



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

EMPRESAS QUE APRENDEM: as diferentes formas para o desenvolvimento e evolução das capacidades de não mercado

ANA PAULA PEREIRA DOS PASSOS

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

JEFERSON LANA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

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

EMPRESAS QUE APRENDEM: as diferentes formas para o desenvolvimento e evolução das capacidades de não mercado

INTRODUÇÃO

Estratégias de não mercado (NMS) são os esforços estratégicos das empresas nos arranjos políticos, sociais e legais para melhorar seu desempenho (Baron, 2013, 2016). Há uma gama diversificada de táticas de não mercado que as empresas usam (Mellahi et al., 2016), por exemplo doações às campanhas (Palanský, 2021), *lobbying* (Luo et al., 2021), construção de grupos constituintes (Cetthakrikul et al., 2021), ativismo (Wrona & Sinzig, 2018) e filantropia (Zhao & Zhang, 2020). Essas táticas requerem recursos e capacidades específicas (Bonardi et al., 2005; Melander, 2018). Mas, como as empresas desenvolvem esses recursos e capacidades para formular e implementar NMS? Estudos anteriores concentraram nos arranjos políticos e discutiram que as capacidades são oriundas de relacionamentos estreitos com indivíduos que ocupam ou ocuparam cargos no governo (Fernández-Méndez et al., 2018), experiências em influenciar autoridades políticas (Albino-Pimentel et al., 2018) e observação das interações políticas de outras empresas (Bonardi et al., 2006). Essas premissas nos ajudam a explicar algumas formas para se desenvolver as capacidades políticas, no entanto, faz-se necessário discutir mais sobre os possíveis mecanismos para aprender, desaprender e reaprender nos arranjos políticos (Lawton et al., 2013; Mbalyohere & Lawton, 2018; McGuire et al., 2012). Também não sabemos as formas para se desenvolver as capacidades sociais, até mesmo sua conceituação ainda não se apresenta consolidada na literatura, assim, se demanda o entendimento da definição de capacidades sociais e dos mecanismos empregados pelas empresas para o aprendizado nos arranjos sociais (por exemplo, Berchicci et al., 2012; Haro & Bitektine, 2015; Pacheco et al., 2018).

Argumentamos neste artigo que a aprendizagem organizacional consiste em um mecanismo determinante para o desenvolvimento e evolução das capacidades políticas e sociais. O racional teórico desta relação está na visão baseada em capacidades (Prahalad & Hamel, 1990) e no conhecimento (Grant, 1996), duas extensões da visão baseada em recursos (Barney, 1991). Essa linha percebe as empresas como um pacote de recursos e capacidades que produz usos estratégicos múltiplos e linha tem enfatizado o papel dos conhecimentos, em especial aqueles resultantes da aprendizagem experiencial (Henisz & Zelner, 2012). Conhecimentos são recursos críticos (Grant, 1996) e as empresas exploram e adquirem novos conhecimentos com sua exposição às fontes externas (Zahra & George, 2002) e mediante prática (Sun et al., 2021). Esses conhecimentos são combinados com outros conhecimentos que possuem e integrados às rotinas empresariais e, dessa maneira, se desenvolve e/ou potencializa as capacidades de não mercado (Fernández-Méndez et al., 2018). Portanto, o desenvolvimento e evolução de capacidades políticas e sociais pode ser mediado pelo processo de aprendizagem experiencial e observacional. Empresas aprendem sobre as estratégias políticas e sociais com experiências próprias ou observando as experiências de outros (por exemplo, Bonardi et al., 2006; Henisz & Zelner, 2012; Holburn & Zelner, 2010; Pacheco et al., 2018). Esse processo de aprendizagem, baseado no conhecimento (Antunes & Pinheiro, 2020), caracteriza-se pela mudança de níveis do conhecimento individual para o empresarial (Fiol & Lyles, 1985).

A heterogeneidade de recursos e capacidades relacionados ao ambiente de mercado foi amplamente discutida no campo da estratégia (Nayak et al., 2022), mas esses conceitos foram pouco explorados no ambiente de não mercado. Sabemos que as capacidades de não mercado são influenciadas por características sociopolíticas (Fernández-Méndez et al., 2018), permitem a implementação com mais eficácia das táticas de não mercado (Bonardi et al., 2006; Jia & Mayer, 2016; Mbalyohere et al., 2017) e refletem nas escolhas políticas e sociais das empresas (Haro & Bitektine, 2015; Holburn & Zelner, 2010; Pacheco et al., 2018; Lubinski & Wadhvani,

2019), mas há oportunidade para avanços. O ambiente de não mercado está em constante transformação (Mbalyohere & Lawton, 2018; Oliver & Holzinger, 2008), as empresas mudam suas estratégias políticas e sociais continuamente. Essas estratégias estão evoluindo e novas formas estão surgindo (Liedong et al., 2020), tornando a adaptação da empresa e o aprendizado fundamental (Brown, 2016). Nosso objetivo neste artigo é discutir as diferentes formas pelas quais as empresas aprendem sobre as escolhas estratégicas de não mercado, sejam políticas ou sociais e, argumentar que os conhecimentos obtidos durante o processo de aprendizagem são relevantes para o desenvolvimento e evolução de capacidades.

As discussões aqui, são teóricas, se trata de um avanço em forma de ensaio. Nós organizamos o artigo da seguinte forma. Primeiro, conceituamos recursos e capacidades de não mercado, diferenciando as capacidades políticas e sociais e especificando os seus interesses distintos. Em segundo, usando a integração das extensões da visão baseada em recursos com a perspectiva da aprendizagem como fundamento, discutimos teoricamente as diferentes formas para se aprender sobre estratégias políticas e sociais e desenvolver capacidades de não mercado. Também enfatizamos que as capacidades políticas e sociais evoluem e mudam à medida que as empresas aprendem com suas próprias experiências e intensificam e diversificam sua atuação no ambiente de não mercado. Terceiro, expomos quanto às compensações dos recursos e capacidades de mercado. Recursos e capacidades relacionados às estratégias de mercado e NMS, em simultâneo, são retratados. Em quarto, tratamos sobre a transferibilidade das capacidades de não mercado para outros países. Por fim, concluimos com as contribuições teóricas e implicações práticas do nosso artigo.

ESTRATÉGIAS, RECURSOS E CAPACIDADE DE NÃO MERCADO

O ambiente de não mercado se caracteriza pelos arranjos políticos, sociais e legais que restringem e/ou facilitam as atividades empresariais (Baron, 2013, 2016). Empresas realizam diferentes NMS (Mellahi et al., 2016). Dois componentes importantes são as atividades políticas corporativas (CPA) e de responsabilidade social corporativa (CSR), orientadas para moldar as condições políticas e sociais (Rehbein et al., 2018). CPA são ações deliberadas realizadas pelas empresas para influenciar políticas públicas e processos governamentais em seu benefício (Getz, 1997; Holburn & Vanden Bergh, 2014). Por exemplo, Hadani e Schuler (2012) verificaram que ex-funcionários públicos nos conselhos estão associados ao melhor desempenho de mercado para empresas de setores regulamentados, as de setores não regulamentados tiveram desempenho inferiores ou semelhantes às sem conexão política. Boas et al. (2014) descobriram que doações às campanhas para os candidatos que se elegem traz contratos governamentais maiores as empresas especializadas em projetos de obras públicas. Marzouk (2017) observou que a implementação de estratégias de legitimação e lobby junto a instituições governamentais levam a um melhor desempenho exportador das pequenas e médias empresas. Em contrapartida, CSR refere-se às ações estratégicas que promovem bem social e permitem às empresas melhorarem o seu desempenho (McWilliams & Siegel, 2001; McWilliams et al., 2006). Por exemplo, Henisz et al. (2013) observaram que o apoio das partes interessadas aumenta a avaliação financeira das empresas mineiras de capital aberto. Yang et al. (2020a) verificaram que as ações sociais contribuem para a proliferação da estratégia de internacionalização e aumenta o valor a longo prazo das empresas chinesas. Mutuc e Cabrilo (2022) encontraram que ações sociais, ambientais e de governança, amplificadas pelo capital intelectual, têm um efeito positivo nos resultados financeiros, de cinco economias desenvolvidas e seis em desenvolvimento.

Empresas adquirem ou desenvolvem recursos específicos para atuar no ambiente político e social (Aragon-Correa & Leyva-de la Hiz, 2015; Bonardi et al., 2006; Doh et al., 2012; Mellahi et al., 2016; Pacheco et al., 2018). *Recursos de não mercado* são bens tangíveis

e intangíveis que permitem conceber e implementar NMS. Não consistem apenas em propriedade das empresas, mas são controlados por elas, como recursos relacionais, recursos organizacionais, recursos financeiros, imagem pública e suporte dos *stakeholders* (Dahan, 2005). Esses recursos podem ser valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (Barney, 1991), porém não são condições para que sejam importantes no ambiente de não mercado (Bonardi, 2011), a compreensão do porquê algumas empresas são mais capazes do que outras em moldar políticas públicas ou obter reputação social requer olhar para além da estrutura tradicional da visão baseada em recursos. As capacidades, por exemplo, empresas precisam criá-las para liberar o valor potencial dos recursos existentes (Brown, 2016) e para transformar ou aumentar o seu estoque de recursos (Rudy & Cavich, 2020). Descrevemos aqui, *capacidades de não mercado* como a aptidão de uma empresa ou de uma indústria em adquirir, integrar e implantar recursos para atuação no ambiente de não mercado. Envolve pacotes complexos de conhecimentos que se tornam incorporados ao longo do tempo (Grant, 1996). Bem como, fundamentam a escolha de uma estratégia entre as possíveis relacionadas a um problema político ou social e permitem sua implementação de maneira eficaz (Jia & Mayer, 2016).

De forma específica, as *capacidades políticas* são os processos pelos quais as empresas empregam ou alavancam os recursos políticos a fim de moldar o ambiente político a seu favor (Holburn & Zelner, 2010). Empresas desenvolvem recursos e capacidades políticas para alcançar interesses específicos, como acesso, legitimação e influência política (Jia & Mayer, 2016). O acesso depende dos recursos relacionais e financeiros (Dahan, 2005), incluem contatos com atores políticos e governamentais (Li et al., 2021) e doações às campanhas políticas (Palanský, 2021). A legitimação decorre da mobilização de recursos informacionais, reputação com os *stakeholders* e imagem pública, por exemplo informações técnicas, econômicas, sociais e políticas fornecidas para tomadores de decisões públicas (Liedong, 2021), participação em petições (McKay & Webb-Yackee, 2007), construção de grupos constituintes (Cetthakrikul et al., 2021) e coalizões políticas (Cruz & Graham, 2022). A influência vem após o acesso e legitimação política, além dos recursos mencionados (Dahan, 2005), as empresas influenciam o processo político com esforços estratégicos de *lobby* (Luo et al., 2021).

Por outro lado, entendemos aqui, *capacidades sociais* como os processos pelos quais as empresas integram, implantam e combinam recursos para influenciar o ambiente social (por exemplo, Berchicci et al., 2012; Haro & Bitektine, 2015; Pacheco et al., 2018; Sun et al., 2021). Diferentemente das políticas, são desenvolvidas para alcançar interesses difusos, como preocupação moral, privilégios gerenciais, resposta às pressões sociais e novas regulamentações e exploração de recompensas sociais e estratégicas (Baron, 2013; Tang et al., 2012). Existem muitas opções de ações sociais. Empresas optam entre uma infinidade de padrões e exploram as complementaridades das categorias para conceber combinações que atinjam os retornos esperados (Nardi et al., 2020). Essas ações demandam de recursos relacionais, recursos organizacionais, recursos financeiros, reputação com os *stakeholders* e imagem pública, incluem formação de um comitê de CSR (Velte & Stawinoga, 2020), envolvimento em associações comerciais (Rajwani et al., 2015), boas relações com funcionários, clientes, fornecedores e comunidades (Choi & Wang, 2009; Garel & Petit-Romec, 2021) e uma quantia financeira para doações filantrópicas (Chen et al., 2021).

Todas estratégias políticas e sociais requerem recursos e capacidades específicas (Bonardi et al., 2005; Melander, 2018). Empresas são mais propensas ao uso de determinadas estratégias ao invés de outras, por causa dos seus interesses e recursos e capacidades que possuem (Albino-Pimentel et al., 2018; Jia & Mayer, 2016). Elas escolhem entre o desenvolvimento e evolução de recursos e capacidades para interação direta com o ambiente de não mercado ou a terceirização dessa interação pela contratação de profissionais externos. Entretanto, mesmo que escolham a terceirização, as NMS se integram com as operações (Oliver & Holzinger, 2008) e o quadro mais amplo de estratégias das empresas (King & Walker, 2014),

por isso ainda têm que contribuir com alguns recursos e capacidades de não mercado para viabilizar as NMS lideradas pelos profissionais externos (Jia & Mayer, 2016). Portanto, entendemos que independente da maneira de atuação, as empresas precisam aprender sobre estratégias políticas e sociais e desenvolver capacidades de não mercado. As NMS permitem que as empresas se adaptem a um ambiente em mudança (Brown, 2016; Oliver & Holzinger, 2008), gerenciando os riscos políticos e interesses dos stakeholders (Holburn & Zelner, 2010; Oetzel & Doh, 2009; Yang et al., 2020b), mas também monitorando e aprendendo com *stakeholders*, governo, instituições públicas, organizações não governamentais (ONGs) e sociedade.

DESENVOLVIMENTO E EVOLUÇÃO DE CAPACIDADES DE NÃO MERCADO

O argumento central deste artigo é que a aprendizagem organizacional consiste em um mecanismo determinante para o desenvolvimento e evolução de capacidades políticas e sociais. Em outras palavras, empresas com maiores aptidões de não mercado são aquelas que aprendem com suas estratégias de não mercado executadas ao longo dos anos. O ambiente político e o social são mutáveis (Mbalyohere & Lawton, 2018; Oliver & Holzinger, 2008) e na medida em que se tornam mais complexos, a adaptação da empresa e o aprendizado para renovar seu processo tornam-se fundamentais (Brown, 2016). Empresas continuamente se adaptam e mudam suas estratégias políticas e sociais. Elas precisam ter o potencial de aprender, desaprender e reaprender com base em seus comportamentos passados (Fiol & Lyles, 1985). Aprendizagem organizacional consiste na “aquisição de novos conhecimentos por atores que são capazes e dispostos a aplicar esse conhecimento na tomada de decisões ou influenciar outros na empresa” (Miller, 1996, p. 486). Existem diferentes formas para se aprender. Concentramos nas trocas externas de conhecimentos (Gluch et al., 2009) e na noção de conhecimento experiencial (Sun et al., 2021). A seguir relacionamos algumas das formas centrais pelas quais se dá a aprendizagem de não mercado das empresas em nosso conjunto de mecanismos teóricos.

Aprendizagem de não mercado via observação dos pares

Primeiro, as empresas aprendem observando as interações de outras empresas do mesmo setor no ambiente de não mercado (Bonardi et al., 2006; Henisz & Zelner, 2012). Incorporam os comportamentos dos pares em suas escolhas estratégicas e, em alguns casos, até mesmo imitam (Lieberman & Asaba, 2006; Cao et al., 2019). Aquelas com concorrentes fortemente sociais ou politicamente ativos, alinham as suas atividades de acordo para evitar uma desvantagem competitiva (Wrona & Sinzig, 2018). Por exemplo, em 2007, a PepsiCo anunciou a compra do primeiro certificado de energia renovável e alguns meses depois a Coca-Cola respondeu com sua própria iniciativa “verde”, um novo compromisso para reduzir, reciclar e reabastecer a água utilizada em suas bebidas e processos produtivos (Hawn & Kang, 2018). Outra evidência, no ano de 1999, a Pfizer e a SmithKline Beecham doaram milhões em medicamentos para aliviar as condições médicas existentes em países emergentes. Embora esses programas tenham impulsionado suas reputações sociais, foram uma resposta competitiva, uma à outra (Hess et al., 2002).

Empresas acompanham as NMS de seus pares, quando novas ações sociais de uma empresa ameaçam as demais, as ações em desvio são replicadas ou são adotadas mais ações sociais relacionadas (Cao et al., 2019). Essa dinâmica também ocorre no ambiente político, quando novas políticas públicas ou regulamentações são impostas, alguns concorrentes adotam a mesma estratégia política dos pioneiros (Ormrod & Müller, 2021), o comportamento dos pioneiros se torna uma oportunidade de aprendizado para o posicionamento sequente das demais empresas (Bonardi et al., 2006). Essas estratégias políticas ou sociais adotadas como

resposta a uma ação específica ou um evento exógeno nomeiam-se de reativas (Akbar & Kisilowski, 2015; Kim & Chae, 2021). Elas requerem mobilização de recursos provisoriamente (Hillman & Hitt 1999) e aptidão de alinhar os processos internos com as demandas externas rapidamente (Oliver & Holzinger, 2008).

No entanto, pela conduta motivada por um interesse específico e circunstancial, sem propósitos estratégicos de longo prazo dentro do ambiente de não mercado, as empresas quando desempenham esse tipo de estratégia podem ter dificuldades em desenvolver capacidades políticas e sociais, por não haver tempo suficiente para integrar os novos conhecimentos as rotinas empresariais (por exemplo, Tang et al., 2012; Voinea & Kranenburg, 2018). Apesar da complexidade, ainda é considerada uma das formas para se aprender NMS. Portanto, entendemos que *as empresas desenvolvem capacidades de não mercado por meio dos conhecimentos obtidos pela observação e imitação de estratégias usadas por outras empresas do mesmo setor no ambiente de não mercado*. Mas, salientamos que qualquer tentativa de obter proficiência em uma determinada estratégia simplesmente observando outras empresas que detém essa capacidade é extremamente difícil (Rivkin, 2000).

Aprendizagem de não mercado via conselho de administração e top team

Em segundo, as empresas aprendem via *top team* e cooptando para o conselho de administração indivíduos com experiências políticas e sociais, como ex-políticos, ex-funcionários do governo (Lester et al., 2008), representantes de ONGs (Hillman et al., 2000) e integrantes de associações comerciais (Rajwani et al., 2015). Indivíduos com experiências políticas fornecem às empresas conhecimentos do processo político e funcionamento interno do governo (Lester et al., 2008; Faccio, 2006) e com experiências sociais fornecem expertise relacionadas à CSR (Dixon-Fowler et al. 2017; Ramón-Llorensa et al., 2018) e atuação das associações comerciais (Rajwani et al., 2015). Eles têm uma maior propensão a estar informados sobre expectativas sociais e processos recentes para melhorar o desempenho social (Yaziji, 2004) e permitem às empresas acessarem informações privilegiadas sobre as preferências e agendas políticas (Hillman, 2005). Por exemplo, Chen et al. (2020) descobriram que os diretores de ONGs nos conselhos estão associados a um melhor desempenho de CSR a longo prazo das empresas incluídas no índice Standard & Poor's (S&P) 500. Marquis e Qiao (2020) retratam que executivos que possuem experiências políticas ou fortes convicções políticas podem trazer uma perspectiva diferente para as práticas de NMS dentro da empresa.

Os diretores não trazem melhorias imediatas, estão associados às melhorias no longo prazo. Muitas vezes são nomeados por razões simbólicas (Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1991) e suas propostas nas salas de reuniões não são aceitas (Westphal & Milton 2000). Mas, com o tempo, se familiarizam com a cultura de seus conselhos (Brown et al. 2017) e desenvolvem um vínculo com os outros membros, favorecendo a confiança mútua e o reconhecimento da experiência individual (Kim & Cannella, 2008). Portanto, surgem mais oportunidades de compartilhar seus conhecimentos individuais (Tian et al. 2011), é com o compartilhamento dos conhecimentos que a aprendizagem organizacional começa (Ramón-Llorensa et al., 2018; Zahra & Filatotchev, 2004). Os diretores são capazes de abordar questões específicas de forma eficaz (Chen et al., 2017) e orientar as empresas nas escolhas estratégicas de não mercado (Hillman, 2005; Hillman et al., 2000). Os seus conhecimentos individuais são combinados com outros conhecimentos existentes e integrados nas rotinas (Fernández-Méndez et al., 2018). Assim, entendemos que o tempo de mandato dos diretores consiste em uma variável relevante para o aprendizado, dado que diminui a resistência às mudanças no grupo (Brown et al. 2017) e aumenta as possibilidades de os diretores trazerem discussões sobre questões políticas e sociais para as salas de reuniões (Chen et al., 2017; Tian et al. 2011).

Diante das constatações anteriores, argumentamos que *as empresas desenvolvem capacidades de não mercado a partir do aprendizado gerado via top team e cooptação de atores de não mercado para o conselho de administração*. Esses atores trazem perspectivas de não mercado sobre as estratégias propostas e orientam as empresas na tomada de melhores decisões estratégicas (Hillman, 2005; Hillman et al., 2000). Todos os aprendizados de não mercado obtidos são acumulados, mantidos e transmitidos pelas normas e histórias da empresa (Levitt & March, 1988), porém pela variação constante do ambiente de não mercado (Mbalyohere & Lawton, 2018; Oliver & Holzinger, 2008), novos membros com experiências políticas e sociais são necessários ao longo do tempo para atualização do aprendizado e adaptação da empresa.

Aprendizagem de não mercado em parcerias com ONGs

Terceiro, empresas aprendem atuando junto com ONGs em iniciativas sociais colaborativas. ONGs são grupos operacionais, de defesa social, cultural, legal e ambiental que têm objetivos que são principalmente não comerciais (Kourula & Laasonen, 2010). Elas visualizam as parcerias com empresas como uma forma de influenciar a mudança social (Fabig & Boele, 1999). Empresas, por sua vez, como um mecanismo para acessar recursos que não podem desenvolver por conta própria em tempo hábil ou adquirir de alianças com outras empresas com fins lucrativos (Dahan et al., 2010; Oetzel & Doh, 2009). As iniciativas envolvem trocas contínuas de recursos e tornam-se atraentes por causa do potencial de benefício mútuo (Doh & Pearce, 2005). Por exemplo, a parceria entre Cemex – empresa de soluções integradas de construção – e ONG Patrimonio Hoy para atenuar o déficit habitacional no México. Foram beneficiadas mais de 200.000 famílias, a Cemex criou um pacote de novos produtos e serviços que reduziu o tempo de construção e custos e a ONG Patrimonio desenvolveu um programa de financiamento de baixa renda (Ballesteros & Gatignon, 2019).

Empresas participantes criam e entreguem valor social e econômico de novas maneiras, ao mesmo tempo, em que minimizam custos e riscos (Dahan et al., 2010). Isso ocorre porque as ONGs tendem a desfrutar de níveis mais altos de confiança na sociedade, em geral, são mais conscientes das forças sociais locais e possuem conexões de rede mais fortes com *stakeholders* (Oetzel & Doh, 2009). Empresas adquirirão experiências e acessam diferentes recursos das ONGs, incluindo legitimidade com atores da sociedade civil e governos, expertise de não mercado, conscientização das forças sociais e conhecimento especializado para melhorar a qualidade e aceitabilidade das iniciativas sociais adotadas (Dahan et al., 2010; Doh & Pearce, 2005; Olsen et al., 2016). Os recursos e perspectivas adicionais obtidos permitem novas abordagens estratégicas para as empresas (Berger et al., 2004). Portanto, entendemos que *as empresas desenvolvem capacidades de não mercado com o aprendizado gerado nas iniciativas sociais colaborativas com ONGs*.

No entanto, a maneira pela qual uma empresa se envolve nas atividades afeta quanto conhecimento é obtido e absorvido (Vermeulen & Barkema, 2002). Interações mais intensas implicam em maiores níveis de comprometimento e conduzem a maiores níveis de confiança e troca de recursos entre os parceiros (Dacin et al., 2007). Portanto, iniciativas sociais colaborativas consistentes e de longo prazo ampliam o aprendizado. Pontuamos também que considerando as mudanças no ambiente de não mercado (Mbalyohere & Lawton, 2018; Oliver & Holzinger, 2008) e adaptações das estratégias sociais das empresas, as parcerias com ONGs são um meio contínuo para acesso aos conhecimentos de CSR emergentes. Empresas com iniciativas sociais anteriores com ONGs fortalecem a sua disposição de colaboração futura (Ashman, 2001).

Aprendizagem de não mercado via grupos empresariais

Em quarto, empresas aprendem participando de associações comerciais. Quase todos os setores são representados por pelo menos uma e quase todas as empresas são membros de pelo menos uma (Barnett, 2006). As associações possuem altos níveis de participação, mais da metade dos membros visados, como foi mostrado em estudos na Austrália, Irlanda e Nova Zelândia (Perry, 2008, 2009, 2012). Elas são compostas por membros corporativos e representam suas necessidades coletivas diante do governo, economia de mercado e sociedade em geral (Zhao et al., 2016). Servem como agentes de disseminação e troca de informações dentro dos setores e intervêm nas regulamentações governamentais e na opinião pública (Rajwani et al., 2015). Por exemplo, Holden et al. (2012) descobriram que as associações foram um meio relevante pelo qual todo o setor pudesse falar em uma só voz nas discussões públicas sobre a precificação do álcool no Reino Unido. Deng e Kennedy (2010) constataram que as associações comerciais têm um efeito substancial nas políticas públicas da China.

Não são um recurso difícil de replicar, qualquer empresa com alguma conexão com o setor e disposição obtém adesão, no entanto, as associações fornecem aos membros conhecimentos de mercado e de não mercado (Barnett, 2006; Bonardi, 2011), incluindo conscientização sobre questões setoriais, informações sobre o que os pares estão fazendo, entendimento das tendências setoriais, acesso a parceiros de negócios e apoio específico do setor (Battisti & Perry, 2015). Esses conhecimentos são assimilados e integrados às rotinas empresariais, promovendo aprendizado. Por exemplo, Perez-Aleman (2003) retratou o aprendizado coletivo na associação de fabricantes de conservas do Chile por meio do desenvolvimento de metas e de novos padrões para troca de informações e compartilhamento de conhecimentos entre os participantes.

Também pontuamos que as associações são um espaço para interação com outras empresas (Barnett, 2006). Facilitam conexões que de outra forma não teriam sido feitas (Dalziel, 2006) e a formação de colaborações com o intuito de alcançar um objetivo de não mercado comum (Uzzi, 1997), por exemplo construção de grupos constituintes (Cetthakrikul et al., 2021) e coalizões políticas (Cruz & Graham, 2022). Parcerias com outras empresas ajudam na construção de experiências de cooperação e refinamento de rotinas internas (Wu, 2011). Empresas aprendem com outras empresas que estão associadas e participam ativamente das reuniões de uma associação e com as colaborações constituídas. Assim, entendemos que *as empresas desenvolvem capacidades de não mercado com o aprendizado gerado pela participação ativa em associações comerciais e parcerias com outras empresas.*

Aprendizagem de não mercado experiencial

Quinto e último, as empresas são propensas a começar o aprendizado no ambiente de não mercado por meio da observação de empresas pares e interação com atores de não mercado, dado o alto grau de complexibilidade (Hillman et al., 1999) e as dificuldades no envolvimento inicial (Frynas et al., 2006). Os mecanismos mencionados até aqui, referem-se as trocas externas de conhecimentos no ambiente de não mercado. Postulamos que essas trocas são contínuas, as empresas por conta da inconstância do ambiente buscam regularmente novos conhecimentos políticos e sociais. Elas aprendem, desaprendem e reaprendem.

No entanto, além das trocas, as empresas quando não são mais inexperientes, tendem a ampliar o seu aprendizado com experiências próprias (Albino-Pimentel et al., 2018; Lawton et al., 2013). Elas aprimoram suas capacidades com o engajamento e exposição a uma gama diversa de experiências (Jiménez et al., 2018). O envolvimento em situações diferentes, mas relacionadas, resultam em rotinas internas mais eficientes (Eisenhardt & Martin, 2000). Por exemplo, a implementação de estratégias políticas no país de origem e em outros países amplia

as chances de sucesso em estratégias políticas futuras (Holburn & Zelner, 2010) e as interações no ambiente social do país de origem e implementação de estratégias sociais em diferentes contextos promovem melhores desempenhos de CSR (Attig et al., 2016; Yang et al., 2020a).

Assim, entendemos que *as capacidades de não mercado evoluem e mudam à medida que as empresas intensificam e diversificam sua atuação no ambiente de não mercado*. Empresas inexperientes se limitam a entender os aspectos e procedimentos relacionados ao ambiente de não mercado e à medida que se torna recorrente o seu envolvimento, a orientação muda e se preocupam mais em obter uma vantagem competitiva (McGuire et al., 2012). Elas começam a desenvolver estratégias políticas e sociais nomeadas de proativas que moldam eventos futuros (Akbar & Kisilowski, 2015), empregando seus recursos internos de verificação e previsão e habilidade de influência institucional (Oliver & Holzinger, 2008).

APROVEITANDO RECURSOS E CAPACIDADES DE MERCADO

Postulamos que as experiências de não mercado são elementares, mas as empresas podem aproveitar suas vivências de mercado. O desenvolvimento de capacidades de não mercado é facilitado pelos recursos e capacidades que as empresas possuem para atuar no ambiente de mercado. Por exemplo, empresas de tecnologia do Vale do Silício, em 2012, estavam ausentes na arena política, mas com as propostas da legislação antipirataria tiveram que aprender táticas de não mercado. Elas atuaram usando seus websites e plataformas de comunicação para lançar campanhas, incitando os consumidores a pressionar seus representantes políticos sobre as propostas. Apesar de sua desvantagem, de estarem realizando estratégias reativas ao invés de proativas como as empresas de entretenimento tinham desenvolvido ao longo do tempo, as empresas de tecnologia estavam vencendo a batalha pela opinião pública.¹ Portanto, há possibilidade de alguns conhecimentos aprendidos pelas empresas no ambiente de mercado auxiliarem o uso e o sucesso de certas táticas de não mercado (Jia & Mayer, 2016).

Existem recursos e capacidades associados, em concomitante, as estratégias de mercado e de não mercado ou que são capazes de ser transferidos de um domínio para outro (Parnell & Brady, 2019). Empresas desenvolvem capacidades de não mercado mais fortes e econômicas quando possuem habilidades subjacentes de capacidades de mercado relacionadas (Jia & Mayer, 2016). A aprendizagem é facilitada quando a nova capacidade se assemelha com algo que a empresa aprendeu anteriormente (Winter, 2000). Portanto, as empresas quando estão aprendendo NMS se possuem conhecimentos de mercado que estão relacionados diminuem os custos do processo e estão propensas a implementar táticas de não mercado de forma mais eficiente. Por exemplo, empresas com capacidades de marketing avançadas tendem a ter mais experiência em comunicar-se claramente com o público-alvo, por isso se beneficiam na promoção de campanhas de atividades de CSR e na apresentação de relatórios técnicos para fortalecer a eficácia do lobby de informação. Desse modo, entendemos que *as capacidades de não mercado podem ser originadas ou aprimoradas pelas capacidades de mercado ligadas*. As empresas com capacidades de mercado que se relacionam com táticas específicas de não mercado gerarão maior aprendizado sobre as capacidades de não mercado.

TRANSFERIBILIDADE DE CAPACIDADES DE NÃO MERCADO

Empresas com experiências em países de alto risco aprendem como lidar com desafios específicos do contexto, desenvolvendo capacidades em avaliação de risco, negociação, gestão de coalizões, gestão de informações, influência política, entre outras semelhantes (García-Canal

¹ Financial Times (2012, January). Silicon Valley learns fast in game of lobbying.

& Guillén, 2008; Henisz, 2003; Holburn & Zelner, 2010; Yang et al., 2020b). Essas capacidades de não mercado não são transferíveis para todos os países (Fernández-Méndez et al., 2018). Algumas táticas não são consideradas legítimas em ambientes institucionais específicos (Darendeli & Hill, 2016). Por exemplo, o lobby, usado para influenciar a tomada de decisões do poder público, foi regulamentado no ano de 1946 pela Federal Regulation of Lobbying Act nos Estados Unidos, em contrapartida, no Brasil ainda não foi regulamentado e tem sido associado a atos ilícitos.² Outras táticas estão localmente associadas ou precisam de um ajuste externo (Hillman & Wan, 2005), como as conexões pessoais com atores políticos ou governamentais, estão ligadas aos indivíduos específicos de um país em questão, portanto, são capacidades relacionais individuais com baixa transferibilidade.

No entanto, o aprendizado da empresa é específico do país até certo ponto, o conhecimento em si de como lidar com o ambiente de não mercado pode ser usado em outros países (Frynas et al., 2006), uns mais que outros. Empresas com capacidades de não mercado desfrutam de condições preferenciais ao entrar em um novo país, uma vez que sabem como lidar com o risco político (Holburn & Zelner, 2010) e com a pressão de um amplo conjunto de *stakeholders* (Yang et al., 2020b). Existem táticas de não mercado que se apresentam em nível global. Por exemplo, um relacionamento com uma ONG universal ou a filiação a uma associação de maior abrangência são capacidades relacionais coletivas mais fácil de transferir. Assim, entendemos que *a transferibilidade das capacidades de não mercado está relacionada às especificidades de cada capacidade e o grau de similaridade dos ambientes*. Faz-se necessário considerar as características do novo país que a empresa pretende entrar e do país em que atua.

CONCLUSÕES

O presente estudo lançou uma nova luz sobre o desenvolvimento e evolução das capacidades políticas e sociais. Com base nos insights teóricos da visão baseada em capacidades e no conhecimento, argumentamos que as empresas aprendem sobre NMS de diferentes formas. As inexperientes são propensas a exploração e aquisição de novos conhecimentos por meio da observação de empresas pares e interação com atores de não mercado e aquelas experientes ampliam os conhecimentos com experiências próprias. Esses novos conhecimentos são incorporados no sistema de conhecimento da empresa e permitem o desenvolvimento e evolução das capacidades de não mercado. Também discutimos que as empresas podem aproveitar suas capacidades de mercado para originar ou aprimorar capacidades de não mercado. Postulamos que o ambiente de não mercado está em constante transformação e as empresas mudam suas estratégias políticas e sociais continuamente. Portanto, elas buscam regularmente os conhecimentos de não mercado correntes. Aprendem, desaprendem e reaprendem.

Contribuições teóricas e direções para pesquisas futuras

O nosso artigo fornece contribuições importantes para a literatura de NMS e capacidades. Primeiro, embora o conceito de capacidades políticas tenha sido explorado, poucas dessas ideias foram usadas para definir as capacidades sociais. A conceituação que apresentamos aqui, nos permite impulsionar as discussões iniciais sobre as diferenças entre esses dois tipos de capacidades de não mercado. Futuros estudos empíricos podem explorar as relações entre esses tipos de capacidades e as escolhas estratégicas de não mercado e explicar se as capacidades políticas e sociais são complementares ou distintas. Em segundo,

² Politize (2021, julho). Lobby nos Estados Unidos: como funciona e sua diferença com o Brasil.

adicionamos na discussão sobre o desenvolvimento de capacidades de não mercado, o mecanismo de aprendizagem como um determinante, focando nos novos conhecimentos obtidos pelas empresas com as fontes externas e experiências próprias. Esperamos que nossos argumentos levem a novas pesquisas sobre as diferentes formas para se aprender, desaprender e reaprender no ambiente de não mercado. Também sugerimos a investigação do porquê algumas empresas conseguem obter e absorver mais conhecimentos do que outras com os mesmos mecanismos de aprendizagem. Terceiro, tratamos sobre o uso de recursos e capacidades de mercado para o desenvolvimento ou aprimoramento das capacidades de não mercado. Pesquisadores poderiam examinar quais capacidades de mercado são úteis para as estratégias políticas e/ou sociais e como as empresas aproveitam essas capacidades nas escolhas estratégicas de não mercado. As oportunidades para pesquisas futuras baseadas nas capacidades políticas e sociais das empresas são numerosas e, esperamos, que convidativas.

Implicações práticas

Nosso estudo fornece implicações relevantes para os gestores. Primeiro, as empresas reconhecem a necessidade dos esforços estratégicos no ambiente de não mercado. Os gestores precisam entender as diferentes abordagens para o aprendizado de estratégias políticas e sociais. Eles não devem subestimar o potencial dos atores de não mercado de fornecer conhecimentos valiosos e específicos de mercado e de não mercado. Em segundo lugar, os gestores são aconselhados a aproveitar os recursos e capacidades de mercado para o desenvolvimento e evolução das capacidades de mercado. Terceiro, os gestores devem estar cientes de que as lições aprendidas com as trocas externas de conhecimentos e experiências próprias não são incondicionalmente transferíveis para uma atividade subsequente. As mudanças no ambiente de não mercado demandam das empresas uma busca constante por novos conhecimentos políticos e sociais. A adaptação e novos aprendizados para renovar o processo são fundamentais.

REFERÊNCIAS

- Akbar, Y. H., & Kisilowski, M. (2015). Managerial agency, risk, and strategic posture: Nonmarket strategies in the transitional core and periphery. *International Business Review*, 24(6), 984-996.
- Albino-Pimentel, J., Dussauge, P., & Shaver, J. M. (2018). Firm non-market capabilities and the effect of supranational institutional safeguards on the location choice of international investments. *Strategic Management Journal*, 39(10), 2770-2793.
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
- Aragon-Correa, J. A., & Leyva-de la Hiz, D. I. (2015). The influence of technology differences on corporate environmental patents: A resource-based versus an institutional view of green innovations. *Business Strategy and the Environment*, 25(6), 421-434.
- Ashman, D. (2001). Civil society collaboration with business: Bringing empowerment back in. *World Development*, 29(7), 1097-1113.
- Attig, N., Boubakri, N., El Ghoul, S., & Guedhami, O. (2016). Firm internationalization and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 171-197.
- Ballesteros, L., & Gatignon, A. (2019). The relative value of firm and nonprofit experience: Tackling large-scale social issues across institutional contexts. *Strategic Management Journal*, 40(4), 631-657.

- Barnett, M. L. (2006). Finding a working balance between competitive and communal strategies. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1753-1773.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baron, D. (2013). *Business and Its Environment* (7th edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Baron, D. P. (2016). Strategy beyond Markets: A Step Back and a Look Forward. In Emerald Group Publishing Limited (Ed.), *Advances in Strategic Management* (pp. 1–54).
- Battisti, M., & Perry, M. (2015). Small enterprise affiliations to business associations and the collective action problem revisited. *Small Business Economics*, 44(3), 559-576.
- Berchicci, L., Dowell, G., & King, A. A. (2012). Environmental capabilities and corporate strategy: Exploring acquisitions among US manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1053-1071.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004). Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *California management review*, 47(1), 58-90.
- Boas, T. C., Hidalgo, F. D., & Richardson, N. P. (2014). The spoils of victory: campaign donations and government contracts in Brazil. *The Journal of Politics*, 76(2), 415-429.
- Bonardi, J. P. (2011). Corporate political resources and the resource-based view of the firm. *Strategic organization*, 9(3), 247-255.
- 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., & Vanden Bergh, R. G. (2006). Nonmarket strategy performance: Evidence from US electric utilities. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1209-1228.
- Brown, J. A., Anderson, A., Salas, J. M., & Ward, A. J. (2017). Do investors care about director tenure? Insights from executive cognition and social capital theories. *Organization Science*, 28(3), 471–494.
- 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.
- Cao, J., Liang, H., & Zhan, X. (2019). Peer effects of corporate social responsibility. *Management Science*, 65(12), 5487-5503.
- Cetthakrikul, N., Baker, P., Banwell, C., Kelly, M., & Smith, J. (2021). Corporate political activity of baby food companies in Thailand. *International Breastfeeding Journal*, 16(1), 1-13.
- Chen, H. L., Chang, C. Y., & Hsu, W. T. (2017). Does board co-working experience influence directors' decisions toward internationalization?. *Management International Review*, 57(1), 65-92.
- Chen, H., Liu, S., Liu, X., & Yang, D. (2021). Adversity tries friends: A multilevel analysis of corporate philanthropic response to the local spread of covid-19 in china. *Journal of Business Ethics*, 169(1), 1-28.
- Chen, S., Hermes, N., & Hooghiemstra, R. (2020). Corporate Social Responsibility and NGO Directors on Boards. *Journal of Business Ethics*, 175(1):1-25.
- Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic management journal*, 30(8), 895-907.
- Cruz, C., & Graham, B. A. (2022). Social ties and the political participation of firms. *The Review of International Organizations*, 17(1), 117-142.
- Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J. P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. *Strategic management journal*, 28(2), 169-187.
- Dahan, N. (2005). Can there be a resource-based view of politics?. *International Studies of Management & Organization*, 35(2), 8-27.

- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long range planning*, 43(2-3), 326-342.
- Dalziel, M. (2006). The impact of industry associations. *Innovation Management Policy and Practice*, 8(3), 296–306.
- Darendeli, I. S., & Hill, T. L. (2016). Uncovering the complex relationships between political risk and MNE firm legitimacy: Insights from Libya. *Journal of International Business Studies*, 47(1), 68-92.
- Deng, G. S., & Kennedy, S. (2010). Big business and industry association lobbying in China: The paradox of contrasting styles. *The China Journal*, 63, 101–125.
- Dixon-Fowler, H. R., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (2017). The role of board environmental committees in corporate environmental performance. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 423-438.
- Doh, J. P., & Pearce, J. A. (2005). The high impact of collaborative social initiatives. *Sloan Management Review*, 46, 30–39.
- 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.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Fabig, H., & Boele, R. (1999). The changing nature of NGO activity in a globalising world: pushing the corporate responsibility agenda. *IDS Bulletin*, 30(3), 58-67.
- Faccio, M. (2006). Politically connected firms. *The American Economic Review*, 96(1), 369–386.
- Fernández-Méndez, L., García-Canal, E., & Guillén, M. F. (2018). Domestic political connections and international expansion: It's not only 'who you know' that matters. *Journal of World Business*, 53(5), 695-711.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- 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.
- García-Canal, E., & Guillén, M. F. (2008). Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1097-1115.
- Garel, A., & Petit-Romec, A. (2021). Engaging employees for the long run: Long-term investors and employee-related CSR. *Journal of Business Ethics*, 174(1), 35-63.
- Getz, K. A. (1997). Research in Corporate Political Action. *Business & Society*, 36(1), 32–72.
- Gluch, P., Gustafsson, M., & Thuvander, L. (2009). An absorptive capacity model for green innovation and performance in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 27(5), 451–464.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Hadani, M., & Schuler, D. A. (2012). In search of El Dorado: The elusive financial returns on corporate political investments. *Strategic Management Journal*, 34(2), 165-181.
- Haro, S. P., & Bitektine, A. (2015). Global sustainability pressures and strategic choice: The role of firms' structures and non-market capabilities in selection and implementation of sustainability initiatives. *Journal of World Business*, 50(2), 326-341.
- Hawn, O., & Ioannou, I. (2016). Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 37(13), 2569-2588.

- Henisz, W. J. (2003). The power of the Buckley and Casson thesis: the ability to manage institutional idiosyncrasies. *Journal of international business studies*, 34(2), 173-184.
- Henisz, W. J., & Zelner, B. A. (2012). Strategy and competition in the market and nonmarket arenas. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), 40-51.
- Henisz, W. J., Dorobantu, S., & Nartey, L. J. (2014). Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1727-1748.
- Hess, D., Rogovsky, N., & Dunfee, T. W. (2002). The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives. *California Management Review*, 44(2), 110-125.
- 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., & Wan, W. P. (2005). The determinants of MNE subsidiaries' political strategies: Evidence of institutional duality. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 322-340.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management studies*, 37(2), 235-256.
- Hillman, A. J., Zardkoohi, A., & Bierman, L. (1999). Corporate political strategies and firm performance: indications of firm-specific benefits from personal service in the US government. *Strategic Management Journal*, 20(1), 67-81.
- Holburn, G. L., & Vanden Bergh, R. G. (2014). Integrated market and nonmarket strategies: Political campaign contributions around merger and acquisition events in the energy sector. *Strategic Management Journal*, 35(3), 450-460.
- Holburn, G. L., & Zelner, B. A. (2010). Political capabilities, policy risk, and international investment strategy: Evidence from the global electric power generation industry. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1290-1315.
- Holden, C., Hawkins, B., & McCambridge, J. (2012). Cleavages and co-operation in the UK alcohol industry: a qualitative study. *BMC public health*, 12(1), 1-11.
- Jia, N., & Mayer, K. (2016). Complementarity in firms' market and political capabilities: An integrated theoretical perspective. In *Strategy beyond markets*. Emerald Group Publishing Limited.
- Jiménez, A., Benito-Osorio, D., Puck, J., & Klopff, P. (2018). The multi-faceted role of experience dealing with policy risk: The impact of intensity and diversity of experiences. *International Business Review*, 27(1), 102-112.
- Kim, S., & Chae, S. (2021). Shareholder Value Effects of Ethical Sourcing: Comparing Reactive and Proactive Initiatives. *Journal of Business Ethics*, 170(1)1-20.
- King, B. G., & Walker, E. T. (2014). Winning hearts and minds: Field theory and the three dimensions of strategy. *Strategic Organization*, 12(2), 134-141.
- Kourula, A., & Laasonen, S. (2010). Nongovernmental organizations in business and society, management, and international business research: Review and implications from 1998 to 2007. *Business & Society*, 49(1), 35-67.
- 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.
- Lester, R. H., Hillman, A. J., Zardkoohi, A., & Cannella, A. A., Jr. (2008). Former government officials as outside directors: The role of human and social capital. *Academy of Management Journal*, 51(5), 999–1013.

- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Li, S., Shahzadi, A., Zheng, M., & Chang, C. P. (2021). The impacts of executives' political connections on interactions between firm's mergers, acquisitions, and performance. *Economic Change and Restructuring*, 54(1), 1-27.
- Lieberman, M. B., & Asaba, S. (2006). Why do firms imitate each other? *Academy of Management Review*, 31(2): 366–385.
- Liedong, T. A. (2021). The Liability of Tribe in Corporate Political Activity: Ethical Implications for Political Contestability. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 1-22.
- 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.
- Lubinski, C., & Wadhvani, R. D. (2019). Geopolitical jockeying: Economic nationalism and multinational strategy in historical perspective. *Strategic Management Journal*, 41(3), 400-421.
- Luo, J. H., Huang, Z., & Zhu, R. (2021). Does media coverage help firms “lobby” for government subsidies? Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1), 259-290.
- Marquis, C., & Qiao, K. (2020). Waking from Mao's dream: Communist ideological imprinting and the internationalization of entrepreneurial ventures in China. *Administrative Science Quarterly*, 65(3), 795-830.
- 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.
- 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.
- Mbalyohere, C., Lawton, T., Boojihawon, R., & Viney, H. (2017). Corporate political activity and location-based advantage: MNE responses to institutional transformation in Uganda's electricity industry. *Journal of World Business*, 52(6), 743-759.
- McGuire, S., Lindeque, J., & Suder, G. (2012). Learning and lobbying: Emerging market firms and corporate political activity in Europe. *European Journal of International Management*, 6(3), 342-362.
- McKay, A., & Yackee, S. W. (2007). Interest group competition on federal agency rules. *American Politics Research*, 35(3), 336-357.
- 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.
- Melander, L. (2018). Customer and supplier collaboration in green product innovation: External and internal capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 27(6), 677-693.
- 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.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of management*, 22(3), 485-505.

- Mutuc, E. B., & Cabrilo, S. (2022). Corporate social responsibility, intellectual capital and financial performance: evidence from developed and developing Asian economies. *Review of Managerial Science*, 16(3), 1-41.
- Nardi, L., Zenger, T. R., Lazzarini, S. G., Cabral, S. (2020, julho) Doing Well by Doing Good, Uniquely: Materiality and the Market Value of Unique CSR Strategies, *Academy of Management Proceedings*, Mineápolis, Estados Unidos.
- 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, 964-982.
- Oetzel, J., & Doh, J. P. (2009). MNEs and development: a review and reconceptualization. *Journal of World Business*, 44(2), 108-120.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework. *The academy of Management Review*, 33(2), 496-520.
- Olsen, A. Ø., Sofka, W., & Grimpe, C. (2016). Coordinated exploration for grand challenges: The role of advocacy groups in search consortia. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2232-2255.
- Ormrod, R. P., & Müller, A. C. (2021). The Impact of Corporate Political Activity on Corporate Reputation Amongst Industry Stakeholders. *Corporate Reputation Review*, 1-13.
- Pacheco, L. M., Alves, M. F. R., & Liboni, L. B. (2018). Green absorptive capacity: A mediation-moderation model of knowledge for innovation. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1502-1513.
- Palanský, M. (2021). The value of political connections in the post-transition period: evidence from Czechia. *Public Choice*, 188(1), 121-154.
- Parnell, J., & Brady, M. (2019). Capabilities, strategies and firm performance in the United Kingdom. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 153-172.
- Perez-Aleman, P. (2003). A learning-centered view of business associations: building business–government relations for development. *Business and Politics*, 5(2), 193–221.
- Perry, M. (2008). Trade Associations: A case of Cinderella at the ball?. *University of Auckland Business Review*, 10(2), 54-62.
- Perry, M. (2009). Trade associations: exploring the trans Tasman environment for business associability. *Journal of Management and Organization*, 15(4), 404-422.
- Perry, M. (2012). Trade associations in Ireland and New Zealand. *Irish Journal of Management*, 31(2), 19–44.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 1-13.
- Rajwani, T., Lawton, T., & Phillips, N. (2015). The “Voice of Industry”: Why management researchers should pay more attention to trade associations. *Strategic Organization*, 13(3), 224-232.
- Ramón-Llorens, M. C., García-Meca, E., & Pucheta-Martínez, M. C. (2018). The role of human and social board capital in driving CSR reporting. *Long Range Planning*, 52(6), 101846.
- Rehbein, K. den Hond, F., & Bakker, F.G.A. (2018). Aligning Adverse Activities? Corporate Social Responsibility and Political Activity. In *Corporate Social Responsibility*. Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 295-324.
- Rivkin, J. W. (2000). Imitation of complex strategies. *Management science*, 46(6), 824-844.

- Rudy, B. C., & Cavich, J. (2020). Nonmarket signals: Investment in corporate political activity and the performance of initial public offerings. *Business & Society*, 59(3), 419-438.
- Sun, P., Doh, J. P., Rajwani, T., & Siegel, D. (2021). Navigating cross-border institutional complexity: A review and assessment of multinational nonmarket strategy research. *Journal of international business studies*, 52(9), 1818-1853.
- Tang, Z., Hull, C. E., & Rothenberg, S. (2012). How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR–financial performance relationship. *Journal of management Studies*, 49(7), 1274-1303.
- Tian, J., Halebian, J., & Rajagopalan, N. (2011). The effects of board human and social capital on investor reactions to new CEO selection. *Strategic Management Journal*, 32(7), 731–747.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*;42(1), 35–67.
- Velte, P., & Stawinoga, M. (2020). Do chief sustainability officers and CSR committees influence CSR-related outcomes? A structured literature review based on empirical-quantitative research findings. *Journal of Management Control*, 31(4), 333-377.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7), 637-653.
- Voinea, C. L., & van Kranenburg, H. (2018). Feeling the squeeze: Nonmarket institutional pressures and firm nonmarket strategies. *Management International Review*, 58(5), 705-741.
- Westphal, J. D., & Milton, L. P. (2000). How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative science quarterly*, 45(2), 366-398.
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic management journal*, 21(10-11), 981-996.
- Wrona, T., & Sinzig, C. (2018). Nonmarket strategy research: systematic literature review and future directions. *Journal of Business Economics*, 88(2), 253-317.
- Wu, J. (2011). Asymmetric roles of business ties and political ties in product innovation. *Journal of Business Research*, 64(11), 1151-1156.
- Yang, B., Lin, C., & Ren, C. (2020a). Internationalization strategy, social responsibility pressure and enterprise value. *Soft Computing*, 24(4), 2487-2494.
- Yang, N., Wang, J., Liu, X., & Huang, L. (2020b). Home-country institutions and corporate social responsibility of emerging economy multinational enterprises: The Belt and Road Initiative as an example. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-39.
- Yaziji, M. (2004). Turning gadflies into allies. *Harvard Business Review*, 82(2), 110–115.
- Zahra, S. A. & George, G. (2002). ‘Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and expansion’. *Academy of Management Review*, 27, 185–204.
- Zahra, S. A., & Filatotchev, I. (2004). Governance of the entrepreneurial threshold firm: A knowledge-based perspective. *Journal of Management studies*, 41(5), 885-897.
- Zhao, T., Wang, L., & Thomas, G. M. (2016). Public Policies, Stakeholder Interest, and Nonprofit Development: The Case of Trade Associations in Shanghai, China. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(5), 2173-2198.
- Zhao, W., & Zhang, Z. (2020). How and when does corporate giving lead to getting? An investigation of the relationship between corporate philanthropy and relative competitive performance from a micro-process perspective. *Journal of Business Ethics*, 166(2), 425-440.