

O Paradoxo das Estratégias Multidomésticas num Mundo Global: testemunho das estratégias de “não-mercado” nos países em desenvolvimento

Carlos Ruffin¹
Pedro Parada²
Esteban Serra³

Recebido em 08 de janeiro de 2008 / Aprovado em 11 de março de 2008

RESUMO

Este artigo pretende analisar o desenvolvimento e a natureza das estratégias de “não-mercado” adotadas por diversas entidades de serviço público americanas e espanholas que entraram nos mercados sul-americanos a partir dos anos 90 com vista a proteger as suas atividades da instabilidade institucional. O nosso objetivo é analisar a variação nas estratégias de “não-mercado” nas várias empresas, de forma a identificar eventuais padrões que possam ser desenvolvidos como propostas. Tendo em conta os dados secundários e as entrevistas com os executivos das empresas, identificamos uma extensa variação nas estratégias de “não-mercado”, seguidas pelas empresas estrangeiras que entram num novo mercado. Também detectamos indícios de uma convergência das estratégias de “não-mercado” em

torno de um padrão multidoméstico. O nosso trabalho sustenta a tese de aproximação da estratégia de “não-mercado” a uma perspectiva integrada com uma estratégia competitiva. Também evidencia o papel fundamental das condições no mundo dos negócios e especialmente o nível e a forma do controle social sobre o negócio, moldando as opções da estratégia de “não-mercado”.

Palavras-chave:

Estratégias de não-mercado. Competitividade. Controle social.

ABSTRACT

Privatization and deregulation in many sectors throughout the world have created opportunities for internationalization and foreign market entry.

1. Doutor em Políticas Públicas pela J.F. Kennedy School of Government, da Universidade de Harvard, Mestre em Economia pela Columbia University e Licenciado em Economia pela Princeton University. Professor na Suffolk University, em Boston [cruffin@babson.edu].
Endereço do autor: Babson College – 231 Forest Street Babson Park, Massachusetts 02457-0310, USA.
2. Ph.D. em Gestão Estratégica, Mestre em Gestão e Política Pública e Licenciado em Economia. Professor Titular do Departamento de Política de Empresa na ESADE Business School [pedro.parada@esade.edu].
Endereço do autor: ESADE Business School – Avenida de Pedralbes, 60-62 – E-08034 Barcelona, Espanha.
3. Doutor em Ciências Econômicas pela Universidade de Barcelona. Professor do Departamento de Política de Empresa na ESADE Business School e no CEI – Centro de Estudos Internacionais – da Universidade de Barcelona [estebanserra@latinbridge.es].
Endereço do autor: Latin Bridge Business – Casanova 54, 7ª planta, letra C – E-08011 Barcelona, Espanha.

These same processes, however, have also entailed or exacerbated institutional instability in potential host countries, enhancing the risk of indirect expropriation through adverse regulatory measures. This paper examines the development and nature of the strategies followed by several U. S. and Spanish utilities that have entered Latin American utility markets during the 1990s. Using both secondary data and interviews with company executives, we find a wide variation in the nonmarket strategies followed by foreign entrants. We also find evidence of convergence of nonmarket strategies around a multidomestic pattern.

Key-words:

Non-market strategies. Competitiveness. Social control.

RESUMEN

Este artículo se propone analizar el desarrollo y la naturaleza de las estrategias de “no-mercado” adoptadas por diversas instituciones de servicio público norteamericanas y españolas que entraron en los mercados sudamericanos a partir de los años 90 con el propósito de proteger sus actividades de la inestabilidad institucional. Nuestro objetivo es el de analizar la variación en las estrategias de “no-mercado” en las diversas empresas, para identificar eventuales patrones que puedan desarrollarse como propuestas. Teniendo en cuenta los datos secundarios y las entrevistas con los ejecutivos de las empresas, identificamos una extensa variación en las estrategias de “no-mercado”, que las empresas extranjeras siguen cuando entran en un nuevo mercado. También detectamos indicios de una convergencia de las estrategias de “no-mercado” en torno a un patrón multidoméstico. Nuestro trabajo sustenta la tesis de aproximación de la estrategia de “no-mercado” hacia una perspectiva integrada con una estrategia competitiva. También evidencia la función fundamental de las condiciones en el mundo de los negocios y especialmente el grado y forma del control social sobre el negocio, moldeando las opciones de la estrategia de “no-mercado”.

Palabras-clave:

Estrategias de no-mercado. Competitividad. Control social.

1 INTRODUÇÃO

No contexto da aceleração do processo de globalização, a privatização e a desregulamentação de muitos setores em todo o mundo têm criado oportunidades de internacionalização e de entrada em mercados estrangeiros por parte de muitas empresas, em diversas indústrias e países. Contudo, esses processos têm exposto as empresas que se internacionalizaram a uma instabilidade institucional nos eventuais países anfitriões. As reformas pró-mercado têm sido freqüentemente empreendidas com um limitado acordo social conveniente, ou com a ausência de instituições efetivas que apoiem as mudanças de mercado, como os regimes estáveis de direitos de propriedade. Para aproveitar a expansão dos mercados globais, as empresas têm que desenvolver estratégias para combater o risco de instabilidade institucional, a qual pode afetar seriamente as oportunidades de negócio, através de medidas de regulamentação ou outras manipulações dos direitos de propriedade. Este artigo analisa o desenvolvimento e a natureza das estratégias utilizadas por diversas empresas americanas e espanholas que entraram no mercado sul-americano durante a década de 90 – distribuição de energia elétrica, redes de telefonia fixa, distribuição de gás natural e água canalizada – que estão particularmente expostas à instabilidade institucional devido à regulamentação rigorosa dos serviços de utilidade pública que oferecem.

As estratégias analisadas neste artigo pertencem à categoria de “não-mercado” ou de estratégia política (BARON, 1995a, 1995b, 1999, 2000; HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004). A estratégia de “não-mercado” reconhece que as empresas podem afetar os seus meios político e social, assim como podem causar impacto no seu enquadramento competitivo (BODDEWYN, 2003). As firmas podem aumentar sistematicamente e racionalmente as suas capacidades de criar e captar valor através da gestão das suas interações institucionais,

políticas e sociais. Tal significa que é possível e importante analisar as ferramentas e as lógicas disponíveis para as firmas na sua interação com a conjuntura de “não-mercado”, assim como os processos adotados pelas firmas ao optar por estratégias de “não-mercado” (especialmente a relação entre estas opções e aquelas relacionadas com as suas estratégias competitivas ou de mercado).

A importância da estratégia de “não-mercado” não diminuiu apesar do recuo do estado em muitos países, seguindo reformas orientadas para o mercado como a privatização, liberalização comercial, e regulamentação de mercado. As reformas têm permitido a entrada de firmas privadas em setores previamente reservados para o estado. Mas o estado detém um papel poderoso, como regulador dos interesses dos produtores e dos consumidores. Com a emissão de autorizações e licenças, a imposição de preços máximos e determinação de publicação de informação, ou com a manipulação dos direitos de propriedade (como as patentes farmacêuticas), a intervenção reguladora pode ter um enorme impacto sobre o lucro do investimento privado. Enquanto as instituições legais e políticas são instáveis e pouco desenvolvidas, como acontece na maioria dos países em desenvolvimento, os riscos de mudanças de desvalorização ao nível das leis e da regulamentação são exacerbados (HENISZ; BENNET, 2005). Recentemente, até a nacionalização e a expropriação têm reaparecido como riscos significativos para os governos dos países em desenvolvimento, desde a Rússia à Argentina, motivados pela hostilidade ideológica em relação ao setor privado ou pelo desejo de controle de rendas de importantes recursos naturais.

Neste artigo procuramos examinar a variação nas estratégias de “não-mercado” nas empresas, utilizadas nos países em desenvolvimento para detectar possíveis padrões que possam ser desenvolvidos como propostas. Para tal, verificamos primeiro o atual estado de conhecimento sobre a estratégia de “não-mercado” e especialmente os fatores que até então foram identificados como os mais determinantes das opções de estratégia de “não mercado”. Explicamos, a seguir, a nossa abordagem metodológica, acompanhada de uma análise da informação reunida. Concluímos com

uma discussão sobre os nossos resultados e um breve sumário.

2 ESTRATÉGIA DE “NÃO MERCADO”

O âmbito da estratégia de “não mercado” (ou estratégia de política empresarial) ainda sofre uma escassez de investigação empírica sobre o comportamento das firmas fora dos E.U.A. (algumas exceções são HILLMAN, 2003; HILLMAN; KEIM, 1995; KOLK; PINSKE, 2007; LUO, 2001). A expressão “estratégia de não-mercado” foi popularizada por Baron numa série de artigos (BARON, 1995a, 1995b, 1999), que chamaram a atenção para a importância de abordagens estratégicas para a gestão das relações entre **firmas** e o seu meio além das interações de mercado. Desse modo, “não-mercado” é apenas um termo genérico que mostra a relação entre as firmas e os intervenientes fora das tradicionais categorias de clientes, fornecedores e concorrentes – nas palavras de Baron “aquelas interações que são intermediadas pelo público, partes interessadas (setores), governos, *mídia* e instituições públicas” (1995^a, p. 47).

Na bibliografia sobre estratégica, esse tipo de relações está geralmente confinado a considerações sobre a gestão de setores onde se evidenciam as restrições de atitude enfrentadas pelas firmas como resultado de uma variedade de pressões sociais. A análise da Corporate Social Responsibility (CSR) também surgiu como uma estrutura alternativa para regular e orientar a relação entre as firmas e a sociedade. Mas a sua abordagem é fortemente normativa (DONALDSON; PRESTON, 1995; JONES; WICKS, 1999) ou moral (FROOMAN, 1997), e gira em torno do desenvolvimento de standards éticos, baseados em princípios morais (THE GOOD COMPANY, 2005; HOLME; WATTS, 2000; UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2007). Uma abordagem estratégica vai além dessa perspectiva passiva, defendendo-se o poder das firmas para aumentarem a sua criação e captação de valor, considerando-se como performance social ou financeira (CARROLL, 1999; GRIFFIN; MAHON, 1997), por meio das suas interações com os intervenientes de “não-mercado”.

O interveniente de “não-mercado” que tem, sem surpresa, recebido a maior atenção por parte dos estudiosos é o governo (para um recente estudo do âmbito da estratégia política empresarial, consulte HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004). Uma investigação empírica, baseada essencialmente nos dados dos E.U.A, tem mostrado como as firmas, com uma estratégia política superior, têm influenciado os governos na abertura de novas oportunidades de mercado ou na obtenção de outros benefícios (BONARDI; HOLBURN; VANDEN BERGH, 2006).

A investigação empírica da estratégia de “não-mercado” está condicionada por, pelo menos, dois fatores: primeiro, a sua falta de centralidade significa que raramente figura nas fontes secundárias sobre estratégia empresarial, quer originada nas **empresas** (como os relatórios anuais e arquivos com reguladores financeiros) quer em artigos exteriores (como artigos de imprensa ou relatórios de analistas); segundo, a percepção generalizada de que é eticamente questionável que as empresas influenciem os intervenientes de “não-mercado”, torna-as relutantes quanto a prestar informação sobre as suas estratégias de “não-mercado” e atividades, receando que algumas dessas informações sejam utilizada para prejudicar a empresa ou os seus gestores ou acionistas. Em alguns casos, como algumas práticas abrangidas pela US Foreign Corrupt Practices Act, o desconhecimento pode levar a sérias penalizações legais. Tal significa que a investigação da estratégia de “não-mercado” tem estado, até então, confinada a considerações teóricas (p. ex., BODDEWYN, 1988; BODDEWYN; BREWER, 1994; BONARDI, 2004; BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005; BONARDI; KEIM, 2005; HILLMAN; KEIM, 1995; SHAFFER, 1995) ou a estudos práticos limitados a exemplos (BARON, 1997) ou aos E.U.A. em que as exigências de publicação fazem com que abundem os dados para a área específica da estratégia política (e.g. BONARDI; HOLBURN; VANDEN BERGH, 2006; DE FIGUEIREDO; KIM, 2004; REHBEIN; SCHULER, 1997; SCHULER; REHBEIN; CRAMER, 2002).

Existe uma extensa bibliografia sobre os mecanismos disponíveis para as multinacionais se

protegerem da expropriação (para um estudo recente, consulte EDEN; LENWAY; SCHULER, 2005), porém há pouca investigação da estratégia de “não-mercado” das multinacionais fora dos E.U.A. (KOLK; PINSKE, 2007). Emmons (2000) tem em conta as implicações da desregulamentação e da privatização para a estratégia empresarial, mas não se refere à estratégia de “não-mercado” de uma forma sistemática, nem permite que o seu estudo tome alguma orientação internacional explícita. Bonardi (2004) oferece um modelo teórico da estratégia de “não-mercado” nas indústrias de serviço público, mas foca-se apenas na entrada de mercado e segue uma perspectiva puramente teórica. Henisz e Bennet (2005) desenvolvem implicações importantes para a estratégia de “não-mercado” no contexto das instituições emergentes, que é também o contexto do nosso artigo, mas focam-se na compreensão da mudança institucional, mais do que nos padrões de formação da estratégia de “não-mercado”, como é o caso do nosso artigo. Holburn (2001) testa o impacto da aprendizagem prévia na escolha dos países para a entrada no sector de produção de energia elétrica, mas este é apenas o único elemento de estratégia de “não-mercado” referido no texto. A disponibilidade dos dados das firmas no que respeita à corrupção, por parte do World Bank, originou artigos recentes que analisam o impacto da corrupção na estratégia da empresa e no desenvolvimento (UHLÉNBRUCK et al., 2006; ZHOU; PENG; ANAND, 2006) e os determinantes nas escolhas das empresas face à corrupção (ZHOU; PENG; ANAND, 2006). Fisman (2001) calcula o valor das ligações políticas na Indonésia utilizando dados da Bolsa de Valores. Contudo, a corrupção é apenas um elemento do extenso meio do “não-mercado” e apenas um aspecto das estratégias de “não-mercado” que consideramos neste artigo. Luo (2001), por outro lado, é um precedente importante para a nossa pesquisa neste artigo. A sua análise do nível de cooperação entre as multinacionais e as autoridades na China mostra a importância da complementaridade dos recursos, da boa-vontade de assistir às necessidades políticas do governo, da credibilidade da organização, e das relações pessoais com os funcionários. Analisamos

estes aspectos da estratégia de “não-mercado” posteriormente. Por fim, Kolk e Pinske (2007) analisam as estratégias políticas de um grande número de empresas multinacionais de vários países quanto à alteração climática, seguindo uma abordagem processual a qual também utilizamos.

Cientistas políticos também têm estado interessados desde há muito em compreender a influência do setor privado, e especialmente das multinacionais, nas escolhas da política pública em diferentes países do mundo, incluindo países em desenvolvimento (HAGGARD; MAXFIELD; SCHNEIDER, 1997). Mas a abordagem predominante entre os cientistas políticos é a da teoria de interesse de grupo: o estudo de como a interação de grandes grupos sociais, através da ação coletiva, molda a política pública (GETZ, 2002). Como resultado, as preferências das empresas são definidas por cientistas políticos apenas em termos gerais, especialmente a associação de setores (diferenciados pela exposição à competição estrangeira e grau de liquidez do ativo) e associação empresarial ou de rede (por exemplo, grupos de negócios diversificados vs empresas não diversificadas) com limitada, ou mesmo nenhuma, consideração pela estratégia da empresa. A importância estratégica das organizações com vários negócios – associações empresariais, diversos conglomerados de empresas e redes, tendo em conta o poder político das suas empresas-membro é uma importante visão da ciência política que incluímos na nossa investigação.

3 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

Apesar das suas limitações empíricas, a bibliografia sobre estratégia de “não-mercado” oferece uma base útil para a análise das opções de estratégia de “não-mercado” das empresas estrangeiras que entram nos mercados dos países em desenvolvimento. O modelo de Rehbein-Schuler de estratégia de “não-mercado” (REHBEIN; SCHULER, 1995) e o modelo integrado oferecido por Hillman, Keim e Schuler (2004) são particularmente úteis, tais como os seus modelos paralelos de estratégia competitiva nas situações de mercado. Tal como as estruturas de estratégia

competitiva (veja, por exemplo, SALONER; SHEPARD; PODOLNY, 2001), esses artigos apresentam as opções de estratégia de “não-mercado” como sendo orientadas por elementos do meio de “não-mercado” e pelas características internas da empresa. O processo de estratégia de “não-mercado” pode ser decomposto em antecedentes, opção estratégica, implementação, e resultados (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004). Sendo o nosso objetivo neste artigo examinar a variação nas empresas no que respeita as estratégias de “não-mercado”, utilizadas nos países em desenvolvimento, com interesse em identificar potenciais fontes de variação, focamo-nos agora nas primeiras três partes do processo.

Os antecedentes da estratégia de “não-mercado” são, juntamente com as características da empresa, os elementos do meio institucional e industrial (BODDEWYN; BREWER, 1994) e as características dos aspectos de “não-mercado” enfrentados pela empresa. Para as multinacionais, o enquadramento institucional mais importante é o dos seus países de origem e o dos países anfitriões (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004; KOLK; PINSKE, 2007; MURTHA; LENWAY, 1994), mas também o do espaço internacional, sobrecarregado por instituições como os acordos multilaterais, normas, ou organizações (para uma boa descrição deste espaço, consulte Scholte, 2000).

A nível industrial, os académicos identificaram como elementos-chave o grau de dependência dos intervenientes do “não-mercado” (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004; OLIVER, 1991), o nível de concentração industrial (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004; LENWAY; REHBEIN, 1991) e a natureza multidoméstica ou globalmente competitiva da indústria (RING; LENWAY; GOVEKAR, 1990).

Os aspectos de “não-mercado” diferem no que respeita à sua relevância pública (BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005; BONARDI; KEIM, 2005; HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004; MAHINI, 1988; MAHINI; WELLS, 1986; REHBEIN; SCHULER, 1997), à sua importância para as empresas (OLIVER, 1991), ao nível da competição com outros intervenientes do “não-mercado” em relação aos resultados (BONARDI;

HILLMAN; KEIM, 2005; HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004; OLIVER, 1991) e ao contexto da questão – a incerteza quanto ao assunto e ligações a outros tipos de assunto (BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005; OLIVER, 1991).

Diversas características de empresas têm sido consideradas relevantes na opção de estratégias de “não-mercado”, especialmente para as multinacionais. Rehbein e Schuler (1997) oferecem uma caracterização útil da empresa como entidade que recebe estímulos externos e processa-os de acordo com as suas características, dando prioridade a certos padrões de comportamento. Essa abordagem ajuda-nos a compreender a bibliografia existente sobre características das empresas por meio da distinção entre recursos ou capacidades e filtros organizacionais. Além dos recursos empresariais, assim definidos pelo ponto de vista base, aplicados às questões do “não-mercado” (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004; LUO, 2001; REHBEIN; SCHULER, 1997), podemos incluir fatores como: os recursos financeiros, a experiência, a legitimidade (ou credibilidade), acesso a outros intervenientes (por exemplo, capital social) e estagnação (a figura 1 apresenta a lista destes e de outros recursos sugeridos por vários estudiosos).

Por outro lado, na perspectiva institucional do comportamento organizacional (SCOTT, 1995), consideramos as seguintes características empresariais como filtros organizacionais: visibilidade da empresa (HANSEN; MITCHELL, 2000), origem nacional (HANSEN; MITCHELL, 2000; HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004), grau de diversificação (HILLMAN, 2003; REHBEIN;

SCHULER, 1995), cultura empresarial e atitude de gestão de topo (BLUMENTRITT, 2003; HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004). A diversificação, por exemplo, leva à coexistência de uma variedade de lógicas de comportamento na empresa, dificultando aos gestores o chegar a uma estratégia em particular.

Todos os antecedentes da estratégia de “não-mercado” apresentados estão resumidos na Tabela 1.

As estratégias de “não-mercado” têm sido classificadas na bibliografia de acordo com a postura em relação a outros intervenientes do “não-mercado” (cumprimento de obrigações, saída, confronto, colaboração, ou manipulação) (BODDEWYN; BREWER, 1994; HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004; KOLK; PINSKE, 2007; OLIVER, 1991), objetivos e alcance das estratégias de “não-mercado” (BODDEWYN; BREWER, 1994; HILLMAN; HITT, 1999; HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004), tipo e intensidade das atividades levadas a cabo (BODDEWYN; BREWER, 1994; HANSEN; MITCHELL, 2000; HILLMAN; HITT, 1999; HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004; KOLK; PINSKE, 2007; POYNTER, 1985), e o grau de colaboração (ação coletiva) com outras empresas e intervenientes (BONARDI; HILLMAN; KEIM, 2005; HILLMAN; HITT, 1999; HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004; KOLK; PINSKE, 2007; LENWAY; REHBEIN, 1991). A estas, acrescentamos a escolha sobre a forma de comunicação com os outros intervenientes, por exemplo, através dos *media*, contato pessoal, via oficial e outros.

Do ponto de vista da implementação, os aspectos relevantes da estratégia de “não-merca-

Recursos de mercado	Recursos de “não-mercado”	
• Acesso a matérias-primas	– Capital de financiamento	– Acesso a políticos e burocratas
• Tecnologia	– Capital social	– Experiência política
• Capacidade de inovação	– Reputação e credibilidade	– Conhecimento sobre o “não-mercado”
• Sistemas de distribuição	– Liderança	– Disponibilidade de rendas (empregos, contratos, doações) & Informação

Figura 1 – Recursos de mercado e de “não-mercado” das empresas.

Tabela 1 – Antecedentes da estratégia de “não-mercado”.

Relação com a Firma	Tipo	Antecedentes
Externa	Meio Institucional	Instituições do país de origem e anfitrião (parlamentar vs presidencial, partidos fortes vs fracos, pluralismo vs corporativismo); instituições internacionais
	Características da Indústria	Grau de dependência dos intervenientes de “não-mercado”, nível de concentração industrial, dinâmicas multidomésticas / competitivas globalmente
	Características da questão (assunto)	Relevância pública, importância para as firmas, grau de competição com outros intervenientes de “não-mercado” a nível de os resultados, contexto (incerteza sobre o assunto, ligações entre assuntos).
Interna	Recursos de “não-mercado”	Estagnação organizacional, experiência, acesso a outros intervenientes e capital social, reputação / legitimidade / credibilidade, liderança, informação, recursos financeiros
	Filtros organizacionais	Visibilidade empresarial, origem nacional, grau de diversificação, cultura empresarial, atitude de gestão de topo

do” são: as opções organizacionais tomadas pelas empresas, em particular o grau de coordenação das unidades empresariais (BLUMENTRITT; NIGH, 2002; DOZ; PRAHALAD, 1980; MAHINI, 1988; MAHINI; WELLS JR, 1986), e o grau de especialização da equipe que lida com o “não-mercado” (DOZ; PRAHALAD, 1980; MAHINI, 1988), o grau de integração nas estratégias competitivas e empresariais (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004) e a evolução da estratégia de “não-mercado” ao longo do tempo.

Estamos atualmente em posição de analisar as estratégias de “não-mercado” à luz das considerações anteriores. Primeiro, será explicado o nosso acesso ao conjunto de dados, seguindo-se uma comparação dos dados com as nossas expectativas.

4 CONJUNTO DE DADOS

Para obter informação sobre as estratégias de não mercado, enfrentamos fortes limitações. As bases de dados numéricas e quantificáveis quase não existem fora dos E.U.A., onde a determinação de publicação de informação oferece dados acerca de certas afetividades como as campanhas

de donativos. O conjunto de dados pode ser aditado pela baixa taxa de respostas. Empresas de todo o mundo estão relutantes em fornecer informações de estratégias de “não-mercado” porque as afetividades de “não-mercado”, praticadas pelas empresas, como a intervenção em processos políticos, são tidas como eticamente problemáticas em muitas sociedades, mesmo sendo legalmente válidas (KOLK; PINSKE, 2007). Mais importante, dada a nossa escassez de conhecimento sobre as estratégias de “não-mercado”, é melhor começar com uma abordagem indutiva longitudinal direcionada para a construção de uma teoria (EISENHARDT, 1989). Como defende Kolk e Pinske (2007), “a disponibilidade de dados, tal como noutros projetos de afetividade política empresarial, continuará a ser a principal barreira, sobretudo fora dos E.U.A. Enquanto for este o caso, os estudos de aprofundamento/exploração parecem ser o principal caminho para alargar os horizontes”. Como resultado, chegamos a esta fase com uma abordagem qualitativa utilizando documentação secundária e entrevistas com funcionários de empresas. Examinando as experiências de diferentes empresas, conseguimos as comparações entre casos, aumentando assim a qualidade/certeza das nossas descobertas.

A nossa escolha de empresas é deliberada. Dadas as limitações do conjunto e na análise de informação qualitativa, estando restringidos a trabalhar com um pequeno número de casos, uma abordagem dirigida pode evoluir para uma abordagem casual, permitindo-nos optar por um conjunto de empresas onde podemos esperar e observar *a priori* uma variação nas estratégias de “não-mercado” (não para provar a variável dependente da estratégia de “não-mercado”, mas sim minimizar a variação nas condições, o que poderia complicar a nossa interpretação dos dados), ou seja, controlar diferentes tipos de variáveis para distinguir padrões de forma mais clara (EISENHARDT, 1989; KING; KEOHANE; VERBA, 1994; MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 2003). A intenção é focarmo-nos nas estratégias de “não-mercado” das empresas estrangeiras de serviço público (a maioria da Europa e da América do Norte), nos países sul-americanos onde essas empresas entraram na década de 90 como consequência das reformas de orientação de mercado.

A economia das redes de serviço público – o uso de uma rede física para distribuir eletricidade, gás natural, telefone fixo e água potável – cria normalmente um monopólio natural no segmento dessas indústrias, ou seja, uma situação em que a distribuição por meio de uma simples rede é a opção mais barata, com alguns limites geográficos. Como troca do usufruto do estatuto de monopólio local, as redes de serviço público estão sujeitas à regulamentação de preço. Tal dependência dos controles estatais faz com que as estratégias de serviço público realcem os aspectos de “não-mercado” – a relação entre a empresa e as entidades e grupos que afetam o seu quadro regulamentar, particularmente o governo, a autoridade reguladora, e grupos de consumidores – do que outros tipos de empresas¹. A nossa pesquisa tem por objetivo as redes de serviços públicos, ou seja, empresas encarregadas da distribuição de eletricidade ou gás natural e da rede de telefone fixo. Todas essas empresas estão expostas ao risco dos elementos reguladores estabelecerem níveis de reposição de capital abaixo do permitido, ou até abaixo do custo de produção, conduzindo à expropriação.

Limitamos o alcance geográfico da nossa pesquisa às multinacionais com presença nos

setores de serviço público da América Latina. A semelhança de culturas e de sistemas políticos entre países na região oferece um controle natural da variação nesses fatores contextuais. Os países da América Latina partilham um patrimônio cultural ibérico comum. Supostamente, todos os sistemas políticos na região seguem a estrutura presidencial norte-americana, com fracos partidos políticos e um legado empresarial, como exemplo de integração das uniões trabalhistas e associações empresariais nos movimentos políticos e até nas instituições do estado. O reforço das leis e dos direitos de propriedade é fraco por causa da corrupção e da fraca capacidade das burocracias públicas, incluindo a judiciária. A região partilha também condições macroeconômicas comuns, caracterizadas por um padrão de confiança na exportação de mercadoria agrícola e mineral, na importação de capital devido à baixa taxa de poupanças domésticas, e instabilidade significativa nas taxas de câmbio, inflação, e crescimento econômico causado em grande parte pelas condições anteriores (SHEAHAN, 1987). Essas semelhanças ajudam-nos a focar num conjunto de factuais mais limitado como a origem nacional ou o setor industrial, para obter conclusões mais sólidas, mesmo que limitem a análise da variação provocada pela variação institucional, cultural e macroeconômica (HILLMAN; KEIM, 1995; REHBEIN; SCHULER, 1997). A América Latina também oferece maior alcance para a nossa pesquisa porque, entre todas as regiões do mundo em desenvolvimento, tem experimentado a maior número de privatizações de serviço público dos últimos quinze anos.

A nossa abordagem tem servido para colher informação sobre todos as empresas estrangeiras que entram nos nossos setores de interesse, ainda presentes na região, uma vez que compreende um número limitado de empresas. Concentramos a nossa atenção em empresas que estão presentes na região há mais de cinco anos desde a sua entrada, tendo estas empresas desenvolvido, explícita e implicitamente, estratégias de “não-mercado”. Outras empresas que entraram optaram antes por uma “saída estratégica” e como tal, têm menos relevância para a nossa pesquisa. A maioria dessas

empresas nasceu nos E.U.A. ou na Espanha, e supostamente, nenhuma teve uma presença internacional antes de 1990, uma vez que os serviços públicos foram interditos como propriedade privada ou estrangeira na maioria dos países mundiais antes dos anos 80. Este aspecto também limita a variação no nosso conjunto de casos devido às diferenças nos recursos organizacionais, especialmente experiência internacional (REHBEIN; SCHULER, 1997). As características das empresas estão resumidas na Tabela 2.

Refletindo a variação nas condições da indústria como a dimensão do mercado e especialmente o grau de fragmentação de mercado, o nosso grupo de empresas foi majoritariamente retirado a partir da indústria de energia elétrica, pertencendo apenas uma empresa à distribuição de gás natural e outra à rede de telefone fixo. Os mercados de eletricidade e de gás natural encontram-se fragmentados pela dificuldade de interligar países internacionalmente e pelas perturbações na economia de escala além de uma dimensão de mercado adequada. Como resultado, as economias dessas indústrias são fundamentalmente multidomésticas. Para a eletricidade, os mercados largos e onipresentes permitem a entrada a vários intervenientes (ainda que sob a forma de monopólios locais em diferentes áreas geográficas). No gás natural, os mercados menores e menos desenvolvidos (o gás natural canalizado é inexistente ou incipiente em muitos países da América Latina) limitaram a entrada na América Latina a uma grande empresa estrangeira com um número de intervenientes externos, com apenas uma ou duas filiais de distribuição em toda a região. Contrariamente, os avanços tecnológicos estão criando rapidamente um mercado

global de telecomunicações, com um número limitado de intervenientes principais, procurando uma presença global ou regional. Na América Latina, apenas uma multinacional exterior à região conseguiu desenvolver uma presença regional significativa. Outras companhias externas retiraram-se após algumas incursões iniciais, ou optaram por outras regiões.

A nossa informação foi obtida a partir de fontes secundárias, como os arquivos 10-K e entrevistas com antigos e atuais executivos empresariais. A sensibilidade que envolve os aspectos de estratégia de “não-mercado”, como as tentativas de influenciar os governos, limita a disponibilidade de dados secundários sobre a estratégia de “não-mercado”, fazendo das entrevistas a nossa principal fonte de informação. As nossas entrevistas com oito empresas seguiram um formato semi-estruturado, tendo sido preparado um questionário detalhado utilizado como guia durante o processo de entrevista, mas deixando a liberdade aos entrevistados de se alongarem em questões de maior relevância para si ou em aspectos que não tenham sido diretamente tratados no nosso questionário. As entrevistas duraram entre 90 minutos e duas horas e algumas foram conduzidas pessoalmente, outras via telefone, entre Outubro de 2004 e Junho de 2006. Devido à delicadeza da natureza da informação recolhida, nas primeiras entrevistas, os entrevistados pediram que estas não fossem gravadas, tendo-nos cingido às nossas notas para registrar a informação. Na maioria dos casos, dois de nós tomaram notas durante as entrevistas e foram comparados os registros posteriormente. As notas foram analisadas pelo terceiro co-autor, um consultor independente e antigo executivo

Tabela 2 – Características das empresas incluídas na pesquisa.

Número de empresas	8
Países de origem	Espanha, E.U.A.
Sectores	distribuição de electricidade ou gás natural, e linhas de telefone fixo
Países com presença na América Latina (nestes sectores)	Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, México, Nicarágua, Panamá, Perú, Venezuela
Localização temporal	Desde 1989 até à data

com mais de 20 anos de experiência em gestão e administração na indústria de serviço público na América Latina que também nos ajudou a testar previamente o guia da entrevista e a fornecer uma análise específica e adicional à informação recolhida nas entrevistas.

As entrevistas recolheram informação sobre a análise do enquadramento de “não-mercado” das empresas e sobre a identificação dos maiores desafios enfrentados pela empresa, as respostas estratégicas específicas desenvolvidas, a identificação dos maiores intervenientes externos que afetam o meio de “não-mercado” da empresa e o processo de fazer e implementar opções de estratégia de “não-mercado”, incluindo o grau de centralização da estratégia de “não-mercado” na sede empresarial e a evolução da estratégia ao longo do tempo. A estrutura do questionário da entrevista surge no Appendix. Os resultados das entrevistas e dados secundários de interesse foram resumidos para facilitar as comparações e identificar padrões nas/entre empresas em relação aos desafios-chave de “não-mercado” enfrentados, respostas das empresas, estrutura do processo de estratégia de “não-mercado” em cada empresa, decisões de entrada de mercado, resultados da entrada inicial e opções de “não-mercado”, alterações passadas na estratégia de “não-mercado” e planos futuros, e outros aspectos menos relevantes assim como informação sobre o país de origem da empresa, da indústria (ou indústrias) e dos países da América Latina.

5 ANÁLISE E RESULTADOS

5.1 Estratégias: caracterização

O principal objetivo do nosso estudo foi caracterizar as opções da estratégia de “não-mercado” para cada empresa e comparar essas estratégias à luz das considerações teóricas anteriores e outras características de empresas que poderiam sugerir fontes de variação nas opções das estratégias de “não-mercado”, como o país de origem ou a indústria.

Descrevemos as estratégias empresariais a vários níveis, algumas das quais são relevantes para

a estratégia competitiva e de “não-mercado”: o processo de escolhas de entrada tomadas para penetrar os mercados da América Latina² (sistema autônomo, com parceiros locais, ou com uma combinação de parceria local e estrangeira), e as estratégias desenvolvidas para concretizar os desafios que surgiram após a entrada na América Latina³. Também descrevemos a implementação destas estratégias, o grau de centralização das decisões da estratégia de “não-mercado” e o grau de integração com estratégias de mercado. Todos estes elementos estão esquematizados na Tabela 3.

Questões:

Os serviços públicos de distribuição enfrentam a questão fundamental da regulamentação – era afinal a nossa base para a escolha das empresas. A regulamentação do serviço público não só tem um impacto fundamental no lucro, mas também muita relevância por causa da importância econômica e social dos serviços públicos, atraindo muitas atenções e contendas de uma variedade de grupos de interesse – associações de consumidores, políticos, investidores e fornecedores (como os produtores de energia elétrica e os produtores de gás). Na América Latina, os serviços públicos privados enfrentam o problema futuro da grande incerteza das decisões de regulamentação porque as estruturas reguladoras são uma criação recente, com a conseqüente falta de experiência de todos os intervenientes sobre regulamentação econômica. Apesar disso, perguntamos aos nossos entrevistados sobre os maiores desafios enfrentados pelas suas empresas, pois as diferenças a este nível poderiam ter potenciais implicações nas estratégias de “não-mercado”.

Como esperado das empresas regulamentadas, o oportunismo regulador, resultando especialmente na baixa pressão nas taxas e incerteza em relação às decisões de regulamentação, são as questões mais relevantes, mencionadas por todas as empresas. Uma preocupação próxima foi a inconsistência das políticas públicas e dos conflitos de interesse gerados pelos múltiplos papéis do estado na indústria (tipicamente, como regulador e proprietário das empresas regulamentadas). A fragilidade institucional que caracteriza os países em

Tabela 3 – Resumo das estratégias de “não-mercado” da empresa.

	Origem	Dimensão	Países	Modo de entrada: parcerias Local	Modo de entrada: parcerias Estrangeira	Postura/relações com as autoridades	Imagem	Uso da acção colectiva	Executivos locais	Directores ou Consultores locais	Outro
1	Espanha	3,4	Arg, Br, Chile, Col, Perú	Y	Y(MNC)	Colaboração/manipulação: directa negociação com os governos e entidades reguladoras	Como empresa local, envolvimento nos assuntos locais	Envolvimento com as associações empresariais locais	Aumento ao longo do tempo	Recurso a conselhos consultivos locais	
2	Espanha	2	Bol, Br, Gua	Y (em alguns casos)	Y(MNC)	Colaboração/manipulação: directa negociação com os governos e entidades reguladoras; pouco recurso à embaixada ou ao governo espanhol	Como empresa local	Com outras MNCs ou grandes empresas	N	N?	
3	Espanha	5	Arg, Col, (DR), Gua, Nic, Pan	Y (apenas para capital, controlo retido pela empresa)	N	Colaboração/manipulação: recurso a parcerias locais, estrangeiras e multilaterais para partilha de risco e aumentar os interesses estatais, especialmente parcerias com o governo	Como empresa local	Sem colaboração com outras empresas estrangeiras	Y?	Y?	
4	Espanha	7	Arg, Br, Col, Mx	Preferencial, mas depende da disponibilidade candidatos que se enquadrem no perfil pretendido	N	Colaboração: incentivar boas relações com as autoridades.	Como empresa local	Não evidente	Y?	N?	Forte programa CSR
5	Espanha	1	Arg, Br., Chile, Col, Perú, Ven	Y, relevo do controlo de gestão	Y, relevo do controlo de gestão	Colaboração: negociação directa e incentivar uma boa relação com as entidades reguladoras e governo; evitar qualquer relação com a política ou com a uma aparente corrupção	Como empresa local	Acção colectiva com outras empresas espanholas e alianças com organizações locais e internacionais prestigiadas; standards industriais para aprovisionamento	Y depois de uma fase inicial	Recurso a conselhos consultivos locais	Relevo para as relações públicas e gestão da imagem da empresa
6	E.U.A	6	(Br), Bol, Chile, El S	Y, à medida que se constrói a experiência, aumentam gradualmente a autonomia e a responsabilidade; evitar privatização inicial	N	Cumprimento/manipulação: negociação directa com as entidades reguladoras e governos; sem participação em eleições como empresa estrangeira	Imagem estrangeira	Y	Relevo para a equipa técnica local	Recurso a conselhos consultivos locais	Entrada gradual; confiança nas iniciativas CSR para a gestão da regulamentação e risco político
7	E.U.A	3,4	Br, Arg	N	N	Colaboração: participação em debates políticos, incentivar a boa relação com as entidades reguladoras	Como empresa local	Acção colectiva sob a liderança da empresa	Y	Y	Gestão de stakeholders incentivando a confiança dos outros intervenientes
8	E.U.A	8	Arg, Br, Chile, DR, Pan, Ven	N	N	Colaboração: incentivar a boa relação com o governo; recurso aos quadros de direcção locais e executivos locais, com contactos; embaixada dos E.U.A. como último recurso	Imagem estrangeira	Y	Recurso a executivos locais com contactos	Recurso a conselhos consultivos locais	Desenvolvimento de ferramentas de gestão de risco com instituições multilaterais; programas CSR

Abreviaturas dos países: Arg-Argentina; Bol-Bolívia; Br-Brasil; Col-Colômbia; DR- República Dominicana; El S-El Salvador; Gua-Guatemala; Nic-Nicarágua; Mx-México; Pan-Panamá; Ven-Venezuela.

Tabela 3 (cont.)

#	Processo		
	Papel da empresa	Papel da filial	Outros
1	Partilha de experiências na América Latina a nível técnico.	Autonomia da filial.	
2	Fortes valores centrais; estratégia e equipa; gestão do conhecimento de regulamentação através do Director de Regulamentação.	Autonomia local para a relação com os governos, relações públicas e operações a nível local.	
3	Formação em gestão; estrutura-matriz do país/função; director empresarial da aprendizagem das coordenadas de regulamentação e guia das questões relevantes.	Estrutura-matriz do país/função, iniciativas CSR descentralizadas.	
4	Normas centrais (evitar conflitos e corrupção), CSR e gestão de marca.	Descentralizar com autonomia local e clara separação de outras unidades empresariais.	
5	Desenvolvimento horizontal, trans-funcional e trans-sectorial das iniciativas; desenvolvimento de normas, standards e métodos para serem utilizados e aplicados pelas filiais; comissão de estratégia de regulamentação e sistema de monitorização de risco, evidenciando-se a partilha de informação e experiência.	Implementação e adaptação de standards empresariais; gestão de stakeholders baseada na metodologia empresarial; autonomia para iniciativas adicionais desde que não contrariem as normas ou as acções empresariais.	Coordenação limitada com instituições sem fins lucrativos, pela diferenciação de papéis; organização do país na América Latina; expatriados substituídos por locais após uma fase inicial; estreita coordenação com iniciativas de estratégia competitiva.
6	Forte relevo no cumprimento das leis americanas, especialmente contra a corrupção através de contractos, formação, balanços; realce para os valores comuns; monitorização de risco centralizada e partilha de práticas operacionais; forte suporte empresarial para a gestão de stakeholders.	Aprender com os parceiros, descentralizada.	
7	Relatórios dos assuntos mais relevantes.	Forte autonomia em relação à empresa; clara separação de outras unidades empresariais.	Processo de planeamento da estratégia de “não-mercado” - definição dos factores de sucesso, juntamente com o cartão de pontos; reuniões trimestrais de controlo; código de conduta desenvolvido com as stakeholders; VP sénior de assuntos relacionados com a regulamentação para supervisionar a regulamentação e trabalhar com as stakeholders.
8	Princípios empresariais; aprendizagem global e sistema de controlo para gestão de regulamentação; HRM global; empresa focada em questões de alto nível de complexidade, o que requer competências específicas para apoiar, coordenar e desenvolver.	Altamente descentralizada – 90% local e 10% global	

Fonte: Entrevistas e documentação publicada da empresa.

desenvolvimento também se manifesta na incidência de roubo e fraude (de produtos da empresa ou de equipamento), que metade das empresas referem como uma questão maior. Cinco empresas também evidenciam os riscos de alto nível como os problemas macroeconómicos (inflação, desvalorização do câmbio estrangeiro), corrupção e clientelismo. Apenas duas empresas desconheciam o desafio interno da falta de experiência internacional prévia.

5.2 Padrões de estratégia

O próximo passo é verificar se as estratégias observadas se enquadram nalguns padrões específicos, e em particular os padrões que podemos esperar na base das considerações teóricas previamente esboçadas.

Instituições. O nosso esboço de pesquisa minimiza a variação nos meios institucionais dos países anfitriões que, como foi discutido ante-

Tabela 4. Aspectos relevantes do “não-mercado”.

Empresa	Ranking final	Regulamentação/ populismo	Política/ Conflito de interesses	Macro- economia	Furtos e Fraudes	Falta de experiência institucional	Corrupção	Cliente- lismo	Outro
1	3,5	Y		Y		Y	Y	Y	Difícil trabalhar com outras empresas espanholas; orientação técnica de expatriados
2	2	Y	Y	Y	Y	Y			As parcerias não resultaram devido a divergências de controlo; parceiros locais não se pronunciaram; dificuldade em organizar uma acção colectiva.
3	5	Y		Y	Y		Y		Rendimentos baixos
4	7	Y	Y						Segurança do trabalhador
5	1	Y			Y	Y			Obrigações dominantes em alguns mercados; Obrigações de serviço universal; tensão entre a empresa e a gestão do país; ideologia hostil; imagem do país de origem; falta de apoio do governo do país de origem.
6	6	Y							
7	3,5	Y	Y	Y					Obrigações de serviço universal
8	8	Y	Y		Y				Falha de mercado

Fonte: Entrevistas.

riormente, são muito semelhantes na América Latina. Desse modo, não aprofundaremos este assunto. Contrariamente, as empresas do nosso grupo de análise têm origem em vários países. Algumas vêm de uma democracia pluralista, a dos E.U.A., enquanto outras são oriundas de políticas empresariais europeias. Essa é uma grande diferença a ter em conta. Para as empresas sem presença internacional prévia, como é este o caso do nosso grupo, o nível de experiência política deve ser largamente oferecido pelo país de origem de cada empresa. A estrutura das instituições políticas e dos grupos de stakeholder no país terão um papel importante na “construção” da experiência política dessas firmas (HILLMAN; KEIM, 1995). A racionalidade atenta (CYERT; MARCH, 1963) e a visão social construcionista da ação humana (SILVERMAN, 1971) sugerem que os gestores confiam nas estruturas que prevalecem entre o grupo de referência dos gestores. Da perspectiva racionalista, tal verifica-se, quando as decisões têm de ser tomadas num contexto de

falta de informação e até de falta de um “modelo mental” prévio da questão e parece ser o caso do meio relativamente desestruturado e incerto do “não-mercado” dos países em desenvolvimento em relação às entradas estrangeiras com experiência internacional limitada. Os gestores nessas situações contam com os modelos mentais ou com a lógica dominante adquirida no seu país de origem, a menos que seja reprimida por fortes restrições internas ou externas, ou até um processo de aprendizagem individual e organizacional se impor e modificar os modelos mentais ou a cultura empresarial. Esse tipo de considerações deveria levar-nos a esperar que as opções de estratégia de “não-mercado” das empresas estrangeiras que entram em novos mercados são fortes, principalmente para as empresas estreantes internacionalmente, por utilizarem as estratégias de “não-mercado” dominantes no seu país natal⁴.

Contrariamente às nossas expectativas iniciais, as estratégias de “não-mercado” não parecem diferir por motivos de origem nacional e por

experiências em contexto nacional das empresas, cuja falta de presença internacional prévia já foi referida. Tal pode refletir uma rápida adaptação de todos os que entram num novo mercado às condições locais, sem ter em conta a origem da empresa, pela conduta observada por Hansen e Mitchell (2001), entre empresas estrangeiras nos E.U.A.⁵. As duras penas aplicada pela US Foreign Corrupt Practices Act levou uma empresa americana a adotar uma postura de cumprimento-orientado, embora não fosse este o caso das outras empresas dos Estados Unidos⁶.

Em relação ao modo de entrada, existe uma clara preferência das empresas espanholas pelas parcerias com entidades locais e multinacionais estrangeiras. É interessante, visto que a grande familiaridade cultural das empresas espanholas com a América Latina devia reduzir a sua necessidade de conhecimento local relativamente às firmas americanas. Uma explicação possível é as empresas espanholas terem optado pelas parcerias pela sua avaliação das complexas condições locais que criam a necessidade de se fazerem parcerias locais. Há outro aspecto relevante nesta abdução de uma identidade local, talvez devido às empresas espanholas serem mais incertas quanto à imagem e estatuto da Espanha no mundo do que as firmas americanas. Uma explicação alternativa é perceberem que, dada a potencial e crescente inquietação na região, serem vistas como uma empresa estrangeira poderia ser uma responsabilidade. As firmas espanholas parecem ver, mais do que as americanas, uma possível desvantagem em serem identificadas como empresas estrangeiras em países com uma alta diversidade populacional e de atitude para com as multinacionais estrangeiras.

A nossa informação também mostra que a maioria das empresas abrangidas pelo estudo desconhece a importância da ação coletiva para defender os seu interesse, com mais uniformidade entre as empresas americanas do que entre as espanholas. O mesmo se afirma no que respeita a confiança nos executivos e consultores locais ou nos detectores externos, o que faz sentido devido à grande falta de familiaridade cultural das empresas americanas.

As empresas americanas parecem confiar mais nos programas CSR, que consideram parte

da sua estratégia de “não-mercado”, para promover uma imagem positiva da empresa entre o público. Em relação a outros elementos das estratégias ou dos processos de “não-mercado”, não existe um padrão que os distinga. A maioria das empresas defende o desenvolvimento de uma relação direta e informal com as entidades reguladoras e governos, o que pode ser surpreendente no caso das empresas americanas, das quais se esperava uma maior ligação às entidades formais como os tribunais. Por outro lado, também nos surpreendeu a falta de interesse das empresas espanholas em incentivar as relações com o governo espanhol. Nenhuma empresa espanhola indicou este aspecto como sendo fundamental na sua estratégia, apesar de recentemente, alguns altos cargos do governo espanhol terem defendido os interesses das empresas espanholas na América Latina (AZNAR..., 2002). Em alguns casos, expressaram um desejo de maior envolvimento do governo espanhol e dos representantes de Espanha no estrangeiro na defesa dos interesses destas empresas. Assim como as diferenças entre países no processo de estratégia a estratégia de “não-mercado” surge muito descentralizada na administração, com o seu papel empresarial limitado à promoção dos grandes valores empresariais e à gestão de conhecimento sobre as questões mais importantes da estratégia de “não-mercado”, assim como a regulamentação econômica.

Indústria. – Referimos que a nossa opção pelas empresas de serviços públicos reduz significativamente a variação nas características da indústria. As empresas de serviços públicos têm grande visibilidade por prestarem serviços importantes a uma parte significativa da população humana e organizacional. O setor das telecomunicações está mais globalizado do que o setor da energia ou do gás natural devido às alterações tecnológicas, estando também sujeito a uma enorme concorrência entre empresas (por exemplo, as empresas de telefone fixo concorrem com as empresas de telecomunicações móveis). Até agora, não são evidentes quaisquer padrões nítidos de diferenciação entre as indústrias, apesar das comparações estarem limitadas ao fato da maioria das empresas da nossa amostra pertencerem ao ramo da energia. Essas empresas revelam muita varia-

ção em relação ao modo de entrada no país anfitrião, opções estratégicas e processo de estratégia. As suas opções não se distinguem das opções tomadas pelas indústrias de gás ou de telecomunicações. A incidência de regulamentação significa que todas as empresas adotaram uma postura de colaboração ou de manipulação em relação aos governos⁷ anfitriões. Apenas poderíamos assinalar uma diferença, tendo em conta a posição do governo para o qual se dirige a estratégia de “não-mercado”: em setores onde as autoridades municipais desempenham um forte papel regulador, a estratégia da empresa, como seria de esperar, é dirigida a uma maior área, com o intuito de cultivar as relações com essas autoridades, como, por exemplo, através das iniciativas CSR, que têm um forte impacto local, ou planeando e pondo em prática facilidades que ofereçam serviços à comunidade.

Empresa. – Como empresas que entram em novos mercados, estas não foram diferenciadas em termos de acesso a políticos ou a capital social, com a importante exceção de acesso aos governos dos seus países de origem, a qual é analisada mais à frente. As diferenças de reputação ou de credibilidade não poderiam ser significativas entre as empresas uma vez que nenhuma delas teve uma exposição internacional relevante até aos anos 90. E a falta de experiência internacional também limitaria algumas vantagens informativas entre elas. Existe também uma pequena variação no nível de diversificação das empresas no momento de entrada, que é um dos filtros organizacionais reconhecido por Rehbein e Schuler (1997). A diversificação foi baixa em todas as empresas que estudamos. Todas as empresas de energia elétrica foram integradas verticalmente na produção e em alguns casos na transmissão. Algumas também tinham interesses na distribuição de gás natural e de água, num outro caso. Deste modo, não se verificou qualquer diversificação, além dos serviços públicos e na maioria dos casos foi limitada pela integração vertical.

Outra comparação possível seria o nível de recursos financeiros. Consideramos as receitas das empresas e fixamos valores de ativos em 1992, período anterior à expansão internacional de quase todas as empresas do nosso estudo, como indicadores da capacidade das empresas de mobilizar

recursos financeiros para as suas propostas estratégicas de “não-mercado” – por exemplo, uma campanha publicitária para angariar apoio público para uma medida específica de política pública. Os ativos fixos, por exemplo, podem ser utilizados como colaterais na obtenção de empréstimos. Não utilizamos medidas mais precisas como a livre circulação de dinheiro devido à dificuldade de obter dados para comparação e também devido à delicadeza deste tipo de medidas para a tomada de decisões únicas, as quais podem introduzir bastantes mudanças de ano para ano. As empresas maiores procuraram parcerias com outras empresas estrangeiras, em contraste com as menores, talvez porque tinham menos receio de serem dominadas pelas outras empresas.

A nossa conjectura é reforçada por uma ligeira preferência das empresas maiores de assumir o controle nas suas parcerias com as empresas locais. Essas empresas maiores também recorreram à negociação direta com as entidades reguladoras e com os governos com mais frequência do que as menores – um padrão lógico uma vez que as maiores empresas apreciam uma maior visibilidade. Por último, as empresas maiores foram descentralizando o poder de decisão, enquanto as menores foram centralizando (embora os resultados financeiros não estivessem associados à dimensão de uma forma explícita). As de maior dimensão parecem ter atingido o limiar, sendo a descentralização necessária para uma gestão eficiente, e as menores têm meios para reagir aos desanimadores resultados financeiros através de um bom controlo central. Assim, a dimensão e o nível dos recursos financeiros parecem resultar em diferenças mais evidentes nas opções de estratégia de “não-mercado” do que na origem nacional ou na indústria. Além disso, as diferenças observadas podem ser explicadas pelo diferente acesso aos recursos financeiros.

Outro recurso por nós considerado é a liderança. A liderança pode ser entendida como a capacidade dos gestores de uma empresa em criar um sentido de propósito e motivação não econômica entre os funcionários e até entre os seus parceiros de negócios. Desse modo, a liderança pode ser uma capacidade preciosa e pode facilitar a concretização do plano de estratégia da empresa. Como já esperá-

vamos, as empresas com uma liderança superior são as que têm a maior capacidade e rapidez de mobilidade em geral. No caso deste artigo, a entrada antecipada na América Latina pode ser um indício de grande agilidade. Na estratégia de “não-mercado”, onde a ação coletava por parte dos participantes do sector industrial é um dos maiores meios de influência junto da política pública, a liderança pode manifestar-se na organização e condução de esforços de ação coletava pelos investidores da indústria ou estrangeiros. Todas as empresas do nosso conjunto, exceto uma, entraram na região após transações de privatização que criaram novas oportunidades. Neste sentido, todas essas empresas foram líderes, abrindo (especificamente no caso das empresas espanholas) oportunidades futuras para outras empresas do seu país de origem. Uma empresa rejeitou leilões de privatização (com uma exceção que resultou numa falência e conseqüente saída) e não aceitou começar com interesses menores e eventualmente comprar aos proprietários das empresas já privatizadas. Mas esta foi uma opção estratégica tomada pela empresa para ganhar experiência e conhecimento das condições locais, especialmente do enquadramento regulamentar, antes de assumir um compromisso definitivo. Seis empresas desconheciam o recurso à ação coletava como parte da sua estratégia de “não-mercado”, e duas delas referiram os seus papéis de liderança. Estas iniciativas para lidar com as stakeholders locais, junto com a capacidade de reconhecer novas oportunidades e mobilizar os recursos necessários para as explorar, apontam para a liderança dessas empresas, mesmo sem haver uma nítida diferença entre os diversos níveis liderança entre elas.

A liderança é difícil de ser mantida. A maioria das empresas que analisamos tem conseguido lidar com as condições instáveis na região e evitado perdas em mercados caracterizados pela turbulência econômica e política. De fato, a maioria dos concorrentes das empresas que estudamos entraram nos mercados regionais ao mesmo tempo, de uma forma desordenada, mas abandonaram a região. Mesmo sem encontrar diferenças nítidas na liderança entre as empresas desta amostra, encontramos diferenças significativas, quando compara-

das com outros concorrentes que entraram na América Latina. As empresas deste estudo parecem estar melhores preparadas para gerir condições locais e stakeholders-chave.

Para a influência da cultura empresarial, na estratégia de “não-mercado”, não dispomos de informação suficiente sobre as características da cultura empresarial em cada empresa antes da entrada na América Latina para nos pronunciarmos a este respeito. Muitas empresas apontaram para a existência de um forte conjunto de valores empresariais e até de códigos de ética, evidenciando em especial a rejeição de práticas corruptas. Mas estamos incertos quanto a essas normas terem existido antes da expansão internacional ou se integravam nas opções de estratégia de “não-mercado” tomadas pelas empresas para assegurar a coerência de ações em todos os locais e estabelecer limites claros para as afetividades de “não-mercado”.

Curiosamente, até as diferenças nas percepções sobre as questões enfrentadas pelas empresas sustentam uma pequena e aparente relação com as opções estratégicas. A empresa que adotou uma postura de cumprimento por se preocupar com a corrupção não identificou, contudo, a corrupção como sendo uma questão importante. (Mas, houve consistência na identificação da regulamentação e da política como um elemento-chave e o optar por uma postura colaborativa ou manipuladora. Mais uma vez, tal era esperado das empresas que operam em indústrias altamente regulamentadas).

Calculamos que a falta de uma variação sistemática nas opções estratégicas (outras além de algumas diferenças sistemáticas devidas à dimensão ou nível de recursos financeiros) pode dever-se à recente internacionalização das indústrias de serviço público. A ausência de interações entre as empresas a nível global, que é observada nas indústrias sujeitas à competição global, poderia explicar a falta das estruturas largamente aceites para a estratégia de “não-mercado”, levando a uma grande dispersão de estratégias de acordo com um processo de pesquisa desestruturada para dar resposta aos desafios enfrentados. Por exemplo, algumas empresas recrutaram pessoas com competências locais significativas e com contatos

para os quadros de direção das suas filiais. Outras empresas confiaram nos conselhos consultivos, e outras parecem não ter utilizado nenhuma dessas ferramentas, baseando-se apenas nos executivos e parceiros locais, ou até peritos locais sem qualquer relevância.

5.3 Dinâmicas de estratégia

Se a conjectura anterior estiver correta, devemos observar alguma convergência nas estra-

tégias de “não-mercado” ao longo do tempo uma vez que as empresas aprendem por si e pelas suas experiências de concorrência, surgindo as “melhores práticas”. Tendo em conta a natureza dinâmica da estratégia, e especialmente a recente internacionalização das empresas de serviço público, também reunimos informação sobre as mudanças nas estratégias de “não-mercado” reparando na performance dos investimentos das empresas na região, nas alterações na estratégia de “não-mercado” desde a entrada na região e nos planos estratégicos de futuro:

Tabela 5 – Mudanças recentes e futuras na estratégia.

Empresa	Resultados	Mudanças estratégicas	Planos de futuro
1	Os parceiros locais não se pronunciaram - apenas pretendiam lucro rápido através dos favores pessoais do governo; aprender sobre a gestão do PR e imagem empresarial.	Plano para aumentar o lucro e o valor dos investimentos da América Latina iniciados em 1999; venda de interesses minoritários em 2000.	Anunciado em 2004 um plano de investimento multimilionário na América Latina entre 2004 e 2008, especialmente no Chile, Argentina e Brasil; novas aquisições projectadas para o Brasil e México (2005).
2	ROI muito baixo na América Latina; perdas nos activos no Brasil definidos em 2002.	Começar com expatriados e gradualmente substituir pelos locais; descentralização; retracção do investimento fora da América Latina a partir de 2002; activos non-core vendidos em 2002.	Evitar qualquer investimento futuro na América Latina, mas recente investimento milionário anunciado em 2004.
3	Baixo ROI, mas ainda orientado para lucrar.	Mudar a propriedade maioritária nas últimas aquisições; divisão internacional totalmente unida à organização doméstica; abandono da estratégia de vários serviços públicos em 2003.	Resolver conflitos pendentes na região; anunciada em 2003 a eliminação dos activos non-core em todo o mundo para dar prioridade aos investimentos estratégicos a nível nacional e na Colómbia, Guatemala, Nicarágua e Panamá; necessidade de contenção de custos para reduzir as dívidas.
6	Fracos resultados no Brasil devido ao abandono da estratégia comum de entrada, mas satisfatória.	Estratégia de entrada reforçada pelos resultados; aquisição finalizada em El Salvador em 2004; venda de interesses minoritários em 2004	Possibilidade de aquisição de interesses maioritários na Argentina.
8	Muito variados	Centralização aumentada pelos princípios, ética e confiança; compromisso com o Brasil reafirmado em 2003 depois de uma ausência antecipada.	
7	Bons resultados	Saída do sector non-core em 2001; abandono dos activos latino-americanos anunciados em 2002, mas ainda não concluído no momento das entrevistas.	
4	Bons resultados	Nenhuns	
5	OK	Recente mudança para a organização multidoméstica, afastada de uma unidade geográfica e empresarial mista; maior relevo da aprendizagem e de gestão de risco ex-ante	Mudança para a Europa, mas adquiridos os activos latino-americanos do concorrente que saiu em 2004, com pagamento de um prémio significativo sobre as transacções prévias.

Fonte: Entrevistas e documentos publicados.

Como esperado, as estratégias de “não-mercado” parecem mostrar alguma convergência. Este aspecto é mais claro no processo de estratégia de “não-mercado”, ou seja, nos mecanismos usados para tomar decisões de estratégias de “não-mercado”. Todas as empresas, exceto uma, têm um processo substancialmente descentralizado, pois grande parte do poder de decisão é deixada nas mãos dos gestores do país e a gestão empresarial apenas oferece princípios gerais, gestão de conhecimento, e alguma direção de recursos humanos. As empresas que tiveram resultados abaixo das expectativas geralmente tiveram que abrandar os sectores *non-core* e contiveram custos. Em dois casos, também implementaram uma melhor centralização das estruturas descentralizadas. Mas duas outras empresas levaram a descentralização mais longe e todas as outras que tinham uma organização descentralizada não a alteraram. A nosso ver, tal parece indicar que as estratégias de “não-mercado” estão a convergir para um padrão multidoméstico, como mostrado na figura 2, em que as empresas procuram uma adaptação às circunstâncias locais através de um processo descentralizado de tomada de decisões e da utilização de executivos domésticos. Apresentamos este padrão na figura 2, que também reflete a centralização experimentada por duas empresas, como acima referido:

Baixo	Receptividade	Alto
Alto	Global	Transnacional
Coordenação	Internacional	Multidoméstico
Baixo		

Figura 2 – Mudanças no processo de estratégia de “não-mercado”.

De fato, uma abordagem multidoméstica da estratégia de “não-mercado” adapta-se bem à natureza da principal questão do “não-mercado” enfrentada pelas empresas de serviço público – nomeadamente, a regulamentação de preço. As entidades reguladoras só surgiram na América Latina nos anos 90 e têm estruturas formais semelhantes, derivando a maioria de modelos de enti-

dades reguladoras americanas. Operam como entidades estatais em diferentes contextos políticos de cada país. Tal significa que gerir questões reguladoras requer competências específicas na política local e uma integração na rede local, na área da rede de serviços públicos. Mas o nosso resultado é coerente com o padrão observado de adaptação às condições locais entre as multinacionais estrangeiras que atuam nos E.U.A. numa grande variedade de sectores e de origens (HANSEN; MITCHELL, 2001).

Este padrão pode ajudar a explicar a diversidade observada nas estratégias de “não-mercado”. Num ambiente multidoméstico, as estratégias podem variar bastante entre empresas de diferentes países. Tal significa que os nossos inquiridos podem estar a referir apenas os elementos mais relevantes de uma região, que não têm de estar em sintonia com os atributos da empresa que analisamos como possíveis determinantes da estratégia de “não-mercado”.

6 DISCUSSÃO

O nosso principal objetivo neste artigo foi mostrar o nosso conhecimento sobre os factuais que influenciam o processo e conteúdo das estratégias de “não-mercado” nas multinacionais. Os dados secundários e as respostas das entrevistas sugerem que a classificação de Bartlett e Ghoshal’s (1989) das estratégias competitivas das multinacionais são também úteis para categorizar as estratégias de “não-mercado”. Esse aspecto não é surpreendente, pois as categorias de Bartlett e Ghoshal’s referem-se essencialmente às fontes e à diversidade da estratégia internacional, mais do que ao seu conteúdo. É uma visão importante porque sustenta a tese defendida por Baron (1995a), que analisa o mercado e a estratégia de “não-mercado” como um todo integrado. Para o conjunto de empresas que escolhemos estudar, a diferença entre a estratégia de mercado e a de “não-mercado” é particularmente clara: a regulamentação é, em grande parte, um substituto para a competição de mercado, por isso a estratégia de “não-mercado” torna-se uma forma de estratégia de competição.

Contudo, seria errado concluir que a relevância da nossa pesquisa está limitada à atenção dada à rede de serviços públicos. A situação do serviço público apenas oferece condições “extremas” que enfatizam a estratégia de “não-mercado”, mas não é qualitativamente diferente de outras indústrias e o sucesso competitivo é significativamente aditado pelos factuais de “não-mercado”, como Baron sustentou nos seus estudos.

As condições da indústria constituem o segundo aspecto dos nossos resultados e tais condições parecem ter uma influência determinante na escolha de estratégias de “não-mercado”. Se, tal como discutimos no parágrafo anterior, a estratégia de “não-mercado” se tornar uma forma de estratégia competitiva, especialmente para as redes de serviços públicos, torna-se óbvio que as características do meio de “não-mercado” (neste caso, principalmente o processo de regulamentação de preços) deviam influenciar o comportamento estratégico. A regulamentação do serviço público é um ato de política pública, da responsabilidade das entidades governamentais. Como alguém disse, “toda a política é local” e a regulamentação do serviço público não é uma exceção. Assim, é lógico que a estratégia de “não-mercado” multidoméstica seja a forma mais adequada para as multinacionais de serviço público alcançarem uma performance financeira superior. As implicações desta observação são importantes, caso sejam tidas em conta para pesquisas futuras: é sugerido que a pesquisa e a prática da estratégia de “não-mercado” deviam ter em conta o alcance dos processos de “não-mercado” nos diferentes sectores – sejam eles globais, regionais, ou locais e o porquê – e também o impacto das estratégias de “não-mercado” no alcance destes processos, quer este aumente ou diminua.

A nossa observação anterior também levanta várias hipóteses. Primeiro, na rede de serviços públicos, as estratégias de “não-mercado” deviam ser semelhantes em todas as empresas e países, pelo menos nas empresas de dimensão idêntica (a nível empresarial) no mesmo sector e por isso sujeitas às mesmas condições de regulamentação. O conteúdo das estratégias de “não-mercado” entre as empresas de distribuição elé-

trica no Brasil devia convergir em práticas que resultem num tratamento mais favorável por parte da entidade reguladora federal e pelo governo. Segundo, o alcance dos processos de “não-mercado”, como a regulamentação ambiental para a indústria química, ou a fiscalização das mercadorias agrícolas, devia interferir no processo de estratégia de “não-mercado” em diferentes indústrias. A deslocação da fiscalização de mercado em âmbito nacional ou regional para a Organização de Comércio Mundial, por exemplo, deveria mudar a natureza da estratégia de “não-mercado” na maioria das empresas de mercadorias agrícolas como a Bunge & Born ou a Louis Dreyfus. As mudanças no alcance também deviam afetar o impacto da dimensão da empresa na estratégia de “não-mercado”. Seguindo o exemplo anterior, a deslocação da fiscalização para agências internacionais devia aumentar, para as empresas serem autonomamente influentes na fiscalização, uma vez que será menor em relação ao número total de participantes no processo de fiscalização, assim como o poder de mercado diminui quando as empresas deixam de competir a nível doméstico para competir a nível global.

As implicações da nossa pesquisa são certamente aplicáveis aos que as põem em prática tal como aos que se dedicam ao estudo do negócio internacional e da estratégia de “não-mercado”. A sugestão é que as empresas precisam aproximar o mercado do “não-mercado” de forma integrada, seguindo as idéias de Baron, e que estruturarem o processo de estratégia de “não-mercado”. As empresas deviam ainda identificar e ter em conta o alcance dos processos de “não-mercado” que afetam a performance da empresa, assim como a disponibilidade dos seus recursos financeiros.

7 CONCLUSÃO

Neste artigo, analisamos as opções da estratégia de “não-mercado” tomadas por oito multinacionais de serviços públicos em relação à sua entrada na América Latina durante a década de 90. Por terem sido selecionadas empresas que operam em áreas similares, estando todas sujeitas à

regulamentação de preço, e numa região que partilha as mesmas características de “não-mercado”, focamo-nos nos factuais que podem influenciar as opções de estratégia de “não-mercado”, de acordo com a bibliografia existente. Ao contrário das nossas expectativas iniciais, o país de origem parece não ter um impacto claro nas estratégias de “não-mercado” adotadas pelas empresas. De fato, as estratégias diferem de empresa para empresa de uma forma que parece ser não sistemática, exceto alguns casos em que a dimensão da empresa parece afetar as opções estratégicas de forma evidente. Contudo, tendo em conta as alterações da estratégia ao longo do tempo, e observando desde início o processo de estratégia de cada empresa, mais do que o conteúdo da estratégia em si, concluímos que surgiu um padrão bem definido. Quase todas as empresas da nossa amostra optaram pelas estratégias multidomésticas. Essa opção surge como sendo sustentável ao longo do tempo, sugerindo que as estratégias podem ter convergido para esta opção. Esse aspecto concorda com diversos factuais comuns ao nosso conjunto de empresas: primeiro, sendo empresas que operam num sector que apenas se internacionalizou nos anos 90, tiveram de optar por estratégias de “não-mercado” na ausência de modelos testados, o que levou primeiro a uma variedade de opções, e posteriormente a uma procura das boas práticas emergentes visto as empresas terem observado os efeitos das suas próprias estratégias e das dos seus concorrentes. Segundo, optar por uma estratégia multidoméstica é bom para sectores sujeitos a uma forte regulamentação de base essencialmente doméstica e assim um enquadramento de “não-mercado” que é muito diferente de país para país. Terceiro e último, uma abordagem multidoméstica pode ajudar a explicar a dispersão observada no conteúdo das estratégias das empresas, ainda que as estratégias da dita empresa possam encobrir uma variação interna significativa. O nosso trabalho reforça a aproximação da estratégia de “não-mercado” a uma perspectiva integrada, com uma estratégia competitiva. Este trabalho também evidencia o papel importante das condições no meio empresarial e especialmente do nível e da forma de controlo social do negócio na concepção das opções da estratégia de “não-mercado”.

REFERÊNCIAS

AZNAR recalca que nadie puede obligar a la banca española a permanecer en Argentina. *El País*, Madrid, 4 May. 2002.

BARON, D. P. **Business and its environment**. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2000.

_____. Integrated market and nonmarket strategy in client and interest group politics. **Business and Politics**, n. 1, p. 7-34, Apr. 1999.

_____. Integrated strategy in international trade disputes: the Kodak-Fujifilm case. **Journal of Economics and Management Strategy**, Oxford, v. 6, n. 2, p. 291-346, Summer 1997.

_____. Integrated strategy: market and nonmarket components. **California Management Review**, v. 37, n. 2, p. 47-65, 1995a.

_____. The nonmarket strategy system. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 37, n. 1, p. 73-85, Fall 1995b.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing across borders**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

BLUMENTRITT, T. P. Foreign subsidiaries' government affairs activities: the influence of managers and resources. **Business and Society**, v. 42, n. 2, p. 202-233, 2003.

_____; NIGH, D. The integration of subsidiary political activities in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 1, p. 57-77, 2002.

BODDEWYN, J. J. Political aspects of MNE theory. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 3, p. 341-363, 1988.

_____. Understanding and advancing the concept of “nonmarket”. **Business and Society**, p. 297-327, 2003.

_____; BREWER, T. L. International business political behavior: new theoretical directions.

Academy of Management Review, Briar Cliff Manor, v. 19, n. 1, p. 119-143, Jan. 1994.

BONARDI, J.-P. Global and political strategies in deregulated industries: the asymmetric behaviors of former monopolies. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 101-121, 2004.

_____; HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. The attractiveness of political markets: Implications for firm strategy. **Academy of Management Review**, Briar Cliff Manor, v. 30, n. 2, p. 397-413, 2005.

_____; HOLBURN, G.; VANDEN BERGH, R. Nonmarket strategy performance: evidence from U.S. electric utilities. **Academy of Management Journal**, Briar Cliff Manor, v. 49, n. 6, p. 1209-1228, Dec. 2006.

_____; KEIM, G. D. Corporate political strategies for widely salient issues. **Academy of Management Review**, Briar Cliff Manor, v. 30, n. 3, p. 555-576, 2005.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v. 38, p. 268-295, 1999.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

DE FIGUEIREDO, J. M.; KIM, J. J. When do firms hire lobbyists? The organization of lobbying at the Federal Communications Commission. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, v. 13, n. 6, p. 883-900, Dec. 2004.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, Briar Cliff Manor, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. How MNCs scope with host government intervention. **Harvard Business Review**, Boston, v. 58, n. 2, p. 149-157, Mar.-Apr. 1980.

EDEN, L.; LENWAY, S.; SCHULER, D. From the obsolescing bargain to the political bargaining

model. In: GROSSE, R. (ed.). **International business-government relations in the 21st century**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2005.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Briar Cliff Manor, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EMMONS, W. **The evolving bargain: strategic implications of deregulation and privatization**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

FISMAN, R. Estimating the value of political connections. **American Economic Review**, Nashville, v. 91, n. 4, p. 1095-1102, Sept. 2001.

FROOMAN, J. Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth: a meta-analysis of event studies. **Business & Society**, v. 36, p. 221-249, 1997.

GETZ, K. A. Public affairs and political strategy: theoretical foundations. **Journal of Public Affairs**, Hoboken, v. 1, n. 4, p. 305-329, 2002.

THE GOOD company: a survey of corporate social responsibility. **The Economist**. London, v. 374, n. 8410, p. 3-4, January 22 2005.

GRIFFIN, J. J.; MAHON, J. F. The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research. **Business & Society**, v. 36, p. 5-31, 1997.

HAGGARD, S.; MAXFIELD, S.; SCHNEIDER, B. R. Theories of business and business-state relations. In: MAXFIELD, S.; SCHNEIDER, B. R. (eds.). **Business and the state in developing countries**. Ithaca: Cornell University Press, 1997. p. 36-60.

HANSEN, W. L.; MITCHELL, N. J. Disaggregating and explaining corporate political activity: domestic and foreign corporations in national politics. **The American Political Science Review**, Cambridge, v. 94, n. 4, p. 891-903, 2000.

_____; _____. Globalization or national capitalism: large firms, national strategies, and

political activities. **Business and Politics**, v. 3, n. 1, p. 5-19, 2001.

HENISZ, W. J.; BENNET, A. Z. Legitimacy, interest group pressures and change in emergent institutions: the case of foreign investors and host country governments. **Academy of Management Review**, Briar Cliff Manor, v. 30, n. 2, p. 361-382, Apr. 2005.

HILLMAN, A. J. Determinants of political strategies in U.S. multinationals. **Business and Society**, v. 42, n. 4, p. 455-484, 2003.

_____; HITT, M. A. Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation and strategy decisions. **Academy of Management Review**, Briar Cliff Manor, v. 24, n. 4, p. 825-842, Oct. 1999.

_____; KEIM, G. D. International variation in the business-government interface: Institutional and organizational considerations. **Academy of Management Review**, Briar Cliff Manor, v. 20, n. 1, p. 193-214, Jan. 1995.

_____; KEIM, G. D.; SCHULER, D. Corporate political activity: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 837-857, 2004.

HOLBURN, G. L. F. **Political risk, political capabilities and international investment strategy: evidence from the power generation industry**. London: Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario, 2001. Disponível em: <http://www.wifo.ac.at/~luger/holborn_guy.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2004.

HOLME, R.; WATTS, P. **Corporate social responsibility: making good business sense**. Geneva: World Business Council for Sustainable Development, 2000.

JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent stakeholder theory. **Academy of Management Review**, Briar Cliff Manor, v. 24, n. 2, p. 206-222, 1999.

KING, G.; KEOHANE, R. O.; VERBA, S. **Designing social inquiry: scientific inference in**

qualitative research. Princeton: Princeton University Press, 1994.

KOLK, A.; PINSKE, J. Multinationals' political activities on climate change. **Business and Society**, Thousand Oaks, v. 46, n. 2, p. 201-228, Jun. 2007.

LENWAY, S. A.; REHBEIN, K. Leaders, followers, and free riders: an empirical test of variation in corporate political involvement. **Academy of Management Journal**, Briar Cliff Manor, v. 34, n. 4, p. 893-905, 1991.

LUO, Y. Toward a cooperative view of MNC-Host government relations: building blocks and performance implications. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, v. 32, n. 3, p. 401-419, 2001.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. 2nd ed. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1994.

MAHINI, A. **Making decisions in multinational corporations: managing relations with sovereign governments**. New York: John Wiley & Sons, 1988.

_____; WELLS JR, L. T. Government relations in the global firm. In: Porter, M. (ed.). **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

MURTHA, T. P.; LENWAY, S. A. Country capabilities and the strategic state: how national political institutions affect multinational corporations' strategies. **Strategic Management Journal**, Hampshire, v. 15, special issue, p. 113-129, Summer 1994.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, Briar Cliff Manor, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

POYNTER, T. **Multinational enterprises and government intervention**. New York: St. Martins Press, 1985.

REHBEIN, K. A.; SCHULER, D. A. Testing the firm as a filter of corporate political action. **Business and Society**, v. 38, n. 2, p. 144-66, 1997.

RING, P. S.; LENWAY, S. A.; GOVEKAR, M. Management of the political imperative in international business. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 11, n. 2, p. 141-151, Feb. 1990.

SALONER, G.; SHEPARD, A.; PODOLNY, J. **Strategic management**. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2001.

SCHOLTE, J. **Globalization: a critical introduction**. London: Palgrave/St Martin's Press, 2000.

SCHULER, D. A.; REHBEIN, K.; CRAMER, R. D. Pursuing strategic advantage through political means: a multivariate approach. **Academy of Management Journal**, Briar Cliff Manor, v. 45, n. 4, p. 659-672, Aug. 2002.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SHAFFER, B. Firm-level responses to government regulation: theoretical and research approaches. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 21, n. 3, p. 495-514, 1995.

SHEAHAN, J. **Patterns of development in Latin America: poverty, repression, and economic strategy**. Princeton: Princeton University Press, 1987.

SILVERMAN, D. **The theory of organizations: a sociological framework**. New York: Basic Books, 1971.

UHLENBRUCK, K. et al. The impact of corruption on entry strategy: evidence from telecommunication projects in emerging economies. **Organization Science**, v. 17, n. 3, p. 402-414, 2006.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. [2007]. Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org>>. Acesso em: 3 jul. 2007.

YIN, R. K. **Case study research**. 3rd ed. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 2003.

ZHOU, J. Q.; PENG, M. W.; ANAND, J. **Institutional quality, political networking, and firm performance: a cross-country analysis**. Ohio State University, 2006. (Working Paper, Fisher College of Business).

NOTAS

- ¹ Alguns artigos recentes (BONARDI, 2004; BONARDI; HOLBURN; VANDEN BERGH, 2006) também exploram esta característica das indústrias de serviços públicos para analisar as estratégias de “não-mercado”.
- ² Devido à nossa concentração nos sectores das indústrias de rede de serviços públicos, supostamente não houve investimentos uma vez que o serviço já estava a ser fornecido. A entrada implicou a aquisição de uma empresa existente (uma típica concessão pública em detrimento de uma propriedade de activos concretos) quer do sector público (privatizações) quer do proprietário do sector privado de um serviço público previamente privatizado.
- ³ Não caracterizamos os objectivos e o alcance das estratégias uma vez que são comuns a todas as empresas em virtude da nossa selecção de amostra: assegurando que as decisões de regulamentação não afectam o lucro do investimento e uma abordagem compreensiva ou relacional da estratégia, dada a natureza contínua da regulamentação do serviço público.
- ⁴ Por contraste, prevê-se que as firmas com experiência internacional se adaptem mais às condições locais do que aplicar as suas práticas nacionais no estrangeiro. Contudo, todas as empresas da nossa amostra internacionalizaram-se recentemente.
- ⁵ Deixamos os aspectos de dinâmica das estratégias de “não-mercado” para discussão posterior.
- ⁶ Em virtude da abordagem de selecção da nossa empresa, foram excluídas empresas que se retiraram do mercado. É importante referir que a maioria das empresas de serviço público estrangeiras que escolheram a saída como solução são dos Estados Unidos. Tal é geralmente atribuído ao curto prazo dos mercados financeiros americanos, mas as saídas podem ter sido motivadas pelas dificuldades financeiras vividas pelo sector energético americano como consequência da desregulamentação nos E.U.A. e a falência da Enron.
- ⁷ Consulte a nota de rodapé anterior.