

ESTRATÉGIAS DE NÃO MERCADO: panorama da produção e direcionamentos

ANA PAULA PEREIRA DOS PASSOS

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

ELEANDRA MARIA PRIGOL MENEGHINI

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

JEFERSON LANA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

MARINA AMADO BAHIA GAMA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

ESTRATÉGIAS DE NÃO MERCADO: panorama da produção e direcionamentos

1. INTRODUÇÃO

As estratégias empresariais são compostas por duas dimensões: a mercadológica, mais comum e tradicional em pesquisas acadêmicas e no dia-a-dia das empresas; e a não mercadológica, tratada por Baron (1995, 1997) como estratégia de não mercado (NMS – do inglês, *nonmarket strategy*). O conceito central de NMS está definido como os esforços estratégicos políticos e sociais das empresas para a geração de valor. Ao enxergar as empresas como agentes políticos e sociais, além da tradicional configuração de agentes econômicos, se propõe que podem ser gestoras ativas das “regras do jogo”, tais como legitimidade comunitária, reputação organizacional, leis e decisões governamentais, e entre outras (Baron, 2016). No entanto, enquanto as empresas parecem já ter aprendido a lição quanto a escolha e implementação de NMS (Holburn & Vanden Bergh, 2014), no meio acadêmico, ainda parece haver uma pluralidade e indefinição teórica sobre os mecanismos pelos quais as empresas tomam essas decisões estratégicas e sobre como essas medidas geram valor (Mellahi et al., 2016; Wrona & Sinzig, 2018).

Os trabalhos sobre NMS focam em duas vertentes principais. A primeira é atividade política corporativa (CPA, do inglês *corporate political activity*), onde as empresas podem fazer a gestão ativa ou passiva daqueles assuntos relacionados com os atores políticos e/ou governamentais, como exemplos, citam-se os esforços corporativos de doações às campanhas políticas (Lazzarini et al., 2015), governo como acionista direto ou indireto (Brey et al., 2014), contratação de ex-políticos ou de pessoas com altos cargos nas dimensões dos três poderes para cargos executivos ou do conselho de administração (Hillman, 2005), lobbying (Doh et al., 2012), e entre outros. As justificativas destes esforços estariam no acesso a recursos, informações ou ambiente regulatório favorável. A segunda vertente, responsabilidade social corporativa (RSC), consiste em ações sociais que as empresas realizam considerando suas responsabilidades para com os *stakeholders* (Aguinis, 2011), podendo estar relacionadas a investimentos de filantropia ou mesmo uma gestão ativa dos atores midiáticos que pode refletir em seu valor (Baron, 2016). As empresas que efetuam ações socialmente responsáveis podem elevar a reputação, aumentar seu capital moral e construir bons relacionamentos com seus *stakeholders* (Godfrey, 2005; Porter & Kramer, 2006). Esses efeitos ajudam a obter legitimidade social e aprovação política, o que lhes confere vantagem competitiva (Kim et al., 2018), portanto, RSC é tão benéfica para a empresa quanto para a sociedade (den Hond et al., 2014). A extensão dessa prática depende do tamanho da empresa, características do setor, ativismo dos acionistas, estrutura de propriedade, atitudes gerenciais e sistemas de crenças (Taneja et al., 2011).

Estudos anteriores já realizaram revisões sobre NMS. Loch e Günther (2015) a fim de identificar as questões centrais debatidas, pesquisaram teses e dissertações de NMS publicadas a nível mundial no período de 1989 a 2012 e concluíram que NMS têm sido eficaz para as empresas no que tange a obtenção de resultados. Mellahi et al. (2016) para avaliar os efeitos de NMS sobre desempenho organizacional e as lentes teóricas utilizadas nas pesquisas que abordam essa relação, examinaram 214 artigos de RSC e CPA no período de 2000-2014 e descobriram que na maioria dos estudos empíricos há uma associação positiva entre NMS e desempenho e que se baseiam principalmente em cinco teorias: teoria da agência, teoria institucional, visão da empresa baseada em recursos (RBV), teoria da dependência de recursos (RDT) e teoria dos *stakeholders*. Baron (2016) forneceu uma perspectiva geral sobre o campo de NMS, não fez um levantamento da literatura, mas, a partir da análise do conteúdo substantivo das pesquisas, discutiu sobre as origens e os papéis de NMS, também argumentou que as pesquisas devem se concentrar no nível da empresa e que a estratégia de auto-regulação pode

ser útil para reduzir a probabilidade de desafios das políticas públicas e privadas. Wrona e Sinzig (2018) buscaram consolidar o conhecimento disperso das pesquisas de NMS, analisaram 191 artigos no período de 1995-2016 e identificaram os antecedentes internos e externos que influenciam o desenvolvimento de NMS, o seu impacto sobre o desempenho organizacional e a possibilidade de integração entre estratégias.

Na literatura, são poucas as investigações que discutem sobre as interações entre CPA e RSC (den Hond et al., 2014; Dentchev et al., 2015; Frynas & Stephens, 2015). Essas duas vertentes podem ser vistas como complementares, substitutas ou simplesmente como arenas distintas e, portanto, ignoradas suas interações (Frynas & Stephens, 2015; Mellahi et al., 2016). CPA e RSC fazem parte dos grupos de estratégias de longo prazo das empresas. Não são ações pontuais com interesses de curto prazo unicamente, estão no DNA organizacional. Por isso, o corte feito neste artigo é tão somente aplicado aos estudos que cite diretamente o termo “*nonmarket strategy*”. Além disso, embora o estudo contemple uma análise bibliométrica, maior foco foi dado às teorias aplicadas e aos meios que expliquem suas escolhas. Entende-se que as teorias são simplificações que ajudam na compreensão de um fenômeno e nos mecanismos que explicam sua ocorrência. Independentemente, sejam complementares ou concorrentes, elas favorecem o debate acerca dos fenômenos empresariais. Nesse sentido, compreender as teorias subjacentes do fenômeno de NMS, pode contribuir não apenas com pesquisadores que se debruçam sobre o tema, mas também promover o desenvolvimento da área e melhor alocação de recursos corporativos.

Assim, o estudo tem como objetivo verificar o panorama da produção científica sobre NMS na área de administração. Aborda-se as perspectivas teóricas que são utilizadas nos estudos do campo pelos pesquisadores nacionais e internacionais a fim de oferecer de forma organizada e sintética as principais teorias e mecanismos empregados. Por fim, destaca-se que o presente trabalho foi organizado em quatro partes, além dessa introdução, a metodologia, os resultados da pesquisa e as conclusões finais. Por focar nas métricas principais dos artigos publicados e encontrados nas 10 principais bases de dados mundiais, optou-se por não elaborar o capítulo de fundamentação teórica. Todas as teorias encontradas e suas características são apresentadas de maneira sintética na sessão de análise de dados.

2. METODOLOGIA

Esse estudo consistiu em uma pesquisa bibliométrica acerca do tema de NMS no âmbito nacional e internacional. Compreendeu coleta, manuseio e análise de dados bibliográficos derivados de publicações científicas (Verbeek et al., 2002; Zupic & Čater, 2015). Realizou-se uma busca sistematizada de trabalhos científicos nas 10 bases de dados mais aderentes ao tema, a saber: *Ebsco*, *Emerald*, *ProQuest*, *Sage Journals*, *Scielo*, *Science Direct*, *Scopus*, *SPELL*, *Springer* e *Web of Science*. Essas bases foram selecionadas após uma verificação no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) das bases disponíveis associadas a área do conhecimento de ciências sociais aplicadas, subárea de administração de empresas, administração pública e contabilidade. Efetuou-se testes com os descritores para observar a aderência e se certificar que os principais *journals* estariam contemplados.

A seleção dos descritores ocorreu por meio da leitura das palavras-chave de uma amostra de trabalhos científicos sobre a temática, em que já se conhecia a robustez. Optou-se pelos termos comumente utilizados, que mais representam o tema investigado. Também se definiu o uso da língua inglesa, considerando que a maioria das pesquisas são escritas nessa língua ou apresentam ao menos o resumo na mesma. Os descritores usados foram “*nonmarket*”, “*non-market*” e “*strategy*” de maneira combinada, em específico, buscou-se nas bases de dados “*nonmarket AND strategy*” e “*non-market AND strategy*”. Na busca não foi utilizado um

campo específico como título, resumo ou palavras-chave, foi efetuada em qualquer parte do texto. Além disso, não foi delimitado um período temporal, a fim de evitar omissão de estudos relevantes. Selecionou-se apenas artigos publicados em periódicos científicos revisados por pares, não foram incluídos artigos de eventos, capítulos de livros, livros, casos de ensino, dissertações e teses. Essa escolha se sustentou pelo controle de qualidade dos trabalhos analisados. A Figura 1 ilustra o processo de busca e os filtros empregados para formação do portfólio bibliográfico analisado.

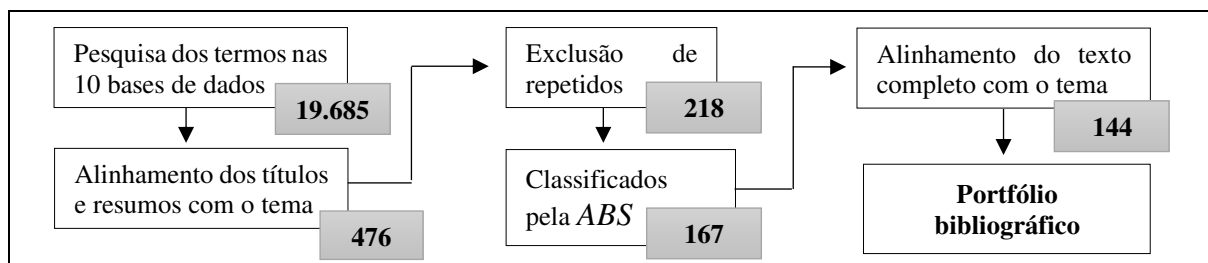


Figura 1. **Processo de formação do portfólio bibliográfico**

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A busca nas bases a partir dos delineamentos dos termos de pesquisa resultou em 19.685 trabalhos, que passaram a compor o banco bruto de artigos. Tal procedimento foi realizado em março de 2020 por dois pesquisadores de forma independente. O primeiro filtro considerou o alinhamento dos títulos e resumos dos trabalhos identificados com o tema investigado, após essa verificação obteve-se 476 trabalhos que discutiam sobre NMS. Na sequência, observou-se os trabalhos duplicados e foram excluídos 258, restando 218 trabalhos no portfólio bibliográfico. No fim, foram realizados dois outros filtros, limitou-se os trabalhos aos periódicos classificados pela *Association of Business Schools (ABS)* e realizou-se uma leitura integral dos trabalhos contidos no portfólio para confirmar o alinhamento do texto completo com o tema, o que resultou em 144 trabalhos.

Com o portfólio definido, realizou-se a análise dos trabalhos, desenvolveu-se um quadro analítico que incluiu categorias por item, a saber: i) ano da publicação do artigo, ii) nome do(s) autor(es) do artigo, iii) periódico em que o artigo foi publicado, iv) teoria(s) abordada(s), v) enfoque político ou social, vi) tipo de pesquisa (teórica ou empírica), vii) abordagem de pesquisa (qualitativa ou quantitativa), viii) técnica de coleta e análise empregada, ix) táticas principais estudadas (variáveis) e x) agenda de pesquisas futuras. Essas categorias foram definidas com base nos indicadores mais populares dos artigos bibliométricos conforme destacado por Soares et al. (2018) e nos estudos de revisão anteriores sobre a temática de Mellahi et al. (2016) e Wrona e Sinzig (2018).

3. ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados demonstraram que a primeira publicação ocorreu em 1995 de autoria David Baron, na qual o autor realizou reflexões teóricas sobre a distinção do ambiente de mercado e de não mercado, conceituou NMS e destacou a relevância de uma estratégia integrada com iniciativas mercadológicas e não mercadológicas. Observou-se uma frequência irregular nas produções a partir da primeira publicação, com pico em 2007 e em 2015 e um crescimento contínuo de 2010 a 2015. Também se verificou que 46% dos artigos abordaram CPA (66 artigos), 12% abordaram RSC (17 artigos) e 42% adotaram em conjunto CPA e RSC (61 artigos). Estudos sobre CPA foram abordadas desde o ano 2000 e se apresentaram numerosos e frequentes comparados aos de RSC. Estudos sobre RSC dentro do campo de NMS tiveram suas primeiras publicações em 2009 e obtiveram máxima de 3 publicações ao ano.

Produções que abordaram em conjunto as duas estratégias, CPA e RSC, se manifestaram desde a primeira publicação em 1995 e se apresentaram mais constante a contar de 2010. Os estudiosos do campo discutem a complementaridade, substituição e exclusão mútua dessas duas estratégias (Frynas & Stephens, 2015; Mellahi et al., 2016). A Figura 2 ilustra o mapeamento das produções de NMS por ano.

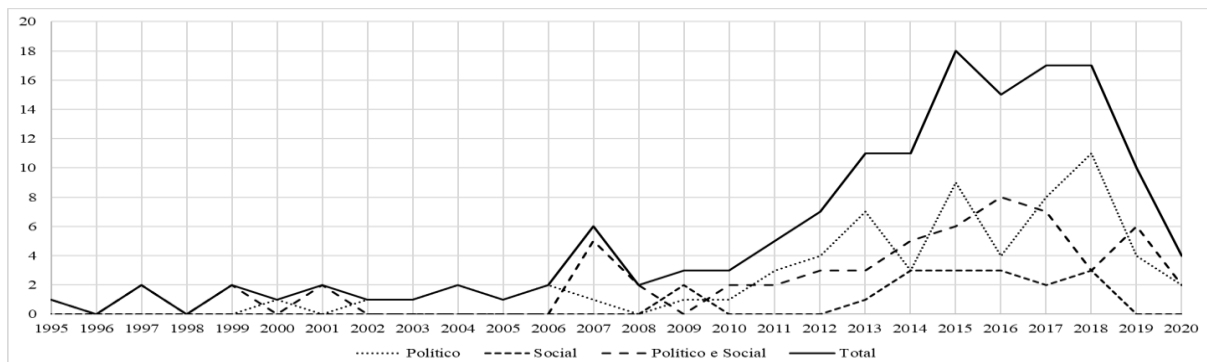


Figura 2. Mapeamento temporal das pesquisas de NMS*

(*) O ano de 2020 refere-se até a data de corte da pesquisa, em março de 2020.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os autores mais influentes foram Jonathan Doh com 9 publicações e David Baron com 7, conforme a Tabela 1. Doh iniciou seus estudos no campo em 2009, em coautoria com Sushil Vachani e Hildy Teegen, examinou o efeito de organizações não-governamentais (ONG's) sobre os custos de transação que as empresas multinacionais assumem em suas estratégias sociais de não mercado. Na sequência, o autor em parceria pesquisou sobre NMS das empresas multinacionais em mercados emergentes (Boddewyn & Doh, 2011), retratou como essas empresas moldam suas estratégias em resposta ao contexto social e político em que operam (Lucea & Doh, 2012), sugeriu a integração de perspectivas institucionais para o desenvolvimento de pesquisas com esse alinhamento (Doh et al., 2012), revelou a limitação de estudos de estratégia internacional que integram aspectos de mercado e de não mercado (Doh & Lucea, 2013) e propôs a interação da governança global e NMS nas pesquisas de negócios internacionais (Doh et al., 2015). Também por meio de análises longitudinais testou as perspectivas concorrentes em relação ao impacto moderador da discricão do CEO no relacionamento de desempenho corporativo da CPA (Hadani et al., 2015) e o uso da CPA como estratégia indireta para a captura regulatória e redução dos impactos do ativismo socialmente orientado (Hadani et al., 2018).

Tabela 1

Autores relevantes das pesquisas de NMS

Autores	Nº de artigos	Autores	Nº de artigos
Jonathan Doh	9	Shon R. Hiatt	4
David P. Baron	7	Tahiru Azaaviele Liedong	4
Jean-Philippe Bonardi	6	Hans van Kranenburg	3
Jean Boddewyn	5	Kamel Mellahi	3
Tazeeb Rajwani	6	Rafael Lucea	3
Jedrzej George Frynas	5	Richard G. Vanden Bergh	3
John A. Parnell	4	Shlomo Y. Tarba	3
Mary-Hunter McDonnell	4	Steven McGuire	3
Michael Hadani	4	Thomas P. Lyon	3

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No que concerne aos periódicos científicos mais relevantes, os artigos analisados foram publicados em 52 periódicos distintos, sendo que 28 desses tiveram um único estudo publicado sobre o tema. Verificou-se que a maioria dos periódicos se situam na área de negócios e que os mais representativos foram *Business & Society* com 13 publicações, *Strategic Management Journal* com 11 publicações e *Journal of World Business* com 8 publicações. Já referente aos aspectos metodológicos dos artigos, observou-se 90 empíricos, em maioria quantitativos, com coleta de dados secundários em bancos específicos. As técnicas de análise mais usadas foram regressão e análise fatorial. A condução das pesquisas foi predominante no nível macro, em oposição ao nível micro, poucos estudos contemplaram fatores intraorganizacionais. Também se percebeu que os artigos que abordaram CPA ou RSC de modo isolado foram mais empíricos (76%), enquanto aqueles que abordaram em conjunto as duas estratégias foram em sua maioria teóricos (56%), demonstrando a necessidade de pesquisas aplicadas que explorem essas estratégias em simultâneo. A Tabela 2 apresenta a tipologia, abordagem, técnica de coleta e técnica de análise usadas pelos artigos do portfólio bibliográfico analisado.

Tabela 2

Aspectos metodológicos das pesquisas de NMS

Tipologia	Nº de artigos	Técnicas de análise de dados	Nº de artigos
Teórico	54	Regressão	59
Empírico	90	Análise Fatorial	9
Abordagem	Nº de artigos	Modelagem de Equações Estruturais	6
Quantitativa	66	Métodos de Mínimos Quadrados Parciais	6
Qualitativa	20	Análise de Conteúdo	4
Misto	4	Codificação aberta dos dados	3
Técnicas de coleta de dados	Nº de artigos	Análise de variância	2
Bancos de dados específicos	57	Estudos de evento	2
Entrevista	23	Análise documental	1
Questionário	21	Estratégia de narração e intervalo de tempo	1
Pesquisa Documental	14		
Observação	2	Estratégia analítica de construção de explicações	1
Grupos de Discussão	1		

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Sobre as teorias empregadas, percebeu-se no conjunto de estudos analisados que parte representativa dos autores não mencionou em seus estudos a aplicação de uma perspectiva teórica específica. Dentre os que mencionaram, constatou-se que não seguem nenhuma perspectiva única, mas que recorrem a várias teorias e por vezes empregam mais de uma concomitantemente. As teorias mais recorrentes nos estudos analisados foram: teoria institucional, RBV, teoria dos *stakeholders*, teoria dos custos de transação (TCE), RDT, teoria neo-institucional e teoria do movimento social, apresentadas na Tabela 3. Ademais, outras perspectivas teóricas adotadas em um ou dois estudos foram: capacidades dinâmicas, teoria da ação coletiva, teoria da dissociação, teoria da vantagem do pioneirismo, teoria organizacional, teoria crucial da política, teoria dinâmica competitiva, teoria da triagem, teoria da reciprocidade, teoria da internalização, teoria do capital social, teoria da escolha pública, teoria schumpeteriana, teoria da competição por grupos de interesse, teoria dos modelos relacionais e teoria da integração.

Tabela 3

Principais teorias empregadas nas pesquisas de NMS

Teorias	Argumentos chaves	Exemplos de estudos
Teoria Institucional	As empresas estão sujeitas às pressões e aos mecanismos institucionais que estruturam o comportamento coletivo. A escolha de NMS depende das configurações do ambiente institucional em que se inserem.	Curchod et al. (2020), Nell et al. (2015) e Ozer et al. (2013)
RBV	As empresas têm recursos internos específicos que dão suporte a NMS. Na formulação das estratégias, se faz necessário a compreensão dos recursos reais que possuem e de como podem desenvolver novos recursos.	Ahammad et al. (2017), Doh et al. (2012) e Wei et al. (2015)
Teoria dos stakeholders	As empresas são o centro de uma rede de relações com os stakeholders. Nas escolhas estratégicas precisam considerar e gerenciar as reivindicações heterogêneas dos diferentes grupos de stakeholders.	He et al. (2007), Mbalyohere e Lawton (2018) e Parnell (2015)
TCE	Essa teoria preocupa-se em identificar o arranjo organizacional que economiza com mais eficiência os custos de transação. Entende-se que NMS específicas podem reduzir custos decorrentes de vazios institucionais, melhorando a vantagem competitiva.	Ghoul et al. (2017) e Flammer (2018)
RDT	As empresas são sistemas abertos dependentes das contingências e dos recursos do ambiente externo. A existência ou falta de certos recursos que não são de mercado podem resultar em uma vantagem ou desvantagem.	Cuervo-Cazurra e Genc (2011), Du et al. (2019) e Hiatt, et al. (2018)
Teoria neo-institucional	O comportamento organizacional é influenciado pelas instituições, elas moldam os incentivos dos atores econômicos e impõem restrições às suas escolhas estratégicas, incluindo as relativas ao ambiente de não mercado.	Cui et al. (2018), Voinea e van Kranenburg (2018) e White et al. (2018)
Teoria do Movimento Social	Os movimentos sociais afetam o comportamento corporativo, em consequência inferem nas opções de escolha de NMS	Hiatt et al. (2015), McDonnell e Werner (2016) e McDonnell, et al. (2015)

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A **teoria institucional** apresentou-se dominante, verificou-se um total de 11 estudos que utilizam apenas essa teoria e identificou-se combinações com TCE, RBV, teoria da dinâmica competitiva, teoria organizacional, RDT, teoria do capital social e capacidades dinâmicas. O institucionalismo consiste em uma estrutura de análise relevante, ao implicar a racionalidade judicial como socialmente construída e examinar as influências explícitas de poder no comportamento dos atores (Choi et al., 2016). Essa perspectiva fornece suporte para interpretação da mediação do capital institucional nas ligações entre participação de assuntos políticos e públicos e uso de recursos relacionais para cultivo de redes políticas (Gao et al., 2018). Também caracteriza o isomorfismo coercitivo (Ozer et al., 2013), propõe mecanismos institucionais alternativos para o entendimento de ambientes complexos (Nell et al., 2015) e distingue os componentes de legitimidade (Malesky & Taussig, 2017).

A **RBV** mostrou-se como uma perspectiva teórica popular, verificou-se um total de 7 estudos que utilizam apenas essa teoria e suas variantes como fundo teórico e identificou-se combinações com teoria institucional, TCE e RDT. A RBV permite estudar o desenvolvimento de recursos internos que podem dar suporte a NMS e possibilita explorar os processos de não mercado pelos quais os recursos políticos são integrados e implementados (Doh et al., 2012).

Essa perspectiva é apropriada para abordar a integração de estratégias de mercado e não mercado, discorrer sobre as interações entre CPA e RSC e demonstrar as influências da estratégia integrativa e das interações entre CPA e RSC no desempenho organizacional (Ahammad et al., 2017; Wei et al., 2015).

A **teoria dos stakeholders** foi encontrada isoladamente em um total de 6 estudos e se identificou combinações com RDT. Essa perspectiva insere a empresa no centro de uma rede de relações com os *stakeholders*, demonstrando que precisam responder às suas reivindicações e que o desempenho pode ser aprimorado por meio de um gerenciamento de relações favoráveis (He et al., 2007; Parnell, 2015; Saïd et al., 2019). As empresas ponderam o poder e interesse que as partes exercem, priorizando as reivindicações de acordo com os diferentes relacionamentos e suas complexidades e alocando com mais eficiência os recursos da empresa para esse fim (Lucea & Doh, 2012; Mbalyohere & Lawton, 2018).

A **TCE** foi encontrada isoladamente em um total de 3 estudos e identificou-se combinações com teoria institucional, RBV, neoinstitucionalismo, teoria dos modelos relacionais e teoria da reciprocidade. Notavelmente, a TCE teve contribuições fundamentais para o campo da estratégia que não devem ser ignoradas nas pesquisas de NMS. Essa perspectiva apresentou-se mais representativa na linha social, dado o entendimento que as iniciativas de RSC ajudam a mitigar as assimetrias de informações sinalizando confiabilidade, em consequência, diminuem os custos de transação decorrentes de vazios institucionais e facilitam o acesso das empresas aos recursos, melhorando sua vantagem competitiva (Flammer, 2018; Ghoul et al., 2017).

A **RDT** não foi encontrada isoladamente nos estudos, identificou-se combinações com teoria dos *stakeholders*, teoria institucional, teoria da reciprocidade, RBV e capacidades dinâmicas. Essa perspectiva fornece uma estrutura que explica que a existência ou falta de recursos que não são de mercado podem levar a uma vantagem ou desvantagem, o valor dos recursos de mercado depende de recursos de não mercado (Cuervo-Cazurra & Genc, 2011). Também oferece mecanismos para garantir o fluxo de recursos críticos na empresa, visto que concentra-se na adaptação das iniciativas não mercadológicas as demandas dos atores que possuem recursos críticos e no processo de cooptação de atores específicos que têm recursos desenvolvidos dentro das empresas em resposta ao ambiente (Ahammad et al., 2017).

A **teoria neo-institucional** foi encontrada isoladamente em um único estudo e se identificou combinações com TCE. O neoinstitucionalismo fornece um caminho lógico para pesquisas, pela ênfase nas estruturas e relacionamentos sociais formais e informais, em como essas estruturas definem e moldam os sistemas mais amplos e o papel das empresas dentro desses sistemas (Doh et al., 2012). Essa perspectiva enfatiza que as instituições moldam os incentivos dos atores econômicos e impõem restrições às escolhas estratégicas (Cui et al., 2018), retratam o desajuste estratégico (White et al., 2018), e se preocupam com o contexto social em que as empresas operam (Voinea & van Kranenburg, 2018).

A **teoria do movimento social** foi encontrada isoladamente em 3 estudos do conjunto analisado. Movimentos sociais por meio de protestos, greves e boicotes impactam as empresas, alavancando o governo para exercer influência coercitiva e/ou econômica (Hiatt et al., 2015). Esses movimentos podem induzir a adoção de novas práticas organizacionais, com a intenção de reduzir o risco regulatório (McDonnell et al., 2015), desencorajando a continuação da formulação de políticas ou induzindo a formulação para reconhecimento das práticas (Hiatt et al., 2015). Os alvos dos movimentos têm sua reputação ameaçada, são interpretados como sinais de aprovação social reduzida e aumento do risco associativo, o que diminui a propensão dos políticos de estabelecerem laços públicos e impossibilita o acesso de algumas NMS específicas (McDonnell & Werner, 2016).

Considerando os achados supracitados, observa-se que as lentes teóricas lançadas sobre NMS ainda são bastante plurais. Embora isso possa causar fragmentação do campo, tal

pluralidade ajuda a explicar as diferentes facetas do fenômeno e pode trazer oportunidades de discussão e debates mais aprofundados acerca dos seus mecanismos intrínsecos. Percebeu-se que as teorias são em maioria associadas as áreas de administração, economia, sociologia e ciência política e que os pesquisadores são conduzidos principalmente por questões práticas, não por questões teóricas. Eles têm se dedicado para estudar a empresa ou a ação gerencial como o nível de análise. Também se verificou que apesar de parte representativa dos estudos sustentar-se em uma única teoria, alguns autores empregaram teorias concomitantes. Independente, sejam complementares ou concorrentes, essas teorias favoreceram o debate acerca do fenômeno. A Figura 3 ilustra as teorias concomitantes nas pesquisas de NMS.

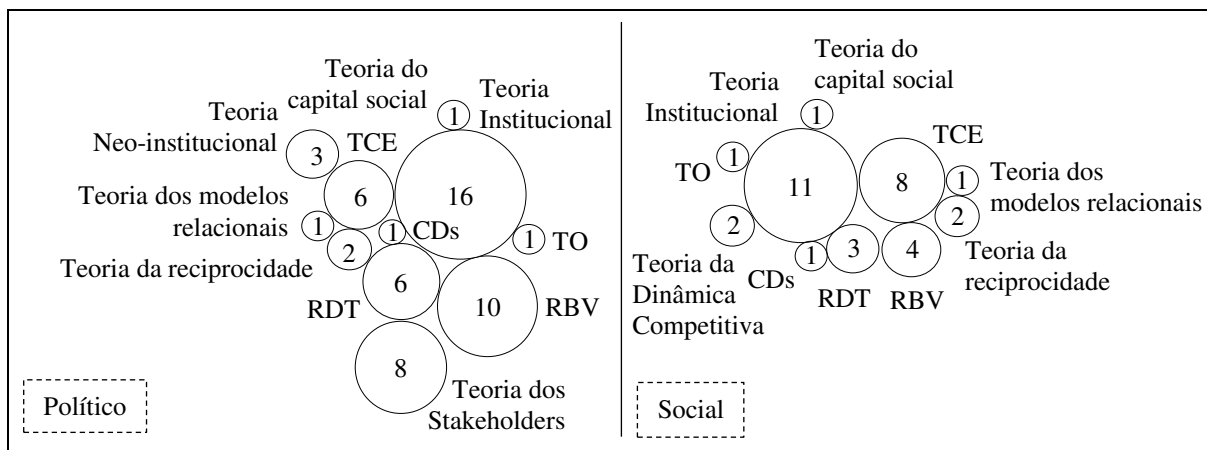


Figura 3. Teorias concomitantes nas pesquisas de NMS

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme a Figura 3, os estudos analisados apresentaram a combinação de TCE e RBV (Ghoul et al., 2017), TCE e teoria institucional (Boddewyn & Doh, 2011), RBV e teoria institucional (Marzouk, 2017), teoria dos *stakeholders* e RDT (Hiatt et al., 2018), teoria da dinâmica competitiva e teoria institucional (Markman et al., 2016), teoria institucional e RDT (Bai et al., 2019), RDT e teoria da reciprocidade (Frynas et al., 2006), RDT e RBV (Ahammad et al., 2017), teoria neo-institucional e TCE (Dorobantu et al., 2017), teoria institucional e teoria organizacional (TO) (Shirodkar et al., 2017), teoria do capital social e teoria institucional (Liedong et al., 2017), RDT e teoria institucional (Krammer & Jiménez, 2020), teoria das capacidades dinâmicas, teoria institucional e RDT (Kamasak et al., 2019), e teoria da reciprocidade, TCE e teoria dos modelos relacionais (Boddewyn & Buckley, 2017). A partir desses estudos, sugere-se que as pesquisas sobre NMS enfatizaram a complementariedade das teorias e não procuraram discorrer sobre as tensões subjacentes. Os estudiosos demonstraram interesse em recorrer a insights teóricos de diferentes estruturas teóricas para proposição de um conjunto de previsões empíricas e para o desenvolvimento de hipóteses.

Outra análise realizada no conjunto de artigos foi sobre as táticas de implementação das estratégicas de não mercado, observou-se predominância das táticas estratégicas de *lobby*, contribuições a campanha, contribuições por meio de comitês de ação política (PACs) e laços políticos. A Tabela 4 apresenta a descrição das principais táticas estratégicas identificadas nas pesquisas de NMS.

Tabela 4

Principais táticas estudadas nas pesquisas de NMS

Principais táticas	Descrição	Exemplos de autores
<i>Lobby</i>	Implica nas trocas informacionais e iniciativas de persuasão política que visem influenciar a agenda política governamental para obter vantagem para a empresa.	Brown (2016), Cui et al. (2018) e Ozer et al. (2013)
Contribuições a Campanha	Realização de doação de recursos financeiros a campanha no intuito de influenciar decisões políticas futuras.	Cui et al. (2018) e Holburn e Vanden Bergh (2014)
Contribuições PACs	Implica na doação de recursos financeiros a PACs com o objetivo de obter acesso aos políticos eleitos.	McDonnell e Werner (2016) e Rudy e Johnson (2013)
Laços políticos	Relacionamento dos membros da empresa com autoridades ou ex autoridades governamentais.	Bai et al. (2019) e Hiatt et al. (2018)
<i>Softmoney</i>	Doação de recursos para partidos políticos não limitadas que se destinam as despesas administrativas, defesa de questões e propaganda genérica.	Hadani (2007) e Hadani e Coombes (2015)
Testemunho do Congresso	Realização de testemunho para acesso governamental e respostas favoráveis dos investidores.	Ridge et al. (2019)
Interações com órgão regulador	Interações recorrentes com reguladores da indústria, estimula as capacidades políticas da empresa.	Brown (2016) e Curchod et al. (2020)
<i>Advocacy</i>	Contato e comunicação com a sociedade ou algum subconjunto para engajamento a fim de influenciar políticas públicas.	Keillor e Hult (2004)
Legitimação	Envolve ações organizacionais para criar, fortalecer, gerenciar ou restaurar sua legitimidade ou a legitimidade de suas práticas.	Marzouk (2017)
Formação de coalizão	Contempla indivíduos com interesses alinhados que desejem o mesmo resultado sob uma política regulatória específica.	Baron (2001) e Kingsley et al. (2012)
Dispositivos de gestão social	Práticas destinadas ao gerenciamento e promoção da imagem social. Moderam o relacionamento entre interações anteriores de uma empresa com ativistas e sua receptividade futura.	McDonnell et al. (2015)
Filantropia	Desenvolvimento de parcerias com ONGs, oferecimento de vantagens e benefícios aos residentes e doações financeiras para entidades sociais e comunidades locais.	Kamasak et al. (2019) e Lee et al. (2014)
<i>Guanxi</i>	Implica em um sistema de favores em que a reciprocidade e a obrigação mútua são formadas. Sua força se reflete pelo tempo e recursos gastos para manter os relacionamentos.	Du et al. (2019)
Autorregulação	Ações organizacionais para reduzir a probabilidade e intensidade de políticas imporem ônus e/ou de campanhas ativistas sociais em que possa ser um alvo potencial.	Baron (2016), Baron e Diermeier (2007) e Lyon e Maxwell (2004)
Autocategorização	Processo pelo qual uma empresa se define estrategicamente como membro ou não de um grupo estratégico, na tentativa de reduzir a incerteza em seu ambiente e se proteger da transferência de suas atividades globais.	Curchod et al. (2020)

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com base na literatura do conjunto de artigos analisados, foi desenvolvido um modelo esquemático das pesquisas de NMS, conforme a Figura 4. Evidencia-se que as estratégias corporativas contemplam estratégias de mercado, relacionadas aos concorrentes, clientes e fornecedores, e NMS, relacionadas aos governos, reguladores, cidadãos, ONGs, ativistas e meios de comunicação. Comumente, as empresas atuam no ambiente de mercado, em contrapartida o ambiente de não mercado é menos considerado na formulação de estratégias. Cada empresa decide se participa ou não dessa arena, bem como, define se formula suas estratégias de mercado e não mercado de forma integrada ou individual. De modo específico, NMS se distinguem em duas subáreas, CPA e RSC, nas quais podem ser empregadas táticas

estratégicas como *lobby*, doações a campanhas políticas, filantropia, e entre outras. Essas ações estratégicas podem ser analisadas a luz de diferentes teorias, como a teoria institucional, RBV, TCE, e entre outras já citadas. Os estudiosos, em maioria, indicaram que as ações relacionadas a NMS melhoram a performance e desempenho organizacional.

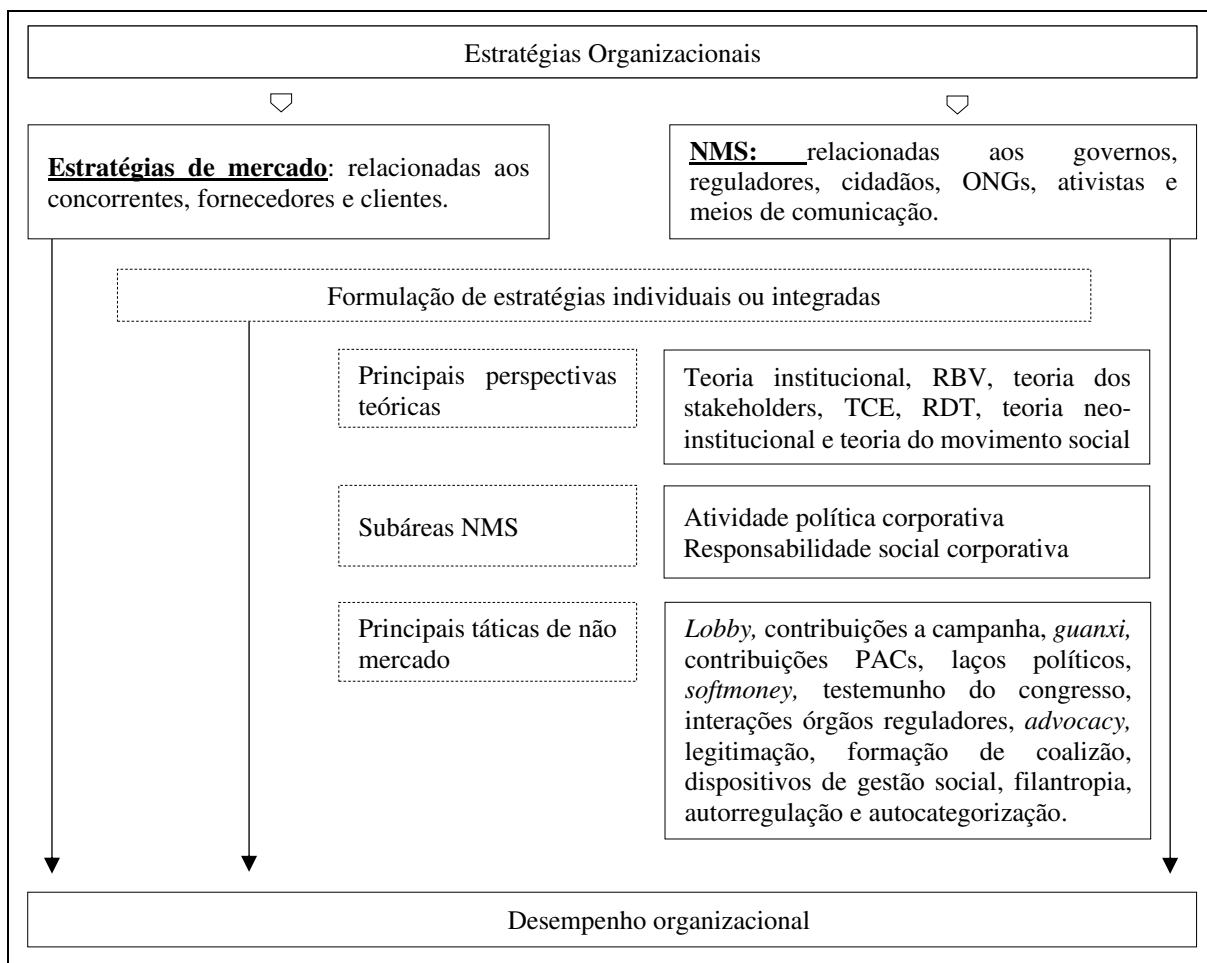


Figura 4. Modelo esquemático das pesquisas de NMS

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Destaca-se ainda, que os artigos analisados forneceram tendências para pesquisas futuras, a discussão a seguir organiza os principais tópicos que surgiram. O primeiro grupo de recomendações diz respeito as integrações, foi sugerido explorar a relação entre as estratégias de mercado e de não mercado, a interação das estratégias políticas e sociais e o uso conjunto de múltiplas táticas estratégicas de CPA e RSC e esclarecer se as integrações melhoram a performance e desempenho organizacional. Essas sugestões têm sido constantes a fim de preencher as lacunas quanto a importância de tais integrações e seus impactos para as empresas (Alakent & Ozer, 2014; Boddewyn & Buckley, 2017; Mellahi et al., 2016; Parnell, 2018; Wei et al., 2015). Nessa linha, foi elencado a necessidade de se considerar como as ações estratégicas de mercado e de não mercado, sejam políticas ou sociais, sua integração, resposta e velocidade rivais e o desempenho da empresa são operacionalizados quando confrontados com diferentes ambientes institucionais, e se propôs a utilização de diferentes teorias, em especial abordagens multi-teóricas para realizar tais investigações.

Também foi indicado investigações sobre o *timing* das ações estratégicas, explorar as ramificações de curto e longo prazo das estratégias de mercado e de não mercado, o intervalo de tempo entre a implementação das estratégias e desempenho e como NMS específicas podem,

com o tempo, levar ao desenvolvimento de novos tipos de capacidades políticas ou sociais (Parnell & Brady, 2019). Além disso, considerando que NMS são compostas por diversas táticas de implementação de ações, foi proposto examinar em detalhes as diferentes táticas sociais (por exemplo, questões ambientais sustentáveis, serviços sociais, proteção de direitos dos funcionários e proteção de direitos do cliente) e políticas (por exemplo, *lobby*, comitês de ação política, propaganda de *advocacy* e mobilização de base) para a compreensão das diferentes configurações de NMS e maneiras de as empresas otimizarem seus investimentos (Du et al., 2019). Nesse contexto, foi sugerido estudos para explicar quais as táticas que afetam o desempenho da empresa em países emergentes e em desenvolvimento pode ser um caminho significativo para pesquisas futuras (Rajwani & Liedong, 2015).

Ademais, foi recomendado que se faz necessário investigar o uso das ONG's pelas empresas com finalidade política e social, o que levanta questões difíceis de design de pesquisa, devido à falta de divulgação. Portanto, pesquisas futuras podem optar pela abordagem qualitativa, empregando ferramentas como entrevistas anônimas, investigando a adoção e os efeitos desses novos recursos (Werner, 2017). Por fim, cabe ressaltar que há artigos internacionais importantes que tratam das táticas de não mercado, no entanto, não as relacionam com o termo “não mercado” (Ballesteros & Gatignon, 2018; Gatignon & Capron, 2020), portanto, há a necessidade de o termo não mercado ser mais difundido.

4. CONCLUSÕES

Esse estudo teve como objetivo verificar o panorama da produção científica sobre NMS na área de administração. Observou-se que embora tenha sido abordado desde as primeiras publicações do campo sobre a relevância de se estudar as NMS em conjunto com as de mercado e de se verificar como CPA e RSC interagem, apenas um número restrito dos estudos revisados procuraram avançar esses entendimentos. Também se percebeu que apesar dos apelos do campo por perspectivas multi-teóricas, apenas um número restrito de autores recorreu a mais de uma teoria concomitantemente, enfatizando as complementariedades das perspectivas para a proposição de um conjunto de previsões empíricas. No conjunto de estudos analisados, parte representativa dos autores não mencionou a aplicação de uma perspectiva teórica específica. Dentre os que mencionaram, predominantemente, empregaram uma única perspectiva por estudo, as mais comuns foram teoria institucional, RBV, teoria dos *stakeholders*, TCE, RDT, teoria neo-institucional e teoria do movimento social. Ainda, verificou-se que os estudos exploraram principalmente as táticas estratégicas de *lobby*, contribuições a campanha, contribuições por meio de PACs e laços políticos.

Assim, esse estudo contribui a partir da apresentação das teorias relacionadas à NMS e os mecanismos e táticas estratégicas mais utilizados nas pesquisas anteriores relacionadas ao tema. Espera-se que a descrição do modelo esquemático das pesquisas e os entendimentos sobre a evolução do campo e incoerências entre chamadas recorrentes dos pesquisadores e pesquisas empíricas desenvolvidas ajude outros pesquisadores na delimitação dos seus estudos. O conjunto de estudos analisados forneceu tendências para pesquisas futuras, foi indicado uma maior integração das perspectivas teóricas para iluminar novos entendimentos sobre a interação de CPA e RSC, relação das estratégias de mercado e não mercado e, sobre como tanto a interação de CPA e RSC quanto a relação das estratégias de mercado e de não mercado inferem no desempenho organizacional. Também foi recomendado investigações sobre o *timing* das ações estratégicas, detalhamento de táticas sociais e políticas específicas e sua influência na performance da empresa e a inovação dos pesquisadores no uso de design de pesquisa para melhor entendimento do fenômeno.

REFERÊNCIAS

- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3): 855-879. Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-024>
- Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Frynas, J. G., & Scola, A. (2017). Integration of Non-market and Market Activities in Cross-border Mergers and Acquisitions. *British Journal of Management*, 28(4), 629–648. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12228>
- Alakent, E., & Ozer, M. (2014). Can companies buy legitimacy? Using corporate political strategies to offset negative corporate social responsibility records. *Journal of Strategy and Management*, 7(4), 318–336. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2013-0028>
- Bai, X., Chang, J., & Li, J. J. (2019). How Do International Joint Ventures Build Legitimacy Effectively in Emerging Economies? CSR, Political Ties, or Both? *Management International Review*, 59(3), 387–412. <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00382-x>
- Ballesteros, L., & Gatignon, A. (2018). The relative value of firm and nonprofit experience: Tackling large-scale social issues across institutional contexts. *Strategic Management Journal*, 40(4), 1–27. <https://doi.org/10.1002/smj.2968>
- Baron, D. P. (1995). Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components. *California Management Review*, 37(2), 47–65. <https://doi.org/10.2307/41165788>
- Baron, D. P. (1997). Integrated Strategy, Trade Policy, and Global Competition. *California Management Review*, 39(2), 145–169. <https://doi.org/10.2307/41165891>
- Baron, D. P. (2001). Theories of Strategic Nonmarket Participation: Majority-Rule and Executive Institutions. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 47–89. <https://doi.org/10.1162/105864001300122557>
- Baron, D. P. (2016). Strategy beyond Markets: A Step Back and a Look Forward. In Emerald Group Publishing Limited (Ed.), *Advances in Strategic Management* (Issue 34, pp. 1–54). <https://doi.org/10.1108/S0742-332220160000034002>
- Baron, D. P., & Diermeier, D. (2007). Strategic Activism and Nonmarket Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 599–634. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2007.00152.x>
- Boddedwyn, J., & Doh, J. P. (2011). Global strategy and the collaboration of MNEs, NGOs, and governments for the provisioning of collective goods in emerging markets. *Global Strategy Journal*, 1(3–4), 345–361. <https://doi.org/10.1002/gsj.26>
- Boddedwyn, J. J., & Buckley, P. J. (2017). Integrating Social and Political Strategies as Forms of Reciprocal Exchange into the Analysis of Corporate Governance Modes. *British Journal of Management*, 28(4), 575–588. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12243>
- Brey, N. K., Camilo, S. P. O., Marcon, R., & Bandeira-de-Mello, R. (2014). Conexões políticas em estruturas de propriedade: o governo como acionista em uma análise descritiva. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(1), 98–124.
- Brown, R. S. (2016). How do firms compete in the non-market? The process of political capability building. *Business and Politics*, 18(3), 263–295. <https://doi.org/10.1515/bap-2015-0019>
- Choi, H., Kang, H. G., Kim, W., Lee, C., & Park, J. (2016). Too Big to Jail? Company Status and Judicial Bias in an Emerging Market. *Corporate Governance: An International Review*, 24(2), 85–104. <https://doi.org/10.1111/corg.12142>
- Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. E. (2011). Obligating, Pressuring, and Supporting Dimensions of the Environment and the Non-Market Advantages of Developing-Country Multinational Companies. *Journal of Management Studies*, 48(2), 441–455. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00964.x>

- Cui, L., Hu, H. W., Li, S., & Meyer, K. E. (2018). Corporate political connections in global strategy. *Global Strategy Journal*, 8(3), 379–398. <https://doi.org/10.1002/gsj.1325>
- Curchod, C., Patriotta, G., & Wright, M. (2020). Self-categorization as a nonmarket strategy for MNE subsidiaries: Tracking the international expansion of an online platform. *Journal of World Business*, 55(3), 101070. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101070>
- den Hond, F., Rehbein, K. A., de Bakker, F. G. A. & Lankveld, H. K. (2014). Playing on two chessboards: reputation effects between corporate social responsibility (CSR) and corporate political activity (CPA). *Journal of Management Studies*, 51(1), 790–813. <https://doi.org/10.1111/joms.12063>
- Dentchev, N. A., van Balen, M., & Haezendonck, E. (2015). On voluntarism and the role of governments in CSR: Towards a contingency approach. *Business Ethics: A European Review*, 24(4), 378–397. <https://doi.org/10.1111/beer.12088>
- Doh, J., McGuire, S., & Ozaki, T. (2015). The Journal of World Business Special Issue: Global governance and international nonmarket strategies: Introduction to the special issue. *Journal of World Business*, 50(2), 256–261. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.10.002>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0041>
- Doh, J. P., & Lucea, R. (2013). So Close Yet So Far: Integrating Global Strategy and Nonmarket Research. *Global Strategy Journal*, 3(2), 171–194. <https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2013.01053.x>
- Dorobantu, S., Kaul, A., & Zelner, B. (2017). Nonmarket strategy research through the lens of new institutional economics: An integrative review and future directions. *Strategic Management Journal*, 38(1), 114–140. <https://doi.org/10.1002/smj.2590>
- Du, J., Bai, T., & Chen, S. (2019). Integrating corporate social and corporate political strategies: Performance implications and institutional contingencies in China. *Journal of Business Research*, 98(2), 299–316. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.014>
- Flammer, C. (2018). Competing for government procurement contracts: The role of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 39(5), 1299–1324. <https://doi.org/10.1002/smj.2767>
- Frynas, J. G. & Stephens, S. (2015). Political corporate social responsibility: reviewing theories and setting new agendas. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 483–509. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12049>
- Frynas, J. G., Mellahi, K., & Pigman, G. A. (2006). First mover advantages in international business and firm-specific political resources. *Strategic Management Journal*, 27(4), 321–345. <https://doi.org/10.1002/smj.519>
- Gao, Y., Yang, Z., Huang, K. F., Gao, S., & Yang, W. (2018). Addressing the cross-boundary missing link between corporate political activities and firm competencies: The mediating role of institutional capital. *International Business Review*, 27(1), 259–268. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.07.006>
- Gatignon, A., & Capron, L. (2020). The Firm as an Architect of Polycentric Governance: How Natura Built an Open Institutional Infrastructure in Brazil. *Strategic Management Journal*, 1–38. <https://doi.org/10.1002/smj.3124>
- Ghoul, S. E., Guedhami, O., & Kim, Y. (2017). Country-level institutions, firm value, and the role of corporate social responsibility initiatives. *Journal of International Business Studies*, 48(3), 360–385. <https://doi.org/10.1057/jibs.2016.4>
- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777–798. <https://doi.org/10.2307/20159168>

- Hadani, M. (2007). Family Matters. *Business & Society*, 46(4), 395–428. <https://doi.org/10.1177/0007650306293394>
- Hadani, M., & Coombes, S. (2015). Complementary Relationships Between Corporate Philanthropy and Corporate Political Activity. *Business & Society*, 54(6), 859–881. <https://doi.org/10.1177/0007650312463691>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.03.046>
- Hadani, M., Doh, J. P., & Schneider, M. A. (2018). Corporate Political Activity and Regulatory Capture: How Some Companies Blunt the Knife of Socially Oriented Investor Activism. *Journal of Management*, 44(5), 2064–2093. <https://doi.org/10.1177/0149206316638162>
- He, Y., Tian, Z., & Chen, Y. (2007). Performance implications of nonmarket strategy in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(2), 151–169. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-9030-3>
- Hiatt, S. R., Carlos, W. C., & Sine, W. D. (2018). Manu Militari: The Institutional Contingencies of Stakeholder Relationships on Entrepreneurial Performance. *Organization Science*, 29(4), 633–652. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1178>
- Hiatt, S. R., Grandy, J. B., & Lee, B. H. (2015). Organizational Responses to Public and Private Politics: An Analysis of Climate Change Activists and U.S. Oil and Gas Firms. *Organization Science*, 26(6), 1769–1786. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1008>
- Hillman, A. J. (2005). Politicians on the Board of Directors: Do Connections Affect the Bottom Line? *Journal of Management*, 31(3), 464–481. <https://doi.org/10.1177/0149206304272187>
- Holburn, G. L. F., & 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. <https://doi.org/10.1002/smj.2096>
- Kamasak, R., James, S. R., & Yavuz, M. (2019). The interplay of corporate social responsibility and corporate political activity in emerging markets: The role of strategic flexibility in non-market strategies. *Business Ethics*, 28(3), 305–320. <https://doi.org/10.1111/beer.12223>
- Keillor, B. D., & Hult, G. T. M. (2004). Predictors of firm-level political behavior in the global business environment: an investigation of specific activities employed by US firms. *International Business Review*, 13(3), 309–329. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.08.004>
- Kim, K. H., Kim, M., & Qian, C. (2018). Effects of corporate social responsibility on corporate financial performance: A competitive-action perspective. *Journal of Management*, 44(3), 1097–1118. <https://doi.org/10.1177/0149206315602530>
- Kingsley, A. F., vanden Bergh, R. G., & Bonardi, J. P. (2012). Political markets and regulatory uncertainty: Insights and implications for integrated strategy. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), 52–67. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0042>
- Krammer, S. M. S., & Jiménez, A. (2020). Do political connections matter for firm innovation? Evidence from emerging markets in Central Asia and Eastern Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, 151(3), 119669. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.027>
- Lazzarini, S. G., Musacchio, A., Bandeira-de-Mello, R., & Marcon, R. (2015). What Do State-Owned Development Banks Do? Evidence from BNDES, 2002–09. *World Development*, 66(5), 237–253. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.08.016>
- Lee, D., Moon, J., Cho, J., Kang, H. G., & Jeong, J. (2014). From corporate social responsibility to creating shared value with suppliers through mutual firm foundation in the Korean bakery industry: a case study of the SPC Group. *Asia Pacific Business Review*, 20(3), 461–483. <https://doi.org/10.1080/13602381.2014.929301>

- Liedong, T. A., Rajwani, T., & Mellahi, K. (2017). Reality or Illusion? The Efficacy of Non-market Strategy in Institutional Risk Reduction. *British Journal of Management*, 28(4), 609–628. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12229>
- Loch, M., & Günther, H. F. (2015). Estratégias de não mercado: uma revisão integrativa. *Revista de Administração FACES Journal*, 14(1), 81-94. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2015V14N1ART1985>
- Lucea, R., & Doh, J. (2012). International strategy for the nonmarket context: stakeholders, issues, networks, and geography. *Business and Politics*, 14(3), 1–30. <https://doi.org/10.1515/bap-2012-0018>
- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2004). Astroturf: Interest Group Lobbying and Corporate Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 13(4), 561–597. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2004.00023.x>
- Malesky, E., & Taussig, M. (2017). The Danger of Not Listening to Firms: Government Responsiveness and the Goal of Regulatory Compliance. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1741–1770. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0722>
- Markman, G. D., Waldron, T. L., & Panagopoulos, A. (2016). Organizational Hostility: Why and How Nonmarket Players Compete With Firms. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 74–92. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0101>
- Marzouk, W. B. (2017). Non-market strategy, competitiveness and export performance of Tunisian small and medium-sized enterprises (SMEs). *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 16(3), 271–294. https://doi.org/10.1386/tmsd.16.3.271_1
- Mbalyohere, C., & Lawton, T. C. (2018). Engaging Stakeholders Through Corporate Political Activity: Insights From MNE Nonmarket Strategy in an Emerging African Market. *Journal of International Management*, 24(4), 369–385. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.04.006>
- McDonnell, M. H., King, B. G., & Soule, S. A. (2015). A Dynamic Process Model of Private Politics: Activist Targeting and Corporate Receptivity to Social Challenges. *American Sociological Review*, 80(3), 654–678. <https://doi.org/10.1177/0003122415581335>
- McDonnell, M. H., & Werner, T. (2016). Blacklisted Businesses: Social Activists' Challenges and the Disruption of Corporate Political Activity. *Administrative Science Quarterly*, 61(4), 584–620. <https://doi.org/10.1177/0001839216648953>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206315617241>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.10.007>
- Ozer, M., Demirkan, I., & Gokalp, O. N. (2013). Collaboration networks and innovation: does corporate lobbying matter? *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 286–308. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2013-0009>
- Parnell, J., & Brady, M. (2019). Capabilities, strategies and firm performance in the United Kingdom. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 153–172. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2018-0107>
- Parnell, J. A. (2018). Nonmarket and market strategies, strategic uncertainty and strategic capabilities: Evidence from the USA. *Management Research Review*, 41(2), 252–274. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2017-0151>
- Parnell, J. A. (2015). Strategic political emphasis, strategic capabilities and uncertainty. *Journal of Strategy and Management*, 8(1), 41–63. <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2014-0033>

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.10.004>
- Ridge, J. W., Ingram, A., Abdurakhmonov, M., & Hasija, D. (2019). Market reactions to non-market strategy: Congressional testimony as an indicator of firm political influence. *Strategic Management Journal*, 40(10), 1644–1667. <https://doi.org/10.1002/smj.3038>
- Rudy, B. C., & Johnson, A. F. (2016). Performance, Aspirations, and Market Versus Nonmarket Investment. *Journal of Management*, 42(4), 936–959. <https://doi.org/10.1177/0149206313503017>
- Saïd, K., Sevic, Z., & Phillips, I. L. (2019). The challenges of addressing stakeholders' expectations through corporate non-market strategies in emergent countries: The GlaxoSmithKline (GSK) case. *Critical Perspectives on International Business*, 15(1), 87–106. <https://doi.org/10.1108/cpoib-03-2018-0027>
- Shirodkar, V., Konara, P., & McGuire, S. (2017). Home-institutional Imprinting and Lobbying Expenditure of Foreign Firms: Moderating Effects of Experience and Technological Intensity. *British Journal of Management*, 28(4), 589–608. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12252>
- Soares, S. V., Picolli, I. R. A., & Casagrande, J. L. (2018). Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Bibliométrica, Artigo de Revisão e Ensaio Teórico em Administração e Contabilidade. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(2), 308–339. <https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n2.970>
- Taneja, S. S., Taneja, P. K., & Gupta, R. K. (2011). Researches in corporate social responsibility: A review of shifting focus, paradigms, and methodologies. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 343-364. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0732-6>
- Verbeek, A., Debackere, K., Luwel, M., & Zimmermann, E. (2002). Measuring progress and evolution in science and technology - II: The multiple uses of technometric indicators. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 213–231. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00085>
- Voinea, C. L., & van Kranenburg, H. (2018). Feeling the Squeeze: Nonmarket Institutional Pressures and Firm Nonmarket Strategies. *Management International Review*, 58(5), 705–741. <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0355-1>
- Wei, W., Hu, X., Li, Y., & Peng, P. (2015). Integrating nonmarket and market action, response, and initiating firm performance in competitive dynamics. *Management Decision*, 53(3), 512–532. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2013-0600>
- Werner, T. (2017). Investor Reaction to Covert Corporate Political Activity. *Strategic Management Journal*, 38(12), 2424–2443. <https://doi.org/10.1002/smj.2682>
- White, G. O., Fainshmidt, S., & Rajwani, T. (2018). Antecedents and Outcomes of Political Tie Intensity: Institutional and Strategic Fit Perspectives. *Journal of International Management*, 24(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.06.001>
- Wrona, T., & Sinzig, C. (2018). Nonmarket strategy research: systematic literature review and future directions. *Journal of Business Economics*, 88(2), 253–317. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0875-3>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>