

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANA GRAZIELE LOURENÇO TOLEDO

AÇÕES POLÍTICAS OU ESTRATÉGIAS POLÍTICAS?

SÃO PAULO

2016

ANA GRAZIELE LOURENÇO TOLEDO

AÇÕES POLÍTICAS OU ESTRATÉGIAS POLÍTICAS?

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:

Estratégia Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Bandeira-de-Mello

SÃO PAULO

2016

Toledo, Ana Grazielle Lourenço.

Ações Políticas ou Estratégias Políticas? / Ana Grazielle Lourenço Toledo.
- 2016.

126 f.

Orientador: Rodrigo Bandeira-de-Mello

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Administração de empresas. 2. Planejamento estratégico. 3.
Planejamento empresarial. I. Bandeira-de-Mello, Rodrigo. II. Tese
(doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.012.2

ANA GRAZIELE LOURENÇO TOLEDO
AÇÕES POLÍTICAS OU ESTRATÉGIAS POLÍTICAS?

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Estratégia Empresarial

Data de Aprovação: ___/___/___

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Rodrigo Bandeira-de-Mello
(Orientador)

FGV-EAESP

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

FGV-EAESP

Prof. Dr. Paulo Roberto Arvate

FGV-EAESP

Prof. Dra. Rosilene Marcon

UNIVALI

Prof. Dr. Wlamir Gonçalves Xavier

UNISUL

AGRADECIMENTOS

À CAPES e à FGV/EAESP que financiaram a realização do curso.

Ao Prof. Paulo Roberto Arvate pela porta sempre aberta.

Ao Prof. Rodrigo Bandeira-de-Mello pelo incentivo e insistência em mostrar que com trabalho, dedicação e parcimônia, faz-se ciência.

RESUMO

O mercado político é aquele no qual demandantes e fornecedores negociam políticas públicas de forma semelhante ao que ocorre em mercados econômicos, ou seja, utilizando-se de estratégias políticas. São notáveis os avanços da literatura em discutir a eficiência destas estratégias e sua relação com o desempenho das empresas que as utilizam. No entanto, o desenvolvimento da estrutura e atratividade dos mercados políticos ainda é insipiente, principalmente no sentido de explicar se as estratégias políticas possuem a mesma natureza que as estratégias de mercado, ou seja, se representam o posicionamento da empresa no mercado político (CAVES; PORTER, 1977; PORTER, 1980b; HILLMAN; KEIM, 1995; HILLMAN; HITT, 1999; BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005). Desta forma, o objetivo deste trabalho é analisar a natureza das ações realizadas pelas empresas com a finalidade de descobrir se estas ações se configuram como estratégias propriamente ditas. Para isso, utilizou-se de uma metodologia experimental que, modelada à luz da teoria dos jogos, testou relações causais determinantes do posicionamento de empresas em mercados políticos. Estas relações basearam-se nos conceitos de barreiras de mobilidade e mecanismos de isolamento e foram observadas em relação à saliência da *political issue* e rotinas organizacionais. As variáveis foram testadas em dois tratamentos experimentais distintos nos quais os sujeitos foram alunos do curso de graduação de Administração, que aleatoriamente compuseram os grupos experimentais. Os resultados das sessões experimentais evidenciaram a existência de posicionamento das empresas em relação às estratégias políticas de acordo com as duas variáveis testadas: as empresas não mudam a estratégia política na presença de rotinas organizacionais estabelecidas e tampouco o fazem quando há saliência da *political issue*. Estes achados permitem avançar a discussão da estrutura e atratividade dos mercados políticos uma vez que comprovam que mesmo em mercados com *outcome* não diferenciado como as políticas públicas, as empresas buscam modelar e proteger estratégias únicas na busca pela melhor performance.

Palavras chave: Mercados Políticos, Estratégia Política, *Corporate Political Activity*.

ABSTRACT

The political market is one in which buyers and suppliers negotiate public policies in the similar way to what happens in economic markets: using political strategies. Are notable advances the literature to discuss the effectiveness of these strategies and their relationship to the performance of companies that use them. However, the development of the structure and attractiveness of the political market is still incipient, especially, to explain if the political strategies have the same nature as the market strategies: they represent the company's position in the political market (CAVES; Porter, 1977; Porter, 1980b; HILLMAN; Keim, 1995; HILLMAN; HITT, 1999; BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005). Thus, the objective of this study is to analyze the nature of the actions taken by companies in order to find out if these actions are configured as actual strategies. For this, we used an experimental methodology that modeled the light of game theory, tested determining causal relationships positioning companies in political markets. These relationships were based on the concepts of mobility barriers and isolation mechanisms and were observed in relation to the boss of the political issue and organizational routines. The variables were tested in two different experimental treatments in which subjects were students of the Management degree course, which randomly composed the experimental groups. The results of the experimental sessions showed the existence of positioning of the companies in relation to political strategies according to two variables tested: companies do not change the political strategy in the presence of established organizational routines nor do when there is political issue salience. These findings allow us to advance the discussion of the structure and attractiveness of political markets since proved that even in markets with outcome not differentiated as public policy, companies seek to model and protect unique strategies in the search for better performance.

Key words: Political Markets, Political Strategy, Corporate Political Activity.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Frequência das estratégias políticas da sessão S1 em todas as rodadas 80

Gráfico 2 - Frequência das estratégias políticas da sessão S2 em todas as rodadas 81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquematização da lógica de mercado para performance	20
Figura 2 - Esquematização da lógica para performance em mercados políticos	23
Figura 3 – Elementos da estrutura da indústria e forças competitivas	29
Figura 4 - Determinantes da estratégia.....	32
Figura 5 - Posicionamento mediante escolhas nas dimensões	34
Figura 6 – Fundações teóricas da CPA	40
Figura 7 – Participantes do mercado político.....	43
Figura 8 – Modelo conceitual.....	63
Figura 9 – Árvore do jogo	77
Figura 10 – Representação de um mercado político	96
Figura 11 – Representação do posicionamento em mercados políticos	97
Figura 12 – Possíveis posições para Di no espaço competitivo dos demandantes.....	97
Figura 13 – Caraterização do mercado político a partir do posicionamento	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – <i>Tradeoffs</i> que integram as fontes de barreiras de mobilidade	36
Quadro 2 – Análise estrutural de mercados políticos e econômicos	43
Quadro 3 – Comparação entre mercados econômicos e políticos	44
Quadro 4 – Atratividade de mercados políticos	45
Quadro 5 – Interesses dos fornecedores em mercados políticos	47
Quadro 6 – Interesses dos demandantes em mercados políticos.....	47
Quadro 7 – Bens transacionados pelas empresas em mercados políticos	49
Quadro 8 – <i>Outcomes</i> políticos	49
Quadro 9 – Tipologia de estratégias políticas de Hillman e Hitt	51
Quadro 10 – Determinantes da estratégia política.....	56
Quadro 11 – Dimensões e <i>tradeoffs</i> em mercados políticos	57
Quadro 12 – Conceitos usados no modelo conceitual.....	64
Quadro 13 – Manipulação de variáveis nos grupos experimentais	69
Quadro 14 – Organização das sessões e tratamentos experimentais.....	69
Quadro 15 – Características do jogo	71
Quadro 16 – Matriz de <i>pay-off</i>	74
Quadro 17 – <i>Pay-offs</i> dos sub jogos.....	75
Quadro 18 – Tabela para teste χ^2	85
Quadro 19 – Tabela para teste de McNemar	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Frequências de escolhas estratégicas da empresa em relação à saliência da <i>issue</i>	81
Tabela 2 – Frequências de escolhas em relação à saliência da <i>issue</i> da empresa nas rodas 2 a 10.....	82
Tabela 3 - Frequências de escolhas estratégicas da empresa em relação à rotina da empresa	83
Tabela 4 – Frequências de escolhas em relação à rotina da empresa nas rodadas 2 a 10	84
Tabela 5 – Comparativo das frequências entre os tratamentos experimentais	85
Tabela 6 – Resultado do teste de McNemar para H1.	88
Tabela 7 – Resultado do teste de McNemar para H2.	89
Tabela 8 – Resultados das perguntas pós experimento	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior

CPA – *Corporate Political Activity*

DE – Dimensões

D_n – Demandante

FGV/EAESP – Fundação Getúlio Vargas/ Escola de Administração de Empresas de São Paulo

IO – *Industrial Organization*

O_n – Ofertante

OP – *Output* Político

PI – *Political Issue*

RBT – *Resource Based Theory*

RDT – *Resource Dependence Theory*

RP – Recurso Político

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 OBJETIVOS	19
3 PROBLEMA	20
4 JUSTIFICATIVA	25
5 REVISÃO DA LITERATURA	28
5.1 Mercados Econômicos	28
5.1.1 Estrutura da Indústria.....	28
5.1.2 Estratégia em Mercados Econômicos	31
5.1.3 Elementos que afetam a Estratégia em Mercados Econômicos	32
5.1.4 Posicionamento em Mercados Econômicos	34
5.2 Mercados Políticos	38
5.2.1 Definição e evolução da CPA.....	38
5.2.2 Abordagens Teóricas usadas em CPA.....	39
5.2.3 Origem e Evolução do <i>Framework</i> de Mercados Políticos	41
5.2.4 Estratégia em Mercados Políticos	49
5.2.5 Elementos que afetam a Estratégia em Mercados Políticos	52
5.2.6 Posicionamento em Mercados Políticos.....	57
5.3 Elaboração das Hipóteses.....	58
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
6.1 Conceitos Empregados	64

6.2 Design Experimental.....	65
6.2.1 Justificativa para a utilização do Experimento de Laboratório	66
6.3 Design de Pesquisa	67
6.3.1 Sujeitos	67
6.3.2 Coleta de Dados	68
6.3.3 Pós Experimento.....	69
6.3.4 Questões Éticas	70
6.4 Apresentação do Modelo Empírico	70
6.4.1 Caracterização do jogo	71
6.4.2 Forma extensiva do jogo	75
7 ANÁLISE DOS DADOS	79
7.1 Estatística Frequencista dos Dados Experimentais	79
7.2 Teste de Hipóteses	86
7.2.1 Saliência da <i>Political Issue</i>	87
7.2.2 Rotina	89
8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
8.1 Implicações Teóricas.....	95
8.2 Limitações.....	100
8.3 Pesquisas Futuras	101
8.4 Considerações Finais	103
APÊNDICE A	121

APÊNDICE B.....	122
APÊNDICE C	123
APÊNDICE D	124
APÊNDICE E.....	125
APÊNDICE F.....	126

1 INTRODUÇÃO

Obter performance superior e conseguir sustentá-la é o principal objetivo da estratégia empresarial. E considerando os mercados econômicos, abordagens teóricas como a *Industrial Organization (IO)*, *Resource Based Theory (RBT)*, *Dynamic Capabilities* entre outras, buscam compreender como a estratégia pode ser formulada e como pode ser protegida de forma que a vantagem competitiva obtida possa ocorrer de forma sustentável.

Atualmente, a estratégia empresarial não abrange somente a interface de mercado: empresas também possuem estratégias de não-mercado. O ambiente não-mercado de uma empresa é composto pelo público, concorrentes, fornecedores, governo, mídia e instituições públicas. E dado que este ambiente é multifacetado, pois abrange dimensões política, social e ambiental, as estratégias não-mercado também são diversas. Dentre este conjunto de estratégias, existe um corpo de estudo que se dedica a desenvolver a ideia de que empresas possuem estratégias políticas.

Para modelar o ambiente político favoravelmente aos seus interesses, as empresas usam estratégias concebidas à luz da competição mercadológica (BARON, 1995a). E dentre as abordagens que assumem a competição como o embate entre empresas para obtenção de significativas parcelas de mercado e lucros, emerge a *Corporate Political Activity (CPA)* que se baseia na IO da qual as contribuições para o campo da Estratégia Empresarial foram feitas, principalmente, pelos estudos de Michael Porter.

Para Porter (1980a; 1980b) a definição sobre a forma de competição decorre da análise da estrutura da indústria, ou seja, dos elementos subjacentes que representam forças competitivas ameaçadoras ao desempenho empresarial. Desta forma, para definir a estratégia é preciso, antes, conhecer o ambiente da indústria e a natureza das forças competitivas (poder de negociação de fornecedores e compradores, ameaças de entrantes e produtos substitutos e rivalidade da concorrência). Feita esta análise ambiental, a empresa desenvolve um processo de tomada de decisão cujas escolhas resultam em uma estratégia única que dificilmente será imitada, propiciando a vantagem competitiva sustentável.

Em CPA assume-se que a performance decorre de *drivers* semelhantes àqueles do mercado econômico: de estruturas externas que interagem em um mercado político. Define-se um mercado político a partir de uma *political issue*, ou seja, de um evento político que seja do

interesse da empresa, como regulação ou subsídios. Assim, para este estudo toma-se por definição que um mercado político é aquele onde demandadores e fornecedores negociam políticas públicas inerentes a um determinado interesse político. Desta forma, como ocorre com o ambiente econômico, para cada *political issue*, ou seja, para cada evento de interesse político, tem-se um mercado político (GETZ, 1997; BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005; HENISZ; ZELNER, 2012; MELLAHI; FRYNAS; SUN; SIEGEL, 2016).

Segundo esta abordagem, este estudo assume que a forma de competir neste mercado é ter uma estratégia, ou seja, buscar uma posição competitiva favorável que possibilite a lucratividade sustentável. Esta forma de competição constitui a lógica porteriana para a relação entre estratégia e desempenho (PORTER, 1989). A posição competitiva define-se com escolhas excludentes nas diversas atividades da empresa: as várias decisões constituem a estratégia única que impede a imitação e protege a vantagem competitiva. Esta proteção ocorre, pois, sendo a estratégia única, ou seja, composta por uma combinação exclusiva de *tradeoffs*, tem-se a barreira de mobilidade que constitui obstáculos para a concorrência (CAVES; PORTER, 1977). Assim, seguindo esta lógica porteriana, ter uma estratégia política implicaria em ter um posicionamento no mercado político.

Como o que ocorre nos mercados econômicos, outras perspectivas abordam a relação entre estratégia e performance no ambiente político considerando *drivers* internos além de elementos estruturais. A RBT propõe que performance ocorra em função da existência de ativos políticos distintos como laços e conexões políticas (FACCIO, 2006; BONARDI, 2011; HENISZ; ZELNER, 2012).

Sob a perspectiva das capacidades, votos, dinheiro e informação oferecidos pelas empresas não são benefícios diferenciados nos mercados políticos. Somando-se isto à constante preocupação gerencial com o risco político, são as capacidades políticas que salvagam os investimentos das empresas e sustentam a vantagem competitiva (OLIVER; HOLZINGER, 2008; BONARDI, 2010; HOLBURN; ZELNER, 2010; BACH; ALLEN, 2010).

Considerando perspectivas com enfoque externo, ainda emergem as abordagens institucional, de dependência de recursos e *stakeholders* como suportes teóricos também usados na busca da explicação da relação estratégia-performance (PENG; WANG; JIAN, 2008; HILLMAN; WHITTERS; COLLINS, 2009; MELLAHI; FRYNAS; SUN; SIEGEL, 2016).

Estas perspectivas usadas no ambiente político se complementam como no ambiente de mercado e ao analisarem a performance no mercado político, assumem que ela decorre das estratégias políticas das empresas. Estratégia política é o conjunto de ações realizadas pelas

empresas com o objetivo de obter *outcomes* políticos favoráveis, ou seja, políticas públicas. Este estudo adota a seguinte definição de estratégia política: são definidas por decisões em dimensões do mercado. (MCGEE; THOMAS, 1986; BARON, 1995a; HILLMAN; HITT, 1999; EISENHARDT; MARTIN, 2000; KUMAR; THAKUR; PANI, 2015).

Contudo, a literatura não é consensual em afirmar que a estratégia política significa posicionamento, pois não há evidências de que as escolhas feitas sejam excludentes. Táticas e abordagens podem ser combinadas em determinadas *political issues* e em outras, não (SCHULER; REHBEIN; CRAMER, 2002; KRANENBURG; VOINEA; BURGER, 2012; HOLBURN; VANDEN BERGH, 2014). Não se explicitam relações teóricas e empíricas que permitam afirmar que empresas se posicionem no mercado político da mesma forma que o fazem no mercado econômico. Preencher esta lacuna existente na literatura de CPA é a proposta desta pesquisa.

Segundo o *framework* de mercados políticos, a atratividade neste tipo de mercado decorre da quantidade de políticas públicas disponíveis para serem negociadas pelos fornecedores políticos em troca de recursos providos pelas empresas demandantes (BONARDI; HILLMAN; KEIM). O *framework* também preconiza que as estratégias políticas servem a este objetivo: garantir às empresas a obtenção das políticas públicas desejadas.

Porém, considerando que além das empresas há outros demandantes e que a política pública é um *outcome* coletivo e não diferenciado, estratégias políticas não seriam necessárias. Assim, não existiria o efetivo posicionamento de empresas no mercado político. No entanto, estudos empíricos evidenciam que empresas atuam no mercado político, o que controverte a lógica adotada no mercado econômico. Assim, o objetivo deste estudo é testar se existe posicionamento no mercado político.

O posicionamento é viabilizado por decisões estratégicas tomadas pelas empresas. E estas decisões são determinadas por variáveis elencadas na literatura como *saliência da political issue* e rotinas organizacionais que foram as variáveis escolhidas para elaborar as hipóteses que orientam este estudo. Esta relação de determinação é uma relação de causa e efeito impossível de ser observada em bancos de dados. E isso ocorre porque o processo decisório, ou seja, a escolha da estratégia ocorre na mente do estrategista e sob a influência de outras variáveis que precisam ser isoladas para que se obtenha o real efeito da *saliência* e das rotinas organizacionais na decisão estratégica.

Desta forma, para testar a existência do posicionamento este estudo utilizou-se de um design experimental que é o procedimento adequado para identificação de relações causais

(SMITH, 1994). Com o experimento laboratorial foi possível identificar se as variáveis analisadas determinam que a empresa adote um posicionamento no mercado político ou não.

Modelou-se o experimento como um jogo repetido não cooperativo no qual os jogadores foram submetidos às variáveis de tratamento que poderiam provocar a mudança de estratégia. As variáveis foram manipuladas em cenários, ou seja, textos cuja redação continha a descrição de uma *political issue*, os jogadores (empresa e político), as estratégias que cada jogador possuía (doação para campanha e constituição de *board* para a empresa; voto ou regulação para o político) e os *payoffs* de cada combinação de estratégia. Os participantes executaram dez rodadas do mesmo jogo e os resultados experimentais dão conta de que estratégia, enquanto posicionamento, existe no mercado político. Isto porque ao longo de todas as rodadas, não se registrou mudança significativa nas estratégias políticas escolhidas pelos grupos que receberam as variáveis de tratamento.

Desta forma, na presença da saliência da *political issue* e rotina organizacional, foram identificadas relações causais que suportam o pressuposto de que as estratégias políticas são modeladas de forma única, não permitindo a mudança sem perda do investimento feito para que estas estratégias se efetivassem. Estes resultados também suportam o pressuposto que a atratividade nos mercados políticos não se dá somente em face da quantidade de políticas públicas e recursos políticos, mas, também, do posicionamento de cada empresa que possibilita retornos superiores mesmo em se tratando de um *outcome* único e não diferenciado que é a política pública. Trata-se de um primeiro passo na direção do preenchimento daquilo que se entende ser uma lacuna teórica em CPA, contribuindo para o desenvolvimento dos estudos sobre estratégia não-mercado.

O trabalho organiza-se da seguinte forma: na sequência desta introdução seguem-se objetivos, problema de pesquisa e justificativa; o item 5 apresenta a revisão da literatura sobre estratégia em mercados econômicos, as bases teóricas do *framework* dos mercados políticos e a elaboração das hipóteses de estudo; o item 6 contempla os procedimentos metodológicos adotados; o item 7 contém os resultados da pesquisa e o item 8, a discussão sobre os achados, abordando as implicações teóricas, oportunidades para pesquisa futura e as considerações finais.

2OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a natureza das ações realizadas pelas empresas com a finalidade de descobrir se estas ações se configuram como estratégias propriamente ditas, ou seja, se o conjunto destas ações reflete o posicionamento da empresa no mercado político. Para isto, os objetivos específicos são:

- a) Analisar o *framework* de mercados políticos para identificar elementos que justifiquem a necessidade da estratégia política bem como desta estratégia configurar o posicionamento da empresa no mercado político;
- b) Caracterizar o que se entende por estratégia política e quais elementos a diferenciam de outras ações realizadas pela empresa;
- c) Caracterizar o processo decisório que resulta na formulação de estratégias nos mercados políticos;
- d) Identificar se existem relações cujo efeito resulte no posicionamento da empresa no mercado político.

3PROBLEMA

A IO e em especial os trabalhos de Michael Porter influenciam os estudos sobre Estratégia Empresarial baseados na análise de elementos estruturais determinantes da atratividade de uma indústria. Segundo Porter (1980a), a análise de atratividade permite a escolha da estratégia mais adequada, capaz de erigir barreiras protetoras da vantagem competitiva da empresa e que definem grupos estratégicos no setor – ver figura 1.



Figura 1 - Esquematização da lógica de mercado para performance
Fonte: elaboração própria (2016)

A figura 1 apresenta os elementos da lógica de mercado explicativa da performance das empresas. Segundo Porter (1989; 1991; 1996), estes elementos são:

- a) as dimensões: representam as extensões das atividades das empresas;
- b) os *tradeoffs*: são as escolhas excludentes feitas em cada dimensão e que definem o posicionamento da empresa, ou seja, sua estratégia;
- c) as barreiras de mobilidade: obstáculos erigidos pelas estratégias das empresas e que protegem a vantagem competitiva via dissuasão dos concorrentes acerca da mudança do posicionamento competitivo;
- d) os grupos estratégicos: são os grupos formados por empresas que possuem as mesmas estratégias e são protegidos pelas mesmas barreiras de mobilidade;
- e) vantagem competitiva: é a condição adquirida pela empresa que consegue criar valor para seus compradores.

Na abordagem estrutural, à medida que a atratividade aumenta, entrantes surgem e têm o movimento bloqueado ou dificultado por barreiras erigidas pelas empresas *incumbents* que protegem todos os concorrentes na indústria (BAIN, 1956). Para as concorrentes já estabelecidas, barreiras de entrada representam vantagens em relação aos entrantes; para os entrantes, desvantagens, pois implicam em aumento dos custos de entrada e piora dos lucros

esperados. Exemplos de barreiras de entrada são economias de escala, diferenciação de produto e acesso a canais de distribuição (PORTER, 1979b; 1980b; 1989; 2008).

Porém, a efetiva proteção da vantagem competitiva das empresas não se dá pelas barreiras de entrada, mas pelas barreiras de mobilidade (CAVES; PORTER, 1977).

De acordo com a lógica porteriana, a vantagem competitiva decorre das decisões que as empresas tomam em cada uma das atividades que compõe a cadeia de valor. Estas atividades são representadas pelas dimensões estratégicas como canal de distribuição, especialização e posição de custo. Uma vez que a empresa identifica estas dimensões identifica-se, também, que cada uma delas é dicotômica em relação às opções que podem ser escolhidas. Por exemplo, em relação à integração vertical a escolha ocorre entre alta e baixa verticalização das atividades (PORTER, 1980a).

Percebe-se que esta característica das dimensões estratégicas conduz o processo decisório ao tradeoff: deve-se efetuar uma escolha excludente em relação à forma com que a empresa agirá em cada dimensão. Ao escolher os tradeoffs em cada dimensão, a empresa define sua estratégia de forma única e de difícil imitação, o que permite erigir a barreira de mobilidade (CAVES; PORTER, 1977; PORTER, 1980a).

Ocorre que o posicionamento adotado pela empresa também pode o mesmo adotado por algumas rivais que possuam recursos e comprometimentos estratégicos semelhantes e estejam sujeitas aos mesmos componentes cognitivos e estruturais. Assim, a barreira de mobilidade assume caráter protetivo coletivo: protege todas as empresas que tem igual posicionamento contra as rivais que não partilhem das mesmas escolhas mas desejem alterá-las em razão da alta lucratividade proporcionada por uma estratégia única. Desta forma, tem-se grupos estratégicos que são empresas optantes pelo mesmo posicionamento competitivo que garante a vantagem competitiva.

As empresas de uma indústria são diferentes em relação às escolhas que fazem nas dimensões. Assim, as barreiras que nascem destas escolhas não protegem a indústria inteira, mas somente o grupo que optou por determinados *tradeoffs* (PORTER, 1980a). O conjunto de *tradeoffs* constitui a estratégia da empresa que é idiossincrática e dissuade os concorrentes da prática da imitação (PORTER, 1980a). Esta lógica ainda inspira a reflexão empírica: ver os estudos de Thomas e Venkatraman (1988); Martinez e Ruiz (2012); Dornier, Selmi e Delécolle (2012); Posen, Lee e Yi (2013); Mas-Ruiz, Moreno e Martinez (2013).

Estudos que envolvem o ambiente não-mercado também tratam a diferença entre as performances das empresas (BARON, 1995a, 1995b). Dentre estes estudos destacam-se as abordagens da CPA, administração pública, obrigações sociais e ambientais (DOH; LAWTON; RAJWANI, 2012).

A CPA é inicialmente definida como a atividade corporativa de estabelecer políticas externas para influenciar o processo político de forma a sustentar uma posição de mercado conquistada pela empresa (BAYSINGER, 1984; KEIM; BAYSINGER, 1988). A intensidade desta atividade decorre do nível de envolvimento do governo na *political issue*. Assumindo que a CPA conduz à vantagem competitiva, um *framework* que se desenvolve é o dos mercados políticos (MATHUR; SINGH, 2011; HENISZ; ZELNER, 2012).

Em um mercado político, empresas e governo transacionam políticas públicas, informação, votos e suporte financeiro (BUCHANAN; TULLOCK, 1962; STIGLER, 1971a; 1971b; HILLMAN; KEIM 1995; HILLMAN; HITT, 1999). O governo é representado por aqueles que fornecem políticas públicas, sejam burocratas de forma generalizada (agências e ministérios, por exemplo) ou políticos eleitos (BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005). Em relação às empresas, a rivalidade as conduz à desenvolver estratégias para assegurar a performance. Estratégia política é definida como “um padrão em um fluxo de decisões gerenciais que representa um conjunto integrado de atividades dentro de uma empresa” (KEIM; BAYSINGER, 1988, p.171).

Bonardi, Hillman e Keim (2005) apontam que há a necessidade de avançar o *framework* dos mercados políticos no sentido de conhecer como as empresas se engajam em estratégias políticas. Também é necessário abordar questões como barreiras de entrada, de mobilidade e grupos estratégicos, ainda não tratadas na literatura de CPA e que se apresentam como oportunidades de pesquisa.

A figura 2 ilustra a lacuna no desenvolvimento teórico que existe na lógica estabelecida para performance em mercados políticos. De acordo com as contribuições de Hillman e Keim (1995), Hillman e Hitt (1999), Bonardi, Hillman e Keim (2005), Schuler, Rehbein e Cramer (2002) e Hillman (2003), o mercado político exhibe uma estrutura de onde emergem dimensões relacionadas entre si.

A literatura também aponta a existência de *tradeoffs* como a escolha entre transacional e relacional considerando a abordagem da ação política da empresa (HILLMAN; HITT, 1999).

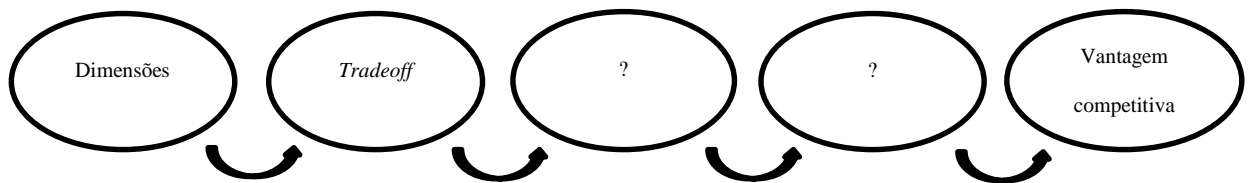


Figura 2 - Esquemática da lógica para performance em mercados políticos
 Fonte: elaboração própria (2016)

Seguindo a lógica esquematizada na figura 2, barreiras de mobilidade deveriam emergir para proteger as empresas da imitação da estratégia pelas concorrentes. E em um momento seguinte, observaria-se uma estrutura de grupos estratégicos não-mercado compostos por empresas que adquirem vantagem competitiva. Porém não se encontram na literatura estudos que tratem estes dois elementos – barreiras de mobilidade e grupos estratégicos. Assim, percebe-se que a lógica para a performance em mercados políticos baseada na lógica porteriana não se completa dada a falta de desenvolvimento teórico e empírico destes conceitos.

A barreira de mobilidade é erigida pela estratégia da empresa, ou seja, seu posicionamento e das concorrentes. Assim, havendo estratégia, é provável que exista barreira de mobilidade e esta relação se evidencia pela manutenção (não alteração) do posicionamento da empresa e das concorrentes. A literatura apresenta diversas tipologias de estratégia política, mas nenhuma aborda a questão do posicionamento. A ausência desta discussão fragiliza o argumento de que a vantagem competitiva é obtida ou mantida pela estratégia política, pois não se sabe se a estratégia política pode ser assim denominada considerando que estratégia é igual a posicionamento, de acordo com a abordagem estrutural dos mercados econômicos,

Diante de tais oportunidades de pesquisa, este estudo orienta-se pela seguinte questão de pesquisa: quais variáveis determinam que as empresas busquem ter um posicionamento em mercados políticos?

Assim colocada, a questão de pesquisa expressa uma relação causal entre variáveis determinantes da estratégia política e posicionamento. De maneira mais específica, trata-se de identificar quais variáveis causam o posicionamento das empresas nos mercados políticos. Esta caracterização da questão de pesquisa é relevante, uma vez que determinação da causalidade ocorre sob condições específicas como a associação não espúria, ou seja, a inexistência de outra variável que afete a relação inicialmente hipotetizada (CHAMBLISS; SCHUTT, 2003).

Ocorre, também, que a questão de pesquisa expressa o processo decisório que caracteriza a estratégia. Porém, este processo decisório desempenhado pelo tomador de decisão

dentro da empresa não é observado nos bancos de dados frequentemente utilizados para a pesquisa empírica em estratégia e, ao mesmo tempo, está sujeito a interferências provocadas por outras variáveis senão àquelas que podem determinar o posicionamento.

Assim, a questão de pesquisa proposta indica a necessidade da utilização de procedimentos metodológicos capazes de prover variação controlada e isolamento de elementos causadores de endogeneidade, priorizando a validade interna.

4 JUSTIFICATIVA

Recente revisão na teoria de *nonmarket strategy* feita por Mellahi, Frynas, Sun e Siegel (2016) mostra que a pesquisa está centrada em identificar os mecanismos que interagem na relação estratégia não-mercado e performance. O estudo mostra a RBT como o principal fundamento teórico para a pesquisa na área. Em termos contextuais, destacam-se as teorias institucional, de dependência de recursos (RDT) e dos *stakeholders*.

Percebe-se que, a exemplo do que ocorre com a estratégia de mercado, os estudos de *nonmarket* caminham para modelos integradores construídos com os pontos em comum que as teorias compartilham. O próprio *framework* de mercados políticos evidencia esta integração (BONARDI; HOLBURN; BERG, 2006; BONARDI, 2011). Percebe-se, também, que nenhum *driver* estrutural é mencionado no desenvolvimento recente da teoria (MELLAHI; FRYNAS; SUN; SIEGEL, 2016).

A importância de se buscar explicações para o engajamento das empresas em estratégias políticas é notável. No entanto, relações se estabelecem entre conceitos. Assim, uma teoria baseada em conceitos não definidos de forma completa compromete os avanços obtidos.

O levantamento teórico feito neste estudo não identificou literatura que desenvolva o *framework* de mercados políticos de acordo com as sugestões de Bonardi, Hillman e Keim (2005). A discussão sobre conceitos precede a discussão sobre mecanismos, pois sem conceitos definidos também não é possível definir relações, nem teorias.

Se um conceito é um conjunto de enunciados verdadeiros que representam, cada qual, uma característica, é preciso identificar quais enunciados sobre estratégia política possuem esta condição (DAHLBERG, 1978). Em CPA, se assume que a performance em mercados políticos se obtém sobre os mesmos pressupostos estruturais dos mercados econômicos. Então o posicionamento é a característica que define estratégia política, mas não se sabe se este enunciado é verdadeiro.

Nota-se, também, que o processo decisório que culmina na definição da estratégia político, é algo que ocorre no interior das empresas. Neste ambiente, os tomadores de decisão estão em contato com diversos elementos que conduzem suas escolhas de forma ser impossível identificar e isolar qual elemento provocou a decisão. Também é preciso mencionar que além da impossibilidade empírica da determinação da causalidade, trata-se de um processo não observável pelos métodos tradicionais utilizados na pesquisa empírica sobre estratégia política

que se utiliza de bancos de dados secundários que apresentam proxies daquilo que se imagina serem os resultados dos processos decisórios. Desta forma, ao viabilizar o teste das variáveis que determinam o posicionamento em mercados políticos, este estudo proporciona uma contribuição teórica para o *framework* dos mercados políticos que atende a critérios de originalidade (CORLEY; GIÓIA, 2011).

Getz (2002) afirma que em CPA existem paradigmas e modelos, mas não há teoria: os modelos são, em sua maioria, *grounded*. Utilizam-se bases teóricas mais adequadas para a explicação de uma determinada proposição, mas inconsistentes para o fenômeno do engajamento das empresas em CPA. Estas lacunas relacionam-se à lógica da estratégia de mercado que serve como sua base. A CPA sofre com os mesmos problemas conceituais que o modelo da IO que é mais descritivo do que analítico, mais empírico do que teórico (TIROLE, 1988).

A moderna teoria da organização industrial tenta ser mais analítica do que os modelos iniciais utilizando instrumentais das teorias dos custos de transação e dos jogos. Porém a lógica de mercado usada para a formulação do *framework* dos mercados políticos baseia-se nos modelos iniciais cuja base empírica é questionável (PERLOFF; KARP; GOLAN, 2007). Para ter exemplos sobre as dificuldades empíricas, ver Panagiotou (2006a; 2006b; 2007) que estudam a relação estrutura-conduta-performance e grupos estratégicos em mercados econômicos. Assim é importante adicionarem-se elementos analíticos que possibilitem formular *frameworks* mais robustos em CPA, o que este estudo pretende com a utilização do design experimental de pesquisa.

De acordo com Ketchen, Boyd e Bergh (2008), dos artigos publicados no *Strategic Management Journal* entre 1980 e 2002, a maior parte dos estudos em estratégia empresarial usa dados transversais, coletados principalmente em bases de dados e *surveys*. Os autores registraram somente sete estudos laboratoriais e evidencia-se o predomínio de técnicas de regressão e análise de variância, seguidos dos estudos correlacionais.

Uygun e Altin (2011) estudaram a base do SMJ entre 2009 e 2011 e identificaram que 90% dos artigos são empíricos e que cresceu o número de estudos que combinam *surveys* com análise de bancos de dados, sendo que 71% dos artigos usaram dados longitudinais ou painel. A principal técnica de análise continua sendo a regressão/ANOVA (84% dos estudos) e a maior parte dos artigos são quantitativos.

Na contramão destes estudos, métodos de campo, experimentos, simulações e combinações de várias abordagens são todos métodos adequados para a pesquisa em estratégia empresarial, dado seu caráter de ciência organizacional (SNOW; THOMAS, 1994).

Dado que a variação controlada é a base do conhecimento empírico científico (FALK; HECKMAN, 2009), a utilização de experimentos de laboratório é útil, pois permite controlar condições e manipular variáveis independentes que estão presentes no processo de decisão gerencial.

Assumindo que a escolha de *trade-offs* sempre objetiva obter os melhores retornos, o experimento laboratorial ainda se faz relevante porque permite o design de jogos indo ao encontro da sugestão de Camerer (1991) e Weigelt, Camerer, Colin e Hanna (1992). Desta forma, este estudo também oferece uma contribuição empírica na medida em que se utiliza do design experimental.

Por fim, a não evidência da existência de posicionamento em mercados políticos compromete os conceitos usados bem como o desenvolvimento teórico e empírico da CPA. Assim, este estudo oferece uma contribuição teórica dentro do critério de utilidade mencionado por Corley e Gióia (2011), pois uma vez confirmadas as hipóteses elaboradas neste estudo, abre-se o caminho para confirmar o pressuposto de que esta estratégia conduz à performance das empresas.

5 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo revisa os conceitos que compõe a lógica da vantagem competitiva em mercados econômicos e políticos.

5.1 Mercados Econômicos

Os *frameworks* porterianos fundamentam-se em conceitos da IO e em especial naqueles baseados na corrente representada por Joe Bain (1956) e Edward Mason (1939; 1949) que desenvolveram o paradigma *Structure-Conduct-Performance* (S-C-P). No modelo S-C-P, a estrutura de mercado leva às condutas que resultam na performance da empresa (TIROLE, 1988). O trabalho de Porter é relevante na escola de posicionamento estratégico por contribuir para o entendimento da economia da competição baseada neste paradigma (STONEHOUSE; SNOWDON, 2007).

O objetivo deste item é apresentar a literatura relacionada ao entendimento que em mercados econômicos, a vantagem competitiva da empresa é construída e sustentada a partir do posicionamento.

5.1.1 Estrutura da Indústria

Caves (1964, p.14) define indústria como “o mercado no qual compradores e vendedores organizam suas transações”. Para Porter (1980b), dentre todos os aspectos que compõe o ambiente, a indústria é o mais importante na definição do jogo competitivo, pois é a arena onde ocorre a concorrência (PORTER, 1989).

Contudo, a estrutura de uma indústria não é determinada somente pelos concorrentes, mas também por entrantes potenciais, compradores, fornecedores e produtos substitutos conforme indica a figura 3. Estes elementos compõem a estrutura da indústria e representam forças competitivas formando um *framework* analítico de uma estrutura subjacente

da indústria sobre a qual define-se o posicionamento competitivo, indicado em itálico na figura 3 em itálico (PORTER, 1980b).

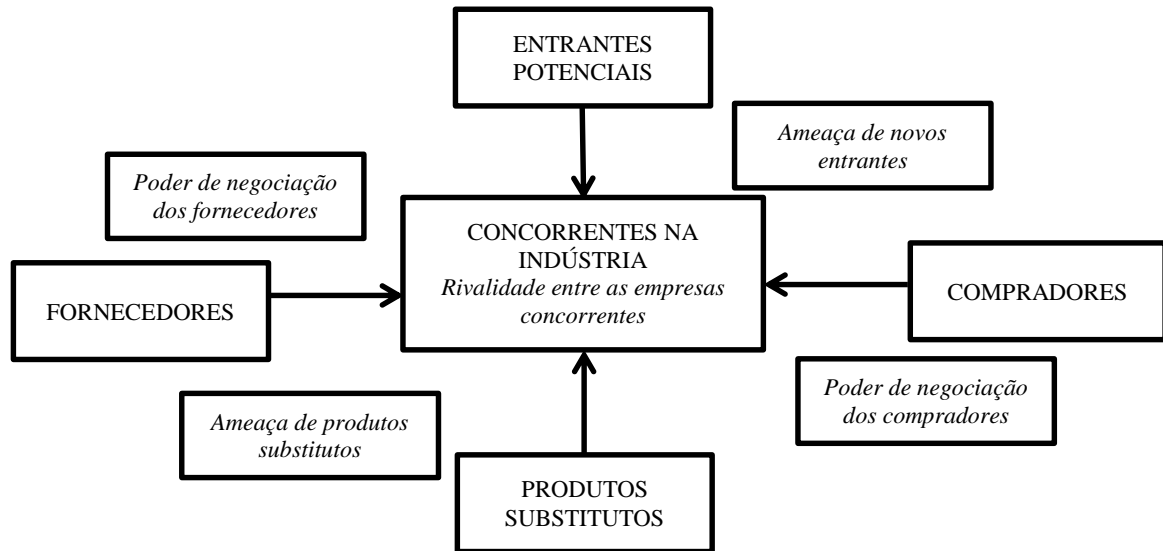


Figura 3 – Elementos da estrutura da indústria e forças competitivas
Fonte: PORTER, 1980a, p.4

De acordo com a figura 3, as forças competitivas são:

- a) Entrantes Potenciais: concorrentes potenciais que atraídos pela lucratividade, desejam entrar na indústria. Configuram-se como força competitiva, pois podem reduzir as participações de mercado e a rentabilidade (PORTER, 1980a). Novos entrantes trazem novas capacidades e recursos substanciais, provocando pressão nos custos e investimentos para competição (PORTER, 1979b; PORTER, 2008).
- b) Concorrentes na Indústria: são as empresas rivais que transacionam os mesmos produtos em uma indústria. A rivalidade é a disputa por posições e decorre da pressão exercida por rivais, taxas de retorno superior e aplicação de táticas que envolvem preços, publicidade, introdução de produtos e aumento nos serviços e garantias (PORTER, 1980a; 1980b; 2008).
- c) Produtos Substitutos: são aqueles que podem realizar a mesma função que o produto da indústria e ameaçam as concorrentes, pois reduzem os retornos potenciais bem como as fontes de riqueza (PORTER, 1980a; 2008). A principal ameaça relacionada à produtos substitutos é a melhoria do *tradeoff* preço-desempenho (PORTER, 1980a).

- d) Compradores: são os indivíduos que adquirem os produtos transacionados na indústria. Configuram-se como força competitiva, pois são capazes de retirar lucro da indústria na medida em que forçam os preços para baixo ou demandam mais serviços ou melhor qualidade (PORTER, 1980a; 2008). A pressão exercida por este elemento está relacionada a características como representatividade do comprador para a empresa em termos de vendas, representatividade do produto para a estrutura de custos ou operações do comprador, custos de mudança, lucratividade do comprador, características do produto e informação possuída pelo comprador (PORTER, 1980a; 2008).
- e) Fornecedores: são aqueles que provém insumos para a fabricação do produto. De forma similar ao comprador, o fornecedor retira lucro da indústria quando eleva preços ou reduz a qualidade dos serviços oferecidos de modo que as empresas não conseguem repassar este aumento de custos para o preço (PORTER, 1979b; 1980a; 2008). As características que determinam o poder do fornecedor são a concentração de fornecedores em relação à concentração da indústria, a inexistência de insumos substitutos, a representatividade da indústria para os negócios do fornecedor, a representatividade dos insumos do fornecedor para a indústria compradora, os custos de mudança, a diferenciação e a atuação dos fornecedores em outras indústrias (PORTER, 1979b; 1980a; 2008).

Os elementos que compõe a estrutura da indústria e as forças competitivas afetam a concorrência e a rentabilidade a longo prazo e são estáveis. Distinguem-se de outros elementos como variações econômicas, escassez de material, greves e alterações de demanda, pois estes possuem caráter transitório e afetam a indústria a curto prazo (PORTER, 1980a; 1980b; 2008).

O conhecimento destas fontes de pressão competitiva é fundamental para a ação estratégica (PORTER, 1979b). Segundo Porter (2008), todas as indústrias possuem a mesma estrutura e, portanto, as mesmas forças competitivas que atuam em diferentes intensidades nas diferentes indústrias.

Também se considera que nem todas as indústrias tem o mesmo potencial para o lucro não sendo igualmente atrativas (PORTER, 1980b). A atratividade da indústria é definida pela taxa de retorno sobre o capital investido pela empresa, sendo que taxas de retorno mais altas em relação à taxa de mercado livre – taxa de retorno obtida em uma estrutura de concorrência perfeita – atraem o influxo de capital (PORTER, 1980a).

A rentabilidade de uma indústria é definida por três fatores: os elementos estruturais que determinam a intensidade das forças competitivas, as características do grupo estratégico e a posição da empresa dentro do grupo do qual faz parte (PORTER, 1979a; 1980a). O desenvolvimento de canais mais competitivos, a descoberta de compradores latentes e a colaboração com fornecedores propiciam aumento de qualidade, diminuição de custos e eliminação de desperdício, aumentando o *pool* de lucros na indústria e, conseqüentemente, a atratividade (PORTER, 2008).

Segundo Porter (1980a; 2008), crescimento da indústria, alterações na regulação, inovação em produtos e produtos e serviços complementares sinalizam a atratividade.

Elementos da estrutura e atratividade da indústria aliados às forças competitivas são basilares para a definição da estratégia da empresa. Entende-se ser necessário definir como a empresa enfrenta o ambiente competitivo com a escolha da melhor estratégia.

5.1.2 Estratégia em Mercados Econômicos

A empresa deve estar conectada ao ambiente externo e particularmente ao ambiente da indústria, encontrando uma posição na qual possa melhor se defender das forças competitivas. Assim, estratégia consiste em “determinar posições na indústria em que as forças competitivas sejam mais fracas” (PORTER, 1980a, p. 32). O posicionamento ocorre com escolhas-chave sobre a forma de competição, analisando a atratividade da indústria e as forças competitivas (PORTER, 1981; 1989).

Genericamente, três estratégias são propostas por Porter (1980a) e se caracterizam como diversas, pois se baseiam em vantagens competitivas distintas: liderança em custo, diferenciação e foco. A empresa deve adotar uma única estratégia por produto sob pena de não obter vantagem competitiva e desenvolver performance abaixo da média (PORTER, 1989). Na ausência da escolha excludente ou da mudança nas escolhas estratégicas, caracteriza-se o *stuck in the middle* que consiste em não ter um posicionamento competitivo.

O posicionamento possibilita à empresa oferecer um *mix* único de valor para seus compradores e, desta forma, obter vantagem competitiva sobre a concorrência (PORTER, 1991; 1996). Neste ponto surgem críticas ao *framework* porteriano baseadas em exemplos de

empresas bem-sucedidas com estratégias que combinam liderança em custo total com diferenciação e outras que não se posicionam (STONEHOUSE; SNOWDON, 2007).

Este estudo assume a lógica porteriana como fundamento teórico para discutir o posicionamento em mercados políticos. Contudo, além das forças competitivas, outros elementos também afetam a escolha estratégica de acordo com a abordagem estrutural dos mercados econômicos.

5.1.3 Elementos que afetam a Estratégia em Mercados Econômicos

Elementos estruturais e endógenos afetam a escolha da estratégia em mercados econômicos (CAVES; PORTER, 1977) – ver figura 4.

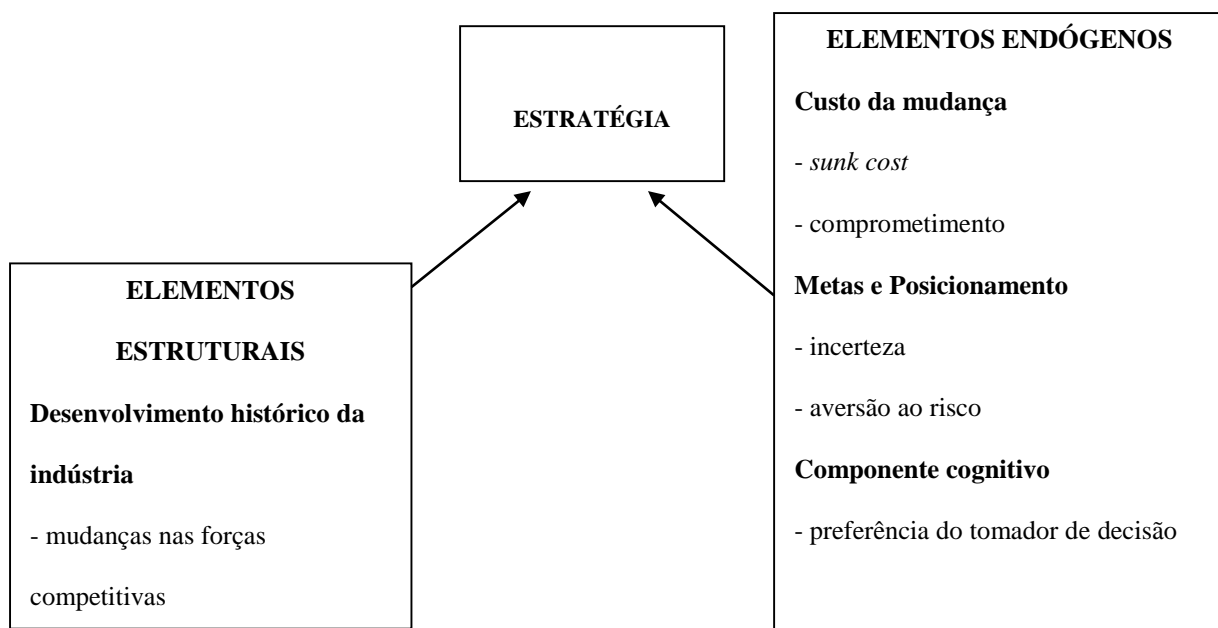


Figura 4 - Determinantes da estratégia
Fonte: elaboração própria (2016)

Observa-se pela figura 4 que os elementos combinam circunstâncias ambientais externas com o comportamento da empresa. Estes elementos são:

a) custo da mudança: composto por *sunk costs* (custos irrecuperáveis) e comprometimentos estratégicos inerentes à posição competitiva assumida pela empresa (CAVES; PORTER, 1977; PORTER, 1979a; PORTER, 1980a);

b) desenvolvimento histórico da indústria: provoca mudanças nas forças competitivas no sentido da redução da incerteza e dos custos de entrada na indústria. O desenvolvimento evidencia-se pelas alterações nas taxas de crescimento, diminuição de publicidade, empresas fazendo integração vertical e períodos de descontinuidade (PORTER, 1979a; 1979b; 1980a; 1980b; 1989; COOL; SCHENDEL, 1988);

c) metas e posicionamento da empresa: Porter (1989) afirma que existe um nível de incerteza considerável em relação às possíveis mudanças na indústria. Esta incerteza faz com que empresas avessas à possibilidade de obter ganhos menores que os custos dos seus comprometimentos estratégicos, podem optar por não mudar diante de oportunidades que somente estão disponíveis por curto tempo. Já a aversão ao risco nasce da descontinuidade entre a estratégia atual e a estratégia pretendida e também determina o comportamento estratégico da empresa (MCGEE; THOMAS, 1986; COOL; SCHENDEL, 1988; SHORT; KETCHEN; PALMER; HULT, 2007);

d) componente cognitivo: refere-se às preferências do tomador de decisões afetadas por fatores idiossincráticos e de nível gerencial aos quais está sujeito. Exemplos destes fatores são a percepção do gestor sobre ameaças, radicalidade das ações dos concorrentes, instabilidade ambiental e modelos mentais disseminados na indústria. A literatura também indica que outras organizações de referência, experiência de pré-entrada, busca por efetividade e redução do risco, contexto estrutural, estrutura cognitiva do tomador de decisão, observação do comportamento de outros competidores e ameaças percebidas igualmente afetam o tomador de decisão (SMITH; GRIMM; CHEN; GANNON, 1989; PORAC; THOMAS; BADEN-FULLER, 1989; PORTER 1991; REGER; HUFF, 1993; ORDANINI; RUBERA; DEFILLIPPI, 2008; PORAC; THOMAS; BADEN-FULLER, 2011;; WRONA; LADWIG; GUNNESCH, 2013).

Depois de conhecer os determinantes da estratégia competitiva, examina-se como ocorre o posicionamento no mercado econômico. E, conforme ilustrado na figura 1, a base para este posicionamento está nos *tradeoffs* de cada dimensão estratégica da empresa.

5.1.4 Posicionamento em Mercados Econômicos

Na lógica porteriana, a vantagem competitiva determina-se pela escolha de um escopo competitivo diferenciado. Este escopo define-se pelas dimensões que, plotadas em um eixo, apresentam-se como variáveis binárias cujos valores implicam em *tradeoff* (PORTER, 1980a; 1991; 1996; 1989; PORTER; MILLAR, 1985).

A figura 5 ilustra como ocorre o posicionamento com base em *tradeoffs*: identificação de marcas e política de canal são duas dimensões sobre as quais a empresa deve operacionalizar escolhas estratégicas. Estas dimensões representam atividades da cadeia de valor da empresa, mas sua origem está na estrutura da indústria.

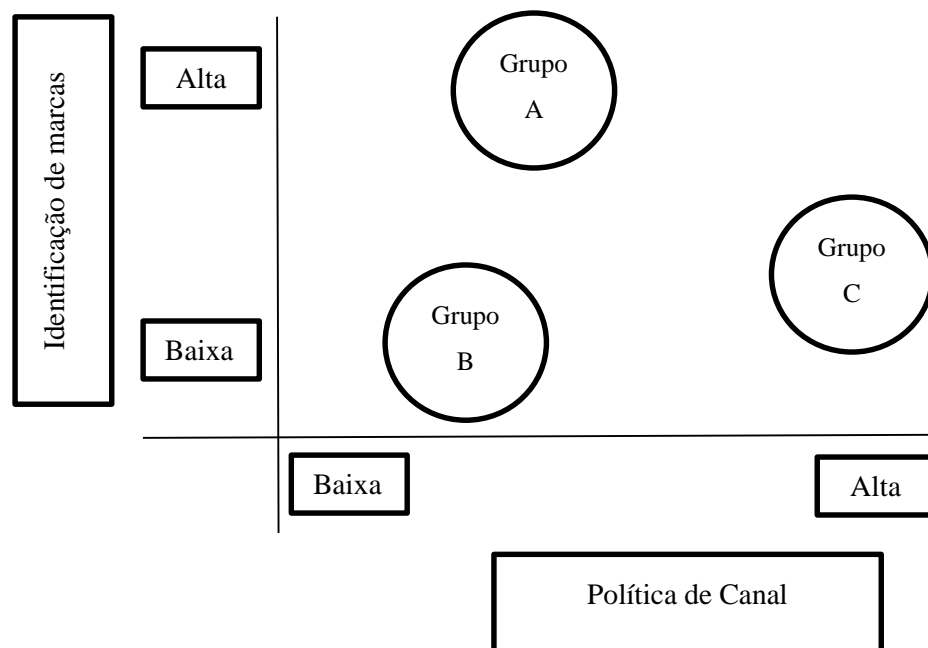


Figura 5 - Posicionamento mediante escolhas nas dimensões
Fonte: PORTER, 1980a

De acordo com Porter (1980a), todas as dimensões caracterizam-se por possuir duas únicas opções estratégicas que implicam em *tradeoff* uma vez que não podem ser desempenhadas simultaneamente. Assim, no caso das dimensões explicitadas na figura 5 a opção estratégica (alta ou baixa) define-se o posicionamento competitivo da empresa na indústria, representado na figura pelos círculos (Grupos A, B e C). Os grupos A, B e C são assim denominados pois a escolha por determinados tradeoffs pode ser feita por mais de uma empresa. Rivais que possuem recursos estratégicos semelhantes e cujos tomadores de decisão

estejam sujeitos às mesmas influências podem optar pelos mesmos *tradeoffs*. Esta condição configura os grupos estratégicos (CAVES; PORTER, 1977).

As escolhas nas dimensões diferenciam a empresa das demais, pois cada decisão afeta a configuração das atividades conferindo características idiossincráticas à estratégia. Portanto, as dimensões operacionalizam as diferenças entre os competidores e estabelecem a base da competição (PORTER, 1979a; 1981; 1991; 2008; OSTER 1982).

A origem das dimensões é estrutural e as decisões devem ser capazes de, em conjunto, desenvolver e proteger uma vantagem competitiva específica. Esta característica ocorre se as dimensões relacionarem-se entre si, variarem ao mesmo tempo e apresentarem *tradeoffs* (PORTER, 1980a;1996).

Na visão porteriana, *tradeoffs* eliminam as ineficiências que surgem ao não se assumir uma posição excludente. As escolhas excludentes também determinam o comprometimento estratégico da empresa (PORTER, 1996; BESANKO; DRANOVE; SHANLEY; SCHAEFFER, 2009).

Ocorre que o posicionamento não só viabiliza para a empresa a melhor defesa contra as forças competitivas, mas, também, a protege contra a imitação das rivais e mantém a lucratividade. E isso ocorre pela proteção conferida pelas barreiras de mobilidade e mecanismos de isolamento.

5.1.5 Proteção da Vantagem Competitiva: Barreiras de Mobilidade e Mecanismos de Isolamento

Tanto a abordagem porteriana quanto os modelos da RBT caracterizam-se como perspectivas estruturais em termos de estratégia, porém sugerem diferentes maneiras de coibir a imitação e evasão de rendas: as barreiras de mobilidade e os mecanismos de isolamento.

Na visão porteriana, as barreiras de mobilidade representam os pontos fortes (altas barreiras) ou fracos (baixas barreiras) que protegem a vantagem competitiva. Barreiras de mobilidade determinam a rentabilidade potencial atuando como pontos fixos de sustentabilidade do lucro em mercados competitivos (PORTER, 1979a; CAVES; GHEMAWAT, 1992).

Uma vez que as estratégias são idiossincráticas devido aos diferentes *tradeoffs* assumidos, há assimetria entre as barreiras. Quanto maiores forem, maiores os potenciais de lucro para as empresas protegidas, menor é a provável lucratividade daquelas que mudam e, também, menor é a competição. Desta forma, as barreiras desencorajam a mudança no posicionamento (PORTER, 1980a; HATEN; HATEN, 1987; GUEDRI; MACGUIRE, 2012).

Caves e Porter (1977) desenvolveram o conceito de barreiras de mobilidade a partir das barreiras de entrada. A entrada é uma decisão de investimento decorrente das condições estruturais e implica em custos para a empresa que deseja participar de uma indústria. Barreiras de entrada são as ações realizadas pelas concorrentes atuais com o objetivo de bloquear ou dificultar a chegada de novos rivais. Uma vez erigidas, os obstáculos à entrada protegem todos os concorrentes da indústria e por isso são vistos como um bem de capital coletivo.

No entanto, para Caves e Porter (1977), entrantes não são somente novas empresas, mas também aquelas já estabelecidas na indústria, mas ocupando outros posicionamentos competitivos. Na medida que um posicionamento se torna mais lucrativo e atraente surge o interesse pela mobilidade, ou seja, rivais intencionam mudar as posições competitivas que ocupam. Desta forma, os movimentos que ocorrem não são apenas de entrada, mas também de reposicionamento.

A mobilidade dentro da indústria se dá por dois motivos: pelo requisito de capital/posição inicial muito custosa e pelo potencial de lucros que o posicionamento oferece (PORTER, 1980a). Sudharshan, Thomas e Fiegebaum (1991) identificam que a mobilidade também surge quando a mudança estrutural é baixa e o desejo em mudar de posicionamento é alto, ou quando ambos são baixos. Short, Ketchen, Palmer e Hult (2007) relacionam mobilidade com oportunismo: lucros potenciais surgem porque oportunidades não são uniformemente distribuídas na indústria, conduzindo a empresa à buscar expansão e mudança de estratégia para explorar essas oportunidades.

MERCADO	CAPACIDADE DA INDÚSTRIA	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA
Linha de produtos, tecnologias utilizadas, segmentação de mercado, canais de distribuição, marcas, escopo geográfico, sistema de vendas	Economias de escala (produção, marketing, administração), processos produtivos, capacidade de P&D, sistema de distribuição e marketing	Propriedade, estrutura organizacional, sistemas de controle, habilidades administrativas, limites das firmas (diversificação e integração vertical, tamanho, relacionamento com grupos de influência)

Quadro 1 – *Tradeoffs* que integram as fontes de barreiras de mobilidade
Fonte: McGee e Thomas (1986, p. 151)

O quadro 1 mostra os *tradeoffs* que integram as fontes de barreiras de mobilidade identificadas por McGee e Thomas (1986). Estas fontes emergem de elementos estruturais como mercado e capacidade da indústria bem como de elementos endógenos como características da empresa.

À exemplo das barreiras de entrada, barreiras de mobilidade são decisões de investimento, ou seja, ao definir *tradeoffs* que compõe a estratégia, comprometem-se recursos para se posicionar e obter a vantagem competitiva. Desta forma, estes obstáculos à mobilidade também representam o poder de mercado da empresa: empresas com mais recursos tendem a erigir barreiras de mobilidade mais difíceis de serem transpostas (PORTER, 1979a; OSTER, 1982).

Assim, como ocorre com as barreiras de entrada, as barreiras de mobilidade erigem-se de forma coletiva. São ativos de capital intangível que beneficia todas as empresas que partilhem das mesmas escolhas estratégicas, mas não a indústria de maneira integral (MCGEE; THOMAS, 1986).

Barreiras de mobilidade constituem a explicação da lógica porteriana para que algumas empresas se tornam persistentemente mais lucrativas do que outras em uma mesma indústria e, também, porque estratégias bem-sucedidas não são rapidamente imitadas (PORTER, 1979A; MCGEE; THOMAS, 1986; CAVES; GHEMAWAT, 1992; SHORT; KETCHEN; PALMER; HULT, 2007).

Por outro lado, para a RBT a produtividade de recursos superiores depende de como estes recursos são empregados bem como da habilidade com a qual a estratégia se implanta (PETERAF, 1993). Para Mahoney e Pandian (2004), os retornos não advém dos melhores recursos, mas da boa gestão destes ativos.

Barney (1991) definiu recursos como ativos controlados pela empresa e que são usados para implantar as estratégias e melhorar a performance.

Para Dierickx e Cool (1989), ativos não utilizados decaem e esta condição é indesejável uma vez que o processo de acumulação deve ser contínuo. Para que a perda de ativos não ocorra, este processo pode ter rotinas compostas por características não identificáveis, garantindo a não imitabilidade. Esta proteção implícita é trabalhada por Rumelt (1984) com o conceito de mecanismos de isolamento que são elementos cujas características de identificação e mensuração são complexas.

Para Rumelt (1984), algumas características de alguns recursos são tão implícitas que não permitem a compreensão perfeita dos mesmos, sendo impossível identificar quanto

vale o recurso e se ele pode ser imitado. O desenvolvimento histórico e a intensidade do conhecimento tácito também são características que inviabilizam a imitação de um recurso.

As características dos mecanismos de isolamento descritos por Rumelt (1984) também se relacionam à heterogeneidade da empresa evidenciada pelos movimentos estratégicos diferentes das concorrentes (BARNEY, 1991). Empresas pioneiras podem estabelecer vantagem competitiva sustentável dependendo do desenvolvimento da percepção sobre as oportunidades associado à implementação estratégica diferente das demais. Estes pioneiros se destacam por possuir recursos raros e valiosos, sendo que o contexto do mercado onde a empresa opera determina o valor dos recursos (BARNEY, 1991; 2001).

5.2 Mercados Políticos

Este item revisa os conceitos basilares da CPA que é um caso específico dentro dos grupos de interesse político, interessado na ação proativa da empresa em relação ao governo (KEIM; BAYSINGER, 1988; GETZ, 1997; LAMBERT; SKIPPARI; ELORANTA; MAKINEN, 2004).

Examinam-se as referências que norteiam a composição do *framework* dos mercados políticos com o objetivo de entender como se dá a performance neste tipo de mercado.

5.2.1 Definição e evolução da CPA

Para Hillman e Keim (1995), observar as instituições formais é a melhor forma de entender a relação entre governo e setor privado em um país. Adotando uma perspectiva analítica estrutural, governos têm a habilidade de alterar o tamanho dos mercados e a demanda por produtos e serviços, estabelecendo-se como importantes *players* de mercado (HILLMAN; HITT, 1999).

CPA define-se como a atividade política externa da empresa usada para influenciar o processo eleitoral e legislativo (BAYSINGER, 1984). “A CPA é um dos componentes da

estratégia não-mercado das empresas” (LUX; CROOK; WOEHR, 2011, p. 225) e representa os esforços deliberados e intencionais para administrar entidades públicas e políticas (GETZ, 1997; HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004). Na linguagem gerencial, CPA é chamada de administração estratégica da política (GUPTA, 2013).

Inicialmente o estudo sobre a relação dos *players* não-mercado com o ambiente da empresa era desenvolvido dentro de “*public affairs*” e agrupava o estudo de relações sobre os múltiplos papéis do governo, grupos de interesses especiais e públicos como cientistas, cidadãos, formadores de opinião e opinião pública (GRIFFIN; FLEISHER; BRENNER; BODDEWYN, 2001). Posteriormente, Baron (1985) usou a expressão “estratégia não-mercado”.

De acordo com Baron (1998) a competição no ambiente não-mercado depende do posicionamento da empresa em relação aos interesses dos componentes do ambiente: quando são favoráveis aos interesses, empresas tratam as instituições como clientes que devem ser atendidos; quando não são favoráveis, tem-se o grupo de interesses políticos onde as estratégias são decididas mediante as estratégias das outras partes. Após identificar o papel das empresas opta-se pela ação coletiva (quando as empresas são aliadas) ou individual (quando são rivais). Entre as ações coletivas opta-se por agir com coalisões ou mobilização da cadeia de valor (BARON, 1998).

Ocorre que nem sempre a CPA é bem-sucedida: resultados de uma pesquisa da Deloitte (2012) com executivos de multinacionais mostra que dentre as estratégias mais malsucedidas em países emergentes destacam-se as parcerias com autoridades governamentais locais. Uma possível explicação para este insucesso é a fragilidade dos sistemas políticos destes países (DIAS TOFFOLI, 2016).

Henisz e Zelner (2012) citam a CPA como uma das perspectivas estruturais da abordagem não-mercado. Enfatiza-se o papel de estruturas externas à empresa como responsáveis pelas diferenças de performance.

5.2.2 Abordagens Teóricas usadas em CPA

Antes do surgimento do conceito de *nonmarket strategy*, líderes corporativos já reconheciam a necessidade de tornar as empresas proativas na arena política como forma de

antecipar consequências de questões emergentes (KEIM, 1981; BARON, 1995a). Esta postura desencadeou o estudo das estratégias políticas, seus determinantes e resultados.

Getz (1997; 2002) identifica os fundamentos teóricos usados nos estudos sobre CPA, esquematizado na figura 6. Griffin, Fleisher, Brenner e Boddewin (2001a; 2001b) elaboraram um levantamento sobre a produção científica envolvendo estas abordagens.

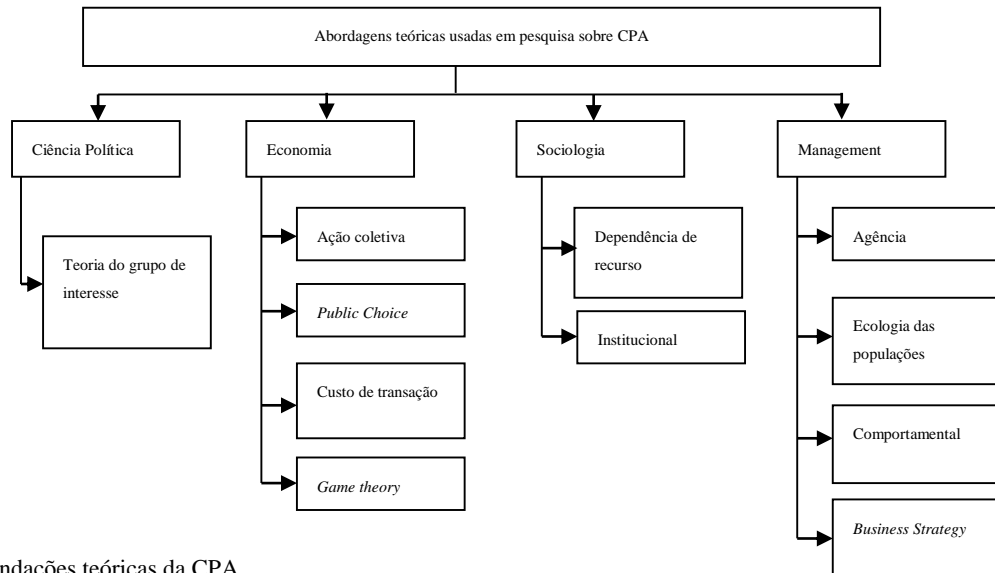


Figura 6 – Fundações teóricas da CPA
Fonte: elaborada própria com base em GETZ, 2007

Na *public choice* – é uma das abordagens econômicas constantes na figura 6 – estão as raízes do *framework* de mercados políticos (GETZ, 2002). Trata-se de uma corrente normativa e baseia-se nos trabalhos de James Buchanan (1954; 1962; 1987). Esta teoria discute as implicações econômicas da estrutura política desenvolvendo um processo análogo ao mercado econômico, com eleitores engajados em trocas e indivíduos revelando demandas por voto (MUELLER, 2004). Considerando a existência de estruturas políticas formais, a *public choice* trata da dinâmica entre bens distribuídos e formação de grupos como ocorre em mercados econômicos (HENISZ; ZELNER, 2012).

Meznar (2002) critica as abordagens teóricas usadas e que são citadas na figura 6, afirmando serem limitadas à corporações norte americanas. Abordagens como *business strategy* e teoria da agência precisariam ser adaptadas para contextos onde estruturas de propriedade e forças competitivas são diferentes dos Estados Unidos.

De qualquer forma, baseando-se na *public choice* os estudos sobre estratégia política estão abrigados no corpo teórico da CPA que constitui uma abordagem estrutural que estuda as interações das empresas no ambiente político.

Os estudos em CPA assumem existir uma relação mercadológica entre os *players* não mercado, considerando o ambiente político. Desta forma, faz-se necessário compreender como esta relação se configura, ou seja, examinar a estrutura do *framework* de mercados políticos.

5.2.3 Origem e Evolução do *Framework* de Mercados Políticos

O fundamento teórico usado em mercados políticos emerge da *public choice*, pois de acordo com esta abordagem, políticas públicas são negociadas da mesma forma que se negociam produtos em mercados econômicos.

O pressuposto da *public choice* é que consumidores, investidores, empregados, empregadores e os integrantes do setor público são auto interessados, contrariando a ideia de bem-estar social (PIGOU, 1934). Desta forma, utilizam-se crenças econômicas para responder questões políticas sobre interesses e recompensas que promovem o auto interesse no setor público (KEIM, 1981; KEIM; ZEITHAML, 1986).

O conceito de mercados políticos é cunhado na literatura econômica por Buchanan e Tullock (1962) e depois retomado por Stigler (1971a) na teoria da captura.

Na economia, mercado político é a troca ocorrida entre eleitores e políticos racionais que envolve votos e *outcomes* em forma de políticas públicas. Neste sentido, a competição ocorre entre os partidos políticos que buscam maximizar as preferências dos eleitores que são os demandantes das políticas públicas (STIGLER, 1972; CRAIN, 1977).

O Estado é usado por um grupo para obter vantagem diferencial em relação à outros. A relação entre Estado e grupos de interesse é comparada às trocas de mercado: indivíduos efetuam transações na busca de interesse próprio negociando a provisão de algum produto ou serviço que beneficie o outro lado da transação. Interesses convergentes unem indivíduos em grupos que, por sua vez, possuem interesses conflitantes entre si (BUCHANAN; TULLOCK, 1962).

Para Stigler (1971b), a relação entre Estado e grupos de interesse é como a relação entre demandadores e fornecedores. O Estado é uma máquina de poder e representa uma ameaça ou oportunidade para todas as indústrias criando beneficiários e prejudicados na relação Estado-empresa. Isso ocorre, pois, o governo atende um ou poucos grupos de interesse em

detrimento da sociedade. Neste momento emerge o elemento que diferencia a definição de mercados políticos usada em CPA da definição original da economia: em CPA, assume-se que os demandantes de políticas públicas não são somente os eleitores, mas todos os grupos de interesse que possam desejar benefícios políticos. E que estes demandantes não negociam *outcomes* políticos somente com votos, mas também com outros ativos como dinheiro e informação.

Para se tornarem beneficiárias, uma das ações das empresas está focada no sistema regulatório: busca-se adquirir regulações favoráveis, desenvolver formas de burlar a regulação desfavorável ou manter regulações ineficientes que interessem à empresa. Assim, empresas devem estar preparadas para pagar políticos com votos e recursos (doação para campanha, emprego para integrantes de partidos e serviços). E este pagamento varia de acordo com o poder de mercado daqueles que desejam os benefícios: empresas com mais recursos também pagam mais pelos benefícios políticos que desejam (STIGLER, 1971b).

A partir do conceito de mercados políticos da *public choice* que envolve Estado e grupos de interesse, surgem *frameworks* que objetivam explicar a relação específica das empresas com o governo e o resultado desta relação na performance corporativa.

Considerando a atuação das empresas no mercado político, uma contribuição seminal surge do trabalho de Roberts (1990) que estuda a distribuição geográfica de verbas federais nos Estados Unidos da América (EUA) após a morte do senador Henry Jackson. Percebeu-se, que os *outcomes* políticos recebidos pelas empresas representavam significantes benefícios para a economia local e suportavam a segurança eleitoral do político que representa determinada região (ROBERTS, 1990).

Posteriormente, Schleifer e Vishny (1994) estudam a relação entre empreendimentos públicos com benefícios políticos tanto para empresas quanto para políticos. Inicialmente os empreendimentos surgem para preencher falhas de mercado, ou seja, situações que o Estado não consegue administrar com suas regulações e que nascem de competição imperfeita, externalidades, produção de bens públicos, mercados incompletos e informação incompleta ou imperfeita (BELLI, 1997). Porém, tornam-se estruturas ineficientes por causa de pressões dos políticos. Estas pressões evidenciam-se pela utilização das corporações como cabides de empregos e alocação de empresas em regiões mais interessantes política do que economicamente (SCHLEIFER; VISHNY, 1994).

Para Aplin e Hegarty (1980), os participantes do mercado político são corpos não-legislativos do governo, indústria e *business groups*, grupos de interesse social, legisladores e

políticos chave, conforme a figura 7. Destaca-se que na descrição de Aplin e Hegarty (1980), representantes do poder judiciário não são considerados *players* no mercado político.

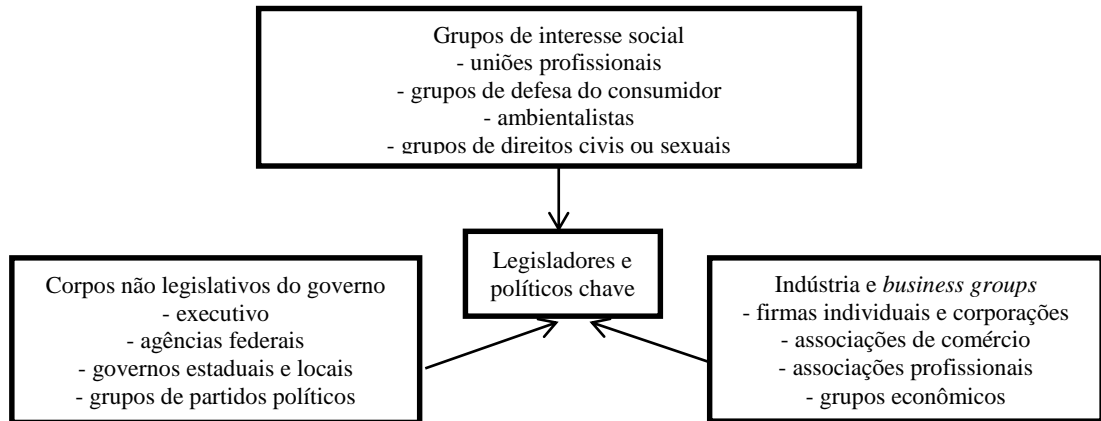


Figura 7 – Participantes do mercado político
Fonte: APLIN e HEGARTY, 1980, p. 441.

Para Gram e Crawford (1979), as relações não-mercado são examinadas estruturalmente como as relações de mercado, pois apesar dos propósitos serem diferentes, a natureza das relações interorganizacionais é a mesma. Neste mesmo sentido, Mahon e McGowan (1998) propõe um modelo de análise do mercado político baseado no *framework* de Porter (1980a) sobre atratividade dos mercados.

O quadro 2 mostra os elementos da análise estrutural em mercados econômicos e políticos. Nos mercados políticos, o setor é a *political issue*, que pode ser formal (ações regulatórias, legislativas ou executivas) ou informal (discussões públicas, encontros entre representantes da sociedade). A estrutura do setor é que define as ações da empresa (MAHON; MCGOWAN, 1998).

ELEMENTOS	MERCADO ECONÔMICO	MERCADO POLÍTICO
	Porter (1980a)	Mahon e McGowan (1998)
Entrantes	Empresas que tenham interesse em atuar em uma determinada indústria	Grupos de interesse que possuem legitimidade e acesso à influentes atores políticos
Substitutos	Bens ou mercadorias	Posição política dos grupos de interesse
Fornecedores	De matéria prima	Questões ou demandas políticas
Compradores	Clientes	Stakeholders
Concorrentes	Firmas	Grupos de interesse

Quadro 2 – Análise estrutural de mercados políticos e econômicos

Fonte: elaboração própria com base em PORTER, 1980a e MAHON e MCGOWAN, 1998

Por sua vez, Bonardi, Hillman e Keim (2005) ao compararem mercados políticos com mercados econômicos apontam a importância da atratividade para configurar as relações de troca entre demandantes e fornecedores de políticas públicas. Visto desta maneira, novamente o *framework* de mercados políticos e assemelham-se à estrutura da indústria de Porter (BONARDI; HOLBURN; BERGH, 2006) – ver quadro 3. Nota-se, também, que no *framework* de Bonardi, Hillman e Keim (2005), o judiciário aparece como fornecedor no mercado político uma vez que os autores reconhecem que suas decisões afetam ou também provém políticas públicas.

CARACTERÍSTICAS	MERCADO ECONÔMICO	MERCADO POLÍTICO
O que define o mercado	Bens substitutos	Political issue
Demandantes	Compradores	Cidadãos, empresas, grupos de interesse, eleitores, outros governos
Fornecedores	Empresas, indivíduos	Políticos eleitos e não eleitos, burocratas, legisladores, membros do judiciário
Produto	Bens, serviços	Políticas públicas, regulações, desregulações
Natureza das transações	Dinheiro, outros bens	Votos, informação, suporte financeiro

Quadro 3 – Comparação entre mercados econômicos e políticos

Fonte: elaboração própria com base em PORTER, 1980a e BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005

Observa-se pelo quadro 3, que como Mahon e McCGowan (1998), Bonardi, Hillman e Keim (2005) também assumem a interação entre forças competitivas. O que se adiciona são características que definem como ocorre a competição no mercado político: atratividade e rivalidade.

5.2.3.1 Atratividade e Rivalidade dos Mercados Políticos

Atratividade é a capacidade que obter retornos superiores aos investimentos feitos e decorre do nível de rivalidade entre demandantes (PORTER, 1989; BONARDI; HILMAN; KEIM, 2005). A atratividade é um dos elementos estruturais – como concentração no setor, custos da ação coletiva e associações de empresas – que buscam explicar se a empresa terá atividades políticas ou não (BONARDI; BERGH, 2015).

A dinâmica do mercado político é competitiva uma vez que, em face da existência de diferentes demandantes de políticas públicas, também existam interesses divergentes. E a

percepção da empresa sobre os benefícios potenciais condiciona a entrada no mercado político (KEIM; BAYSINGER, 1988; GETZ, 2002). Assim quanto mais o governo afetar o negócio e mais atrativo for o mercado político, mais as empresas estarão nele engajadas (BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005).

Para Aplin e Hegarty (1980), o pluralismo instalado com o crescimento no número de partidos políticos, aumentou o conflito entre grupos e indivíduos. Este conflito decorre dos interesses divergentes dos grupos e ações simultâneas exercidas para obter influência, incitando a competitividade nos mercados políticos.

Esta competitividade ocorre porque grupos de interesse lutam pela vantagem e quanto mais políticas públicas e ativos políticos são negociados, mais atrativo é o mercado (KEIM, 1981; KEIM; BAYSINGER, 1988; GETZ, 2002; BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005) – ver quadro 4.

ATRATIVIDADE	RIVALIDADE	CARACTERÍSTICA	LADO DA COMPETIÇÃO
Alta	Baixa	Sem muitos votos ou dinheiro circulando	Demanda
Baixa	Alta	Pouca informação ou políticas públicas disponíveis	Fornecedor

Quadro 4 – Atratividade de mercados políticos
Fonte: BONARDI, HILLMAN e KEIM, 2005.

De acordo com o quadro 4, a atratividade ocorre em função da rivalidade entre os demandantes de políticas públicas. A rivalidade é a disputa por *outcomes* políticos e determina-se pela pressão exercida pelos grupos de interesse e pelos retornos potenciais. Assim, quanto menor a rivalidade, mais atrativo fica o mercado político.

Porém, a baixa rivalidade entre demandantes disponibiliza menos ativos políticos para serem negociados, o que é indesejável pelos fornecedores que possuem políticas públicas para oferecer. Portanto, tanto as capacidades de demandantes quanto dos fornecedores em termos de bens e *outcomes* políticos negociados, determinam a rivalidade dos mercados políticos (BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005; BONARDI, 2011).

No caso da rivalidade entre os demandantes, características da *political issue* que define o mercado político também possuem influência sobre a rivalidade: saliência, natureza de custos/benefícios e ciclo de vida. A saliência refere-se à publicidade da *political issue*, se o evento político é de interesse ou daquilo que as empresas esperam obter e do quanto precisam investir. A natureza de custos e benefícios trata da coletividade ou não dos mesmos. O ciclo de

vida retrata em qual fase de sua existência a *issue* se encontra: se nova ou já existente (BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005).

Ocorre que também existe rivalidade entre fornecedores de políticas públicas, o que é ruim para os demandantes. Nos mercados políticos, estes fornecedores lutam para permanecer no poder e esta permanência determina a quantidade de políticas públicas que podem viabilizar. Esta rivalidade também decorre de características da *political issue*: escopo – detalhes específicos das políticas e sua implementação; e a identificação da *political issue* com a ideologia de algum partido político (BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005).

Assim, percebe-se que ao exibir características com o atratividade e rivalidade, os mercados políticos também possuem uma estrutura semelhante à estrutura industrial dos mercados econômicos. Torna-se relevante conhecer os elementos que compõem esta estrutura.

5.2.3.2 Estrutura dos Mercados Políticos

Como os mercados econômicos, mercados políticos possuem elementos estruturais que são:

a) Fornecedores

Tratam-se dos membros do Estado, ou seja, os poderes executivo, legislativo e judiciário e funcionários de carreira em agências do governo, legítimos fornecedores de *outcomes* políticos (BARON; MO, 1993).

A capacidade em fornecer políticas varia entre os fornecedores de acordo com a senioridade e habilidade, desencadeando um processo competitivo entre eles (KEIM; BAYSINGER, 1988). Assim, os fornecedores vitimam-se pela incerteza causada pela espera de determinadas circunstâncias como a incumbência que estabelecem vantagem sobre pares (SCHULER; REHBEIN; CRAMER, 2002). Estes fornecedores são cientes do valor dos ativos que possuem, mas também sabem que as ações dos demandantes são ajustadas mediante as habilidades do político (BONARDI; HOLBURN; BERGH, 2006; COOPER; GULEN; OVTCHINNIKOV, 2010).

O quadro 5 explicita os interesses dos diferentes tipos de fornecedores nos mercados políticos.

FORNECEDOR	INTERESSE
Órgãos reguladores	- maximizar budgets (NISKANEN, 1974) - aumentar número de funcionários (MUELLER, 2004; NISKANEN, 1974) - obter indicações dos poderes executivo e legislativo (BONARDI; HOLBURN; VANDEN BERGH, 2006)
Políticos	- reeleição (KEIM; ZEITHAML, 1986); contribuições, informações sobre preferências do eleitor, votos (KEIM; BAYSINGER, 1988; STRATMAN, 1992)
Judiciário	- obter informação (DE FIGUEIREDO 2009)

Quadro 5 – Interesses dos fornecedores em mercados políticos

Fonte: elaboração própria (2016)

De acordo com o quadro 5, os interesses variam conforme o fornecedor. Considerando, por exemplo, os políticos que ascendem ao poder pelo voto, as contribuições financeiras são o principal recurso buscado (LORD, 2000; SARLAMANOVA; JOVANOSKI, 2014). Neste caso, apesar de a contribuição financeira não garantir que demandas sejam atingidas, é importante para o candidato que busca se eleger (COOPER, GULEN E OVTCHINNIKOV, 2010; CRUZ; KEEFERE; LABONNE, 2015).

O compromisso de entrega dos *outcomes* políticos para o demandante representa, junto com a credibilidade, a diferenciação do fornecedor no mercado político. O *commitment* é a habilidade para convencer agentes privados de que políticas públicas sejam realizadas mesmo que sem horizonte de tempo definido. Assim, as bases para o sucesso político são relações fortes e de longo prazo, pois políticos precisam de tempo para desenvolver confiança nos demandantes. Os demandantes, por sua vez, têm que ser pacientes para esperar receber retornos sobre os investimentos (MCCARTHY; ROTHENBERG, 1996).

b) Demandantes

Vários são os grupos de interesse no lado dos demandantes (HILLMAN; KEIM, 1995; BONARDI; HOLBURN; VANDEN BERGH, 2006): empresas e seus consumidores, associações, movimentos ativistas, eleitores, partidos políticos. O quadro 6 aponta os interesses de alguns demandantes nos mercados políticos.

DEMANDANTES	INTERESSE
Empresas	Modelar políticas públicas, mitigar ou eliminar ameaças percebidas, criar oportunidades no ambiente (LORD, 2000); proteger contra competidores internacionais em termos de subsídios e dumping (SCHULER, 1996)
Grupos de interesse	Para Bonardi e Keim (2005) especialistas buscam ter reconhecimento no campo de trabalho, ter trabalhos aprovados e obter suporte para pesquisas; a mídia busca audiência e estabelecimento de diferenciais como credibilidade em relação aos demais
Ativistas	Influenciar empresas e suas práticas (BARON, 1995a)

Quadro 6 – Interesses dos demandantes em mercados políticos

Fonte: elaboração própria (2016)

Observa-se no quadro 6 que os interesses dos demandantes são difusos, diferentes e conflitantes, provocando nos fornecedores a dúvida sobre quais grupos privilegiar uma vez que, assim configurados, representam *tradeoffs* para o fornecedor.

Quando os demandantes estão convencidos do valor dos benefícios políticos que podem obter, buscam canais de relacionamento com os fornecedores para explorar as oportunidades que surgem no mercado político. Estes canais podem ser doações para campanha, constituição de board, financiamento de viagens, entre outros (HILLMAN; HITT, 1999; SCHULER, 1996; DE FIGUEIREDO, 2009).

As oportunidades para atuação dos demandantes via canais de relacionamento político decorrem do crescimento do governo e da postura do eleitor (KEIM, 1981): à medida que o governo cresce, torna-se mais difícil e custoso para o eleitor tornar-se informado sobre as questões políticas havendo, inclusive, aqueles que escolhem permanecer ignorantes (DOWNS, 1956; KEIM E BAYSINGER, 1988;).

Desta forma, eleitores individuais desenvolvem opiniões sobre questões políticas, mas tem papel limitado junto aos políticos. E, também, eleitores nem sempre votam em candidatos que possuem as mesmas opiniões que as suas, mas naqueles que conseguem fazer melhor uso dos grupos de interesse, trazendo eleitores mal-informados consigo (APLIN; HEGARTY, 1980; BONARDI; KEIM, 2005; WITTMAN, 2009). Neste ponto surge uma oportunidade para as empresas: prover recurso financeiro ou informação para que candidatos consigam se eleger ou reeleger. E as empresas trabalham as diferenças entre os candidatos definindo quais devem apoiar e com quanto contribuirão, evidenciando a diferenciação entre os fornecedores (COOPER; GULEN; OVTCHINNIKOV, 2010).

c) Bens transacionados pelas empresas no mercado político

São as “moedas de troca” para as transações nas quais empresas desejam obter *outcomes* políticos (SUN; MELLAHI; LIU, 2011) – ver quadro 7.

Como se observa pelo quadro 7, a literatura aponta diversos recursos políticos que os demandantes, em especial as empresas, utilizam para obter as políticas públicas almejadas.

d) *Outcomes* políticos

Outcomes políticos são os resultados, de natureza pública ou privada, dos esforços empreendidos pelos fornecedores em relação aos interesses dos demandantes (STRATMAN, 1992). Exemplos de *outcomes* são as regras do comércio, a estrutura do mercado (barreiras de entrada, regulações, subsídios e taxaço), o oferecimento de bens e serviços e a determinação do tamanho do mercado baseado nas compras do governo – ver quadro 8.

Os *outcomes* relacionados no quadro 8 refletem o interesse geral dos demandantes de políticas públicas, mas, em especial, das empresas. Estes *outcomes* podem possuir natureza pública/coletiva e/ou privada.

RECURSO	LITERATURA RELACIONADA
Informação	GRAM; CRAWFORD (1979); KEIM; ZEITHAML (1986); BONARDI; HILLMAN; KEIM (2005); BONARDI; HOLBURN; BERG (2006)
Voto	GRAM; CRAWFORD (1979); KEIM; ZEITHAML (1986); BONARDI; HILLMAN; KEIM (2005); BONARDI; HOLBURN; BERG (2006)
Suporte financeiro	GRAM; CRAWFORD (1979); KEIM; ZEITHAML (1986); BONARDI; HILLMAN; KEIM (2005); BONARDI; HOLBURN; BERG (2006)
Contato com eleitores	APLIN; HEGARTY (1980)
Estabelecimento de redes de relacionamento	APLIN; HEGARTY (1980)
Exposição pública	APLIN; HEGARTY (1980); KEIM; ZEITHAML (1986); SCHULER; REHBEIN; CRAMER (2002); CHONG; GRADSTEIN (2007)

Quadro 7 – Bens transacionados pelas empresas em mercados políticos

Fonte: elaboração própria (2016)

OUTCOME/NATUREZA	REFERÊNCIA
Regulações/PÚBLICA	BARON; MO (1993); HILLMAN; HITT (1999); BONARDI; HILLMAN; KEIM (2005); SAWANT (2012)
Capital político/PRIVADA	STRATMANN (2005)
Desregulação/PÚBLICA	BARON; MO (1993); BONARDI; HILLMAN; KEIM (2005)
Subsídios e dumping/PÚBLICA	SCHULER (1996); YASAR; REJESUS; CHEN; CHAKRAVORTY (2011)
Barreiras de entrada/PÚBLICA	BARON E MO (1993); SCHULER; REHBEIN; CRAMER (2002)
Taxação/PÚBLICA	BARON; MO (1993); SCHULER; REHBEIN; CRAMER (2002)
Determinar tamanho de mercado baseado em compras do governo/PÚBLICA	SCHULER; REHBEIN; CRAMER (2002)
Obter provisões privadas em leilões/PRIVADA	BARON; MO (1993)
Ganhar acesso/PRIVADA	STRATMANN (2005)
Oferecer bens e serviços/PRIVADA	SCHULER; REHBEIN; CRAMER (2002)

Quadro 8 – *Outcomes* políticos

Fonte: Elaboração própria (2016)

5.2.4 Estratégia em Mercados Políticos

As necessidades de identificação e antecipação de problemas políticos potenciais levam empresas a atuarem nos mercados políticos. E esta atuação se efetiva com a estratégia política (KEIM, 1981).

Demandas afetam a sobrevivência e efetividade da empresa (GRAM; CRAWFORD, 1979). Desta forma, estratégia política surge como resposta a este ambiente e representa um conjunto de decisões que afetam as atividades da empresa (KEIM; BAYSINGER, 1988). Esta é a definição utilizada neste estudo, mas a literatura aponta outras definições de estratégia política como:

a) ferramenta competitiva para enfrentar desafios dos concorrentes diante dos efeitos no tamanho e estrutura de custos da indústria provocados pelas políticas públicas (SCHULER, 1996);

b) habilidade para manipular a situação política (APLIN; HEGART, 1980);

c) esforços para antecipar problemas políticos (KEIM, 1981);

d) esforços para afetar políticas públicas (HILLMAN; HITT, 1999)

e) forma de administrar o governo como fator de produção (BODDEWYN; BREWER, 1994);

f) conjunto de ações planejadas para maximizar retornos para a empresa em conformidade com o ambiente político a partir de antecipação ou adaptação à políticas públicas (OLIVER; HOLZINGER, 2008).

Nota-se que nenhuma das definições aponta o posicionamento como uma característica da estratégia. Isso decorre das bases da *Business Strategy* que os autores citados usam para definir os conceitos e que são diferentes das tradicionais bases estruturais da IO (GETZ, 2002). Nota-se, porém, que as definições assumem a estratégia política como uma ação defensiva contra o ambiente político existente e estável. Este é o mesmo pressuposto que se adota na abordagem estrutural dos mercados econômicos e que conduz à necessidade de se definirem estratégias capazes de proteger as vantagens competitivas adquiridas.

As estratégias políticas podem agir de forma complementar à comportamentos colusivos em indústrias concentradas ou substitutas às estratégias competitivas que falharam (MUNGER, 1988; SCHULER, 1996). Para Mahon (1989), a estratégia política abrange não somente a arena política, mas também a social e a legal, possibilitando criar ou assegurar uma vantagem competitiva temporária ou sustentável.

De forma geral, empresas empreendem estratégias políticas para influenciar fornecedores nas decisões sobre políticas públicas e, assim, obterem os *outcomes* políticos que desejam (SCHULER; REHBEIN; CRAMER, 2002; DE FIGUEIREDO; SILVERMAN, 2006; CLAESSENS; FEIJEN; LAEVEN, 2008). Contudo, existe uma diversidade de estratégias políticas que se demonstra com a identificação das tipologias na literatura.

5.2.4.1 Tipologias de Estratégia Política

A literatura em CPA apresenta tipologias que classificam a estratégia política de acordo com diferentes critérios. Tais tipologias partem do princípio que na decisão dicotômica de investir ou não no mercado político, as empresas optam por investir (o *free-riding* não integra nenhuma das tipologias identificadas). Nota-se, também, que o investimento em estratégia política é incremental, ou seja, varia de acordo com a análise ambiental (LUX, 2013).

Segundo Aplin e Hegarty (1980), a influência da empresa sobre os políticos opera no canal intencional e os modos de ação usados para influenciá-los podem ser positivos – feitos pela persuasão e que aumentam a satisfação do político – ou negativos – feitos pela obrigação e que diminuem a satisfação do político. Desta forma, sugerem-se quatro estratégias políticas: de informação, de exposição pública, de poder e de pressão política (APLIN; HEGARTY, 1980).

Keim (1981) sugere práticas usadas pelas empresas para desenvolver estratégias em mercados políticos como *lobby*, encorajamento para que os funcionários se engajem em questões importantes para a empresa, formação de coalisões para obtenção de um interesse comum, estabelecimento da função de relações públicas e doações para comitês. Keim e Zeithaml (1986) também elencaram o que à época os autores chamaram de estratégias políticas: construção de eleitorado, contribuições para campanha, propaganda, *lobby* e construção de coalisão.

Hillman e Hitt (1999) formalizaram uma tipologia de estratégias políticas que aborda a existência de estratégias e táticas diretas e indiretas que exercem pressão nos mercados políticos – ver quadro 9.

TIPO	A QUEM A ESTRATÉGIA SE APLICA	OBJETIVO DA ESTRATÉGIA	TÁTICAS A SEREM EMPREGADAS
Informação	Políticos	Prover informação ao decisor político	Lobbying, relatórios e resultados de projeto de pesquisa, documentos e relatórios técnicos, pareceres ou participação em outras instâncias de governo
Financeira	Políticos	Alinhar interesses com os políticos através de incentivos financeiros	Contribuições para partido ou para o político, honorários, despesas de viagem, serviços pessoais
Construção de eleitorado	Eleitores	Ganhar suporte político junto aos eleitores	Mobilizações de empregados, clientes, fornecedores, aposentados, imagem e relações públicas, educação política e econômica

Quadro 9 – Tipologia de estratégias políticas de Hillman e Hitt
Fonte: HILLMAN; HITT, 1999.

Segundo Chong e Gradstein (2007) e Kingsley, Vanden Bergh e Bonardi (2012), tais estratégias e táticas caracterizam-se como

a) *low profile*: são estratégias que não prescindem do envolvimento do público como *lobby*, projetos de pesquisa comissionados, *report* de resultados de pesquisa, fornecimento de publicações técnicas, honorários, pagamentos de viagens; e,

b) *high profile*: estratégias que engajam o público e são mais custosas. Estratégias do tipo *high profile*, necessitam de investimento em publicidade e impõem à empresa o risco de ter a reputação atingida. Exemplos são as contribuições para políticos e partidos, a constituição de *boards*, a mobilização de empregados/fornecedores/clientes, a propaganda, relações públicas, conferências de imprensa, engajamento em projetos de responsabilidade social, estabelecimento de laços políticos e pessoais entre governos e empresas e auto regulação.

Oliver e Holzinger (2008) também apresentam uma tipologia que classifica as estratégias políticas em:

a) proativas: possuem maior potencial para geração de vantagem competitiva sustentável, pois auxiliam criar competências e recursos únicos, intangíveis ou difíceis de imitar;

b) defensivas: geram pouca vantagem competitiva sustentável, pois empregam capacidades dinâmicas para gerir os ativos e competências que a empresa já possui;

c) antecipadoras: conferem longa vantagem competitiva, pois se baseiam na vantagem do pioneirismo; e

d) reativas: conferem vantagem de curto prazo e baseiam-se na agilidade da ação.

5.2.5 Elementos que afetam a Estratégia em Mercados Políticos

Diferente da estratégia de mercado, a determinação da estratégia política não possui *frameworks* formais. No entanto, a literatura aponta variáveis que afetam a escolha da estratégia em mercados políticos.

A definição da estratégia política passa por uma análise sobre os pontos de acesso no mercado político, como deverá ser a abordagem, quais serão os valores empregados e o efeito potencial da estratégia usada. Esta análise também considera ativos disponíveis, autonomia da empresa após a entrada no mercado político, moeda de troca envolvida, necessidade de um intermediário na transação política, natureza das demandas, padrões éticos e pressões internas e externas (GRAM; CRAWFORD, 1979; NELL; PUCK; HEIDENREICH, 2015).

Keim e Baysinger (1988) são enfáticos em relacionar elementos internos e externos à escolha estratégica. Segundo os autores, a determinação da estratégia política deve considerar:

- a) Fatores internos, como estrutura organizacional, disponibilidade de ativos, imitabilidade e valor potencial da estratégia; e,
- b) Fatores externos, como ambiente econômico hostil, volatilidade do ambiente econômico, pressão competitiva de produtos importados e mudança no consumo do mercado interno.

Desta forma, a literatura especifica elementos que afetam a decisão estratégica em mercados políticos:

- a) Relação entre benefício e custo político

Custos em mercados políticos referem-se aos ativos necessários para se engajar na ação política; já os benefícios podem ser privados – beneficiam um único interessado – ou coletivos – usufruem-se por vários interessados (KEIM; ZEITHAML, 1986). Empresas tendem a ser mais politicamente ativas quando o benefício é maior do que o custo (BUCHANAN; TULLOCK, 1962; GETZ, 1997).

Os custos são relativamente baixos quando os interesses da empresa forem próximos aos do eleitorado ou do político (KEIM; BAYSINGER, 1988; HERSCH; MCDOUGALL, 2000).

Em relação aos benefícios, dois comportamentos observam-se: como benefícios da ação política são, em geral, de natureza coletiva, empresas são desestimuladas a competir em indústrias politicamente ativas (ZADKOOKI, 1985; MUNGER, 1988). Por outro lado, a coletividade do benefício é alterada conforme o ciclo de vida da questão, de forma que desincentivos se minimizem com o tempo (GETZ, 1997). Exemplos de estudos que abordam as escolhas sobre participação coletiva ou individual são Lenway e Rehbein (1991), Hillman (2003), Bonardi, Hillman e Keim (2005) e Jacomet (2005).

b) Influência da empresa na *political issue*

Empresas ricas em história de relações com o Estado estão mais propensas a desenvolver CPA. Esta relação varia: empresas bastante influentes em determinada *political issue* tornam-se pouco influentes em outras (KEIM; BAYSINGER, 1988). As mais influentes usam os controles feitos pelo governo para enfrentar os desafios de competidores, como subsídios e *dumping* (SCHULER, 1996). Então a mudança na estratégia política, quando ocorre, é incremental e de acordo com a força da relação empresa-governo (LAMBERT; SKIPPARI; ELORANTA; MAKINEN, 2004).

c) Variáveis institucionais

Empresas sofrem e fazem pressões institucionais na busca de legitimarem-se no ambiente no qual convivem (BERGER; LUCKMAN, 1967; MEYER; ROWAN, 197; TOLBERT; ZUCKER, 1983; DOH; LAWTON; RAJWANI, 2012).

No mercado político, dinamismo, complexidade e incerteza relacionam-se à escolha estratégica (DROEGE; MARVEL, 2009). Assim, a estrutura das instituições políticas afeta a efetividade das estratégias políticas (CHOI; JIA; LU, 2014).

Para North (1990), variáveis institucionais são tão responsáveis pela performance da empresa no mercado político quanto variáveis tradicionais de firma e indústria. As variáveis institucionais ressaltam a importância do contexto para a formulação da estratégia (MEYER; ESTRIN; BHAUMIK; PENG, 2015).

Para Khanna, Palepu e Sinha (2005), a ausência de estruturas legais e institucionais afeta a elaboração de estratégias políticas de empresas nos países onde operam. Boubakri, Cosset e Safar (2007) chegaram à conclusão semelhante usando desenvolvimento econômico, burocracia, corrupção, tempo de mandato, competição política e independência judicial como variáveis. Tian, Hafsi e Wu (2007) estudaram como a estratégia política pode ser usada para lidar com a autoridade do Estado em contextos altamente institucionalizados como a China. Recentemente, Darendelli e Hill (2016) identificaram que na busca por legitimidade, multinacionais presentes na Líbia e ligadas à família Kadafi, também investiam em ações sociais não ligadas à família, na busca de minimização do risco político do país.

d) Recursos e capacidades políticas

Reportam a importância dos recursos para a sustentabilidade da vantagem competitiva da empresa (WERNERFELT, 1985; BARNEY, 1991; 2001). Em estratégia política, já se evidenciou que recursos políticos afetam a vantagem do pioneiro e que laços

políticos atuam sobre a sobrevivência da empresa (MCWILLIAMS; VAN FLEE; CORY, 2002; ZHENG; SINGH; MITCHELL, 2015).

Há evidências de que existe heterogeneidade das empresas em termos dos recursos políticos que possuem como laços e conexões políticas (HENISZ; ZELNER, 2012). Bonardi (2011) aborda a necessidade de se avaliar do ponto de vista do fornecedor de políticas públicas se os recursos das empresas são valiosos ou não. Isto exemplifica-se pelo *asset frizing* que é a prática que empresas utilizam para criar recursos políticos difíceis de imitar a partir de ativos econômicos empregados no relacionamento com governo e políticos incumbentes (BONARDI; URBIZTONDO, 2013).

O conhecimento é visto como o recurso estratégico mais importante da empresa e seu principal *outcome* é a *political capability* (GRANT, 1996; BONARDI, BERGH, 2015).

Political capabilities capacitam as empresas a administrarem o processo de *policy making* para encontrar *outcomes* políticos favoráveis. Um exemplo é o alto custo de transação que possuem os mercados políticos em razão da impossibilidade dos contratos e *enforcement*. Quando a empresa tem capacidade política, estes custos de transação diminuem (BONARDI; HOLBURN; BERGH, 2006).

As *political capabilities* surgem da experiência da empresa no mercado político e possuem duas dimensões específicas: a institucional que surge de regras formais e informais, escritas ou não, na qual as *capabilities* exemplificam-se pela organização de campanhas, cultivo de coalisões com grupos de interesse e apreensão de preferência dos fornecedores, regras e procedimentos que conduzem à tomada de decisão no governo. Já a dimensão empresa surge dos mercados políticos e as *capabilities* referem-se ao conhecimento sobre o negócio e práticas operacionais como criação de valor para compradores e benefícios para políticos, bem como valor dos ativos e atividades da empresa.

As *political capabilities* podem se desenvolver por contratos curtos ou longos de *lobby*, observação da concorrência, regras e procedimentos que conduzem a tomada de decisão em agências governamentais, experiência própria sobre ativos e práticas valiosas (BONARDI; BERGH, 2015).

No campo da internacionalização também se percebe a importância das capacidades políticas no contexto de *nonmarket* (HOLBURN; ZELNER, 2010; LAWTON; MCGUIRE; RAJWANI, 2013). Economias emergentes que possibilitam muitos lucros, em geral, possuem riscos políticos elevados, mas empresas detentoras de capacidades para gerir estes riscos estão mais aptas a entrar nestes mercados (HOLBURN, 2001).

e) Dependência de recursos

Incerteza e dependência do governo também estão presentes nos mercados políticos. A estratégia política é vista como uma forma de viabilizar o ambiente favorável no qual estas condições sejam minimizadas (PFEFFER; SALANCIK, 1978; HILLMAN; WHITHERS; COLLINS, 2009).

Na medida em que as empresas dependem do governo, laços políticos afetam sua sobrevivência (ZHENG; SINGH; MITCHELL, 2015). Em contrapartida, o tipo de recurso que o governo disponibiliza (se tangível ou intangível) também afeta o nível de dependência e a estratégia política da empresa (SHIRODKAR; MOHR, 2015).

f) *Stakeholders*

Busca-se identificar o papel de cada *stakeholder* no mercado político em si, ou seja, a importância que as empresas dão a estes *players*, indicando a predisposição em empreender estratégias políticas especificamente direcionadas (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Analisar a influência de cada *stakeholder* é uma forma de explicar a relação entre pressão exercida por eles e o desenvolvimento de estratégias políticas (HEINDEREICH; PUCH; NELL, 2012). Na mesma linha, também se analisa a saliência da *political issue* com as bases da teoria dos *stakeholders* (OLIVER; HOLZINGER, 2008).

Por fim, citam-se os estudos de Hillman, Keim e Schuler (2004) e Lux, Crook e Woehr (2011) que elaboraram levantamentos identificando elementos que influenciam a escolha das estratégias políticas pelas empresas. A síntese destes levantamentos está no quadro 10. Estas escolhas envolvem elementos ligados à empresa, indústria e fatores institucionais.

NÍVEL	DETERMINANTE
Institucional	<i>Incumbent politicians</i> Ideologia Competição política Regulamentação governamental Vendas para o governo
Mercado/indústria	Concentração da indústria Competição internacional Oportunidades econômicas Saliência da <i>Issue</i> <i>Stakeholders</i>
Empresa	Tamanho da firma Dependência do governo Nível de diversificação Estrutura de propriedade Recursos e capacidades políticos Estruturas formais Rotinas

Quadro 10 – Determinantes da estratégia política

Fonte: elaboração própria (2016) com base em HILLMAN; KEIM; SCHULER (2004) e LUX; CROOK; WOHR (2011)

5.2.6 Posicionamento em Mercados Políticos

A tipologia de estratégia política proposta por Hillman e Hitt (1999), que é a tipologia utilizada neste estudo, baseia-se na tomada de decisão em três dimensões: escolha da abordagem, a escolha do nível de participação e a escolha do tipo de estratégia. Essas escolhas são:

a) na abordagem: transacional quando a empresa define as estratégias antes das questões políticas relevantes surgirem; ou relacional quando ocorre depois que as questões políticas relevantes surgem;

b) no nível de participação: individual quando a empresa opta por agir na arena política sozinha; ou coletiva quando a opção é ter aliados;

c) nas estratégias políticas: informação quando o bem provido aos fornecedores é informação; financeira quando o bem provido é o recurso financeiro; ou constituição de eleitorado quando o bem provido é o apoio eleitoral.

Empiricamente demonstrou-se que as dimensões sugeridas por Hillman e Hitt (1999) são altamente correlacionadas entre si: empresas que optam por abordagem relacional também tem ação coletiva e usam estratégia de constituição de eleitorado; as que optam por abordagem transacional, tem ação individual e usam estratégias de informação e financeira (HILLMAN, 2003). A literatura em estratégia política sugere outras dimensões – ver quadro 11.

DIMENSÃO	TRADEOFF	REFERÊNCIA
Perfil da tática empregada	Indireta (<i>low</i>) x direta (<i>high</i>)	GRAM; CRAWFORD (1979); HILLMAN; HITT (1999); SCHULER; REHBEIN; CRAMER (2002); CHONG; GRADSTEIN (2007)
Intensidade do Custo	Alto x baixo	GRAM; CRAWFORD (1979); HILLMAN; HITT (1999); SAWANT (2012)
Tipo de Benefício	Exclusivo x coletivo	MUNGER (1988); LENWAY; REHBEIN (1991); SCHULER (1996); HILLMAN (2003); LAMBERG; SKIPPARI; ELORANTA; MAKINEN (2004); BONARDI; HILLMAN; KEIM (2005); JACOMET (2005)
Modo de ação	Persuasão x obrigação	APLIN; HEGARTY (1980)
Autonomia da empresa	Alta x baixa	GRAM; CRAWFORD (1979); KEIM; ZEITHAML (1986); KEIM; BAYSINGER (1988); LUX (2013)
Relação com fornecedor	Com intermediário x sem intermediário	GRAM; CRAWFORD (1979)
Formalidade da ação	Formal x informal	GORDON; HAFER; LANDA (2007)

Quadro 11 – Dimensões e *tradeoffs* em mercados políticos

Fonte: elaboração própria (2016)

No entanto, sobre a dimensão denominada tipo de estratégia observa-se que:

a) Hillman e Hitt (1999) explicam que esta dimensão se constitui de ações específicas ou táticas a serem aplicadas pelas empresas no mercado político. Tratam-se de canais que podem ser utilizados para o relacionamento com o fornecedor. Esta definição é importante para que não se confunda com a estratégia política propriamente dita que é o conjunto de decisões envolvendo várias ações ou táticas (KEIM; BAYSINGER, 1988);

b) diferentemente das estratégias em mercados econômicos, a literatura em CPA traz que estratégias políticas não são excludentes entre si (HILLMAN; HITT, 1999; SCHULER; REHBEIN; CRAMER, 2002). Em alguns casos, inclusive, estas estratégias podem ou precisam ser combinadas (KEIM; ZEITHAML, 1986; MUNGER, 1988; SCHULER; REHBEIN; CRAMER, 2002; BOONARDI; KEIM, 2005).

Este ponto indica que dentro de um mercado não ocorram *tradeoffs* nesta dimensão uma vez que a empresa não opta de maneira excludente como agirá. Holburn e Bergh (2014) identificam que em ambientes regulados, empresas podem ter abordagem transacional e relacional simultaneamente e que a eficácia da primeira depende do estabelecimento anterior de um relacionamento de longo prazo.

Porém, nota-se que isso ocorre em diferentes *political issues*, ou seja, empresas usam as duas opções disponíveis em cada dimensão, mas em eventos políticos. O estudo de Kranenburg, Voinea e Burger (2012) constata que na indústria química alemã, utiliza-se a abordagem transacional para tratar sobre elaboração de políticas porque burocracia, corporativismo do país e regulação não permitem influenciar as decisões dos políticos; quando a *political issue* envolve as compras do governo, procuram-se relações de longo prazo por causa do grande volume de transações.

5.3 Elaboração das Hipóteses

Na abordagem estrutural, a proteção da vantagem competitiva possui duas dimensões: indústria e empresa. Em relação à indústria, esta proteção faz-se pelas barreiras de mobilidade que impedem a erosão de lucros mediante o posicionamento escolhido (CAVES; PORTER, 1977). Na dimensão da empresa, são os mecanismos de isolamento que tem a função protetora (RUMELT, 1984).

Barreiras de mobilidade e mecanismos de isolamento são conceitos que possuem similaridade e complementaridade em relação à manutenção de uma estratégia pela empresa: ambos objetivam proteger a vantagem competitiva obtida com o posicionamento (MCGGEE; THOMAS, 1986; EISENHARDT; MARTIN, 2000). Desta forma, na ocorrência das barreiras e mecanismos, mudanças estratégicas não devem ocorrer mesmo na presença de elementos estruturais e endógenos que podem produzir alterações nas escolhas das empresas.

Dentre as variáveis que a literatura destaca, entende-se que *saliência da political issue* e rotinas organizacionais são variáveis que determinam o posicionamento da empresa no mercado político uma vez que estimulam a inércia no sentido de se efetuar mudança na estratégia política.

A *saliência da political issue* é um conceito se origina dos estudos sobre o comportamento eleitoral e reflete o peso dado às questões tratadas pelos políticos no momento no qual são avaliados pelo eleitor (WLEZIEN, 2005). *Saliência da issue* é o grau no qual os indivíduos estão atentos a uma questão política (SOROKA, 2003).

Para Wlezien (2005), a *saliência* tem duas características: o grau de importância e o grau no qual a *issue* se torna um problema. A importância refere-se a algo que as pessoas se preocupam ou tem opiniões significativas; uma questão se torna um problema na medida em que não se obtém o *outcome* político desejado.

Keim e Zeithaml (1986) já haviam endereçado este elemento no *framework* de mercados políticos considerando as *issues* como salientes – se sobressaem mais – ou não salientes – não se sobressaem tanto. Getz (1997) sinalizava que a *saliência* demanda esforços mais ou menos vigorosos por parte das empresas.

No mesmo sentido, Hillman e Hitt (1999) classificam as *political issues* em *election* e *non election* baseando-se no grau de interesse do eleitor. As questões *election* possuem alto grau de interesse pelo público e baseiam a tomada de decisão do eleitor. Questões *non election* não têm interesse público atraindo empresas que podem desenvolver atividade política sem chamar muita atenção.

Hillman e Hitt (1999) ainda relacionam a *saliência* ao estágio do ciclo de vida da *political issue*. Nos estágios iniciais de formação de opinião pública e formulação de políticas, a estratégia política é proativa; quando a política está em fase de implantação, a empresa age de forma reativa. Então quando a opinião pública está em processo de formação, a empresa usa estratégias que modelam esta opinião a seu favor.

Bonardi e Keim (2005) propõem que a natureza das questões é determinada por elementos exógenos à empresa como organizações não-governamentais e outros grupos de interesse. Uma questão pode não ser saliente e mudar de *status* mediante ação destes elementos. Assim, os autores classificam as *issues* como *widely salient* ou *narrowly salient*: as primeiras referem-se à *issues* que provavelmente atrairão interesse dos eleitores e da mídia; as últimas são as questões limitadas, que não atingem o público e são de interesse de alguns grupos organizados. Esta classificação é a que se adota neste estudo.

Empiricamente há indícios de que mesmo tendo a possibilidade de adotar uma posição ambígua nas *political issues* salientes, o fornecedor prefere desenvolver reputação. O político compromete-se com uma única ação para reduzir a incerteza sobre ele e aumentar o recebimento de ativos do grupo (KROSZNER; STRATMAN, 2000). Desta forma, a saliência da *political issue* atua na decisão do político entre voto e regulação, que representa um *tradeoff* para ele.

A saliência da *issue* está para os mercados políticos como a informação do comprador está para o mercado econômico: mostra o quanto os demandantes de políticas públicas conhecem sobre a *issue* que está sendo discutida. E esta informação afeta a decisão sobre estratégia política uma vez que o fornecedor está diante de um *tradeoff* acerca de qual grupo atender em meio a outros cujos interesses conflitantes.

Ocorre que a saliência da *political issue* pode mudar (GETZ, 1997; HILLMAN; HITT, 1999) e Bonardi e Keim (2005) indicam os mecanismos que propiciam esta mudança. Trata-se de uma alteração estrutural que ocorre de maneira incremental e de acordo com a força da relação empresa-governo (LAMBERT; SKIPPARI; ELORANTA; MAKINEN, 2004). Mudanças estruturais alteram as pressões exercidas pelas empresas, demandando um reposicionamento estratégico que reforce a proteção contra esta situação.

Há discordância acadêmica sobre a saliência de mercados regulados como o de telecomunicações. *Frameworks* iniciais consideram que, apesar de serem altamente complexos, ou seja, requerem expertise para compreensão das relações que os caracterizam, é um mercado que tem baixa saliência (GORMLEY, 1986; GERBER; TESKE, 2000). Outros estudos denotam que a evolução tecnológica e própria regulação que marcam o setor tem, também, o tornado saliente aos olhos da opinião pública (GRAHAM, 1992; MODY; BAUER; STRAUBHAAR, 1995; JAKOPIN; KLEIN, 2012). Na ausência de um entendimento teórico e empírico sobre a característica deste mercado, adota-se o pressuposto da literatura em estratégia política. Assim,

H1: Saliência da political issue causa mudança na estratégia política

Outro elemento relacionado à manutenção da estratégia da empresa em mercados políticos destacado na literatura refere-se às rotinas. As rotinas organizacionais explicitam como os projetos dentro de uma empresa são desempenhados e originam-se das *political capabilities* (TEECE, 2012).

Este estudo utiliza-se da definição de Nelson e Winter (1982) que entendem as rotinas como o conjunto dos padrões de comportamento regulares e previsíveis existentes dentro das empresas. As rotinas são recursos geradores de vantagem competitiva para a empresa. Criam valor na medida que são elaboradas de acordo com a unicidade da corporação tornando a imitabilidade imperfeita e custosa por parte dos concorrentes. Esta caracterização decorre da trajetória da empresa (*path dependency*), da ambiguidade causal e da complexidade social que envolvem as rotinas organizacionais (BARNEY, 1991).

Rotinas são idiossincráticas, co-especializadas e dirimem custos de transação. Ainda, uma vez estabelecidas e imbuídas de valor, as rotinas são recursos imperfeitamente móveis, ou seja, impossíveis de serem negociadas no mercado, pois dependem da conexão entre as pessoas da organização e suas formas de agir. Assim, tornam a estratégia estável. (DIERICKX; COOL, 1989; PETERAF, 1993; PENTLAND; FELDMAN, 2005; TEECE, 2012).

A institucionalização reforça o papel das rotinas para a estabilidade da estratégia, pois quanto mais apropriada pela empresa a rotina for, mais resistente será às mudanças como as que ocorrem no quadro de funcionários ou no corpo diretivo (ABELL; FELIN; FOSS, 2007).

Nos mercados políticos, as rotinas resultam das *political capabilities*. Estas capacidades nascem dos conhecimentos tácito e explícito e viabilizam para a empresa a obtenção de *outcomes* políticos favoráveis (GRANT, 1996; BONARDI; BERGH, 2015).

Não se exime a possibilidade de mudanças nas rotinas, dado que são estruturas temporais e sujeitas às reflexões e reações dos participantes da empresa sobre os *outcomes* obtidos (FELDMAN, 2000; ABELL; FELIN; FOSS, 2007). Resultados diferentes dos esperados, *outcomes* que criam novos problemas ou viabilizam novas oportunidades ou, ainda, a percepção das pessoas de que melhorias são possíveis, conduzem às mudanças nas rotinas (FELDMAN, 2000). E estas mudanças explicam-se pela relação entre as dimensões performativa e ostensiva que uma rotina possui e os artefatos que a representam (PENTLAND; FELDMAN, 2005; SALVATO; RERUP, 2010).

Ao final, o objetivo é que se tenha um conjunto de rotinas diferenciado entre as empresas para que as performances também sejam diferenciadas (NELSON; WINTER, 1982). Considera-se, porém, que esta relação (rotina-performance) é indireta, pois não é a rotina em si que resulta em performance, mas as ações que esta rotina viabiliza (ABELL; FELIN; FOSS, 2007; TEECE, 2012).

Em mercados regulados, a definição tarifária é uma rotina que afeta a performance da empresa. Neste tipo de mercado que provém infraestrutura essencial à população via concessão de monopólios naturais, o cálculo de tarifas – preços fixos cobrados dos tomadores de serviços públicos que são providos por empresas que possuem concessão de monopólios naturais – é um mecanismo regulatório complementar às barreiras de entrada que, por natureza, existem (POSNER, 1964).

Monopólios naturais como o do setor de telecomunicações, possuem características de mercados contestáveis onde a entrada é livre e a saída custosa. Uma vez no mercado, as empresas partilham da mesma estrutura de custo e lucro, de forma a atrair entrantes que possam se aproveitar destas condições e atuar somente nos segmentos do mercado mais atrativos através de diferenciação. Para proteger as empresas que participam deste mercado, o Estado lança mão de barreiras de entrada impostas pelos contratos de concessão aos monopólios naturais com o objetivo de coibir entrantes (BAUMOL, 1986).

Ocorre que em monopólios naturais, a tendência é que as empresas capturem mais valor do tomador do serviço e para que isso não ocorra, além das barreiras de entrada, o Estado desenvolve mecanismos que controlem a livre ação das empresas concessionárias. Dentre estes mecanismos existe a regulação tarifária da quais citam-se como principais métodos o *tax revenue*, onde se estabelece o lucro satisfatório com base no tamanho do ativo; *price cap*, onde se estabelece um teto para preço médio que é corrigido com a evolução de algum índice de preços para o consumidor subtraído de um fator de produtividade (fator X) e acrescido de um fator Y de repasse aos custos exógenos às tarifas; *sliding scale regulation*, na qual o lucro é maior que o patamar acordado e os preços caem; e *yardstick competition* – visa reduzir custo e assimetria de informação e aumentar a eficiência econômica (ARMSTRONG, COWAN; VICKER, 1994; PARKER, 2002).

A submissão ao método de regulação tarifária está presente no contrato de concessão do serviço público, que por sua vez é definido com base em dispositivos legais e desempenhado de acordo com as regulamentações das agências e modelos tarifários que cada país adota. Climatoribus e Di Tomaso (1998) citam que a maior parte dos países adota o método

price cap, mas a composição do índice que corrige as tarifas é definida pelas agências reguladoras. Conhecedoras desta dinâmica, empresas em mercados regulados desenvolvem estratégias políticas junto a agências reguladoras – que são fornecedores de políticas públicas, entendendo-se regulação como um exemplo destas políticas – com a finalidade de modelar os procedimentos de regulação tarifária favoravelmente aos seus interesses ou, ainda, obter informações prévias sobre o cálculo do índice e se anteciparem e estruturarem para as prováveis mudanças. Uma vez estabelecidos estes procedimentos, as empresas devem segui-los e mudanças estratégicas não se viabilizam. Assim,

H2: Rotinas não causam mudanças na estratégia política

A figura 8 apresenta as relações descritas nas hipóteses que constituem o modelo conceitual testado no estudo.

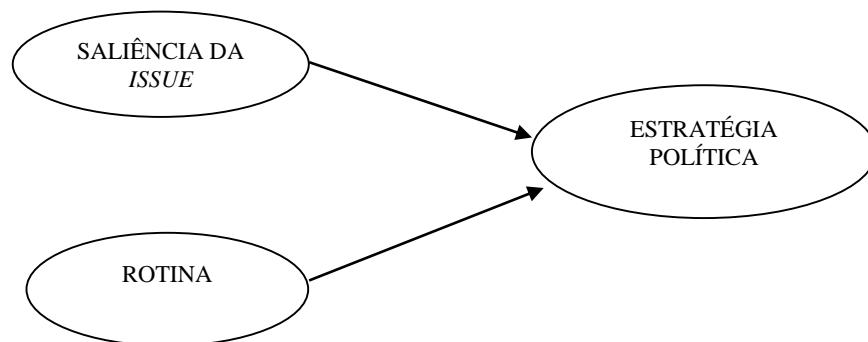


Figura 8 – Modelo conceitual
Fonte: elaboração própria (2016)

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este item descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa

6.1 Conceitos Empregados

A revisão da literatura proporcionou a identificação dos conceitos usados para a composição do modelo conceitual deste estudo que estão relacionados no quadro 12.

VARIÁVEIS LATENTES		DESCRIÇÃO/NATUREZA	VARIÁVEIS OBSERVADAS	REFERÊNCIAS
MERCADOS ECONÔMICOS	MERCADOS POLÍTICOS			
Estratégia Competitiva	Estratégia Política	Condição em que a escolha de uma ação inviabiliza outra / Endógeno	-Constituição de <i>Board</i> -Doação para Campanha	HILLMAN (2005); DE FIGUREIDO; EDWARDS (2007)
Informação do demandante	Saliência da <i>Issue</i>	Grau no qual os indivíduos estão atentos a uma questão / Estrutural	Interesse público	BONARDI; KEIM (2005)
Rotina	Rotina	Práticas ou procedimentos organizacionais previsíveis/ Endógeno	Regulação tarifária	DE FIGUEREIDO; EDWARDS (2007)

Quadro 12 – Conceitos usados no modelo conceitual
Fonte: elaboração própria (2016)

O quadro 12 apresenta, além dos conceitos, as variáveis dependente (Estratégia) e independentes (saliência da *issue* e rotina) e as variáveis utilizadas para observação das variáveis latentes.

Doação para campanha e constituição de *board* são exemplos de canais *high profile* utilizados pelas empresas para interagir com os fornecedores políticos. Porém, neste estudo a exemplo de Hillman (2005) e De Figueiredo e Edwards (2007), são usados como variáveis observadas para estratégias políticas, pois são canais específicos, cada qual, de uma estratégia (financeira e informação, respectivamente).

O interesse do eleitor é a variável observada para medir saliência da *issue*, ou seja, quanto a questão política de interesse da empresa também é de interesse do eleitor.

Geradin e Kerf (2003) utilizaram as aquisições viabilizadas pela legislação concorrencial para observar o tamanho da empresa. A regulação tarifária é a variável utilizada para observar a *political capability*, pois na ocorrência desta, a empresa obtém regras mais favoráveis para precificar os serviços que presta.

6.2 Design Experimental

Dentre os planos de pesquisa empregados nos estudos sobre Estratégia Empresarial, utilizou-se o causal, pois evidencia que “a mudança em um evento provoca a mudança correspondente em outro evento” (HAIR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005, p. 89) enquanto todas as outras variáveis permanecem iguais (CHAMBLISS; SCHUTT, 2003; HAIR; BLACK; BABIN; ANDERSON; THATAM, 2009). As relações hipotetizadas no modelo conceitual são causais, ou seja, as variáveis independentes (saliência da *issue* e rotina) determinam a variável dependente (estratégia política).

A determinação da causalidade ocorre diante de quatro condições (CHAMBLISS; SCHUTT, 2003; HAIR BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005):

- a) associação empírica ou covariação: variáveis dependente e independente devem estar relacionadas entre si, variando no mesmo sentido, ao mesmo tempo;
- b) sequência temporal: o efeito ocorre depois da causa;
- c) associação não espúria: a relação entre causa e efeito não é intermediada por um terceiro elemento;
- d) sustentação teórica: existe o fundamento teórico que identifica a relação causal e a especificação do contexto em que o evento ocorre (quando, por quem e em quais condições).

De acordo com Smith (1994), as técnicas mais adequadas para testar estas condições são os experimentos pois exploraram as causas das falhas nas teorias, estabelecem regularidades empíricas como base para uma nova teoria, comparam ambientes e instituições, avaliam propostas de políticas e testam um design institucional. Desta forma, foi a abordagem empírica escolhida para o estudo.

Roe e Just (2009) propõem quatro designs experimentais: os experimentos de laboratório, de campo, naturais e dados de campo. Dentre as opções nas quais há o controle de forma mais ou menos acentuada do contexto estão os experimentos de laboratório e de campo.

Como o objetivo é testar uma relação causal, os experimentos de laboratório são os mais indicados por limitarem as características que afetam a relação causal possibilitando maior validade interna (WILSON; ARONSON; CARLSMITH, 2010)¹.

Os experimentos de laboratório garantem que os estímulos em condições ambientais são semelhantes, ou seja, todos os participantes estão sob as mesmas condições (WILSON; ARONSON; CARLSMITH, 2010).

6.2.1 Justificativa para a utilização do Experimento de Laboratório

A principal justificativa para a escolha do experimento de laboratório relaciona-se ao objetivo que é testar o efeito causal das variáveis identificadas na literatura sobre a estratégia política. No *framework* de mercados políticos, a estratégia política é modelada por decisões operacionalizadas em dimensões (GETZ, 1997).

Assume-se a racionalidade neste processo decisório, mas uma vez que esta escolha é feita no ambiente corporativo os tomadores de decisão estão sujeitos a elementos que podem afetar a tomada de decisão. Desta forma, é necessário isolar estes elementos que provocam endogeneidade nos resultados obtidos para que a relação causal se confirme.

Segundo Schwenck (1982), o uso de designs experimentais de laboratório para o campo da Estratégia é benéfico, pois aborda questões que em campo não são acessíveis e tampouco controladas. Os experimentos de laboratório propiciam controle, aumentando a capacidade de validar hipóteses e a eficácia para testar prescrições normativas. A variação controlada é a base do conhecimento empírico científico. Assim, a utilização de experimentos de laboratório para o teste da existência da estratégia é útil, pois permite controlar condições e manipular variáveis independentes, proporcionando a variação controlada (HECKMAN, 2008).

Estudos sobre estratégias políticas reconhecem a dificuldade em se observar o processo decisório que resulta na escolha estratégica. Empiricamente, os estudos não observam a relação causal entre variáveis que causam a estratégia política (GORDON; HAFER; LANDA, 2007).

¹ Inferências causais também podem ser presumidas com a modelagem de equações estruturais usando variáveis indicadoras, porém de forma limitada dada a dificuldade em mensurar todas as variáveis em um estudo correlacional e porque as variáveis utilizadas nestes estudos não foram coletadas de forma controlada. Para mais detalhes, ver Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) e Wilson, Aronson e Carlsmith (2010).

6.3 Design de Pesquisa

O design de pesquisa se baseou nas orientações de Chambliss e Schutt (2003) e Wilson, Aronson e Carlsmith (2010) e em outros estudos experimentais como: Sutcliffe e Zaheer (1998), Iwai (2014), Arvate e Mittlander (2015) e Lintelo e Lackshman (2015).

6.3.1 Sujeitos

Sujeitos são os participantes humanos dos projetos de pesquisa experimentais e para este estudo foi escolhido o tratamento intrasujeitos onde cada sujeito é o seu próprio controle, pois recebe combinações de tratamentos experimentais (FIELD; HOLE, 2003).

Isto se operacionaliza da seguinte forma: cada grupo experimental recebe dois tratamentos. Primeiramente, cada grupo tomará a decisão estratégica sem a variável manipulada naquele grupo (cada grupo responderá somente sobre uma variável); na sequência, efetuarão a mesma decisão, mas submetidos às variáveis saliência da *political issue* e rotina.

Outra opção seria utilizar o design intersujeitos no qual cada sujeito em cada grupo experimental responde a um tratamento (os sujeitos não se repetem nos tratamentos), porém optou-se pelo design intrasujeitos em razão do custo e tempo disponíveis para a aplicação.

Apesar das recomendações de Heckman (2008) sobre a composição das amostras – recomenda-se que sejam utilizadas amostras “do mundo real” – optou-se pela utilização de uma amostra retirada de uma população composta por estudantes universitários que foram recrutados de forma voluntária junto ao curso de graduação em administração de uma universidade privada no estado de São Paulo. Esta opção se deu em face dos estudos de Dyer, Kagel e Levin (1989) e Mestelman e Feeny (1988) que comprovaram a inexistência da diferença entre respostas utilizando sujeitos de um experimento laboratorial e de campo. A população tem cerca de 2000 alunos distribuídos entre o primeiro e último anos do curso.

O recrutamento ocorreu mediante comunicação oral nas salas de aula, informando o objetivo do estudo e as condições de participação em cada sessão (data, horário, local e

duração). No momento da comunicação, os interessados fizeram suas inscrições com a pesquisadora informando a sessão da qual desejavam participar.

Chambliss e Schutt (2003) e Wilson, Aronson e Carlsmith (2010) recomendam que a atribuição dos sujeitos aos grupos de comparação (grupo controle e grupo teste) seja feita de forma randômica através de um sorteio por computador, para que diferenças entre os sujeitos sejam distribuídas de maneira uniforme, garantindo a validade interna. Isso foi feito mediante a utilização do software ZTree (*Zurich Toolbox For Ready Made Economic Experiments*).

Seguindo a recomendação de Field e Hole (2002), os sujeitos também foram aleatorizados rodada a rodada em relação à atribuição do tipo de jogador (político ou empresa). Isto significa que os participantes trocavam os papéis a cada rodada do jogo: em uma rodada poderia ser o jogador empresa e na outra, o jogado político. Optou-se por esta aleatorização para prevenir possíveis problemas de endogeneidade ocorridos por aprendizagem e efeito da história do jogo, comuns em designs intrasujeitos.

6.3.2 Coleta de Dados

Antes de iniciar o experimento, os sujeitos assinam um termo de consentimento de participação – ver apêndice B. Posteriormente, efetua-se o sorteio para a atribuição dos sujeitos aos dois tipos de jogadores que atuavam no experimento. O item 6.5.1 explicita com mais detalhes a dinâmica do jogo.

As condições experimentais contendo todos os elementos necessários para a realização do teste foram colocadas para os participantes antes do início do experimento. O responsável pela aplicação reforçou aos sujeitos que eles não poderiam se comunicar durante o processo. As instruções – ver apêndice F – continham informações de:

- a) que se trata de um processo de decisão;
- b) que o objetivo era avaliar a existência de estratégia política;
- c) que os estudantes seriam recompensados com chocolates ao final do experimento, mediante as decisões que fossem tomadas.

Os cenários utilizados na coleta de dados constam nos Apêndices C, D e E e passaram por um pré-teste junto a alunos de pós-graduação com o objetivo de aumentar a validade interna dos cenários antes de submetê-lo ao experimento propriamente dito.

Os cenários continham a descrição de uma *political issue* sobre a qual empresa e político deveriam decidir. Optou-se por uma *political issue* que envolvesse regulações baseando-se nos estudos de Bonardi, Holburn e Bergh (2006) e De Figueiredo e Edwards (2007). Desta forma, descreveram-se cenários sobre o setor de telecomunicações que sofre forte regulação dos governos.

Após ler as instruções e o cenário, os sujeitos decidiram sobre qual estratégia adotar.

VARIÁVEL MANIPULADA	TRATAMENTOS/GRUPOS EXPERIMENTAIS
<i>Political Issue</i>	Tratamento 1 (T1)/controle
<i>Political Issue</i> + Saliência da <i>Political Issue</i>	Tratamento 2 (T2)/ teste
<i>Political Issue</i> + Rotina	Tratamento 3 (T3)/ teste

Quadro 13 – Manipulação de variáveis nos grupos experimentais

Fonte: elaboração própria (2016)

O quadro 13 mostra os tratamentos experimentais utilizados. O tratamento 1 serviu como grupo controle e continha apenas a *political issue* que envolvia empresa e político. Os tratamentos 2 e 3 foram aqueles aplicados aos grupos teste e continham, além da *political issue*, cada qual uma variável manipulada. O quadro 14 ilustra a organização das sessões e ordem de aplicação dos tratamentos.

SESSÕES	PARTE 1	PARTE 2
S1	T1	T2
S2	T1	T3

Quadro 14 – Organização das sessões e tratamentos experimentais

Fonte: elaboração própria (2016)

O quadro 16 contém os números das sessões (foram realizadas 2 sessões), os tratamentos que foram aplicados em cada sessão e a respectiva ordem. Na sessão 1 (S1), foram aplicados T1 e T2, sendo T1 na primeira parte e T2 na segunda parte. Na segunda sessão (S2), foram aplicados T1 e T3, sendo T1 na primeira parte e T3 na segunda parte.

6.3.3 Pós Experimento

Wilson, Aronson e Carlsmith (2010) recomendam a realização do pós-experimento para oferecer retorno aos participantes e checar a eficácia das medidas adotadas na ministração

do teste. Aplicou-se o pós-teste de forma individual a partir do roteiro que consta no Apêndice A.

O capítulo 7 apresenta os resultados do pós teste e contempla as impressões dos participantes sobre a adequação dos cenários utilizados no experimento, instruções dadas, dificuldade na tarefa e recursos utilizados.

6.3.4 Questões Éticas

Wilson, Aronson e Carlsmith (2010) citam o engano, a vergonha, a culpa e a exacerbação de aspectos pessoais desagradáveis ou negativos como as principais questões éticas preocupantes em experimentos. Para evitar tais transtornos, este projeto segue as orientações do Comitê de Ética da EAESP/FGV e do Código de Conduta e Princípios Éticos da *American Psychological Association*². Assim, as medidas tomadas para assegurar os princípios éticos na condução do experimento de laboratório neste estudo são:

a) mesmo não causando riscos potenciais como estresse, risco criminal, responsabilidade civil, danos financeiros, à empregabilidade ou reputação dos sujeitos, optou-se por obter o consentimento informado. O consentimento foi dado de forma escrita, utilizando o Apêndice B; e,

b) a disponibilização de contatos (email e telefone) do pesquisador para os participantes, com a finalidade de proporcionar a oportunidade de obter informações como natureza, resultados e conclusões da pesquisa.

6.4 Apresentação do Modelo Empírico

O modelo empírico usado no estudo concebeu-se à luz da teoria dos jogos. Apresenta-se a caracterização do jogo e o desenho experimental adotado.

²Disponível em <http://www.apa.org/ethics/code/index.aspx>. Acesso em 26 de julho de 2013.

6.4.1 Caracterização do jogo

Para testar a existência de estratégia em mercados políticos, modelou-se um jogo no qual visa-se obter como *outcome* um bem público³. O quadro 15 descreve as características desta modelagem.

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Repetido Finito	O jogo possui os mesmos jogadores (empresa e político) e a estratégia é constante nas repetições
Modelo de Stackelberg – sequencial	Empresa (seguidora) dispõe de informação sobre as decisões do político (líder)
Não cooperativo	Não existe comunicação, compromisso prévio ou garantias estabelecidas entre os jogadores
De informação completa	Empresa e político se conhecem, bem como os <i>pay offs</i>
De informação perfeita	Empresa e político conhecem a história do jogo

Quadro 15 – Características do jogo
Fonte: elaboração própria (2016)

No jogo repetido finito, a decisão estratégica não ocorre somente uma vez, mas em diversos momentos. Neste estudo, cada momento no qual era solicitada a decisão da empresa e do político foi considerado uma rodada. Planejou-se executar treze destas rodadas experimentais sendo as três primeiras utilizadas para treinamento dos participantes, conhecimento da dinâmica do jogo e ambientação aos recursos utilizados. As dez últimas rodadas foram aquelas contabilizadas para a remuneração dos jogadores paga em chocolates. A proporção para pagamento é de 1 chocolate para cada 100 unidades monetárias experimentais.

No modelo de jogo-base, os jogadores escolhem uma estratégia com base nos benefícios políticos que podem receber em uma determinada *political issue*⁴. Tem-se como elementos do jogo-base:

a) jogadores (*i*): o político eleito e a empresa. Assume-se que a empresa já optou por ter algum tipo de estratégia política não havendo, portanto, a possibilidade de ser *free-rider*. Assume-se, também, que a empresa já atua no mercado político não sendo pioneira na formulação e implantação de estratégias políticas. Quanto ao político, assume-se que é um

³ Se o *outcome* for um bem privado, tem-se um jogo de soma zero no qual não há equilíbrio de Nash e a cooperação é impossível.

⁴ Em jogos repetidos, o subjogo é idêntico ao jogo original (FIANI, 2009).

incumbente, pois o *framework* de mercados políticos trata de fornecedores efetivos de políticas públicas e não de fornecedores potenciais (BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005)

b) estratégias: para a empresa as estratégias são doação para campanha (f_1) e constituição de *board* (f_2).

Este estudo utiliza o conceito de estratégia política de Hillman e Hitt (1999) e desta forma, a estratégia possui três dimensões: abordagem de ação, nível de participação e táticas políticas. Optou-se por testar a dimensão táticas que abrange os diversos canais – ver quadro 9 – que a empresa utiliza para garantir performance no mercado político. Optou-se por esta dimensão pois é nela que a literatura é mais controversa em relação à existência de *tradeoffs* (SCHULER; REHBEIN; CRAMER, 2002; KRANENBURG; VOINEA; BURGER, 2012).

As duas estratégias do jogo constituem-se no mercado político como os dois canais que as empresas mais utilizam para modelar o ambiente político, alcançando ou sustentando a vantagem competitiva. Algumas considerações se fazem relevantes em relação à escolha destes canais para a modelagem do jogo, uma vez que as estratégias dos jogadores devem caracterizar um *tradeoff* – condição necessária para que haja o posicionamento.

Tanto doação para campanha quanto constituição de *board* são canais relacionais, ou seja, são utilizados quando a empresa deseja manter relacionamento de longo prazo com o fornecedor político. Ambos também se constituem como canais do tipo *high profile* e de acordo com o ciclo de vida *political issue*, necessariamente são empregados em momentos diferentes deste ciclo. Ocorre, também, que a natureza da *political issue* também indica a melhor estratégia a ser empregada: constituição de *board* é mais comum em mercados regulados porque prove conhecimento político à empresa, viabilizando, muitas vezes a obtenção de informação única e privada que ajuda a mitigar custos de transação que também existem neste tipo de mercado (NORTH, 1990; BONARDI; HOLBURN; BERGH, 2008).

A pesquisa empírica em mercados políticos evidencia que a doação para campanha tem retorno superior à constituição de *board*, mas também identificou que o *board* tem mais influência na mitigação de custos de transação do que a doação para campanha uma vez que permite uma interação mais intensa com os fornecedores de políticas públicas, desenvolvendo reputação no mercado político (CLAESSENS et al, 2008; BONARDI; BERGH, 2015). Desta forma, a escolha entre doação para campanha e constituição de *board* está diretamente ligada à performance da empresa, mas representam *drivers* diferentes que são o benefício obtido (valor da política pública recebido) e custo de transação (custo para negociação da obtenção da política pública): a doação para campanha consegue maior benefício com maior custo; a constituição

do *board* consegue menor benefício com menor custo. Assim, estas estratégias representam um *tradeoff* para o estrategista.

Desta forma, a empresa deve:

- no tratamento, decidir entre doação para campanha (f_1) e constituição de *board* (f_2);
- no tratamento 2, decidir entre doação para campanha (f_1) e constituição de *board* (f_2) na ocorrência de uma *salient issue*;
- no tratamento 3, decidir entre doação para campanha (f_1) e constituição de *board* (f_2) na ocorrência da rotina.

O político deve escolher entre votos recebidos dos eleitores e regulação dos mercados (são as estratégias disponibilizadas ao jogador). Estas opções implicam em *trade-off* porque a regulação é uma forma de transferir renda de um grupo para outro (no caso dos eleitores para as empresas). Ao escolher por regular, o político toma posição contrária aos eleitores o que pode: 1) diminuir a chance de ser eleito contando somente com os eleitores informados; ou 2) aumentar a chance com o voto de eleitores não informados influenciáveis pela campanha eleitoral.

Caso o político prefira os votos, dispõe-se com o grupo de interesse das empresas que se resolverem puni-lo, podem ou não fazer as doações para campanha. Este ato afeta a eleição do político, pois diminui os recursos empregados em campanhas para conquistar eleitores não informados influenciáveis.

Este jogo é modelado de forma sequencial, na qual a empresa toma a decisão depois que o político optar por voto ou regulação. A empresa dispõe de um recurso financeiro limitado para usar na estratégia política. Cada estratégia f_i refere-se à decisão da empresa ($n=2$).

O dilema da empresa está entre qual estratégia política adotar em face das variáveis independentes saliência da *issue* e rotina O dilema do político está entre atender a empresa e atender ao eleitor, incorrendo no risco da punição por ambos os demandantes de políticas públicas que representa o custo de oportunidade no qual o *tradeoff* do político implica.

A função *pay-off* do jogo é

$$U_i = b_i - p_i$$

Onde

U_i é o *pay off* do jogador

b_i é o valor do benefício político esperado

p_i é o preço do benefício político

O recurso que a empresa dispõe para investir na estratégia política é limitado e cujo valor é de 150.000. Este recurso deve ser empregado de maneira integral em doação para a campanha eleitoral ou na composição do *board* com a inclusão de ex participantes do governo. Aqui faz-se uma ressalva em relação às estratégias escolhidas: o item 6.4.2 explicitará à frente que o cenário elaborado para a tomada de decisão dos jogadores tomou como political issue eventos relacionados à regulação.

Considerando o contexto brasileiro, a doação para campanha feita por empresas concessionárias ou permissionárias de serviços públicos é proibida desde a Lei nº 1.164, de 24 de julho de 1950 e mantém-se na atual legislação eleitoral, Lei nº 9504, de 30 de setembro de 1997. Contudo, não há um padrão legal adotado globalmente em relação à este dispositivo: levantamento de Figueiredo, Rocha, Silva e Paranhos (2015) que analisou os dados disponibilizados pelo *Institute for Democracy and Electoral Assistance* (IDEA), mostra que em pelo menos 82 países este tipo de doação é permitida, ou seja, mais de metade da base de dados analisada que continha 158 países que não disponibilizaram este tipo de informação.

Este estudo adota como entendimento que uma construção teórica deve primar pela validade interna dos conceitos que são elaborados e estudados. Desta forma, optou-se por manter a doação para campanha como uma estratégia em mercados regulados.

Seguindo a literatura, adotou-se que o retorno da doação para campanha é 3 vezes maior que a composição do *board*⁵, mas tem uma chance de 50% de não ocorrer uma vez que o político pode vencer ou não eleição, representando a incerteza do jogo. O valor do benefício que a empresa espera obter é até 600.000 se o político optar por regular; caso o político opte por votar, o benefício chega, ao máximo, a 200.000. O valor do benefício esperado pelo político é de 150.000, que é o valor que a empresa pode doar para a campanha.

O preço do benefício para a empresa é o montante total do recurso disponível para investir na estratégia política. Para o político, o preço é o valor do salário que pode ser perdido caso não ocorra a reeleição, que é de 15.000.

Os resultados da combinação de estratégias estão no quadro 16.

POLÍTICO	EMPRESA	
	DOAR PARA CAMPANHA	CONSTITUIR BOARD
VOTO	135.000; -150.000	-15.000; 50.000
REGULAÇÃO	135.000; 450.000	-15.000; 450.000

Quadro 16 – Matriz de *pay-off*
Fonte: elaboração própria (2016)

⁵ Empresas que doam para campanhas tem retorno maior do que as demais; a cada unidade monetária investida a performance da empresa aumenta em 35% (CLAESSENS et al, 2008).

Ambos (político e empresa) conhecem os payoffs no final da rodada de decisões. No entanto, a relação entre político e empresa ocorre ao longo do tempo demandando decisões que ocorrem não somente em uma rodada. Assim, modelou-se o jogo em 10 rodadas.

6.4.2 Forma extensiva do jogo

Em um jogo sequencial, tem-se empresas e políticos tomando decisões não simultâneas sobre as estratégias em um mercado político. A empresa (E) deve decidir se optará por doar para campanha (f_1) ou constituir *board* (f_2) e o político (P) entre votos (p_1) e regulação (p_2), conforme a figura 9. O primeiro a decidir é o político.

Como trata-se de um jogo repetido finito, tem-se para cada payoff possível do jogo base, um sub jogo. Supondo haver duas rodadas, tem-se 4 subjogos que se iniciam a partir do *payoff* da primeira rodada (indicados na figura 9 como SG1, SG2, SG3, SG4). Fiani (2009) indica elaborar a modelagem estratégica deste tipo de jogo como um jogo simultâneo. Desta forma, no jogo base o Nash Equilibrium (NE) é Regulação/Doação, conforme o quadro 16.

O quadro 17 contém os resultados dos subjogos: tem-se que em cada um deles o NE também é Regulação/Doação (os valores estão marcados em negrito no quadro). Como este NE ocorre em todos os subjogos e também no jogo base, tem-se um equilíbrio de Nash perfeito em subjogos.

PAY-OFF NA PRIMEIRA RODADA	POLITICO	EMPRESA	
		DOAÇÃO	BOARD
VOTO/DOAÇÃO	VOTO	270.000; -300.000	120.000; -100.000
	REGULAÇÃO	270.000; 300.000	120.000; 300.000
VOTO/BOARD	VOTO	120.000; -100.000	-30.000; 100.000
	REGULAÇÃO	120.000; 500.000	-30.000; 500.000
REGULAÇÃO/DOAÇÃO	VOTO	270.000; 300.000	120.000; 500.000
	REGULAÇÃO	270.000; 900.000	120.000; 900.000
REGULAÇÃO/BOARD	VOTO	120.000; 300.000	-30.000; 500.000
	REGULAÇÃO	120.000; 900.000	-30.000; 900.000

Quadro 17 – *Pay-offs* dos sub jogos

Fonte: elaboração própria (2016)

Resolvendo por indução reversa, o melhor resultado na segunda rodada é Regulação/Doação. Analisando a primeira rodada isoladamente, o resultado também é

Regulação/Doação. Mas em se tratando de um jogo repetido, os jogadores consideram as duas rodadas para tomar a decisão: assim, sendo a estratégia Regulação/Doação a melhor na segunda e última rodada, há incentivo para a manutenção da mesma estratégia na primeira rodada. O mesmo padrão se repete em uma modelagem que possua 10 rodadas.

É importante ressaltar que os *pay-offs* dos quadros 14 e 15 referem-se às performances das empresas na situação do grupo controle, ou seja, do grupo onde não há variáveis sendo manipuladas.

Porém, ao se inserirem as variáveis de tratamento nos grupos teste, espera-se que os mesmos *pay-offs* permaneçam os mesmos. Tem-se esta expectativa porque:

- a) As hipóteses testadas no estudo assumem haver posicionamento no mercado político.
- b) Confirmando-se a existência do posicionamento, mesmo em face das variáveis de tratamento, a estratégia da empresa não deve mudar, pois estas variáveis não afetam os *payoffs*. Assim, os NE são mesmos e não devem haver diferenças entre resultados experimentais dos grupos controle e teste.

A figura 9 mostra nos retângulos os respectivos *payoffs* resultantes da combinação das estratégias da empresa e do político. Ao eliminar os ramos que representam as decisões não-ótimas para a empresa, tem-se que, desde que o político opte por regulação (eliminar a decisão pelo voto), a estratégia da empresa pode ser doação para campanha ou constituição de *board*.

Ao buscar a melhor decisão para o político, elimina-se a estratégia voto que tem a menor recompensa para o político. Acredita-se que isso ocorrerá, dado que as empresas conhecem o longo prazo para retorno nos investimentos em estratégia política e que a cooperação inicial pode contribuir para que os retornos ocorram (MCCARTHY; ROTHENBERG, 1996). Assim, a melhor resposta para o jogo é doar para campanha/regulação (f_1, j_2), constituindo o equilíbrio – em destaque na figura.

Caso o político opte por voto e a empresa por doação (j_1, f_1), o político ganha 135.000 (recebe 150.000 ao custo de 15.000) e a empresa perde 150.000 (investe 150.000 na doação e perde o investimento, pois o político não regula a seu favor).

Em (j_2, f_2), o político perde 15.000 (não recebeu doação e teve custo) e a empresa ganha 50.000 (recebeu 200.000 ao custo de 150.000), pois o político optou por voto e a empresa pelo *board* (tem retorno, mas é três vezes menor que o retorno que a doação pode oferecer).

Em (j_2, f_1), o político ganha 135.000 e a empresa 450.000: ambos tiveram custos (150.000 para a empresa e 15.000 para o político), mas o político optou por regular (trazendo o

benefício máximo para a empresa) e a empresa escolheu a doação (trazendo o benefício esperado para o político).

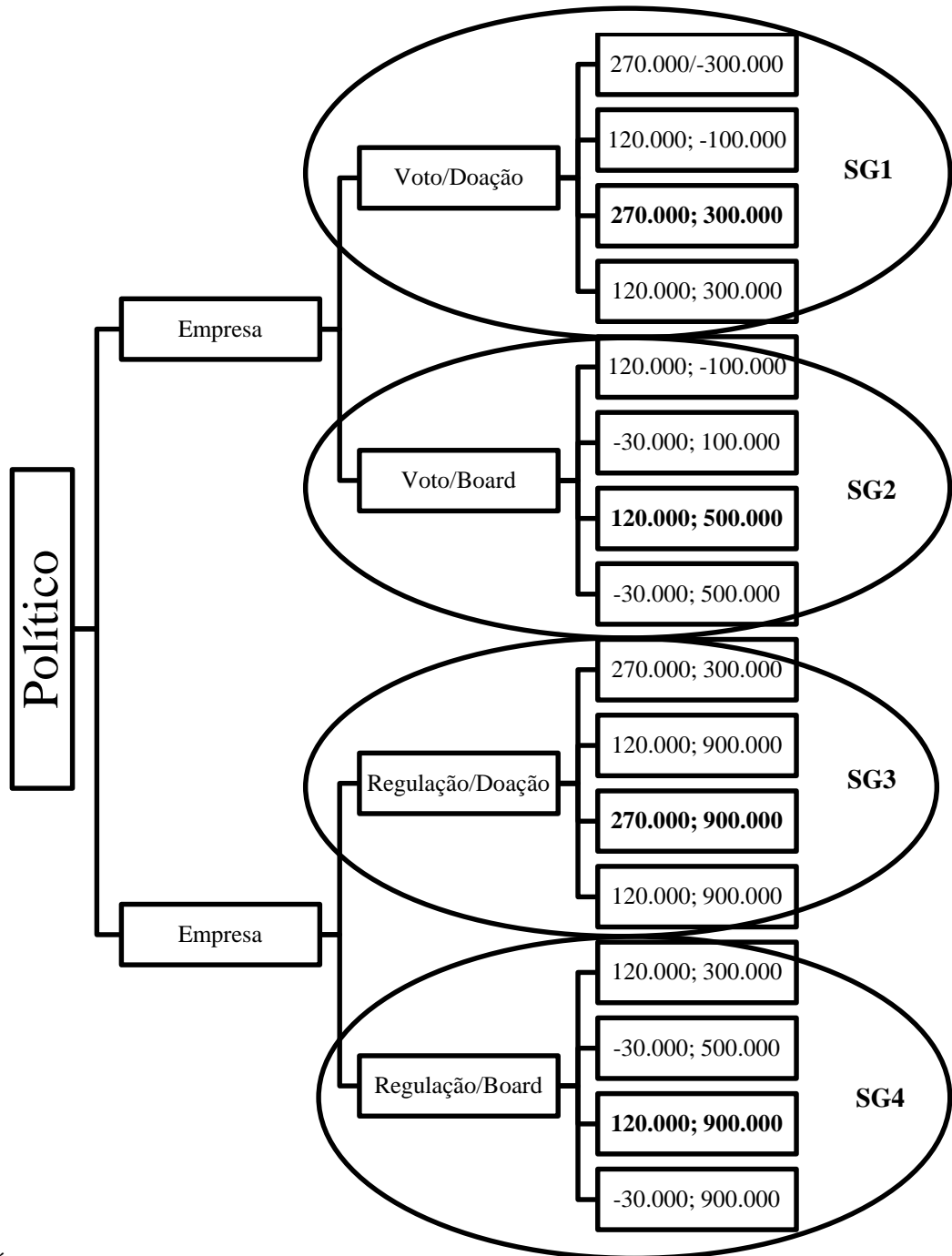


Figura 9 – Árvore do jogo
 Fonte: elaboração própria (2016)

Em (j_2, f_2) somente a empresa ganha, pois optou pelo *board* (investe 150.000) enquanto o político optou por regular (o político perde 15.000 e proporciona 600.000 para a empresa).

Em face das variáveis de tratamento, estes resultados devem permanecer, ou seja, mesmo NE deve ocorrer no grupo teste para que se confirme a existência de posicionamento no mercado político.

7 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram coletados junto à estudantes universitários de uma universidade privada do estado de São Paulo em duas sessões realizadas entre os dias 16 e 18 de fevereiro de 2016. No total participaram do experimento 90 estudantes que se inscreveram previamente para participar.⁶ As inscrições se deram após a divulgação do experimento feita por comunicados orais em sala de aula.

As unidades amostrais tinham o seguinte perfil:

- a) 59 exercem alguma atividade profissional e 31 não exercem;
- b) 24 do sexo masculino e 66 do sexo feminino;
- c) idade média de 23 anos;
- d) nenhum sujeito declarou participação anterior em outro experimento laboratorial.

7.1 Estatística Frequencista dos Dados Experimentais

Os 90 estudantes foram aleatoriamente alocados como político ou empresa formando 45 pares. Como a pesquisa se foca no estudo da estratégia política corporativa, examinam-se somente os dados referentes às respostas das empresas.

Os gráficos 1 e 2 mostram as frequências das estratégias políticas adotadas pelas empresas considerando todas as 10 rodadas do experimento nos grupos controle e teste.

⁶ As inscrições para o experimento foram no total de 167 alunos, porém somente 90 compareceram no horário determinado (aplicou-se uma tolerância de 15 minutos). Na sessão de 18/02, 5 alunos chegaram depois de iniciada a sessão e não puderam participar. O mesmo ocorreu na sessão de 16/02 (2 alunos atrasados). Os demais (70 estudantes) que se inscreveram, não compareceram às sessões. Para os alunos que chegaram atrasados, não foi permitida a entrada dado que o experimento já havia se iniciado. Todos receberam 2 chocolates cada como recompensa pela disponibilidade em participar – *show up fee*.

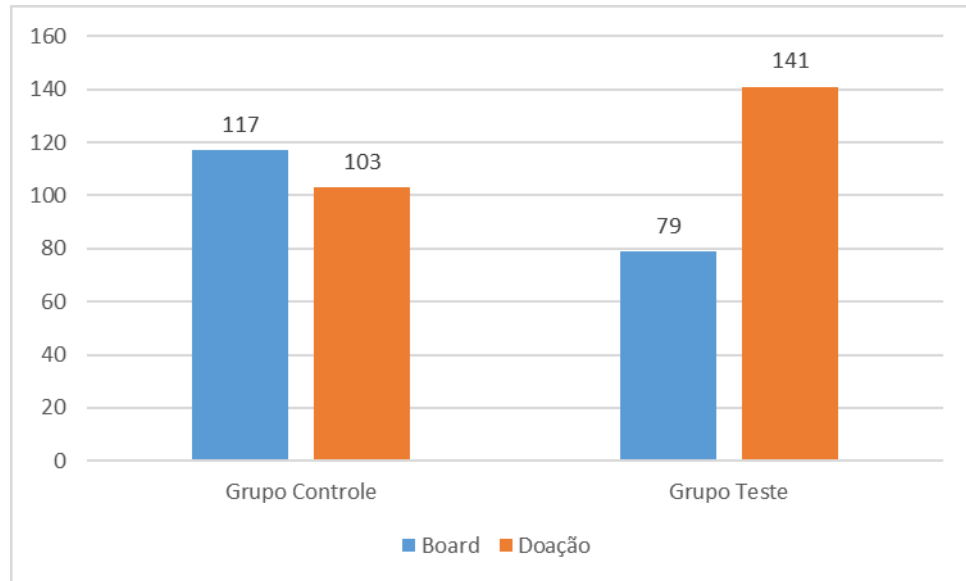


Gráfico 1 – Frequência das estratégias políticas da sessão S1 em todas as rodadas
 Fonte: elaboração própria (2016)

A sessão 1 (S1) testou a hipótese sobre a relação de causalidade entre saliência da *political issue* e mudança na estratégia política que poderia ser doação para campanha ou constituição de *board*. O gráfico 1 mostra as decisões estratégicas das empresas no grupo controle (sem a variável saliência da *political issue*) e no grupo teste (com a variável saliência da *political issue*).

É possível notar que algumas empresas alteraram as opções estratégicas feitas no grupo controle em relação ao grupo teste. A constituição de *board* deixou de ser a escolha em 38 das 220 decisões (22 participantes dedicando 10 vezes – das 13 rodadas jogadas, o experimento teve 10 rodadas válidas sobre a estratégia política que a empresa), que passaram a investir na doação para campanha no grupo teste após a ministração da variável de tratamento saliência da *issue*. Isso representa que em 17,27 % das decisões, os dos participantes alteraram a estratégia política. Nesta sessão, a amostra compôs-se por 44 estudantes, sendo que 22 deles foram alocados como empresa. Ressalta-se que, a cada rodada, os participantes trocavam de papel no jogo (político e empresa).

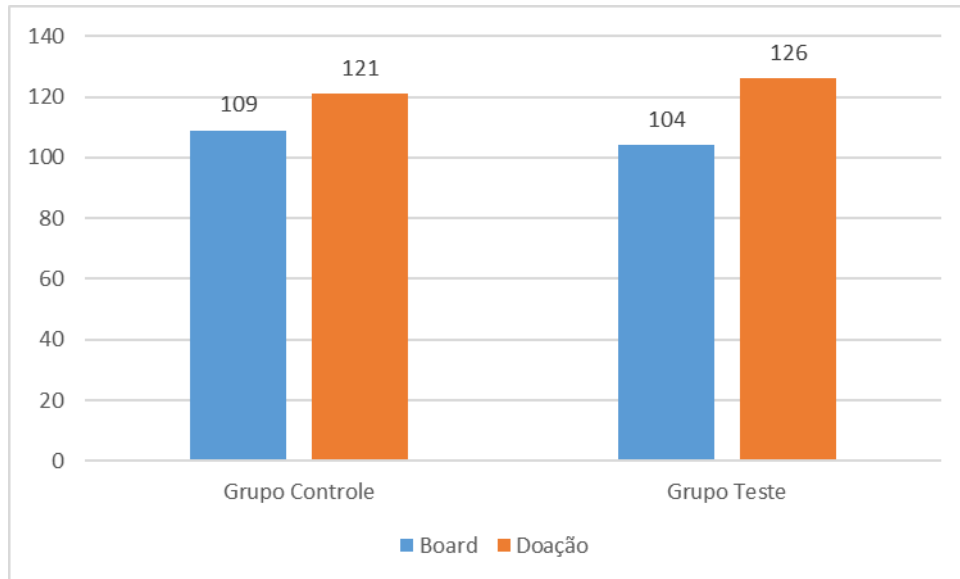


Gráfico 2 - Frequência das estratégias políticas da sessão S2 em todas as rodadas
Fonte: elaboração própria (2016)

Com o gráfico 2 pode-se visualizar que a frequência de escolhas relacionadas a cada estratégia na sessão 2 também se alterou com a ministração do tratamento T4 no qual a variável tratada era rotina da empresa. Nesta sessão, 46 participantes compareceram sendo que 23 decidiram como empresas sendo aleatorizados rodada a rodada. A constituição de *board* deixou de ser a estratégia escolhida em 5 decisões no grupo teste; foram empresas que optaram por fazer doação para campanha no segundo período do experimento.

A análise gráfica confirma o que diz a literatura a respeito do canal mais utilizado no relacionamento com os fornecedores que é a doação para campanha (MATHUR; SINGH, 2011). Porém, esta relação somente se evidenciou após a ministração dos tratamentos.

As tabelas 1 e 3 descrevem as frequências das respostas das empresas acerca das estratégias políticas em relação às duas variáveis manipuladas na rodada 1 dos grupos teste e no acumulado de todas as 10 rodadas oficiais do experimento. As frequências das demais rodadas são apresentadas nas tabelas 2 e 4.

Tabela 1 – Frequências de escolhas estratégicas da empresa em relação à saliência da *issue*

Estratégias	Grupo controle		Grupo teste	
	Rodada 1	Todas as rodadas	Rodada 1	Todas as rodadas
Doação para campanha	9/22 (40,91%)	103/220 (46,82%)	14/22 (63,64%)	141/220 (64,09%)
Constituição de Board	13/22(59,09%)	117/220 (53,18%)	8/22 (36,36%)	79/220 (35,91%)

Fonte: elaboração própria (2016)

De acordo com a tabela 1, quando manipulou-se a variável saliência da *political issue*, no grupo controle a constituição de *board* é a principal estratégia política escolhida pelas

empresas (59,09%). No grupo teste, desde a primeira rodada evidencia-se uma mudança na escolha estratégica: a doação para campanha passa a ser a estratégia preferida e com maior diferença em relação à constituição do *board* do que a exibida no grupo controle (no grupo controle a diferença entre as estratégias é de 6,36%; no grupo teste passou para 28,18%). Isto significa que na presença de uma *issue* saliente, algumas empresas preferem efetuar doações para campanha do que investir no *board*. Este achado inicialmente é corente com a literatura que indica a mudança de estratégia política quando há mudança na saliência da *political issue* (HILLMAN; HITT, 1999).

Tabela 2 – Frequências de escolhas em relação à saliência da *issue* da empresa nas rodas 2 a 10

Rodadas	Grupo Controle				Grupo Teste			
	<i>Board</i>		Doação		<i>Board</i>		Doação	
	n_i	%	n_i	%	n_i	%	n_i	%
Rodada 2	9	40,91	13	59,09	5	22,73	17	77,27
Rodada 3	10	45,45	12	54,55	7	31,82	15	68,18
Rodada 4	9	40,91	13	59,09	14	63,64	8	36,36
Rodada 5	15	68,18	7	31,82	4	18,18	18	81,82
Rodada 6	11	50,00	11	50,00	6	27,27	16	72,73
Rodada 7	14	63,64	8	36,36	12	54,55	10	45,45
Rodada 8	12	54,55	10	45,45	11	50,00	11	50,00
Rodada 9	15	68,18	7	31,82	5	22,73	17	77,27
Rodada 10	9	40,91	13	59,09	7	31,82	15	68,18

Fonte: elaboração própria (2016)

Pela tabela 2, observa-se que, considerando os grupos controle e teste do experimento que testou a saliência da *political issue*, nas rodadas 2, 3, 6, 7, 8 e 10 as mudanças nas frequências sofreram alterações no mesmo sentido (quando aumentou/diminuiu a doação no grupo controle, também aumentou/diminuiu a doação no grupo teste) ou mantiveram-se iguais (frequências iguais no grupo controle, mas diferentes no grupo teste ou vice-versa). Nas demais rodadas o padrão das mudanças foi inverso (enquanto a doação aumentava no grupo controle, diminuía no grupo teste ou vice-versa). Percebe-se também que as mudanças nas frequências seguem uma ordem: no grupo controle, as rodadas 2, 3 e 4 registraram aumentos na doação para campanha; na rodada 5, menos empresas escolheram doar e este comportamento se repetiu nas rodadas 7, 8 e 9.

No grupo teste, observou-se um padrão de 2 rodadas de aumento na doação com uma rodada de decréscimo (2, 3 e 4, respectivamente). Este padrão repetiu-se uma vez (rodadas

5, 6 e 7, respectivamente): após as repetições nas escolhas por doação para campanha, sucedeu-se diminuição no número de empresas que escolheu esta opção.

Considerando que a doação é a estratégia da empresa que compõe o equilíbrio do jogo de acordo com a matriz de *payoffs*, as frequências do grupo teste indicam que as empresas podem ter usado uma estratégia *tit-for-tat* para decidir: na primeira rodada, decidiram cooperar (mais empresas escolheram doação para campanha) e depois podem ter reagido de acordo com a resposta do político (se ele coopera, a empresa coopera também ou há a retaliação mútua).

Tabela 3 - Frequências de escolhas estratégicas da empresa em relação à rotina da empresa

Estratégias	Grupo controle		Grupo teste	
	Rodada 1	Todas as rodadas	Rodada 1	Todas as rodadas
Constituição de Board	9/23 (38,13%)	109/230 (47,39%)	8/23 (34,78%)	104/230 (45,22%)
Doação para Campanha	14/23 (60,87%)	121/230 (56,61%)	15/23 (65,22%)	126/230 (54,78%)

Fonte: elaboração própria (2016)

Corroborando com os dados apresentados no gráfico 2, a tabela 3 mostra haver alteração na escolha da estratégia política no total das rodadas do experimento que testou a relação de causalidade entre rotina e estratégia política da empresa. Mesmo havendo alterações nos percentuais frequencistas observados nas rodadas 1 dos grupos teste e controle, conforme mostra a tabela 3, a doação para campanha segue sendo a principal estratégia escolhida pelas empresas. Assim, nota-se que a rotina não altera a decisão sobre estratégia política.

Pela tabela 4, observa-se que, considerando os grupos controle e teste, nas rodadas 2, 3, 4, 7, 9 e 10 as mudanças nas frequências sofreram alterações no mesmo sentido (quando aumentou a doação no grupo controle, também aumentou a doação no grupo teste). Nas demais rodadas o padrão das mudanças foi inverso (enquanto a doação aumentava no grupo controle, diminuía no grupo teste ou vice-versa).

Em relação às mudanças nas frequências, no grupo controle, somente na rodada 8 as empresas optaram por investir na constituição do *board*: nas demais, a estratégia escolhida foi a doação para campanha. No grupo teste, o *board* foi preferido somente nas rodadas 5 e 6. E, em ambos os grupos, as empresas iniciaram o jogo cooperando, ou seja, optando por fazer doação para campanha e mantiveram esta postura até a rodada final (exceto nas rodadas mencionadas em que houve alteração na frequência da estratégia preferida).

Tabela 4 – Frequências de escolhas em relação à rotina da empresa nas rodadas 2 a 10

Rodadas	Grupo Controle				Grupo Teste			
	Board		Doação		Board		Doação	
	n_i	%	n_i	%	n_i	%	n_i	%
Rodada 2	11	47,83	12	52,17	11	47,83	12	52,17
Rodada 3	9	39,13	14	60,87	9	39,13	14	60,87
Rodada 4	11	47,83	12	52,17	11	47,83	12	52,17
Rodada 5	10	43,48	13	56,52	13	56,52	10	43,48
Rodada 6	11	47,83	12	52,17	14	60,87	9	39,13
Rodada 7	9	39,13	14	60,87	11	47,83	12	52,17
Rodada 8	14	60,87	9	39,13	9	39,13	14	60,87
Rodada 9	10	43,48	13	56,52	8	34,78	15	65,22
Rodada 10	10	43,48	13	56,52	10	43,48	13	56,52

Fonte: elaboração própria (2016)

Adicionalmente foram comparados os diferentes grupos que participaram das sessões experimentais a fim de identificar se as escolhas das estratégias mediante diferentes tratamentos se alteravam significativamente nas frequências. Nesta situação, foram comparados os grupos teste de cada sessão como amostras independentes. Porém como o número de observações por grupo não era balanceado (um grupo foi composto por 44 participantes e outro por 46), optou-se por fazer uma amostragem probabilística usando o *software* Stata, selecionando 16 observações em cada grupo⁷ que representa 36% dos participantes. Após a seleção, as frequências das estratégias políticas foram comparadas com os testes χ^2 e exato de Fisher que são os testes indicados para examinar hipóteses em amostras não pareadas.

O χ^2 compara frequências observadas com frequências esperadas. A estatística do teste é:

$$\chi^2 = \frac{(O_i - e_i)^2}{e_i}$$

Onde

- O_i é a frequência observada;
- e_i é a frequência esperada

O objetivo do teste é determinar a probabilidade da ocorrência de uma frequência esperada. O cálculo da probabilidade é feito utilizando-se uma tabela 2 x 2 como a ilustrada no quadro 18.

⁷ Selecionaram-se apenas as respostas das empresas.

	DOAÇÃO	BOARD	FREQUÊNCIAS
GRUPO CONTROLE	A	B	A+B
GRUPO TESTE	C	D	C+D
FREQUÊNCIAS	A+C	B+D	N

Quadro 18 – Tabela para teste χ^2
 Fonte: elaborado pela autora (2016)

O quadro 18 auxilia a ilustrar como o teste χ^2 efetua o cálculo da probabilidade de ocorrência das frequências observadas. A+B referem-se às frequências observadas no grupo controle em relação às respostas das empresas sobre as estratégias políticas em comparação com as frequências esperadas no grupo teste (C+D). D representa o número total de empresas respondentes.

O teste exato de Fisher é aplicado no lugar do χ^2 quando os valores das células são inferiores a 5. Este teste é recomendado pois fornece o valor exato da estatística p, sendo que quando os valores são maiores que 5 os resultados do teste χ^2 e exato de Fisher são semelhantes. Optou-se por utilizar os dois testes como forma de dar mais robustez aos resultados obtidos.

A tabela 5 contém os resultados dos testes. Os testes mostram que as frequências das estratégias políticas entre os grupos não variam de forma significativa. Quando se comparam os tratamentos T1 e T2 (saliência da *issue* e rotina), somente na rodada 5 há diferença significativa entre as frequências.

Tabela 5 – Comparativo das frequências entre os tratamentos experimentais

RODADA	T2 e T3	
	CHI ²	FISHER
1	0.710	1.000
2	0.264	0.458
3	0.710	1.000
4	0.154	0.285
5	0.012	0.029
6	0.154	0.285
7	0.288	0.479
8	0.288	0.479
9	0.238	0.433
10	0.719	1.000

Fonte: elaboração própria (2016)

Estes resultados indicam que em pelo menos 80% das decisões tomadas (considerando todas as rodadas de todos os grupos) não há diferenças comparando as frequências das

estratégias entre os tratamentos ministrados. Então, é possível dizer que saliência da *issue* e rotina causam impactos iguais na escolha das estratégias políticas da empresa, não havendo um tratamento que se sobressaia em relação a outro em termos de mudanças significativas na escolha das estratégias políticas.

7.2 Teste de Hipóteses

Em todos os tratamentos aplicados no estudo, utilizam-se variáveis categóricas para analisar a tomada de decisão em relação à estratégia política. Desta forma, os dados coletados têm natureza nominal, o que indica a utilização de testes de hipóteses não-paramétricos, cujo poder explicativo é menor que o dos testes paramétricos, mas são mais adequados para este tipo de variável.

Foram realizados os testes de normalidade para os dados coletados em todas as sessões com o teste de Shapiro Wilk, também adequado a dados do tipo nominal. O pressuposto da normalidade foi atendido em todas as amostras, no entanto optou-se pela utilização de um teste não-paramétrico dado que em todas as sessões não se obteve uma quantidade de observações superior a 30. Dentre os testes não-paramétricos existentes (Cochran, Friedman, sinais, Wilcoxon), optou-se pelo teste de McNemar por entender-se que seja o mais adequado para testar as hipóteses de acordo com o desenho experimental e natureza dos dados⁸.

O teste de McNemar testa proporções em duas amostras relacionadas (design intra-sujeitos) com dados nominais, baseando-se na estatística χ^2 . O objetivo é verificar a significância da mudança após a ministração da variável de tratamento em até duas amostras (um grupo teste e um grupo controle) e duas condições de emparelhamento (doação de campanha e constituição de *board*).

O teste de McNemar é usado para frequências maiores que 5 e parte de uma tabela de frequências do tipo 2 x 2: colocam-se as possíveis respostas do indivíduo – representadas pelas letras A, B, C e D – no grupo controle e no grupo teste.

⁸ Os demais testes analisam mais de 2 amostras, condições de emparelhamento ou, ainda, exigem dados contínuos.

		GRUPO TESTE	
		DOAÇÃO	BOARD
GRUPO CONTROLE	BOARD	A	B
	DOAÇÃO	C	D

Quadro 19 – Tabela para teste de McNemar
 Fonte: elaboração própria (2016)

O quadro 19 mostra que a letra A, corresponde ao número de indivíduos que no grupo controle optou por composição do *board* e no grupo teste, por doação para campanha. A letra B representa os indivíduos que tanto no grupo controle quanto no grupo teste optaram por constituição de *board* como estratégia política. A letra C representa os indivíduos que mesmo sendo apresentados à variável de tratamento, mantiveram como estratégia política a doação para campanha. A letra D corresponde ao número de empresas que no grupo controle optaram por doação para campanha e no grupo teste mudaram a estratégia política para constituição de *board*.

Para o teste que avalia a significância das mudanças nas escolhas estratégicas, somente os valores A e D interessam, pois representam os sujeitos que mudaram de *board* para doação (A) e de doação para *board* (D).

A expressão do teste McNemar é:

$$chi^2 = \frac{(|A - D| - 1)2}{A + D}$$

Esta expressão já contém a correção de Yates para minimizar o uso da distribuição contínua chi^2 para aproximar uma distribuição discreta como é o caso deste estudo.

7.2.1 Saliência da *Political Issue*

Em relação à significância das mudanças nas respostas na tabela 1, tem-se como hipótese nula que:

H_0 : não houve mudança significativa entre as respostas dos grupos controle e teste

A rejeição da hipótese nula implica em admitir que as mudanças de estratégia que ocorreram quando houve a ministração da variável de tratamento saliência da *political issue* foram significativas para afirmar que não há posicionamento no mercado político. A tabela 6 apresenta os resultados do teste de McNemar para a saliência da *political issue* em cada rodada do experimento.

Tabela 6 – Resultado do teste de McNemar para H1.

Rodadas	McNemar's test	Rodadas	McNemar's test
1	0,8474	6	0,3359
2	0,1167	7	0,4142
3	0,3173	8	0,8348
4	0,8084	9	0,7237
5	0,6015	10	0,2207

Fonte: elaboração própria (2016)

De acordo com os dados da tabela 6, os resultados indicam que a hipótese nula é aceita, pois todos os valores obtidos com o teste são inferiores ao valor de referência de χ^2 considerando a região crítica do teste ($\chi^2 > 3,84$) ao nível de 95% de confiança⁹. Em todas as rodadas, os resultados do teste indicam que as mudanças estão fora da região crítica da distribuição exibindo valores superiores a 0,05. Este achado leva à aceitação da hipótese nula, ou seja, não houve mudança significativa entre as respostas do grupo teste e grupo controle.

O resultado conduz ao fato que as mudanças nas estratégias políticas observadas entre os grupos controle e teste não são suficientes para afirmar que não há posicionamento. Portanto, tem-se que a saliência da *political issue* não causa mudança nas estratégias políticas das empresas e que, assim, existe posicionamento no mercado político mesmo quando na presença desta variável.

Este resultado contraria o indicativo iniciado mostrado na tabela 1 e gráfico 1 sobre a mudança na estratégia provocada pela saliência da *issue*. As mudanças ocorrem como se verifica nas frequências, porém não são suficientes para admitir que há efeito na estratégia política quando a variável de tratamento é submetida. Tem-se, portanto, uma evidência empírica que confronta a literatura acerca da relação entre saliência da *issue* e escolha da estratégia política. Esta evidência conduz à rejeição de H1: a saliência da *political issue* não altera a estratégia política da empresa.

⁹ De acordo com a tabela χ^2 (BUSSAB; MORETTIM. 2010).

7.2.2 Rotina

Em relação à significância das mudanças, mantém-se a H_0 de que não houve mudança significativa entre as respostas dos grupos controle e teste quando a variável manipulada é rotina. A tabela 7 apresenta os resultados do teste de McNemar em todas as rodadas do tratamento.

Tabela 7 – Resultado do teste de McNemar para H2.

Rodadas	McNemar's test	Rodadas	McNemar's test
1	0.2207	6	0.6547
2	0.8348	7	0.5127
3	0.2971	8	1.000
4	0.8348	9	0.3173
5	1.000	10	0.5316

Fonte: elaboração própria (2016).

De acordo com os dados da tabela 10, os resultados indicam a aceitação da hipótese nula uma vez que todos os valores obtidos com o teste são inferiores ao valor de referência de χ^2 a 0,05. O resultado conduz ao fato que as mudanças nas estratégias políticas observadas entre os grupos controle e teste não foram significativas quando a variável manipulada é a rotina. Esta constatação é coerente com as frequências dos dados apresentados nas tabelas 3 e 6. Tem-se mais um argumento favorável à existência de posicionamento no mercado político conforme indica a literatura (PENTLAND; FELDMAN, 2005; ABELL; FELIN; FOSS, 2007). Assim, aceita-se H2, ou seja, rotina não provoca mudança na estratégia política.

Por fim, a tabela 8 mostra os resultados do questionário pós-experimento aplicado ao final das sessões experimentais.

Observa-se que o design experimental planejado no item 6.4, se cumpriu. Na opinião dos sujeitos, as instruções dadas foram adequadas assim como o recurso utilizado (entre 94 e 98% responderam que sim). Entende-se que os cenários elaborados estavam adequados, pois 100% dos sujeitos não identificou outra relação que estivesse sendo testada senão aquela divulgada nas instruções. Quase 78% dos estudantes achou a tarefa difícil e todos responderam

se sentirem provocados para refletir sobre a estratégia política das empresas com a experiência que tiveram.

Tabela 8 – Resultados das perguntas pós experimento

Perguntas	Sim/Adequado	Não/ Inadequado
O experimento lhe provocou alguma reflexão específica sobre o assunto tratado?	90 (100%)	0(0%)
Você achou a tarefa difícil?	70(77,78%)	20(22,22%)
Você entendeu todas as instruções que foram dadas?	88(97,78%)	2 (2,22%)
O que achou dos recursos usados no experimento (laboratório de informática)?	85 (94,44%)	5 (5,56%)
Você achou que além daquilo que estava evidenciado nas instruções, algo mais estava sendo testado durante o experimento?	0 (0%)	90 (100%)

Fonte: elaboração própria (2016)

8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tomada de decisão é o cerne da estratégia empresarial (PORTER, 1991; 1996; JOHN, RAJWANI; LAWTON, 2015). Escolher entre as opções disponíveis é uma tarefa complexa, não observável e que bancos de dados não evidenciam dada a dificuldade de mensuração e multiplicidade de construtos (GUEDRI; MCGUIRE, 2011). Desta forma, este estudo buscou compreender a natureza das ações realizadas pelas empresas com a finalidade de descobrir se estas ações refletem posicionamento no mercado político.

O mecanismo causal que conduz à tomada de decisão considerando estratégias políticas não é evidenciado na literatura. Isto conduz ao questionamento sobre se as ações desempenhadas pelas empresas podem, de fato, considerarem-se estratégias políticas, ou seja, um conjunto de atividades que definem o posicionamento da empresa no mercado político. Esta definição funcional do conceito de estratégia que esta pesquisa utilizou, fundamenta-se na lógica porteriana que é um dos fundamentos teóricos utilizados nos estudos sobre estratégia política.

O quadro teórico apresenta elementos que causam as decisões estratégicas nos mercados políticos. Estes elementos determinam os canais que a empresa utilizará para permutar recursos por benefícios políticos com os fornecedores de políticas públicas. Dentre estes elementos e canais, o experimento desenvolvido neste estudo testou a relação causal entre saliência da *political issue* e rotina (elementos) e a doação para campanha eleitoral e constituição de *board* (canais).

Os resultados do teste confirmaram a hipótese H2: rotinas não causam mudança na escolha do canal de interação com fornecedores no mercado político. Este resultado era esperado uma vez que rotinas conduzem as empresas à inércia ou mudanças incrementais (LUX; CROOK; WOEHR, 2011; BONARDI; BERGH, 2015).

A hipótese H1 não foi confirmada: saliência da *issue* não afeta a escolha dos canais. Este achado surpreende, pois, a literatura aponta que na mudança da saliência, empresas tendem a adotar outra postura em termos de estratégia política. Estes resultados evidenciam que, considerando estes elementos, existe posicionamento estratégico em mercados políticos. Passa-se, agora, a discutir as implicações deste achado para o corpo de estudos sobre estratégia política.

Sabe-se que a discussão sobre estratégias políticas é desenrolada utilizando diversos aparatos teóricos (MCWILLIAM; VAN FLEE; CORY, 2002; OLIVER; HOLZINGER, 2008;

NORTH, 1990). Porém a base do *framework* dos mercados políticos é a abordagem estrutural porteriana, que vincula vantagem competitiva à posicionamento.

Buscando elementos que assemelham o *framework* dos mercados políticos aos mercados econômicos, a literatura aponta similaridade entre os objetivos das estratégias de mercado e não-mercado. Sendo assim, evidenciam-se em ambas as dimensões que compõe a estratégia empresarial (a dimensão mercado e a dimensão não-mercado) o relacionamento entre as dimensões onde ocorrem os *tradeoffs*, as vantagens competitivas que são protegidas pelas estratégias adotadas e a evolução dos elementos estruturais (BAYSINGER, 1984; KEIM; BAYSINGER, 1988; PORTER, 1989; 1996). Portanto, existem argumentos que sustentam a existência de posicionamento nos mercados políticos, tornando-se possível compreender porque as empresas mantêm as mesmas estratégias políticas mesmo em face de elementos que poderiam causar alterações nas escolhas estratégicas.

Um argumento inicial refere-se à evolução dos mercados. Os elementos estruturais que afetam a rivalidade e a lucratividade são estáveis ao longo do tempo, fazendo com que as estratégias se mantenham enquanto não houver mudança estrutural – mudanças tecnológicas, mudança no comportamento dos compradores, potencial para diferenciação do produto, estrutura das indústrias fornecedoras. Mudanças estruturais provocam mudança na estratégia porque alteram a intensidade das forças competitivas e criam oportunidade para os concorrentes mudarem de posição (PORTER, 1980a; 1989; 2008).

A evolução nos mercados políticos exhibe características semelhantes: o sucesso nas relações com os fornecedores de políticas públicas ocorre em longo prazo, pois é necessário tempo para que as partes criem confiança mútua. A manutenção de regimes políticos, ciclos políticos, riscos, incertezas e dependência de recursos fazem com que as estratégias políticas tenham caráter relacional, ou seja, mantenham-se as mesmas ao longo do tempo (MCCARTHY; ROTHENBERG, 1996; GETZ, 2002; KRANENBURG; VOINEA; BURGER, 2012; HOLBURN; BERGH, 2014; RAJWANI; LIEDONG, 2015; DICKO 2016). Além disso, as variações transitórias como crises econômicas, escassez de políticas públicas e recursos políticos, afetam os mercados a curto prazo, podendo causar alteração nos canais utilizados, mas não na estratégia política em si que é um conjunto de ações (PORTER, 1979).

A própria atuação das empresas pode modificar o mercado político como ocorre no mercado econômico. A partir de uma vantagem inicial, a empresa pode mudar suas estratégias e alterar o mercado (PORTER, 1980a). O comprometimento estratégico não mercado representado pelos recursos econômicos empenhados na estratégia política provoca mudança

nos mercados políticos, fazendo, inclusive, com que interesses privados se tornem *outcomes* sociais (BONARDI; 2008; GINIS, 2015).

Outra reflexão sobre a existência do posicionamento parte da heterogeneidade das empresas. Elementos estruturais oferecem *inputs* genéricos para os competidores; a diferença não decorre destes elementos, mas das dimensões que os envolvem. A heterogeneidade surge da exploração que a empresa faz de seus ativos iniciais, ou seja, comprometer estes ativos na extensão das dimensões estratégicas. Mercados onde a imitação é latente evidenciam que os *tradeoffs* das empresas são os mesmos, ou seja, exploram-se as dimensões da mesma forma, provocando homogeneidade e fácil mobilidade entre as posições estratégicas (PORTER, 1979).

Da mesma forma, os elementos estruturais dos mercados políticos fornecem *inputs* iguais para todas as empresas que neles atuam, afetando a lucratividade média do mercado. No entanto, o sucesso no mercado político não decorre destes *inputs*, mas da combinação de *tradeoffs* nas várias dimensões estratégicas deste mercado, através de um conjunto de ações que compõe a estratégia política que afeta a lucratividade potencial das empresas. Tome-se como exemplo as doações para campanha: são recorrentes e representam um recurso valioso para os fornecedores de políticas públicas, entretanto, havendo disponibilidade financeira das concorrentes, torna-se fácil de ser copiada.

Todavia, doação para campanha é apenas um canal de interação com um tipo de fornecedor não configurando, sozinha, a estratégia política da empresa. A heterogeneidade surge dos diversos canais combinados e que compõem um conjunto idiossincrático das atividades. Quando a empresa consegue esta configuração, como nos mercados econômicos, o resultado é a lucratividade e a manutenção e proteção do posicionamento (SCHULER; REBHEIN; CRAMER, 2002).

Da heterogeneidade decorre outra condição sob a qual o posicionamento se estabelece que é a rivalidade, ou seja, a disputa por posições no mercado. Pressão das rivais, existência de uma oportunidade e taxas de retorno superior provocam a rivalidade na indústria. E apesar de relacionar-se à elementos estruturais como representatividade de custos e incremento de capacidade, a rivalidade também é assimétrica, pois se estabelece a partir da heterogeneidade das empresas que se expressa em suas estratégias. Quanto mais assimétricas forem as estratégias entre as concorrentes, maior será a rivalidade no mercado (PORTER, 1979).

No mercado econômico, estratégias assimétricas implicam em retornos diferenciados, mas no mercado político não. Em geral, os retornos no mercado político são de

bens coletivos que se distribuem a todos os demandantes de forma igualitária. Contudo, mesmo que os retornos em mercados políticos e econômicos sejam de naturezas diferentes, a rivalidade se estabelece da mesma forma: pelo comprometimento dos recursos de acordo com a estratégia que se adota. Assim, quanto mais recursos financeiros, votos e informação forem providos pelas estratégias das empresas, maior a rivalidade e menor é a atratividade no mercado político (BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005).

Percebe-se que as estratégias políticas estabelecidas de forma idiossincrática adquirem caráter protetor da vantagem competitiva da empresa no mercado político, tornando-o menos atrativo e com menos mobilidade. E isso ocorre porque quanto mais assimétrica for a estratégia, mais custosa fica a mobilidade para quem deseja imitá-las (PORTER, 1979).

Tomando as tipologias de estratégia no mercado político, a assimetria se evidencia através dos canais que utilizam e dos *tradeoffs* contidos nestes canais (HILLMAN; HITT, 1999; OLIVER; HOLZINGER, 2008). Neste sentido, Kumar e Takur (2014) questionam, as empresas poderiam empregar todas as estratégias ao mesmo tempo. Os resultados deste estudo, considerando as variáveis observadas, evidenciam que não. De acordo com os experimentos realizados, empresas se posicionam no mercado político como o que ocorre nos mercados econômicos.

A confirmação parcial (pois outras variáveis independentes podem ser incluídas no modelo) da existência de estratégia nos mercados políticos implica na discussão sobre barreiras de mobilidade e grupos estratégicos no ambiente não-mercado.

Na lógica de mercado, barreiras de mobilidade possibilitam a lucratividade sustentada das empresas que escolhem determinados *tradeoffs*, não permitindo a imitação da estratégia e limitando o oportunismo (PORTER, 1979a; MCGEE; THOMAS, 1986; CAVES; GHEMAWAT, 1992; SHORT; KETCHEN; PALMER; HULT, 2007). No contexto dos mercados políticos, a existência de barreiras de mobilidade implica que as estratégias políticas adotadas pelas empresas estão protegidas contra a imitação.

Esta possibilidade encontra respaldo em resultados de estudos anteriores que mostraram que a mudança na estratégia política produz erros nas empresas que as provocam e os resultados das seguidoras não são similares aos das empresas imitadas (BONARDI; KEIM, 2005; BONARDI; HOLBURN; VANDEN BERGH, 2006). Resultados inferiores ocorrem porque as concorrentes imitam o canal, mas não conseguem imitar a estratégia inteira devido à idiossincrasia que ela possui em termos de *tradeoffs* assumidos.

Novamente, a unicidade da estratégia decorre da heterogeneidade das empresas e cria grupos estratégicos não-mercado que aumentam a rivalidade no mercado político. Mas não se trata somente da ocorrência dos agrupamentos: número, tamanho, distância estratégica e interdependência de mercado afetam a rivalidade (PORTER, 1979).

No ambiente político, os grupos variam em relação à diversidade de canais, quantidade de demandantes que disputam pela mesma política pública e a representatividade destes grupos em termos de poder de mercado, ou seja, recursos disponíveis para serem empregados no comprometimento estratégico. Estas características dos grupos intensificam a competitividade na busca por vantagem política e regulam a rivalidade e a atratividade do mercado político (KEIM, 1981; KEIM; BAYSINGER, 1988; GETZ, 2002; BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005).

8.1 Implicações Teóricas

Diante dos resultados obtidos no estudo, é possível propor uma estrutura de mercados políticos que considere o posicionamento estratégico.

Os mercados políticos se definem por uma *political issue*, ou seja, o que delimita um mercado político é o evento político que resulte em políticas públicas de interesse dos demandantes (BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005). Assim, analogamente aos mercados econômicos em que cada produto define um mercado, cada *issue* define um mercado político específico (CAVES, 1964; BUCHANAN, 1987; MAHON; MCGOWAN, 1998; BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005).

As *issues* referem-se a eventos, em geral, de interesse coletivo que resultam em políticas públicas como legislação e regulação de mercados. O governo é o provedor destas políticas, mas o *framework* cita como fornecedores os corpos que compõe o governo – legislativo, executivo e judiciário (BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005). Seguindo este *framework*, demandantes e fornecedores em número n efetuam trocas que envolvem *outcomes* políticos (OP) providos pelos fornecedores e ativos políticos providos pelos demandantes.

A figura 10 é a representação de um mercado político no qual se observa a transação (T) entre os lados dos demandantes (D_n) e dos ofertantes (O_n). Assim como nos mercados econômicos, a transação é o elemento que une os dois lados em um mercado político.

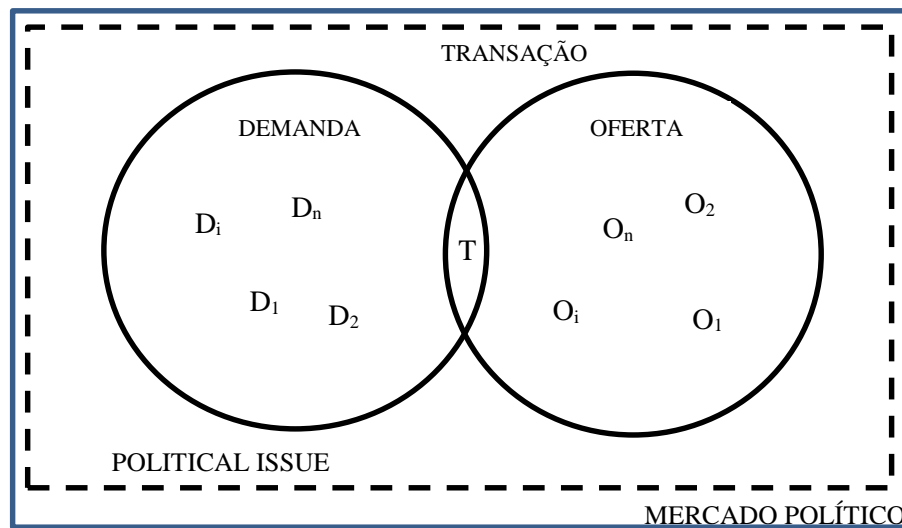


Figura 10 – Representação de um mercado político

NOTA: Demanda/Demandante (D): $\{D_1, D_2, D_i, \dots, D_n, T\}$; Oferta/Fornecedor (O): $\{O_1, O_2, O_i, \dots, O_n, T\}$;

Transação: $D \cap O = \{T: T \in D \text{ e } T \in O\}$.

Fonte: elaboração própria (2016)

De acordo com a lógica que define vantagem competitiva em mercados econômicos, cada D_i ocupa uma posição no espaço competitivo do mercado político que é resultado dos *tradeoffs* (t)¹⁰ nas dimensões (DE) de forma que $D_i = (DE_{1,t_j}, DE_{2,t_j}, DE_{3,t_j})$. Assim, considerando as dimensões caracterizadas como tal na tipologia de Hillman e Hitt (1999), tem-se em um espaço R^3 , seis possíveis posições para cada D_i , plotadas conforme a figura 12¹¹. Porém, diferente dos mercados econômicos no qual cada D_i garante um determinado OP na transação, no mercado político o OP é único, pois trata-se da política pública como mostra a figura 11.

De acordo com o *framework* proposto por Bonardi, Hillman e Keim (2005), os *outcomes* políticos para a empresa em uma *political issue* são, de fato, um único *outcome* que é a política pública, um bem de natureza coletiva. Todos os grupos de interesse competem pela mesma política, assemelhando-se à uma estrutura de concorrência perfeita, o que exclui a necessidade de haver posicionamento, pois a troca de fornecedor é fácil para o demandante, uma vez que todos provêm o mesmo bem, sem diferenciação.

¹⁰ Cada t possui j valores possíveis, sendo $j=2$ uma vez que se trata de uma variável dicotômica.

¹¹ Sendo x_1, y_1 e $z_1 = 1$ e x_2, y_2 e $z_2 = 2$ em uma escala dicotômica, as seis posições possíveis em $D_i = (DE_{1,t_j}, DE_{2,t_j}, DE_{3,t_j})$ são: (1,1,1), (2,2,2), (1,1,2), (1,2,1), (2,1,1) (2, 2, 1).

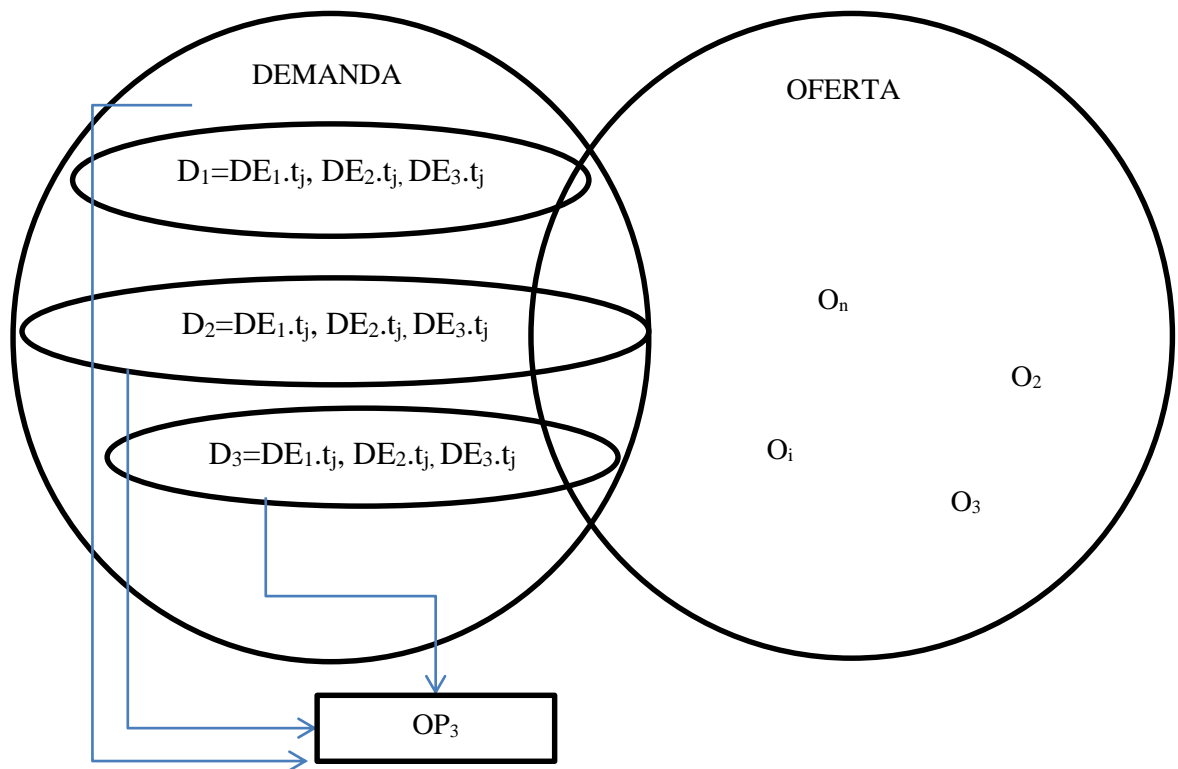


Figura 11 – Representação do posicionamento em mercados políticos
 Fonte: elaboração própria (2016)

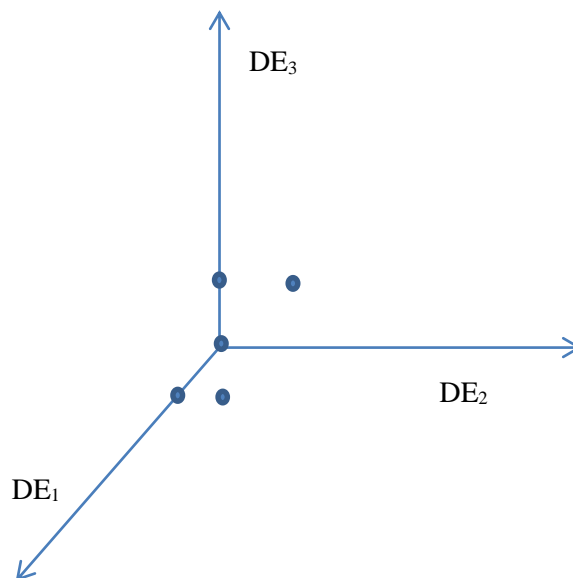


Figura 12 – Possíveis posições para D_i no espaço competitivo dos demandantes
 Fonte: elaboração própria (2016)

Também ocorre que se cada mercado é definido por uma *issue*, o *outcome* obtido na transação entre demandadores e fornecedores não tem substitutos próximos, pois a política pública é única para atender aquela *issue*: não há outras políticas com características e uso

semelhantes. Então, se estes *outcomes* não são diferenciados (natureza coletiva da política pública) não haveria incentivo para que as empresas tivessem posicionamentos idiossincráticos.

De acordo com Bonardi, Hillman e Keim (2005), para cada *issue*, há um conjunto específico de demandantes e fornecedores e uma política pública para ser transacionada. Neste sentido, o mercado político se assemelha ao oligopólio, onde a política pública é única e há poucos fornecedores.

Nestes dois casos, a estratégia política não é necessária, pois não importa o que a empresa faça: estará sujeita ao fornecedor ou, tendo vários fornecedores, pode substituí-los quando aumentarem o preço da política pública. Porém, ao contrário da concorrência perfeita, apesar de a política pública não ter substituto perfeito, os fornecedores diferenciam-se em relação à capacidade de entrega de OPs, e esta diferenciação impacta o nível de incerteza sobre o fornecimento de políticas públicas.

Percebe-se que para cada fornecedor no mercado político, a empresa opera em um canal. Contudo, duas situações surgem em relação ao bem provido: a primeira é que mesmo o benefício (a política pública) sendo único, os fornecedores são diferenciados (KEIM; BAYSINGER, 1988); a segunda, que os fornecedores não transacionam a política pública em si, mas o acesso a esta política (BIRNBAUM, 1985; BODDEWIN; BREWER, 1994; SCHEIFER; VISHNY, 1994; CLAESSENS; FEIJEN; LAEVEN, 2006; BONARDI; HOLBURN; BERG, 2006; WANG; QUIAN, 2011). Nesta segunda possibilidade, o efetivo fornecedor da política pública é o Estado e os políticos, burocratas e judiciário são intermediários no mercado (GRAM; CRAWFORD, 1979; HILLMAN; HITT, 1999).

De fato, um único político, regulador ou magistrado não decide sozinho pela política pública: deve haver uma coalisão de interesses entre os parceiros daquele fornecedor para que a política se efetive. Desta forma, o *outcome* da estratégia política que se obtém não é a política pública em si, mas o acesso (STRATMANN, 2005).

Todavia, sendo o benefício provido a política pública ou o acesso à ela, a diferenciação entre os fornecedores se evidencia pelas habilidades, capacidades, reputação e *commitment* e pelos diferentes canais direcionados aos fornecedores como em uma concorrência monopolista. (MCCARTHY; ROTHENBERG, 1996). Desta forma, a demanda é elástica porque se mantido o valor do benefício (política pública em si ou o acesso a ela) e o preço de OP (o quanto o fornecedor “cobra” do demandante baseado no valor que a política pública tem a empresa) for inferior ao custo de oportunidade de outras estratégias políticas, os demandantes

preferirão não transacionar os ativos políticos que possuem, gerando receita negativa para os fornecedores que operam naquele canal.

Estes elementos representam incerteza no mercado político, pois burocratas podem ser mantidos no cargo ou não quando há mudança de governo, políticos podem ser reeleitos ou não. Observa-se que mesmo a vantagem do *incumbent* vem diminuindo (GEMINGNANI, 2015). Assim, mantendo-se o alto custo de oportunidade da estratégia política, os demandantes tendem a não a alterar, mantendo-se no mesmo posicionamento. Busca-se uma estratégia política idiossincrática que mitigue a incerteza, mas, ao mesmo tempo, esta estratégia possui características que representam alto custo de oportunidade para que possa ser alterada.

Desta forma, considerando o posicionamento, a estrutura do mercado político pode ser organizada como na figura 13.

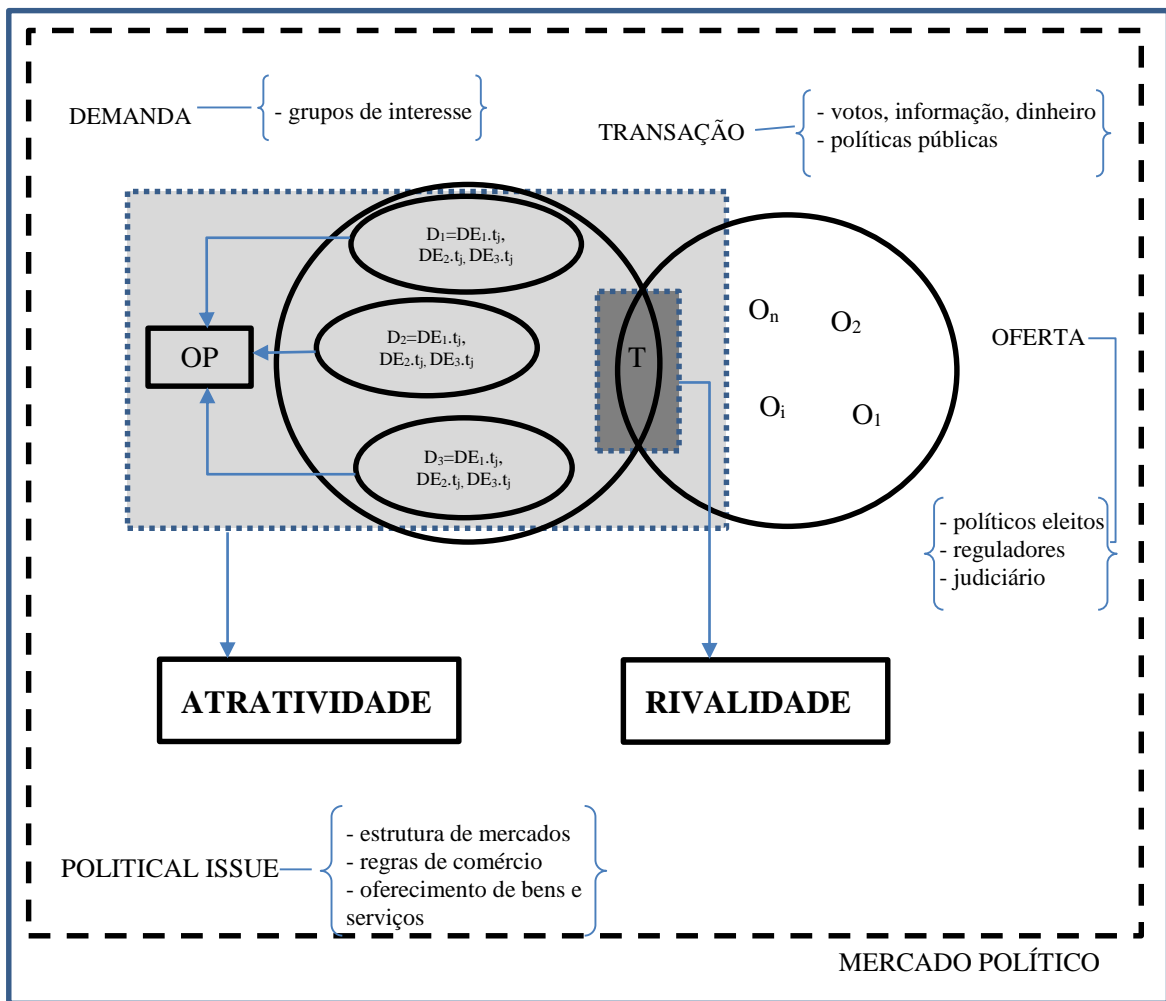


Figura 13 – Caraterização do mercado político a partir do posicionamento
 Fonte: elaboração própria (2016)

A figura 13 ilustra que a atratividade do mercado político, assim como no mercado econômico, decorre de retornos obtidos em relação aos investimentos feitos. Porém, estes retornos não provêm somente da rivalidade entre os demandantes em termos de recursos políticos oferecidos aos fornecedores conforme apontam Bonardi, Hillman e Keim (2005). O posicionamento competitivo baseado na análise estrutural também afeta a atratividade.

Portanto, assumir um posicionamento heterogêneo faz o nível de incerteza no mercado político diminuir, aumentando a probabilidade de retorno sobre os investimentos feitos. Ou seja, na medida em que se consegue definir um conjunto de ações idiossincrático, a empresa adquire mais capacidade para se proteger contra a incerteza.

8.2 Limitações

Este estudo possui limitações e a primeira delas é a delimitação da investigação sobre existência de estratégia a um fornecedor específico que são os oficiais eleitos. Conforme aponta a literatura, fornecedores de políticas públicas ocupam todas as instâncias do governo, então não se pode concluir sobre a existência do posicionamento das empresas no mercado político sem comprovação empírica que envolva os demais fornecedores.

No mesmo sentido, outra limitação refere-se ao estudo de uma dimensão do mercado político. Seguindo a lógica do mercado econômico, o posicionamento se configura por escolhas excludentes em um mercado de estrutura multidimensional. Assim, os achados deste estudo confirmam a relação causal que define a existência de estratégia política, mas considerando apenas uma dimensão. Outras dimensões e *tradeoffs* apontados na literatura precisam ser testados para se concluir acerca da existência de posicionamento em mercados políticos.

Outra limitação que se deve mencionar é em relação à modelagem do jogo utilizada. O estudo assumiu existir posicionamento no mercado político e desta forma as hipóteses foram redigidas de forma negativa (“rotina organizacional não altera a estratégia da empresa). Assim, assumiu-se no jogo que para confirmar existência do posicionamento, os *payoffs* permaneceriam iguais mesmo na presença das variáveis de tratamento. No entanto, a alteração nos *payoffs* provocada pelas variáveis de tratamento poderia provocar alterações na estratégia.

Por exemplo: se a inserção saliência da *political issue* representasse 20% de incerteza na obtenção dos *payoffs*, o político teria uma perda de 20% quando optasse por regulação (já que em uma *political issue* saliente, caso ele opte por regular estará perdendo votos, pois as estratégias representam interesses conflitantes). No caso da empresa, igual perda se observaria caso a opção estratégica seja por doação para campanha (em uma *political issue* saliente, políticos tendem a optar por voto, então o retorno da doação para campanha também é menor). Então, mesmo que a doação para campanha tenha retorno maior que o board conforme assumido na modelagem do jogo, mudanças nos equilíbrios poderiam ser observadas e, com elas, mudanças nas estratégias.

Como todo método científico, os experimentos de laboratório também possuem limitações. A literatura sobre estudos experimentais é clara em apresentar os estudos laboratoriais e de campo como um *tradeoff* em termos de validade interna e externa. Experimentos de laboratório possuem alta validade interna, mas ao mesmo tempo por controlar elementos externos, questiona-se sua aderência à realidade (ROE; JUST, 2009).

Inicialmente havia a orientação de Wilson, Aronson e Carlsmith (2010) para elaborar um cenário próximo do natural. Porém, conforme relata estudo recente da *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), o sistema político brasileiro é distorcido, uma vez que a figura central deveria ser o cidadão e não as empresas. Essa distorção ocorre devido à captura do Estado por grandes grupos privados que atuam nos setores mais afetados pelo governo e que provém 75% dos fundos de campanha no país (DIAS TOFFOLI, 2016). Entende-se que uma construção teórica deve privilegiar a validade interna. Desta forma, mesmo estando os participantes do experimento sujeitos a este contexto, optou-se por não o inserir no cenário sobre qual a decisão foi tomada, uma vez que o objetivo não era testar a existência de estratégia política em um contexto institucional específico.

8.3 Pesquisas Futuras

Estudos posteriores podem aplicar a metodologia desenvolvida nesta pesquisa a outros contextos institucionais a serem inclusos no cenário. É uma alternativa para os questionamentos levantados sobre a ausência de validade externa nos experimentos de laboratório (HAIR ET AL, 2005; ROE; JUST, 2009; WILSON; ARONSON; CARLSMITH,

2010). Neste sentido, o mesmo estudo pode ser replicado, inserindo elementos de outras economias não só emergentes, buscando identificar se a estratégia enquanto posicionamento somente ocorre em determinados contextos.

Esta pesquisa utilizou um design experimental de comparação de grupos com o delineamento intrasujeitos. Field e Hole (2002) indicam que este design pode apresentar ameaças à validade interna como aprendizagem, efeito da história e desistências. Indica-se usar a aleatorização de papéis e o *design* conhecido como quadrado latino como medidas de *counterbalancing* para minimizar estes possíveis efeitos. A aleatorização dos papéis foi a opção utilizada nesta pesquisa, mas estudos futuros podem utilizar-se do quadrado latino como outra medida preventiva às ameaças de validade interna.

Ainda em relação à questão da validade, estudos futuros também podem congregam experimentos de campo e laboratório na tentativa de obter validades interna e externa simultaneamente.

Também se sugere, ampliar o escopo dos fornecedores políticos envolvidos no estudo, elaborando pesquisas sobre estratégia política focada em membros do poder judiciário, agências governamentais e poder executivo. Esta sugestão decorre dos diferentes *outcomes* providos pelos diferentes fornecedores no mercado político e, também, dos diferentes canais para atender a diversidade de fornecedores.

Como aponta a literatura, a competição entre demandantes no mercado político não ocorre somente entre empresas, mas entre associações das quais as empresas participam para minimizar custos com a estratégia política. Estudos futuros podem testar a existência de estratégia política considerando esta especificidade dos demandantes em mercados políticos.

A teoria preconiza a existência de outras dimensões que incorrem em *tradeoff* nos mercados políticos. Pesquisas futuras podem utilizarem-se do experimento laboratorial e testar a existência de estratégia política abrangendo outras dimensões tratadas na literatura como abordagem da ação (HILLMAN; HITT, 1999). Seriam mais elementos empíricos para suportar os achados deste estudo.

Os resultados desta pesquisa comprovam a existência de estratégia política em mercados políticos considerando saliência da *issue* e rotina. Porém, os resultados permitem inferir que, se existe posicionamento, podem existir, também, barreiras de mobilidade em mercados políticos. Neste sentido, a mesma metodologia utilizada neste estudo pode ser usada para identificar se empresas em movimento no mercado político se dissuadem de mudar o

posicionamento diante das estratégias das concorrentes. Havendo barreiras de mobilidade, é possível que uma estrutura de grupos estratégicos *nonmarket* também exista.

Por fim, como indica o estudo de Mellahy, Frynas, Sum e Siegel (2016), esforços para desenvolver a pesquisa em CPA devem ser empreendidos no sentido da construção de *frameworks* integradores. A discussão sobre o que é mais ou menos relevante em termos de elementos explicativos da relação estratégia-performance no mercado político pode ser substituída pelo debate integrador que busca complementaridades entre as correntes teóricas, possibilitando avanços teóricos, empíricos e gerenciais. Os achados deste estudo podem, por exemplo, ser combinados com a RBT, RDT e teoria institucional na composição de uma ferramenta de maior poder explicativo sobre a efetividade da atuação corporativa não-mercado.

8.4 Considerações Finais

A pesquisa em mercados políticos floresce usando como fundamentos teóricos os textos de Hillman e Keim (1995), Hillman e Hitt (1999) e Bonardi, Hillman e Keim (2005) que abordam o *framework* dos mercados políticos, o conceito de estratégia política e apontam contribuições a serem dadas na literatura. No entanto, ainda se discute a criação e sustentabilidade de vantagem competitiva a partir do emprego de estratégias políticas (HADANI; SCHULER, 2013; HADANI; DAHAN; DOH, 2015; RAJWANI; LIEDONG, 2015).

Getz (2002) afirma que em CPA existem paradigmas e modelos, mas não há teoria. Os modelos são, em sua maioria, *grounded* e inconsistentes para o fenômeno do engajamento das empresas em CPA e não objetivam o desenvolvimento de uma lógica teórica. Os dados usados para fazer inferências acerca da efetividade da estratégia política, não conseguem capturar a influência direta das variáveis na tomada de decisão estratégica. Desta forma, não é possível estabelecer uma relação causal.

Este estudo forneceu elementos que permitem auxiliar na composição desta lógica teórica, a partir do reconhecimento da existência de estratégia enquanto posicionamento em mercados políticos utilizando dados primários obtidos com uma técnica adequada para tal finalidade.

Saliência da *issue* e rotinas são elementos presentes na literatura de estratégia política, mas apesar de serem determinantes na formulação da estratégia, não determinam a mudança da estratégia. Assim, considerando estes elementos, evidencia-se haver posicionamento estratégico e que a atratividade nestes mercados incorpora este elemento.

Espera-se que a contribuição oferecida por esta pesquisa instigue o debate sobre a atuação das empresas no ambiente não-mercado. A expectativa é que a discussão iniciada aqui, inspire mais estudos que agreguem mais elementos para refletir sobre se o que se pratica pelas empresas são Estratégias ou Ações Políticas.

REFERÊNCIAS

- Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2008). Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Managerial and Decision Economics*, 29(6), 489-502.
- American Psychological Association (2012). *Ethical Principles of Psychologists an Code of Conduct*. Disponível em <http://www.apa.org/ethics/code/index.aspx>.
- Aplin, J.C., & Hegarty, W.H. (1980). Political influence: strategies employed by organizations to impact legislation in business and economic matters. *Academy of Management Journal*, 23(3), 438-450.
- Armstrong, M., Cowan, S., & Vickers, J. (1994). *Regulatory reform: economic analysis and British experience* (Vol. 20). MIT press.
- Bach, D., & Allen, D. (2010). What every CEO needs to know about nonmarket strategy. *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 41.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Baron, D. P., & Mo, J. (1993). Campaign Contributions and Party-Candidate Competition in Services and policies. *Political Economy*, 313-54.
- Baron, D.P.(1995a). The Nonmarket Strategy System. *Sloan Management Review*, 37 (Fall):73-85.
- Baron, D.P.(1995b). Integrated strategies: Market and Nonmarket components. *California Management Review*. 37(2), 47-65.

- Baumol, W. J. (1986). Contestable markets: an uprising in the theory of industry structure. *Microtheory: applications and origins*, 40-54.
- Baysinger, B.D. (1984). Domain Maintenance as an Objective of Business Political Activity: An Expanded Typology. *Academy of Management Review*, 9(2), 248-258.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Anchor books.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2009). *Economics of strategy*. John Wiley & Sons.
- Boddewyn, J. J., & Brewer, T. L. (1994). International-business political behavior: New theoretical directions. *Academy of Management Review*, 19(1), 119-143.
- Bonardi, J. P. (2011). Corporate political resources and the resource-based view of the firm. *Strategic organization*, 9(3), 247-255.
- Bonardi, J. P., & Bergh, R. G. V. (2015). Political knowledge and the resource-based view of the firm. *The Routledge Companion to Non-Market Strategy*, 12.
- Bonardi, J. P., & Urbiztondo, S. (2013). Asset freezing, corporate political resources and the Tullock paradox. *Business and Politics*, 15(3), 275-293.
- Bonardi, J. P., Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2005). The attractiveness of political markets: Implications for firm strategy. *Academy of Management Review*, 30(2), 397-413.
- Bonardi, J.O., Holburn, G., & Vanden Bergh, R. (2006). Nonmarket performance: evidence from U.S. electric utilities. *The Academy of Management Journal*, 49(6), 1209-1228.
- Bonardi, J. P., & Keim, G. D. (2005). Corporate political strategies for widely salient issues. *Academy of Management Review*, 30(3), 555-576.
- Bonardi, J. P. (2008). The internal limits to firms' nonmarket activities. *European Management Review*, 5(3), 165-174.

- Boubakri, N., Cosset, J.C., & Saffar, W. (2008). Political connections of newly privatized firms. *Journal of Corporate Finance*, 14(5), 654-673.
- Buchanan, J. M., & Tullock, G. (1962). *The calculus of consent* (Vol. 3). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Buchanan, J.M. (1954). Social choice, democracy and free markets. *Journal of Political Economy*, 62(2), 114-123.
- Buchanan, J.M. (1987). The constitution of economic policy. *American Economic Review*, 77(1), 243-250.
- Bussab, W. D. O., & Morettin, P. A. (2010). *Estatística básica*. Saraiva.
- Caves, R.E (1964). *American Industry: Structure, Conduct, Performance*. New Jersey: Prentice Hall.
- Caves, R.E., & Ghemawat, P. (1992). Identifying mobility barriers. *Strategic Management Journal*, 13(1), 1-12.
- Caves, R.E., & Porter, M.E. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261.
- Cimatoribus, M., De Tommaso, A., & Neri, P. (1998). Impacts of the 1996 Telecommunications Act on the US model of telecommunications policy. *Telecommunications policy*, 22(6), 493-517.
- Chambliss, D.F., & Schutt, R.k. (2003). *Making Sense of the social world: methods of investigation*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Choi, S. J., Jia, N., & Lu, J. (2014). The structure of political institutions and effectiveness of corporate political lobbying. *Organization Science*, 26(1), 158-179.
- Chong, A., & Gradstein, M. (2007). Inequality and institutions. *The Review of Economics and Statistics*, 89(3), 454-465.

- Claessens, S., Feijen, E., & Laeven, L. (2008). Political connections and preferential access to finance: the role of campaign contributions. *Journal of Financial Economics*, 88(3), 554-580.
- Cooper, M.J., Gulen, H., & Ovtchinnikov, A.V. (2010). Corporate political contributions a stock returns. *The Journal of Finance*, 65(2), 687-724.
- Corley, K.G., & Gioia, D.A (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12-32.
- Crain, W. M. (1977). On the structure and stability of political markets. *The Journal of Political Economy*, 829-842.
- Cruz, C., Keefer, P., & Labonne, J. (2015). Incumbent Advantage, Voter Information and Vote Buying.
- Curran, J., & Blackburn, R. (2000). *Researching the small enterprise*. Sage.
- Dahlberg, I. (1978). Teoria do conceito. *Ciência da informação*, 7(2), 101- 107.
- Darendeli, I. S., & Hill, T. L. (2015). Uncovering the complex relationships between political risk and MNE firm legitimacy: Insights from Libya. *Journal of International Business Studies*, 47(1), 68-92.
- De Figueiredo, J. M. (2009). *Integrated political strategy*. Working Paper 1503. National Bureau of Economic Research.
- De Figueiredo, J.M., & Silverman, B.S. (2006). Academic earmarks and the returns to lobbying. *Journal of Law and Economics*, 49(1), 597–626.
- De Figueiredo, R. J., & Edwards, G. (2007). Does private money buy public policy? Campaign contributions and regulatory outcomes in telecommunications. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 547-576.
- Deloitte (2012). Growth strategies: What can work in emerging markets? Disponível em <http://deloitte.wsj.com/cfo/files/2012/06/DFPORH2012031400001.pdf>. Acesso em 05/02/2015.

- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Doh, J. P., Lawton, T. C., & Rajwani, T. (2012). Advancing nonmarket strategy research: Institutional perspectives in a changing world. *The Academy of Management Perspectives*, 26(3), 22-39.
- Dornier, R., Selmi, N., & Delécolle, T. (2012). Strategic Groups Structure, Positioning of the Firm and Performance: A Review of Literature. *International Business Research*, 5(2), 27-40.
- Downs, A. (1965). *An Economic Theory of Democracy*. New York: Harper & Row
- Dyer, D., Kagel, J. H., & Levin, D. (1989). A comparison of naive and experienced bidders in common value offer auctions: A laboratory analysis. *The Economic Journal*, 99(394), 108-115.
- Droege, S. B., & Marvel, M. R. (2009). Perceived strategic uncertainty and strategy formation in emerging markets. *Journal of Small Business Strategy*, 20(2), 43-60.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6), 611-629.
- Field, A., & Hole, G. (2002). *How to design and report experiments*. Sage.
- Fiani, R. (2009). *Teoria dos jogos: com aplicações em economia, administração e ciências sociais*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Figueiredo Filho, D. B., da Rocha, E. C., da Silva Júnior, J. A., & Paranhos, R. (2015). Financiamento de Campanha: nível de Regulamentação em Perspectiva Comparada. *E-Legis-Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação da Câmara dos Deputados*, 17(17), 36-50.
- Gemignani, T. M. (2015). Political Career Building and the Electoral Effect of Incumbency: Evidence from Brazil. *Available at SSRN*.
- Geradin, D., & Kerf, M. (2003). *Controlling market power in telecommunications: antitrust vs sector-specific regulation*. Oxford University Press on Demand.

- Gerber, B. J., & Teske, P. (2000). Regulatory policymaking in the American states: A review of theories and evidence. *Political Research Quarterly*, 53(4), 849-886.
- Getz, K. A. (1997). Research in corporate political action: integration and assessment. *Business and Society*, 36(1), 32-72.
- Getz, K. A. (2002). Public affairs and political strategy: theoretical foundations. *Journal of Public Affairs*, 1(4) & 2(1), 305-329.
- Gordon, S.C., Hafer, C., & Landa, D. (2007). Consumption or investment? On motivations for political giving. *The Journal of Politics*, 69(4), 1057-1072.
- Graham, S. D. (1992). The role of cities in telecommunications development. *Telecommunications Policy*, 16(3), 187-193.
- Gram, H.A., & Crawford, R.L. (1979). Corporate strategies for political action. *Long Range Planning*, 12(1), 62-68.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Griffin, J.J., Fleisher, C.S., Brenner, S.N., & Boddewyn, J.HJ. (2001a). Corporate public affairs research: chronological reference list: Part 1: 1985-2000. *Journal of Public Affairs*, 1(1), 9-32.
- Griffin, J.J., Fleisher, C.S., Brenner, S.N., & Boddewyn, J.HJ. (2001b). Corporate public affairs research: chronological reference list: Part 2: 1958-1984. *Journal of Public Affairs*, 1(1), 169-186.
- Guedri, Z., & McGuire, J. (2011). Multimarket competition, mobility barriers and firm performance. *Journal of Management Studies*, 48(4), 857-890.
- Gupta, A. (2013). Corporate Political Management: strategic vision. *International Monthly refereed Journal of Research in Management & Technology*, 2(1), 36-41.
- Hadani, M. & Schuler, D. A. (2013), In search of El Dorado: The elusive financial returns on corporate political investments. *Strategic Management Journal*, 34(1), 165–181.

- Hadani, M., Dahan, N. M., & Doh, J. P. (2015). The CEO as chief political officer: Managerial discretion and corporate political activity. *Journal of Business Research*, 68(11), 2330-2337.
- Hair, J.F, Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. 6 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J.F., Babin, B., Money, A.H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 929-964.
- Haten, K.J., & Hatten, M.L. (1987). Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and constestability. *Strategic Management Journal*, 8(1), 329-342.
- Heckman, J.J. (2008). Econometric Causality. *Working Paper 13934*. Disponível em <http://www.nber.org/papers/w13934>.
- Henisz, W. J., & Zelner, B. A. (2010). The hidden risks in emerging markets. *Harvard Business Review*, 88(4), 88-95.
- Henisz, W.J., & Zelner, B.A. (2012). Strategy and competition in the market and nonmarket arenas. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), 40-51.
- Hersch, P. L., & McDougall, G. S. (2000). Determinants of automobile PAC contributions to house incumbents: Own versus rival effects. *Public Choice*, 104(3-4), 329-343.
- Hillman, A.J. (2003). Determinants of Political strategies in U.S. Multinationals. *Business Society*, 42(4), 455-484.
- Hillman, A. J., & Hitt, M. A. (1999). Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review*, 24(4), 825-842.
- Hillman, A. J., & Keim, G. (1995). International variation in the business-government interface: institutional and organizational considerations. *Academy of Management Review*, 20(1), 193-214.

- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- Hillman, A.J., Keim, G.D., & Schuler, D. (2004). Corporate political activity: a review and research agenda. *Journal of Management*, 30(6), 837-857.
- Holburn, G. L. (2001). Political risk, political capabilities and international investment strategy: Evidence from the power generation industry. *Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario*.
- Holburn, G. L., & Bergh, R. G. V. (1997). Political Strategy for Corporate Mergers and Acquisitions. *New York Times*.
- Holburn, G.L.F., & Vanden Bergh, R.G. (2014), Integrated market and non market strategies political campaigning contributions around merger and acquisition events in the energy sector. *Strategic Management Journal*, 35(3), 450-460.
- Holburn, G. L., & Zelner, B. A. (2010). Political capabilities, policy risk, and international investment strategy: evidence from the global electric power generation industry. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1290-1315.
- Jacomet, D. (2005). The Collective Aspect of Corporate Political Strategies: The Case of US and European Business Participation in Textile International Trade Negotiations. *International Studies of Management and Organization*, 35(2), 78-93.
- Jakopin, N. M., & Klein, A. (2012). First-mover and incumbency advantages in mobile telecommunications. *Journal of Business Research*, 65(3), 362-370.
- John, A., Rajwani, T. S., & Lawton, T. C. (2015). Corporate political activity. *The Routledge Companion to Non-Market Strategy*, 115.
- Josefy, M., Kuban, S., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2015). All Things Great and Small: Organizational Size, Boundaries of the Firm, and a Changing Environment. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 715-802.
- Keim G.D. (1981). Foundations of a political strategy for business. *California Management Reviews*, 23(3), 41-48.

- Keim, G.D. & Baysinger, B. (1988). The efficacy of business political activity: competitive considerations in a principal-agent context. *Journal of Management*, 14(2), 163-180.
- Keim, G.D., & Zeithaml, C.P. (1986). Corporate Political Strategy and legislative decision making: a review and contingency approach. *Academy of Management Review*, 11(4), 828-843.
- Khanna, T., Palepu, K. G., & Sinha, J. (2005). Strategies that Fit Emerging Markets. Rivals from Developing Countries Are Invading Your Turf. How Will You Fight Back? *Harvard Business Review*, 10030(4).
- Kingsley, A.F., Vanden Bergh, R.G., & Bonardi, J. (2012). Political Markets and Regulatory Uncertainty: Insights and Implications for Integrated Strategy. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), 52-67.
- Kroszner, R. S., & Stratmann, T. (2000). *Does political ambiguity pay? Corporate campaign contributions and the rewards to legislator reputation* (No. w7475). National bureau of economic research.
- Kumar, V., & Thakur, M. K. (2014). *Activity is Not Strategy: Reconceptualizing Corporate Political Activity*. Available at SSRN 2487071.
- Kumar, V., Thakur, M., & Pani, S. K. (2015). Corporate Political Activity: An Integrated Model. *Asian Social Science*, 11(16), 128-136.
- Lambert, J., Skippari, M., Eloranta, J., & Makinen, S. (2004). The evolution of corporate political action: a framework for processual analysis. *Business and Society*, 43(4), 335-365.
- Lawton, T., McGuire, S., & Rajwani, T. (2013). Corporate political activity: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 86-105.
- Lenway, S., & Rehbein, K. (1991). Research Notes. Leaders, followers and Free riders: an Empirical Test of Variation in Corporate Political Involvement. *Academy of Management Journal*, 34(4), 893-905.
- Lord, M.D. (2000). Corporate political strategy and legislative decision making. *Business and Society*, 39(1), 76-93.

- Lux, S. (2013). Strategic fit to political factors and subsequent performance: evidence from U.S. Coal Industry, 1986 a 2000. *Business & Society*, 20(10), 1-8.
- Lux, S., Crook, T.R., & Woehr, D.J. (2011). Mixing business with politics; a meta analysis of the antecedents and outcomes of corporate political activity. *Journal of Management*, 37(1), 223-247.
- Mahon, J.F., & McGowan, R.A. (1998). Modelling industry political dynamics. *Business and Society*, 37(4), 390-413.
- Martinez, J.V., & Ruiz, R.D. (2012). What is a direct competitor? An empirical study to corroborate the perception of direct competence based on three factor. *Contad.Adm* [online]. 57(1), 149-184.
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29(1), 61-74.
- Mason, E. S. (1949). The current status of the monopoly problem in the United States. *Harvard Law Review*, 62(1), 1265-1285.
- Mas-Ruiz, F.J., Moreno. F.L., & Martínez, A.L.G. (2013). Asymmetric rivalry within and between strategic groups. *Strategic Management Journal*. Accepted Article (Accepted, unedited articles published online and citable. The final edited and typeset version of record will appear in future.)
- Masters, M., & Keim, G. 1985. Determinants of PAC participation among large corporations. *Journal of Politics*, 47(1), 1158–1173.
- Mathur, I., & Singh, M. (2011). Corporate political strategies. *Accounting & Finance*, 51(1), 252-277.
- McGee, J., & Thomas, H. (1986). Strategic Groups: theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7(2), 141-160.
- McWilliams, A., Van Fleet, D. D., & Cory, K. D. (2002). Raising Rivals' Costs Through Political Strategy: An Extension of Resource-based Theory. *Journal of Management Studies*, 39(5), 707-724.

- Mellahi, K., Frynas, J. G., Sun, P., & Siegel, D. (2016). A Review of the Nonmarket Strategy Literature Toward a Multi-Theoretical Integration. *Journal of Management*, 42(1), 143-173.
- Mestelman, S. & Feeny, D. H. (1988). Does Ideology Matter? Anecdotal Experimental Evidence on the Voluntary Provision of Public Goods. *Public Choice*, 57(1), 281-286.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 1(1), 340-363.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S., & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic management journal*, 30(1), 61-80.
- Meznar, M. (2002). The theoretical foundations of public affairs and political strategy: where do we go from here? *Journal of Public Affairs*, 1(4), 330-335.
- Meznar, M. B., & Nigh, D. (1995). Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in american firms. *Academy of Management Journal*, 38(4), 975.
- Mody, B., Bauer, J. M., & Straubhaar, J. D. (1995). *Telecommunications politics: Ownership and control of the information highway in developing countries*. Psychology Press.
- Mote, J., Jordan, G., Hage, J., Hadden, W., & Clark, A. (2015). Too big to innovate? Exploring organizational size and innovation processes in scientific research. *Science and Public Policy*, scv045.
- Mueller, D. C. (2004). *Public choice: an introduction*, US: Springer US.
- Munger, M.C. (1988). On the political participation of the firm in the electoral process: an update. *Public Choice*, 56(1), 295-298.
- Nell, P. C., Puck, J., & Heidenreich, S. (2015). Strictly limited choice or agency? Institutional duality, legitimacy, and subsidiaries' political strategies. *Journal of World Business*, 50(2), 302-311.
- Niskanen, W. A. (1974). *Bureaucracy and Representative Government*. Transaction Publishers.

- North, D. C. (1990). A transaction cost theory of politics. *Journal of Theoretical Politics*, 2(4), 355-367.
- Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework. *Academy of Management Review*, 33(2), 496-520.
- Ordanini, A., Rubera, G., & DeFillippi, R. (2008). The many moods of inter-organizational imitation: a critical review. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 375-398.
- Oster, S. (1982). Intraindustry structure and the ease of strategic change. *The Review of Economics and Statistics*, 64(3), 376.
- Panagiotou, G. (2006a). Managerial cognitions of competitive environments: a strategic group analysis, *Management Research News*, 29(7), 439 – 456.
- Panagiotou, G. (2006b). The impact of managerial cognitions on the structure-conduct-performance (SCP) paradigm: A strategic group perspective, *Management Decision*, 44(3), 423 – 441.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper and Row.
- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920-936.
- Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 793-815.
- Perloff, J. M., Karp, L., & Golan, A. (2007). *Estimating market power and strategies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers. *Journal of Management studies*, 26(4), 397-416.

- Porac, J.F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (2011). Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish Knitwear Manufacturers revisited. *Journal of Management Studies*, 48(3), 646-664.
- Porter, M. E. (1979a). The structure within industries and companies' performance. *Review of Economics and Statistics*, 61(1), 214-219.
- Porter, M.E. (1979b). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 2-10.
- Porter, M.E. (1980a). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M.E. (1980b). Industry Structure & Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41.
- Porter, M.E. (1981) The contributions of industrial organization to strategic management. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M.E. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando uma performance superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(Special Issue), 95-117.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 625(1), 61-78.
- Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Posen, H. E., Lee, J. & Yi, S. (2013). The power of imperfect imitation. *Strategic Management Journal*, 34(2), 149-164.
- Posner, R. A. (1969). Natural monopoly and its regulation. *Stanford Law Review*, 548-643.

- Rajwani, T., & Liedong, T. A. (2015). Political activity and firm performance within nonmarket research: A review and international comparative assessment. *Journal of World Business*, 50(2), 273-283.
- Reger, R., & Huff, A. (1993). Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, 14(2), 103-123.
- Roe, B.E., & Just, D.R. (2009). Internal and External validity in economics research: tradeoffs between experiments, field experiments, natural experiments, and field data. *American Journal of Agriculture Economy*, 91(5), 1266-1271.
- Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*: 556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Salvato, C., & Rerup, C. (2010). Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management*, 37(2), 468-490.
- Sarlamanov, K., & Jovanoski, A. (2014). Models of Voting. *Researchers World*, 5(1), 16-24.
- Sawant, R. J. (2012). Asset specificity and corporate political activity in regulated industries. *Academy of Management Review*, 37(2), 194-210.
- Schuler, D.A. (1996). Corporate political strategy and foreign competition: the case of the steel industry. *Academy of Management Journal*, 39(3), 720-737.
- Schuler, D.A., Rehbein, K., & Cramer, R.D. (2002). Pursuing strategic advantage through political means: a multivariate approach. *Academy of Management Journal*, 45(4), 659-672.
- Schwenck, C.R. (1982). Why sacrifice rigour for relevance? A proposal for combining laboratory and field research in strategic management. *Strategic Management Journal*, 3(3), 213-225.
- Shepherd, W. G., & Shepherd, J. M. (2003). *The economics of industrial organization*. Waveland Press.
- Shirodkar, V., & Mohr, A. T. (2015). Resource Tangibility and Foreign Firms' Corporate Political Strategies in Emerging Economies: Evidence from India. *Management International Review*, 55(6), 801-825.

- Short, J.C., Ketchen, D.J. Jr., Palmer, T.B., & Hult, T.H. (2007). Firm, Strategic Group, and industry influences on performance. *Strategic Management Journal*, 28(1), 147-176.
- Smith, V.L. (1994). Economics in the Laboratory. *Journal of Economic Perspectives*, 8(1), 113-131.
- Stigler, G.J. (1971). The theory of economic regulation. *Bell Journal of Economics and Management Science*, 2(1), 3-21.
- Stigler, G. J. (1972). Economic competition and political competition. *Public Choice*, 13(1), 91-106.
- Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256-273.
- Stratmann, T. (1992). Are contributors rational? Untangling strategies of political action committees. *Journal of Political Economy*, 100(3), 647-664.
- Stratmann, T. (2005). Some talk: Money in politics. A (partial) review of the literature. In *Policy Challenges and Political Responses* (pp. 135-156). Springer US.
- Sudharhan, D., Thomas, H., & Fiegebaum, A. (1991). Assessing mobility barriers in dybaic strategic groups analysis. *Journal of Management Studies*, 28(5), 429-438.
- Sun, P.; Mellahi, K., & Liu, G.S. (2011). Corporate governance failure and contingent political resources in transition economies: a longitudinal case study. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 853-879.
- Sutcliffe, K. M., & Zaheer, A. (1998). Uncertainty in the transaction environment: an empirical test. *Strategic Management Journal*, 19(1), 1-23.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Thomas, H., & Venkatraman, N.N. (1988). Research on strategic groups: progress and prognosis. *Journal of Management Studies*, 25(6), 537-555.

- Tian, Z., Hafsi, T., & Wu, W. (2007). Institutional determinism and political strategies: an empirical investigation. *Business and Society*, 48(1), 284–325.
- Tirole, J. (1988). *The theory of Industrial Organization*. MIT Press.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative science quarterly*, 22-39.
- Wang, H., & Qian, C. (2011). Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1159-1181.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wilson, T., Aronson, E., & Carlsmith, K. (2010). The art of laboratory experimentation. In: Fiske, Gilbert & Lindzey (ed). *Handbook of Social Psychology*. New Jersey, 49-79.
- Wittman, D. (2009). How pressure groups activate voters and move candidates closer to the median. *The Economic Journal*, 119(540), 1324-1343.
- Wrona, T., Ladwig, T., & Gunnesch, M. (2013). Socio-cognitive processes in strategy formation—A conceptual framework. *European Management Journal*, 31(6), 697-705.
- Yasar, M., Rejesus, R. M., Chen, Y., & Chakravorty, U. (2011). Political Influence of Firms in the Tradable and Non-Tradable Sectors: A Cross-Country Analysis. *Economics & Politics*, 23(3), 297-312.
- Zadkoohi, A. (1985). On the political participation of the firm in the electoral process. *Southern Economics Journal*, 51(1), 804-817.
- Zheng, W., Singh, K., & Mitchell, W. (2015). Buffering and enabling: The impact of interlocking political ties on firm survival and sales growth. *Strategic Management Journal*, 36(11), 1615-1636.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PÓS-EXPERIMENTO

O objetivo deste estudo é testar a existência de estratégia no mercado político. Após a tarefa, solicitamos que ela não seja comentada até o término para que se previnam problemas que podem invalidar a coleta de dados. Também gostaríamos de saber suas impressões sobre a experiência e para isso solicitamos que responda às seguintes perguntas:

1. Qual é a sua idade?
 até 18 anos de 18 a 25 anos de 25 a 35 anos mais de 35 anos
2. Sexo ?
 Feminino Masculino
3. Atualmente você exerce alguma atividade profissional?
 Sim Não
4. Já havia participado de algum experimento?
 Sim Não
5. O experimento lhe provocou alguma reflexão específica sobre o assunto tratado?
 Sim Não
6. Você achou a tarefa difícil?
 Sim Não
7. Você entendeu todas as instruções que foram dadas?
 Sim Não
8. O que achou dos recursos usados no experimento (laboratório de informática)?
 Adequados Inadequados
9. Você achou que além daquilo que estava evidenciado nas instruções, algo mais estava sendo testado durante o experimento?
 Sim Não

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Estudo: AÇÕES POLÍTICAS OU ESTRATÉGIAS POLÍTICAS?

Abordagem Metodológica: Experimento de Laboratório

O objetivo deste estudo é testar a existência de estratégia no mercado político e ele tem duração esperada de 30 minutos. Mediante sorteio por computador, os participantes serão distribuídos em dois grupos que receberão, cada qual, suas orientações para realizar o teste pela tela do computador.

Informamos que será mantida a confidencialidade acerca dos dados dos participantes e que estes dados somente serão utilizados de forma agregada. A condução do teste não oferecerá risco físico, civil ou criminal para nenhum participante e o benefício esperado com este estudo é o de contribuir com a discussão teórica da atividade política corporativa.

Reserva-se ao voluntário o direito de não participar da pesquisa, devendo assim informá-lo assinalando o item “Não Concordo” ao final da página. Ao concordar, o participante será encaminhado ao grupo para o qual foi sorteado e ouvirá as instruções para o teste através de um áudio; após o término do áudio, o pesquisador perguntará se alguém quer desistir da participação; caso deseje declinar de sua participação, deve avisar ao pesquisador neste momento. Solicitamos sua atenção a este item, pois o declínio do participante após o início do teste, compromete todo o resultado, devendo ser o teste realizado novamente, o que inclui novo planejamento, maiores custos e prazos.

Os participantes receberão, ao final do teste, chocolates.

Caso deseje obter informações sobre natureza, resultados e conclusões da pesquisa utilize as seguintes formas de contato:

Email: anagraziele@yahoo.com.br

Telefone: (5511) 98381-6789

Diante das informações acima descritas declaro que

____ Concordo ____ Não Concordo

Em participar do experimento de laboratório intitulado **Ação política ou estratégia política?**

Assinatura

RG

Data: ____/____/____

APÊNDICE C

TRATAMENTO 1

Uma empresa do ramo de telecomunicações tem um recurso limitado de 150.000,00 para investir em sua estratégia política. Não é a primeira vez que ela faz isso, já tem experiência no mercado político. Esta estratégia consiste em escolher entre duas opções: aplicar todo o recurso em doação para campanha de um político ou investir na constituição do *board* da empresa (o *board* é o conselho de administração da empresa e será constituído com 10 ex integrantes do governo recebendo uma remuneração mensal de 15.000 cada um). O objetivo da empresa é obter regulações favoráveis para o seu negócio.

O retorno da doação para campanha é 3 vezes maior que o retorno do investimento na constituição do *board*, mas tem uma chance de 30% de não ocorrer uma vez que o político para quem a empresa vai doar, apesar de concorrer á reeleição, pode não vencer. O valor que a empresa espera receber com a aprovação da regulação é de 600.000 caso o político vote a favor da regulação e de 200.000 se a regulação for obtida pelo desempenho do *board*.

A aprovação da regulação será feita por um político que decidirá se aprovará ou não e fará isso antes da empresa. Este político tem um salário mensal de 15.000,00 e caso não receba a doação da empresa, terá mais dificuldades para fazer a campanha, podendo perder o salário. Então a empresa conhecerá a escolha do político antes de tomar sua decisão.

Os possíveis ganhos para as estratégias adotadas são:

- Caso o político opte por voto e a empresa por doação, o político ganha 135.000 (recebe 150.000 ao custo de 15.000) e a empresa perde 150.000 (investe 150.000 na doação e perde o investimento, pois o político não regula a seu favor);
- Se o político optou por voto e a empresa pelo *board*, o político perde 15.000 (não recebeu doação e teve custo) e a empresa ganha 50.000 (recebeu 200.000 ao custo de 150.000). A empresa tem retorno, mas é três vezes menor que o retorno que a doação pode oferecer;
- Se o político optou por regular (trazendo o benefício máximo para a empresa) e a empresa escolheu a doação (trazendo o benefício esperado para o político), o político ganha 135.000 e a empresa 450.000: ambos tiveram custos (150.000 para a empresa e 15.000 para o político);
- Se a empresa opta pelo *board* e o político optou por regular, somente a empresa ganha (450.000) e o político perde 15.000.

Este jogo tem 13 rodadas sendo que somente as 10 últimas serão consideradas para contabilização dos resultados. Os resultados de todas as 10 rodadas serão somados e ao final serão convertidos em chocolates

Clique OK.

APÊNDICE D

TRATAMENTO 2

Uma empresa do ramo de telecomunicações tem um recurso limitado de 150.000,00 para investir em sua estratégia política. Não é a primeira vez que ela faz isso, já tem experiência no mercado político. Esta estratégia consiste em escolher entre duas opções: aplicar todo o recurso em doação para campanha de um político ou investir na constituição do *board* da empresa (o *board* é o conselho de administração da empresa e será constituído com 10 ex integrantes do governo recebendo uma remuneração mensal de 15.000 cada um). O objetivo da empresa é obter regulações favoráveis para o seu negócio.

O retorno da doação para campanha é 3 vezes maior que o retorno do investimento na constituição do *board*, mas tem uma chance de 30% de não ocorrer uma vez que o político para quem a empresa vai doar, apesar de concorrer à reeleição, pode não vencer. O valor que a empresa espera receber com a aprovação da regulação é de 600.000 caso o político vote a favor da regulação e de 200.000 se a regulação for obtida pelo desempenho do *board*.

A aprovação da regulação será feita por um político que decidirá se aprovará ou não e fará isso antes da empresa. Este político tem um salário mensal de 15.000,00 e caso não receba a doação da empresa, terá mais dificuldades para fazer a campanha, podendo perder o salário. Então a empresa conhecerá a escolha do político antes de tomar sua decisão.

Porém, a regulação que antes era só de interesse da empresa agora passou a ser de interesse público, e isso pode mudar a decisão do político se ele for pressionado pelos eleitores. Caso o político não aprove uma regulação favorável, a empresa deixará de ganhar o retorno esperado.

Este jogo tem 13 rodadas sendo que somente as 10 últimas serão consideradas para contabilização dos resultados. Os resultados de todas as 10 rodadas serão somados e ao final serão convertidos em chocolates.

Os possíveis ganhos para as estratégias adotadas são:

- Caso o político opte por voto e a empresa por doação, o político ganha 135.000 (recebe 150.000 ao custo de 15.000) e a empresa perde 150.000 (investe 150.000 na doação e perde o investimento, pois o político não regula a seu favor);
- Se o político optou por voto e a empresa pelo *board*, o político perde 15.000 (não recebeu doação e teve custo) e a empresa ganha 50.000 (recebeu 200.000 ao custo de 150.000). A empresa tem retorno, mas é três vezes menor que o retorno que a doação pode oferecer;
- Se o político optou por regular (trazendo o benefício máximo para a empresa) e a empresa escolheu a doação (trazendo o benefício esperado para o político), o político ganha 135.000 e a empresa 450.000: ambos tiveram custos (150.000 para a empresa e 15.000 para o político);
- Se a empresa opta pelo *board* e o político optou por regular, somente a empresa ganha (450.000) e o político perde 15.000.

Clique OK.

APÊNDICE E

TRATAMENTO 4

Uma empresa do ramo de telecomunicações tem um recurso limitado de 150.000,00 para investir em sua estratégia política. Não é a primeira vez que ela faz isso, já tem experiência no mercado político. Esta estratégia consiste em escolher entre duas opções: aplicar todo o recurso em doação para campanha de um político ou investir na constituição do *board* da empresa (o *board* é o conselho de administração da empresa e será constituído com 10 ex integrantes do governo recebendo uma remuneração mensal de 15.000 cada um). Só que a empresa tem um objetivo muito claro: alterar sua rotina para cálculo das tarifas cobradas ao consumidor.

O retorno da doação para campanha é 3 vezes maior que o retorno do investimento na constituição do *board*, mas tem uma chance de 30% de não ocorrer uma vez que o político para quem a empresa vai doar, apesar de concorrer á reeleição, pode não vencer. O valor que a empresa espera receber com a aprovação da regulação é de 600.000 caso o político vote a favor da regulação e de 200.000 se a regulação for obtida pelo desempenho do *board*.

A aprovação da regulação será feita por um político que decidirá se aprovará ou não e fará isso antes da empresa. Este político tem um salário mensal de 15.000,00 e caso não receba a doação da empresa, terá mais dificuldades para fazer a campanha, podendo perder o salário. Então a empresa conhecerá a escolha do político antes de tomar sua decisão.

Porém, se o político não optar pela regulação, a empresa não poderá alterar sua rotina de cálculo e poderá até perder dinheiro e o político sabe disso.

Este jogo tem 13 rodadas sendo que somente as 10 últimas serão consideradas para contabilização dos resultados. Os resultados de todas as 10 rodadas serão somados e ao final serão convertidos em chocolates.

Os possíveis ganhos para as estratégias adotadas são:

- Caso o político opte por voto e a empresa por doação, o político ganha 135.000 (recebe 150.000 ao custo de 15.000) e a empresa perde 150.000 (investe 150.000 na doação e perde o investimento, pois o político não regula a seu favor);
- Se o político optou por voto e a empresa pelo *board*, o político perde 15.000 (não recebeu doação e teve custo) e a empresa ganha 50.000 (recebeu 200.000 ao custo de 150.000). A empresa tem retorno, mas é três vezes menor que o retorno que a doação pode oferecer;
- Se o político optou por regular (trazendo o benefício máximo para a empresa) e a empresa escolheu a doação (trazendo o benefício esperado para o político), o político ganha 135.000 e a empresa 450.000: ambos tiveram custos (150.000 para a empresa e 15.000 para o político);
- Se a empresa opta pelo *board* e o político optou por regular, somente a empresa ganha (450.000) e o político perde 15.000.

Clique OK.

APÊNDICE F

INSTRUÇÕES DISPONIBILIZADAS AOS PARTICIPANTES

Tela 1

Olá! Seja bem-vindo ao experimento sobre estratégia política das empresas. Antes de iniciar o teste, você deve ler com atenção as instruções que serão dadas.

Este experimento ocorre em dois momentos: no primeiro momento, você deverá tomar uma decisão durante o tempo previamente determinado. Porém esta tomada de decisão ocorrerá em 13 rodadas, sendo que somente os pontos conseguidos nas últimas 10 rodadas é que contarão para sua remuneração (os chocolates). Isso porque as 3 primeiras rodadas servirão de treinamento, para que você se familiarize com o jogo. Ao terminar estas rodadas de treinamento, você será avisado pelo sistema.

No segundo momento, uma outra situação te será proposta para que, novamente, você tome uma decisão dentro do tempo estabelecido. Neste segundo momento, também serão jogadas 13 rodadas e somente as 10 últimas serão contabilizadas para a remuneração.

Este experimento é feito em dupla, na qual um exerce o papel da empresa e o outro exerce o papel de um político honesto. O sistema formou as duplas aleatoriamente, então você já tem uma dupla para jogar e permanecerá com esta dupla até o final do experimento.

Ao final, os pontos que você obteve no jogo serão convertidos em chocolates considerando a taxa de 1/100, ou seja, a cada 100 pontos, você ganhará um chocolate.

Vamos começar? Clique em OK.

Tela 2

Cenário

Tela 3

Agora que você já sabe que decisão deve tomar, precisa conhecer como ocorrerá o processo de decisão da dupla.

A cada uma das 13 rodadas, o político será o primeiro a tomar a decisão (se optará por voto ou regulação). A empresa será comunicada desta decisão e daí tomará a sua. Todas as rodadas seguirão a mesma ordem na tomada de decisão (primeiro o político, depois a empresa).

Ambos terão até 30 segundos para tomar sua decisão e você poderá controlar este tempo visualizando o cronômetro que aparece na tela. Desta forma, cada rodada deve levar, no máximo, 1 minuto para ser concluída. Ao final da rodada, cada um da dupla conseguirá ver quantos pontos conseguiu. Depois disso, a nova rodada terá início.

Clique OK.

Tela 4

Chega de instruções! Pronto para começar? Se após ler as instruções ainda restarem dúvidas, pergunte agora ao instrutor que está na sala. Sanadas as dúvidas, o jogo será iniciado clicando em “Iniciar Jogo”

Mas preste atenção: só clique em “Iniciar Jogo” após o instrutor autorizar, ok?

Tela 5

Agora é pra valer! Acabaram as rodadas de treinamento!

Clique em “Iniciar Jogo Oficial” para começar o experimento de verdade.

Tela 6

Inicia-se agora o segundo momento do jogo no qual a situação é diferente.

Tela 7

Chega de instruções! Pronto para começar?

Se após ler as instruções ainda restarem dúvidas, pergunte agora ao instrutor que está na sala. Sanadas as dúvidas, o jogo será iniciado clicando em “Iniciar Jogo”

Mas preste atenção: só clique em “Iniciar Jogo” após o instrutor autorizar, ok?