



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

ESTRATÉGIAS DE NÃO MERCADO POLÍTICAS: um olhar para a sociedade

ELEANDRA MARIA PRIGOL MENEGHINI

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

JEFERSON LANA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos o apoio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES), por meio do Programa de Apoio à Pós-Graduação em Instituições de Ensino Comunitário, conforme Portaria CAPES nº. 149/2017.

ESTRATÉGIAS DE NÃO MERCADO POLÍTICAS: um olhar para a sociedade

Introdução

Para competir, as organizações utilizam estratégias de mercado e de não mercado (doravante NMS do inglês *nonmarket strategy*) (Baron, 1995, 1997, 2016). NMS pode ser implementado por meio das iniciativas de atividade política corporativa (CPA do inglês *corporate political activity*) e responsabilidade social corporativa (CSR do inglês *corporate social responsibility*). Enquanto estudos de CPA têm focado nas vantagens que as empresas adquirem ao transitar nessa arena (Hadani et al., 2019; Hadani & Schuler, 2013; Hillman et al., 2004), e no capital político (Shirodkar et al., 2022) que capturam; CSR apresenta estudos focados na sociedade, com resultados que indicam que empresas que assumem postura socialmente responsável, podem fortalecer sua posição de mercado, aumentar os resultados a longo prazo (Chia & Kern, 2020; McWilliams et al., 2006; Park et al., 2014) e aprimorar sua vantagem competitiva (Borges & Ramalho, 2022; Jha, 2021; Vishwanathan et al., 2020). A pesquisa de NMS tem mostrado que mediante essas iniciativas, as empresas identificam determinada situação institucional para um conjunto de possíveis ações, como doar para campanhas (Lazzarini et al., 2015); formar coligações (Doh et al., 2012); pressionar legisladores (Parnell, 2018) ou reguladores (Hadani et al., 2018); conceder informações (Getz, 1997) para afetar instituições que possam defender ou criar receitas; formação de coalizão (Kingsley et al., 2012); autorregulação (Baron, 2016); filantropia (Marquis & Lee, 2013); entre outras.

No entanto, há uma compreensão limitada sobre as consequências de NMS para a sociedade (Bhuyan, 2000; Bonardi, 2008; Cingano & Pinotti, 2013), principalmente no que se refere a CPA. Em mercados emergentes, onde as instituições são frágeis e a presença do risco político e institucional é constante, boa parte das empresas não acredita em seu poder de influenciar as instituições para o bem (Luiz & Stewart, 2014). Porém, com as constantes mudanças dos mercados e da sociedade, faz-se necessário que as empresas passem a desempenhar um papel mais ativo, a fim de fortalecer as instituições (Liedong, 2017). Tanto, que tem-se percebido, na prática, um aumento do ativismo dos *shareholders* em relação às atividades das empresas (Hadani et al., 2019; Hart & Zingales, 2017) e como essas refletem nos *stakeholders* e no bem-estar social. Ou seja, para o acionista, é importante o que a empresa faz em seu ambiente de mercado e de não mercado, e como tudo isso se relaciona com a sociedade e o bem-estar dos *stakeholders* em geral. Ainda em cenários de mercados emergentes, NMS se torna ferramenta necessária ao desenvolvimento, onde a abertura do mercado requer regras e concessões de vantagens para as empresas, o que pode ser a única forma de possibilitar ao país e sua população, acesso a bens e serviços em determinada região (Krueger, 1974).

A literatura de NMS e especificamente CPA, portanto, carece de estudos que abordem os efeitos de NMS sobre o bem-estar social. Bem-estar, descrito na Economia como o excedente do consumidor mais o excedente do produtor, pouco foi explorado dentro dessa abordagem, apesar de os mecanismos utilizados pelas empresas no desenvolvimento de tais ações poderem ter uma série de implicações para a sociedade. Se por um lado, o desenvolvimento dessas iniciativas por empresas e políticos pode impor custos sociais ao resto da economia (Bhuyan, 2000; Cingano & Pinotti, 2013) por outro lado, se a vantagem competitiva das empresas conectadas deriva de uma maior produtividade, por exemplo, pela flexibilização da regulação, NMS pode não implicar necessariamente em efeitos negativos sobre o bem-estar (Cingano & Pinotti, 2013). Ou seja, as estratégias que as empresas

desenvolvem fora do mercado, podem ser necessárias ao desenvolvimento, principalmente em países emergentes. Considerando que tanto indústrias (Porter & Kramer, 2006; Vázquez-Maguirre & Hartmann, 2013) quanto empresas (Frynas et al., 2006) podem influenciar políticas públicas (Bhuyan, 2000), nesse artigo, utilizamos a lente teórica da IO, a fim de discutir a relação entre as estratégias de NMS, especificamente CPA e suas implicações sociais, num contexto de mercado emergente, como o Brasil. As incertezas institucionais envolvendo o cenário político, jurídico e social levam as empresas a atuar em NMS a fim de obter garantias para seus investimentos. Em contrapartida, essa atuação traz consequências para a sociedade, que independentemente de serem positivas ou danosas, podem ser necessárias ao desenvolvimento do país.

Nesse artigo, contribuimos para a literatura de NMS – especificamente CPA – e IO, ao sugerir que, em mercados emergentes, cujos riscos políticos e institucionais constituem ameaça aos negócios, as empresas, por meio de CPA, reconfiguram a organização da indústria, o que possibilita repercussões positivas no bem-estar social. As empresas por meio de CPA defendem seu poder de mercado, e dado ao cenário onde estão inseridas, essa concentração é benéfica ao bem-estar, haja visto a necessidade de defenderem-se dos riscos que ameaçam seus projetos. CPA auxilia no contorno desses riscos, o que permite que as empresas desenvolvam seus negócios, o que conseqüentemente, contribui para o crescimento da economia dos países. Esses riscos podem voltar a aumentar no caso de rompimento do vínculo político entre empresas e governos, o que força as empresas a reformularem suas estratégias, que poderá levá-las a desinvestir de seus negócios, o que é danoso ao bem-estar social (Lee et al., 2004). Por fim, CPA ainda permite que empresas adentrem com produtos ou serviços inovativos em mercados antes concentrados, o que positivo para a sociedade.

O restante do artigo está estruturado da seguinte forma. Na próxima seção, trazemos breves conceitos sobre mercados emergentes, contexto pensado nesse artigo. Na sequência, o ambiente de mercado e o bem-estar social são apresentados sob a ótica da IO, para posteriormente compreender o ambiente de não mercado e a relação com o bem-estar. Apresentamos proposições relacionadas aos argumentos de que CPA é positiva ao bem-estar social e concluímos ao mesmo tempo que mapeamos as direções de pesquisas futuras.

Mercados emergentes

Desde a década de 1980, com a ascensão de economias no Leste Asiático, América Latina, Sul da Ásia e Europa Oriental, a tendência de liberalização dos mercados deu início a um ciclo de industrialização e modernização de infraestrutura. Tais esforços, rapidamente geraram transformação econômica, melhoria da renda e bem-estar dos cidadãos (Cavusgil, 2021). Nessas economias, onde o governo tende a ser proprietário de muitas empresas (Marquis & Qian, 2014), apesar da diversidade entre elas e do potencial para negócios, níveis de risco elevados são considerados um elemento comum (Cavusgil, 2021; Henisz & Zelner, 2010; Liedong et al., 2017) o que leva a falhas de negócios (Liedong, Aghanya, et al., 2020) e põem em risco o desempenho e a sobrevivência das empresas. Exemplos das causas encontram-se nas estruturas institucionais e regulatórias em desenvolvimento, mudanças de regimes e nos cenários de investimentos (Cavusgil, 2021), conflitos sociais (Rajwani & Liedong, 2015), transição de poder político (Henisz & Zelner, 2010; Rajwani & Liedong, 2015), dentre outras. Assim, gerenciar e reduzir a exposição a esses riscos, torna-se um dever das empresas (Hillman et al., 1999; Hillman & Hitt, 1999; Rajwani & Liedong, 2015).

Porém, apesar dos riscos, os mercados emergentes apresentam um contexto atraente, onde o capital social pode compensar a falta de instituições de apoio ao mercado (Peng &

Luo, 2000). Com demografia pujante, aumento da classe média e de populações urbanas, os mercados emergentes tornaram-se destino para empresas que buscam oportunidades de crescimento, o que gerou a ascensão de várias empresas de mercados emergentes para se juntarem às 500 empresas globais. Exemplos incluem a AB-InBev (Brasil), Sinopec (China), Samsung Electronics (Coreia do Sul) e Cemex (México). Pode-se ainda destacar as reformas estruturais, liberalização dos mercados, privatizações e investimentos estratégicos em indústrias selecionadas (Cavusgil, 2021), como foi o caso no Brasil com as campeãs nacionais entre os anos de 2008 a 2013, financiadas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Ou seja, os laços informais com políticos (Liedong, Aghanya, et al., 2020; Liedong & Frynas, 2018) resultam em favoritismo para as empresas e na ausência de instituições fortes, as conexões e os vínculos influenciam a política e determinam o ambiente do mercado (Cavusgil, 2021).

O bem-estar social pela lógica da IO

Nas escolas da IO, a estrutura de mercado é considerada como a principal causa para o surgimento de padrões comuns de comportamento e resultados de desempenho similares para empresas do mesmo setor (Aggarwal, 2001; Dillen & Vandekerckhof, 2021; Mauri & Michaels, 1998). A indústria é vista como a unidade de análise e as empresas partes integrantes (Bamiatzi et al., 2016; Fernández et al., 2019). Considera-se que as diferenças na lucratividade entre empresas da mesma indústria tem causa no posicionamento das empresas em relação às suas contrapartes do mesmo setor (Porter, 1980). Assim, o primeiro passo para formular uma estratégia mercadológica competitiva é definir a estrutura da indústria na qual irá operar (Eklund & Mannor, 2021; McGahan & Porter, 1997). Essas afirmações tornaram IO a principal proponente dos efeitos da indústria nas estratégias de mercado e no desempenho das empresas (Fernández et al., 2019; Mauri & Michaels, 1998). Além disso, pode ser considerada pelas empresas para a formulação de suas estratégias, dentro de cada indústria (Nayak et al., 2022; Porter, 1981). Se as oportunidades disponíveis para as empresas, encontram-se principalmente no seu ambiente externo, é o ambiente da indústria que moldará as oportunidades disponíveis à empresa (Eklund & Mannor, 2021; McGahan & Porter, 1997; Porter, 1981, 2008). Assim, as indústrias precisam manter-se atualizadas, investir em estratégias que lhes permitam manter sua vantagem competitiva (Asmussen et al., 2021; Porter, 1990) e seu poder de mercado.

Como as empresas estão inseridas em seus ambientes, o que leva os fatores externos terem mais poder explicativo do que os fatores no nível da empresa, a estrutura genérica da indústria aponta que vários fatores podem mudar o impacto das barreiras de entrada ao longo do tempo (McGahan & Porter, 1997; Leppänen, George & Alexy, 2021) já que os objetivos da empresa são desenvolvidos para atender uma vasta gama de funções, desde econômicas, não econômicas, até obrigações sociais relacionadas à clima organizacional (Porter, 1981). A empresa ainda, para ser bem-sucedida, deve combinar suas competências e valores internos com seu ambiente externo, e a IO pode contribuir na construção dessa estratégia, haja visto, a necessidade de as políticas da empresa em cada área funcional estarem inter-relacionadas.

Em IO, as ações das indústrias e das empresas refletirão no bem-estar social. Enquanto governos e sociedade buscam a concorrência e a competitividade entre empresas a fim de otimizar o bem-estar, as empresas perseguem a concentração, que lhes possibilitará poder de mercado. O bem-estar social, ou seja, - o bem-estar total da sociedade – é descrito na Economia como o excedente do consumidor, mais o excedente do produtor. A redução do bem-estar é um dos principais efeitos de um monopólio, causada pela má alocação de recursos (Harberger, 1954). Assim estimar a perda real ou potencial de bem-estar como uma

medida do desempenho da indústria tem sido uma norma estabelecida na literatura de economia industrial (Bhuyan, 2000; Bhuyan & Lopez, 1995, 1997). Dessa feita, a competição perfeita e o monopólio representam os extremos entre atomização (ausência de poder de mercado) e concentração da produção (presença de poder de mercado) (Kupfer & Hasenclever, 2013). O poder de mercado, portanto, existe na medida em que a empresa ou indústria ergue barreiras à entrada que restringe a competitividade (Asmussen et al., 2021; Doh, 2000; Oberholzer-Gee & Yao, 2018; Porter, 1980), gerando concentração de produção quando a empresa se apodera de parte do excedente do consumidor, que pode acarretar perda de bem-estar para o conjunto da sociedade (Kupfer & Hasenclever, 2013).

Como a concorrência não é perfeita, há falhas nos mercados e a capacidade de as empresas fixarem seus preços além de seus custos ou oferecer serviços de má qualidade é prejudicial à sociedade (Tirole, 2020). Por outro lado, de acordo com essa perspectiva de falhas de mercado, uma forma de evitar que o poder de mercado resulte em perda de bem-estar para o consumidor, são as políticas de regulação de concorrência, tendo como parâmetro o desempenho de mercados competitivos (Kupfer & Hasenclever, 2013). Na teoria, a competição promove a alocação eficiente dos recursos. Essa premissa motivou governos em todo o mundo a utilizar políticas, dentre elas a regulação, para alinhar interesses públicos e privados a fim de promover o bem-estar (Paik et al., 2019), ou seja, para o regulador, o objetivo é maximizar o bem-estar social do excedente dos consumidores e do lucro das empresas (Baron & Myerson, 1982). Enquanto a regulação é colocada como restrição às empresas e indústrias, por outro lado, essas pressionam os governos a fim de obter apoio aos seus interesses, dentre eles, reduzir regulação (Porter, 2021).

Se é sabido que na prática, as empresas buscam concentração e flexibilização das regulações, quanto mais disperso é seu poder, mais as empresas concorrem e menos excedente elas capturam. Porém, teoricamente, em algumas circunstâncias, monopólios são admitidos, como é o caso em mercados emergentes, onde a abertura do mercado com regras e concessões de vantagens para as empresas, pode ser a única forma de possibilitar à população, acesso a produtos ou serviços em determinada região (Krueger, 1974). Ou enquanto empresas já instaladas competirem em preços e inovação, com benefícios aos consumidores ou quando esse mercado é contestado pela entrada de empresas inovadoras, o que mantém a concorrência em alerta, não reduzindo a inovação e mantendo os preços baixos a fim de evitar a substituição (Tirole, 2020). Para que isso ocorra, porém, as empresas estabelecidas em determinado setor, tendem a criar barreiras para empresas entrantes, e tais barreiras podem ser criadas usando sua influência política (Grandy & Hiatt, 2020), ou economias de escala e inovação. Isso faz com que as empresas em setores concentrados exerçam poder de mercado (Grullon et al., 2019). Porter (1980, 1981, 1985) foi o precursor da relação entre IO e gestão, e apesar de abordar as ações dos governos (Porter, 1990), não relacionou com NMS. O autor, porém, passa a olhar para a relação entre empresa e governo (Gehl & Porter, 2020; Porter, 2021), e afirma que as empresas devem agir para melhorar os resultados econômicos e sociais, que possibilitem um ambiente adequado para o crescimento dos negócios e reduza a distorção política e o risco. Tal pensamento corrobora com Liedong et al., (2017) que afirmam que as empresas estão assumindo o protagonismo no processo de formulação de políticas, contribuindo dessa forma para a governança pública e ambientes de negócios favoráveis. O sucesso dessa investida exigirá, portanto, que as empresas demonstrem o que é uma política forte, bem como, surjam líderes de ação coletiva nos grupos da indústria (Porter, 2021). Assim, as empresas devem desempenhar um papel superior nas sociedades, atendendo muitas de suas necessidades básicas, ao mesmo tempo em que criam inúmeras consequências não intencionais (Leitzinger et al., 2018).

Estratégias de não mercado e bem-estar

O ambiente de NMS (Baron, 1995, 1997) busca compreender como as empresas influenciam os “arranjos sociais, políticos, legais e culturais que restringem ou facilitam a atividade da empresa” (Doh et al., 2012, p. 23), para gerar e manter vantagens (Leitzinger et al., 2018). NMS ainda pode ser visto como um meio de gerenciar incertezas institucionais (Bonardi et al., 2006; de Figueiredo, 2009; Marquis & Qian, 2014; Rehbein et al., 2018) que elevam os riscos para as empresas (Boubakri et al., 2022). É desenvolvido pelas empresas, principalmente por meio das estratégias políticas e sociais. A primeira, CPA, é definida como “tentativas corporativas de moldar a política do governo de forma favorável à empresa” (Hillman et al., 2004, p. 837). Voltada para o envolvimento político por meio de táticas como lobby e contribuições à campanha (Ridge et al., 2017), propaganda de defesa (Brown & Waltzer, 2005) e mobilização de base (Kraemer et al., 2013), CPA busca influenciar políticas e regulamentos (Hillman et al., 2004; Lux et al., 2011). A segunda é CSR, vista como “ações corporativas que parecem promover algum bem social que permitem a uma empresa melhorar o desempenho organizacional, independentemente do motivo” (Mellahi et al., 2016, p. 144). CSR envolve ações que vão além dos objetivos individuais e podem levar a ganhos para a coletividade (McWilliams et al., 2006; McWilliams & Siegel, 2001), contudo, sem deixar de focar nos efeitos positivos para o desempenho da empresa, como legitimidade (Park et al., 2014) e reputação (den Hond et al., 2014), além de fortalecer a confiança com os *stakeholders* (Liedong et al., 2015). As empresas podem desenvolver atividades políticas e sociais juntas ou de separadas, a depender do interesse e necessidade. O que há de certo, é que NMS pode fornecer desempenho superior às empresas em relação a seus rivais de mercado (Doh et al., 2012).

As empresas, portanto, desenvolvem e implementam NMS de acordo com as condições de seus ambientes externos (Liedong, et al., 2020), que podem ocorrer em vários níveis, como país e indústria. Além disso, os ambientes sociais e políticos influenciam as formas que as empresas desenvolvem NMS (Brown et al., 2020, 2022). As decisões corporativas das empresas, principalmente em mercados emergentes onde os ambientes de riscos elevados representam desafios para seu desempenho, são afetadas pelos riscos políticos (Liedong & Frynas, 2018; Shirodkar & Mohr, 2015). Por exemplo, riscos políticos tem impacto na tributação das empresas e na estrutura de capital e levam empresas a reduzir investimentos. Em anos eleitorais, sem saber quem sairá vencedor, as empresas reduzem exposição, ajustam sua estrutura de capital, diminuem seus investimentos e alteram sua política de dividendos (Boubakri et al., 2022), o que pode resultar em perda de bem-estar social (Lee et al., 2004). No entanto, apesar desse pressuposto, ainda há carência de pesquisas que explorem NMS em contextos institucionais frágeis e em desenvolvimento (George et al., 2016).

CSR é cada vez mais reconhecida pelas empresas como uma importante fonte de vantagem competitiva (Chia & Kern, 2020) e um investimento em ações com causa social (McWilliams e Siegel, 2001). A cada dia as empresas parecem ver CSR como “uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva” (Porter & Kramer, 2006, p. 80) e, portanto, benéfica para a empresa e para a sociedade (Rehbein et al., 2020). CSR se encaixa no requisito de legitimidade, já que parte da premissa de que suas atividades são vistas como motivadas para promover a melhoria social; para as empresas, são uma poderosa fonte de legitimidade na influência das decisões políticas (Scherer et al., 2016) e passou a ser reconhecida como uma poderosa fonte de vantagem competitiva (Borges & Ramalho, 2022; Jha, 2021; Vishwanathan et al., 2020). Ainda, é vista como uma proposta “ganha-ganha”, onde sociedade e empresas socialmente responsáveis podem se beneficiar no longo prazo (Famiyeh, 2017). Representa não apenas uma maneira de “fazer o bem”, mas é uma

estratégia pela qual as empresas percebem o valor de suas externalidades, estabelecendo e se comprometendo voluntariamente a um novo conjunto de estruturas institucionais locais, na expectativa de serem legitimadas pelas partes interessadas (Dorobantu et al., 2017), já que praticamente todos os *stakeholders* esperam que as empresas vão além da sua função objetivo, e desempenhem um papel atuante na sociedade. Dessa forma, empresas que realizam CSR podem melhorar sua imagem, com resultados positivos no seu crescimento, o que tornou CSR um tema comum para as empresas fora de mercado, onde o objetivo vai além dos lucros, mas visa compartilhar esses lucros com as partes interessadas e com a sociedade (Mochales & Blanch, 2022).

Já CPA pode ser considerada um aspecto chave da estratégia geral de uma empresa em todos os setores, por afetar o comportamento e o desempenho da empresa (Brown et al., 2022; Getz, 1997; Hillman et al., 2004; Hillman & Hitt, 1999). Pesquisas anteriores sugerem que indústrias mais reguladas tendem a ser mais ativas em CPA (Grier et al., 1994; Hadani & Schuler, 2013). Liedong, et al. (2020) sugerem que CPA pode ser específica do setor, corroborando com estudos já realizados, tais como, Schuler (1996) que pesquisou o contexto da indústria siderúrgica dos EUA; Lawton, Rajwani, et al. (2013) nas companhias aéreas da União Europeia, e, Bonardi et al. (2006) que examinaram CPA nas concessionárias de energia elétrica. Porém, ainda sabemos pouco sobre tais escolhas (Liedong, et al., 2020). Os estudos que envolvem CPA concentram-se em como elas afetam empresas e *stakeholders*, com foco em desempenho e valor de mercado (Zheng et al., 2015). A evidência empírica sugere relação positiva de CPA no desempenho da empresa (Rajwani & Liedong, 2015). Porém, nem todas as empresas decidem pelo engajamento. Variáveis no nível da empresa, como vendas (Hansen & Mitchell, 2000) e participação de mercado (Schuler, 1996), parecem ser os principais determinantes de CPA (Hillman et al., 2004; Liedong & Frynas, 2018). Por exemplo, empresas maiores e organizadas em seus setores, tendem a ser mais politicamente ativas devido à sua capacidade de usar seus recursos no desenvolvimento de CPA (Boddeyn & Brewer, 1994; Liedong, Rajwani, et al., 2020; Masters & Keim, 1985).

As empresas fazem CPA para influenciar políticas governamentais a seu favor (Boddeyn, 2003; Hillman et al., 2004; Hillman & Hitt, 1999) ao mesmo tempo que desenvolvem capital político (Shirodkar et al., 2022). Ao longo do tempo, CPA têm recebido críticas por parte dos *stakeholders*, devido à sua natureza isolada de qualquer consideração pela sociedade, além de ser vista como carente de legitimidade (Borges & Ramalho, 2022; Scherer, 2018). Notoriamente, os estudos que exploram CPA, em sua maioria, abordam do ponto de vista da organização (Akcigit et al., 2018; Barley, 2010), porém, algumas pesquisas já questionaram a relação entre CPA e sociedade. Lagerlöf (1997) associou o lobby como ferramenta potencial para melhorar o bem-estar. Outras pesquisas buscaram investigar a relação entre “desempenho social” e desempenho financeiro (Hillman et al., 2001), já que evidências mostravam que “fazer o bem” estava estrategicamente ligado ao melhor desempenho financeiro corporativo (Leitzinger et al., 2018). Besley e Coates (2001) que ao questionar como o lobby afeta o bem-estar, apresentaram duas versões, uma que o lobby leva a escolhas políticas ineficientes, e outra que o lobby ao incorporar informações sobre a intensidade das preferências, complementa o processo eleitoral. Cingano e Pinotti (2013) identificaram que o poder de mercado obtido por empresas politicamente conectadas não é impulsionado por maior produtividade, mas sim por contratos de vendas para a esfera pública. Para Bertrand et al. (2020), é difícil fazer afirmações fortes sobre benefícios ou danos ao bem-estar social. No entanto, as descobertas em sua pesquisa sobre doações de investidores institucionais privados para campanhas políticas nos EUA, sugerem que as doações podem ser um meio pelo qual pessoas influentes

possam ampliar sua atuação no meio político, e que isso não é facilmente identificado pela sociedade.

CPA é capaz de melhorar o bem-estar social?

As empresas desenvolvem NMS, e especificamente CPA, com a finalidade de moldar o ambiente externo e as políticas públicas em seu benefício (Bhuyan, 2000), porém, há limites para tais atividades (Bonardi, 2008). Em países emergentes, com instituições em desenvolvimento e alto risco político, boa parte das empresas não acredita em seu poder de influenciar as instituições para o bem (Luiz & Stewart, 2014). Todavia, as constantes mudanças dos mercados e da sociedade, trazem à tona a necessidade de que passem a desempenhar um papel mais ativo, a fim de fortalecer as instituições (Liedong, 2017).

As oportunidades disponíveis para as empresas encontram-se principalmente no seu ambiente externo, onde o ambiente da indústria molda as oportunidades disponíveis à empresa (Eklund & Mannor, 2021; McGahan & Porter, 1997; Porter, 1981, 2008), forçando-as a manterem-se atualizadas, e assim investirem em estratégias que lhes permitam manter sua vantagem competitiva (Asmussen et al., 2021; Porter, 1990). Uma dessas estratégias é NMS, seja ele político ou social. CSR já é vista como benéfica à sociedade com reflexos positivos às empresas. Todavia, as pesquisas no campo de CPA quase que unanimemente são voltadas aos resultados para as empresas que as desenvolvem, em como ela afeta seu desempenho e valor de mercado (Zheng et al., 2015). Contudo, tem-se percebido na prática, um aumento do ativismo dos shareholders em relação às atividades das empresas (Hadani et al., 2019; Hart & Zingales, 2017) e como essas refletem nos *stakeholders* e no bem-estar social.

Paulatinamente, as empresas têm sido chamadas a desempenhar papéis semelhantes aos do Estado, apresentando soluções para problemas sociais e ambientais da mesma forma que os governos deveriam implementar (Borges & Ramalho, 2022; Scherer, 2018; Scherer et al., 2016), ou seja, agem no vácuo dos governos. Assim sendo, as empresas, vistas anteriormente como passivas em sua relação com governos (Porter, 1980, 1981, 1985, 1990) e sociedade, passam a ser notadas, devendo agir para melhorar resultados econômicos e sociais, que possibilitem um ambiente adequado para o crescimento dos negócios e reduzam distorções políticas e riscos (Gehl & Porter, 2020; Porter, 2021).

As evidências demonstram que as empresas desenvolvem CPA na busca por concentração e foco em vantagem competitiva para o shareholder, extraindo excedente para a empresa. Porém, essas decisões afetam a organização dos mercados na medida que tal concentração dificulta, por exemplo, a entrada de concorrentes. Assim, as empresas, principalmente em mercados emergentes, em meio a restrições institucionais, desenvolvem estratégias ajustadas ao contexto para exercer influência política (Liedong, Aghanya, et al., 2020). Apesar de contestável, CPA desempenha um papel muito mais importante nos mercados emergentes do que nos mercados desenvolvidos, devido à facilidade de implantação e à capacidade de superar os vazios institucionais (Rajwani & Liedong, 2015). Nesses mercados, as regras e concessões de vantagens para as empresas, pode ser a única forma de possibilitar à população, acesso a produtos ou serviços em determinada região (Krueger, 1974). Ou seja, dado o risco elevado, para que a empresa entre em determinado negócio, ela negocia vantagens para si, por exemplo, exclusividade de exploração por um período pré-determinado, isenção de tributos e impostos, acesso a crédito subsidiado, dentre outras. Para governos e mercado, aceitar tais exigências é a única forma de acesso aos produtos ou serviços, assim, a concentração passa a ser aceita para que haja investimento. Nesses casos, concentração pode ser benéfica e não uma ameaça ao bem-estar. Isto é, por

meio da IO torna-se possível obter níveis maiores de bem-estar social e por meio de CPA é possível manipular a IO, logo, CPA pode levar ao bem-estar.

Proposição 1: *As empresas desenvolvem CPA na defesa da concentração de mercado e isso eleva o bem-estar social.*

As empresas são ativas na tentativa de moldar o ambiente regulatório por meio de CPA (Bhuyan, 2000) a fim de obterem vantagens nas regras do jogo (Baron, 1995; de Figueiredo, 2009; Hillman & Keim, 1995). Essa competição política, porém, pode aumentar o bem social (Fremeth & Holburn, 2012) afetando as estratégias das empresas estabelecidas (Paik et al., 2019). Ou seja, as empresas desenvolvem e implementam CPA de acordo com as condições de seus ambientes externos (Liedong, et al., 2020), principalmente em mercados emergentes onde os ambientes de riscos elevados representam desafios para seu desempenho (Rajwani & Liedong, 2015). Riscos políticos tem impacto na tributação das empresas e na estrutura de capital e as levam a reduzir investimentos. Reduzir a exposição a esses riscos é um dos principais motivos para que uma empresa desenvolva CPA (Hillman, 2005; Marquis & Qian, 2014).

Em contextos em que CPA é desenvolvida e os ambientes políticos capturados, os riscos para os negócios das empresas são minimizados. Dessa forma, a empresa supera incertezas e obstáculos, como burocracia (Liedong & Frynas, 2018), sente-se segura para investir, diversificar e desenvolver negócios. Empresas investindo em seus negócios contribuem com a melhora da economia dos mercados e países, auxiliam no aumento da taxa de emprego e renda, e conseqüentemente suportam a melhora do bem-estar da sociedade.

Todavia, nos instáveis ambientes políticos, o jogo envolve demandantes e fornecedores (Bonardi et al., 2005), que esperam contrapartidas de ambas as partes. Se o vínculo com esses ambientes políticos se romper, os riscos tendem a aumentar. A empresa por sua vez precisa agir. Ou busca se reconectar com os governos, reiniciando as estratégias de aproximação com atores políticos, ou em últimos casos, acaba por sair do mercado. Contudo, desinvestimentos não são vistos como prejudiciais as empresas. Tampouco há consenso quanto aos ganhos ou prejuízos para a sociedade. Porém, resultados empíricos já demonstraram que desinvestimentos resultaram em perda de bem-estar social (Lee et al., 2004).

Proposição 2: *A realização de CPA pelas empresas reduz os riscos aos seus negócios, o que leva a diversificação com conseqüências positivas ao bem-estar.*

Proposição 3: *Na ausência de realização de CPA pelas empresas, há aumento do risco aos seus negócios, que as leva a desinvestir, com conseqüências negativas ao bem-estar.*

Na competição de mercado, se uma empresa não enfrenta concorrência, pode definir produção e conseqüentemente, preços, prejudicando o bem-estar da sociedade. Por outro lado, preços elevados podem atrair novas empresas entrantes por meio de inovação. A inovação é um ingrediente importante para a economia e vantagem competitiva das empresas (Porter, 1990). Em mercados emergentes, porém, ainda não está clara qual a relação de NMS e os processos de inovação entre empresas e indústrias (Krammer & Jiménez, 2020). Um exemplo que os países vivenciaram nos últimos anos é da Uber, que entrou em um segmento inerte como era o de táxis. Os taxistas tentaram defender o monopólio e impedir que o concorrente dominasse o mercado, mas a Uber atuou com ações de NMS políticas e sociais junto aos órgãos regulatórios, induzindo a sociedade a perceber

os ganhos para o seu bem-estar, e assim pressionar os governantes para que reconhecessem e permitissem o serviço.

Dessa forma, por meio de NMS, as empresas podem reconfigurar a organização da indústria com a entrada de produtos e serviços inovadores e assim elevar o bem-estar da sociedade. Empresas assim engajadas podem ter decisões governamentais a seu favor devido ao apoio da sociedade. CPA, especificamente, pode gerar efeitos positivos em inovações ao proporcionar um ambiente de negócios mais favorável (Peng & Luo, 2000), além de acesso a recursos financeiros e informações (Ridge et al., 2017), já que negócios inovadores podem ser arriscados (Krammer & Jiménez, 2020).

A sociedade por sua vez, pode pressionar os governos para que intensifiquem o poder regulatório e limitem assim o poder de mercado das empresas (Baron, 1999). Nos mercados emergentes, a sociedade têm demonstrado estar em mudança cultural, onde um número crescente da população passou a exigir mais responsabilidade social das empresas (Cavusgil, 2021). Dado ao vazio deixado pelo Estado, a sociedade pode pressionar as empresas a se envolverem em NMS coagindo o poder público, ou ainda em conjunto com ONGs na abordagem de melhorar padrões e normas sociais e ambientais (Valente & Crane, 2010). Da mesma forma, as empresas entrantes com produtos e serviços inovadores podem influenciar essa sociedade a pressionar os governos pela liberação e reconhecimento de seus negócios.

Proposição 4: *A realização de NMS por empresas entrantes com negócios inovativos gera consequências positivas ao bem-estar.*

Considerações finais

Com base na teoria da IO, esse artigo sugere que, em mercados emergentes, onde os elevados riscos políticos e institucionais constituem uma ameaça aos negócios, as empresas, por meio de CPA, reconfiguram a organização da indústria, acarretando consequências positivas no bem-estar social. Empresas desenvolvem estratégias para competir no mercado e fora dele. Por meio de NMS, especificamente CPA, as empresas defendem seu poder de mercado e tal concentração é benéfica ao bem-estar, haja visto a necessidade de defenderem-se dos riscos impostos pelos cenários onde atuam. Tais riscos se contornados, permitem que as empresas invistam e desenvolvam seus negócios, o que permite o crescimento da economia e o desenvolvimento dos países. No caso de rompimento do vínculo político entre empresas e governos, a tendência é que os riscos aumentem, o que leva as empresas a reformularem suas estratégias fora do mercado, em últimos casos, poderá haver desinvestimento, o que é danoso ao bem-estar social. Ainda, CPA permite que empresas adentrem com bens ou serviços inovativos em mercados antes concentrados, o que é bom para a sociedade.

Esse artigo contribui para a quebra de paradigma de que NMS político é danoso à sociedade e que empresas desenvolvem CPA, única e exclusivamente, pensando em seus benefícios e de seus *shareholders*, ao defender que em mercados emergentes, CPA é necessária ao desenvolvimento. A única forma de proporcionar produtos e serviços à sociedade. Ou seja, por meio de IO, estudos mostram os efeitos no bem-estar, se via NMS, principalmente CPA, as empresas reconfiguram a organização da indústria, então, NMS leva ao bem-estar.

Entretanto, há muito a ser feito nessa perspectiva. Primeiramente, oferecemos quatro proposições que podem ser testadas empiricamente a fim de demonstrar a relação dos riscos políticos e institucionais entre NMS e bem-estar. Em segundo lugar, pode ser frutífero pesquisar se há diferenças entre os contextos de mercados emergentes e desenvolvidos, já

que estudos que tratam CPA como benéfica socialmente, são incipientes, independente do contexto. Terceiro, a lente teórica da escolha pública pode ser um caminho para compreender o papel da sociedade na legitimação das empresas e de seus negócios na arena fora do mercado, principalmente no que tange o ativismo dos *shareholders* (Hadani et al., 2019). Por fim, apesar de CSR ser reconhecida como benéfica para a sociedade, há campo para pesquisas que a explorem em conjunto com CPA, já que as empresas podem desenvolver essas estratégias isoladas ou conjuntamente. Dessa forma, se faz necessário que, tanto as proposições conceituais, quanto as demais sugestões de pesquisa, sejam exploradas empiricamente, a fim de testar a validade das sugestões levantadas nessa pesquisa.

Referências

- Aggarwal, V. K. (2001). Corporate market and nonmarket strategies in Asia: A conceptual framework. *Business and Politics*, 3(2), 89–108.
- Akcigit, U., Baslandze, S., & Lotti, F. (2018). Connecting to Power: Political Connections, Innovation, and Firm Dynamics. In *Federal Reserve Bank of Atlanta, Policy Hub (Issues 2020–5)*.
- Asmussen, C. G., Foss, K., Foss, N. J., & Klein, P. G. (2021). Economizing and strategizing: How coalitions and transaction costs shape value creation and appropriation. *Strategic Management Journal*, 42(2), 413–434.
- Bamiatzi, V., Bozos, K., Cavusgil, S. T., & Hult, G. T. M. (2016). Revisiting the firm, industry, and country effects on profitability under recessionary and expansion periods: A multilevel analysis. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1448–1471.
- Barley, S. R. (2010). Building an Institutional Field to Corral a Government: A Case to Set an Agenda for Organization Studies. *Organization Studies*, 31(6), 777–805.
- Baron, D. P. (1995a). The Nonmarket Strategy System. *MIT Sloan Management Review*, 37(1), 73.
- Baron, D. P. (1995b). Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components. *California Management Review*, 37(2), 47–65.
- Baron, D. P. (1997). Integrated Strategy, Trade Policy, and Global Competition. *California Management Review*, 39(2), 145–169.
- Baron, D. P. (1999). Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics. *Business and Politics*, 1(1), 7–34.
- Baron, D. P. (2016). Self-Regulation and the Market for Activism. *Journal of Economics & Management Strategy*, 25(3), 584–607.
- Baron, D. P., & Myerson, R. B. (1982). Regulating a Monopolist with Unknown Costs. *Econometrica*, 50(4), 911.
- Bertrand, M., Bombardini, M., Fisman, R., & Trebbi, F. (2020). Tax-Exempt Lobbying: Corporate Philanthropy as a Tool for Political Influence. *American Economic Review*, 110(7), 2065–2102.
- Besley, T., & Coates, S. (2001). Lobbying and welfare in a representative democracy. *Review of Economic Studies*, 68(1), 67–82.
- Bhuyan, S. (2000). Corporate political activities and oligopoly welfare loss. *Review of Industrial Organization*, 17(4), 411–426.
- Bhuyan, S., & Lopez, R. A. (1995). Welfare Losses Under Alternative Oligopoly Regimes: The U.S. Food and Tobacco Manufacturing Industries. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 27(2), 577–587.
- Bhuyan, S., & Lopez, R. A. (1997). Oligopoly Power in the Food and Tobacco Industries. *American Journal of Agricultural Economics*, 79(3), 1035–1043.

- Boddedwyn, J. J. (2003). Understanding and Advancing the Concept of 'Nonmarket'. *Business & Society*, 42(3), 297–327.
- Boddedwyn, J. J., & Brewer, T. L. (1994). International-Business Political Behavior: New Theoretical Directions. *Academy of Management Review*, 19(1), 119–143.
- Bonardi, J.-P. (2008). The internal limits to firms' nonmarket activities. *European Management Review*, 5(3), 165–174.
- Bonardi, J. P., Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2005). The attractiveness of political markets: Implications for firm strategy. *Academy of Management Review*, 30(2), 397–413.
- Bonardi, J. P., Holburn, G. L. F., & Vanden Bergh, R. G. (2006). Nonmarket strategy performance: Evidence from U.S. electric utilities. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1209–1228.
- Borges, A., & Ramalho, N. (2022). Building political capital through corporate social responsibility: a microlevel focus on the role of business leaders. *Social Responsibility Journal*, November 2021.
- Boubakri, N., Bouslimi, L., & Zhong, R. (2022). Political uncertainty and analysts' forecasts: International evidence. *Journal of Financial Stability*, 59(January), 100971.
- Brown, C., & Waltzer, H. (2005). Every Thursday: advertorials by Mobil Oil on the op-ed page of The New York Times. *Public Relations Review*, 31(2), 197–208.
- Brown, L. W., Manegold, J. G., & Marquardt, D. J. (2020). The effects of CEO activism on employees person-organization ideological misfit: A conceptual model and research agenda. *Business and Society Review*, 125(1), 119–141.
- Brown, L. W., Rasheed, A. A., & Bell, R. G. (2022). How and Why? A Review of Corporate Political Activity Predictors and Actions. *Group & Organization Management*, 105960112210852.
- Cavusgil, S. T. (2021). Advancing knowledge on emerging markets: Past and future research in perspective. *International Business Review*, 30(2), 101796.
- Chia, A., & Kern, M. L. (2020). Subjective Wellbeing and the Social Responsibilities of Business: an Exploratory Investigation of Australian Perspectives. *Applied Research in Quality of Life*.
- Cingano, F., & Pinotti, P. (2013). Politicians at Work: The Private Returns and Social Costs of Political Connections. *Journal of the European Economic Association*, 11(2), 433–465.
- de Figueiredo, J. M. (2009). Integrated political strategy. In *Advances in Strategic Management* (Vol. 26). Elsevier.
- 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(5), 790–813.
- Dillen, Y., & Vandekerckhof, P. (2021). Does the sector matter? An analysis of high-growth firms and industry growth rates. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(6), 927–945.
- Doh, J. P. (2000). Entrepreneurial Privatization Strategies: Order of Entry and Local Partner Collaboration as Sources of Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 25(3), 551–571.
- 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.
- 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.

- Eklund, J. C., & Mannor, M. J. (2021). Keep Your Eye on the Ball or on the Field? Exploring the Performance Implications of Executive Strategic Attention. *Academy of Management Journal*, 64(6), 1685–1713.
- Famiyeh, S. (2017). Corporate social responsibility and firm's performance: empirical evidence. *Social Responsibility Journal*, 13(2), 390–406.
- Fernández, E., Iglesias-Antelo, S., López-López, V., Rodríguez-Rey, M., & Fernandez-Jardon, C. M. (2019). Firm and industry effects on small, medium-sized and large firms' performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(1), 25–35.
- Fremeth, A. R., & Holburn, G. L. F. (2012). Information asymmetries and regulatory decision costs: An analysis of U.S. electric utility rate changes 1980–2000. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 28(1), 127–162.
- 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.
- Gehl, K. M., & Porter, M. E. (2020). The politics industry: How political innovation can break partisan gridlock and save our democracy. In Harvard Business Press. *Harvard Business Review Press*.
- George, G., Corbishley, C., Khayesi, J. N. O., Haas, M. R., & Tihanyi, L. (2016). Bringing Africa In: Promising Directions for Management Research. *Academy of Management Journal*, 59(2), 377–393.
- Getz, K. A. (1997). Research in Corporate Political Action. *Business & Society*, 36(1), 32–72.
- Grandy, J. B., & Hiatt, S. R. (2020). State Agency Discretion and Entrepreneurship in Regulated Markets. *Administrative Science Quarterly*, 65(4), 1092–1131.
- Grier, K. B., Munger, M. C., & Roberts, B. E. (1994). The Determinants of Industry Political Activity, 1978–1986. *American Political Science Review*, 88(4), 911–926.
- Grullon, G., Larkin, Y., & Michaely, R. (2019). Are US Industries Becoming More Concentrated? *Review of Finance*, 23(4), 697–743.
- Hadani, M., Doh, J. P., & Schneider, M. (2019). Social movements and corporate political activity: Managerial responses to socially oriented shareholder activism. *Journal of Business Research*, 95(October 2018), 156–170.
- 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.
- Hadani, M., & Schuler, D. A. (2013). In search of El Dorado: The elusive financial returns on corporate political investments. *Strategic Management Journal*, 34(2), 165–181.
- Hansen, W. L., & Mitchell, N. J. (2000). Disaggregating and Explaining Corporate Political Activity: Domestic and Foreign Corporations in National Politics. *American Political Science Review*, 94(4), 891–903.
- Harberger, A. C. (1954). Monopoly and Resource Allocation. *The American Economic Review*, 44(2), 77–87.
- Hart, O., & Zingales, L. (2017). Companies Should Maximize Shareholder Welfare Not Market Value. *Journal of Law, Finance, and Accounting*, 2(2), 247–275.
- Henisz, W. J., & Zelner, B. A. (2010). The hidden risks in emerging markets. *Harvard Business Review*, 88 (4), 88–95.
- Hillman, A. J. (2005). Politicians on the board of directors: Do connections affect the bottom line? *Journal of Management*, 31(3), 464–481.
- 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., & Luce, R. A. (2001). Board Composition and Stakeholder Performance: Do Stakeholder Directors Make a Difference? *Business & Society*, 40(3), 295–314.
- Hillman, A. J., Keim, G. D., & Schuler, D. (2004). Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 30(6), 837–857.
- Hillman, A. J., Zardkoohi, A., & Bierman, L. (1999). Corporate political strategies and firm performance: Indications of firm-specific benefits from personal service in the U.S. government. *Strategic Management Journal*, 20(1), 67–81.
- Hillman, A., & Keim, G. (1995). International Variation in the Business-Government Interface: Institutional and Organizational Considerations. *Academy of Management Review*, 20(1), 193–214.
- Jha, A. (2021). The value in doing good: perspective from the Indian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal*.
- 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.
- Kraemer, R., Whiteman, G., & Banerjee, B. (2013). Conflict and Astroturfing in Niyamgiri: The Importance of National Advocacy Networks in Anti-Corporate Social Movements. *Organization Studies*, 34(5–6), 823–852.
- 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(May), 119669.
- Krueger, A. O. (1974). The Political Economy Seeking of the Society. *The American Economic Review*, 64(3), 291–303.
- Kupfer, D., & Hasenclever, L. (2013). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil* (Elsevier (ed.); 2nd ed.).
- Lagerlöf, J. (1997). Lobbying, information, and private and social welfare. *European Journal of Political Economy*, 13(3), 615–637.
- 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.
- 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(1), 237–253.
- Lee, J.-D., Lee, J., & Kim, T.-Y. (2004). Ex-ante analysis of welfare change for a liberalization of the natural gas market. *Energy Economics*, 26(3), 447–461.
- Leitzinger, J., King, B. G., & Briscoe, F. (2018). Introduction: Integrating Research Perspectives on Business and Society. In *Social Movements, Stakeholders and Non-Market Strategy* (Vol. 56, pp. 1–18). *Emerald Publishing Limited*.
- Liedong, T. A. (2017). Combating Corruption in Africa through Institutional Entrepreneurship: Peering in from Business-government Relations. *Africa Journal of Management*, 3(3–4), 310–327.
- Liedong, T. A., Aghanya, D., & Rajwani, T. (2020). Corporate Political Strategies in Weak Institutional Environments: A Break from Conventions. *Journal of Business Ethics*, 161(4), 855–876.
- Liedong, T. A., & Frynas, J. G. (2018). Investment Climate Constraints as Determinants of Political Tie Intensity in Emerging Countries: Evidence from Foreign Firms in Ghana. *Management International Review*, 58(5), 675–703.
- Liedong, T. A., Ghobadian, A., Rajwani, T., & O'Regan, N. (2015). Toward a View of Complementarity. *Group & Organization Management*, 40(3), 405–427.

- Liedong, T. A., Rajwani, T., & Lawton, T. C. (2020). Information and nonmarket strategy: Conceptualizing the interrelationship between big data and corporate political activity. *Technological Forecasting and Social Change*, 157(March), 120039.
- 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.
- Luiz, J. M., & Stewart, C. (2014). Corruption, South African Multinational Enterprises and Institutions in Africa. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 383–398.
- 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.
- Marquis, C., & Lee, M. (2013). Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in large U.S. firms. *Strategic Management Journal*, 34(4), 483–497.
- Marquis, C., & Qian, C. (2014). Corporate Social Responsibility Reporting in China: Symbol or Substance? *Organization Science*, 25(1), 127–148.
- Masters, M. F., & Keim, G. D. (1985). Determinants of PAC Participation Among Large Corporations. *The Journal of Politics*, 47(4), 1158–1173.
- Mauri, A. J., & Michaels, M. P. (1998). Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination. *Strategic Management Journal*, 19(3), 211–219.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18(SPEC. ISS.), 15–30.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18.
- 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.
- Mochales, G., & Blanch, J. (2022). Unlocking the potential of CSR: An explanatory model to determine the strategic character of CSR activities. *Journal of Business Research*, 140(November 2021), 310–323.
- Nayak, B., Bhattacharyya, S. S., & Krishnamoorthy, B. (2022). Exploring the black box of competitive advantage – An integrated bibliometric and chronological literature review approach. *Journal of Business Research*, 139(March 2021), 964–982.
- Nyberg, D. (2021). Corporations, Politics, and Democracy: Corporate political activities as political corruption. *Organization Theory*, 2(1), 263178772098261.
- Oberholzer-Gee, F., & Yao, D. A. (2018). Integrated Strategy: Residual Market and Exchange Imperfections as the Foundation of Sustainable *Competitive Advantage*. *Strategy Science*, 3(2), 463–480.
- Paik, Y., Kang, S., & Seamans, R. (2019). Entrepreneurship, innovation, and political competition: How the public sector helps the sharing economy create value. *Strategic Management Journal*, 40(4), 503–532.
- Park, J., Lee, H., & Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. *Journal of Business Research*, 67(3), 295–302.
- Parnell, J. A. (2018). Nonmarket and market strategies, strategic uncertainty and strategic capabilities: Evidence from the USA. *Management Research Review*, 41(2), 252–274.
- Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial Ties and Firm Performance in a Transition

- Economy: The Nature of a Micro-Macro Link. *Academy of Management Journal*, 43(3), 486–501.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free. (ed.)).
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609–620.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage* (Free Press (ed.)).
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14–14.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(January), 78–94.
- Porter, M. E. (2021). The Changing Role of Business in Society. *Working Paper*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 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.
- Rehbein, K., den Hond, F., & Bakker, F. G. A. (2018). Aligning Adverse Activities? Corporate Social Responsibility and Political Activity. In *Emerald Publishing Limited* (Ed.), *Corporate Social Responsibility*.
- Rehbein, K., Leonel, R., Den Hond, F., & de Bakker, F. G. A. (2020). How do firms that are changing the world engage politically? *Rutgers Business Review*, 5(2), 203–225.
- 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.
- Scherer, A. G. (2018). Theory Assessment and Agenda Setting in Political CSR: A Critical Theory Perspective. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 387–410.
- Scherer, A. G., Rasche, A., Palazzo, G., & Spicer, A. (2016). Managing for Political Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0. *Journal of Management Studies*, 53(3), 273–298.
- Schuler, D. A. (1996). Corporate political strategy and foreign competition: The case of the steel industry. *Academy of Management Journal*, 39(3), 720–737.
- Shirodkar, V., & Mohr, A. T. (2015). Resource Tangibility and Foreign Firms' Corporate Political Strategies in Emerging Economies: Evidence from India. *Management International Review*, 55(6), 801–825.
- Shirodkar, V., Rajwani, T., Stadler, C., Hautz, J., & Mayer, M. C. J. (2022). Corporate Political Activity and Firm Performance: The Moderating Effects of International and Product Diversification. *Journal of International Management*, 28(4), 100941.
- Tirole, J. (2020). Competition and the Industrial Challenge for the Digital Age. *Working Paper*, 1–29.
- Valente, M., & Crane, A. (2010). Public Responsibility and Private Enterprise in Developing Countries. *California Management Review*, 52(3), 52–78.
- Vázquez-Maguirre, M., & Hartmann, A. M. (2013). Nonmarket strategies of media enterprises in the Mexican television industry. *Journal of Business Research*, 66(10), 1743–1749.
- Vishwanathan, P., van Oosterhout, H. J., Heugens, P. P. M. A. R., Duran, P., & Essen, M. (2020). Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 57(2), 314–350.
- Zheng, W., Singh, K., & Mitchell, W. (2015). Buffering and enabling: The impact of interlocking political ties on firm survival and sales growth. *Strategic Management*

Journal, 36(11), 1615–1636.