

**ATIVIDADE POLÍTICA CORPORATIVA: PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK
ANALÍTICO A PARTIR DE UMA REVISÃO META-ANALÍTICA**

ALESSANDRO SOARES MARINO COSTA
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

MÁRCIO MOUTINHO ABDALLA
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

ATIVIDADE POLÍTICA CORPORATIVA: PROPOSIÇÃO DE UM *FRAMEWORK* ANALÍTICO A PARTIR DE UMA REVISÃO META-ANALÍTICA

1. Introdução

A relação entre mercado, na figura de empresas, grupos ou conglomerados e governos, é cercada de complexos e mútuos jogos de interesse. Em administração/gestão, a discussão a respeito deste tema vem se intensificando ao longo do tempo, principalmente a partir da década de 1990. A literatura sobre atividade política empresarial daquela época já tratava das relações entre empresas e governos, em especial, as que envolviam interesses de corporações e associações comerciais em processos legislativos e regulatórios. Os mecanismos adotados por empresas mostravam-se de diferentes formas, a exemplo da prática de *lobby* – o *lobbying* –, a instituição de comitês de ação política e a formação grupos através de coalizões como associações comerciais (Schaffer, 1995). Ao longo do tempo, com a ampliação de pesquisas nesse campo, chegamos ao que se conhece atualmente como Atividade Política Corporativa (APC), do inglês *Corporate Political Activity* (CPA).

A APC refere-se aos esforços realizados por empresas, grupos de empresas ou setores da indústria, direcionados a influenciar a política governamental em benefício próprio, com o objetivo de incrementar o desempenho corporativo (Doh, Lawton & Rajwani, 2012; Hillman, Keim & Schuler, 2004; Liedong et al., 2015). O campo de estudos em APC investiga fundamentalmente como as empresas exercem, de diferentes formas, tais influências sobre governos, em processos legislativos e regulatórios, atrás de propósitos que podem visar a promoção de interesses da sociedade, mas que principalmente estão voltados ao atendimento de interesses estratégicos corporativos (Hillman & Hitt 1999; Hillman, Keim & Schuler, 2004; Lawton, Mcguire & Rajwani, 2013; Pigott & Williamson, 1979; Shaffer, 1995). É importante ressaltar que a APC alarga a discussão sobre estratégia empresarial comumente explorada no *mainstream*, na medida em que amplia o escopo mercadológico, apresentando-se de forma complementar às estratégias aplicadas ao ambiente de mercado. Contudo, existe forte ligação entre estas duas vertentes estratégicas – de mercado e de não-mercado – pois, a “adoção efetiva de qualquer uma destas formas de estratégia requer a integração com a outra” (Hillman, Keim & Schuler, 2004, p.846), apontando assim para a necessidade de alinhamento. Os estudos relacionados às estratégias de não-mercado analisam “arranjos sociais, políticos, legais e culturais” (Doh, Lawton & Rajwani, 2012, p.23), “a compreensão do lado substantivo das relações entre empresas e outros atores da sociedade e também de que maneira estes atores influenciam ou são influenciados, direta ou indiretamente por tais empresas” (Costa & Abdalla, 2017, p.1). Ainda sobre estratégia de não-mercado, o trabalho de David Baron é descrito por Hillman, Keim & Schuler (2004) como sendo talvez o motor principal de pesquisas de implementação da APC, enaltecendo sua importância para este campo de estudos.

Embora diferentes campos de conhecimento venham empreendendo esforços na compreensão dos fenômenos inerentes à APC, o tema ainda figura marginalmente em administração/gestão, sobretudo por sua natureza fragmentada, apesar de desfrutar de certas características de mobilização, motivadas pelo ambiente político presente nas décadas recentes, em especial no Brasil e em nações periféricas. Como forma de reiterar a relevância desses conhecimentos em administração/gestão, e contribuir com o aprofundamento acerca desses fenômenos no contexto organizacional, esse trabalho tem por objetivo central, a proposição de um *framework* analítico sobre Atividade Política Corporativa, a partir de uma revisão meta-analítica.

2. Atividade Política Corporativa: Trajetória dos Estudos entre 1993 e 2017

A partir da década de 1990 até o final de 2017 houve um crescente volume de pesquisas sobre APC, principalmente nos Estados Unidos e na Europa. É possível observar que estudos vêm destacando contextos ocidentais, tidos como “centrais”, a exemplo de países como Estados Unidos, Alemanha, Dinamarca e Itália (Rajwani & Liedong, 2015). Ao investigar a janela temporal de 25 anos de publicação sobre o tema (1993 - 2017) é possível identificar quatro trabalhos seminais, com volume importante de citações que trazem, de forma consolidada, indicadores de análise para APC. O quadro 1 representa as citações dos principais trabalhos sobre APC, mediante pesquisa realizada em março de 2018.

TRABALHOS	CITAÇÕES POR BASE DE PESQUISA			
	Google Acadêmico	Scopus	Web of Science	Microsoft Academic
Shaffer (1995)	407	162	144	317
Hillman & Hitt (1999)	1243	521	467	1243
Hillman, Keim & Schuler (2004)	853	386	380	736
Lawton, McGuire & Rajwani (2013)	170	85	68	163

Quadro 1. Volume de citações dos trabalhos referenciados.
Elaborado pelos autores em março de 2018.

Outra informação que ajuda compreender a construção de conhecimentos por meio dos estudos em APC dá-se através da relação de citação entre esses trabalhos seminais. Ao posicioná-los em um sequenciamento temporal remontado de forma gráfica, esse relacionamento, em termos de referências, fica evidente. A figura 1 melhor retrata esses relacionamentos.

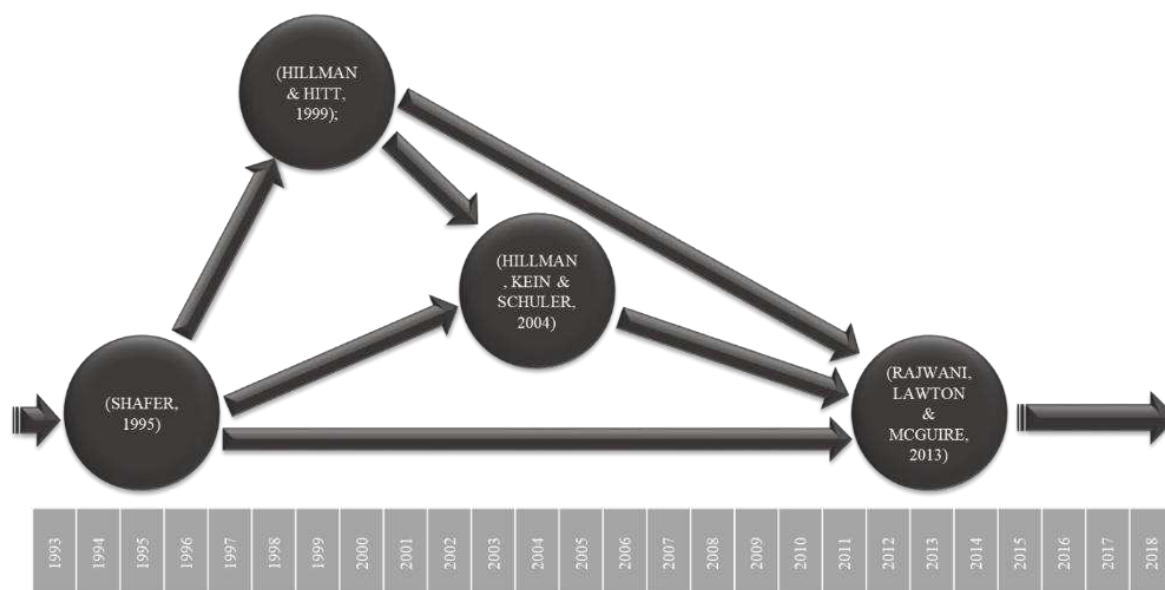


Figura 1. Sequência com evolução temporal e relação.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Vale destacar que, apesar de outros autores terem produzido estudos sobre a temática, esses quatro trabalhos conceberam pilares teóricos de extrema relevância para a compreensão do conjunto de fenômenos que permeia a APC. Como forma de apresentar sinteticamente essas contribuições, organizamos, no quadro 2, uma síntese das principais contribuições de cada um desses trabalhos. Naturalmente a síntese deixa de fora muitos aspectos relevantes, que merecem ser compreendidos mediante integral leitura dos aludidos trabalhos.

Autor(es)	Principais Contribuições
Shaffer (1995)	1. Comparação de estudos empíricos sobre adaptação estratégica à política pública; e 2. Comparação de estudos empíricos de usos estratégicos da atividade política corporativa
Hillman & Hitt (1999)	1. Taxonomia de estratégias políticas; e 2. Modelo de formulação de estratégia política a partir de árvore de decisão.
Hillman, Keim & Schuler (2004)	1. Proposição de um modelo integrativo da literatura de APC, compreendendo: antecedentes, tipos de APC, resultados e implementação.
Lawton, McGuire & Rajwani (2013)	1. Proposição de um <i>framework</i> para APC, estruturado com base em três domínios: (i) recursos e capacidades; (ii) foco institucional; e (iii) foco no ambiente político da APC. Como resultado consolidado o <i>framework</i> propõe a relação entre APC e desempenho.

Quadro 2. Síntese dos trabalhos de referência.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3. Atividade Política Corporativa na Prática Organizacional: um Processo Cíclico

Empresas atuam junto aos governos através de mecanismos de influência, de forma individual ou por meio de grupos de interesse e pressão. Governos respondem a essas influências por meio, por exemplo, de edições de políticas públicas ou de mudanças em regulamentações. Essas respostas vão ao encontro das estratégias empresarias, que podem culminar em processos de adaptação ou modificação dessas estratégias (Shaffer, 1995). É possível identificar um processo cíclico a partir da promoção de APC baseada na relação entre Empresas e Governos, retroalimentado pelas motivações de ambos atores. A figura 2 ilustra esse processo cíclico.

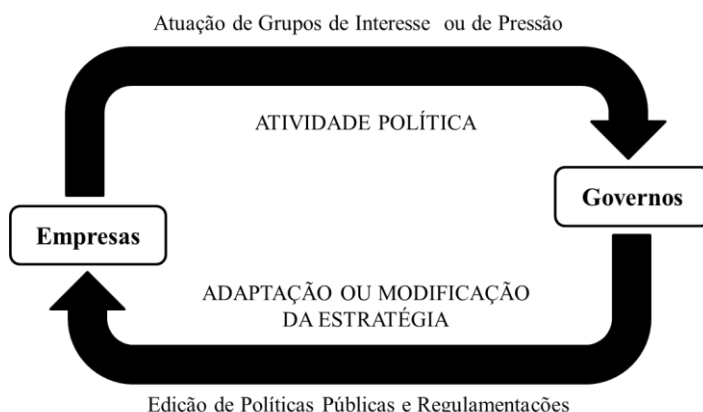


Figura 2. Ciclo da Atividade Política Corporativa.

Fonte: adaptado de Shaffer (1995).

O ciclo de APC conduz a constatação de que, em uma ampla variedade de ações, de um lado governos exercem diferentes formas de influência sobre o comportamento corporativo que, em resposta, procura tentar influenciar seus ambientes legais e de regulamentação (Funk & Hirschman, 2017). Sob proporções de forças assimétricas, o que relaciona esses dois atores – empresas e governos – é uma combinação de fatores, dentre os quais podem-se destacar, a permissividade, o interesse particular e o poder. Importante para a melhor compreensão de como cada um dos atores age, é analisar ambos de maneira particularizada, iniciando pelo ator “empresa”, passando posteriormente ao ator “governo”.

Com relação as empresas que optam pela postura politicamente ativa, existem consideráveis variações de estratégias baseadas em APC a serem adotadas. Dentre as variações, existem três estratégias políticas genéricas de engajamento, conceitadas por Hillman & Hitt (1999), sendo: (i) informação, (ii) incentivo financeiro e (iii) construção de eleitorados - baseadas na Teoria da Troca, consideradas como as mais citadas (De Villa, Rajwani, Lawton

& Mellahi 2018). Exemplos de táticas usadas para a implementação dessas estratégias incluem fazer *lobby* junto aos tomadores de decisão, fornecendo informações sobre impactos de possíveis legislações. Outro recurso utilizado para aproximação de políticos às empresas são as contribuições em campanhas políticas eleitorais.

A partir dos pressupostos comportamentais subjacentes ao envolvimento político corporativo, existem evidências de que gerentes operam em um mundo de informações imperfeitas e estão sujeitos à “racionalidade limitada”, na medida em que tomam decisões “satisfatórias” por conta de restrições organizacionais e limitações cognitivas, tomando decisões que podem perseguir metas econômicas – metas de desempenho – ou não econômicas, como por exemplo, questões ideológicas (Schuler, 1996). A ordem de priorização ou escolha de metas econômicas ou não econômicas pode depender de seu grau de envolvimento no cenário político, mais ainda, o quão permissivo a estes envolvimento os governos possam ser.

Transferindo a observação para o ator “governo”, estudos no campo apontam para as diferenças institucionais, ou seja, regras formais e valores culturais informais de cada país. No contexto americano como exemplo, existem os chamados *Political Action Committees* (PAC) – organizações legais que repassam recursos em formato de doações para campanhas – e as suas contribuições corporativas (Hillman, Keim & Schuler, 2004), e também a atividade de *lobby* regulamentada, cujas despesas são, de longe, a maior forma de atividade política corporativa. Para se ter idéia, a prática de *lobby* é um dos meios mais utilizados, tanto pelo número de empresas que praticam, como pelo valor em dólar gasto. O *lobby* supera em muito o PAC corporativo, ou ainda, outras fontes, a exemplo de doações corporativas de quantias ilimitadas de dinheiro para contas “não federais” dos partidos nacionais, o chamado *soft money* – uma prática banida por lei (Chen, Parsley & Yang, 2015).

Saindo do exemplo americano para as economias “periféricas”, existe um contexto importante em que o capital social tende a compensar a falta de instituições de apoio ao mercado. Tal fator possibilita a formação de laços informais entre empresas e políticos que, via de regra, costumam resultar em favoritismo político e nepotismo, o chamado “capitalismo baseado em relacionamentos”. Com a ausência de instituições fortes, esses relacionamentos acabam por determinar o ambiente de mercado, permitindo que certas empresas obtenham vantagens econômicas, encorajando outros empresários a se inserirem na política com objetivo de alcançarem resultados similares (Rajwani & Liedong, 2015).

A literatura dominante costuma tratar economias periféricas como exceção à regra, alegando que a combinação de laços informais e a ausência de instituições fortes conduzem ao uso extensivo de conexões e ao abuso de autoridade para ganho privado, podendo, em um estágio mais profundo, levar aos atos de corrupção (Lawton, Maguire & Rajwani, 2013). À luz da teoria, infelizmente os problemas parecem existir somente nas regiões periféricas globais, sendo o “centro”, teoricamente, imune a esses problemas. Independente do contexto, sendo a periferia global naturalmente ressaltada pela literatura dominante, a ampla zona cinzenta contida na APC apresenta-se como extenso e oportuno objeto de estudos.

4. Atividade Política Corporativa: uma Revisão Meta-Analítica

Por meio de cuidadosa leitura sobre APC no recorte temporal definido entre os anos de 1993 e 2017, tivemos a oportunidade de analisar atentamente dezenas de trabalhos, dentre os quais, a quase totalidade empregou como referência os trabalhos apontados como seminais no quadro 2 - (i) Shaffer (1995); (ii) Hillman & Hitt (1999); (iii) Hillman, Keim & Schuler (2004); e (iv) Lawton, McGuire & Rajwani (2013).

Através da investigação em pesquisas existentes até o ano de 1995, que abordavam a relação entre governos e empresas, pôde-se notar ampla gama de discussões, principalmente objetivando relacionar a atuação de empresas junto aos governos, os esforços e valores

empregados, além da mensuração de ganhos obtidos nestas relações. Shaffer (1995) apontou que neste período, as visões trazidas por acadêmicos consideravam basicamente os efeitos da regulamentação governamental sobre a concorrência intra-industrial e as tentativas das empresas de controlar a agenda política para obterem ganhos competitivos.

Nessa direção, Rasche (2015) avança em dois pontos importantes sobre a pesquisa de Shaffer. No primeiro, defende que as teorias de APC baseiam-se no pressuposto de que governos – neste caso os que consideram-se neoliberais – não seguem políticas econômicas de *laissez-faire* devido à provisão de elementos como controles de preços, barreiras de entrada e outras intervenções. Esses fatores, dentro da visão de APC, acabam por ter relação direta com os resultados obtidos pelas empresas beneficiadas por estas intervenções. No segundo ponto, faz menção aos estudos que destacam a capacidade (ou incapacidade) de certas empresas de se adaptarem estrategicamente às políticas governamentais.

A adaptabilidade estratégica irá depender de que Tipos e Estratégias de APC são adotadas pelas empresas, e também do quão eficazes são. Além disso, as empresas que mantêm relações mais próximas aos governos provavelmente receberão informações mais precoces e melhores sobre regulamentações governamentais específicas e políticas de inovação. Em alguns casos essas empresas podem até vir a pressionar governos no sentido de ajustarem suas políticas e regulamentações em proveito das próprias empresas (Li, Xia & Zajac, 2018).

Hillman & Hitt (1999), por sua vez, propõem uma taxonomia sobre estratégias políticas corporativas – o mesmo que APC, conforme explicado em Hillman, Keim & Schuler (2004). Esse esforço posteriormente apoiou a construção de um modelo de formulação de estratégia política, por meio de uma árvore de decisões, integrando, estendendo e elucidando a literatura anterior, que explora variáveis afetas a formulação da estratégia política (Hillman & Hitt, 1999). O quadro 3 ilustra a taxonomia proposta.

Taxonomia da Estratégia de Estratégias Políticas		
Estratégias	Táticas	Características
Estratégia de informação	* Lobbying	Alvos políticos tomadores de decisão, fornecendo informações
	* Comissionamento de projetos de pesquisa e relatórios de resultados de pesquisas	
	* Prestação de declarações como testemunha especialista	
	* Fornecimento de documentos de posição ou relatórios técnicos	
Estratégia de incentivo financeiro	* Contribuições para políticos ou partidos	Alvos políticos tomadores de decisão, fornecendo incentivos financeiros
	* Honorários para falar	
	* Viagens pagas, etc.	
	* Atendimento pessoal (contratação de pessoas com experiência política ou com um membro ativo em exercício)	
Estratégia de construção de círculos eleitorais	* Mobilização popular de funcionários, fornecedores, clientes, etc.	Alvos políticos tomadores de decisão, indiretamente através de apoio de eleitores
	* Publicidade de advocacia	
	* Relações públicas	
	* Conferências de imprensa	
	* Programas de educação política	

Quadro 3. Taxonomia de Estratégias Políticas.

Fonte: Hillman & Hitt (1999, p. 835)

Dentre as várias contribuições do trabalho de Hillman & Hitt (1999), vale “destacar a importância da formulação de políticas governamentais para o conjunto de oportunidades de uma empresa, descrevendo o potencial que elas têm para moldar a política governamental, moldando assim também seu próprio espaço competitivo” (Hillman & Hitt, 1999, p. 838). Cabe ressaltar que, mesmo nos mercados do “centro global”, existem esforços empregados por empresas em busca vantagens possibilitadas por cenários de incertezas política (Rajwani & Liedong, 2015). Tomando este fator como premissa, é possível compreender que modelos de

análise aplicados em economias “periféricas” – onde esse nível de incertezas tende a ser mais elevado – podem ser bem-sucedidos.

O desenvolvimento do primeiro modelo analítico no campo de APC pode ser creditado à Hillman & Hitt (1999). Os autores propuseram um conjunto de variáveis, correlacionando a escolha entre dois “Tipos de Abordagem”: (i) transacional e (ii) relacional. Estes indicadores foram usados para análise em várias pesquisas do campo, como exemplo, para avaliação sobre em quais condições empresas buscam a abordagem transacional (Holburn & Vanden Bergh, 2014) ou para verificação de benefícios de práticas relacionais em estudos sobre empresas multinacionais (Banerjee & Venaik, 2017). Esse modelo, destinado à formulação de estratégias políticas, é concebido sob a forma de árvore de decisões, sendo estruturado em três níveis de atuação das empresas: (i) abordagem à ação política, (ii) nível de participação, e (iii) escolhas de tipos de estratégias específicas (Hillman & Hitt, 1999). A Figura 3 ilustra a árvore de decisões proposta.

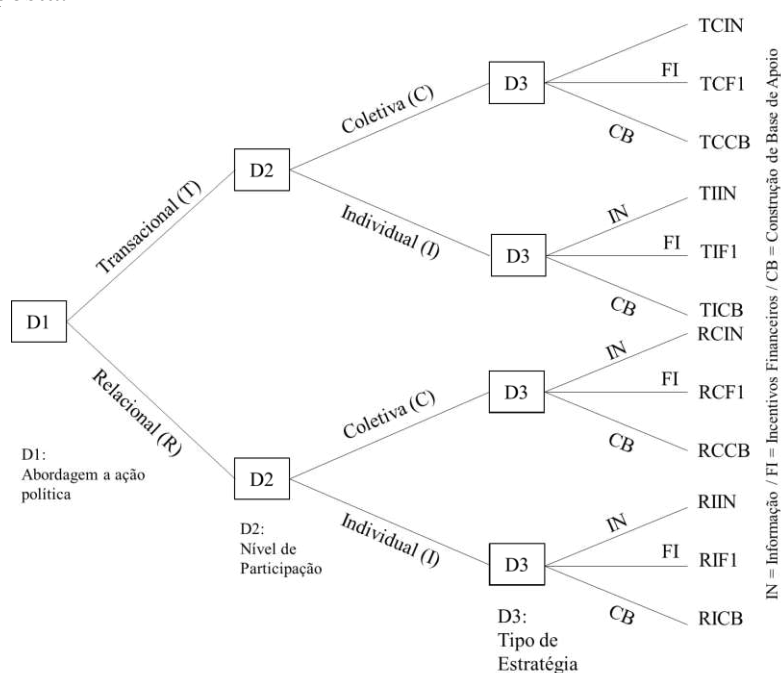


Figura 3. Modelo de formulação de estratégia política a partir de árvore de decisões.
Fonte: Hillman & Hitt (1999, p. 837)

Além da “Abordagem”, o “Nível” é outro importante indicador apontado, muito utilizado na interpretação de estratégias em APC. O “Nível” corresponde à forma pela qual a empresa pretende atuar, ou seja, sozinha ou em grupos, podendo ser por meio de (i) grupos de interesse ou de pressão (De Villa et al., 2018; Hadani, Dahan & Doh, 2015; Hillman, Keim & Schuler, 2004; Lawton, Rajwani & Doh, 2013;), ou (ii) em ação conjunta, como prevê a Teoria da Ação Coletiva (Hadani, 2012; Hillman, Keim & Schuler, 2004; Lawton, Rajwani & Doh, 2013; Lodoño-Correa & Garzón, 2016). Conforme apresentado pelo modelo, existem desdobramentos da estratégia atrelados ao nível de atuação, prevendo variações na formulação, ou seja, se ocorrerá por meio de Informação, Incentivo Financeiro ou Construção de Base de Apoio (Hillman & Hitt, 1999).

Com a evolução do conhecimento em APC, outros indicadores foram sendo revelados pela literatura. Hillman, Keim & Schuler (2004) apontam áreas específicas, com crítica necessidade de maior desenvolvimento. O esforço dos autores concentrou-se principalmente em pesquisas publicadas em *top journals*, desde o trabalho de Shaffer (1995). Como forma de avanço, os autores apresentam um modelo integrativo da literatura de APC, mais abrangente em termos de indicadores, conforme pode ser visto na figura 4.

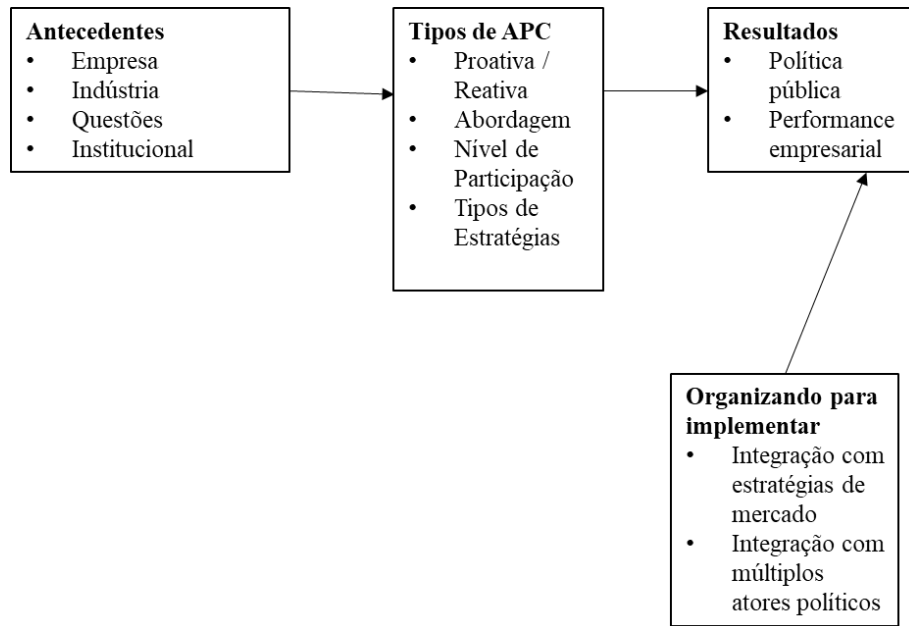


Figura 4. Modelo integrativo da literatura de APC.
 Fonte: Hillman, Keim & Schuler (2004, p. 838)

O modelo traz, em primeiro plano, o conjunto de indicativos chamados de “Antecedentes” da APC. Eles correspondem às características estruturais e de comportamento, que conduzem à formação estratégica voltada para a prática da atividade política (Oliver & Holzinger, 2008). Além dos “Antecedentes”, o modelo aborda também os “Tipos de APC” desenvolvidos, os meios de se “Organizar para Implementar” estratégias e também os “Resultados” esperados. Este último indicativo mencionado – os “Resultados” – são objeto de investigação de uma vasta quantidade de trabalhos do campo, principalmente pelo fato de grande parte dos estudos serem impulsionados por fatores de ordem mercadológica, a exemplo de Hadani, Bonardi & Dahan (2017).

O trabalho de Lawton, McGuire & Rajwani (2013) foi a primeira tentativa de mapear o campo de estudos em APC em termos de limites, níveis e teorias. A partir do esforço desses autores, foi possível compor um agrupamento em torno das lentes conceituais de recursos e capacidades, instituições e ambiente político, provendo melhor compreensão acerca do desenvolvimento de estudos no campo de APC. O resultado desse mapeamento consolidou-se em um *framework* sobre APC, exibido na figura 5.

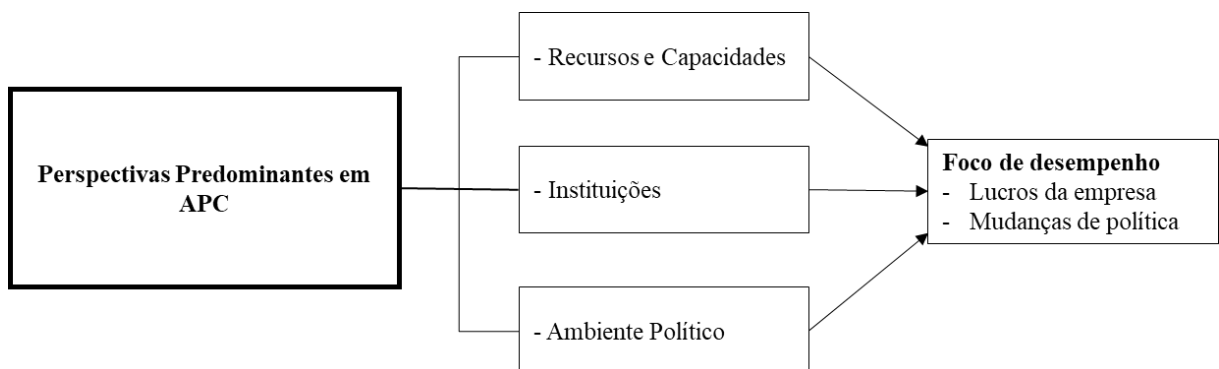


Figura 5. Framework para APC.
 Fonte: Lawton, McGuire & Rajwani (2013, p.14).

O *Framework* ressalta o que se chama de “Domínios” em APC. O primeiro domínio (Recursos e Capacidades) apresenta características endógenas e exógenas (respectivamente, previsíveis e imprevisíveis). Essa dimensão é aderente à teorização sobre Estratégia no Ambiente de Não-Mercado, e possui como mecanismos principais: recursos políticos, prática de *lobby*, financiamento direto – contribuições de campanhas políticas ou financiamento indireto – eventos e conferências. Já o domínio subsequente (Instituições) é caracterizado por estratégias isomórficas, em resposta às pressões institucionais comuns. A Teoria Institucional e a Visão Baseada em Recursos lastreiam essa dimensão. Seus principais mecanismos de ação (não necessariamente legais) são: corrupção (abuso de autoridade para ganho privado) ou favoritismo, principalmente em economias “periféricas”.

O foco no “Ambiente Político” é a última dimensão ou domínio, que é bastante semelhante à dimensão anterior, diferindo-se apenas por ter características que consideram aspectos mais difíceis e quantificáveis das instituições – sua construção, normas, regras formais e aplicação – com pouca referência aos conceitos mais amplos de instituições como a cultura do país, incertezas e incerteza histórica. Lawton, McGuire & Rajwani (2013) complementam o debate sobre a eficácia das práticas de APC, assumindo que mesmo no contexto norte-americano, as mesmas não são claras. A partir disso, criticam também a transparência das práticas de APC em contextos “periféricos”, sobretudo pelo fato de que empresas costumam ser vistas como atores poderosos em ambientes fracamente institucionalizados.

Soma-se a estes aspectos, o fato de que políticos trocam “favores” por recursos de grupos de interesse organizados, objetivando maximizar suas perspectivas bases eleitorais, favorecidos por cenários em que a maioria dos eleitores permanece racionalmente ignorante sobre características da política, especialmente em função dos “custos” para se tornarem informados, resultando em ações políticas que podem divergir do bem comum.

5. Atividade Política Corporativa: Proposição de um *Framework* Analítico

Apesar da forte influência de características américo-eurocêntricas, dada a origem dos trabalhos empregados como pilares dessa proposição, buscamos a aproximação de contextos “periféricos”, mediante a aproximação de estudos “outros”, oriundos ou que tratem das “periferias”. Contudo, há de se ressaltar que o campo de estudos em APC, principalmente na América Latina, apresenta trabalhos principalmente focados na análise de estratégias e a observação de resultados, não dando atenção aos desdobramentos da prática de APC para contextos mais amplos, a exemplo dos impactos sociais proporcionado por essas ações. Assim, existem lacunas a serem exploradas, a exemplo da escassez de estudos que examinem estratégias financeiras e informais (Rajwani & Liedong, 2015).

Os esforços empregados na proposição desse *framework* analítico visam consolidar os resultados que se apresentaram nos trabalhos tratados aqui como de relevância no campo, a partir de um esforço meta-analítico. O resultado de consolidação dos modelos observados é a proposição de um quadro concebido por seis partes: (i) Antecedentes; (ii) Abordagem; (iii) Nível de Participação; (iv) Tipos de APC; (v) Modelos de Estratégia; e (vi) Resultados. Sua essência está na análise focada a partir da visão da empresa, porém sem o distanciamento de questões correspondentes ao lado do governo. Ressaltamos que trata-se de um *framework* propositivo, elaborado sem a pretensão de ser conclusivo ou definitivo, ao contrário, a partir dessa proposta, convidamos pesquisadores a refletirem sobretudo, com base em outras interpretações e perspectivas de conhecimento.

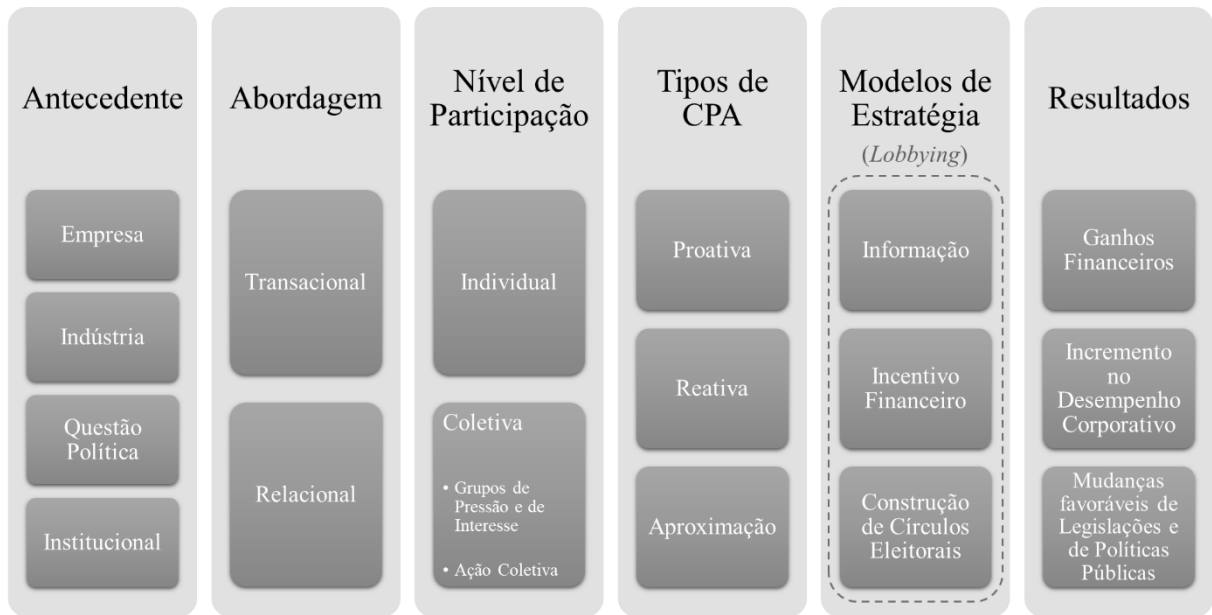


Figura 6. Proposição do *Framework* Analítico para Atividade Política Corporativa
 Fonte: Elaborado pelos autores, com base na revisão meta-analítica.

5.1. Análise dos Antecedentes

É relevante compreender APC a partir de fatores e condições que impulsionam sua prática. O *framework* apresenta quatro antecedentes: (i) Empresa; (ii) Indústria; (iii) Questões Políticas; e (iv) Fatores Institucionais. Sobre os antecedentes que dizem respeito à **Empresa**, é possível dizer que esses atores optam por se engajarem em estratégias políticas, no intuito de criarem ou de manterem seu valor, sendo significativamente mais propensos a fazê-lo em determinadas situações, ou seja, especificamente, quando dependem do ambiente político ou quando possuem interesse material na política pública em questão (Oliver & Holzinger, 2008). De acordo com Hillman, Keim & Schuler (2004), dentre as características relacionadas a esse antecedente estão: tamanho da empresa, dependência da empresa em relação aos governos, nível de diversificação da empresa, participação estrangeira, idade da empresa, suas estruturas formalizadas e influência gerencial.

Os antecedentes relacionados à **Indústria** dizem respeito a ótica de um setor industrial ou segmento específico, verificando “se” e “como” variáveis estruturais correspondentes, a exemplo de concentração e número de empresas, podem afetar a capacidade de mobilização ou organização em direção a uma ação política (Hillman, Keim & Schuler, 2004). Existem três fatores relacionados à indústria: (i) Concentração – quanto mais concentrado o setor, maior será o nível de APC, (ii) Competição Internacional – estímulo para busca de políticas protecionistas e barreiras de mercado, e (iii) Oportunidade Econômica – influência positiva ou negativa de se investir em APC, afetada por condições econômicas de mercado favoráveis ou desfavoráveis (Lux, Crook & Woehr, 2011).

Com relação aos antecedentes referentes às **Questões Políticas**, duas características principais são destacadas para estes fatores: “saliência política” e “questões de competição” (Hillman, Keim & Schuler, 2004). A primeira diz respeito à importância da questão política para a estratégia da empresa, e esta importância, em consequência, conduzirá a empresa a tornar-se politicamente ativa. Empresas que atuam em segmentos específicos, que desempenham atividades ligadas às questões de governo, tendem a influenciar membros do Congresso a legislarem ou a votarem em favor desses segmentos. A segunda característica indica que a decisão de uma empresa de se tornar politicamente ativa depende da atratividade

do mercado político, influenciado pelo grau de competição, ou seja, como as empresas podem competir politicamente em questões amplamente relacionadas à “saliência política”.

Sobre a dimensão “**Institucional**”, os antecedentes fornecem informações sobre os níveis de APC dentro e entre os países (ou seja, em contextos institucionais). Em termos institucionais, existem oito proposições possíveis que possibilitam explicar os níveis de APC das empresas dentro de um país e também dos níveis de APC nas próprias instituições (Lux, Crook & Woehr, 2011). As proposições são: (i) Políticos Poderosos, (ii) Ideologia, (iii) Concorrência Política, (iv) Regulamentação, (v) Vendas do Governo, (vi) Dependência Política, (vii) Questões de “Saliência Política”, e (viii) Necessidades Constituintes. Essas proposições são comumente influenciadas por fatores como regras formais e valores culturais, diferentes em cada país ou região.

5.2. Tipos de Abordagens em APC

É possível identificar duas significativas abordagens gerais de APC, que são: i) Abordagem Transacional; e ii) Abordagem Relacional. (Hillman & Hitt, 1999; Liedong, 2013). Na **Abordagem Transacional**, as empresas aguardam o desenvolvimento de alguma importante questão de política pública antes de criarem estratégias que afetarão esta mesma questão (Hillman & Hitt, 1999). Essa abordagem é tratada no campo de estudos de APC, principalmente por pesquisas direcionadas a medir eficácia e desempenho em APC, como uma estratégia fraca. A razão para isto seria por não considerar o aprendizado em APC e também os chamados custos de oportunidade, levando em conta normalmente a incerteza política como negativa, desconsiderando aspectos dados como positivos da incerteza no desenvolvimento de APC em mercados estrangeiros (Lawton, McGuire & Rajwani, 2013).

Já na **Abordagem Relacional**, por outro lado, existe a procura pela construção de relacionamentos entre empresas e governos, de forma prospectiva e proativa, podendo inclusive ser iniciada na medida em que surgem problemas de ordem política (Liedong, 2013). Esse tipo de abordagem denota relacionamentos de troca de longo prazo, ou seja, bem diferente da primeira abordagem que se refere a relações de curto prazo (Hillman & Hitt, 1999). Nesta direção, a teoria sugere que empresas mais proativas, ou seja, as que estabelecem relacionamentos com formuladores de políticas, irão desfrutar de maior acúmulo de benefícios. Esses relacionamentos tendem ao fortalecimento por meio do efeito de *lobbying* incremental, praticado pelas empresas em questão (Brown, Drake & Wellman, 2014).

5.3. Nível de Participação em APC

O Nível de participação corresponde à decisão sobre desenvolver estratégias em APC para ação individual ou coletiva. O nível **individual** refere-se não só a atuação de uma empresa em particular, mas a atuação de um conglomerado corporativo pertencente a um mesmo empresário, família de empresários ou grupo de acionistas. Já participação **coletiva** refere-se à escolha de atuação de duas ou mais empresas em uma estratégia conjunta, podendo agir sob a forma de Grupos de Interesse ou de Grupos de Pressão (Hillman & Hitt, 1999; Hillman, Keim & Schuler, 2004). A escolha da ação individual ou coletiva é influenciada pelos custos e benefícios da APC, pois empresas que acreditam que uma ação política trará benefícios privados, provavelmente tomarão ações individuais. Por outro lado, se os benefícios forem coletivos, as empresas preferirão ações coletivas para compartilharem os custos da ação política com outros beneficiários (LIEDONG, 2013). Exemplos típicos de ação coletiva são aquelas envolvendo associações comerciais, sindicatos e grupos industriais.

5.4. Tipos de APC

Existem três tipos de APC: (i) Proativa, (ii) Reativa e (iii) de Aproximação. As abordagens do tipo **Proativas** correspondem as ações diretas de influência em processos

legislativos ou regulamentares, desenvolvidas, por exemplo, por meio de contribuições de campanhas eleitorais e atividades de *lobby*. Por outro lado, a abordagem do tipo **Reativa** ocorre de forma mais sutil, desenvolvendo-se por meio de posturas mais observadoras e complacentes, do acompanhamento do desenvolvimento da legislação ou da regulação, ao invés de empenho em direção às ações de barganha com atores políticos. A abordagem por **Aproximação** caracteriza-se principalmente por representar o estabelecimento de relações duradouras e abrangentes entre empresas e atores políticos, ou seja, o envolvimento de ambos não é baseado em questões específicas ou transacionais, mas sim em direção à ampla parceria, de longo prazo ou relacionais (Hillman, Keim & Schuler, 2004). Enquanto o tipo “Reativa” sugere abordagens de curto prazo, ou seja, episódicas, os tipos de APC “Proativa” e por “Aproximação” sugerem a construção de relacionamentos duradouros, na tentativa de conceber relações estáveis com formuladores de políticas públicas (Hadani, Dahan & Doh 2015).

5.5. Modelos de Estratégia em APC

A literatura aponta sistematicamente para três modelos de estratégias em APC, sendo eles: (i) Estratégia de informação, (ii) Estratégia de incentivo financeiro, e (iii) Estratégia de construção de eleitorados. A **estratégia de informação** visa fornecer informações e conhecimentos aos entes públicos tomadores de decisão. Isso pode envolver informações sobre posições políticas de empresas líderes, bem como informações de mercado como, por exemplo, decisões pendentes de investimento ou realocações que podem ter grandes impactos econômicos (Taminiau & Wilts, 2006). A adoção deste tipo de estratégia visa afetar políticas públicas por meio de táticas como o *lobby*, praticado tanto por profissionais e executivos, usando como meio de ação, o fornecimento de resultados de projetos de pesquisa em *think-tanks*, a atuação testemunhal de especialistas em audiências ou perante órgãos governamentais, e ainda, o fornecimento de documentos como relatórios técnicos (Hillman & Hitt, 1999).

A **estratégia de incentivo financeiro**, do ponto de vista das trocas, evidencia que de um lado estão os objetivos eleitorais e legislativos dos políticos, e de outro o acesso pelas empresas (e por outros grupos de interesse) a esses políticos. Esse tipo de estratégia comumente combina financiamento de campanhas e atividades de *lobby* (Schuler, Rehbein & Cramer, 2002). É uma estratégia fundamentada em apoios financeiros, que podem vir de duas formas: (i) direta, como doações para campanhas eleitorais – prática proibida no Brasil (Lei nº 13.165/2015) – e doações para partidos político; e (ii) indireta, como o custeio de viagens, hospedagens, ou pagamento de serviços prestados por terceiros.

Enquanto as estratégias de informações e incentivos financeiros têm como alvo direto tomadores de decisões políticas, os que utilizam da **estratégia de construção de círculos eleitorais** tentam influenciar políticas públicas, ganhando apoio de eleitores e cidadãos que expressam suas preferências políticas aos tomadores de decisão política. Essas ações assemelham-se à estratégia de comunicação “*bottom-up*”, que incluem táticas como a mobilização de funcionários, clientes, fornecedores, aposentados ou outros indivíduos ligados às empresas. Além disso, são empregadas estratégias de publicidade, como quando determinada posição política da empresa é divulgada ao público, ou até mesmo, por meio de conferências de imprensa sobre questões de política pública (Hillman & Hitt, 1999).

A atividade de *lobby*, o simplesmente o *lobbying*, permeia todos os tipos de estratégias de APC. Essa atividade pode prover subsídios ao governo por meio de informações, a partir de ações individuais ou de grupos de interesses, que certamente poderão ser afetados por ações governamentais ou por leis. Do ponto de vista da comunicação, essas informações podem ajudar governos a tomarem decisões mais embasadas, mas por outro lado, o *lobbying* é frequentemente caracterizado como um instrumento de interesse particular, que visa cooptar o processo de formação de políticas e benefícios diretamente aos interesses privados. É possível, em termos ilustrativos, relacionar casos mundialmente famosos de empresas envolvidas em escândalos e

ações judiciais, como Enron, WorldCom, Phillip Morris e Halliburton (Chen, Parsley & Yang 2015). Embora não seja ilegal, o *lobbying* está presente na maioria desses casos, vindo combinado com outras ações como a de inserção de membros do governo em conselhos de empresas ou, por vezes, influenciando governos por meio de práticas corruptoras (Lawton, Rajwani & Doh, 2013). Como parte de uma estratégia de “acesso geral”, com frequência empresas combinam *lobbying* e contribuições de campanha. Estes gastos chegam a representar a maior parte de todas as despesas com grupos de interesse e também de contribuições a partidos políticos (Schuler, Rehbein & Cramer, 2002; Tripathi, Ansolabehere & Snyder, 2002).

Difícilmente há estratégia em APC que não conte com a presença de *lobbying*. Isso fica mais evidente quando analisamos o fluxo de processos de APC (Lux, Crook & Woehr, 2011), representado na figura 7. Cabe ressaltar que a “contribuição” (estratégia de incentivo financeiro) também é representada como ponto central da atividade política. Contudo, observamos que a atividade de *lobby* possui peso maior na formação de estratégias. Essas características de representatividade e também de condição associativa, colocam a prática de *lobby* em situação de destaque. Isso explica o motivo pelo qual o *lobbying* é representado no *framework* proposto (figura 6) com destaque tracejado, pois perpassa todas as demais estratégias.

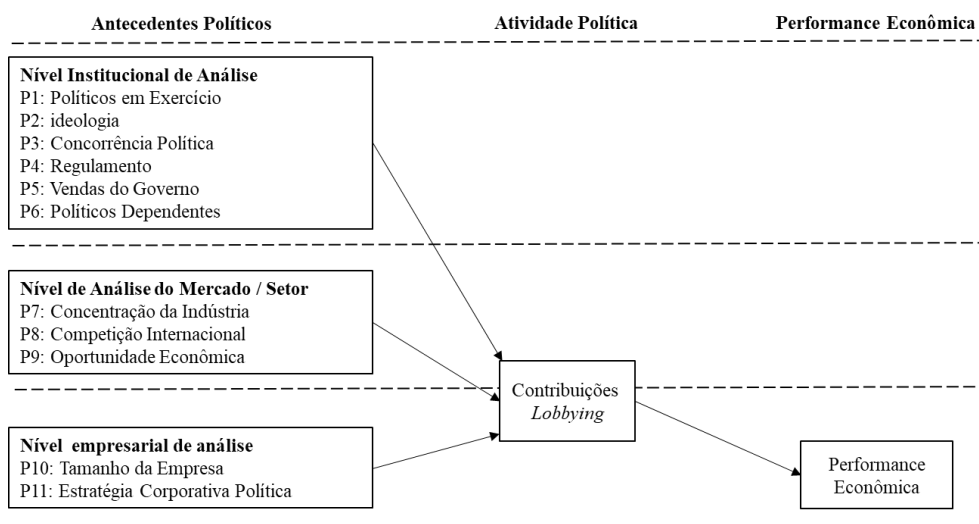


Figura 7. O Processo da Atividade Política Corporativa.
Fonte: Lux, Crook & Woehr (2011)

A prática de *lobby* é, na maioria das vezes, relacionada às ações que transitam no limiar entre ético/não ético ou entre lícito/ilícito, por vezes extrapolando o lícito e o ético, a exemplo dos financiamentos e do suborno. Embora tanto o *lobby*, quanto financiamentos sejam usados para estabelecer relacionamentos com governo, em teoria, os mecanismos subjacentes dessas duas vertentes são distintos (Yim, Lu & Choi 2017). Estudos apontam para diferentes práticas de *lobby* com definições específicas. Dentre as principais “modalidades” de prática de *lobby* destacam-se: (i) *Procurement Lobbying*, (ii) *Deliberative Lobbying*, (iii) *Responsible Lobbying* e (iv) *Corporate Lobbying*. O ***Procurement Lobbying***, diz respeito aos processos de aquisição conduzidos por entidades governamentais estaduais, locais e federais. Nesse caso, o *lobby* é feito por empresas interessadas em decisões relativas às compras de bens ou contratações de serviços específicos (Nownes, 2006).

O ***Corporate Lobbying*** diz respeito a comunicação estratégica de informações politicamente relevantes, por funcionários de determinada corporação, para atores políticos com poder de influenciar substancialmente resultados de políticas públicas (Anastasiadis, Moon & Humphreys, 2018). Os gastos com este tipo de atividade de *lobby*, tomando como exemplo o cenário americano, correspondem a uma ou duas vezes mais que os gastos dos Comitês de

Ação Política (PAC). Os valores de *lobby* são dados como gastos corporativos diretos, ao contrário das doações dos PAC (Chen, Parsley & Yang, 2015).

As corporações podem caracterizar-se como atores políticos, tais quais propostos pela teoria da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), desde que mudem suas táticas políticas corporativas para o chamado de *Deliberative Lobbying*. Esse tipo de *lobbying* visa cumprir as exigências normativas da RSC política, conhecidas como discurso, transparência e responsabilidade (Lock & Seele, 2016). É algo como a sobreposição da APC, por meio de estratégias de *lobbying*, alinhadas às práticas de RSC, baseada no discurso da transparência e na prestação de contas, com foco no auxílio de questões públicas.

Muito semelhante ao *Deliberative Lobbying* é à definição do *Responsible Lobbying*. Trata-se de uma visão de *lobby* baseada em indicadores como “responsabilidade individual” e “responsabilidade organizacional”, em que fatores como diálogo, transparência, deontologia e responsabilidade, são colocados como pré-requisitos para CEO de empresas (Rival & Major, 2016).

5.6. Resultados da APC

Estudos no campo da APC apontam que a adoção de estratégias alinhadas a esforços de atividade política objetivam, de forma consolidada, três tipos de resultados, a saber: (i) Ganhos Financeiros; (ii) Incremento no Desempenho Corporativo; e (iii) Mudanças favoráveis de Legislações e de Políticas Públicas. Os **Ganhos Financeiros** são resultados considerados como primários ou imediatos. Basicamente, correspondem ao retorno financeiro direto pela adoção de estratégias de APC, como exemplo, através de *Procurement Lobbying*. A prática pode ser exemplificada por meio da aproximação de empresas em relação a governos, iniciada ainda em períodos pré-campanha eleitoral, no intuito de obter “vantagens” em participações de processos de contratações ou aquisições. O conhecimento interno de funcionários de governos pode ser revertido em benefícios para o contratado, significando dizer que empresas com maior conexão política, provavelmente terão maior volume de contratos com o governo (Ridge, Ingram & Hill, 2017).

O Incremento no Desempenho Corporativo diz respeito aos debates, ou até mesmo as alterações em regulamentações propriamente ditas, que podem afetar significativamente o valor de empresas, levando-as a retração na participação de mercado, além de outros fatores correlacionados à diminuição do desempenho corporativo. A prática da Atividade Política Corporativa neste sentido objetivará afetar justamente processos legislativos, de forma a possibilitar a mitigação ou a eliminação desses potenciais efeitos (Hillman, Keim & Schuler, 2004). Esse é um dos temas que vem despertando maior interesse na academia, com diversos trabalhos publicados (e.g. Hadani, Dahan & Doh, 2015; Rajwani & Liedong, 2015; Rudy & Cavich, 2017).

Como resultado da APC, as **mudanças de legislações ou de políticas públicas** podem beneficiar empresa em uma escala muito mais ampla que outros tipos de resultados esperados. Tratam-se, por exemplo, de leis que podem relacionar-se às condições contrárias ou favoráveis as práticas monopolistas (Hillman, Keim & Schuler, 2004); à regulação antitruste (Lawton, McGuire & Rajwani, 2013); ou ainda, às políticas de caráter protecionista (Boddewyn, 2015). Essas mudanças podem colocar empresas, grupos ou setores inteiros da indústria em condições de mercado muito superiores às demais concorrentes ou setores.

6. Considerações Finais

A partir de extensa e cuidadosa revisão meta-analítica sobre o campo da Atividade Política Corporativa entre os anos de 1993 e 2017, nosso objetivo nesse trabalho foi propor um *framework* analítico sobre APC. Acreditamos que essa proposição traga importantes

contribuições, sobretudo por abordar em profundidade dimensões estratégicas pouco exploradas na literatura tida como “especializada”. Infelizmente o campo de pesquisas em estratégia negligencia extensa parte de fenômenos políticos e sociais, priorizando atenção às questões econômicas que, como se pôde ver nesse trabalho, são consequências secundárias de ações mais contundentes. As atividades políticas são muito intensas em todo globo, sendo mais evidentes em nações sob maior regulação estatal, demandando grande atenção por parte de todos atores que compõem esse cenário, em especial, para empresas, que estabelecem seus relacionamentos por meio das atividades políticas corporativas.

Esse trabalho contribui com a compreensão da APC que, embora seja pouco refletida em termos acadêmicos, é bastante desenvolvida em situações práticas. Por meio do *framework* proposto, discutimos dimensões importantes tanto para o planejamento, quanto para a implementação da APC. Vale destacar que essas práticas, conforme exposto nesse documento, situam-se numa espécie de “zona cinzenta” da administração/gestão, transitando no limiar de questões éticas, morais e legais. Essa complexidade, por vezes, afasta interesses de pesquisa sobre o tema, que acaba sendo relacionado ao ilícito e ao não-ético. No entanto, acreditamos que essas questões precisam ser discutidas no âmbito acadêmico, especialmente como forma de contribuir com as práticas empresariais, esclarecendo esses limites em termos práticos e teóricos.

Por fim, vale ressaltar que esse trabalho consiste de um esforço teórico inicial, no intuito de contribuir não apenas com o campo de conhecimento e com os praticantes, mas também com a sociedade de um modo geral, que precisa melhor compreender processos políticos dos quais é parte. Acreditamos que trabalhos futuros possam explorar o *framework* proposto como bagagem analítica para a busca da compreensão de fenômenos e práticas que relacionem empresas e governos, projetando mais luz nesses nexos que, por vezes são cinzentos, por vezes são obscuros.

Referências

- Anastasiadis, S., Moon, J., & Humphreys, M. (2018). Lobbying and the responsible firm: Agenda- setting for a freshly conceptualized field. *Business Ethics: A European Review*, 27(3), 207-221.
- Banerjee, S., & Venaik, S. (2017). The Effect of Corporate Political Activity on MNC Subsidiary Legitimacy: An Institutional Perspective. *Management International Review*, 1-32.
- Boddeyn, J. J. (2015). Political aspects of MNE theory. In *The Eclectic Paradigm* (pp. 85-110). Palgrave Macmillan, London.
- Brown, J. L., Drake, K., & Wellman, L. (2014). The benefits of a relational approach to corporate political activity: evidence from political contributions to tax policymakers. *The Journal of the American Taxation Association*, 37(1), 69-102.
- Chen, H., Parsley, D., & Yang, Y. W. (2015). Corporate lobbying and firm performance. *Journal of Business Finance & Accounting*, 42(3-4), 444-481.
- Costa, A. S. M. & Abdalla, M. M. (2017). Práticas de Lobby no Brasil: refletindo sobre o papel do Estado. In: VIII Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es, 2017, Curitiba. *Encontro de Estudos em Estratégia da Anpad*,
- De Villa, M. A., Rajwani, T., Lawton, T. C., & Mellahi, K. (2018). To engage or not to engage with host governments: Corporate political activity and host country political risk. *Global Strategy Journal*.
- Doh, J. P., Lawton, T. C., & Rajwani, T. (2012). Advancing nonmarket strategy research: Institutional perspectives in a changing world. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), 22-39.

- Funk, R. J., & Hirschman, D. (2017). Beyond nonmarket strategy: Market actions as corporate political activity. *Academy of Management Review*, 42(1), 32-52.
- Hadani, M. (2012). Institutional ownership monitoring and corporate political activity: Governance implications. *Journal of Business Research*, 65(7), 944-950.
- 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.
- Hadani, M., Bonardi, J. P., & Dahan, N. M. (2017). Corporate political activity, public policy uncertainty, and firm outcomes: A meta-analysis. *Strategic Organization*, 15(3), 338-366.
- 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. D., & Schuler, D. (2004). Corporate political activity: A review and research agenda. *Journal of Management*, 30(6), 837-857.
- Holburn, G. L., & Vanden Bergh, R. G. (2014). Integrated market and nonmarket strategies: Political campaign contributions around merger and acquisition events in the energy sector. *Strategic Management Journal*, 35(3), 450-460.
- 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.
- Lawton, T., Rajwani, T., & Doh, J. (2013). The antecedents of political capabilities: A study of ownership, cross-border activity and organization at legacy airlines in a deregulatory context. *International Business Review*, 22(1), 228-242.
- Li, J., Xia, J., & Zajac, E. J. (2018). On the duality of political and economic stakeholder influence on firm innovation performance: Theory and evidence from Chinese firms. *Strategic Management Journal*, 39(1), 193-216.
- Liedong, T. A. (2013). Corporate political activity and firm performance-a systematic review. (*Master's dissertation*, Cranfield University - Cranfield, UK).
- Liedong, T. A., Ghobadian, A., Rajwani, T., & O'Regan, N. (2015). Toward a view of complementarity: trust and policy influence effects of corporate social responsibility and corporate political activity. *Group & Organization Management*, 40(3), 405-427.
- Lock, I., & Seele, P. (2016). Deliberative lobbying? Toward a noncontradiction of corporate political activities and corporate social responsibility? *Journal of Management Inquiry*, 25(4), 415-430.
- Londoño-Correa, D., & Garzón, C. (2016). Actividad Política Corporativa: balance y tópicos de investigación en los contextos latinoamericanos. *Cuadernos de Administración*, 29(52), 229-260.
- 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.
- Nownes, A. J. (2006). *Total lobbying: What lobbyists want (and how they try to get it)*. Cambridge University Press.
- Pigott, R. J., & Williamson, R. S. (1979). Corporate Political Activity. *The Business Lawyer*, 913-919.
- 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.
- Rasche, A. (2015). The corporation as a political actor—European and North American perspectives. *European Management Journal*, 33(1), 4-8.

- Ridge, J. W., Ingram, A., & Hill, A. D. (2017). Beyond lobbying expenditures: How lobbying breadth and political connectedness affect firm outcomes. *Academy of Management Journal*, 60(3), 1138-1163.
- Rival, M., & Major, R. (2018). What lobbying ethics and what for? the case of french lobbying consulting firms. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 99-116.
- Rudy, B. C., & Cavich, J. (2017). Nonmarket Signals: Investment in Corporate Political Activity and the Performance of Initial Public Offerings. *Business & Society*,
- 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.
- Shaffer, B. (1995). Firm-level responses to government regulation: Theoretical and research approaches. *Journal of Management*, 21(3), 495-514.
- Taminiau, Y., & Wilts, A. (2006). Corporate lobbying in Europe, managing knowledge and information strategies. *Journal of Public Affairs: An International Journal*, 6(2), 122-130.
- Tripathi, M., Ansolabehere, S., & Snyder, J. M. (2002). Are PAC contributions and lobbying linked? New evidence from the 1995 Lobby Disclosure Act. *Business and politics*, 4(2), 131-155.
- Yim, H. R., Lu, J., & Choi, S. J. (2017). Different role of lobbying and bribery on the firm performance in emerging markets. *Multinational Business Review*, 25(3), 222-238.