. Em seguida, são feitos alguns apontamentos sobre a temática e apresentados conceitos sobre os principais temas que envolvem a estratégia de não mercado. Mostra-se o panorama geral sobre as publicações selecionadas e, por fim, emergem as considerações finais do estudo, em que é apresentada a síntese do conteúdo dissertado, gerada a partir da análise das publicações, e que se presta a alicerçar as pesquisas sobre a temática.

## **SOBRE A RELEVÂNCIA DO ESTUDO DA ESTRATÉGIA DE NÃO MERCADO**

Mathura e Singh (2011) mencionam que, embora a literatura existente sobre ciência política e economia sugira que as empresas valorizem conexões políticas e compromissos políticos como uma parte significativa no conjunto da estratégia de não mercado, a maioria das pesquisas sobre compromissos políticos das empresas parece estar aquém, tanto na dimensão teórica quanto na dimensão empírica. Pode-se, então, apontar a relevância deste estudo tanto do ponto de vista prático, quanto do ponto de vista teórico. Ambos estão imbricados, como se verifica a seguir.

O ponto de vista teórico, que releva à realização deste estudo, se refere principalmente à escassez de publicações, mundialmente, e à quase inexistência de estudos formais no Brasil (há um artigo de 2008, que trata do tema, de Rufín, Parada e Serra, na revista binacional *Gestão e Negócios* e o artigo de Márcio Moutinho Abdalla, publicado no *Enanpad* de 2011).

O ponto de vista prático, que torna importante esta investigação, é trazido por Baron (2001), que evidencia que o desempenho das empresas depende não somente de suas estratégias de mercado, mas também de sua estratégia de não mercado, além do fato de que a estratégia política pode ser um fator importante no desenho da estratégia geral de negócios.

Em contrapartida, o estudo de Rufín, Parada e Serra (2008, p. 82) sobre multinacionais de serviços públicos que entraram no mercado latino-americano na década de 1990, conclui que “o país de origem parece não ter um impacto claro na estratégia de ‘não mercado’ adotadas pelas empresas”.

Corroborando Hillman (1996), ao comentar que as estratégias políticas são um caminho viável para as empresas influenciarem o processo de política pública, independentemente do país em que operam.

Com isso, segundo Qian (2010), percebe-se que as empresas, ao desenvolverem uma estratégia de não mercado, avançam suas ações e interesses em um esforço para reduzir a incerteza nos mercados, minimizar os efeitos adversos da regulamentação governamental, e aumentar as oportunidades para contratos com o governo. Tal contexto torna importante debruçar-se sobre a compreensão da estratégia de não mercado, através desta revisão integrativa.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **Etapa I: Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa**

Nesta etapa, a pesquisa integrativa oferece ao pesquisador um ponto norteador, em que se define o problema ou questão de pesquisa. Por se tratar de um assunto praticado no mundo empresarial, mas pouco debatido na literatura científica (tem histórico de investigações com poucas publicações), busca-se aqui verificar: como o tema estratégia de não mercado tem sido abordado na literatura acadêmica?

É preciso considerar que o estabelecimento de perguntas auxiliares contribui para esclarecer a pergunta de pesquisa e orientar a análise das publicações. Foram traçadas as seguintes questões auxiliares:

- a) O que é estratégia de não mercado?
- b) Quais as suas características?
- c) Qual o perfil das publicações no tema?

Entende-se este estudo como prelimi-

nar ao desenvolvimento de pesquisas sobre a temática no Brasil, ou seja, conhecer o estado atual das publicações permite sintetizar o conhecimento para verificá-lo em outras realidades, além de permitir o avanço do conhecimento, ou seja, a produção de novos conhecimentos.

## Etapa 2: Estabelecimento dos critérios

São apresentados os critérios de inclusão e exclusão das publicações obtidas. Cabe destacar que a abrangência do assunto estudado vai produzir uma amostragem e, assim, quanto mais ampla, mais seletivo deve ser o pesquisador quanto aos critérios de inclusão e exclusão (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

Neste sentido, corroboram também Souza, Silva e Carvalho (2010, p. 104), ao lembrar que “a conduta ideal é incluir todos os estudos encontrados ou a sua seleção randomizada; porém, se as duas possibilidades forem inviáveis pela quantidade de trabalhos, deve-se expor e discutir claramente os critérios de inclusão e exclusão de artigos”.

Após a escolha do tema e formulação da questão de pesquisa e questões auxiliares (etapa 1), inicia-se a busca nas bases de dados. Foi escolhida a base ProQuest Dissertations & Theses (PQDT), pois reúne a produção acadêmica sobre este tema em teses e dissertações, grupo de publicações selecionado para a compreensão inicial do tema.

A palavra-chave central no âmbito da busca foi estratégia de não mercado – ou estratégia de política empresarial – e, por isso, foram utilizados os seguintes descritores: “*nonmarket strategies*”, “*nonmarket strategy*”, “*non-market strategy*”, “*non-market strategies*”, “*corporate political strategy*”, “*corporate political strategy*”, “*corporate political strategies*” e “*corporate political strategies*” nos campos título do documento e resumo. Foi aplicada a lógica OR, a fim de obter um espectro maior de trabalhos.

Foram selecionados os idiomas de domínio dos pesquisadores: inglês, inglês antigo, inglês médio, espanhol e português. Quanto ao tipo de manuscrito foram selecionadas as teses e dissertações com textos completos. O Quadro I apresenta a especificação da pesquisa na base de dados.

**QUADRO 1 – Detalhamento da pesquisa de trabalhos (teses e dissertações) publicados no período de 1989 a 2012**

	ProQuest Dissertations & Theses
<b>Termos da pesquisa</b>	ab(“corporate political strategy”) OR ti(“corporate political strategy” OR “corporate political strategies”) OR ab(“corporate political strategies” OR “nonmarket strategies”) OR ti(“nonmarket strategies” OR “nonmarket strategy”) OR ab(“non-market strategy” OR “nonmarket strategy”) OR ti(“nonmarket strategy” OR “non-market strategies”) OR ab(“non-market strategies”)
<b>Modos de pesquisa e limitadores</b>	Idioma: Espanhol, Inglês, Inglês Antigo, Inglês Médio, Português Texto completo
<b>Quantidade</b>	19
<b>Base de Dados</b>	ProQuest Dissertations & Theses (PQDT) ProQuest Dissertations & Theses: Business ProQuest Dissertations & Theses: Social Sciences
<b>Período</b>	1989 a 2012

Fonte: Elaborado pelos autores.

Obteve-se um resultado de 19 publicações na base de dados ProQuest Dissertations & Theses Database. Pode-se observar no Gráfico 1 que, entre os anos de 2006 a 2012, houve incremento em relação aos trabalhos dos anos anteriores, notadamente no ano de 2009.

Mendes, Silveira e Galvão (2008, p. 762) recomendam que, nesta fase dos trabalhos, os critérios de inclusão e exclusão de publicações sejam “documentados e justificados na descrição da metodologia da revisão”.

Assim, as publicações mantidas foram aquelas que estavam ligadas efetivamente com estratégia de não mercado e as excluídas foram aquelas que não têm relação com o tema pesquisado. Veja-se, no Quadro 2, a decisão sobre manter ou excluir a publicação e a respectiva justificativa.

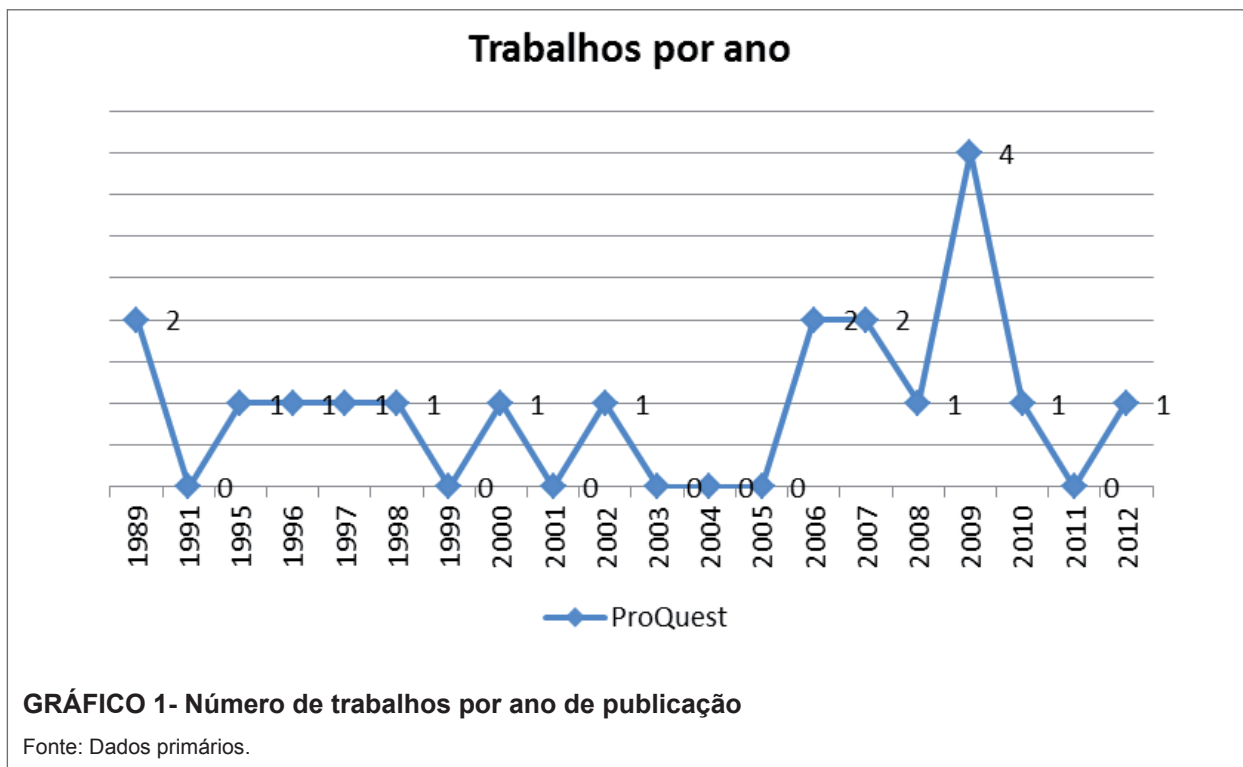
Considerando esse portfólio (Quadro 2), a leitura dos resumos das dezenove publicações acusou que em quatro deles

o conteúdo não é coerente com o objetivo da pesquisa e, por esta razão, foram descartados, além de quatro não terem disponibilizados os textos completos pela base de dados. Obtém-se, dessa forma, um conjunto de onze publicações que são identificadas, categorizadas e analisadas nas próximas seções.

### Etapa 3: Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados

A identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados se refere a uma visão geral das publicações que formam o conjunto a ser analisado, organizando-os. O Quadro 3 estrutura o título da publicação, o ano e a instituição em que foi publicada, bem como o tipo de trabalho e para qual nível de formação foi desenvolvido.

Pode-se verificar que a maioria tem o formato de dissertação (nove publicações), para nível de doutorado, e foram desen-



**QUADRO 2 – Detalhamento dos trabalhos quanto à inclusão e exclusão**

Título do trabalho	Ano	Decisão	Por quê?
Essays on International Non-market Strategy and the Political Economy of Environmental Regulation	2012	Excluir	Sem acesso ao texto.
Seize the state, seize the day? Business-government relations in a transition economy	2010	Incluir	Trata de relações entre empresas e governo.
The private politics of American big business: Public forces, self-regulation, and corporate political development	2009	Incluir	Trata de tomada de decisão em condições de não mercado e práticas não legais.
Leveraging the feds: An assessment of the effectiveness of corporate political strategies	2009	Incluir	Trata de contratos empresariais com o governo.
The effect of non-market experience: Evidence from patent challenges in the pharmaceutical industry	2009	Incluir	Trata de estratégias de não mercado.
A political theory of the firm: Why ownership matters	2009	Incluir	Trata de comportamento político das empresas.
Political strategies in emerging economies	2008	Incluir	Estratégia política corporativa
Essays in empirical analysis of corporate strategy and corporate responsibility	2007	Excluir	Não trata de estratégia de não mercado, cujo interveniente é o governo.
Essays on global non-market strategy	2007	Excluir	Trata de organizações não governamentais (ONGs).
Different levels of participation in corporate political strategies: Collective versus individual action	2006	Incluir	Estratégias políticas corporativas.
Governance mechanisms and corporate political activity: Ownership considerations in a non-market context.	2006	Incluir	Atividade política corporativa.
Factions and corporate political strategies in Harlan County, Kentucky: Implications for community sustainability	2002	Excluir	Trata da mudança de uma comunidade extrativa para uma base mais sustentável.
Ancient Maya burnt-lime technology: Cultural implications of technological styles	2000	Excluir	Sobre cal no Maya Antigo e as culturas de estilos tecnológicos.
Alternate paths of stakeholder influence: The politics of forest policy and a citizens' initiative in Maine.	1998	Excluir	Sem acesso ao texto.
The politics of the court and the strategy of the firm	1997	Incluir	Sobre política/estratégia da firma.
Political strategy formulation for international firms: The role of firm, industry, and institutional variables	1996	Incluir	Aborda estratégias políticas.
Corporate political activity as a competitive strategy: Influencing public policy to increase firm performance	1995	Incluir	Atividade política corporativa.
Corporate political action committee contribution tactics prime defense contractors federal election cycle, 1985-1986	1989	Excluir	Sem acesso ao texto.
Corporate political strategy and influence in the California initiative process	1989	Excluir	Sem acesso ao texto.

Fonte: Dados primários.



**QUADRO 3 – Caracterização dos estudos selecionados**

Código	Título	Ano	Instituição	Tipo	Nível
1	Seize the state, seize the day? Business-government relations in a transition economy	2010	Hong Kong University of Science and Technology	Tese	Doctor of Philosophy (Management of Organizations)
2	The private politics of American big business: Public forces, self-regulation, and corporate political development	2009	University of Wisconsin	Dissertação	Doctor of Philosophy (Political Science)
3	Leveraging the feds: An assessment of the effectiveness of corporate political strategies	2009	University of Virginia	Dissertação	Doctor of Philosophy (School of Business)
4	The effect of non-market experience: Evidence from patent challenges in the pharmaceutical industry	2009	Harvard University	Dissertação	Doctor of Business Administration
5	A political theory of the firm: Why ownership matters	2009	University of California	Dissertação	Doctor of Philosophy (Political Science)
6	Political strategies in emerging economies	2008	University of Toronto	Tese	Doctor of Philosophy (School of Management)
7	Different levels of participation in corporate political strategies: Collective versus individual action	2006	University of Texas	Dissertação	Doctor of Philosophy in International Management Studies
8	Governance mechanisms and corporate political activity: Ownership considerations in a non-market context	2006	Syracuse University	Dissertação	Doctor of Philosophy (School of Management)
9	The politics of the court and the strategy of the firm	1997	London School of Economics	Dissertação	Doctor of Philosophy in Business Administration
10	Political strategy formulation for international firms: The role of firm, industry, and institutional variables	1996	Texas A&M University	Dissertação	Doctor of Philosophy in Management
11	Corporate political activity as a competitive strategy: Influencing public policy to increase firm performance	1995	Texas A&M University	Dissertação	Doctor of Philosophy in Management

Fonte: Dados primários.

volvidas nos Estados Unidos, onde a única universidade com mais de uma publicação é a Texas A&M University. Esses onze trabalhos selecionados constituem o portfólio final da revisão integrativa da literatura e são categorizados no próximo item.

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### Categorização dos estudos selecionados

A categorização se baseou na análise das onze publicações, organizadas no Quadro 4, em que aparecem o título, o ano de publicação, um excerto do resumo e a categoria relacionada. Note-se que

está destacada no resumo a justificativa para a respectiva categorização.

Quatro categorias foram identificadas a partir da análise dos resumos das publicações, a partir do direcionamento das estratégias políticas ou do fator preponderante para o estudo: desempenho (cinco publicações), tomada de decisão (duas publicações), contexto (três publicações) e ambiente regulado (uma publicação).

### Apresentação e análise dos resultados

A análise e interpretação do conteúdo das publicações selecionadas estão organizadas por autor, em que se discutem os

**QUADRO 4 - Categorização dos estudos selecionados**

Código	Ano	Excerto do Resumo	Categoria
1	2010	Demonstrando a eficácia da estratégia de política corporativa sobre os resultados da empresa	Desempenho
2	2009	Examina a tomada de decisão de grandes corporações americanas em particulares condições de não mercado e investiga por que as empresas voluntariamente adotam práticas que estão além da conformidade com a legislação em vigor, apesar das vantagens de negócios na política americana.	Tomada de decisão
3	2009	Analisa a eficácia do lobby e comitês de ação política sobre o desempenho financeiro da empresa e o valor dos contratos do governo federal que lhes são concedidas.	Desempenho
4	2009	Faz uma análise das estratégias de não mercado em empresas farmacêuticas no contexto dos desafios de patentes.	Contexto
5	2009	O objetivo desta pesquisa é estudar os enigmas teóricos e empíricos sobre o comportamento político das empresas e interesses financeiros.	Desempenho
6	2008	Contribui para a literatura sobre estratégia política corporativa, sobretudo nas economias emergentes.	Contexto
7	2006	Explora quais fatores afetam as escolhas das empresas entre ação individual e coletiva e introduz uma lógica de contingência à relação entre o nível de concentração e de participação da indústria.	Tomada de decisão
8	2006	Explora o impacto dos mecanismos de governança das Atividades políticas corporativas CPA das empresas e escolhas baseado nos benefícios a longo prazo.	Desempenho
9	1997	Examina como o Congresso e o Presidente tentam politizar a justiça federal e como seus esforços afetam o litígio e estratégias regulatórias das empresas. Defende que ativamente e propositalmente o Congresso marca sua ideologia política sobre o Judiciário através do aumento do número de Juizados federais e, em seguida, instalar juizes em que têm ideologias políticas congruentes com os legisladores para estas vagas recém-criadas.	Ambiente regulado
10	1996	Esta tese faz uma análise exploratória da relação entre a empresa, indústria e variáveis institucionais e a escolha das estratégias políticas usadas por empresas internacionais.	Contexto
11	1995	Procura investigar se as organizações individuais poderiam influenciar a criação e ou implementação de políticas públicas e, assim, aumentar o desempenho da empresa. Em outras palavras, procura estabelecer se os ganhos privados poderiam ser alcançados através da formulação e implementação de estratégias de políticas corporativas.	Desempenho

Fonte: Dados primários.

principais resultados apresentados nas pesquisas a seguir.

Qian (2010) avança na literatura de estratégia de política empresarial, em que demonstra sua eficácia sobre os resultados da empresa. Examina essa questão em dois níveis: no alto nível da gestão – como ligações políticas do CEO afetam o desempenho financeiro das empresas; e no nível da firma – como a atividade política corporativa poderia influenciar o desempenho

financeiro. A autora conclui que a ligações políticas do CEO têm um impacto positivo no desempenho financeiro da empresa.

Rabern (2009) analisa a eficácia do lobby e comitês políticos sobre o desempenho financeiro das empresas e o valor dos contratos do governo federal que lhes são concedidos. Seu estudo fornece evidências de que políticas corporativas oferecem rendimentos significativos com retorno sobre o investimento no longo prazo e que

a estratégia de serviços pessoais (entenda-se: *lobby*), quando incorporada como um elemento de uma estratégia corporativa política abrangente, gera retornos excepcionais durante longo tempo.

Manocaran (2009) avalia as estratégias de não mercado de empresas farmacêuticas com relação aos desafios de obtenção e manutenção de patentes. Trata-se de um estudo de caso que ilustra a complexidade desse tipo de estratégia, destacando assim a importância do conhecimento em contexto específico para o sucesso da estratégia política.

Werner (2009) analisa a tomada de decisão das maiores empresas americanas em relação à estratégia de não mercado e investiga porque as empresas, voluntariamente, adotam práticas que estão além da ampla conformidade com a legislação vigente. Conclui que a política motiva a autorregulação através de quatro forças: reputação, envolvimento político, opinião pública e ameaça regulatória. Além disso, entende que a importância das últimas duas forças (opinião pública e ameaça regulatória) depende da desenvoltura e divisão política em jogo. Revela um padrão de desenvolvimento político corporativo e formulação de estratégia de política empresarial, que são sentidos através das várias formas em que se retroalimenta o debate público e o sistema de política pública centrado no Estado.

Muntean (2009) desenvolve e põe à prova o que ele chama de uma nova teoria da estratégia de política empresarial e do comportamento empresarial com base na composição acionária. Postula que empresas com uma estrutura proprietária principal atuam diferentemente daquelas empresas com uma estrutura de gestão independente. Analisa as contribuições das

empresas para partidos políticos, políticos e organizações políticas. As empresas que têm composição acionária favorável são capazes de resolver problemas de ação coletiva mais rapidamente, utilizando a legislação de financiamento de campanha. Pode-se dizer que tais descobertas desafiam muito do senso comum sobre o comportamento político das empresas.

Jia (2008) trabalha a seguinte questão: “como as empresas usam as estratégias políticas para mitigar os riscos resultantes da desapropriação em mercados subdesenvolvidos e do fraco poder do governo em economias emergentes?” A tese fornece a evidência empírica para apoiar o argumento de que as empresas com maior capacidade de mercado são mais propensas a buscar a estratégia de política empresarial, a fim de reduzir os riscos de desapropriação gerados pelas fracas instituições. Assim, contribui para a literatura sobre estratégia de política empresarial, sobretudo no contexto das economias emergentes.

Ozer (2006) trabalha a ideia de que a formulação da estratégia de política empresarial exige que as empresas façam escolhas com base em um conjunto complexo de decisões. Uma dessas decisões é escolher o nível de participação acionária. Investiga como as empresas fazem escolhas de participação entre a ação individual e a coletiva no processo de formulação de estratégia política. Apresenta dois objetivos: explorar os fatores que afetam a escolhas das empresas entre a ação individual e a coletiva, e introduzir uma lógica de contingência à relação entre o nível de concentração e de participação da indústria. Trabalha com as hipóteses dos diferentes níveis de participação em estratégia de política empresarial. Suas principais conclusões são:

a concentração da indústria, ao procurar contratos de importação para obter proteção junto ao governo; empresas de indústrias altamente concentradas nem sempre exercem ação coletiva. No entanto, existem algumas variáveis contextuais a serem consideradas, como os contratos de governo que levam à ação individual.

Hadani (2006) trabalha as atividades políticas corporativas (APC) que representam uma importante estratégia de não mercado para muitas das grandes empresas, proporcionando-lhes o acesso a decisores políticos, que pode beneficiar os objetivos das empresas. Grande parte da literatura existente sobre o tema direciona-se para o impacto de fatores relacionados com a indústria nas APC, ignorando o impacto da dinâmica ao nível da empresa. No entanto, estudos recentes têm mostrado que a dinâmica ao nível da empresa impacta significativamente as APC das empresas. Uma dinâmica significativa ao nível da empresa, que afeta a tomada de decisão estratégica, é a estrutura de governança. Especificamente, a equidade de propriedade do capital, a propriedade do bloco titular e a propriedade da família fundadora, entre outros mecanismos de governança foram mostrados como influenciadores nas estratégias e tomada de decisão das empresas; no entanto, têm estado ausentes da literatura de APC. Com base na segurança de longo prazo e nos benefícios relacionados às APC, levanta-se a hipótese de que os investidores institucionais e outros proprietários favorecem as atividades políticas corporativas, como mecanismos de vínculo dos executivos (compensações de longo prazo). Além disso, com base na distinção entre abordagens específicas para APC, foi levantada a hipótese de que inves-

tidores institucionais orientados pelo longo prazo tendem a preferir APC de longo prazo *versus* as preferências estratégicas de investidores orientados ao curto prazo. Em contraste, verificou-se que as participações dos investidores institucionais foram negativamente associadas com as APC, enquanto a compensação de longo prazo para os executivos foi positivamente associada com as APC.

Figueiredo (1997) examina como o Congresso e o Presidente tentam politizar a justiça federal, afetando o litígio e as estratégias regulatórias das empresas. Defende que o Congresso ativa e, propositalmente, marca sua ideologia política sobre o Judiciário através de aumento do número de julgados federais e, em seguida, instala juizes para estas vagas recém-criadas, que têm ideologias políticas congruentes com os legisladores. Ao elaborar suas estratégias legais e normativas, as empresas avaliam a composição política do Tribunal de Justiça. Se a composição política de um tribunal é favorável à situação da empresa num setor regulado, certamente é mais provável levar um caso à justiça e obter sucesso.

Hillman (1996) faz uma análise exploratória da relação entre a empresa, indústria e variáveis institucionais e a escolha das estratégias políticas usadas por empresas internacionais. Enquanto as estratégias de mercado, como preço e promoção, têm recebido mais atenção na literatura de gestão estratégica, a estratégia de não mercado ou estratégia de política empresarial afetam a ordem pública, mas recebem pouca atenção na literatura. A autora busca integrar estratégias políticas mais plenamente no domínio da gestão estratégica. Para isso, desenvolve uma taxonomia com quatro tipos de estratégia política: informação, aces-

so direto ou por pressão, círculo eleitoral e estratégias de cooperação. A partir desse desenvolvimento, foi criado um modelo para descrever a formulação de estratégia de política empresarial e hipóteses formais, formando três variáveis específicas: recursos financeiros, tamanho da empresa e experiência da empresa; além de duas variáveis de indústria: técnicas e estratégias dos concorrentes; e a variável institucional: corporativismo *versus* pluralismo. Esse resultado confirma a necessidade de uma integração das estratégias políticas na compreensão da estratégia corporativa, e mostra que estratégias de mercado e de não mercado andam de mãos dadas.

Por fim, Cory (1995) procurou determinar se as organizações individuais podem influenciar a criação e, ou, implementação de políticas públicas e, assim, aumentar o desempenho da empresa. Em outras palavras, procura estabelecer se os ganhos privados poderiam ser alcançados pela formulação e implementação de estratégia de política empresarial. Os resultados indicam que, quando uma empresa utiliza a estratégia de política empresarial para afetar seu ambiente externo, pode haver um efeito significativo no desempenho da empresa.

### Revisão/síntese do conhecimento

Mendes, Silveira e Galvão (2008) orientam que a revisão integrativa deve incluir informações que permitam ao leitor avaliar a pertinência dos procedimentos empregados, aspectos do tópico abordado e o detalhamento dos estudos que foram incluídos. Há aqui uma síntese do conhecimento obtido dos onze trabalhos analisados.

Percebe-se que a implementação da estratégia de política empresarial tem demonstrando eficácia sobre os resultados

das empresas. Estudos dão conta de que a ligações políticas do presidente apresentam também impacto positivo, especificamente no desempenho financeiro da empresa. Além disso, a atividade de *lobby* está relacionada a tal desempenho e ao valor dos contratos que as empresas estabelecem com o governo. Mesmo aquém da estrita conformidade com a legislação vigente, empresas tomam decisões de implementação de estratégias de não mercado motivadas pela autorregulação.

As empresas, em suas bases de composição acionária, são capazes de resolver problemas de ação coletiva mais rapidamente, utilizando a legislação de financiamento de campanha. Utilizam a estratégia de política empresarial para mitigar os riscos de desapropriação em mercados subdesenvolvidos e para superar o fraco poder do governo em economias emergentes.

Além disso, as empresas avaliam a composição política do Tribunal de Justiça, de modo favorável à situação da empresa regulada. Há a necessidade de uma integração das estratégias políticas no entendimento da própria estratégia corporativa e das estratégias de mercado e de não mercado, que atuam com influência recíproca.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A entrada de grupos econômicos em novos mercados leva as empresas a ampliar suas estratégias empresariais para além de seu ambiente interno, buscando influenciar o ambiente externo (notadamente o governo) para obter vantagens e para mitigar riscos de instabilidade institucional e, por fim, garantir o retorno do capital investido. Chama-se tal atuação de estratégias de não mercado – ou estratégia de política empresarial.

Neste íterim, o artigo objetivou demonstrar a realização do método da revisão integrativa sobre o tema estratégia de não mercado para obter um levantamento do conhecimento já produzido sobre o tema, em teses e dissertações internacionais, pela seleção da base de dados ProQuest. Das dezenove publicações resultantes da aplicação dos descritores específicos para o tema, onze são diretamente relacionadas à estratégia de não mercado e constituíram o objeto de análise deste estudo.

Dentre as publicações selecionadas, identificaram-se quatro categorias que demonstram o direcionamento das estratégias políticas ou o fator preponderante para o estudo: desempenho, tomada de decisão, contexto e ambiente regulado. Entende-se que tais categorias estão atreladas quando se considera a estratégia de não mercado, pois esta tem demonstrado ser efetiva para incremento do desempenho empresarial, para facilitar e fortificar a influência na tomada de decisões, e assume características específicas de acordo com o setor da empresa e com o grau de regulação das atividades empresariais.

Também norteia a estratégia de não mercado o envolvimento das empresas nas decisões do ambiente político de um país, em que há uma incursão das empresas na

arena política, seja explícita ou implicitamente. Vê-se uma tendência de que a composição acionária ou de propriedade existente na empresa seja uma questão crucial para o entendimento da estratégia de não mercado.

Pode-se dizer que tais descobertas desafiam muito do senso comum sobre o comportamento político das empresas. Minimizam a tensão entre as esferas em que se estrutura a sociedade – especialmente entre o primeiro e segundo setor, onde os interesses que deveriam manter-se conflitantes, para garantir o equilíbrio das decisões e obter resultados efetivos para os envolvidos, acabam por serem homogeneizados.

Por outro lado, as empresas acabam se adaptando ao contexto – e também o moldando – para a continuidade de suas operações, manutenção de seu mercado, competitividade e superação da concorrência, além de ter que enfrentar, algumas vezes, um ambiente governamental hostil à atuação de mercado. Entende-se que tal debate não pode ser desvinculado de reflexões morais e éticas, principalmente quando tangencia a legalidade e a ilegalidade. Por conseguinte, é um assunto a ser encarado tanto para o desenvolvimento da gestão e estratégia, quanto para manter o equilíbrio dos princípios pelos quais a atual sociedade foi erigida.

## REFERÊNCIAS

- BARON, D. Integrated Strategy: Market and Non-market Components. In: **California Management Review**, [S. l.], v. 37, n. 2, 1995.
- BARON, D. Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. **Journal of Economics and Management Strategy**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 7-45, Spring 2001.
- BONARDI, J. P.; HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. The attractiveness of political markets: Implications for firm strategy. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 397-413, 2005.
- CORY, K. D. **Corporate political activity as a competitive strategy: Influencing public policy to increase firm performance**. [S. l.]: Texas A&M University, 1995.
- FIGUEIREDO, J. M. P. de. **The politics of the court and the strategy of the firm**. Berkeley: University of California, 1997.
- HADANI, M. **Governance mechanisms and corporate political activity: Ownership considerations in a non-market context**. New York: Syracuse University, 2006.
- HILLMAN A. J. **Political strategy formulation for international firms: The role of firm, industry, and institutional variables**. [S. l.]: Texas A&M University, 1996.
- HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. International variation in the business-government interface: Institutional and organizational considerations. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 20, p. 193-214, 1995.
- HILLMAN, A. J.; ZARDKOOHI, A.; BIEMAN, L. Corporate political strategies and firm performance: Indications of firm specific benefits from personal service in the US government. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 20, p. 67-81, 1999.
- JIA, N. **Political strategies in emerging economies**. Toronto: University of Toronto, 2008.
- MANOCARAN M. **The effect of non-market experience: Evidence from patent challenges in the pharmaceutical industry**. Massachusetts: Harvard University; 2009.
- MATHURA, I.; SINGH, M. Corporate political strategies. **Accounting and Finance**, [S. l.], v. 51, p. 252-277, 2011.
- MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. **Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem**. Texto Contexto Enfermagem, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, out./dez. 2008.
- MUNTEAN, S. C. **A political theory of the firm: Why ownership matters**. San Diego: University of California. 2009.
- OZER, M. **Different levels of participation in corporate political strategies: Collective versus individual action**. [S. l.]: The University of Texas at Dallas, 2006.
- QIAN, C. **Seize the state, seize the day? Business-government relations in a transition economy**. Hong Kong: Hong Kong University of Science and Technology, 2010.
- RABERN, S. J. **Leveraging the feds: An assessment of the effectiveness of corporate political strategies**. 2009. 261 f. Thesis – University of Virginia, [S. l.], 2009.
- RUFÍN, C.; PARADA, P.; SERRA, E. O paradoxo das estratégias multidomésticas num mundo global: testemunho das estratégias de “não mercado” nos países em desenvolvimento. **RBN**, [S. l.], v. 10, n. 26, 2008.
- SCHULER, D. A. Corporate political strategy and foreign competition: The Case of the Steel Industry. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 39, n. 3, p. 720-737, 1996.
- SOUZA, M. T. de; SILVA, M. D. da; CARVALHO, R. de. **Revisão integrativa: o que é e como fazer**. **Einstein**, [S. l.], v. 8, p. 102-6, 2010. Disponível em: <[http://apps.einstein.br/revista/arquivos/PDF/1134-Einsteinv8n1\\_p102-106\\_port.pdf](http://apps.einstein.br/revista/arquivos/PDF/1134-Einsteinv8n1_p102-106_port.pdf)>. Acesso em: 4 jul. 2012.
- WERNER, T. **The private politics of American big business: Public forces, self-regulation, and corporate political development**. Madison: University of Wisconsin, 2009.