

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ARIELA ZANETTA SIMONI

ESTRATÉGIA DE INFORMAÇÃO: LOBBY EM AMBIENTES
DE MUDANÇAS POLÍTICAS

São Paulo

2018/1

ARIELA ZANETTA SIMONI

**ESTRATÉGIA DE INFORMAÇÃO: LOBBY EM AMBIENTES DE MUDANÇAS
POLÍTICAS**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo do conhecimento: Estratégia Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Bandeira-de-Mello.

**São Paulo
2018/1**

Simoni, Ariela Zanetta.

Estratégia de informação: lobby em ambientes de mudanças políticas / Ariela Zanetta Simoni. – 2018.
168 f.

Orientador: Rodrigo Bandeira-de-Mello.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Grupos de pressão. 2. Tática política 3. Lobbyists. I. Bandeira-de-Mello, Rodrigo, 1973-. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 328.124

ARIELA ZANETTA SIMONI

**ESTRATÉGIA DE INFORMAÇÃO: LOBBY EM AMBIENTES DE MUDANÇAS
POLÍTICAS**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo do conhecimento: Estratégia Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Bandeira-de-Mello.

Data de Aprovação: 14/03/2018

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Jorge Carneiro
FGV – EAESP

Profa. Dra. Denilde Holzhacker
ESPM-SP

Prof. Dr. Carlos Caldeira
INSPER-SP

DEDICATÓRIA

*Ao Enrico, pelo apoio, compreensão
e paciência incondicionais.
Obrigada por seres por inteiro.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao meu marido Enrico pela sua imensa compreensão e apoio no período de desenvolvimento desta dissertação. Foram momentos de pressão, pouquíssimas horas dormidas, inúmeras noites e finais de semana ausentes e, com enorme paciência, ele colocou-se em segundo lugar somente para me apoiar e ajudar, muitas vezes, inclusive, acordado de madrugada comigo. Agradeço, também, imensamente aos meus pais, José Carlos e Maria Regina, que sempre incentivaram meu desenvolvimento pessoal, intelectual e profissional. Eles compreenderam os períodos de necessária ausência e alegraram-se com minhas conquistas, sempre estiveram ao meu lado, mesmo longe e sou imensamente grata por tudo que me proporcionaram. Espero conseguir algum dia conseguir retribuir toda a dedicação ao longo dos anos, todas as vezes que pensaram antes em mim do que neles e tudo que tiveram que abdicar para que eu tivesse a oportunidade de seguir o caminho que escolhi. Não existem palavras que expressem todo meu carinho e amor por eles. Aos meus sogros, Leonardo e Sanny, pelos almoços de domingo, jantares tardes da noite, com histórias familiares, discussões políticas, econômicas, culturais e sobre a vida e por me manterem a importância da mesa da sala de jantar / cozinha.

Gostaria de agradecer, também, às minhas amigas que desde que moro em São Paulo, há dezesseis anos, estão ao meu lado na alegria e tristeza, presença e ausência, em especial, Karina, Marilei e Priscila, que conseguem me enxergar como realmente sou, pessoa que acerta e falha e mesmo assim, nossa amizade não muda e meu carinho só aumenta. Às amigas da faculdade, principalmente Juliana, Giovana e Letícia, pelas conversas e pelo incentivo durante este processo. Aos novos amigos, que nem por um segundo são menos importantes, Guilherme, Rodrigo, Marcelo, Paula, Luiz Felipe (Volani), Bruno e Yasmin, obrigada pelos momentos de risada e leveza no meio da turbulência e por fazerem com que sentisse saudade quando não os via. Agradeço aos amigos do mestrado, Octávio e Leonardo, pela troca de ideias, dores e dificuldades, pelas inúmeras ajudas nos diversos trabalhos e risadas ao longo destes dois anos.

Aos amigos e colegas de profissão, principalmente o Flávio, que desde que interessei pela área de Relações Governamentais ajuda-me com indicação de cursos, conversas, conselhos, livros e contatos profissionais. Agradeço, também, a minha chefe, Marina, por incentivar meu desenvolvimento profissional, me liberar durante todos os períodos de aulas do mestrado, assim

como licença acadêmica para que eu pudesse me dedicar apenas à dissertação, no final do prazo de entrega do trabalho. Não poderia deixar de agradecer aos entrevistados que disponibilizaram momentos em suas conturbadas agendas apenas para auxiliarem-me com esta pesquisa. Ao meu orientador, professor Rodrigo, pelas discussões do trabalho e conversas descontraídas. Por fim, agradeço aos avaliadores das bancas de qualificação e defesa, Professora Denilde, Professor Carlos e Professor Jorge, que contribuíram em muito para a melhora e robustez da pesquisa.

RESUMO

No âmbito das atividades políticas corporativas (CPA) com auxílio das variáveis de recursos, rotina e capacidades da Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV), esta pesquisa pretendeu analisar como as atividades políticas corporativas de Lobby das empresas são realizadas em ambientes de mudanças políticas. O Lobby é uma das táticas mais utilizadas de CPA. Estudos que visam a compreensão por intermédio de fatores econômicos e de outras naturezas são de suma importância na explicação da variação dentro de um determinado sistema, porém, raramente levam em consideração o ambiente político doméstico de um país (YADAV, 2008). O contexto de imprevisibilidade gera incertezas a respeito do ambiente no qual implementa-se a tática de Lobby e diminui a capacidade de previsão de cenários. A consequência disso é a possibilidade de redução da vantagem competitiva das firmas as quais se engajam em estratégias de não mercado. Além disso, ambientes de mudanças políticas caracterizam-se por trocas de executivos no poder provenientes de eleições nacionais (YASUDA; MITSUHASHI, 2017) ou por impedimento em completar o mandato governamental. O cenário político e econômico do ano de 2016 no Brasil serviu como laboratório para o estudo, na medida em que apresenta características do ambiente de mudanças políticas necessárias à pesquisa. Por intermédio de uma pesquisa qualitativa positivista com triangulação de dados primários – obtidos por meio de entrevistas – e secundários – principalmente para entendimento do ambiente político, a pesquisa justifica-se pela importância no aprofundamento da compreensão do fenômeno.

Palavras-chave: Atividades Políticas Corporativas (CPA); Estratégia de Informação; Lobby; Visão Baseada em Recursos (RBV); ambiente de mudanças políticas.

ABSTRACT

In the scope of corporate policy activities (CPA) aided by resource variables, routine and resource-based capabilities (RBV), this research aimed to analyze how corporate lobbying activities are carried out in politically changing environments. Lobby is one of CPA's most commonly used tactics. Studies that aim at understanding through economic and other factors are indeed important in explaining variation within a given system, but rarely take into account a country's domestic political environment (YADAV, 2008). The context of unpredictability creates uncertainties about the environment in which lobby tactic is implemented and reduces the predictability of scenarios. The consequence of this is the possibility of diminishing the competitive advantage of companies that engage in non-market strategies. In addition, politically changing environments are characterized by exchanges of power executives from national elections (YASUDA; MITSUHASHI, 2017) or by impediment in completing the government mandate. The political and economic scenario of 2016 in Brazil served as a laboratory for the study, as it presents characteristics of the environment of political changes demanded for the research. Through a qualitative positivist research with triangulation of primary data - obtained through interviews - and secondary data - mainly for understanding the political environment, the research is justified by the importance of deeper understanding of the phenomenon.

Key words: Corporate Political Activities (CPA); Information Strategy; Lobby; Resource Based View (RBV); environment of political change.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 01** - Modelo de decisão na formulação de estratégias políticas **26**
- Figura 02:** Determinação da prioridade de questões estratégicas **38**
- Figura 03:** Premissas e fontes de recursos para alcançar a vantagem competitiva sustentável **45**
- Figura 04:** Processo da *Issues Management* **52**
- Figura 05:** Rejeição aos Governos Dilma e Temer no ano de 2016 **72**
- Figura 06:** Evolução PIB (%) 2000-2016 **77**
- Figura 07:** Câmbio ao longo do ano de 2016 **78**
- Figura 08:** Confiança do Empresário Industrial **78**
- Figura 09:** Taxa de Desocupação no Trimestre Móvel **79**
- Figura 10:** Confiança do Consumidor **80**
- Figura 11:** Histórico da Corrente de Comércio Brasil em US\$ Milhões FOB **81**
- Figura 12:** Componentes da Capacidade Política da Empresa **127**
- Figura 13:** Componentes da Capacidade Política de Acesso da Firma **128**
- Figura 14:** Componentes da Capacidade Política de Legitimidade da Firma **135**
- Figura 15:** Componentes da Capacidade Política de Influência da Firma **137**

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Diferenciação entre conceitos importantes da prática do fenômeno CPA **21**

Tabela 02 – Taxonomia de Estratégias Políticas **25**

Tabela 03 – Estudos brasileiros que utilizam CPA como lente teórica **163**

Tabela 04 – Modos de Resposta para mudanças no ambiente **36**

Tabela 05 – Tipologia de Recursos Políticos e seus propósitos **48**

Tabela 06 – Principais características das rotinas segundo a literatura abordada no trabalho **50**

Tabela 07 – Processo de Gestão de Recursos e Descrição dos componentes **54**

Tabela 08 – Críticas e Respostas à teoria de RBV **56**

Tabela 09 – Definição dos construtos e categorias para a pesquisa com base nas teorias de CPA e RBV **61**

Tabela 10 – Instrumento de coleta de dados e questões de Pesquisa **64**

Tabela 11 – Caracterização dos entrevistados **67**

Tabela 12 – Dados Secundários para a pesquisa **69**

Tabela 13 – Mudanças no 1º escalão do ambiente político no governo interino do atual Presidente Michel Temer **75**

Tabela 14 – Cursos para área de Relações Governamentais **83**

Tabela 15 – Consultorias para Relações Governamentais /Lobby **98**

Tabela 16 – Gestão de recursos, evidências para a estruturação dos recursos políticos na atividade política da corporação em ambientes de mudanças políticas **112**

Tabela 17 – Combinação e Alavancagem dos recursos e capacidades políticas em ambientes de mudanças políticas **126**

Tabela 18 – Processo do Portfólio de Recursos Políticos da Empresa para a Capacidade Política de Acesso **132**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA E JUSTIFICATIVA	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.4 ESTRUTURA DE TRABALHO	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 ATIVIDADES POLÍTICAS DA CORPORAÇÃO (CPA)	20
2.1.1 Formulação da estratégia política da corporação	22
2.1.2 Características das firmas que influenciam seus engajamentos em CPA	26
2.1.3 Resultados provenientes do engajamento e implementação de CPA	27
2.1.4 Atividades que não são consideradas CPA	28
2.1.5 Estudos de CPA no Brasil	29
2.1.6 Lobby como tática empresarial	30
2.1.7 Interdependência entre detentores do poder e demandantes de políticas públicas	31
2.1.8 O impacto das mudanças do ambiente político nas estratégias de Lobby da firma	33
2.1.8.1 Mapeamento de questões estratégicas em um ambiente de incertezas causadas por mudanças	35
2.2 CIÊNCIAS QUE AUXILIAM NO ENTENDIMENTO DE CPA	39
2.2.1 <i>Resource Based View (RBV)</i>	40
2.2.1.1 Recursos, Rotinas e Capacidades na RBV	42
2.2.1.1.1 Recursos na RBV	42
2.2.1.1.1.1 RBV e CPA: Recursos Políticos	45
2.2.1.1.2 Rotinas e Capacidades na RBV	49
2.2.1.1.2.1 RBV e CPA: Rotinas e Capacidades Políticas	51
2.2.1.1.3 Gestão de Recursos e Capacidades na RBV	53
2.2.1.2 Críticas à RBV	56
2.2.1.3 Análise dos componentes da RBV e respectivos níveis organizacionais	57
3 METODOLOGIA PROPOSTA	59
3.1 Tipo de Pesquisa	59

3.2 <i>Design</i> de Pesquisa.....	60
3.2.1 Técnica de levantamento e coleta de dados	66
3.2.2 Técnica de Análise dos dados.....	69
4 O AMBIENTE DE MUDANÇAS POLÍTICAS.....	71
4.1 CENÁRIO MACROECONÔMICO DO BRASIL NO ANO DE 2016.....	76
5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	82
5.1 LOBBY NO BRASIL.....	82
5.2 COMPONENTES DAS CAPACIDADES POLÍTICAS DA EMPRESA EM AMBIENTES DE MUDANÇAS POLÍTICAS.....	85
5.2.1 RECURSOS POLÍTICOS.....	85
5.2.1.1 Recurso Político Financeiro.....	85
5.2.1.1.1 Recurso Político Financeiro em Ambientes de Mudanças Políticas.....	86
5.2.1.2 Recurso Político de Expertise.....	88
5.2.1.2.1 Recurso Político de Expertise em Ambientes de Mudanças Políticas.....	94
5.2.1.3 Recurso Político Organizacional.....	95
5.2.1.3.1 Recurso Político Organizacional em Ambientes de Mudanças Políticas.....	99
5.2.1.4 Recurso Político Relacional e de Suporte de <i>Stakeholders</i>	101
5.2.1.4.1 Recurso Político Relacional e de Suporte de <i>Stakeholders</i> em ambientes de mudanças políticas.....	105
5.2.1.5 Recurso Político de Imagem e Reputação.....	107
5.2.1.5.1 Recurso Político de Imagem e Reputação em Ambientes de Mudanças Políticas...109	
5.2.1.5 Recursos Políticos em Ambientes de Mudanças Políticas – Considerações.....	110
5.3 ROTINA POLÍTICA DE <i>ISSUE MANAGEMENT</i>	115
5.3.1 Rotina Política de <i>Issue Management</i> em Ambientes de Mudanças Políticas.....	118
5.4 COMBINAÇÃO E ALAVANCAGEM DE RECURSOS E CAPACIDADES POLÍTICOS.....	125
5.5 CAPACIDADES POLÍTICAS DE ACESSO, LEGITIMIDADE E INFLUÊNCIA.....	127
5.5.1 Capacidade Política de Acesso.....	128
5.5.2 Capacidade Política de Legitimidade.....	133
5.5.3 Capacidade Política de Influência.....	135
5.6 A ATIVIDADE POLÍTICA DE LOBBY DAS EMPRESAS EM AMBIENTES DE MUDANÇAS POLÍTICAS.....	138

5.7 DISCUSSÃO.....	142
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	149
6.1 Limitações da Pesquisa.....	151
REFERÊNCIAS	152
APÊNDICE	167

1 INTRODUÇÃO

Este Capítulo abordará o tema de pesquisa e sua justificativa, assim como o problema do estudo e seus objetivos geral e específicos e, por último, explicará a estrutura do trabalho.

1.1 TEMA E JUSTIFICATIVA

Faz parte da competência e compromisso do Estado a elaboração, aprovação e implementação de legislações no seu território delimitado. Porém, em pautas econômicas estratégicas que envolvem a colaboração do setor privado necessitam de capacidades adicionais (MURTHA; LENWAY, 1994). Se por um lado existe esta demanda de interação do setor público com o setor privado, Baron (1995, 1997) defende que a maioria das empresas têm suas performances econômica, política e social afetadas por ações de não-mercado. Podem ser consideradas ações de não-mercado aquelas que não são voltadas ao mapeamento da estrutura da indústria para posterior ação mercadológica, como atuação em preços, melhorias de qualidade de venda ou diferenciação de produtos. Ou seja, aquelas atividades que envolvem o relacionamento com o governo, como defesa de interesse do setor privado em pautas legislativas e/ou reguladoras, fazem parte das estratégias de não-mercado. Os dois tipos de estratégia podem oportunizar uma vantagem competitiva no mercado atuante (DOH; LAWTON; RAJWANI, 2012).

As atividades corporativas que objetivam influenciar decisões governamentais e políticas públicas que sejam favoráveis às empresas são conhecidas como *Corporate Political Activities* (CPA) (Hillman et al., 2014; Lux et al., 2011). Na tentativa de compreender o fenômeno de CPA, pesquisadores concentraram seus esforços em entender por que as políticas governamentais podem ser consideradas importantes para a rentabilidade das firmas (HILLMAN; HITT, 1999; KEIM, BAYSINGER, 1988; SCHULER, 1996; SHAFFER, 1995); quais os objetivos da atividade política da firma (BAYSINGER, 1984; HILLMAN, HITT, 1999; WEIDENBAUM, 1980); e quais tipos de corporações são mais propensas ao engajamento nas atividades políticas (HILLMAN, HITT, 1999; PITTMAN, 1976; ZARDKOOHI, 1985).

Hillman et al (2004) sugere que uma das possibilidades para fazer a conexão entre CPA e o campo de pesquisa em Estratégia Empresarial seria pela Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* – RBV). Segundo os autores, esta conexão tem o objetivo de destacar os aspectos

firma-específicos da CPA, assim como discutir as escolhas gerenciais (Hillman et al., 2004). Além disso, Lawton, McGuire e Rajwani (2013) argumentam que a utilização de RBV em CPA pode contribuir para a compreensão da integração, reconfiguração e utilização dos recursos políticos pelas firmas (LAWTON, et AL., 2013). Outro motivo para a utilização de RBV refere-se ao conceito de recursos intangíveis que esta lente teórica aborda, pois este elemento é muito importante na CPA (OBERMAN, 2008). Um dos recursos intangíveis que é significativo em CPA refere-se ao relacionamento entre os atores políticos e os demandantes de políticas públicas (LAWTON; RAJWANI, 2011), pois o tempo disponíveis de uma autoridade é escasso e concorrido e, segundo Oberman (2008), pode existir uma relação forte entre o relacionamento e o acesso a estes atores políticos (OBERMAN, 2008). Além destes motivos, outros argumentos podem ser elencados para explicar as vantagens de utilizar-se a RBV em estudos de CPA. A primeira delas é o emprego de teoria predominante em estratégia para análise de CPA (HILLMAN ET AL., 2004; LAWTON; MCGUIRE, ET AL., 2013); assim como a consideração de recursos intangíveis importantes em CPA, como relacionamento, já citado, e também reputação (OBERMAN, 2008; LAWTON; RAJWANI, 2011; RAJWANI; LIEDONG, 2015); a prática de CPA por intermédio de *bundles* – que será traduzido nesta pesquisa como “conjuntos” – de recursos e capacidades (FRYNAS ET AL., 2006); por reconhecer que a adoção de recursos pode ser de forma diferente entre as empresas e sugerir que isto explica as distinções dos desempenhos políticos entre elas (WOLL, 2007).

O Lobby é uma das táticas mais utilizadas de CPA. Estudiosos argumentaram que as escolhas estratégicas quanto a quem influenciar, quando exercer influência no processo de política e quais instrumentos de influência específicos - estratégias e táticas – para maximizar seus objetivos de influenciar os resultados das políticas são determinados por fatores como: a Natureza do Lobby - se é um interesse econômico ou não; Tamanho e recursos do Lobby - se está concentrado em uma área geográfica ou não; e se é ou não uma operação multinacional (FRIEDEN, 1991; KENNEDY, 2004). Estes fatores econômicos e de outras naturezas são realmente importantes na explicação da variação dentro de um determinado sistema, entretanto raramente levam em consideração o ambiente político doméstico de um país (YADAV, 2008). Deve-se esperar que, por exemplo, a indústria agrícola brasileira faça escolhas semelhantes no alvo de Lobby, as etapas do processo para exercer influências e estratégias e táticas como nos Estados Unidos, na África do Sul, Canadá, Holanda ou Inglaterra? Os grupos de estruturas de incentivos enfrentam estas decisões independentemente da estrutura institucional do processo político e, portanto, são uniformes em todos os sistemas políticos? Ou são condicionados

sistematicamente pela estrutura das instituições políticas e sua confiabilidade que rege o processo político?

As configurações de CPA são contexto-dependentes, muitas tomadas de decisões neste campo estão conexas ao processo e sistema político vigente (HILLMAN; KEIM, 1995) e obter o conhecimento das singularidades das operações da esfera política é fundamental para o bom desempenho da firma em CPA (BONARDI ET AL., 2006; GALAN, 2012; LAWTON; RAJWANI, 2011). Uma investigação sobre a escolha dos Gerentes seniores na concepção de suas capacidades de Lobby interno ou externo demonstra que, em condições de incerteza, os atores privados devem fazer julgamentos sobre o curso correto de ação (PETERAF; REED, 2007). Henisz e Delios (2004) argumentam que existem dois tipos de incerteza ambiental: um baseado na falta de informações sobre um ambiente particular e o outro decorrente a uma mudança neste ambiente. Yasuda e Mitsuhashi (2017) definem mudanças políticas como mudanças dos Executivos no poder como resultado de eleições nacionais causando o redirecionamento das áreas de atuação política, como por exemplo tributárias, empregos e proteção ambiental e com isto criam uma descontinuidade das operações (YASUDA; MITSUHASHI, 2017). Além de eleições nacionais, é de conhecimento comum de que ambientes políticos que experimentam trocas nos executivos no poder por impedimento de seus mandatos, também podem ser considerados como ambientes de mudanças políticas.

A questão do ambiente político e sua imprevisibilidade é endereçada por Lawton e Rajwani (2011). Kim e Prescott (2005) defendem que o contexto previsível é aquele no qual a empresa *espera* ser confrontada com decisões políticas, partes interessadas, questões ou ações dentro de um sistema político, ex. o início da desregulamentação do mercado (KIM; PRESCOTT, 2005). Como resultado, a empresa deve reagir *proativamente* a este contexto de política previsível. Já o contexto político imprevisível é aquele no qual a empresa é *inesperadamente* confrontada com decisões políticas, partes interessadas, questões ou ações dentro de um sistema político. Como resultado, a empresa deve reagir *de acordo* a este contexto de política (LAWTON, RAJWANI, 2011).

Há arcabouço literário de pesquisa sobre mudanças e incertezas políticas em investimento (JULIO; YOOK, 2012; BERANKE, 1983; BLOOM, et. Al., 2007; RODRIK, 1991; PINDYCK, SOLIMANO, 1993; BLOOM, et. Al., 2009) ; em como as Multinacionais respondem a este tipo de ambiente (YASUDA, MITSUHASHI, 2017; JULIO, YOOK, 2016); sobre o impacto

das eleições nacionais na volatilidade do mercado (BOUTCHKOVA, et. Al, 2011); e sobre as consequências do ambiente de mudanças políticas, como as trocas de poder, controle e redistribuição de recursos políticos (BIALKOWSKI et al. 2008). Porém, existe ainda limitado conhecimento sobre como as atividades políticas de Lobby da firma são realizadas em ambientes de mudanças políticas. Uma vez que o contexto político deve ser levado em consideração na análise de Lobby, já que ele influencia na implementação desta tática, faz-se necessário explorar melhor esse fenômeno. Para tanto, a presente pesquisa utilizará o período de 2016 no Brasil como laboratório, uma vez que ele apresenta ambiente de mudança política propício para o objeto da pesquisa.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Levando em consideração que a tática de Lobby é uma das mais utilizadas pelas empresas e que seu entendimento ainda gera dúvidas e percepções erráticas sobre sua natureza, é de extrema importância a compreensão do impacto e possíveis mudanças desta CPA nesse ambiente hostil brasileiro de 2016. Sendo assim, o trabalho pretende descrever os resultados provenientes da seguinte pergunta de pesquisa: **Como as atividades políticas de Lobby das firmas são realizadas no ambiente de mudanças políticas?**

1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA

Com o intuito de responder a problemática supramencionada, o objetivo geral da pesquisa é: **Analisar como as atividades políticas corporativas de Lobby das firmas são realizadas no ambiente de mudanças políticas.**

Para alcançar o objetivo do estudo, elencou-se os seguintes objetivos específicos:

- Mapear as atividades políticas corporativas de Lobby da firma em ambientes sem as mudanças políticas;
- Mapear as atividades políticas corporativas de Lobby da firma em ambientes com mudanças políticas;
- Comparar as atividades corporativas de Lobby da firma nos dois tipos de ambientes;
- Examinar as principais dificuldades da firma em ambientes de mudanças políticas;
- Descrever as atividades de Lobby da firma em ambiente de mudanças políticas.

1.4 ESTRUTURA DE TRABALHO

A pesquisa foi dividida em seis capítulos. O primeiro deles, o próprio da introdução, no qual explicou-se o tema e a justificativa do trabalho, o problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e, este subitem de estrutura do trabalho. O segundo capítulo explicará todo o referencial teórico, CPA e RBV, e as variáveis de análise da pesquisa, como recursos, rotinas e capacidades políticas nos ambientes de mudanças políticas. O capítulo seguinte apresentará a metodologia utilizada, como tipo de pesquisa, técnica de coleta de dados, técnica de análise de dados e os construtos e conceitos levados em consideração. O Capítulo 04 expõe o cenário político e econômico posto no período de 2016 e caracterizado pelas mudanças políticas. O Capítulo 5 refere-se à apresentação, análise e discussão dos dados colhidos em campo e triangulados com dados secundários. Por fim, o último capítulo apresenta as considerações finais do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Um dos desafios estratégicos enfrentados pelas empresas ao longo de suas existências é a criação e manutenção de vantagem competitiva perante seus concorrentes. Esta demanda imposta pelo mercado no qual atuam é vital não só para o sucesso de seu desempenho, como para sua sobrevivência. Porém, o uso de atividades políticas pelas corporações ainda é subestimado no campo da estratégia empresarial e pelos gestores das firmas (LAWTON *et al.*, 2013). Cada vez mais pesquisadores desta esfera de ação reconhecem o valor dos fatores de não-mercado (do inglês *nonmarketing*) no âmbito das estratégias de competitividade para o melhor desempenho da empresa e defendem a importância de englobar estas atividades para o alcance de maior competitividade (HADANI; SCHULER, 2013).

Artigos *peer-review* de Atividades Políticas da Corporação (do inglês *Corporate Political Activity* – CPA) conseguiram revisar as atividades realizadas pelas empresas datadas do início na década de 60 (FRYNAS *et al.*, 2006). Estas práticas políticas assemelham-se ao seu formato atualizado a partir da Guerra de Secessão, concomitante com a chamada *The age of enterprise*, momento da modernização dos EUA via introdução de inovações tecnológicas (ferrovias, telégrafo, etc.) e solidificação da produção nacional americana (EPSTEIN, 1969). A constituição e manutenção da vantagem competitiva pode ser o desafio essencial para grande parte de gerentes em estratégia e as atividades políticas. Embora venham conquistando um maior espaço, ainda podem ser subestimadas como criação de vantagens sustentáveis nos negócios. A perspectiva de CPA auxilia na explicação da performance das empresas no âmbito das atividades políticas (HILLMAN *et al.*, 2004; LAWTON *et al.*, 2013).

2.1 ATIVIDADES POLÍTICAS CORPORATIVAS (CPA)

As CPAs podem ser estabelecidas como atividades corporativas que objetivam influenciar decisões governamentais e políticas públicas que sejam favoráveis às empresas (HILLMAN *et al.*, 2004; Lux *et al.*, 2011). Alguns exemplos podem ser identificados como o *lobbying*, declarações e argumentos em comissões legislativas e audiências públicas (GETZ, 1997) e o *Advocacy* (BLACK, 2002). O poder que o governo, agências reguladoras e autoridades legisladoras possuem em transformar o ambiente econômico pode ser considerado um dos motivadores para a implementação de CPA.

Compete a estes atores a possibilidade de modificar a estrutura de setores (PORTER, 1980), e mesmo prejudicar os recursos que servem de fonte para as vantagens competitivas das corporações (BARNEY, 1991). Outras razões, mais fundamentais, são a geração e preservação de valor, no qual é definido pelas rendas (*economic rents*). Estas advêm do emprego de recursos internos, da exploração de oportunidades mapeadas ou mitigação de ameaças às firmas (OLIVER; HOLZINGER, 2008).

Um dos exemplos de como a tomada de decisão governamental pode afetar estrategicamente os setores foi a determinação de manter o preço da gasolina artificialmente reduzido. Situação na qual o etanol surge como produto substituto economicamente desinteressante (SILVA *et al.*, 2014). No âmbito da organização, ainda percebe-se certa confusão entre os conceitos de Políticas Públicas, Relações Governamentais, Relações Institucionais, *Lobby* e *Advocacy*. Para tanto, faz-se importante a diferenciação entre cada um deles. Na Tabela 01 expõe-se a definição de cada um dos conceitos.

Tabela 01 – Diferenciação entre conceitos importantes da prática do fenômeno CPA

Conceitos	Definições	Referência
Políticas Públicas	Arcabouço de programas, prioridades, objetivos, metas e estratégia nas três esferas do governo cujo propósito concerne ao bem-estar da população e o interesse público	Galan, 2012
Relações Governamentais	Esforços estrategicamente planejados e predeterminados de uma firma para praticar seus direitos e deveres como cidadãos e integrantes de um país, comunidade ou associação	Lederer, et al., 2005
Relações Institucionais	Atividades que englobam a interlocução não só com o governo, mas sim a relação com diversificadas instituições que podem afetar ou são afetadas pelas atividades das firmas	Galan, 2012
Lobby	processo pelo qual os grupos de pressão visam engajar-se e fazer parte do procedimento governamental de tomada de decisões, colaborando para o desenvolvimento de políticas públicas de uma nação	Oliveira, 2004
Advocacy	Atividades que visam lutar, mobilizar e/ou defender causas por intermédio da conscientização e mobilização da sociedade para o exercício fim de influência nas questões de políticas públicas	Oliveira, 2004

Fonte: Análise da autora com informações de Galan (2012), Lederer, *et al.* (2005) e Oliveira (2004).

O primeiro conceito pode ser determinado como um arcabouço de programas, prioridades, objetivos, metas e estratégia nas três esferas do governo cujo propósito concerne ao bem-estar da população e ao interesse público (GALAN, 2012). Já no segundo, Relações Governamentais, é comum também encontrá-lo como “Assunto Corporativos”. Funciona como um grande guarda-chuva que inclui o *Lobby* e outras técnicas de ação, com a finalidade de atingir propósitos pré-estabelecidos junto ao governo (GALAN, 2012). São os esforços estrategicamente planejados e predeterminados de uma firma para praticar seus direitos e deveres como cidadãos e integrantes de um país, comunidade ou associação (LEDERER, *et al.*, 2005). O equívoco mais comum e frequente é tratar Relações Governamentais como sendo apenas a prática de *Lobby*.

Este, por sua vez, pode ser definido como o processo pelo qual os grupos de pressão visam engajar-se e fazer parte do procedimento governamental de tomada de decisões, colaborando para o desenvolvimento de políticas públicas de uma nação (OLIVEIRA, 2004). Aquelas atividades que englobam a interlocução não só com o governo, porém, também a relação com diversificadas instituições que podem afetar ou são afetadas pelas atividades das firmas, denomina-se de Relações Institucionais. São os conhecidos *stakeholders* privados, como entidades do terceiro setor, associações de classe, fóruns, outras empresas, imprensa, investidores, universidades, formadores de opinião, sindicatos, comunidade na qual a empresa está inserida, etc (Galan, 2012). Eles são importantes e devem ser mapeados no processo de elaboração da estratégia, pois a qualidade e condução do relacionamento entre a empresa e seus *stakeholders* podem afetar, tanto com impacto negativo quanto positivo, o sucesso da estratégia e, conseqüentemente, do pleito da empresa junto ao governo. Por fim, *Advocacy* pode ser considerada como atividades que visa lutar, mobilizar e/ou defender causas por intermédio da conscientização e mobilização da sociedade para o exercício fim de influência nas questões de políticas públicas (GALAN, 2012).

2.1.1 Formulação da estratégia política da corporação

O governo e suas políticas são fontes de incerteza para as empresas (BODDEWYN, 1988) e podem ter controle sobre recursos que impactam a competitividade das firmas (HILLMAN; HITT, 1999). Há uma interdependência considerável entre este ambiente competitivo e a política do governo (BARON, 1995; HILLMAN; HITT, 1999; MURTHA; LENWAY, 1994; PORTER, 1996). Os tomadores das decisões governamentais possuem a competência de

modificar o tamanho dos mercados por intermédio de compras governamentais e regulamentações, de afetar a estrutura de mercados por meio de barreiras à entrada e/ou saída e legislação antitruste, alterar a estrutura dos custos das empresas por meio de diferentes legislações referente a fatores distintos (HILLMAN; HITT, 1999).

Na tentativa de compreender o fenômeno CPA, pesquisadores concentraram seus esforços em entender por que as políticas governamentais podem ser consideradas importantes para a rentabilidade das firmas (HILLMAN; HITT, 1999; KEIM, BAYSINGER, 1988; SCHULER, 1996; SHAFFER, 1995), quais os objetivos da atividade política da firma (BAYSINGER, 1984; HILLMAN; HITT, 1999; WEIDENBAUM, 1980), e quais tipos de corporações são mais propensas a engajarem-se nas atividades políticas (HILLMAN; HITT, 1999; PITTMAN, 1976; ZARDKOOHI, 1985). Porém, Hillman e Hitt (1999) apresentaram o fenômeno por outra perspectiva: a de *como* as firmas envolvem-se em atividades políticos. Eles exibiram um modelo que estrutura a abordagem, a participação e as decisões estratégicas da empresa na formulação da estratégia política da corporação. O modelo integra e amplia a literatura desenvolvida e analisa variáveis que podem afetar esta formulação de estratégia. Segundo os autores, ao decidir ser politicamente ativa, a firma enfrenta três tipos de decisões que são sequenciais: tipo de abordagem para estratégia política; nível de participação da firma; e escolhas de estratégia específicas (HILLMAN; HITT, 1999).

A primeira tomada de decisão de uma empresa no desenvolvimento da estratégia política tende a ser relacionada à sua abordagem geral de estratégia política. É muito defendido na literatura de CPA que as empresas elaborem suas estratégias políticas em resposta às questões (*issues*) peculiares e relevantes (BUCHHOLZ, 1992; GOTZ, 1993; HILLMAN; HITT, 1999; YOFFIE, BERGENSTEIN, 1985). Hillman e Hitt (1999) denominaram este tipo de posicionamento como uma abordagem transacional na qual as empresas aguardam o desenvolvimento de uma importante questão (*issue*) de política pública para somente, então, elaborar sua estratégia de influência. Entretanto, há aquelas firmas que estruturam suas estratégias políticas ao longo prazo, ao invés de *ad hoc*. Hillman e Hitt (1999) rotularam esta abordagem como relacional. Estes dois comportamentos perante ações políticas diferenciam-se em termos de duração e alcance da atividade. A abordagem transacional refere-se a relacionamento no curto prazo, enquanto a relacional remete a uma troca mais a longo prazo.

Segundo Hillman e Keim (1995), no processo de políticas públicas há demandantes e fornecedores destas políticas. Na decisão de abordagem relacional, existe o desenvolvimento mútuo de confiança entre as duas partes e isso pode reduzir os custos marginais de transação na participação em CPA (HILLMAN; KEIM, 1995). Nahapiet e Ghoshal (1998) defendem que este tipo de abordagem é análogo ao desenvolvimento de capital social incorporado na relação de troca contínua entre as partes existentes. Este capital estimula a troca consistente, já que quando há confiança entre os atores, há maior inclinação ao envolvimento na troca cooperativa e isto aumenta o capital social das partes. Por isso, as firmas, como ponto de partida, escolhem se desenvolverão abordagens transacionais ou relacionais com seus fornecedores (LASSAR; KERR, 1996).

A segunda decisão que a empresa deve tomar está relacionada ao nível de participação em CPA. A literatura apresenta duas possibilidades: ação individual ou coletiva (OLSON, 1965). A primeira refere-se aos esforços solitários de empresas para influenciar as políticas públicas, como atuação por intermédio de *Lobby* de uma empresa destinado aos decisores políticos. Já a segunda, à colaboração e cooperação de duas ou mais pessoas jurídicas no processo de CPA, como *Lobby* por intermédio de associação comercial de empresas que interage com os decisores políticos (HILLMAN; HITT, 1999).

A terceira decisão consiste no tipo específico de estratégia que a empresa deve implementar. Não há consenso entre os pesquisadores a respeito destas possíveis estratégias específicas. A maioria deles limitam às mais populares, como *lobbying* ou contribuições financeiras às campanhas políticas. Um dos recursos considerados com extrema importância pelos políticos tomadores de decisão é a informação exigida para formar opiniões ou votos em políticas peculiares. A Teoria da Troca (*Exchange theory*) sugere três tipos de estratégias políticas utilizadas pelas firmas: Estratégia de Informação; Estratégia de Incentivos Financeiros; e Estratégia de Construção de Base de Suporte. Cada uma destas estratégias delibera táticas para sua implementação e são comportamentos políticos específicos que podem ser utilizadas repetidamente e combinadas; contudo, sozinhas não configuram como estratégia (HILLMAN; HITT, 1999).

Aquelas que utilizam as informações estrategicamente procuram influenciar as políticas públicas por intermédio da providência aos formuladores de políticas de conteúdos e dados específicos e justificativas de seus posicionamentos a respeito de determinada política e pode

envolver informações sobre os custos e benefícios de diferentes resultados em determinadas questões (*issues*) (APLIN, HEFARTY, 1980; HILLMAN; HITT, 1999). Aquelas que utilizam a estratégia de Incentivos Financeiros visam prover suporte financeiro em contribuições às campanhas políticas, honorários aos agentes públicos palestrantes, pagamento de viagens, contratação de profissionais com experiências, como servidores públicos em cargos estratégicos, etc. (GETZ, 1993; HILLMAN; ZARDKOOHI; BIERMAN, 1999). Por fim, implementadores da estratégia de construção de base de suporte visam influenciar políticas públicas por intermédio de suporte dos eleitores (BAYSINGER *et al.*, 1985). A empresa pode utilizar combinação destas três estratégias políticas com o intuito de lapidar seu ambiente competitivo por meio da influência das políticas públicas (HILLMAN; HITT, 1999). A Tabela 02 sumariza as estratégias políticas, suas respectivas táticas e características.

Tabela 02 – Taxonomia de Estratégias Políticas

Estratégia	Tática	Características
Estratégia de informação.	Lobby. Financiamento de projetos de pesquisa. Depoimento com especialistas em determinado assunto ou issue (questão política). Fornecimento de relatórios técnicos ou de opinião.	Objetiva atingir o tomador de decisão em políticas públicas por intermédio do fornecimento de informação.
Estratégia de Incentivos Financeiros.	Contribuições para políticas ou partidos. Honorários por palestras. Pagamento de viagens e convenções. Contratação de pessoas com experiência política e/ou ter membros da firma concorrendo a cargos políticos.	Objetiva atingir o tomador de decisão em política públicas públicas por meio do fornecimento de incentivos financeiros.
Estratégia de Construção de Base de Suporte.	<i>Grassroots</i> mobilização da base de empregados, fornecedores, etc. <i>Advocacy</i> . Relações Públicas. Conferências de imprensa. Programas de educação política.	Objetiva atingir o tomador de decisão em política públicas públicas indiretamente, por meio de pressão da opinião pública e base de eleitores.

Fonte: Traduzido pela autora, de 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.

Com base nesta identificação de tipos de abordagem e na taxonomia das táticas para cada tipo de estratégia identificadas, Hillman e Hitt (1999) propuseram o modelo de árvore de tomada de decisão na elaboração das estratégias políticas, conforme a figura abaixo.

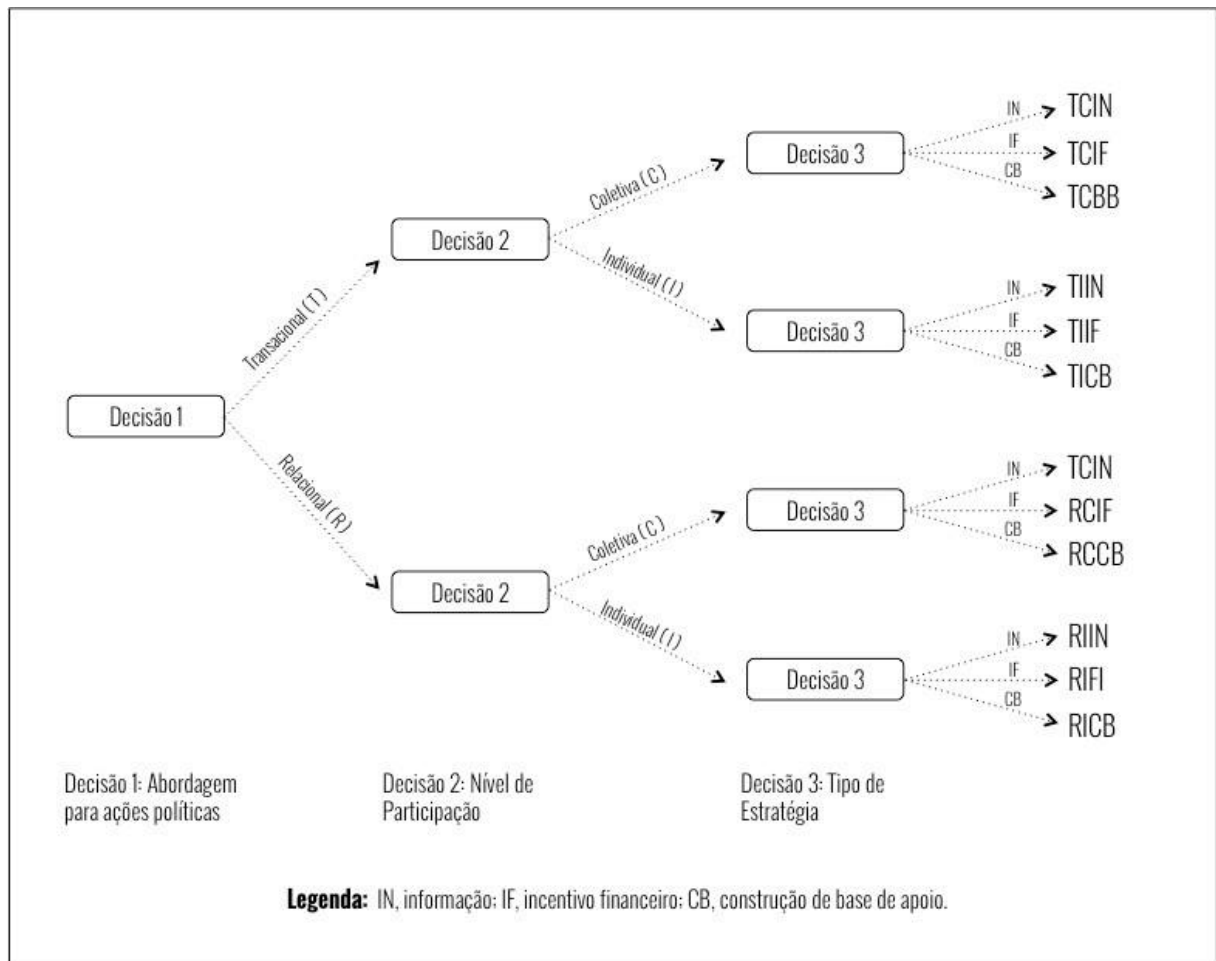


Figura 01: Modelo de decisão na formulação de estratégias políticas.

Fonte: Traduzido e adaptado de Hillman e Hitt (1999).

2.1.2 Características das firmas que influenciam seus engajamentos em CPA

Esta é a área mais evoluída da literatura de CPA (HILLMAN *et al*, 2004). Algumas características corporativas influenciam e possibilitam o engajamento das empresas nas atividades de CPA. São elas:

Tamanho: alguns são os argumentos que defendem que esta característica é decisiva para o engajamento corporativo em CPA. Um deles refere-se ao tamanho e pode ser relacionado com a folga nos recursos da organização. Ou seja, empresas maiores tendem a ter uma maior folga,

o que possibilita a alocação de recursos para estas atividades (HILLMAN *et al.*, 2004; CALDEIRA, 2016). Além disso, empresas com este porte têm maior exposição às decisões do governo, o que pode refletir em maior risco e para mitigá-los, utilizam CPA como estratégia de defesa (BAYSINGER, 1984; CALDEIRA, 2016). Outro argumento utilizado é o fato deste tipo de empresa ter de assegurar sua reputação e imagem pública, recursos estes significativos para CPA (HILLMAN *et al.*, 2004; CALDEIRA, 2016).

Empresas de setores com atividades reguladas: corporações cujos cenários de sucesso dependem de decisões governamentais tendem a implementar CPA com maior assiduidade e o foco está no relacionamento duradouro com o setor público (HILLMAN *et al.*, 2004; CALDEIRA, 2016).

Empresas que trabalham com vendas governamentais: aquelas corporações que têm o governo como um dos consumidores de seus produtos e/ou serviços, com grande representatividade em suas vendas, apresentam maior tendência ao engajamento em CPA. São exemplos, os setores farmacêuticos, o de defesa e armamentos e de construção (LUX, *et al.*, 2011; CALDEIRA, 2016).

Exclusividade de determinados Setores: corporações que possuem alta representatividade no *market share* de seus setores (SCHULER, 1996) e aquelas que pertencem aos setores de indústrias concentradas aplicam CPA com maior frequência (SCHULER, *et al.*, 2002; CALDEIRA, 2016).

Interesse nas questões políticas similares: os competidores que atuam na mesma questão, porém, com interesses opostos e discordantes, tendem a aderir às CPA com maior regularidade. A literatura elucida que os motivos podem ser pelo elevado número de competidores, importância da questão (*issue*) (BONARDI; KEIM, 2005; CALDEIRA, 2016) ou atratividade deste ambiente político (BONARDI, *et al.*, 2005; CALDEIRA, 2016).

2.1.3 Resultados provenientes do engajamento e implementação de CPA

A premissa mais empregada nas pesquisas em CPA é a de que as corporações utilizam estas atividades para alcançar resultados financeiros extraordinários (HADANI; SCHULER, 2013; RAJWANI; LIENDONG, 2015). Entretanto, o resultado, geralmente, pode ser precedido por

resultados considerados políticos, como a aprovação de legislação ou desoneração (LUX *et al.*, 2011). Os resultados políticos podem ser individuais ou coletivos. O subsídio de desoneração de algum tributo, como o do ICMS concedido a uma determinada empresa pela instalação de unidade industrial, pode ser considerada como resultado individual. Já a aprovação de nova legislação ou modificação de legislação existente, pode ser considerada como um resultado político coletivo, pois afeta todo o setor ou mais de um setor que seja impactado com ementa de tal lei (SILVA *et al.*, 2014).

Além do resultado financeiro, as empresas podem usufruírem os seguintes benefícios com seus respectivos recursos políticos: barreira de entrada – como aprovação de legislação favorável (DEAN; BROWN, 1995; HALEY; SCHULER, 2011); licenças de operação (SUN *et al.*, 2010); aumento de alíquotas de importação (SCHULER, 1996); aumento dos custos dos rivais (McWILLIAMS *et al.*, 2002); aumento de receitas – aumento de preços e tarifas (BONARDI *et al.*, 2006) e aumento de volume de vendas para órgãos governamentais (OLIVER; HOLZINGER, 2008); diminuição de custos – utilização das competências e recursos de órgãos governamentais para solução em conflitos no âmbito do comércio (GALAN, 2002); fundos específicos de auxílios (LAWTON *et al.*, 2013; IGAN *et al.*, 2011); isenção de impostos (CALDEIRA, 2012) e acesso à financiamentos subsidiados (CLAESSEN *et al.*, 2008; GALAN, 2002); e múltiplos – tratamento preferencial do governo (FRYNAS *et al.*, 2006).

2.1.4 Atividades que não são consideradas CPA

É extremamente importante destacar o que a literatura de CPA *não* aborda. Infelizmente, a prática da tática de *lobbying* ficou percebida, com o passar do tempo, como ato de conotação pejorativa, ilegal, prática de corrupção que deve ser considerada como crime (BORIN, 1988; GALAN, 2012). Inclusive nos EUA, a tática é vista com olhos desconfiados. Com isto, é comum que atores envolvidos em corrupção e demais práticas ilícitas que envolvem a interlocução do setor público com o privado sejam caracterizadas como lobistas nas diferentes mídias (GALAN, 2012). Contudo, faz-se saber que a literatura utilizada nesta pesquisa difere CPA dos atos ilícitos corruptivos. Estes têm estímulos e literatura própria (BARDHAN, 1997; HEIDENHEIMER; JOHNSTON; LEVINE, 1970; MAURO, 1995; TREISMAN, 2000).

2.1.5 Estudos de CPA no Brasil

As pesquisas que focam a respeito da prática de CPA no Brasil têm se desenvolvido. Grande parte delas é elaborada pelo grupo de estudos em CPA da EAESP/FGV, liderado pelo professor Rodrigo Bandeira-de-Mello. As temáticas das pesquisas variam em efeitos de um ambiente turbulento, como o contexto do Brasil, no qual as empresas enfrentam um governo errático e debilitado (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2005); Modelo estrutural explicativo de doação discricionária de firmas, usando indicadores de nível empresarial e industrial (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON; ALBERTON, 2008); Contribuir com a linha de estudos sobre a heterogeneidade das firmas, entendendo a estrutura de capital como um importante recurso, unindo Finanças e Estratégia. Pesquisas empíricas sobre *resource-based-view* (RBV) têm focado nos efeitos de recursos tecnológicos, como a capacidade de inovação ou recursos associados à eficiência operacional (CAMILO; XAVIER; BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2010); Importância de multinacionais de países emergentes nutrirem conexões políticas com o governo do país de origem como um importante motor de internacionalização (BANDEIRA-DE-MELLO; ARREOLA; MARCON, 2012); Influência dos aspectos cognitivos na formação de estratégias políticas no setor sucroalcooleiro brasileiro (CALDEIRA, 2012); Discutir e integrar as correntes de pensamento que se ocupam das conexões políticas das empresas e seus efeitos no desempenho (CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012); Integrar a perspectiva da dependência de recursos para explicar as conexões políticas das firmas na sua relação com o ambiente (CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012); Analisar o papel dos fatores políticos e sua relação com os fatores mercadológicos no processo de internacionalização de empresas multinacionais (FERNANDES; BANDEIRA-DE-MELLO; ZANNI, 2012).

Mais recentemente, as temáticas pesquisadas exploram a presença do governo em diversas esferas, sendo elas federais, estaduais e municipais nas estruturas de propriedade das empresas brasileiras listadas na BM&FBOVESPA, o que demonstra seu ineditismo em relação a outros estudos no país (BREY; CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2013). Argumenta-se que a abordagem teórica baseada na economia política fornece explicações alternativas para o fenômeno da diversificação dos grupos empresariais no Brasil em relação à abordagem baseada na economia dos custos de transação (COSTA; BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2013). O artigo sugere um modelo para o processo de formulação e execução de estratégias políticas, discutindo, em termos teóricos, as especificidades deste processo (SILVA;

CALDEIRA; BANDEIRA-DE-MELLO, 2014). O estudo trata do fenômeno da configuração das capacidades políticas utilizadas pelas subsidiárias de multinacionais operando no Brasil (CALDEIRA; 2016). Esta lista não pretende esgotar-se. Apenas objetiva-se exemplificar as temáticas que são estudadas por pesquisadores brasileiros. Para mais informações, acesse a Tabela 03 no Apêndice.

2.1.6 Lobby como tática empresarial

Um dos princípios fundamentais da democracia representativa é o direito dos indivíduos, por si próprios ou em grupos, de entrarem em contato com e realizar petições a funcionários eleitos no governo. Estas solicitações são pensadas para influenciar as opiniões, políticas e votos dos legisladores e outros agentes governamentais (FIGUEIREDO; RICHTER, 2014). Uma consequência intrínseca deste direito é a criação e evolução de grupos de interesse organizados compostos por indivíduos, empresas e outras organizações corporativas do setor privado, como associações e consultorias especializadas (FIGUEIREDO; RICHTER, 2014). Estes interessados, uma vez organizados, desenvolvem e empregam uma variedade de métodos para influenciar políticas governamentais, incluindo contribuições de campanhas políticas, campanhas na mídia e *Lobby* (FIGUEIREDO; RICHTER, 2014). Atingir e manter o acesso aos que fazem políticas públicas pode ser um dos objetivos políticos mais importante de uma empresa (CLAWSON; NEUSTADTL; WELLER, 1998; EISMEIER; POLLACK, 1988; GRENZKE, 1989; HALL; WAYMAN, 1990; HILLMAN; ZARDKOOHI; BIERMAN, 1999; KEIM; ZEITHAML, 1986; QUINN; SHAPIRO, 1991; WEIDENBAUM, 1980; WRIGHT, 1990).

O acesso aos agentes governamentais fornece informações que ajudam as empresas a anteciparem cenários e, por consequência, planejarem-se organizacionalmente às mudanças no ambiente político. Este é o pré-requisito para a construção de alianças estratégicas com legisladores e reguladores. O acesso também pode garantir o aumento da capacidade de uma empresa solidificar sua posição no ambiente competitivo, diminuindo as incertezas da arena política (HILLMAN; HITT, 1999). Além disso, o acesso é necessário, embora não suficiente, para permitir que as empresas moldem as políticas públicas. Ele pode ser importante para ganhar influência sobre o processo legislativo e regulamentar (HILLMAN; HITT., 1999). Os analistas políticos, há muito tempo, têm clareza de que o acesso é um dos principais objetivos da maioria dos grupos de interesse, e os lobistas conhecidamente reconhecem que esta

acessibilidade é uma das chaves para a persuasão (SABATO, 1984). Inspirados por esta determinação, Schuler, Rehbein e Cramer (2002) apresentam argumentos para definir que as empresas politicamente ativas tentem obter acesso aos decisores políticos. Segundo os autores, empresas com esta característica exercem pressão direta sobre os decisores políticos por meio de táticas, como campanhas de financiamento ou usando lobistas (SCHULER; REHBEIN; CRAMER, 2002). Portanto, devida a sua importância aplicabilidade, este trabalho focará no entendimento da tática de Lobby como estratégia de não mercado para fomento de vantagem competitiva da firma.

O Lobby, como tática empresarial, pode ser definido como a transferência de informações em reuniões e locais privados entre grupos de interesse e políticos, seus funcionários e agentes. É entendido que a informação deve levar a representação teórica de uma mensagem que, na prática, pode adotar diversas formas: estatísticas, fatos, argumentos, mensagens, previsões, compromissos ou a combinações delas.

Mudando o espectro de análise da empresa para o agente do governo, a função objetiva do político consiste na reeleição ao cargo atual, promoção para cargos superiores e/ou atividades ideológicas. Desta forma, um político busca informações sobre como sua posição em uma determinada questão ou o conjunto de problemas afetará as suas variáveis de resultado (MILYO *et al.*, 2000). Por consequência, podem existir formas intermediárias de informação - como quantos empregos criará sua posição política; como os constituintes serão afetados por um voto particular; se os líderes empresariais o apoiarão nas próximas eleições, etc. Contudo, em última instância, a peça-chave de informação para o político é como a posição assumida em determinadas questões afetará sua reeleição, promoção e/ou resultados de ações ideológicas (FIGUEIREDO 2002).

2.1.7 Interdependência entre detentores do poder e demandantes de políticas públicas

Diversos pesquisadores (HILLMAN; HITT, 1999; HILLMAN; KEIM, 1995; KEIM; ZEITHAML, 1986; SALISBURY, 1969) que adotam uma posição de visão cambial da política descreveram a interdependência de fornecedores de políticas públicas (como legisladores) e demandantes de políticas públicas, como empresas e outros grupos de interesse (SCHULER; REHBEIN; CRAMER., 2002). Com esta premissa de interdependência estabelecida, é possível entender os incentivos que os legisladores e as firmas têm para interagir um com o outro. Estas

interações são trocas; a “moeda de troca” que um ator público eleito tem para oferecer é o acesso a si mesmo, e o meio das empresas estabelecerem estas “trocas”, pode ser a contratação de lobistas (HANSEN, 1991). Governantes eleitos buscam descobrir as preferências políticas de seus eleitores (especialmente aqueles que provavelmente votarão nas próximas eleições) para que possam legislar de acordo com demanda da maioria eleitoral. No entanto, o processo de coleta de informações é complexo: de forma geral, os legisladores encontram barreiras para aprender a natureza das preferências dos constituintes (HILLMAN; HITT, 1999; KEIM; ZEITHAML, 1986).

De modo geral, é conhecido o fato de que a maioria dos constituintes de um legislador não está diretamente envolvida em questões políticas, o que resulta em legisladores incertos sobre as preferências de políticas destes atores (HANSEN, 1991). Isto estabelece um cenário de oportunidade para entrada e discussão de interesses organizados, como empresas, para auxiliar os legisladores e suas equipes ao gerar um ambiente de troca de informações sobre os detalhes das políticas por intermédio do *lobbying*. Geralmente, estas informações destacam os benefícios e custos associados às variadas possibilidades políticas e, teoricamente, reduzem a incerteza de um legislador (APLIN; HEGARTY, 1980). A abordagem relacional de Hillman e Hitt (1999) atesta para o fato de que legisladores são mais propensos a confiar em um informante mediante duas variáveis: o estabelecimento de um relacionamento confiável e da repetição da interação ao vez de uma transação única (CURRALL, 1992; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

Dado o cenário de que uma empresa possa desenvolver uma estratégia para fornecer informações políticas confiáveis aos legisladores, semelhante à estratégia de informação de Hillman e Hitt (1999), é mais provável que esta ganhe e mantenha o acesso ao político, fator de suma importância para a prática do *Lobby*. Do ponto de vista da demanda, as empresas têm um incentivo para buscar acesso aos legisladores. O objetivo final da estratégia política corporativa é aprimorar as estratégias de mercado de uma empresa, de modo a criar valor para a empresa e utilizar a estratégia de não mercado pode auxiliar no alcance deste objetivo (SCHULER; REHBEIN; CRAMER., 2002). Este valor pode ser repassado aos seus consumidores, sociedade civil, por intermédio de maior qualidade na oferta de produtos e/ou serviços. Como Keim e Baysinger (1988) declaram em sua visão sobre busca de vantagem política por meio do processo político em si, fica caracterizado um empreendimento de natureza competitiva. As atividades políticas podem levar à paridade competitiva - ou seja, fornecem acesso a formuladores de políticas, o que, por sua vez, concede à empresa maior previsibilidade de cenários sobre os

contornos e a dinâmica do cenário político. Esta relação fortalece a ponte entre os agentes empresariais e políticos (MEZNAR; NIGH, 1995).

2.1.8 O impacto das mudanças do ambiente político nas estratégias de Lobby da firma

As configurações de CPA são contexto-dependentes, muitas tomadas de decisões neste campo estão conexas ao processo e sistema político vigente (HILLMAN; KEIM, 1995) e obter o conhecimento das singularidades das operações da esfera política é fundamental para o bom desempenho da firma em CPA (BONARDI ET AL., 2006; GALAN, 2012; LAWTON; RAJWANI, 2011). Entre as principais tomadas de decisão relacionadas a prática de *Lobby*, são quais agentes políticos a serem envolvidos, em qual estágio do processo político deve ser implementado o esforço de *Lobby* e quais as estratégias e táticas a serem usadas (YADAV, 2008). Yadav (2008) argumenta que a forma como a estrutura interna das instituições legislativas estabelece o equilíbrio de poder entre os partidos políticos e os políticos individuais têm uma influência significativa sobre as escolhas do alvo do *lobbying*, a etapa do processo de formulação de políticas a serem influenciadas e as estratégias e táticas utilizadas pelos lobistas (YADAV, 2008).

Pesquisadores argumentaram que as escolhas estratégicas quanto a quem influenciar, quando exercer influência no processo de política e quais instrumentos de influência específicos - estratégias e táticas - para maximizar seus objetivos de influenciar os resultados das políticas são determinados por fatores como: a Natureza do *Lobby* - se é um interesse econômico ou não; Tamanho e recursos do *Lobby* - se está concentrado em uma área geográfica ou não; e se é ou não uma operação multinacional (FRIEDEN, 1991; KENNEDY, 2004). Estes fatores econômicos e de outras naturezas são realmente importantes na explicação da variação dentro de um determinado sistema, contudo raramente levam em consideração o ambiente político doméstico de um país (YADAV, 2008). Em sua pesquisa, Yadav (2008) indaga se deve-se esperar que as escolhas relacionadas à tática de *Lobby* sejam as mesmas para todos os sistemas e ambientes políticos. Por exemplo, a indústria agrícola brasileira fará escolhas semelhantes no alvo de *Lobby*, as etapas do processo para exercer influências e estratégias e táticas como nos Estados Unidos, na África do Sul, Canadá, Holanda ou Inglaterra? Os grupos de estruturas de incentivos enfrentam estas decisões independentemente da estrutura institucional do processo político e, portanto, são uniformes em todos os ambientes políticos? Ou são condicionados

sistematicamente pela estrutura institucional das instituições políticas e sua confiabilidade que regem o processo político?

Uma investigação sobre a escolha dos Gerentes seniores na concepção de suas capacidades de Lobby interno ou externo demonstra que, em condições de incerteza, os atores privados devem fazer julgamentos sobre o curso correto de ação (PETERAF; REED, 2007). Henisz e Delios (2004) argumentam que existem dois tipos de incerteza ambiental: um baseado na falta de informações sobre um ambiente particular e o outro decorrente de uma mudança neste ambiente. Yasuda e Mitsuhashi (2017) definem mudanças políticas como mudanças dos Executivos no poder como resultado de eleições nacionais causando o redirecionamento das áreas de atuação política, como por exemplo tributárias, empregos e proteção ambiental e com isto criam uma descontinuidade das operações (YASUDA; MITSUHASHI, 2017). Entretanto, apesar das eleições nacionais serem uma fonte de mudanças políticas que podem afetar as táticas de *Lobby* das empresas que operam nesta arena, elas não se limitam a apenas este fator. A troca das autoridades no poder também pode ser ocasionada pelo impedimento da continuidade no seu mandato, como renúncia, *impeachment* e assassinato. Portanto, uma definição mais abrangente de mudanças políticas e adota nesta pesquisa consiste em mudanças dos líderes governamentais no poder como resultado de eleições nacionais ou impedimento de continuidade no seu mandato, causando o redirecionamento das áreas de atuação e agenda política.

Embora as empresas possam enfrentar constantes mudanças no ambiente político, estas podem ser seguidas por subsequentes mudanças na regulamentação da indústria, nas políticas monetárias, de comércio e tributárias e, por isso, causam incertezas (JULIO, YOOK, 2012; YASUDA, MITSUHASHI, 2017). A noção de incerteza é de extrema importância em todo o campo das formulações da Teoria da Organização e é principalmente relevante para as empresas que tentam operar na arena política (MEZNAR, NIGHT, 1995; SMITH, 2000; HANADI, et. Al. 2016).

A literatura de mudanças e incertezas políticas e impacto em investimento é bastante desenvolvida. Julio e Yook (2012) examinam os efeitos da incerteza política sobre o investimento e comportamento das empresas no contexto das eleições nacionais sob o argumento de que, na realidade, o mundo é caracterizado por líderes que enfrentam termos limitados e podem ser substituídos por outros líderes com diferentes preferências políticas

(JULIO, YOOK, 2012). Além disso, discutem que os resultados das eleições são relevantes para as decisões corporativas, pois têm implicações em todo contexto político e regulatório que a empresa situa-se, além de possível expropriação ou nacionalização de empresas privadas. Bernanke (1983) e Bloom, Bond e Van Reenen (2007) modelaram a relação entre incerteza e investimento real; Rodrik (1991) e Pindyck e Solimano (1993) modelaram a decisão de investimento privado em países emergentes que enfrentam incertezas políticas; Bloom, Floetotto e Jaimovich (2009) modelaram os ciclos de negócios como uma função de variação nas incertezas macroeconômicas, dentre outros (BERANKE, 1983; BLOOM, et. Al., 2007; RODRIK, 1991; PINDYCK, SOLIMANO, 1993; BLOOM, et. Al., 2009).

Yasuda e Mitsuhashi (2017) recentemente exploraram como as multinacionais respondem às mudanças políticas no país hospedeiro. Estas mudanças causam imprevisibilidade gerencial a qual pode aumentar os custos cognitivos que gestores precisarão incorrer para prever possíveis contingências futuras (YASUDA, MITSUHASHI, 2017; JULIO, YOOK, 2016). Boutchkova et al. (2011) descobriu que durante eleições políticas a volatilidade do mercado é significativamente maior do que o normal e que a volatilidade do retorno financeiro é maior em período eleitoral para as empresas que operam em indústrias politicamente sensíveis (BOUTCHKOVA, et. Al, 2011; YASUDA, MITSUHASHI, 2017; JULIO, YOOK, 2016). Mudanças políticas podem causar trocas de poder, controle e redistribuição dos recursos políticos e, como resultado, causam incertezas relacionadas a descontinuidade do *status quo* do ambiente político no qual a empresa opera (BIALKOWSKI et al. 2008) Ainda que as mudanças políticas não impliquem em uma substituição do partido político dominante no país, os novos governantes podem tentar legitimar sua presença no poder ao formularem novas políticas que podem ser diferentes dos governos anteriores (VAALER, 2008; YASUDA, MITSUHASHI, 2017).

2.1.8.1 Mapeamento de questões estratégicas em um ambiente de incertezas causadas por mudanças

Quando o ambiente no qual a organização opera é relativamente estável e previsível, a estratégia da corporação tende a ser incremental e progressiva. Porém, um cenário de mudanças imprevisíveis que exige decisões rápidas tende a pressionar as tomadas de decisões e processos de aprovação (PERROTT, 2008). Isto, pois, o ambiente de mudança requer que a organização tenha rápida respostas para importante questões assim que elas se manifestam (WARTICK,

HEUGENS, 2003). Nestes momentos, diretores tendem a sentir maior necessidade de monitorar a performance da empresa e tendem a envolver-se mais em decisões chaves que afetam os negócios da corporação (PERROTT, 2008).

Segundo Perrott (2008), diferentes níveis de turbulência no ambiente determinarão o tipo e rapidez de resposta que a firma deverá tomar para que sobreviva às mudanças e tenha sucesso. Ele defende, ainda, que quando o nível de turbulência aumenta, questões estratégicas que podem afetar a habilidade da empresa de atingir os seus objetivos tendem a surgir com mais frequência entre e nas fases de planejamento (PERROTT, 2008). Ansoff and McDonnell (1990) sugerem uma escala para estimar o nível de percepção da empresa em relação à turbulência de cada variável do ambiente, incluindo variáveis de *marketing e nonmarketing*, como consumidores, competidores, Associações, Política Governamental, Legislações relevantes, economia e dinâmica da indústria (ANSOFF, MCDONNELL, 1990). Este trabalho pode auxiliar na priorização de quais questões são prioritárias no momento da necessidade de rápida tomada de decisão e apropriada resposta, além de mapear possíveis faltas de informações e conhecimento e revisão de práticas de gerenciamento existentes, por exemplo (PERROTT, 1993; PERROTT, 2008).

Tabela 4 – Modos de Resposta para mudanças no ambiente

Nível de Turbulência do Ambiente	Resposta Apropriada
Nível 1- Repetitivo Nível 2 - Incremento Lento	Planejamento Periódico Regular
Nível 3 - Turbulência / Incremento Rápido	Planejamento Periódico com Gerenciamento de questões Estratégicas
Nível 4 - Descontinuidade Previsível Nível 5 - Descontinuidade Imprevisível	Base de <i>framework</i> de planejamento estratégico combinada com gerenciamento dinâmico de questões estratégicas

Fonte: Traduzido e adaptado pela autora de Perrott (2008).

No primeiro nível, há pouca mudança ao decorrer do tempo no qual os eventos ocorrem de maneira relativamente cíclica. Já no nível dois, começam a aparecer sinais de mudanças no ambiente, porém, geralmente elas são fáceis de serem reconhecidas. No nível seguinte, a mudança é também incremental, porém, ocorrem de maneira um pouco mais rápida. O penúltimo nível é caracterizado por novas dimensões de mudanças e turbulências as quais não

são extensões de mudanças passadas, entretanto, com as informações mapeadas pela empresa e conhecimento disponível, elas são previsíveis e conhecidas antes de acontecerem. Uma mudança na legislação que impacta o produto da firma pode servir de exemplo de mudança no ambiente considerada Nível 4. O último nível apresenta um ambiente com mudanças descontínuas e imprevisíveis (PERROTT, 2008).

Kim e Prescott (2005) defendem que o contexto previsível é aquele em que a empresa *espera* ser confrontada com decisões políticas, partes interessadas, questões ou ações dentro de um sistema político, ex. o início da desregulamentação do mercado (KIM; PRESCOTT, 2005). Como resultado, a empresa deve reagir *proativamente* a este contexto de política previsível. Já o contexto político imprevisível é aquele no qual a empresa é *inesperadamente* confrontada com decisões políticas, partes interessadas, questões ou ações dentro de um sistema político. Como resultado, a empresa deve reagir *de acordo* a este contexto de política (LAWTON, RAJWANI, 2011). Lawton e Rajwani (2011) descobriram que uma combinação de capacidades de Lobby interno e externo foram usadas para alavancar recursos políticos em um contexto político imprevisível afim de criar influência e a aprendizagem prática (este termo é uma expressão: *learn by doing* - aprender fazendo) é uma parte do processo para se determinar o sentido ao contexto e conteúdo de *Lobby* (THOMAS et al., 1993; CHANG, 1995; ANAND; KHANNA, 2000).

Em cenários de mudanças e incertezas é imperativa a compreensão objetiva da situação do negócio e da empresa no determinado momento para posteriores direcionamentos e estratégias (PERROTT, 2008; WARTICK, RUDE, 1986). Assim, o rastreamento, monitoramento e gerenciamento de questões prioritárias tornam-se importantes para uma sobrevivência efetiva. Neste caso, técnicas de procedimento de questões estratégicas podem propiciar oportunidades para os gestores das corporações de identificação destas questões e devido plano de ações (PALESE, CRANE, 2002).

Ao enquadrar as questões estratégicas na matriz apresentada pela **Figura 02**, elas podem ser analisadas em termos de relativa importância e necessidade de ação no ambiente de mudanças. Por exemplo, aquelas questões que se enquadram em alto potencial de impacto e alta urgência serão vistas como questões prioritárias no momento e, conseqüentemente, tomada de decisão serão formuladas e deslocamento de recursos necessários para implementação da ação da empresa serão elencados. Esta adequação interna da firma tende a propiciar a sua capacidade

de endereçar a questão estratégica prioritária e solucionar a problemática advinda das incertezas do ambiente em mudança. Esta mudança de ênfase não significa que o planejamento estratégico tradicional da corporação não seja importante (GRANT, 2003). Apenas sugere que em cenários de incertezas e mudanças imprevisíveis, o gerenciamento da empresa necessita concentrar-se nas questões prioritárias que ameaçam o negócio da firma ou oferecem oportunidades momentâneas, assim como planejamentos estratégicos altamente detalhados

		POTENCIAL IMPACTO		
		Baixo	Moderado	Alto
URGÊNCIA	Baixo	Tirar da lista de prioridades	Revisão Periódica	Monitoramento Contínuo
	Significante	Tirar da lista de prioridades ou revisão periódica	Revisão periódica Monitoramento em progresso	Plano de resposta atrasada
	Alto	Monitoramento e revisão	Monitoramento Contínuo. Segunda plano prioritário	Resposta Imediata. Planejamento detalhado e implementação

Figura 02: Determinação da prioridade de questões estratégicas

Fonte: Traduzido e Adaptado pela autora com base em Perrott (2008).

podem sofrer frequentes mudanças por conta do ambiente que se torna inútil no senso prático da implementação (PERROTT, 2008). Ou seja, contribuir para a compreensão do fenômeno da mudança e incerteza do ambiente político no qual a tática de Lobby visa ser elaborada e implementada é de extrema importância na medida em que esta variável pode impactar nas decisões de estratégia política da corporação e, conseqüentemente, no resultado de sua vantagem competitiva. Portanto, esta pesquisa pretende auxiliar na melhora do entendimento deste fenômeno ao estudar a tática de *Lobby* em ambientes caracterizados por mudanças políticas.

2.2 CIÊNCIAS QUE AUXILIAM NO ENTENDIMENTO DE CPA

Pesquisadores que estudam CPA ou que realizaram trabalhos empíricos indutivos tentaram entender os fenômenos utilizando teorias básicas de ciências sociais. Na disciplina de ciências políticas, CPA é trabalhada pela ótica da teoria dos grupos de interesse. Nas disciplinas da economia e da economia política, CPA é interpretada utilizando a ação coletiva, a escolha pública e as teorias de custo de transação. Os pesquisadores da gestão empregam as teorias da ciência organizacional para explorar o fenômeno CPA: dependência de recursos, intercâmbio, instituições, teoria comportamental da empresa e agência (GETZ, 1997). No campo de pesquisa da estratégia, a unidade de análise que auxiliará ao entendimento do fenômeno em questão é a firma e seu desempenho (SHAFFER, 1995).

Porém, até os anos 2000, a CPA recebeu críticas em sua utilização como lente teórica no campo da estratégia por acreditar-se que havia uma falta de consistência teórica para tal. Argumentava-se que as variáveis estipuladas não tinham muita consideração teórica e os avanços teóricos não eram significantes e não se conectavam com os estudos teóricos do campo da estratégia (Hillman et al., 2004; Lux et al., 2011). Hillman et al (2004) sugerem que uma das possibilidades para fazer esta conexão, entre CPA e o campo de pesquisa em Estratégia Empresarial, seria a Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View – RBV*). Segundo os autores, teria-se o objetivo de destacar os aspectos firma-específicos da CPA, assim como discutir as escolhas gerenciais (Hillman et al., 2004). Além disso, Lawton, McGuire e Rajwani (2013) argumentam que a utilização de RBV em CPA pode contribuir para a compreensão da integração, reconfiguração e utilização dos recursos políticos pelas firmas (LAWTON, et Al., 2013).

Outro motivo para a utilização de RBV refere-se ao conceito de recursos intangíveis que esta lente teórica aborda, pois o elemento é muito importante na CPA (OBERMAN, 2008). Um dos recursos intangíveis que é significativo em CPA refere-se ao relacionamento entre os atores políticos e os demandantes de políticas públicas (LAWTON; RAJWANI, 2011), pois o tempo disponíveis de uma autoridade é escasso e concorrido e, segundo Oberman (2008), pode existir uma relação forte entre o relacionamento e o acesso a esses atores políticos (OBERMAN, 2008). Além destes motivos, outros argumentos podem ser elencados para explicar as vantagens de utilizar a RBV em estudos de CPA. A primeira delas é o emprego de teoria predominante em estratégia para análise de CPA (HILLMAN ET AL., 2004; LAWTON; MCGUIRE, ET AL.,

2013); assim como a consideração de recursos intangíveis importantes em CPA, como relacionamento, já citado, e também reputação (OBERMAN, 2008; LAWTON; RAJWANI, 2011; RAJWANI; LIEDONG, 2015); a prática de CPA por intermédio de *bundles* – que será traduzido nesta pesquisa como “conjuntos” – de recursos e capacidades (FRYNAS ET AL., 2006); e por reconhecer que a configuração de recursos pode ser de forma diferente entre as empresas e sugere-se que isto explica as distinções dos desempenhos políticos entre elas (WOLL, 2007).

2.2.1 *Resource Based View (RBV)*

A teoria de *Resource Based View* (RBV) teve seu surgimento no campo da estratégia empresarial na década de oitenta com o objetivo de conceder uma explicação e entendimento de fenômenos relacionados à vantagem competitiva pela visão interna das corporações (HOSKISSON et. Al., 1999). Esta visão permitiu a complementariedade das teorias dominantes no campo da estratégia cujo foco consistiu na estrutura dos setores (KRAAIJENBRINK, et Al., 2010; PORTER, 1979; 1980). Wernelfelt (1984) evidencia o termo no momento em que investiga os recursos internos à firma favorecendo-os em detrimento aos externos, como produtos (WERNELFELT, 1984) e dois anos depois, em 1986, Barney sugere um esclarecimento para a obtenção destes recursos por meio do conceito de Mercado de Fatores Estratégicos – do inglês, *Strategic Factor Markets* (SFM) (BARNEY, 1986).

O início da década de noventa até os anos 2011 foi um período valioso para o desenvolvimento desta teoria no qual o *Journal of Management* (JOM) e Barney foram importantes protagonistas. Em 1991, JOM realiza edição especial a respeito da RBV cujo editoria foi de responsabilidade de Barney (BARNEY et Al., 2011); no ano de 2001, JOM comemora uma década da primeira edição ao lançar a edição que celebra este marco e em 2011 outra edição especial na qual debate a evolução da RBV é divulgada (BARNEY et Al., 2011). A primeira publicação traz o artigo seminal de Barney (1991) - *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* – em que apresenta e analisa as conexões entre os recursos das firmas e vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991), uma contribuição conceitual chave da teoria da RBV (ARMSTRONG; SHIMIZU 2007). Esta edição impulsionou a discussão a respeito dos conceitos de RBV (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; KOGUT; ZANDER, 1992; PETERAF, 1993).

O segundo marco da teoria, em 2001, expõe a versatilidade e possibilidades de empregar a RBV para entendimento de distintos fenômenos, inclusive, em outras áreas além da estratégia empresarial: gestão de recursos humanos (WRIGHT, et Al., 2001); economia (LOCKETT; THOMPSON, 2001); empreendedorismo (ALVAREZ; BUSENITZ, 2001); marketing (SRIVASTAVA, et Al., 2001) e negócios internacionais (PENG, 2001). Os anos subsequentes a esta edição demonstram a continuidade de pesquisas e publicações em RBV, a maturidade da teoria (KRAAIJENBRINK et Al., 2010), meta análises com conceitos que propõem argumentos para explicar as distinções do desempenho da firma e críticas a respeito da utilização da RBV (KRAAIJENBRINK et Al., 2010), recursos de forma geral (CROOK, et Al., 2008), e utilização da teoria em contextos de imprevisibilidade (Grant; 2003). No caso do contexto de imprevisibilidade, sugere-se que recursos e competências, são bases mais estáveis para firma gerar estratégias (Grant; 2003).

Outros estudos também argumentam em favor da utilização da RBV no cenário de ambiente turbulento que proporciona um contexto de imprevisibilidade para a empresa (SZYMANIEC-MLICKA, 2014). Dreyer e Gronhaug (2004) sugerem que a firma deve concentrar seus esforços para melhorar sua flexibilidade em ambientes de incerteza, ou seja, capacidade de responder prontamente aos desafios que emergem do ambiente no qual está inserida e veem isto como recursos estratégicos da organização que devem ser particularmente acionados nestes momentos (DREYER; GRONHAUG, 2004); Pettus, Kor e Mahoney (2007) alegam que em um ambiente em mudança, as firmas necessitam construir competências estratégicas, principalmente flexibilidade de recursos estratégicos, permitindo-lhes adaptarem-se às mudanças rápidas (PETTUS et Al., 2007); Lev, Fiegenbaum, e Shoham (2008) defendem que em um ambiente turbulento, o recurso mais importante da organização é o conhecimento e a capacidade de ser absorvido (LEV, et Al., 2008) e Perrott (2008) argumenta que um ambiente turbulento torna-se necessário desenvolver habilidades de construção de estratégias, incluindo análise do ambiental, o que permitirá uma melhor gestão e adaptação às mudanças (PERROTT, 2008).

O papel do ambiente político mostra que as intervenções de gestão são afetadas por suas alocações de recursos e o ambiente político dado, o que, em última análise, afeta o modo como as capacidades de *Lobby* são projetadas e combinadas para criar influência. Cada atividade de *Lobby* durante este período exige doses relevantes de esforços direcionados e conscientes ao mais alto nível da hierarquia de gerenciamento de associação organizacional e comercial (DOSI

et al., 2000; LAWTON; RAJWANI, 2011). As empresas, especialmente, precisam ser capazes de desenvolver novos recursos ou alavancarem as capacidades atuais de *Lobby*, uma vez que as mudanças políticas ambientais podem reduzir muito o valor de suas capacidades atuais (LAWTON; RAJWANI, 2011).

2.2.1.1 Recursos, Rotinas e Capacidades na RBV

O conceito de Recursos políticos e sua aplicação é antecessor à utilização da RBV como lente teórica para a compreensão de estudos no campo da estratégia empresarial, particularmente em estudos relacionados à Ciências Políticas (OBERMAN, 2008). Anteriormente aos artigos seminais de Wernerfelt (1984) e Barney (1986; 1991), pesquisas de CPA com foco nos campos do conhecimento de negócios e de estratégia empresarial abordaram recursos políticos (LEONE, 1977; YOFFIE; BERGENSTEIN, 1985). Posteriormente, distintos autores sugerem a RBV como uma possibilidade de lente teórica para a compreensão do fenômeno de CPA (HILLMAN et Al, 2004; LAWTON, MCGUIRE, et Al, 2013).

2.2.1.1.1 Recursos na RBV

Barney (1986; 1991) defende que uma empresa tem a habilidade de gerar vantagem competitiva sustentada por intermédio daqueles recursos da firma que são valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1986; 1991). Estes recursos podem ser definidos como todos os ativos, capacidades, processos empresariais, atributos, informação, conjuntos de ativos tangíveis e intangíveis, como habilidades de gerenciamento de uma empresa, seus processos e rotinas organizacionais, sua reputação e a informação e conhecimento que a empresa obtém e controla (BARNEY 1986; 1991; BARNEY, WRIGHT, KETCHEN, 2001; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984). A empresa tem que controlar os recursos cuja característica consista na heterogenia e que tenham mobilidade imperfeita, assim conseguirá transformar vantagens competitivas específicas em vantagem competitiva sustentável e isso pode gerar e amparar retornos acima da média em relação aos seus concorrentes (PETERAF, 1993). A RBV auxilia na explicação e entendimento das condições nas quais os recursos da empresa lhe proporcionarão uma vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

A RBV concentra-se e enfatiza uma análise interna das diferenças nas adoções de recursos nas empresas, mesmo no âmbito de uma mesma indústria, e explica como estas diferenças podem

ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1986, 1991; WERNERFELT, 1984). De forma abrangente, estes recursos podem ser físicos (como tecnologia utilizada na empresa, sua localização geográfica e equipamentos), humanos (como treinamentos, experiência e colaboradores da empresa) e organizacionais (como o planejamento formal e informal da corporação, relacionamento informal entre grupos da empresa e de grupos da empresa com grupos do seu ambiente). Além disso, podem ser adquiridos em Mercados de Fatores Estratégicos (SFM – *Strategic Factors Markets*) (BARNEY, 1991).

O preço pago por eles corresponde ao potencial de uma estratégia alcançar retornos acima da média (BARNEY, 1986). Nesta lógica, Barney (1986) explica que o custo de obter o recurso deve ser menor do que o valor econômico de sua implementação na estratégia estipulada e isso pode ocorrer por intermédio de superior informação e/ou por aspectos de sorte (BARNEY, 1986; DIERICKX; COOL, 1989). Dierickx e Cool (1989) analisam esta proposição de Barney (1986) e a criticam no sentido de que nem todos os recursos necessários para implementação da estratégia e tática estabelecida são comerciáveis nos Mercados de Fatores Estratégicos, como o de reputação da firma e seus relacionamentos. Nestes casos, estes recursos devem ser desenvolvidos e aprimorados no âmbito interno da empresa (DIERICKX; COOK, 1989).

O modelo desenvolvido por Barney (1991) assume que firmas no âmbito de uma indústria ou grupo são heterogêneas em relação a estratégia de recursos que controlam e que estes recursos podem não ser perfeitamente móveis em todas as empresas (BARNEY, 1991). As empresas, em geral, não deveriam ter a expectativa de obter vantagens competitivas sustentadas quando os seus recursos estratégicos forem distribuídos de forma uniformemente entre todas as empresas competidoras e altamente móveis. Com isto, Barney (1991) sugere que a busca de uma empresa por fontes de vantagens competitivas sustentadas deve focar nos recursos heterogêneos e na imobilidade (BARNEY, 1991). Contudo, uma exceção para esta conclusão desrespeita aos chamados “*first mover advantages*”, ou seja, aquela empresa que, em algumas circunstâncias, é a primeira a implementar certa estratégia e com isso consegue obter uma vantagem competitiva sustentada em relação às outras empresas que assim não o fizeram (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988; BARNEY, 1991). Para isto, a firma necessita de insights e informações a respeito das oportunidades associadas à implementação de uma estratégia que outras empresas na mesma indústria ainda não possuem, ou seja, esta forma de única de recurso (informação a respeito da oportunidade) concede a possibilidade de firmas

melhores informadas implementarem suas estratégias antes das outras (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988; BARNEY, 1991).

Em seu estudo, Barney (1991) defende que a empresa que obtém vantagem competitiva implementa uma estratégia de criação de valor que não seja implementada simultaneamente por concorrentes atuais ou potenciais e outras empresas não consigam duplicar os benefícios desta estratégia (BARNEY, 1991). Ressalva, porém, que o fato de uma vantagem competitiva ser sustentada não implica que ela durará para sempre, apenas sugere que não será competida por meio dos esforços de duplicação de outras empresas (BARNEY, 1991). Nem todos os recursos potencialmente gerarão uma vantagem competitiva sustentada. Para tanto, eles devem possuir as seguintes características (BARNEY, 1991):

- i) **Valiosos**, no sentido de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças oriundas no ambiente no qual a firma opera (BARNEY, 1991). Eles são valiosos quando auxiliam a melhorar a eficiência e eficácia da empresa (Barney, 1991) e as condições para tanto dependem do seu contexto (BARNEY, 1991; CONNER, 1991; PRIEM; BUTLER, 2001);
- ii) **Raros**, entre os competidores e potenciais competidores da firma. Um recurso valioso e raro pode ajudar a sustentar a vantagem competitiva de uma empresa na medida em que o recurso é difícil de imitar (BARNEY, 1991). Se o conjunto de recursos não forem raros, muitas empresas competidoras conseguirão elaborar e implementar a estratégia em questão e, portanto, esta estratégia não será uma fonte de vantagem competitiva sustentada (BARNEY, 1991);
- iii) **Imperfeitamente Imitáveis**. As fontes para isso podem ser: (1) condições históricas únicas sob as quais os conjuntos de recursos são criados; (2) uma relação causalmente ambígua entre os recursos e a vantagem competitiva resultante e (3) a complexidade social em sua obtenção ou desenvolvimento (DIERICKX; COOL, 1989; LIPPMAN; RUMELT, 1982);
- iv) **Não – Substituíveis**, ou seja, não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para estes recursos que são valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis (BARNEY, 1991). Quando a equidade existe, uma empresa que possui recursos

valiosos, raros e inimitáveis pode não ser capaz de desfrutar de uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 2001).

v) **Organização** necessita estar pronta para utilizar os recursos (CALDEIRA, 2016).

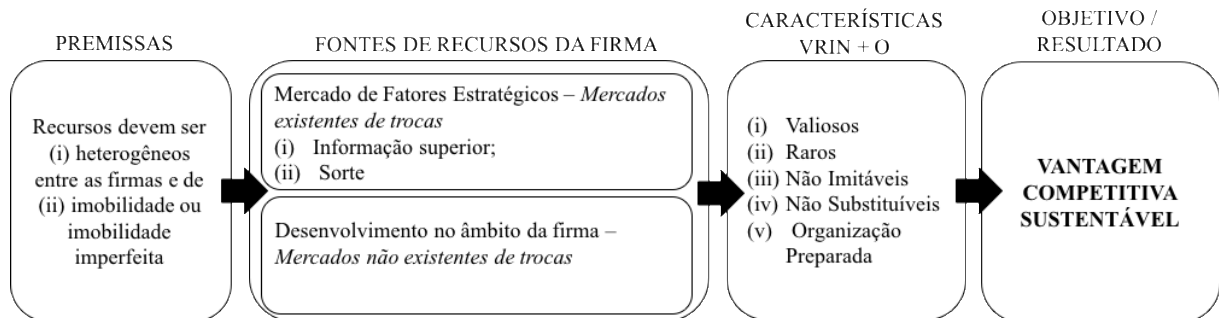


Figura 3: Premissas e fontes de recursos para alcançar a vantagem competitiva sustentável.

Fonte: Análise da autora com base em Barney (1986, 1991), Peteraf (1993) e Dierickx e Cool (1989).

Vale ressaltar que a literatura de recursos possui linhas de pensamentos que incluem juntamente ao seu conceito, o de capacidades (ETHIRAJ et. Al, 2005). Barney (1991) e Peteraf (1993) são exemplos destes autores e afirmam que recursos incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informação, conhecimento, etc (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Outro grupo faz uma separação de recursos e capacidades (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; GRANT, 1991) defendendo que o primeiro consiste no *know-how* que pode ser trocado, ativos financeiros e físicos, capital humano, etc, enquanto capacidades referem-se à capacidade da firma de conseguir implementar estes recursos em ordem de atingir a estratégia selecionada (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Com o objetivo de mitigar as críticas apresentadas à teoria de RBV, como demasiada generalização de seus constructos (KRAAIJENBRINK et. Al., 2010), esta pesquisa utilizará os conceitos separadamente, além de utilizar as distintas categorias de componentes da RBV que correspondem às hierarquias da organização (SALVATO, RERUP, 2010).

2.2.1.1.1 RBV e CPA: Recursos Políticos

Segundo Dahan (2005a), as tipologias existentes na literatura a respeito do uso de recursos políticos na arena política são muito vagas, simplistas e incompletas. O autor propõe uma lista mais abrangente de potenciais recursos políticos, destacando suas diferentes funções e articulando estas funções com estratégias políticas corporativas ao mesmo tempo que tenta sintetizar as categorias genéricas mais frequentes na literatura (DAHAN, 2005a). Dahan

(2005a) baseia-se na classificação oferecida por Attarça (1999) e Jacomet (2000) para desenvolver sua tipologia incluindo melhorias que argumenta serem pertinentes.

Em sua tipologia, Dahan (2005a) inclui os aspectos externos às firmas com o argumento de que alguns deles podem ser controlados, mantidos e canalizados, se não possuídos, e, portanto, conclui que sua inclusão à tipologia é necessária. Ele explica que a criação e o desenvolvimento de alguns recursos podem, muitas vezes, surgir de outros atores (que podem compartilhar recursos com a empresa no contexto de uma coalizão, por exemplo). Por outro lado, a criação e exploração de um recurso podem ser delegadas fora da empresa (para uma associação comercial, consultores, lobistas ou advogados, etc.), que redigirá relatórios e atenderá aos tomadores de decisão públicos em nome da empresa/setor, caso necessário (DAHAN, 2005a).

Além disso, também há a inclusão de recursos intangíveis como imagem, reputação e relacionamento. Estes tipos de recursos são importantes para a prática de CPA como são descritas na prática da atividade (GALAN, 2012). Isto fortalece o argumento de que esta tipologia é composta com um nível de detalhe que auxilia a melhor compreensão da análise das atividades políticas (CALDEIRA, 2016). Dahan (2005a) explica que a imagem varia no curto prazo dependendo das ações visíveis realizadas pela empresa, enquanto a reputação política é conquistada ao longo do tempo por meio de uma série de sucessos e/ou falhas.

Segundo Dahan (2005a, apud JACOMET, 2000), a unidade dos interesses dos membros de associação comercial deve ser incluída como um recurso político em si, sendo que esta unidade reforça a ação coletiva. Apesar da firma não possuir este recurso, ela pode usá-lo como suporte à sua estratégia corporativa (DAHAN, 2005a). Além disso, há o suporte de *stakeholders*, como em coalizões. O peso político destas partes interessadas de apoio dependerá de seu número (número de funcionários, membros da empresa, membros do grupo ativista da coalizão), da unidade de seus interesses (falar com uma única voz comunica uma mensagem mais efetiva) e na diversidade de atores (capacidade de uma empresa de reunir empresas de diversas indústrias, diversos grupos sociais, etc., com o mesmo objetivo, demonstrando a importância do interesse) (DAHAN, 2005a).

Dahan (2005a) ainda sugere que um fator de melhoria na tipologia de recursos políticos seria a inclusão da atividade de organização de eventos pelas empresas. No contexto de relações governamentais e com a mídia, muitas empresas e associações comerciais organizam viagens

de estudo, seminários, visitas às empresas ou fábricas, debates, etc. Tais eventos oferecem oportunidades únicas para obter a atenção do público de decisores e jornalistas. Dahan (2005a) primeiramente denominou esta categoria de “habilidade recreacional” e, posteriormente de “capacidade recreacional” (DAHAN, 2005a; 2005b).

Todos os recursos listados na Tabela 05 podem ser criados e explorados no nível da empresa - por meio de escritórios internos e funcionários ou consultores/profissionais contratados-, ou no âmbito coletivo, por meio de uma associação de classe ou um acordo de cooperação (DAHAN, 2005a). Em complemento, os recursos podem apresentar diferentes propósitos de combinação e/ou utilização, como acesso, influência e legitimidade, o que pode auxiliar o sentido de seus empregos (DAHAN, 2005b). Um tipo de propósito pode desencadear uma influência em diferentes recursos: o acesso ao tomador de decisão viabilizado pelo recurso relacional pode conceder a oportunidade de transmitir ao tomador de decisão o recurso de expertise da firma e junto à legitimidade da firma obtida por uma boa imagem pública, pode contribuir para a decisão positiva de seu pleito. Além disso, alguns recursos políticos serão específicos de cada causa e durarão apenas o ciclo de vida dela. Enquanto outros recursos políticos serão transferíveis para diferentes causas, como a reputação política da empresa - que é acumulada ao longo do tempo por intermédio de sucessos e falhas -, recursos financeiros e expertise político-administrativa (DAHAN, 2005a).

Dahan (2005a) defende que um recurso político será usado de maneira diferente dependendo do tipo de estratégia política que uma empresa visa implementar. A Tabela 05 demonstra os propósitos para cada tipo de recurso utilizado para alcançar a estratégia política da empresa e eles serão melhor explorados no item de capacidades políticas. A "estratégia de interação", de Jacomet (2000), enfatiza a ideia de uma troca de recursos mutuamente benéfica (DAHAN, 2005a, apud JACOMET, 2000). Nela, as empresas e servidores públicos trocam recursos políticos, como por exemplo, uma empresa pode oferecer informações técnicas úteis sobre uma questão (*issue*) aos tomadores de decisão que valorizam este recurso em troca de um tipo de decisão pública como subsídio, isenção de impostos, etc. Em contraste, em uma estratégia de pressão, a empresa alerta os tomadores de decisões a respeito de possíveis consequências negativas no caso de uma decisão desfavorável e/ou que não solucione a problemática apresentada (DAHAN, 2005a).

Tabela 5 – Tipologia de Recursos Políticos e seus propósitos

Recursos Políticos	Desenvolvimento	Propósitos dos recursos frente aos tomadores de decisão
Expertise	A expertise pode ser adquirida em diferentes áreas como técnica / tecnológica, econômica / gerencial, social, ambiental, jurídica, política / administrativa, financeira, tributária, comércio exterior, etc.	Legitimidade e Influência
Recurso Financeiro	Podem ser categorizados de duas maneiras: tanto um recurso político direto (contribuições de campanha política) assim como um recurso indireto (financiamento de outros recursos políticos).	Acesso e Influência
Recurso Relacional	Incluindo relações formais (por exemplo, a composição de um grupo de trabalho) e relações informais (contatos interpessoais).	Acesso
Recurso Organizacional	Recurso interno (escritório permanente de representação, departamento de relações governamentais, etc.) ou um recurso externo (consultor sob contrato, associação comercial, escritório de advocacia, participação de Conselhos em Federações e Confederações).	Concede suporte aos outros recursos
Reputação	Pode ser conhecido como capital político, o que enfatiza a ideia de acumulação ao longo do tempo.	Influência
Imagem Pública	É como a organização é reconhecida pela opinião pública e pela imprensa no curto prazo.	Legitimidade
Suporte de Stakeholders	O peso político deste suporte depende da quantidade de partes interessadas, da unidade de interesse e da diversidade de origens. Este peso concede legitimidade à empresa. Pode ser informal (uma simples demonstração) ou formal (criação de uma associação) e realizado por intermédio de coalizão (permanente versus <i>ad hoc</i>).	Legitimidade e Influência
Capacidades recreacionais (eventos)	Eventos fornecidos a tomadores de decisão públicos e/ou imprensa a fim de obter a oportunidade de um contato de aproximação e engajamento na causa.	Acesso

Fonte: Adaptado de Dahan (2005a; 2005b).

2.2.1.1.2 Rotinas e Capacidades na RBV

Rotinas é frequentemente estudada e tem ampla literatura de interesse tanto no campo do conceito, quanto na ciência empírica (BECKER, 2004; COHEN; BACDAYAN, 1994; FELDMAN, 2000; FELDMAN; PENTLAND, 2003; HODGSON, 2008; LAZARIC, 2008; NARDUZZO et. Al, 2000; PENTLAND; FELDMAN, 2005). Nelson e Winter (1982) foram os pioneiros em discutir e apresentar os conceitos de rotinas e capacidades como um trabalho progressista para debater as mudanças nas organizações (NELSON; WINTER, 1982). Defendem que o conhecimento da firma está acumulado por intermédio de tentativa e erro e estruturado em conjuntos de rotinas. Além disso, argumentam que este conhecimento é dependente da sua acumulação com a experiência, o que o torna único e heterogêneo entre as empresas e permite que as rotinas sejam idiossincráticas e quase não copiadas (NELSON; WINTER, 1982).

As rotinas podem ser vistas como um componente essencial da organização, pois além de obterem o conhecimento da firma, como supramencionado, formam as capacidades da empresa e, juntamente com os recursos, podem explicar a heterogeneidade da organização (BECKER, 2008). Ethiraj et. Al (2005) conceitua rotinas como padrões repetitivos de atividades e as descrevem como os componentes que constroem as capacidades (ETHIRAJ, et. Al, 2005). Além disso, acumulam o conhecimento de forma tácita e, por isso, possibilitam a estabilidade, apesar de poderem mudar (NELSON; WINTER, 1982). Feldman e Pentland (2003) propõem que elas são compostas de aspectos ostensivos e performativos. O primeiro representa a forma ideal ou esquemática da rotina, seria a ideia abstrata e generalizada da rotina, enquanto o segundo consiste nas ações específicas da rotina, realizada por pessoas específicas, em específicos lugares e momentos. Seria a rotina na prática cuja execução pode ou não ser idêntica ao idealizado (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

Inicialmente, além de proverem a estabilidade, as rotinas eram consideradas fontes de inércia (NELSON; WINTER, 1982). Em 2000, Feldman e Pentland introduzem a proposição de mecanismos de como as rotinas podem mudar, com maior desenvolvimento em trabalhos publicados em 2003 e 2005 (FELDMAN, PENTLAND, 2000; 2003, PENTLAND; FELDMAN, 2005) e complementação de Salvato em 2009 e Winter em 2013 (SALVATO, 2009; WINTER, 2013). A variação e retenção seletiva é um dos motivadores de mudanças nas rotinas ao ser entendido que a execução delas pode sofrer alterações e estas, eventualmente,

serem selecionadas pelo grupo da firma, caso eles percebam que isto faz com que a rotina seja mais eficaz e eficiente (FELMAND, PENTLAND, 2003). Quando ocorrem lapsos na coordenação de uma empresa, como falta de materiais ou colaboradores, pode haver a necessidade de novas demandas ou ações individuais que requerem improvisações nas rotinas que desencadeiam as suas mudanças (SALVATO, 2009). Por fim, a deliberação é uma característica que pode contribuir para as alterações nas rotinas por decisões gerenciais, uma vez que elas são dependentes de seu contexto e resolvem problemas específicos (WINTER, 2013).

Segundo Feldman e Pentland (2000; 2003), rotinas são padrões de comportamento ou ações que são passíveis de observação, envolvendo diversos atores e locais (FELDMAN; PENTLAND, 2000; 2003). Elas são coletivas, realizadas por grupos, ao passo que os hábitos podem ser considerados como padrões similares, porém ao nível do indivíduo (PENTLAND, 1992) e são de natureza processual (BECKER, 2004). Ao serem consideradas parte importantes da estabilidade (NELSON; WINTER, 1982), oferecerem este resultado à firma e a ação ser regular, que possibilita comportamentos esperados e instruções, as rotinas tornam-se de grande valia para a administração dos colaboradores de uma firma (BECKER, 2004). Já as capacidades são formadas principalmente por rotinas e estas são de alto-nível (NELSON; WINTER, 1982).

Tabela 6 – Principais características das rotinas segundo a literatura abordada no trabalho

Categorias	Características	Autores
Definição	As rotinas são padrões de comportamentos ou ações que podem ser observadas. Fenômeno coletivo, enquanto hábitos são padrões semelhantes que estão no nível individual.	Feldman (2000; 2003) Pentland (1992)
Natureza	São estáveis, processuais e fornecem regularidade, porém podem mudar.	Nelson e Winter (1982) Becker (2004)
Aspectos	Ostensivos e Performativos.	Feldman e Pentland (2003)

Alteração das rotinas	i) Variação e retenção seletiva; (ii) Improvisação e (iii) Deliberação.	Feldman e Pentland (2003) Salvato (2009), Winter (2013)
-----------------------	---	---

Fonte: Análise da autora com base em Becker (2004), Feldman (2000), Feldman e Pentland (2003), Nelson e Winter (1982), Pentland (1992), Salvato (2009) e Winter (2013).

2.2.1.1.2.1 RBV e CPA: Rotinas e Capacidades Políticas

Apesar de haver uma breve discussão a respeito das rotinas das atividades políticas, a literatura de CPA não se estende na explicação dos seus detalhes, ao contrário dos livros de *practitioners*, que expõem o procedimento de *issues management* como o elemento central nas atividades de Relações Governamentais (GALAN, 2012). A importância das rotinas consiste em sua própria definição, ou seja, no argumento que ela deveria compor as capacidades políticas (NELSON; WINTER, 1982). No âmbito teórico, a frequência no envolvimento da firma em CPA terá influência proporcionalmente direta no desenvolvimento de rotinas permanentes (HILLMAN, et Al., 2004; BODDEWYN, 1988). Porém, esta discussão é feita de maneira breve, assim como em artigos de Lawton e Rajwani (2011) que apresentam partes da rotina como mecanismos de coordenação – rotinas de reuniões, de comunicação que utiliza telefones ou são realizadas frente a frente - (LAWTON; RAJWANI, 2001); a menção da relação entre CPA e procedimentos de *issues management*, sem discutir o papel desta (SCHULER, 2001; WINDSOR, 2002); e a rotina como parte do aprendizado e dependência histórica, sem o necessário detalhamento (HOLBURN; ZELNER, 2010; XIA, et Al., 2009).

Em termos de estratégia da firma e sua administração, *Strategic Issues Management* foi argumentada no início da década de 80 e revisitada mais recentemente como um processo de extrema importância para a gestão (ANSOFF, 1980; DUTTON; DUCAN, 1987; DUTTON; OTTENSMEYER, 1987; HEATH, 2002). O processo de *Issue Management* pode ser considerado como correlato ao *Strategic Issues Management* (CALDEIRA, 2016), sendo cunhado o primeiro modelo na metade da década de 70, por Howard Chase, profissional renomado em *Public Affairs*, área de interação imediata da empresa com a arena política na qual está inserida. A *Issue Management* é a administração para a construção, manutenção, reparação de relacionamento com os *stakeholders* e *stakeesekers*; é o processo de gerenciamento estratégico antecipado que auxilia as organizações a identificar e responder adequadamente às tendências emergentes e mudanças no ambiente sócio-político. Estas tendências e mudanças podem tornarem-se uma “*Issue*”, que é uma situação que evoca,

necessita da atenção e preocupação de organizações e partes interessadas (HEATH, 2002). O objetivo central deste processo consiste em identificar a *issue* o mais rapidamente com a maior antecedência possível, diminuindo a probabilidade de surpresas não desejadas (PALESE; CRANE, 2002) que possam comprometer a vantagem competitiva da empresa.

Palese e Crane (2002) desenvolveram o modelo de Chase incluindo novas etapas. Além de manterem as cinco etapas iniciais elencadas no modelo de Chase de i) Identificação da *issue*, ii) Análise da *issue*, iii) considerações das opções da *issue*, iv) plano de ação para a *issue* e v) avaliação de resultados; incluíram a constante e sistemática revisão com periodicidade programada da *issue* e com isto o modelo passou a denominar-se de Chase, Jones & Crane (PALESE; CRANE, 2002).

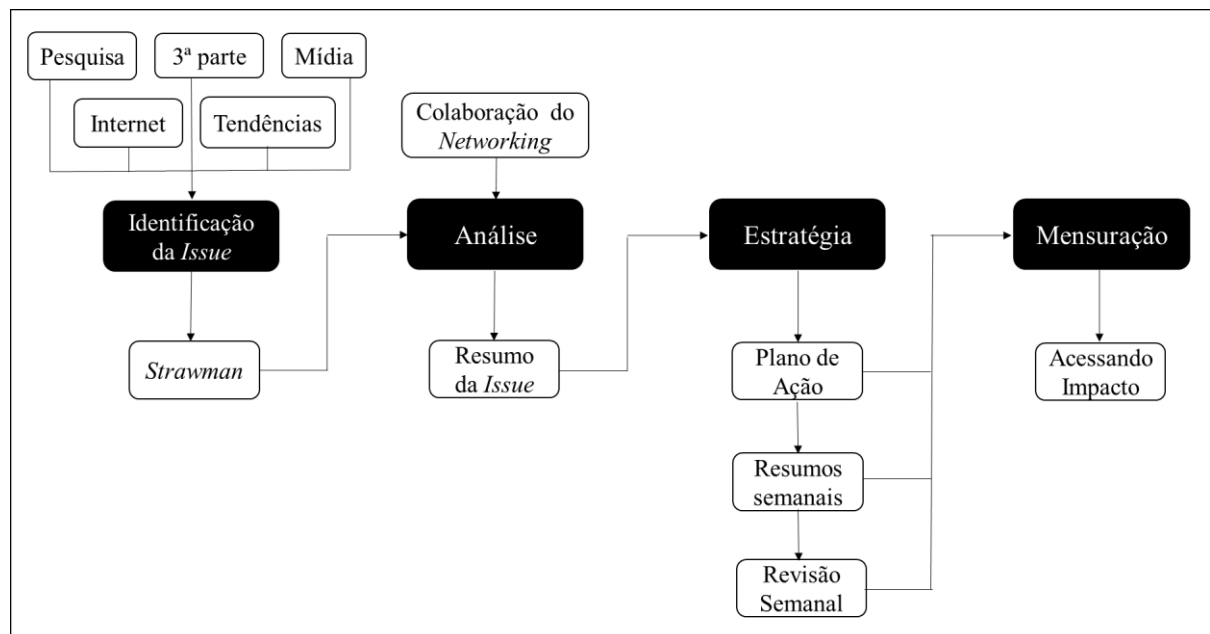


Figura 4: Processo da *Issues Management*.

Fonte: Adaptado de Palese e Crane (2002).

A partir desta importante e necessária inclusão de um componente cuja característica consiste em um processo constante, sistemático e ritmado, pode-se elencar o procedimento de *issues management* como a rotina significativa das capacidades políticas (CALDEIRA, 2016). As capacidades políticas podem ser definidas como as atividades organizacionais pelas quais representantes da firma reconfiguram, alavancam e liberam recursos políticos para alcançar novas configurações de recursos que permitem que a empresa se adapte para antecipar-se ou mesmo moldar-se às mudanças no ambiente político corporativo (LAWTON, et Al, 2013). O objetivo final das capacidades políticas tende a ser a influência da firma nas decisões políticas

e para isso, a empresa necessita levar em consideração três catalisadores, o acesso aos tomadores de decisão, a legitimidade da empresa perante estas partes e a influência (OBERMAN; 2008).

De acordo com Dahan (2005b), para o engajamento das decisões políticas, são oferecidas três vias (DAHAN, 2005b): i) *Capacidade de Acesso* – as empresas necessitam desenvolver capacidades de acesso aos tomadores de decisão com o objetivo de terem a oportunidade de apresentar seus posicionamentos, argumentos fundados e a melhor decisão para a problemática da *issue* em questão. Como o tempo destes decisores são escassos e extremamente concorridos (BORNARDI, et Al., 2005; DAHAN, 2005b), esta capacidade torna-se vital para a firma; ii) *Capacidade de Legitimação* – a legitimidade da firma pode auxiliar e, inclusive, ser determinante no acesso aos políticos tomadores de decisão (GALAN, 2012), por isso ela é um ativo importante nos procedimentos políticos (DAHAN, 2005b); iii) *Capacidade de Influência* – esta capacidade incorpora o peso político e econômico que uma empresa tem (OBERMAN, 2008), assim como as interações positivas anteriormente realizadas entre a firma e os atores políticos, além da capacidade de persuasão que o representante da organização possui (GALAN, 2012). Estas capacidades são dinâmicas em sua interação pode influenciar uma à outra (OBERMAN, 2008).

2.2.1.1.3 Gestão de Recursos e Capacidades na RBV

A partir da metade do início dos anos 2000, surgiu o desenvolvimento de uma corrente interessada em estudar e analisar como os recursos são transformados para criação de vantagem competitiva pelos gestores e firmas (SIRMON; HITT, 2003) e ela foi denominada de gestão de recursos (SIRMON, et Al., 2008) e posteriormente de orquestração de recursos (SIRMON, et Al., 2011). Para que a firma realmente consiga alcançar um de seus objetivos, o de obter vantagem competitiva, ela necessita criar, acumular, combinar e explorar os recursos (GRANT, 1991) além de avaliá-los, manipulá-los, administrá-los e aplicá-los (LIPPMAN; RUMELT, 2003). A gestão de recursos pode ser definida como os processos de estruturação do portfólio de recursos da firma, combinando (*bundling*) os recursos para a criação de capacidades e alavancando estas com o objetivo de aplicá-las na criação de vantagens competitivas (SIRMON, et Al., 2007). Com esta visão processual de Sirmon e Hitt (SIRMON, et Al., 2011), a gestão de recursos é composta de três grandes subprocessos: a estruturação, combinação e a alavancagem de recursos.

Tabela 7 – Processo de Gestão de Recursos e Descrição dos componentes

Componentes / Subprocessos	Descritivos dos componentes
<u>Estruturação</u>	Refere-se à gestão do portfólio de recursos da empresa
aquisição	É o processo de compra de recursos de Mercados de Fatores Estratégicos
acumulação	É o processo de desenvolvimento de recursos internamente
desinvestimento	É o processo de descarte de recursos
<u>Combinação (Bundle)</u>	Refere-se à combinação de recursos da firma para construir ou alterar as capacidades
estabilização	É o processo de fazer pequenas melhorias incrementais em capacidades existentes
enriquecimento	É processo de extensão das atuais capacidades da firma. Embora o grau de enriquecimento possa variar, ele se estende além de manter as habilidades atualizadas
criação (<i>pionnering</i>)	É o processo de criação de novas capacidades para abordar o contexto competitivo da empresa
<u>Alavancagem</u>	Refere-se à aplicação das capacidades de uma empresa para criar valor e riqueza
mobilização	É o processo de identificação das capacidades necessárias para suportar diferentes configurações de capacidade demandadas afim de explorar oportunidades no mercado
coordenação	É o processo de integração de capacidades identificadas em configurações de capacidade efetivas e eficientes
implementação	É o processo de usar fisicamente configurações de capacidade para suportar uma estratégia de alavancagem escolhida

Fonte: Adaptado de Sirmon, Hitt e Ireland (2007)

O portfólio de recursos é a soma de todos os recursos controlados pela empresa, como ativos tangíveis e intangíveis. A estruturação do portfólio de recursos é o processo pelo qual as empresas adquirem (BARNEY, 1986), acumulam (DIERICKX; COOL, 1989) e destinam seus recursos (SIRMON, et Al., 2007). O subcomponente de aquisição refere-se à compra de recursos nos mercados de fatores estratégicos (BARNEY, 1986). Os recursos semelhantes a *commodities*, como equipamentos, recursos intangíveis, como capital intelectual e relacional, e conjuntos complexos de recursos tangíveis e intangíveis por intermédio de fusão e aquisição são exemplos de recursos disponíveis nestes mercados (SIRMON, et. Al, 2007). O seguinte

subcomponente, a acumulação, refere-se ao desenvolvimento interno de recursos cuja necessidade reside na improbabilidade de que os mercados de fatores estratégicos forneçam a uma empresa todos os recursos necessários (SIRMON, et. Al, 2007), como os ativos intangíveis, por exemplo (DIERICKX; COOL, 1989). Finalmente, a última categoria do componente de estruturação diz respeito ao desinvestimento, o qual refere-se à perda de recursos controlados pela empresa (SIRMON, et. Al, 2007). Como as empresas têm recursos finitos, é mister que elas avaliem ativamente os recursos atuais e descartem aqueles menos propícios de gerarem a folga e flexibilidade que a empresa necessita (SIRMON; HITT, 2003). Assim, os recursos que não são suscetíveis de contribuir para desenvolver ou manter uma vantagem competitiva são candidatos à alienação estratégica.

O segundo componente, combinação (*bundles*), refere-se ao processo pelo qual as capacidades são formadas. Os recursos que fazem parte do portfólio da empresa são integrados, ou seja, agregados, agrupados, sendo que cada combinação única de recursos permite que a firma adote ações específicas destinadas à criação de valor (SIRMON, et. Al, 2007). Esta combinação pode ser dirigida ao desempenho de tarefas simples e às complexas (COLLIS, 1994). O processo estabilizador é a referência de realização de pequenas melhorias incrementais nas capacidades já existentes, como direcionar os seus funcionários a participarem de um número específico de horas de treinamento por ano para manterem seus conhecimentos e habilidades atualizados. O objetivo do processo de enriquecimento reside na ampliação e elaboração das capacidades correntes da firma e elas podem ser enriquecidas pelo aprendizado de novas habilidades que ampliem o repertório das já existentes ou pela adição de um recurso complementar ao portfólio de recursos atuais (SIRMON, et. Al, 2007). Por fim, a criação consiste na junção de recursos novos, recém adquiridos nos mercados de fatores estratégicos ou por meio de aquisição de portfólio de recursos (SIRMON, et Al., 2011).

A alavancagem envolve processos – mobilização, coordenação e implementação – usados para aplicar as capacidades de uma empresa. Em geral, as capacidades devem ser mobilizadas antes de serem coordenadas e implementadas, assim, a mobilização é o primeiro processo que as empresas utilizam para alavancar com sucesso suas capacidades (SIRMON, et. Al, 2007). A alavancagem está diretamente conectada às habilidades e conhecimentos tácitos de gestores e da firma (SIRMON; HITT, 2003). A intenção da mobilização está relacionada com a identificação dos recursos necessários e projeção das configurações de capacidades necessárias para explorar as oportunidades no mercado e obter uma vantagem competitiva. Já o propósito

da coordenação é o de integrar as capacidades mobilizadas de maneira efetiva e eficiente, de modo a criar configurações de capacidades. Por último, a implementação é um processo de envolvimento físico ao utilizar as capacidades mobilizadas para sustentar a estratégia estabelecida (SIRMON, et. Al, 2007).

2.2.1.2 Críticas à RBV

As críticas são valiosas para o avanço de qualquer teoria e com a RBV não seria diferente, já que ao explorar as suas possíveis limitações, pode-se identificar pontos nos quais as melhorias podem ser realizadas. Desde o seu surgimento e desenvolvimento, a RBV foi amplamente criticada. Há artigos polêmicos que criticam diretamente a lente teórica, sendo o mais conhecido o de Priem e Butler (2001) e as respostas de Barney (2001). Kraaijenbrink, Spencer e Groen revisaram e avaliaram as principais críticas evidentes na literatura e as estruturaram em oito categorias dispostas na **Tabela 08**. Eles concluem que a RBV resiste a cinco das oito categorias e existem três delas que ainda estão em aberto (6, 7 e 8).

Tabela 8 – Críticas e Respostas à teoria de RBV

Críticas	Respostas
1. A RBV não possui implicações gerenciais.	Nem todas as teorias devem ter implicações gerenciais diretas. Por intermédio de sua ampla disseminação, a RBV tem um impacto evidente.
2. A RBV implica em regressão infinita.	Aplica-se apenas às teorias matemáticas abstratas. Em uma teoria aplicada, como a RBV, os níveis são qualitativamente diferentes.
3. A aplicabilidade da RBV é limitada.	Generalizar sobre a singularidade não é impossível por definição. A RBV aplica-se também às empresas pequenas e <i>startups</i> , desde que se esforcem para uma VCS. Dependência histórica não é problemática se não levada ao extremo.
4. VCS não é alcançável.	RBV não é estática, embora seja problemática para explicar fontes <i>ex ante</i> de VCS. Apesar de que nenhuma vantagem competitiva possa durar para sempre, um foco no VCS continua útil.
5. A RBV não é uma teoria da empresa.	A RBV é uma teoria desenvolvida para VCS, não é uma teoria da empresa.

6. VRIN/O não é necessário nem suficiente para VCS.	VRIN/O não é sempre necessário nem suficiente. A RBV não obtém sucesso em considerar a sinergia da combinação de recursos. A RBV não reconhece a influência de modelos mentais de indivíduos na análise e criação de valor.
7. O valor de um recurso é indeterminado para que a RBV seja uma teoria útil.	É necessária uma noção mais subjetiva e criativa de valor.
8. A definição de recurso não é trabalhável.	As definições de recursos são inclusivas. A RBV não reconhece diferenças entre recursos como insumos e recursos que permitem a organização de tais insumos. Não há reconhecimento de como diferentes tipos de recursos podem contribuir com VCS de maneira diferente.

Fonte: Adaptado de Kraaijenbrink et al. (2010).

2.2.1.3 Análise dos componentes da RBV e respectivos níveis organizacionais

Salvato e Rerup (2010) contribuíram para mitigar uma problemática do entendimento dos conceitos de rotinas e capacidades e consequentemente da teoria de RBV (KRAAIJENBRINK et Al., 2010) uma vez que a flexibilidade entre eles ora pode ser reconhecida como rotinas, ora capacidades, a depender a natureza da firma (HELFAT; WINTER, 2011), como por exemplo, pesquisa e desenvolvimento podem ser considerados como uma capacidade para um empresa, porém, também vista como rotina em uma firma que terceiriza estes serviços (HELFAT; WINTER, 2011). Ao compreender este cenário adverso, Salvato e Rerup (2010) recomendam que há melhor clareza na análise dos componentes da RBV ao enquadrá-los nos níveis da organização e isto auxilia na distinção entre os dois conceitos e na relação dos componentes da RBV (SALVATO; RERUP, (2010). Os componentes e níveis organizacionais são: a estratégia da empresa e a gestão de recursos enquadram-se no nível de análise da organização; as capacidades, que utilizam combinação de recursos e rotinas, correspondem ao nível interfuncional ou entre áreas / departamentos; as rotinas são elencadas aos grupos da firma; os hábitos correspondem ao indivíduo e os recursos permeiam em todos os níveis (SALVATO; RERUP, 2010).

Dosi, Nelson e Winter (2000) sugerem, também, que o grau de intencionalidade e deliberação possa ser útil para a distinção entre os conceitos de rotinas e capacidades, já que rotinas são essencialmente automáticas enquanto capacidades são mais deliberadas que as rotinas e

possuem a intencionalidade de estratégia (DOSI et. Al, 2000; WINTER, 2013). Para exemplificar, eles citam o exemplo de *fastfood*, como fritar uma batata frita corresponde a uma rotina e abrir outra barraca de hambúrguer corresponde a uma capacidade (DOSI et. Al, 2000; WINTER, 2013).

3 METODOLOGIA PROPOSTA

Neste capítulo descrever-se-ão os procedimentos metodológicos realizados na qual caminho proposto, como foi realizada para que se responda à questão problema que foi investigada e alcançar os objetivos do estudo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O objetivo dessa pesquisa é analisar como as atividades políticas corporativas de Lobby da firma são realizadas em ambientes de mudanças políticas. Para entender este fenômeno, responder a problemática de pesquisa e alcançar seus objetivos, o presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa positivista. Por se tratar de um tema pouco estudado no campo do conhecimento brasileiro de estratégia empresarial e o referencial teórico ser majoritariamente internacional e construído a partir de realidades distintas do Brasil, foi realizado um estudo descritivo-analítico e de natureza qualitativa, por isso, apresenta relato minucioso de um fenômeno e visa identificar padrões e particularidades nos dados coletados em campo e dados secundários, assim como identificar categorias conceituais que possam demonstrar, confirmar, complementar ou negar a base teórica apresentada (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

Armstrong e Shimizu (2007) também recomendam que os pesquisadores considerem o trabalho clínico quando a pesquisa utiliza a RBV como lente teórica e explicam que a descrição da empresa encontrada na RBV é complexa, profunda e histórica (ARMSTRONG; SHIMIZU, 2007). Além disso, consideram que a riqueza dos recursos é importante para os pesquisadores do RBV. É um pré-requisito desta abordagem que os pesquisadores compreendam as limitações e potenciais problemas das abordagens indutivas, como a subjetividade e os vícios pessoais e posicionais, e triangulem a informação acessando diferentes informantes e fontes. No artigo de revisão que publicaram, 15 estudos utilizaram métodos qualitativos e um deles, de McKeivily e Chakravarthy (2002) forneceu um exemplo útil. Em seu estudo de empresas na indústria de formulação de adesivos, eles passaram vários meses entrevistando cientistas e formuladores para saber como os adesivos são desenvolvidos e, em seguida, validaram os dados da entrevista com revistas comerciais e dois especialistas em tecnologia de adesivos (ARMSTRONG; SHIMIZU, 2007).

Esta abordagem pode ser especialmente útil em ambientes chamados de "alta velocidade" em que as taxas de mudanças tecnológicas e competitivas tornam-se indisponíveis e as informações externas, úteis ou obsoletas (BOURGEOIS; EISENHARDT, 1988). Dado que os ambientes externos podem mudar rapidamente, Armstrong e Shimizu (2007) acreditam que os pesquisadores devem considerar usar a abordagem qualitativa na aplicação do RBV em novas áreas ou negócios (ARMSTRONG; SHIMIZU, 2007).

3.2 DESIGN DE PESQUISA

Shaffer (1995) sugere dois tipos de *design* de pesquisa para estudos em CPA: (i) estudo de uma única questão de CPA que possa impactar transversalmente setores distintos. Este tipo de *design* pode conceder ao pesquisador uma maior familiaridade com as corporações estudadas e poderia dispor de descrição mais elaborada se comparados aos estudos que apenas focam nos eventos políticos. Este *design* também facilita a triangulação dos dados primários e secundários; e (ii) pesquisa longitudinal das estratégias políticas (SHAFFER, 1995). A pesquisa concentrou-se no primeiro tipo de estudo, ou seja, pesquisar uma única tática de estratégia política, o *Lobby*, em ambientes de mudanças políticas no Brasil. Uma vez que os fenômenos não são concebidos como estáticos, entretanto, com mudanças contínuas em resposta às condições em evolução, um componente importante do método é levar em consideração estas mudanças, por intermédio do processo (SCHULER, 2001).

Seguindo as recomendações de Eisenhardt (1989), a questão de pesquisa foi baseada na revisão de literatura, neste caso de CPA e RBV. Assim, a eficiência da pesquisa pode ser maior ao evitar que o pesquisador desorienta-se entre a grande quantidade de dados coletados (EISENHARDT, 1989). A primeira etapa da pesquisa foi a definição do problema de pesquisa, seus objetivos e construtos, assim como suas definições. No caso, o Capítulo 02 de referencial teórico de CPA e RBV serviu de base para este primeiro passo. Os construtos e categorias definidas foram *Corporate Political Activities* (CPA), Recursos, Rotinas e Capacidades e, por fim, Gestão de Recursos e Capacidades, conforme Tabela 09. Estas categorias foram elencadas a partir do referencial teórico apresentado no Capítulo 02 e os dados estruturados conforme estas categorias. Para a primeira delas, CPA, utilizou-se na pesquisa o conceito de Hillman et. Al (2004), ou seja, atividades corporativas que objetivam influenciar decisões governamentais e políticas públicas que sejam favoráveis às empresas (HILLMAN *et al.*, 2004).

Tabela 09 – Definição dos construtos e categorias para a pesquisa com base nas teorias de CPA e RBV

Item	Categorias de Análise	Definições Empregadas
CPA	CPA	Atividades corporativas que objetivam influenciar decisões governamentais e políticas públicas que sejam favoráveis às empresas (HILLMAN et al., 2004).
Recursos, Rotinas e Capacidades Políticas	Recursos Políticos	Inventário de fatores disponíveis que são de propriedade ou controlados pela empresa (AMIT; SCHOEMAKER, 1993) e foi utilizada a tipologia de recursos políticos de Dahan (2005a; 2005b).
	Rotinas Políticas	Padrões repetitivos de atividades e são descritas como componentes que constroem as capacidades (NELSON; WINTER, 1982). O processo de Issue Management foi apontado como a principal rotina política de CPA.
	Capacidades Políticas	As capacidades políticas podem ser definidas como as atividades organizacionais pelas quais representantes da firma reconfiguram, alavancam e liberam recursos políticos para alcançar novas configurações de recursos que permitem que a empresa se adapte para antecipar-se ou mesmo moldar-se às mudanças no ambiente político corporativo (LAWTON, et Al, 2013). Elas são enraizadas nas rotinas organizacionais peculiares das firmas (ETHIRAJ, et al., 2005) e entende-se que esta pode utilizar seus recursos por intermédio de combinação e processos para influenciarem as políticas públicas e decisões governamentais a favor dos interesses da empresa.
Arranjo e Gestão	Gestão de Recursos e Capacidades Políticas	Processos de estruturação do portfólio de recursos da firma, combinando (<i>bundling</i>) os recursos para criação de capacidades e as alavancando com o objetivo de aplicá-las na criação de vantagens competitivas (SIRMON, et Al.; 2007)

Fonte: Análise da autora.

Para recursos políticos, o conceito que orientou a pesquisa foi o de Amit & Schoemaker (1993), ou seja, inventário de fatores disponíveis que são de propriedade ou controlados pela empresa, sendo que este foi flexibilizado ao conceito de CPA, por esta considerar que recursos e capacidades podem estar no âmbito externo à empresa (LAWTON; RAJWANI, et. Al, 2013) e foi combinado com a tipologia de Dahan (2005a). Para o terceiro elemento, o de rotinas, foi utilizada a abordagem de Nelson e Winter (1982) e Ethiraj et Al. (2005). Eles conceituam este componente da RBV como padrões repetitivos de atividades e as descrevem como os componentes que constroem as capacidades (ETHIRAJ, et. Al, 2005). Além disso, acumulam o conhecimento de forma tácita e, por isso, possibilitam a estabilidade, apesar de poderem mudar (NELSON; WINTER, 1982). O processo de *Issue Management* foi apontado como a principal rotina política de CPA. O penúltimo componente da RBV destacado para a pesquisa, foi conceituado em linhas com Lawton et Al (2013), em que capacidades políticas podem ser definidas como as atividades organizacionais pelas quais representantes da firma reconfiguram, alavancam e liberam recursos políticos para alcançar novas configurações de recursos que permitem que a empresa se adapte para antecipar-se ou mesmo moldar-se às mudanças no ambiente político corporativo (LAWTON, et Al, 2013).

Foi abordado ainda as explicações de Amit & Schoemaker (1993) no qual capacidades são enraizadas nas rotinas organizacionais peculiares das firmas (ETHIRAJ, et al., 2005) e entende-se que esta pode utilizar seus recursos por intermédio de combinação e processos para influenciarem as políticas públicas e decisões governamentais à favor dos interesses da empresa. Por fim, para a Gestão de recursos e capacidades, o conceito empregado foi o de Sirmon, et Al., (2007) no qual a gestão de recursos pode ser definida como os processos de estruturação do portfólio de recursos da firma, combinando (*bundling*) os recursos para a criação de capacidades e alavancando estas com o objetivo de aplicá-las na criação de vantagens competitivas (SIRMON, et Al., 2007).

O próximo passo foi a primeira ida ao campo com o intuito de direcionar à pesquisa para a lapidação e melhorar a coleta de dados. Nesta fase, foram realizadas 10 entrevistas com representantes do setor privado, no caso seis entrevistas com representantes de empresas, 2 de consultorias e 2 de associações de classe. Conclui-se que, como o trabalho trata-se de estratégia empresarial, os dados deveriam ser provenientes de amostra apenas de empresas, uma vez que são elas que determinam às suas atividades políticas. Por isso, foram utilizadas apenas as seis entrevistas com representantes de empresas. Após esta fase, estruturou-se o instrumento de

coleta de dados, o roteiro de entrevistas semiestruturadas, conforme Tabela 10. A segunda abordagem no campo consistiu a aderência de mais 11 entrevistas com empresas, totalizando no final 17 empresas entrevistadas. Vale ressaltar que nenhuma empresa entrevistada até o momento da publicação oficial desta pesquisa foi alvo da Operação Lava Jato.

Tabela 10 – Instrumento de coleta de dados e questões de Pesquisa

Perguntas utilizadas em campo	Suporte para os objetivos da pesquisa e comentários
<p>1) Quais são os maiores motivadores para a empresa ser politicamente ativa?</p> <p>2) Como tu vê a relação da importância da empresa ser politicamente ativa com a arena política na qual está inserida?</p> <p>3) Em qual dos contextos a empresa é mais politicamente ativa: cenário de estabilidade política ou de mudanças no ambiente político?</p> <p>4) Me conta um pouco da atuação política da tua empresa no ano de 2016.</p> <p>5) Poderia me dar exemplos de momentos políticos que a empresa foi mais politicamente ativa?</p> <p>6) Quais são as variáveis de um ambiente de mudança política, como o de 2016, que afetam a estratégia política da corporação? Quais são as principais decisões que a firma tem que priorizar?</p>	<p>Esta primeira seção serviu de suporte aos objetivos da pesquisa com a finalidade de entender o impacto do ambiente de mudanças políticas.</p>
<p>1) Como é estruturada a área de Relações Governamentais da empresa na qual trabalhas?</p> <p>2) E a estrutura da organização?</p> <p>3) As estruturas da área e da organização sofreram alterações no ano de 2016? Descreva estas alterações e explique o por que delas.</p> <p>4) Quais são as competências deve dominar para alcançar os objetivos das estratégias políticas da empresa? Na tua experiência, em cenário de mudança políticas como em 2016, estas competências alteram-se?</p> <p>5) Qual o papel dos consultores externos, como associações, consultorias, escritórios de advocacia para a estratégia política da empresa? Geralmente, vocês atuam sozinhos ou de forma coletiva? Em 2016 este tipo de atuação foi modificado?</p> <p>6) A empresa faz doações financeiras? Vocês doaram em 2016?</p> <p>7) Tu consideras o budget da área suficiente? Ele foi alterado em 2016?</p> <p>8) Como tu consideras a opinião pública na utilização de um pleito da empresa?</p> <p>9) Como tu vê o uso do relacionamento com as autoridades nas atividades de RelGov? Como é a abordagem da empresa com o governo, é pontual ou vocês tendem a construir relacionamento com as autoridades? Qual foi o impacto disso na atuação da empresa em 2016?</p> <p>10) Como você vê a importância da reputação da empresa e/ou profissional para a implementação da estratégia política da empresa?</p>	<p>Mapear as atividades políticas corporativas de Lobby da firma em ambientes sem e com as mudanças políticas; principais dificuldades das firmas em ambientes de mudanças políticas; Descrever as atividades de Lobby da firma em ambiente de mudanças políticas - componente de recursos políticos (Organizacionais, Expertise, Financeiros, Suporte de Stakeholder, Relacionais e de Reputação.</p>

- 1) Como funciona a área de Relações Governamentais no Brasil?
- 2) Como é o dia a dia do trabalho de Relações Governamentais?
- 3) Descreve para mim quais são as atividades ao longo da semana e do ano.
- 4) Como funciona este processo normalmente? Como foi este processo no ano de 2016?
- 5) Como é feita a priorização das demandas políticas? Como isso foi feito em 2016?
- 6) Poderia me dar exemplos de issues que nas quais vocês atuaram em 2016 e descrever como foi todo o processo? E issues atuadas em cenários de estabilidade política?

Mapear as atividades políticas corporativas de Lobby da firma em ambientes sem e com as mudanças políticas; principais dificuldades das firmas em ambientes de mudanças políticas; Descrever as atividades de Lobby da firma em ambiente de mudanças políticas - componente de rotinas

- 1) Como é o acesso às autoridades políticas no Brasil? Como a empresa viabiliza este acesso? Como ele foi no ano de 2016?
- 2) Como a legitimidade da empresa influencia na estratégia política? Qual impacto ela teve em 2016 para os seus pleitos?
- 3) Como você vê a importância da influência para alcançar os objetivos da estratégia empresarial? Como tu vê a importância da influência em ambientes de mudança política?

Mapear as atividades políticas corporativas de Lobby da firma em ambientes sem e com as mudanças políticas; principais dificuldades das firmas em ambientes de mudanças políticas; Descrever as atividades de Lobby da firma em ambiente de mudanças políticas - componente de capacidades (acesso, legitimidade e influência)

Fonte: Análise da autora.

3.2.1 Técnica de levantamento e coleta de dados

A pesquisa triangulou diferentes fontes de dados para averiguar o fenômeno da atividade política de Lobby da firma em ambientes de mudanças políticas. Utilizou-se dados de naturezas primária e secundária. Os dados primários foram coletados por intermédio de entrevistas semiestruturadas, com questões abertas e questionadas aos informantes que atuam na profissão de Relações Governamentais. Esta técnica de coleta de dados é apropriada para o alcance de dados a respeito do que os entrevistados conhecem, acreditam, anseiam, pretendem fazer, fazem ou fizeram (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1976). As atividades políticas são elaboradas, determinadas, conduzidas e implementadas prioritariamente por cargos de elevada hierarquia nos times de liderança da empresa (HILLMAN; SCHULER; KEIM, 2004). Portanto, a delimitação da amostra foi realizada de acordo com esta diretriz, sendo selecionados profissionais de Relações Governamentais com cargos de Gerência, Diretoria e Vice-Presidência. Além disso, eles são responsáveis por tomadas de decisão sobre estratégia política.

Os entrevistados foram contatados via digital, por meio de *e-mails* formalizados. Todas as entrevistas foram gravadas e foram utilizadas anotações para auxiliar na transcrição de *insights* durante as respostas dos entrevistados. As notas foram repassadas e revisadas em curto espaço de tempo, após as entrevistas (EISENHARDT, 1989) para que se obtivesse melhor qualidade na análise dos dados. Haja vista a problemática na disponibilidade de agenda destes profissionais, as entrevistas objetivaram o tempo de cerca de 30 a 60 minutos e os entrevistados foram questionados se a pesquisadora poderia retornar o contato para sanar possíveis dúvidas e/ou explorar informações pertinentes com um nível de profundidade maior. Para aqueles entrevistados mais concisos, as entrevistas duraram cerca de 20 minutos e tiveram aqueles que contribuíram mais para as explicações e, por isto, a entrevista durou mais de 60 minutos, conforme Tabela 11. No total, foram quase 903 minutos de dados primários para análise.

Tabela 11 – Caracterização dos entrevistados

Código do entrevistado	Meio	Duração	Cargo
Ent01	Presencial	45'43"	Gerente de Relações Institucionais
Ent02	Presencial	55'27"	Gerente de Relações Governamentais
Ent03	Presencial	64'38"	Gerente de Relações Governamentais
Ent04	Telefone	23'00"	Diretorx de Relações Governamentais
Ent05	Telefone	107'40"	Diretorx de Relações Governamentais
Ent06	Telefone	32'58"	Gerente de Relações Governamentais
Ent07	Telefone	66'43"	Gerente de Government Affairs & Public Policy
Ent08	Telefone	58'03"	Gerente de Relações Governamentais
Ent09	Telefone	62'23"	Diretorx de Relações Governamentais
Ent10	Telefone	40'20"	Diretorx de Políticas Públicas e Relações Governamentais
Ent11	Telefone	44'35"	Gerente de Relações Governamentais
Ent12	Telefone	47'09"	Diretorx de Relações Institucionais
Ent13	Telefone	26'24"	Gerente de Relações Institucionais
Ent14	Telefone	46'31"	Vice-Presidente de Relações Governamentais e Políticas
Ent15	Telefone	57'23"	Gerente de Relações Governamentais
Ent16	Telefone	82'30"	Diretor de Relações Governamentais
Ent17	Telefone	41'24"	Gerente de Relações Governamentais

Fonte: Análise da autora

Foram garantidos os anonimatos tanto do entrevistado quanto da empresa a que ele representa. Pretendeu-se, com esta medida, dispor de um ambiente natural e livre de barreiras para a coleta das informações. Isto, pois, na medida em que, certas CPAs, como o Lobby, ainda são vistas como atos de corrupção por parte da mídia, sociedade, setores privado e público e concomitantemente ao fato do Brasil enfrentar uma das suas piores crises política e econômica por conta de trocas ilícitas entre estas duas últimas esferas, infere-se que este profissional poderia não se sentir à vontade para tratar desta temática e isso poderia afetar a qualidade da pesquisa. O anonimato tendeu a prevenir esta possibilidade. Como forma de melhor entender o fenômeno da atividade política de *Lobby* das firmas em ambientes de mudanças políticas, foram selecionados entrevistados representantes de empresas de variados setores como financeiro, farmacêutico, eletroeletrônico, materiais esportivos, cosméticos, papelero, bens de consumo de saúde, químico, defensivos agrícolas, tecnologia digital e internet, infraestrutura, bens de capital e automotivo. Além de empresas de variados tamanhos e diferente níveis de

engajamento com o setor público, assim como empresas de atividades reguladas e atividades não reguladas.

Shaffer (1995) faz destaque para a importância do levantamento e uso de dados secundários em pesquisas em CPA. E Schuler (2001) mostra que a objetividade e o baixo custo na coleta fazem das fontes secundárias uma coleta vantajosa. Foram utilizadas como fontes para levantamento de dados secundários os jornais, revistas, relatórios de pesquisa, evento do setor privado sobre a temática e livros de *practitioners*, além de sítios eletrônicos de empresas e consultorias. Estes tipos de dados concederam complementariedade essencial na compreensão do fenômeno e do cenário, cuja natureza é extremamente dinâmica. Além disso, foram triangulados com os dados primários obtidos na entrevista. Estes tipos de fontes superam os vieses perceptivos que podem estar presentes em entrevistas e pesquisas. Assim, pesquisadores acreditam que as fontes secundárias fornecem uma avaliação real da situação sob observação. Estes dados geralmente são baratos em termos de tempo e custo financeiro, se comparados às abordagens diretas. Por exemplo, os dados do Comitê de Ação Política da Comissão Eleitoral Federal dos EUA foram extremamente populares entre pesquisadores devido à facilidade e custo de sua coleta (SCHULER, 2001).

Tabela 12 – Dados Secundários para a pesquisa

Fontes Secundárias	Descrição
Pesquisas	Pesquisas realizadas por intitutos de pesquisas e que utilizam a temática de Relações Governamentais; Pesquisas realizadas por intitutos sobre dados macroeconômicos de 2016
Depoimentos	Depoimento de praticante em evento da Confederação Nacional da Indústria sobre a Construção da Agenda Legislativa da Indústria de 2018. Será abordado no trabalho como Evt01 .
Imprensa	Matéria Jornalísticas que discutiram a profissão de Relações Governamentais, o cenário político e macroeconômico de 2016.
Material de Consultorias	Material Analítico sobre o ambiente de mudanças políticas de 2016.
Livros	Livros de praticantes da área de Relações Governamentais sobre a profissão
Sítios Eletrônicos	Endereços na web de consultorias, materias sobre Relações Governamentais e informações dos entrevistados

3.2.2 Técnica de Análise dos dados

Quando uma dissertação de pesquisa qualitativa envolve a coleta de entrevistas detalhadas em áudio, o pesquisador deve decidir se sua análise é melhor suportada pela transcrição e/ou por notas dos pesquisadores derivadas ou complementadas por uma revisão das fitas de áudio (PATTON, 2002). Outros pontos a serem considerados: o custo, o tempo e os conhecimentos necessários para apoiar qualquer das decisões (MCLELLAN; MACQUEEN; NEIDIGN, 2003). No caso, todas os áudios foram transcritos e foram complementados com as anotações dos *insights* obtidas no momento das entrevistas e no momento da análise da transcrição.

Após a transcrição das entrevistas, utilizou-se a análise por categorização simples (BAUER, 2000) como técnica de análise dos dados. Este tipo de investigação possibilita o pesquisador aprofundar-se nos significados de ações e interações humanas, o que concede verificações mais profundas e de fatos pouco perceptíveis. Além disso, foi possível a obtenção de inferências além de mera descrição do fenômeno, inclusive sobre os conteúdos que os entrevistados não

exploraram ou que deixaram subtendidos (FREITAS; JANISSEK, 2000). Os dados foram analisados no decorrer da realização das entrevistas, pois isto permitiu que fossem feitos os ajustes necessários (EISENHARDT, 1989). Por fim, foi utilizado o *software* de análise qualitativa de dados, Atlas/TI, para auxiliar a codificação dos dados. O Atlas/TI é uma ferramenta de auxílio na análise qualitativa dos dados. Nesta pesquisa, ele foi utilizado na organização das categorias e respectivos dados de representação, como as *quotations* (comentários). Com esta organização dos dados e categorias, pode-se obter uma maior da compreensão dos arranjos dos dados e respectivas conclusões.

4 O AMBIENTE DE MUDANÇAS POLÍTICAS

Na gestão das relações corporativas leva-se em conta as necessidades e os desafios que o setor privado enfrenta no país. Uma destas necessidades apontadas pela atividade empresarial no Brasil é o monitoramento sistemático dos indicadores que compõem o cenário político-econômico nacional, considerando a complexidade e a volatilidade das decisões do governo e da legislação brasileira (FOJA, 2016). O ano de 2015 foi marcado pela incerteza política, variável que potencializou a crise econômica e política no Brasil. Ao fim de 2015, a expectativa para 2016 era de que o cenário não sofreria alterações nos meses subsequentes, predominando ainda a instabilidade política e econômica (DOMINIUM, 2016). Ou seja, a expectativa em torno da economia só melhoraria conforme o cenário político ganhasse previsibilidade. No entanto, o cenário que se vislumbrava era composto por um impasse político entre situação e oposição, marcado por um governo que experimentou dificuldades na articulação. Assim como em 2015, a expectativa girou em torno da palavra-chave “incerteza” em boa parte do que iria acontecer 2016 (DOMINIUM, 2016).

O ano de 2016 foi um período no qual a política foi protagonista no Brasil. Foi ela o centro de atos de corrupção envolvendo obras do governo e da Petrobras em esquemas de distribuição de propinas na operação da Polícia Federal e Ministério Público, denominada de Operação Lava Jato. Houve manifestações à favor da interrupção do governo Dilma, assim como manifestações de sua continuidade. Além do impeachment da ex-Presidente Dilma Rousseff, houve o afastamento do Presidente da Câmara do Deputados e uma disputa de poder entre o Judiciário e o Senado, em rede nacional. A política foi termômetro da economia, influenciando câmbio, rebaixando o rating, afetando a confiança, consequentemente o consumo, a produção e o emprego (FOJA, 2017). Os dois governos que estavam à frente da recuperação brasileira apresentaram alto nível de rejeição, sendo o mais alto no mês de dezembro, conforme Figura 05.

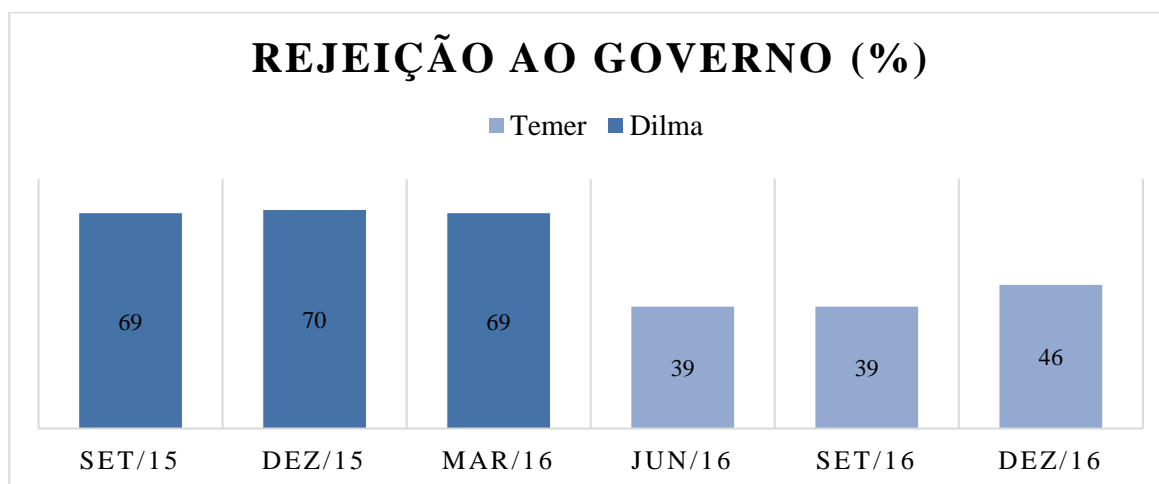


Figura 05: Rejeição aos Governos Dilma e Temer no ano de 2016

Fonte: CNI/IBOPE, 2017.

Para entender este cenário, primeiramente será apresentado, brevemente, o histórico da Operação Lava a Jato. Esta, foi uma das investigações envolvendo atos de corrupção por autoridades políticas brasileiras. Seu início aconteceu no primeiro semestre de 2014 com quatro ações que investigavam redes operadas por doleiros que cometiam atos ilícitos com recursos financeiros públicos. O nome Lava Jato foi em referência a uma rede de postos de combustíveis e lava a jato de veículos, uma das frentes iniciais do processo de investigação, em Brasília, que movimentava dinheiro ilícito. No decorrer do processo, descobriu-se os atos de corrupção na Petrobrás que envolveu empresas públicas e privadas, com destaque para as empreiteiras. Mais tarde, por intermédio de acordos de delação premiada de alguns investigados, a operação ampliou-se para outras empresas, como a JBS (MPF, 2017). Após quatro anos de investigação, o seu término ainda continua imprevisível.

Os efeitos na política brasileira foram extremamente negativos. Em 2015, com o primeiro Senador preso em exercício na história do Brasil, Senador Delcídio do Amaral, um processo de *impeachment* contra a ex-Presidente Dilma sob votação no Congresso, uma carta-desabafo do Vice-Presidente Michel Temer (até então base aliada) em oposição à própria ex-Presidente Dilma, o Presidente da Câmara dos Deputados, Deputado Eduardo Cunha, sendo investigado por corrupção e em 2016 cassado (FOJA, 2017). Em dezembro de 2015, ainda em exercício, Deputado Eduardo Cunha aceitou o pedido de *impeachment* da ex-Presidente Dilma Rousseff baseado na irresponsabilidade fiscal (G1, 2016). Para completar, a ex-Presidente trocou o Ministro da Fazenda, deslocando o então Ministro do Planejamento, Nelson Barbosa para substituir Joaquim Levy, como uma escolha política para tentar salvar seu mandato do

impeachment (CNI/IBOPE, 2017). Com isto, o ambiente de mudanças políticas agravou-se e 2016 ficou ainda mais instável e imprevisível.

Já no Poder Legislativo, o Congresso encerrou o ano 2015 com temas controversos que contribuem significativamente para a instabilidade política do país, como o processo de *impeachment*, a aprovação do orçamento do governo e a cassação do Presidente da Câmara Eduardo Cunha, no Conselho de Ética da Câmara dos Deputados. O clima de tensão contra o governo e o enfraquecimento da base de apoio do Governo no Congresso permitiram a nova configuração das forças políticas. Este novo cenário no Legislativo necessitou de atenção redobrada às propostas de Lei de interesse setorial tramitando no Congresso Nacional (FOJA, 2016). O governo sentiu fortemente a ofensiva da oposição no Congresso desfazendo-se a composição de sua base aliada. Tendo em vista as eleições municipais em 2016, o eixo de influência política deslocou-se de Brasília para os Estados e cidades do país. Com isto somando à Resolução do Tribunal Superior de Justiça que proibiu a destinação de recursos financeiros privados para campanhas políticas (TSE, 2015), as eleições municipais assumiram extrema importância.

Em 2016, a ex-Presidente tentou unir-se ao também ex-Presidente Lula e, paralelamente, o Vice-Presidente, Michel Temer (PMDB), percebeu-se fortalecido em meio a este cenário. Delações premiadas no âmbito da Operação Lava-Jato da Polícia Federal colocou o governo em situação extremamente delicada. Ao negar-se a depor, Lula foi conduzido coercitivamente sob ordem do Juiz Sérgio Moro em 4 de março de 2016. No mesmo mês, o governo Dilma anunciou que o então Ministro da Casa Civil, Jaques Wagner, que assumiria a chefia do Gabinete Pessoal da Presidência da República, seria substituído pelo ex-Presidente Lula, porém o Supremo Tribunal Federal suspendeu a sua posse. Além disso, o deputado Mauro Lopes (PMDB-MG) passou a integrar o comando da Secretaria de Aviação Civil, que estava, desde dezembro, sob uma chefia interina (G1, 2016). Até abril de 2016, o PMDB deixou vagos 600 cargos incluindo primeiro, segundo e terceiro escalões (FOJA, 2016).

Ainda em abril, a Câmara dos Deputados Federal aprovou o relatório favorável ao *impeachment* contra a ex-Presidente Dilma Rousseff. Foram 367 votos a favor do pedido de abertura do processo contra 137 para arquivamento. O Senado Federal confirmou em uma votação favorável pelo *impeachment* em 12 de maio 2016, com 55 a favor e 22 contra à saída da ex-

Presidente Dilma e ela foi afastada por 180 dias, período que abarcou o procedimento. Ao assumir o governo, o então Presidente interino substituiu dezoito Ministros e três Ministérios foram criados (G1, 2016), como se o seu mandato fosse ser permanente. A contribuição para o cenário de mudanças políticas podem ser verificadas na Tabela 13. Os Ministérios da Ação Civil, Comunicação Social, Controladoria Geral da União e Portos foram extintos. Foi neste ambiente de grandes mudanças políticas no 1º escalão de diversos Ministérios que as empresas tiveram que adequar suas atividades políticas. As questões políticas ainda têm maior peso nas definições do país e o Presidente interino não gozava de alta popularidade, como visto na Figura 5. As turbulências em seu início de governo enfraqueceram o apoio dos Senadores ao *impeachment* de Dilma, especialmente com a possibilidade de proposta de saída dela por convocação de novas eleições.

Em 18 dias de governo Temer, mais um escândalo no âmbito da Operação Lava-Jato ocasionou a demissão dos recém empossados Ministros Romero Jucá – Planejamento – e Fabiano Silveira – Transparência, Fiscalização e Controle (FOLHA, 2016). Nesta fase, o Presidente interino tentou manter o controle da política, evitando maiores escândalos, seguindo com a agenda econômica, afastando o tradicional recesso parlamentar de julho e um governo paralisado às vésperas da votação em definitivo do *impeachment*. Apresentou acordo de renegociação da dívida dos Estados e uma proposta para Reforma da Previdência (FOJA, 2016).

Quase nove meses após o ex-Presidente da Câmara dos Deputados, Deputado Eduardo Cunha, abrir o processo de *impeachment* contra a ex-Presidente Dilma Rousseff, consumou-se em 31 de agosto de 2016 a sua cassação, em seção presidida pelo Supremo Tribunal Federal no Senado, com 61 votos a favor e 20 contra (G1, 2016). Entretanto, as eleições municipais anunciaram que as medidas impopulares não teriam espaço na agenda do Congresso. E novamente a dinâmica da política brasileira se sobrepõe às necessidades de mudanças econômicas.

Tabela 13 – Mudanças no 1º escalão do ambiente político no governo interino do atual Presidente Michel Temer

Órgão Governamental	Stakeholder governamental que deixou a pasta	Stakeholder governamental que assumiu a pasta	Partido Político
Advocacia Geral da União	José Eduardo Cardoso	Fábio Medina Osório	Sem partido
Agricultura	Kátia Abreu	Blairo Maggi	PP
Banco Central	Alexandre Tombini	Ilan Goldfajn	Sem partido
Casa Civil	Eva Maria Cella Dal Chiavon	Eliseu Padilha	PMDB
Cidades	Inês da Silva Magalhães	Bruno Araújo	PSDB
Ciência e Tecnologia e Comunicações (Fusão)	-	Gilberto Kassab	PSD
Cultura	Juca Ferreira	Marcelo Calero	Sem partido
Fiscalização, Transparência e Controle (Novo)	-	Fabiano Silveira	Sem partido
Educação	Aloizio Mercadante	Mendonça Filho	DEM
Defesa	Aldo Rebelo	Raul Jungmann	PPS
Desenvolvimento Social e Agrário (Fusão)	-	Osmar Terra	PMDB
Desenvolvimento, Indústria e Comércio	Armando Monteiro Neto	Marcos Pereira	PRB
Esporte	Ricardo Leyser	Leonardo Picciani	PMDB
Fazenda	Nelson Barbosa	Henrique Meirelles	Sem partido
Integração Nacional	Josélio de Andrade Moura	Helder Barbalho	PMDB
Justiça e Cidadania (Fusão)	-	Alexandre de Moraes	PSBD
Meio Ambiente	Izabella Teixeira	Sarney Filho	PV
Minas e Energia	Marco Antonio Martins Almeida	Fernando Bezerra Filho	PSB
Planejamento	Valdir Simão	Romero Jucá	PMDB
Relações Exteriores	Mauro Vieira	José Serra	PSDB
Saúde	José Agenor Álvares	Ricardo Barros	PP
Secretaria de Governo	Ricardo Berzoini	Geddel Vieira Lima	PMDB
Secretaria de Segurança Institucional (Novo)	-	Sérgio Etchegoyen	Sem partido
Trabalho e Previdência	Miguel Rossetto	Ronaldo Nogueira	PTB
Transportes	Antonio Carlos Rodrigues	Maurício Quintella	PR
Turismo	Alessandro Golombiewski Teixeira	Henrique Eduardo Alves	PMDB

Fonte: G1, 2016

Além da fragilidade da economia e de um processo de *impeachment*, o Brasil terminou seu ano político enfrentando um choque entre os poderes Legislativo e Judiciário, com direito a descumprimento de decisão de Ministro do Supremo Tribunal Federal quanto ao afastamento do presidente do Senado, Senador Renan Calheiros. Já a Câmara dos Deputados, aprovou rapidamente uma versão das medidas contra corrupção. Em meio à proposta, os deputados aprovaram também medidas que intimidam juízes e investigadores e retiraram do texto a medida que tornaria crime o enriquecimento ilícito de agente público. Este é o cenário político no fim de 2016 e traz novamente insegurança para o mercado e para os investidores, derruba a confiança dos agentes econômicos e torna mais complicada a retomada do crescimento econômico no país. Os últimos acordos de delação premiada podem atingir a base aliada do Presidente Michel Temer. Novamente a crise de confiança nos governantes agrava-se no Brasil (FOJA, 2016).

É importante analisar a instabilidade da política brasileira juntamente com as oscilações da economia que atacaram o bem-estar da população e preocuparam intensamente o empresariado pela falta de confiança no cenário posto. Portanto, a seguir, serão apresentados mais detalhadamente os dados macroeconômicos do Brasil em 2016.

4.1 CENÁRIO MACROECONÔMICO DO BRASIL NO ANO DE 2016.

O Brasil de 2016 ficou marcado por uma profunda oscilação na economia e na política. De janeiro a abril, os principais indicadores econômicos sofreram os efeitos de baixa em reflexo aos escândalos de corrupção envolvendo políticos, partidos e até o governo, com um consequente processo de *impeachment* que destituiu a ex-Presidente Dilma Rousseff do poder. Em seguida, o mercado foi tomado por uma dose de confiança na nova gestão e alguns indicadores iniciaram uma recuperação crescente, outros deixaram de cair. Porém, em outubro as variáveis da economia não reagiram a contento. Comparado com 2015, o ano de 2016 trouxe queda de 8,4% na Indústria, 3,2% nos Serviços, 6,5% no Comércio, 5,2% no Consumo das famílias, 14,8% nas importações, resultando em uma queda de 4,4% no PIB nos quatro últimos trimestres medidos (FOJA, 2017). Segundo a Confederação Nacional do Comércio (CNC), o endividamento das famílias chegou a 57,3% (CNC, 2017). Com juros altos e o desemprego alcançando 12 milhões de pessoas desocupadas, o consumo retraiu e o setor privado sofreu.

No início de 2016 esperava-se uma queda no PIB do país de -3,01%, contudo o ano terminou com uma projeção de -3,49% e fechou o ano com uma queda de 3,6%. Em relação à inflação, o ano de 2016 fechou com a taxa 6,58% no acumulado de 12 meses (FOJA, 2016).



Figura 06: Evolução PIB (%) 2000-2016.

Fonte: FOJA com base em IPEA/IBGE, 2017.

A imprevisibilidade permeou o câmbio no ano de 2016. Ao longo dos meses, o dólar ensaiou estabilidade em patamares pouco acima de R\$3,00, contudo se mostrou extremamente sensível às intempéries políticas chegando a casa de R\$4,00 antes da consolidação do *impeachment* da ex-Presidente Dilma Rousseff, impactando o consumo (BANCO CENTRAL, 2017).

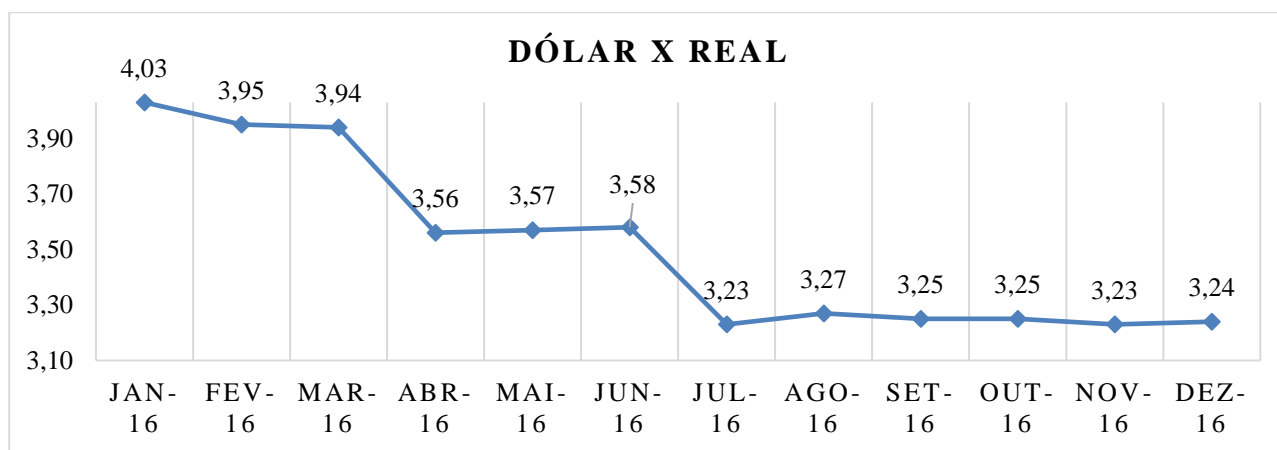


Figura 07: Câmbio ao longo do ano de 2016.

Fonte: Banco Central, 2017.

Sob a ótica da demanda, o consumo é a variável mais importante para impulsionar a atividade empresarial no Brasil. Porém, 2016 foi marcado pelo endividamento das famílias e de empresas, desemprego, e retração no consumo, afetado pela confiança (FOJA, 2017). Após uma trajetória de recuperação que durou até setembro de 2016, a confiança dos empresários mostrou recuo nos últimos três, acumulando queda de 5,7 pontos no período (CNI, 2017). Valores abaixo de 50 indicam falta de confiança. A confiança do empresário é a demanda, a do trabalhador é o emprego. Geralmente, governos buscam dinamizar suas economias com baixas taxas de juros, parcerias com a iniciativa privada na promoção de investimentos em inovações, buscando protagonismo na nova revolução industrial. No Brasil, as fábricas exibem capacidade ociosa (FOJA, 2017).

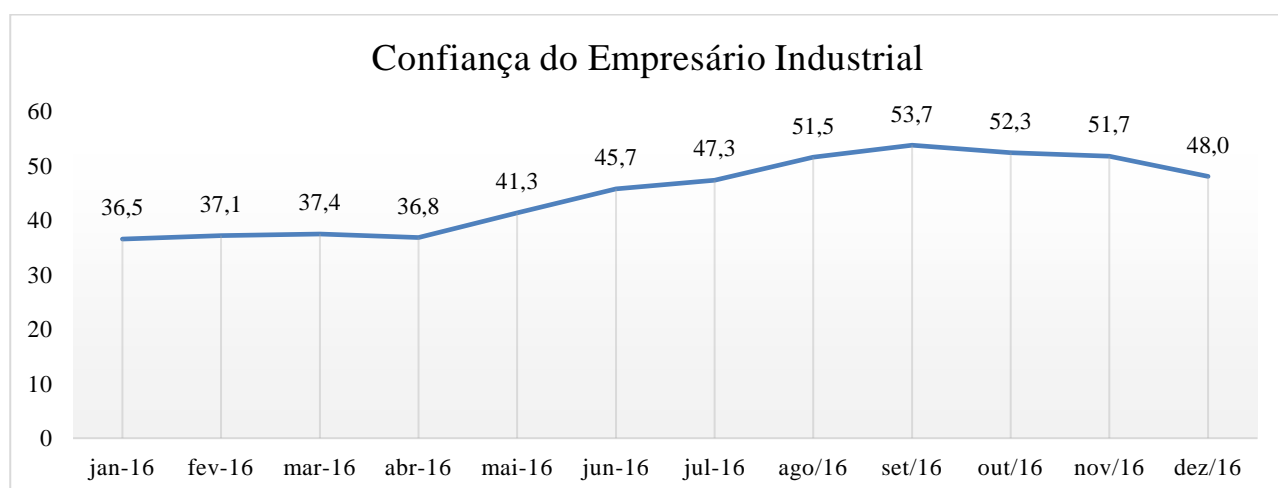


Figura 08: Confiança do Empresário Industrial.

Fonte: CNI, 2017.

Em 2016, os investimentos brasileiros reagiram fortemente às condições microeconômicas do país. O déficit público, a retração do PIB, a alta do desemprego, o processo de *impeachment*, as delações da Operação Lava Jato, foram fatores que abalaram a confiança dos investidores no país principalmente no primeiro semestre. O desempenho da política do novo governo, com a aprovação da PEC de gastos públicos, a proposta de Reforma da Previdência, o controle da inflação e uma pequena queda nos juros vieram em socorro da crise de confiança. Porém, o respiro durou apenas até setembro e no mês seguinte, a confiança do empresário industrial voltou a cair e o ano encerrou com o indicador próximo ao de julho, fim do processo de *impeachment* da ex-Presidente Dilma Rousseff (CNI, 2017).

Sem dúvida alguma o desemprego é o componente da economia brasileira que assombrou 2016. A pior perda nos postos de trabalho deu-se em São Paulo, seguido pelo Rio de Janeiro e depois Minas Gerais (IBGE, 2017). Enquanto isto, a taxa de desemprego subiu para 13,2% no último trimestre móvel, chegando ao contingente de 13,2 milhões de pessoas desocupadas, 30,6% maior que no mesmo período em 2016, um recorde para a série, conforme Figura 09 abaixo.

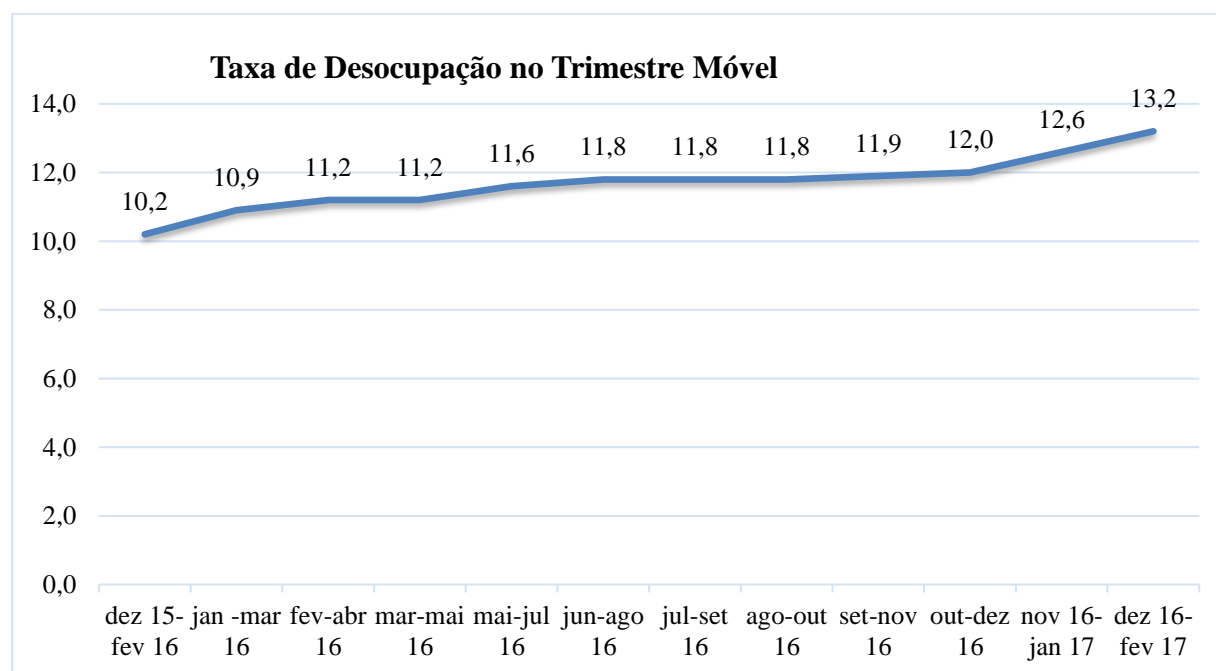


Figura 09: Taxa de Desocupação no Trimestre Móvel
Fonte: IBGE, 2017

Juntamente ao pior fator econômico em 2016, o desemprego, está o consumo. O ano de 2016 terminou com uma insatisfação e pessimismo considerável por parte dos consumidores. Após a finalização do processo de *impeachment* da ex-Presidente Dilma Rousseff, o indicador

apresentou melhora crescente até outubro de mesmo ano quando retornou a cair, abaixo, inclusive, da confiança do mês de julho (FGV, 2017). A confiança caiu influenciada em sua maior parte pela queda nas expectativas em relação ao futuro (FOJA, 2017).

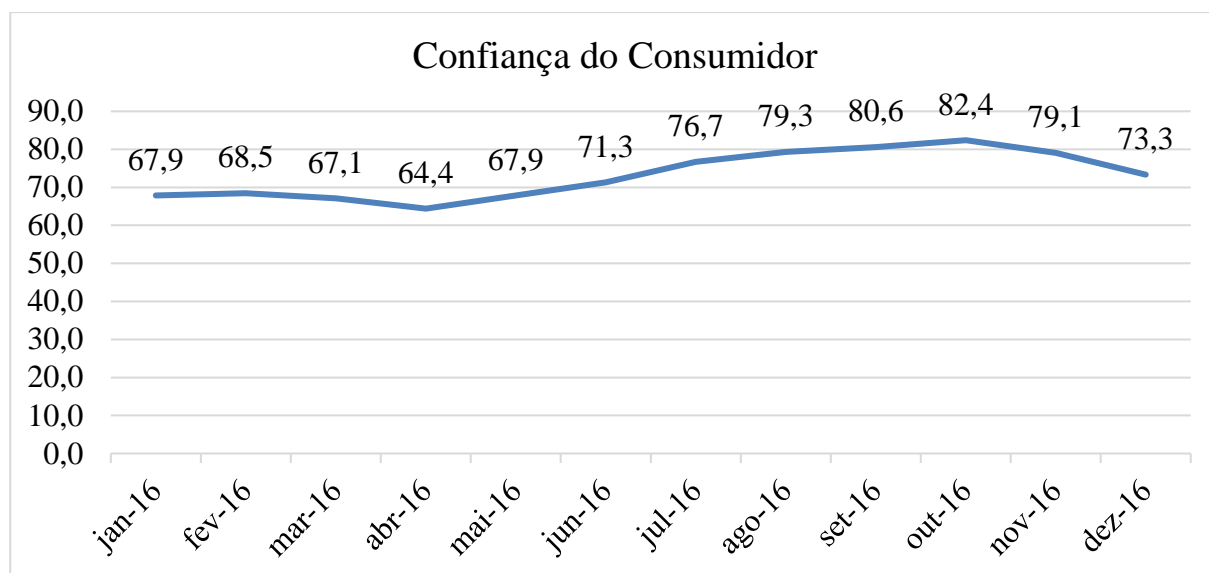


Figura 10: Confiança do Consumidor

Fonte: FGV, 2017.

Por fim, o último dado macroeconômico a ser apresentado refere-se ao comércio exterior do Brasil no período selecionado. Se houve algum aspecto positivo na crise brasileira, este foi sem dúvida o efeito do câmbio nas exportações. Cotações acima de R\$3,00 desde 2015 e a queda nas importações garantiram uma balança comercial positiva. A corrente de comércio indica o dinamismo do comércio internacional e da economia doméstica e, embora o superávit seja importante, a queda significativa nas importações e até mesmo nas exportações fez encolher a corrente de comércio, a pior desde 2009 (MDIC, 2016).

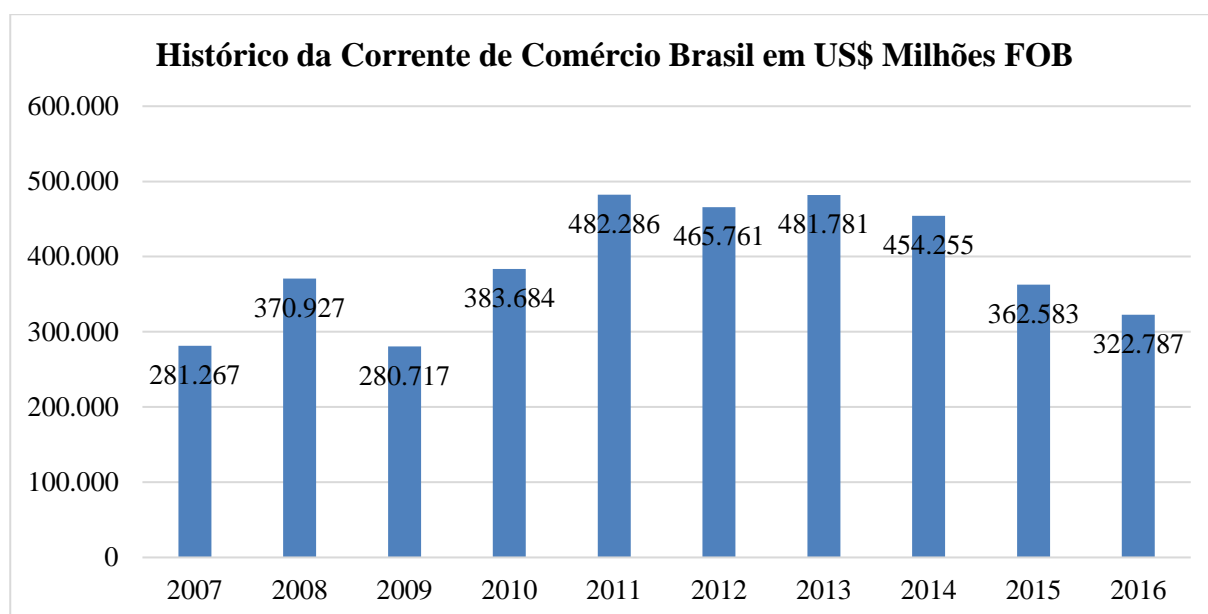


Figura 11: Histórico da Corrente de Comércio Brasil em US\$ Milhões FOB.

Fonte: MDIC, 2016.

Neste capítulo, pode-se perceber que a instabilidade tanto política quanto econômica caracterizou o ano de 2016. Foram diversas variáveis que contribuíram para tal ambiente que prejudicou o setor privado, como a Operação Lava Jato, que trouxe insegurança nas abordagens com os *stakeholders* políticos, estagnação política pela imprevisibilidade do cenário com a abertura do processo de *impeachment* da ex-Presidente Dilma Rousseff, trocas de cargos políticos importantes nas principais pastas do Poder Executivo e Poder Legislativo e Judiciário não se entendendo. Isto tudo sem mencionar os indicadores econômicos supra apresentados. Foi por conta deste ambiente de instabilidade, imprevisibilidade, crises econômica e política e trocas dos decisores políticos que 2016 foi o período escolhido para servir de laboratório de ambiente de mudanças políticas da pesquisa. A seguir, serão apresentados, analisados e discutidos os dados primários colhidos no campo triangulados com dados secundários.

5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados oriundos das dezessete entrevistas em profundidade e analisadas pela triangulação com dados secundários de evento no qual a pesquisadora participou, matérias jornalísticas e de consultorias, sites das empresas e de órgãos governamentais, assim como livros de *practitioners* de Relações Governamentais e artigos sobre a temática. Após esta exposição, os resultados serão discutidos com a comparação da teoria de CPA e RBV, apresentadas no Capítulo 02. Como visto no Capítulo 03, os entrevistados ocupam cargos que lhe competem a tomada de decisão na área de Relações Governamentais da empresa, sendo esta responsável pela atividade política da firma e impactada com o ambiente de mudanças políticas, como exibido no Capítulo anterior. Esta seção será dividida em quatro partes. A primeira delas exporá o contexto da atividade de Relações Governamentais no Brasil, já a segunda trabalhará os componentes das capacidades políticas em ambientes de mudanças políticas, como recursos políticos, rotina política de *Issue Management* e capacidades políticas de acesso, legitimidade e influência. A terceira, explicará como foi o arranjo das capacidades políticas em ambientes de mudanças políticas, no caso, 2016, na tentativa de responder o problema de pesquisa de como as atividades políticas de Lobby das firmas são realizadas no ambiente de mudanças políticas. A quarta e última parte deste Capítulo refere-se à discussão dos resultados dos dados coletados em campo em comparação às teorias de CPA e RBV.

5.1 LOBBY NO BRASIL

Pode-se perceber no decorrer dos últimos anos que existe uma relevância nas forças de não-mercado (Baron, 2013), uma vez que são capazes de impactar o valor agregado gerado pelas cadeias globais de valor. Uma recente pesquisa da McKinsey com amostra de 1.300 executivos alertou que o ambiente político e o relacionamento com os *stakeholders* políticos são considerados por mais da metade dos CEOs como a essencial ou entre as 3 principais prioridades para as firmas. Mesmo com esta percepção, os entrevistados relataram que há muito a ser desenvolvido e otimizado nesta frente dentro das empresas e competências requeridas ao profissional (JOTA, 2016). Nos últimos anos, verificou-se crescimento na quantidade de instituições e cursos profissionalizantes que possam preencher esta lacuna, conforme Tabela 14.

Tabela 14 – Cursos para área de Relações Governamentais

Nome do Curso	Instituição	UF	Carga Horária	Tipo de cursos	Evidência
Relações Governamentais no Brasil	Inspere	SP	16H	Curta Duração	http://www.insper.edu.br/educacao-executiva/relacoes-governamentais-no-brasil/
Relações Governamentais na Estratégia Corporativa	CNI	SP / BSB	24H	Curta Duração	http://www.portaldaindustria.com.br/iel/iniciativas/programas/educacao-executiva/2015/08/1,70154/relacoes-governamentais-na-estrategia-corporativa.html
Como fazer Relações Governamentais e Institucionais	ABERJE	SP	8H	Curta Duração	http://cursosaberje.com.br/cursos/como-fazer-relacoes-governamentais-e-institucionais-10.html#.WpyoiujwayI
Relações Governamentais	Cásper Líbero	SP	15H	Curta Duração	https://cursos.casperlibero.edu.br/produto/relacoes-governamentais-estrategias-de-comunicacao-com-o-governo-2/
Dados para Relações Governamentais	IBPAD	BSB	12H	Curta Duração	https://www.ibpad.com.br/produto/dados-para-relacoes-governamentais-brasilia/
Extensão em Relações Governamentais e Institucionais	ABRIG	BSB / SP	150H	Curta Duração	http://abrig.org.br/staff/cursos-de-extensao/
Inteligência Política e Estratégica	UCB	BSB	20H	Curta Duração	http://www.ucb.br/Eventos/2/9662/CursoDeExtensaoInteligenciaPoliticaEEstrategia/
Minor de Relações Governamentais	ESPM	SP	36 e 72H	Trilha de Especialização na Graduação em RI	http://rodrigocintra.com.br/2016/05/17/espm-oferece-curso-de-graduacao-em-ri/
Advocacy e Políticas Públicas: Teoria e Prática	FGV	SP	64H	Curta Duração	http://pec.fgv.br/cursos/advocacy-e-politicas-publicas-teoria-e-pratica
MBA em Economia e Gestão: Relações Governamentais	FGV	SP / BSB	432H	Pós-Graduação / MBA	http://mgm-saopaulo.fgv.br/cursos/relacoes-governamentais/ http://mgm-brasilia.fgv.br/cursos/mba-executivo-economia-gestao-relacoes-governamentais-0
Pós-graduação em política e relações governamentais	ESPM	SP / RS	390H	Pós-Graduação	http://www2.espm.br/sites/default/files/pagina/mc-politica-e-relacoes-governamentais-2015-2_1.pdf
Relações Institucionais	Ibmec	BSB	540H	Pós-Graduação / MBA	https://www.ibmec.br/df/cursos/mba/administracao-publica/relacoes-institucionais
Direito e Relações Governamentais	UniCEUB	BSB	390H	Pós-Graduação	https://www.uniceub.br/cursos/direito-e-relacoes-internacionais/pos-graduacao/direito-e-relacoes-governamentais/sobre-o-curso.aspx
Advocacy e Diplomacia Corporativa	UCB	BSB	390H	Pós-Graduação	http://www.ucb.br/Cursos/246AdvocacyEDiplomaciaCorporativa/
Treinamento Político em Washington	CERIG	-	-	Viagem	http://www.relgovemfoco.com.br/misao-de-treinamento-politico-em-washington/

Fonte: Análise da autora com base na pesquisa documental nos sites das instituições.

No passado, a empresa contratava o profissional de Relações Governamentais que tivesse passado por cargos públicos e tivesse uma atuação com base em relacionamentos pessoais (GALAN, 2012). Assim, poderiam estar seguros de que a capacidade política de acesso estaria garantida, a estratégia política implementada e o pleito deferido. Hoje, há um movimento pela profissionalização da área para realização da tática de Lobby e a rede de contatos continua sendo importante, entretanto, o relacionamento é feito e mantido de forma formal e institucional e apenas isto não basta para este profissional (NAVARRO, 2107),

Hoje existe toda uma preocupação com a questão ética, com os princípios, a relação entre o poder público e a iniciativa privada, que não existia até pouco tempo atrás, mesmo por conta dos dias que a gente está vivendo, questão de Lava Jato, do Mensalão, enfim. Mas isso já vem até um pouco mais de tempo, eu acho que começou a estourar esse movimento de renovação, isso na época dos Anões do Orçamento, na década de 1990, então esse movimento foi se modificando não na velocidade desejável, em passos lentos. Mas ele vem se alterando ao longo dos últimos anos e eu acho que vai melhorar cada vez mais (Ent12).

Com as investigações da Operação Lava Jato, a mídia tratou o Lobby como atos ilícitos cometidos pelas firmas investigadas. O cientista político Marco Antonio Teixeira, da FGV-SP, ressalta que a conotação pejorativa concedida à atividade no Brasil difere do que ocorre em outras democracias mais maduras, explicando que para os brasileiros, Lobby tornou-se “palavrão”, o que não faz jus a atividade legítima de representação dos interesses empresariais perante os *stakeholders* públicos, e defende a regulamentação da profissão (JOTA, 2016).

No intuito de melhorar cada vez mais a atuação das empresas na arena política brasileira, estão em tramitação no Congresso Nacional dois Projetos de Lei para regulamentação da atividade de Lobby:

- i) PL 6132/1990: de origem do Senado e do ex-Senador, Marco Maciel (PFL/PE). Está pronto para a Pauta no Plenário da Câmara dos Deputados desde outubro de 1993 (CD, 1990);
- ii) PL 1202/2007: do Deputado Carlos Zarattini (PT/SP), pronto para a Pauta do Plenário da Câmara dos Deputados desde dezembro de 2016 (CD, 2007).

Outra recente medida que avança na profissionalização e atuação institucional da atividade de Lobby refere-se, no início de 2018, ao Ministério do Trabalho ter incluído o Lobby no cadastro oficial de ocupação do País com a denominação da profissão como Relações Institucionais e

Governamentais, o que comprova que é esta área / equipe da firma que é responsável pela atividade de defesa de seus interesses (ESTADÃO, 2018).

5.2 COMPONENTES DAS CAPACIDADES POLÍTICAS DA EMPRESA EM AMBIENTES DE MUDANÇAS POLÍTICAS

As capacidades políticas podem ser definidas como as atividades organizacionais pelas quais representantes da firma reconfiguram, combinam e alavancam recursos políticos para alcançar novas configurações de recursos que permitem que a empresa se adapte para antecipar-se ou mesmo moldar-se às mudanças no ambiente político corporativo (LAWTON, et Al, 2013). As Capacidades são enraizadas nas rotinas organizacionais das empresas (ETHIRAJ et al., 2005). O objetivo final das capacidades políticas tende a ser a influência da firma nas decisões políticas e para isso, a empresa necessita levar em consideração três catalisadores, o acesso aos tomadores de decisão, a legitimidade da empresa perante estas partes e a sua influência (OBERMAN; 2008).

Para entender como as atividades políticas das corporações são realizadas em ambientes de mudanças políticas é necessário entender como foram geridos os seus recursos políticos, processada a sua rotina política de *Issue Management* e como suas capacidades políticas foram arranjadas.

5.2.1 RECURSOS POLÍTICOS

Dahan (2005a) defende que um recurso político será usado de maneira diferente dependendo do tipo de estratégia política que uma empresa visa implementar, pode ser para o propósito da capacidade política de acesso, de legitimidade, influência, ou mesmo mais de uma delas.

5.2.1.1 Recurso Político Financeiro

Em sua tipologia, Dahan (2005a, 2005b) estipula que o recurso político financeiro da firma pode ser utilizado para alavancar as capacidades políticas dela e, assim, auxiliar no êxito da sua estratégia política (DAHAN; 2005a, 2005b). Este recurso pode ser atribuído tanto diretamente, como em contribuições para campanhas políticas, como indiretamente, financiamento de outros

recursos políticos e o propósito para seu emprego consiste na alavancagem das capacidades políticas da firma de acesso e influência (DAHAN; 2005a, 2005b).

Aparentemente, os entrevistados demonstraram cuidado excessivo na conversa a respeito dos recursos financeiros da firma - principalmente na temática de doações para financiamento de campanhas eleitorais – alguns, inclusive, responderam de forma única, sem desenvolvimento na argumentação aos serem questionados se a empresa acumula este tipo de recurso político: “Não.” (Ent08, Ent11). Na contramão, um dos depoentes manifestou o desejo de poder utilizar este recurso, porém, é impedido pelo *compliance* da firma,

Eu trabalhei bastante para tentar mudar, mas eu não consegui. (...) é uma posição mundial, todos os mercados, ela não ajuda, não participa de nenhum país, de nenhum jeito. Então a gente simplesmente, a gente perde negócios nisso, entendeu? A gente tem, por exemplo, casos aqui de... exemplos explícitos que a gente tem dificuldade em cada matéria, a gente faz de concorrente, porque o concorrente contribui para campanha dele, faz todo o sentido. Então a questão é uma cláusula pétrea na empresa, não tem jeito, não entra, não participa de nada, não põe dinheiro em nada, nem em campanha, nem em candidato, nem indiretamente, nem passar, nada. Não ajuda em nada, zero (Ent09).

Já no recurso político financeiro de *budget* da equipe de Relações Governamentais responsável pela atividade política da empresa, há dados que sugerem que o budget da área pode ser considerado suficiente para a implementação da estratégia política da firma (Ent08, Ent09, Ent10, Ent11). Um dos entrevistados alegou que considera o budget da área suficiente para as atividades da rotina política de *Issue Management* de acumulação de recurso organizacional externo, como contratação de Consultorias e entrada em Associações de Classe, entretanto, acredita que não é suficiente para contratação de recurso organizacional humano, profissionais para aderirem a equipe (Ent08).

5.2.1.1.1 Recurso Político Financeiro em Ambientes de Mudanças Políticas

Até 2014, era considerado constitucional as empresas brasileiras doarem recursos financeiros às campanhas eleitorais para candidatos políticos. Porém, em 2015, ao final da tramitação da reforma eleitoral, a ex-Presidente Dilma Rousseff vetou o dispositivo legal que assegurava o acúmulo deste recurso político e as doações financeiras por pessoas jurídicas foram proibidas com base na Lei N° 9.504 de 1997. Além de o Congresso Nacional ter mantido este veto (DOU, 2015), a decisão da ex-Presidente foi baseada no entendimento do Supremo Tribunal Eleitoral da inconstitucionalidade de tal recurso político pelas empresas e proibiu as doações por pessoas

jurídicas já nas eleições de 2016, pela Resolução N° 23.463 de 2015, que dispõe sobre a arrecadação e os gastos de recursos por partidos políticos e candidatos e sobre a prestação de contas nas eleições de 2016 (TSE, 2015).

Apesar da segurança proveniente do arcabouço jurídico brasileiro, apenas um dos entrevistados resgatou a legislação brasileira para argumentar sobre o desinvestimento no recurso político de doações financeiras às campanhas políticas, *“Não, não. A gente não faz. Mesmo porque nós somos proibidos por lei de fazer qualquer tipo de doação para o poder público”* (Ent12).

Nenhum outro depoente fez esta menção e concentraram seus argumentos ou pela impossibilidade oriunda do *compliance* da empresa (Ent07, Ent16) ou pela legislação Norte-Americana – empresas americanas operando no Brasil (Ent10). Inclusive, referiram-se ao assunto com certo alívio neste desinvestimento,

Zero. Isso também é um outro fator de extremo conforto ((riso)) para mim pessoalmente. Porque assim, a gente... e como isso é público, eu até não recebo pedidos, e quando a gente recebe a resposta é muito fácil, fala, “olha, sinto muito, a gente não pode apoiar, mas com certeza teremos o maior prazer em trabalhar com o senhor caso seja governador eleito, ou presidente eleito, ou deputado eleito”, etc. Então assim, a nossa posição é sempre assim: a gente trabalha com quem está na função. Mas do ponto de vista de campanha é zero, é zero mesmo (Ent14).

Em relação ao budget da área para o ano de 2016 caracterizado pelas mudanças políticas, a maioria dos entrevistados relatou que a ordem de grandeza manteve-se se comparados ao valor de 2015 (Ent09, Ent16). Contudo, algumas particularidades são relevantes e devem ser destacadas. A primeira delas refere-se a multinacional que recebe o orçamento em dólar e, portanto, apesar de o valor absoluto em dólar ter sido o mesmo, com as oscilações do câmbio, a empresa conseguiu gerir melhor o recurso financeiro de budget da área (Ent10). A segunda, refere-se a mudanças ocasionadas na empresa como um todo, não especificamente na área de Relações Governamentais, muito por conta do cenário econômico em 2016 (Ent15, Ent17). Com outra abordagem, um dos depoentes relatou que o budget da área aumentou em 2016, porém, como será tratado no subitem de recursos organizacionais, a área de Relações Governamentais desta empresa foi criada em 2016, antes sob a competência do departamento jurídico (Ent11). Portanto, sugere-se a inferência de que uma área nova da empresa possa justificar este efeito contrário à maioria da amostra. Por fim, apenas um dos entrevistados

mencionou que os últimos períodos foram desafiadores e a empresa realizou um desinvestimento no recurso político de budget da área (Ent12).

5.2.1.2 Recurso Político de Expertise

Em sua estruturação de recursos políticos, Dahan (2005) exemplifica a diversidade de tipos de expertise que podem ser listadas, como técnicos, econômicos, social, ecológicos, legais e políticos. Descrevem-se a seguir os tipos de expertise que foram destacados como os mais relevantes nos relatos e dados coletados para a pesquisa.

Os depoentes relataram que, em termos gerais, o profissional de Relações Governamentais é um profissional que entende ou é capaz de elaborar a estratégia e tem em suas funções a de consultor interno da firma, como um “*product advisory*”, que posicionará a empresa na tomada de decisão ao mesmo tempo que ele é um conector para o ambiente externo (Ent05). Outro dado geral que deve ser destacado foi a característica de integridade e ética. Pode-se perceber que o ambiente de mudanças políticas de 2016 ressaltou este recurso intrínseco ao profissional,

Olha, eu diria retidão de caráter. O que isso significa? Ah, sim, que o cara é ético e não sei o quê? Sim, isso é uma premissa. Mas significa que ele não passa para frente fofocas, informação que ele não teve *doublecheck*, entende? É a pessoa que não vai tirar *selfie* representando a empresa com o presidente da República. É um cara de expressão, vai, em outras palavras (Ent08).

E aí eu diria que uma coisa que a gente fala muito hoje, que era tida como um dado no passado, mas que hoje vale a pena enfatizar, botar a luz em cima é ética. Então você precisa ter um comportamento ético de *compliance* absolutamente íntegro, porque assim como não tem meia gravidez, não tem meio honesto. Ou você é ou não é (Ent14).

Expertise técnica: os entrevistados apontaram que este tipo de expertise, ou seja, conhecimento técnico político, econômico, do negócio aliados a capacidade de leitura de cenários e antecipação de tendências, é conhecimento básico para a área (Ent05, Ent09, Ent12, Ent14, Ent15 e Ent16). O conhecimento mínimo da estrutura governamental e regulatória do país no qual a empresa opera foi descrito como fundamental para poder posicionar a empresa nas demandas e ofertas de políticas públicas, além do processo legislativo (Ent05, Ent12),

Eu acho que a pessoa tem que ter uma noção de como funciona o governo. Ela tem que saber a divisão dos poderes, ela tem que saber quais são as principais

competências de cada instância, tanto nos poderes quanto nas instâncias de governo, o simples estado de superação, os três poderes, as funções importantes de cada ministério, as funções das agências. E ela tem que estudar, a pessoa tem que ser curiosa e tem que estudar o negócio para ela entrar, porque você está defendendo produtos e serviços, então tem que ter uma cabeça aberta para estudar coisas diferente (Ent09).

Primeiro uma pessoa quando entra nesse setor de atuação, a primeira coisa: se debruçar em cima de material, de validar subsídios para entender como funciona o processo político como um todo. Seja ele Executivo, Legislativo ou Judiciário. Essas três esferas são muito relacionadas, muito, e todas, é regra básica para quem for atuar nesse setor, é primeiro tentar entender como funciona esses três poderes, como eles se relacionam entre si, e isso é básico (Ent12).

Aliado a este conhecimento técnico político do ambiente doméstico, entender como opera a comunidade internacional e como isso impacta no ambiente do país e no negócio da empresa, também foi destacado como uma expertise técnica relevante,

Tem que ter uma noção do todo. Não só se eu atuo só aqui em São Paulo, “ah, eu vou me preocupar só com a política estadual, eu vou me preocupar só com o que acontece aqui no quintal de São Paulo, na política de São Paulo”. Não, está errado, você tem que conhecer tudo (...) pode precisar fazer um *roadshow* para investidores da Ásia, por exemplo, então é capaz de você ter que participar desse *roadshow* para entender por que o governo que está aqui atuando no seu setor, o que ele está querendo vender lá fora, você precisa entender como é que ele vai captar esse recurso. Então está tudo conectado, está tudo interligado. Então um bom conhecimento do setor político, de maneira geral, tanto política internacional quanto política nacional (Ent12).

Além da expertise técnica política, o entendimento a respeito do negócio da empresa e quais são as demandas de cada área interna, foi elencado como vital para o bom desempenho da atividade política da corporação (Ent14). Um dos entrevistados explicou que percebe a área de Relações Governamentais como qualquer outra área administrativa da empresa,

Não adianta nada você ser um fera em legislação e processos legislativos, principalmente o famoso... as regras lá da Câmara dos Deputados, ser uma fera nesse negócio, se você não tem a mínima ideia do que essa empresa faz e o posicionamento dela no setor (Ent16).

Então da área de negócios da empresa, você precisa conhecer em profundidade o que a empresa faz, produtos, qual é a estratégia de negócios e como é que você apresenta essa estratégia de negócios de uma forma que faça sentido para o cara que é o administrador público, que é a pessoa que define políticas públicas, que pensa, vamos dizer assim, no desafio do país (Ent14).

O conhecimento específico do setor e da firma pode ser um recurso de expertise relativamente fácil de obter-se e com velocidade, já a capacitação em Relações Governamentais, é um pouco mais trabalhosa (JOTA, 2016). Os relatos demonstram que este tipo de conhecimento técnico

tanto político quanto do negócio auxilia na leitura dos cenários macros e dos ambientes micros, como nas próprias reuniões com os *stakeholders* tanto políticos quanto privados (Ent16), tão importantes para o bom desempenho da atividade política da empresa,

Leitura de cenário, sim, e a leitura de cenário completo, desde comportamento, reação, eu acredito muito que assim: o corpo fala, então às vezes eu estou numa reunião, ou de governo, ou de associação com meu cara técnico. Ele está defendendo tecnicamente o assunto e eu estou observando comportamentos e reações, e aquela cara meio de “hum, não gostei”. Então isso para mim já é um indicativo. Às vezes eu preciso mudar o tom, às vezes eu preciso mudar a rota, às vezes eu preciso cortar a conversa no meio porque tecnicamente todo mundo tem razão, mas politicamente aquilo não vai levar a nenhum lugar. Então essa leitura de ambiente eu acho que é importante, porque isso ajuda a saber o timing, o tempo de colocar as coisas, a forma de colocar as coisas (Ent15).

leitura de ambiente, de você conseguir ter a habilidade e sensibilidade de você conseguir entender o contexto em que se coloca durante uma conversa, ou dentro de uma roda de negociação de uma associação para que você consiga tomar as melhores decisões.

P: Tanto o que está sendo dito e o que não está sendo dito também, seria mais ou menos isso?

R: Exatamente. Isso para mim é bem importante. A parte da capacidade analítica, tanto a análise crítica. Um outro conhecimento que eu acho que faz bastante... análise crítica do cenário (Ent16).

E um diferencial de expertise técnica elencado por um dos entrevistados foi o conhecimento de ferramentas de Gestão de Estratégia para facilitar a obtenção de análise profunda do negócio aliado ao ambiente político,

isso facilita muito você se manter plugado com a estratégia da própria companhia. Então você ter o mínimo de entendimento, de como o processo estratégico de uma empresa se constrói, isso te ajuda bastante no seu ponto de reflexão. Aí independente do modelo que a empresa trabalha, uma análise de SWOT, por exemplo, ter essa percepção é muito importante, então ter um pouco dessa maturidade estratégica eu acho relevante (Ent16).

A importância de conexão: a habilidade de *linkar* as informações adquiridas pela Gestão de Inteligência com as necessidades e demandas políticas das empresas e a estrutura governamental do país, foi enaltecida com uma expertise de extrema importância (Ent02, Ent10, Ent13, Ent15). Depoentes explicaram que não é válido apenas acumular informações angariadas nas diversas fontes se não houver a capacidade de implementá-la no momento adequado (Ent10), além de conectar a necessidade das diversas áreas do negócio às agendas de trabalho dos tomadores de decisões políticas (Ent10, Ent13),

entender os links que é mais importante até de tudo isso. Porque, assim, você pode estar super bem informado, você pode entender e amar, e ler um monte de política, saber todo mundo quem é quem, mas você não consegue *linkar* onde cada um é o papel mais importante, onde que um vai ser mais importante do que o outro em determinado momento (Ent02).

a gente precisa ser meio multidisciplinar mesmo, para dentro e para fora (...) às 9:00 da manhã eu estou falando de meio-ambiente, às 10:00 eu estou falando de ICMS, às 11:00 eu estou falando de uma certificação Inmetro, então a gente tem que gostar disso. E assim, às vezes a gente faz a conexão entre esses assuntos, porque as áreas não fazem entre si. Então o que o cara me falou às 9:00, talvez às 10:00 eu já diga, “putz, cara, ó, isso aqui vai impactar no que o outro fulano ali está me dizendo”. Daí a gente conecta os pontos, põe todo mundo na mesma sala. Então essa visão multidisciplinar é fundamental. Ser um cara de relgov que gosta só de fazer a parte de Brasília, não funciona, não dá. Precisa conectar muitos pontos, assim (Ent15).

Expertise de Negociação: as expertises de um bom negociador foram tratadas como um recurso político necessário para implementação da estratégia política e alcance de seus objetivos (Ent03, Ent05, Ent08, Ent09, Ent10, Ent11, Ent12, Ent16, Ent17), “*a habilidade em negociação; para mim é extremamente relevante e um diferencial*” (Ent16). Para tanto, os depoentes relataram que é necessário o profissional criar sua rede de network, principalmente com *stakeholders* privados, parceiros de profissão que possam compartilhar suas experiências de forma lícita e auxiliar em demandas que apresentem problemáticas e necessitem de orientação para serem executadas,

eu busquei colegas na área de ações governamentais, que trabalham na área de saúde, para pedir orientações específicas da Anvisa, e foram muito válidas. Antes de ter consultado esses colegas, nós havíamos tentado um contato... ainda que foi mal, obviamente, mas com a Anvisa é sem sucesso. E a pessoa, “olha, você faz assim, vai nessa forma, que assim é o que funciona”, e de fato funcionou, e foi uma dica muito preciosa. Se não tivesse essa simples orientação, a gente ainda estaria patinando, talvez sem sucesso, abandonaria o assunto, enfim, não sei qual caminho que a empresa tomaria. Ou gastaria muito mais energia com um assunto que era fácil de resolver. Então esse network é importante, sendo que não há comprometimento nenhum, num profissional de uma área de saúde, um colega de profissão, orientar alguma coisa que não vá causar nenhum tipo de competição, nenhum tipo de conflito de interesse, né (Ent03).

são situações assim que você precisa saber também articular e... e nós, na nossa área, a gente acaba contando muito com a rede que a gente remonta, então às vezes do tema que você está tratando, a Fiesp tem uma... uma acessibilidade maior, até a própria CNI, então isso tudo vai sendo moldado ao longo dos anos e experiências (Ent05).

E para alcançar esta rede, os entrevistados elencaram a habilidade de relacionar-se como um recurso de expertise de comunicação e diplomacia essenciais para toda atividade política (Ent11). Desenvolver este tipo de recurso, aparentemente, é uma das competências da área e do

profissional de Relações Governamentais, tanto no ambiente interno da empresa, ao auxiliar nas tratativas com os diversos departamentos do negócio, quanto com parceiros de profissão, assim como *stakeholders* político (Ent16),

que consiga criar bons relacionamentos, porque seja com... não é um relacionamento só político só com o governo ou com o Congresso, ou com políticos, mas eu digo relacionamento de uma forma geral, porque é necessário ter um bom relacionamento com outros players e com concorrentes porque eles são aliados no trabalho do dia a dia de relações governamentais, um bom relacionamento com as associações e eu acho que isso é fundamental (Ent11).

a pessoa tem que saber se relacionar com as pessoas, tem que ter uma percepção de saber ouvir bastante, falar menos, ouvir bastante, captar, olhar no olho do interlocutor, saber o que ele está querendo dizer com aquilo o que ele está te passando, e tentar mais ouvir do que se expressar. Mas falando de se expressar, saber fazê-lo da maneira correta, da maneira que vai colocar o seu ponto de vista, de maneira com que o interlocutor capte aquilo o que ele quer dizer, e não o que ele entendeu (Ent12).

Porém, destacam que este relacionamento é feito de maneira formal e institucional e não relacionamento pessoal,

a parte de relacionamento também, mas é só você falar que governo não vive disso, se você for uma pessoa acessível e que de alguma forma consiga manter um bom relacionamento com todo mundo, e até que as pessoas entendam que é um relacionamento baseado em compliance, porque você não é amigo. “Ah, nossa, vou ligar aqui para os contatos que eu tenho no meu celular”. E que bom que você tem o telefone dela, mas eu acho que além disso é um relacionamento institucional e isso faz bastante a diferença (Ent17).

Outros perfis elencados no âmbito da expertise de negociação foram o diplomático e a característica de boa comunicação (Ent05, Ent08, Ent09, Ent10, Ent11, Ent14, Ent15 e Ent16). O perfil diplomático foi destacado como relevante, pois para a expertise de negociação, é necessária a característica de profissional conciliador, capaz de ouvir a mensagem do interlocutor e que esteja disposto a resolver conflitos (Ent08, Ent09), “*ela não pode ser uma pessoa agressiva, ter um perfil de performance de vendas*” (Ent09),

tem que ser conciliador... Então assim, porque são muitos interesses de pessoas muito importantes – a comunidade é importante, o governo é importante, a empresa é importante, todo mundo é importante, não dá para você abrir mão de nenhum deles. Então tem que ter esse poder conciliador, mas é um conciliador que não pode ser o mundo de Poliana, porque a vida não é assim, então nem sempre a gente vai conseguir colocar todo mundo alinhado e fazendo as pazes, mas tem que buscar isso. Tem que ter um denominador comum, tem que ser algo que seja importante para todo mundo. Saber identificar isso eu acho que é uma qualidade legal. No meio do caos, no meio de tudo isso o que está acontecendo, o que nos une? O que é o positivo, o que é o copo meio cheio? (Ent15).

E para complementar esta expertise, a comunicação com eloquência foi apontada como relevante para um bom negociador, “*em grande parte das vezes pensa muito diferente de você e você tem que convencer*” (Ent10). A exposição de mensagem estruturada, com raciocínio lógico e argumentação técnica, foram expostas por alguns depoentes como necessárias para a interlocução na arena política e institucional,

porque o profissional relações governamentais eu tenho que convencer a outra parte, eu tenho que convencer sempre alguém ou alguma coisa, e é um portador da mensagem, é um representante da empresa que é portador de uma mensagem. Então se essa pessoa não tiver um raciocínio, não tiver uma eloquência para passar essa mensagem, esse racional da empresa, eu acho que não vai ter sucesso enquanto profissional de relações governamentais, porque muito do trabalho passa por conseguir passar a mensagem e conseguir convencer a outra parte dessa mesma mensagem, por isso tem que ser uma pessoa que quase com um bom raciocínio (Ent11).

Então pensa, por exemplo, o Marco Civil da Internet. Como é que você comunica neutralidade de rede? O que é isso? Como é que você fala sobre isso e mostra a importância desse tema dentro da discussão do Marco Civil da Internet para um agente público que às vezes é muito qualificado, quando você fala, por exemplo, dos reguladores no Brasil. Se eu vou discutir isso com a Anatel, tem gente extremamente qualificada lá. Mas você também tem que discutir com gente extremamente não preparada. Então eu vou, por exemplo, numa comissão no Congresso. Aquela comissão, os membros da comissão não necessariamente têm pessoas com formação técnica na área, né. Você precisa então ter a capacidade de comunicar de forma bastante simples, assim, numa linguagem quase coloquial o que você precisa ou o que você acredita como temas que a gente precisa de defesa na área pública. Então assim, eu diria que é domínio do tema, capacidade de comunicação (Ent14).

Expertise de Inteligência Emocional: flexibilidade, resiliência e adaptabilidade foram elencadas como expertises de Inteligência Emocional para conseguir articular e operar no cenário político (Ent05, Ent09, Ent10, Ent14, Ent17), *acaba sendo muito flexibilizar, sabe. Eu acho que flexibilidade, e capacidade de adaptação* (Ent17). E, aparentemente, este tipo de expertise não é adquirida com a literatura, e sim desenvolvida pelo próprio profissional com a experiência ou com a observação na articulação com outros profissionais da área,

Não pode ser aquele perfil de que quer resolver as coisas rápido e nem de que tem aquelas coisas mais sangue na veia. A pessoa não consegue, não aguenta aquilo. Tem que ter um perfil muito específico realmente, não tem escola ainda, não é. Isso é importante (Ent09).

resiliência, precisa ser muito paciente. Então assim, especialmente quando faz agenda na área pública, é normal você tomar chá de banco, então tem que ter essa pré-disposição. Você precisa ter paciência com as dificuldades de agenda que são típicas do setor público, e isso não é peculiar do Brasil, mas acontece aqui, assim como outros lugares. Você vai ter uma reunião, o ministro chamou, a pessoa não te atende, fica

para o dia seguinte, você precisa mudar voo, então essas coisas são parte do dia a dia (Ent14).

Em entrevista ao Jornal “JOTA”, Ruy Curi Neto, sócio da VITTORE Partners, Consultoria que presta serviço para áreas de Relações Governamentais, defende que flexibilidade, resiliência e adaptabilidade também são recursos de expertise importantes no novo perfil do profissional da área e explica que o governo reconfigura-se a cada eleição e é importante que o profissional saiba abrir novas portas para representar de maneira transparente e ética a empresa na qual trabalha (JOTA, 2018). A expertise de inteligência emocional de resiliência não é empregada apenas com a interlocução na agenda do setor público, entretanto, é necessário o seu emprego também na articulação interna da empresa,

às vezes eu estou numa companhia de capital aberto que entrega metas trimestrais. Então assim, o meu time comercial quando chega fechamento de trimestre, está todo mundo doido tentando fechar contrato para atingir metas numéricas daquele trimestre. E você trabalha não necessariamente com uma ação que vai gerar resultado no trimestre. A ação governamental muitas vezes é começar a criar os passos, criar o ambiente de trabalho onde daqui a 2, 3 anos eu vou ter uma condição de competir com meu mercado e melhor que os concorrentes. Então assim, às vezes é frustrante porque você tem que trabalhar, tem que mostrar relevância e a importância estratégica de um negócio que não vira dólar no fim do dia. Então essa é a resiliência necessária para o profissional da área (Ent14).

5.2.1.2.1 Recurso Político de Expertise em Ambientes de Mudanças Políticas

O Ambiente de mudanças políticas resulta em incertezas, insegurança e imprevisibilidade, como visto no capítulo 02. Lawton e Rajwani (2011) destacam que o contexto político imprevisível é aquele no qual a empresa é *inesperadamente* confrontada com decisões políticas, partes interessadas, questões ou ações dentro de um sistema político. Como resultado, a empresa deve reagir *de acordo* a este contexto de política (LAWTON, RAJWANI, 2011). Para operarem neste tipo de contexto, os entrevistados alegaram que todas as expertises supramencionadas continuam sendo importantes e necessárias (Ent11, Ent14). Contudo, a expertise técnica de leitura de cenário (Ent16), a expertise de negociação com perfil diplomático conciliador (Ent08, Ent12) e a expertise de inteligência emocional foram elencadas como as mais necessárias ao ambiente de mudanças políticas (Ent05, Ent10, Ent16 e Ent17).

A expertise técnica de leitura de cenário faz-se indispensável em ambientes de mudanças políticas a partir do momento que é vital para a atividade política da empresa identificar e antecipar as tendências e possíveis tomadas de decisões em políticas públicas para a

assertividade da sua estratégia. Em um ambiente de mudanças políticas, os cenários mudam mais constantemente do que em cenários sem estas mudanças (Ent16). Em conjunto com a expertise técnica de análise de cenários, a expertise de negociação com perfil Diplomático também foi identificada como primordial para a operação da empresa neste tipo de ambiente afetando, inclusive, recursos intangíveis os quais serão discutidos nos próximos subitens do trabalho,

Essa capacidade de se relacionar é muito importante. Então eu acho que tem uma característica que se sobressai sobre as outras, não em detrimento das demais, mas eu acho que é essa aí. Não adianta você colocar uma pessoa introspectiva para atuar nessa área, não vai dar certo (Ent12).

Por último, a expertise de Inteligência Emocional com resiliência, flexibilidade e adaptabilidade foram tratadas como mister nos ambientes de imprevisibilidade e incertezas, justamente pelas constantes mudanças e em muitas vezes a atividade política da empresa ser retomada da fase inicial, *habilidade de adaptabilidade, ou flexibilidade que tem que se adaptar ao cenário que se coloca* (Ent10, Ent16, Ent17). Em seu livro, Navarro dedica um capítulo somente a expertise de resiliência e sugere que o profissional adquira este recurso, já que no ambiente político, pressões externas podem aumentar repentinamente e pode acontecer de que a atividade política da empresa necessite aguardar o momento de ser retomada à sua situação original quando esta interferência externa cessar (NAVARRO, 2017), característica de um ambiente de mudanças políticas.

5.2.1.3 Recurso Político Organizacional

Segundo Dahan (2005a; 2005b) o recurso político organizacional pode ser classificado em recurso interno e externo. O primeiro refere-se a escritório permanente de representação, departamento de relações governamentais, etc. ao passado que o segundo entende-se como as consultorias sob contrato, associações comerciais, escritórios de advocacia, participação de Conselhos em Federações e Confederações (DAHAN, 2005a; 2005b).

Muitos depoentes informaram que a área de relações governamentais na empresa é relativamente nova e alguns apontaram que foram um dos responsáveis pelo seu desenvolvimento na instituição na qual trabalham (Ent09, Ent11, Ent12, Ent17), “*Eu sou a*

primeira pessoa que ocupa a função na América Latina, então eu estou criando a área basicamente do zero” (Ent05),

eu fui em 2013 para estabelecer essa área, essa divisão na [empresa] Brasil que é um dos maiores mercados, que a [empresa] não tinha essa área, ela era meio que distribuída entre várias divisões, entre área de Direito, o próprio presidente fazia uma parte, aí eles decidiram constituir formalmente essa divisão no Brasil (Ent09).

Além de ser relativamente nova, nem sempre a empresa tem um departamento de Relações Governamentais específico cuja competência limita-se apenas às tratativas com o governo (Ent09, Ent10, Ent12, Ent13, Ent15, Ent16, Ent17). São outras frentes de atuação que complementam e concedem robustez a atividade política da corporação, como relacionamento com *stakeholders* privados, exemplo às Associações de Classe, Universidades, Institutos de Pesquisas, Responsabilidade Social, Comunicação e Relacionamento com a imprensa, etc. Foram identificadas as seguintes áreas: Relações Institucionais, Jurídico, *Public Government Affairs*, *Public Policy* e *Assuntos Corporativos*,

you have all a corporate communication contained, for example, within the institutional; you have various other *stakeholders* as well that are important for the company that are not within the government strategy. Then I see institutional as something bigger that encompasses, at the same time, all the relationship of the company with society, as a whole (Ent01).

Em reportagem ao periódico “JOTA” - especializado para a atividade política e área de Relações Governamentais -, Rodrigo Navarro, profissional da área há mais de 25 anos e coordenador do MBA de Relações Governamentais da FGV em Brasília, menciona que é comum nas empresas que a área seja pequena, sob a chefia de outro departamento ou mesmo empresas cuja a atividade é inexistente (JOTA, 2016).

Todos os depoentes declararam que a empresa está sediada em São Paulo, algumas possuem escritório em Brasília (Ent09, Ent12, Ent13) e outros mencionaram que a empresa tem escritórios em algumas cidades que possuem negócios, como contratos de serviço (Ent12, Ent13). O espaço da área na empresa é, na maioria, relativamente menor do que outros departamentos. Entrevistados utilizaram o termo “*enxuta*” (Ent07, Ent12, Ent14) para descrevê-la e um deles brincou com o termo utilizado pelos profissionais da área de “*equipe*”, uma vez que é natural que toda a atividade política da firma seja de competência de apenas um profissional (Ent16). Algumas delas mencionam que a empresa que opera no Brasil é

responsável pela atividade política do Brasil e América Latina (Ent05, Ent07, Ent14). Grupo de sete colaboradores dedicados à atividade política foi o mais alto descrito pelos entrevistados (Ent12),

É uma estrutura enxuta, para nós essa área tem uma relevância grande nos assuntos da empresa, tanto que existe uma vice-presidência de relações governamentais e de institucionais criada só para cuidar dessas questões (Ent12).

E houve exemplo de empresa com apenas um profissional dedicado ao trabalho (Ent15). Apesar disto, existe a intenção ou necessidade de as empresas desenvolverem cada vez os recursos organizacionais internos, tanto de estrutura quanto de recursos humanos, *“meu plano é crescer essa área dentro da companhia, até que as outras localidades eu tenha um apoio direto e qualificado, mas, até então, não foi possível”* (Ent05) e *“seria o ótimo dos mundos você ter quatro pessoas, e estar dentro de todos as... os níveis, vamos dizer assim dos... os tomadores de decisão nos sistemas prioritários”* (Ent06).

Os recursos externos explicados pela amostra são caracterizados pela utilização de Consultorias e pela aderência às entidades privadas como Associações de Classe, Federações e Confederações. Não houve dado que confirmasse a utilização de escritórios de advocacia para a prática na atividade política da empresa. É importante destacar que existe diferença entre os objetivos de contratação de Consultorias e entrada da empresa em Associações Setoriais. A primeira visa o auxílio à empresa em toda inteligência, acompanhamento, monitoramento e são capazes de filtrar exatamente os tópicos, os temas, as *hashtags*, que a empresa escolheu e, a partir disso, disponibilizam relatórios diários e/ou semanais (Ent12),

E eu tenho uma empresa de consultoria que está baseada nos Estados Unidos e que faz para nós... como o time é muito pequeno, especialmente nos países onde eu não tenho nenhum recurso meu, eu tenho essa empresa que faz para mim o monitoramento (Ent11).

A gente tem uma consultoria em Brasília, não é um escritório de advocacia, é uma consultoria de acompanhamento de políticas públicas. A gente tem bastante cuidado com a forma de como esses profissionais vão atuar. Então assim, o que eu quero dizer com isso? Eles não vão falar em nome da minha empresa. Nunca. Eles não atuam em nosso nome, dificilmente eles pedem, por exemplo, audiência em nosso nome, então eles pedem muito mais para monitorar os projetos, que a quantidade dos projetos de lei é muito grande, monitorar também a agenda do Poder Executivo, o que eles estão fazendo; preparar algum material, o tipo de cenário político e econômico, e a gente discutir isso (Ent10).

Eventualmente, algumas empresas também as utilizam para apoio na elaboração da sua estratégia política, entretanto, depoentes relataram que “(...) *consultores não representam a empresa, não falam em nome da empresa, e eles simplesmente fazem esse trabalho de monitorar*” (Ent11). Apenas um entrevistado declarou que a empresa atua sem o auxílio do recurso externo de consultoria e argumentou que, “*tem até mais agilidade e mais facilidade na comunicação com o governo e em ter o termômetro, o feeling correto, a gente não tem um filtro ali de um terceiro, de um consultor para fazer isso*” (Ent15).

Pode-se contatar a importância deste recurso pela proliferação de Consultorias e Assessorias que oferecem o serviço de Gestão de Inteligência, Monitoramento de *issues* e Mapas de Stakeholders. A Tabela 15 mostra algumas delas e ressalta-se que ela não pretende ser exaustiva.

Tabela 15 – Consultorias para Relações Governamentais /Lobby

Consultorias	Evidências
Patri Políticas Públicas	http://www.patri.com.br/
Arko Advice	http://arkoadvice.com.br/
Pulso Público	http://pulsopublico.com.br/#servicos
Concórdia Public Affairs	http://concordia-pas.com/pt-br/
Prospectiva	http://www.prospectiva.com/#prospectiva
Distrito Consultoria	http://www.distritorelgov.com/
Barral M Jorge	http://www.barralmjorge.com.br/
Umbelino Lôbo	http://umbelino.com.br/servicos
Dominium	http://www.dominiumrelgov.com.br/
Vector	http://vectorrelgov.com.br/
Hexa Brasil	http://www.hexabrasil.com.br/
Maia Consultoria	http://www.maiaconsultoria.com/
Fatto Consultoria	http://www.fattorelgov.com.br
Foco Assessoria e Consultoria	http://www.foco-legislativo.com.br/

Fonte: Análise da autora com base nos dados secundários documentais dos sites das instituições.

Já para as Associações, Federações e Confederações, o objetivo da empresa consiste em, além de obter informações, trabalhar agendas que sejam consideradas horizontais e que possam ser defendidas como agendas setoriais e representam as empresas a ela (Ent11),

(...) estou na CNI porque ela é da indústria, mas eu estou também na associação mais específica, eu estou na outra que trata só de pesquisa, eu estou na outra que trata só de parceria com universidade. Porque, assim, todas essas agendas, em algum momento, vai se discutir inovação. Então assim, onde tem... onde tem o campo para inovação (...), eu tento estar de alguma forma, porque você começa a monitorar tudo isso o que está pensando (Ent02).

É um investimento significativo na Associação como um todo, ali na mensalidade, e por ser um ambiente em que a gente consegue discutir as coisas, a estratégia é ocupar espaço (...) Quando tem temas muito complexos, normalmente eles são horizontais, então a gente discute via Associação (Ent15).

Toda a amostra reportou que a empresa está inserida no quadro de alguma Associação para representação setorial ou mesmo em mais de uma delas, além de participarem de Federações e Confederações,

própria Febraban ou as outras instituições de mercado. Quer dizer, a gente contribui com o debate, apresenta as nossas técnicas dentro de uma Febraban da vida, uma Cref ou uma outra associação de mercado, e ela, sim, vai fazer um trabalho de gov (Ent01).

todas as associações, confederações, institutos que tratam de determinados temas que são para nós cruciais, eu sempre participo de alguma forma. Então às vezes eu não consigo estar sempre nos grupos, nas reuniões, mas eu estou nos grupos de e-mails, eu estou no WhatsApp, eu estou acompanhando (Ent02).

5.2.1.3.1 Recurso Político Organizacional em Ambientes de Mudanças Políticas

O ambiente de mudanças políticas no Brasil em 2016 foi caracterizado pela instabilidade, insegurança, trocas nos cargos políticos de confiança e pela oscilação de indicadores relevantes para atividade política da empresa como queda do PIB, aumento da inflação, aumento do desemprego e outros, conforme demonstrado no subitem 4.1. Um dos entrevistados comentou a normalidade de desinvestimentos em recursos organizacionais neste tipo de cenário,

em época de crise o budget reduz e você começa a cortar custo. Desde demissão de funcionário a não renovar contratos, ou a não contratar outras coisas. E é um paradoxo, porque justamente numa crise política você precisa de informação, precisa da mídia impressa ou de outras mídias, porque o advento do *feednews* é tão forte, é tão presente que justamente... é um paradoxo. Eu já passei por isso, mas, em geral, obviamente tende a diminuir (Ent08).

Porém, outro entrevistado recordou que, em geral, a estrutura responsável pela atividade política da empresa é “*enxuta*” no Brasil e que um desinvestimento neste recurso organizacional interno não seria benéfico para a saúde da empresa justamente em ambientes de mudanças políticas,

não sendo uma crise de longo prazo, é melhor nem mexer na estrutura, porque você não sabe se vai precisar de mais ou menos. Então, no geral, eu não vejo... a minha experiência como eu já disse que não, mas em geral eu não vejo grandes mudanças nessas estruturas (Ent07).

a gente não mexeu em número de pessoas no escritório, porque a estrutura em geral já é bem reduzida, ela já é bem enxuta. A área do governo tem três pessoas do alto, apontar para as pessoas que eu conto, que fala, nossa, tem uma analista que fala, “meu Deus, como é legal”. Mesmo porque geralmente os diretores na nossa área trabalham sozinhos (Ent11).

A maioria dos entrevistados reportaram que não houve mudanças na gestão dos recursos organizacionais internos (Ent01, Ent04, Ent06, Ent07, Ent08, Ent12, Ent13), e se houve, não foi ocasionada exclusivamente pelo ambiente de mudanças políticas (Ent09, Ent11), e sim, aparentemente, pelo crescimento ao longo dos anos da relevância e demanda da empresa ser ativa politicamente,

“a área só foi constituída na empresa oficialmente em 2016. Ela já existia nos Estados Unidos e em outras regiões do mundo, mas aqui no Brasil só foi constituída em 2016. (...) em 2015 que o jurídico já não dava mais para continuar daquela forma, do jurídico apoiando, conseguiram contratar alguém para relações governamentais e eles começaram a procura, e pensaram em modificações para 2016 (...) E por isso eu contratei o estagiário em 2017” (Ent11).

quando eu entrei era só eu e a gente se expandiu, e construiu uma equipe. em meados de 17 a gente perdeu dois executivos do mercado: a de Brasília, que vai sair agora, mas a gente soube no passado que ganhou uma posição na Alemanha, na Gerda, gerente de agrícola. Então teve uma luta grande (Ent09).

Na contramão, um dos entrevistados, empresa nacional, enfatizou a realidade de o ambiente de mudanças políticas ter contribuído para uma valorização da atividade política para vantagem competitiva da empresa e com aquisição e acumulação de recursos internos tanto estruturais quanto humanos, com impacto na aquisição e acumulação do recurso de base de *stakeholders*, que será descrito no próximo subitem,

uma ampliação da percepção da relevância e importância do impacto político que o governo tem nas nossas vidas. Então isso fez com que a área tivesse um salto de relevância dentro da [Empresa]. Então assim, o corpo e estratégia da [Empresa] passou

a ficar mais sensível de que, “opa, não, esse “bicho” aí a gente precisa colocar como *stakeholder* relevante”. Então acabou que foi um pano de fundo que me permitiu ampliar os meus investimentos em parceiros. Então foi um ano que assim, até entrando no orçamentários, foi um ano em que me permitiu tanto crescimento em equipe de estruturação, de organização, porque até então era eu e mais uma pessoa na frente de relgov, até na parte de ampliação, de escopo com parceiros, com terceiros (Ent16).

Se os dados colhidos em campo orientaram para um equilíbrio nos recursos organizacionais internos, o recurso organizacional externo apresentou significativa alteração. Com uma maior necessidade de elaboração de cenários distintos em ambientes de mudanças políticas, fez-se inevitável a aquisição e acumulação de informações. Um entrevistado, inclusive, declarou que por conta do ambiente político do ano de 2016, a empresa refez todo o trabalho de seleção das palavras-chaves junto à sua Consultoria para obter mais informações do contexto (Ent17). Outros, declararam que adquiriram e/ou acumularam o recurso organizacional externo de Consultoria e utilização das Associações,

e foi no começo de 2016 que a gente passou para consultoria. em 2016 com tudo o que aconteceu a gente ainda estava ainda vendo o que seria de nós, aí foi quando virou para 2017 que a gente realmente sentiu (Ent17).

5.2.1.4 Recurso Político Relacional e de Suporte de *Stakeholders*

Hillman e Hitt (1999) explicaram que a abordagem transacional é aquela na qual as empresas aguardam o desenvolvimento de uma importante questão (*issue*) de política pública para somente, então, elaborar sua estratégia de influência. Entretanto, há aquelas firmas que estruturam suas estratégias políticas ao longo prazo, ao invés de *ad hoc*. Hillman e Hitt (1999) rotularam esta abordagem como relacional. A abordagem transacional refere-se a relacionamento no curto prazo, enquanto a relacional remete a uma troca mais a longo prazo.

Pela imersão ao campo, pode-se perceber que as empresas tendem a optar pela abordagem relacional em suas tratativas com os tomadores de decisões políticas (Ent02, Ent03, Ent05, Ent07, Ent09, Ent10, Ent11, Ent12, Ent14). Depoentes explicaram que quando o poder público conhece a empresa, quando ele consegue conectar o representante da firma, profissional de Relações Governamentais, à empresa na qual ele atua e que o poder concedente é familiarizado, a comunicação e o inter-relacionamento têm um trânsito baseado na confiança desenvolvida a longo prazo e isto concede aos dois atores uma arena política de segurança (Ent09, Ent12),

não adianta na hora do reativamente, quando você está com algum problema, você chegar pedindo ajuda. Você nunca teve lá, você não sabe quem são as pessoas, tem que fazer um mapeamento de emergência, você não tem uma estratégia definida de médio e longo prazo; e as relações governamentais não é curto prazo, né. Então uma empresa que não investe nisso, ela acaba sendo prejudicada em algum momento (...) Ele ter a pessoa que ele sabe quem que é, e não aquela coisa de ficar mudando toda hora. Porque existem empresas lá que nem a gente consegue acompanhar. Cada hora tem uma pessoa ali na frente. Como que eles gravam isso? Imagina o tanto de gente que eles recebem todo dia com uma pauta gigantesca, então tem isso também, então depende muito (Ent02).

Um entrevistado explicou que o recurso relacional com abordagem relacional também pode conceder outros benefícios à atividade política da empresa. Como há consistência no contato com determinados decisores políticos, existe uma acumulação da expertise de leitura de cenário, uma vez que a empresa consegue melhor compreender como estes decisores raciocinam e podem antever os possíveis cenários de tomada de decisão, o que auxilia na etapa de mapeamento de *stakeholders* do setor público na rotina da *Issue* política (Ent03).

Entretanto, os depoentes alertam enfaticamente que este relacionamento é realizado de forma institucional e atuam por meio de agenda e pauta específicas, de maneira formal e de acordo com as regras de conduta da empresa (Ent12), *“a nossa relação é estritamente institucional. E se até o nosso compliance não permite, nunca foi permitido aqui desde que eu entrei fazer esse tipo de coisa que eu te falei – promover jantares sem temas específicos”* (Ent13),

Então é muito menos quem eu conheço, quem é meu amigo, quem eu tomo cafezinho, na verdade eu queria dizer que não é isso. E muito mais desse tema tenham pontos em comum ao longo do tempo quando eu vou dialogando e construindo, e fazendo projetos com eles, isso vai gerando relacionamento baseado no tema, de maneira bastante transparente e profissional (Ent07).

Contudo, os entrevistados explicam que o recurso relacional com abordagem relacional é empregado para aqueles *stakeholders* políticos ou pastas mais importantes e impactantes ao negócio e para os outros decisores, o recurso relacional tende a ter uma abordagem transacional (Ent09, Ent13), *“é um atendimento pontual para alertar para determinada situação, para determinado tema, etc”* (Ent11), *“Tem um novo governo, a gente identifica quem são os stakeholders mais importantes ou que têm um fit com a nossa agenda, e a gente vai lá e apresenta”* (Ent10). Outra distinção na abordagem do recurso relacional refere-se ao nível do *stakeholder* político. São dois níveis de engajamento, um com a liderança dos *stakeholders* mais impactantes ao negócio, ou seja, Ministros e Presidentes (chamados pelos entrevistados de primeiro escalão) e, o segundo, com a equipe técnica, denominados de segundo escalão (Ent13, Ent14, Ent15),

a tomada de decisão lá do segundo escalão que é importante você sempre estar lá despachando com ele, encaminhando assuntos do seu interesse e do interesse público, mostrando teu ponto de vista, é uma relação de confiança também com a pessoa (Ent13).

o que eu diria é que assim: esse engajamento com as equipes técnicas sempre se manteve, ele tem uma constante. A gente tem uma troca de informações constante com essas equipes mais... que são do quadro funcional, são servidores de carreira, pessoas que estão lá há muitos anos, e que conhecem o funcionamento da máquina pública, e é quem de fato carrega o piano (Ent14).

Depoente relatou que sempre que a empresa tem uma oportunidade, seja via associação, ou individualmente, ela tenta transmitir a mensagem de posicionamento da empresa para os temas prioritários da sua agenda de trabalho. Contudo, esta constância necessita ter uma agenda com pauta propositiva, sem pecar pelo excesso, *“Eu já ouvi muito de representantes do governo de empresas que são ‘arroz de festa’, o que eles detestam. “Putz, lá vem o fulano de novo com aquela conversa fiada” é uma linha tênue entre você não ser esquecido, mas também não ser visto como ‘arroz de festa’”* (Ent15).

A segunda decisão que a empresa deve tomar em sua estratégia política está relacionada ao nível de participação em CPA. A literatura apresenta duas possibilidades que delimitam essa participação: ação individual ou coletiva (OLSON, 1965). A primeira refere-se aos esforços solitários de empresas para influenciarem as políticas públicas, como atuação por intermédio de *Lobby* de uma empresa destinado aos decisores políticos. Já a segunda, à colaboração e cooperação de duas ou mais pessoas jurídicas no processo de CPA, como *Lobby* por intermédio de associação comercial de empresas que pressionam os decisores políticos (HILLMAN; HITT, 1999). E isto tem relação direta com o recurso de Suporte de Stakeholder quando a empresa decide pela segunda opção. O peso político deste suporte depende da quantidade de partes interessadas, da unidade de interesse e da diversidade de origens. Este peso concede legitimidade à empresa (Dahan, 2005a; 2005b).

Entrevistados explicaram que a empresa pode agir individualmente ou coletivamente, por intermédio de coalizões em Associações, Federações e Confederações. Geralmente. A ação individual é escolhida e implementada quando a mensagem a ser repassada ao decisor político é de apresentação institucional da empresa, que pode ocorrer quando novo interlocutor assume cargo político, como acontece em eleições ou pós procedimento de impeachment ou mesmo

quando novos profissionais assumem os cargos de líderes da empresa (Ent01, Ent03, Ent05, Ent10), “*É em casos muito específicos que é só da empresa que a gente não atua de forma coletiva*” (Ent06). Além disso, outra frente de ação individual aplica-se quando engloba-se um tema, uma *Issue* exclusiva da empresa e não do setor, “*em pontos específicos da empresa. preciso discutir uma licença de um produto ou de uma questão da minha fábrica com a Anvisa, com o ministério, aí eu tenho que ir por conta*” (Ent05),

(...) se vem um produto novo, ou investimento novo da empresa, aí a gente vê individualmente. É onde a gente vai falar, “a gente gostaria de fazer o anúncio, com a presença de secretário, o investimento vai ser no município tal”, vamos atrás do prefeito, atrás do governador, vai atrás de todo mundo que é importante no processo decisório e aí convida, aí sim é uma forma de abordagem direta, individual (Ent08).

for uma tecnologia exclusiva da nossa empresa, eu vou direto ao poder para debater, para trazer um assunto novo. Eh... quer dizer, vou traçar uma estratégia para que eu faça dessa forma. Não, isso é um assunto que algum outro concorrente possa ter e se beneficiar, mas destaca do todo (Ent03).

Porém, foi ressaltado que na fase da rotina de *Issue Management* na qual deve-se tomar a decisão de qual dos tipos de ação será implementada, toda a amostra alegou que, primeiramente, analisam se o impacto será transversal e, se sim, priorizam a ação coletiva (Ent03, Ent05, Ent06, Ent08, Ent10, Ent12, Ent13, Ent14, Ent15, Ent16, Ent17), “*há uma coalisão de outras empresas que também foram afetadas, foram impactadas aí com... com a iniciativa, e você coloca isso como uma parte da sua estratégia, e sendo um plano de ideias para a execução*” (Ent05). Depoentes ressaltaram que a ação coletiva tem distintas funções: pode ser escolhida por ser um tema transversal, seja setorial, seja da indústria e a empresa prioriza juntar forças em pleito setorial, o que, inclusive, argumentam ser a preferência dos tomados de decisões políticas, ou mesmo quando a empresa não deseja expor-se perante o stakeholder do setor público,

É muito comum ouvir de outras entidades – ministro, secretário, diretor, que venha me procurar, independente de cargo ou posição, mas que não venham a empresa A, empresa B, a empresa C. Venham pelo menos um tema só daquela empresa. Se for um tema do setor, se for uma oportunidade ou uma reclamação do setor, venham setorialmente. Eu preciso confirmar, ter a certeza que isso é uma demanda setorial. Então venha um representante da associação de classe, com os respectivos associados, logo empresas que tenham interesse (Ent06).

A gente usa muito essas associações como setor porque você acaba tendo um poder de fogo, vamos dizer assim, maior em assuntos em que você não quer ou não pode se expor de maneira individualizada, você acaba movendo o setor por meio de uma

associação para ter um poder de influência, mais um poder de persuasão maior (Ent12).

ela protege você de receber pedidos inadequados, e como a gente não faz nenhum tipo de financiamento de campanha, nenhum tipo de patrocínio de ações de deputados, legisladores, etc., então isso também nos protege, e ao mesmo tempo porque isso dá mais validade eu acho, mais legitimidade você levar um pleito que é um pleito setorial ao invés de um pleito da empresa, difícil (Ent14).

5.2.1.4.1 Recurso Político Relacional e de Suporte de *Stakeholders* em ambientes de mudanças políticas

Há dados que sugerem que o recurso político relacional com abordagem relacional construído ao longo do ciclo político teve um impacto positivo no ambiente de mudanças políticas. Para atuarem neste tipo de ambiente de incertezas, a confiança gerada pelo relacionamento institucional serviu para minimizar o impacto negativo nos negócios políticos da corporação. Inclusive, um dos entrevistados menciona que durante o governo da ex-Presidente Dilma Rousseff, a empresa utilizou este recurso político para também estabelecer este vínculo de confiança com a equipe da Vice-Presidência, ou seja, do atual Presidente e, com isso, tiveram a oportunidade de mitigar os impactos negativos da mudança (En10). Os trechos abaixo dos entrevistados ilustram a análise,

construir um relacionamento baseado num tema, de um ponto de vista mais técnico, duradouro, ele é fundamental sempre, porque é sólido, e no momento de dificuldade ou de crise, mais ainda. Porque eu diria que é no momento de crise, se suas relações estão baseadas em trocas ou em questões mais de relacionamento interpessoal apenas, você não tem segurança nenhuma do que pode ou não continuar, porque até a própria pessoa não sabe se ela vai continuar ou não (Ent07).

Além de acumularem este recurso político, as empresas intensificaram os cuidados com suas abordagens aos interlocutores políticos. Isto ocorreu, particularmente por conta do processo de investigação da Operação Lava Jato no qual alguns decisores políticos viram-se envolvidos nos escândalos de corrupção. Entrevistados relataram que abordar *stakeholders* do setor público neste ambiente poderia não somente impactar o recurso político relacional da empresa, como resultar em um desinvestimento no recurso político de reputação, o qual será descrito no próximo subitem,

vem o executivo, o CEO da multinacional pra cá e quer encontrar o Ministro que está sendo investigado e que vai cair. Bom, é melhor não encontrarem, então fica quieto, “olha, convém não encontrar”. Por mais que você tenha um relacionamento fácil, de

fácil acesso, com legitimidade, com reputação, mas ele está com a faca no pescoço. Então não convém (Ent08).

Não somente o setor privado apresenta a preocupação com abordagem relacional de forma institucional. Nos primeiros três meses de 2018, dois Ministérios, Ministério das Relações Exteriores e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, publicaram seus Códigos de Conduta que regulamentam os direitos e deveres do servidor público, assim como a relação deste com o setor privado (DOU, 2018).

Outro argumento de destaque refere-se ao fato de que aquelas empresas que utilizaram o recurso relacional com abordagem relacional, porém, também com as equipes técnicas das principais pastas relacionadas ao negócio da empresa foram capazes de relativamente manter sua atuação em pautas específicas e mais urgentes da atividade política da empresa, *“Não é para fazer jogo fake não, é porque realmente as pessoas ajudam, as pessoas estão aqui para servir, são funcionários públicos, e estão para servir o contribuinte”* (Ent08),

saíram, vieram outros, mas muitos, secretário, e empregados do governo, secretário e o quadro técnico que são por sinal de terceira, da carreira pública, mantiveram. Então muitos contatos que já tinha se mantiveram nos nossos contatos nos mesmos temas que estavam a se tratar (Ent11).

É muito positivo. Que a gente viu outras empresas, no mesmo setor de infraestrutura, e outras empresas de outros setores que tiveram e continuam tendo extrema dificuldade para se relacionar de forma institucional com o poder público (Ent13).

Porém, um dos entrevistados alertou que isto não é garantia de que a estratégia política será implementada com êxito e o pleito da atividade política da empresa será deferido, e sim, que diminui a probabilidade de impactos negativos não mapeados,

Não é sempre que a gente é bem-sucedido nesse relacionamento, não. Muitas vezes eles até informam a gente, “olha, eu entendo o que você está colocando, eu entendo o seu ponto de vista, eu acho até que vocês estão corretos, mas eu sou obrigado a agir de outra maneira, e aí vocês vão ter que se adaptar, paciência”. Aí você põe sua pastinha debaixo do braço, volta e tenta adaptar aquilo para sua realidade (Ent12).

Já para o recurso de suporte de *stakeholder*, pode-se perceber grande acúmulo na abordagem coletiva aos decisores políticos (Ent08, Ent12, Ent15, Ent16), *“antes, eventualmente a gente atuava de forma individual. Hoje em dia isso é bem mais setorial”* (Ent12).

5.2.1.5 Recurso Político de Imagem e Reputação

Dahan (2005a, 2005b) elenca outros dois recursos como recursos políticos da empresa que podem ser implementados, estruturados e alavancados para a atividade política da firma, o de imagem e de reputação. Estes dois tipos de recursos estão inter-relacionados e enquanto o de imagem refere-se a como a organização é reconhecida pela opinião pública e pela imprensa no curto prazo, o de reputação pode ser conhecido como capital político, o que enfatiza a ideia de acumulação ao longo do tempo (Dahan; 2005a, 2005b).

Os dados colhidos no campo sugerem que, aparentemente, as empresas utilizam o recurso político de imagem pública para tornar a marca da empresa conhecida e promovê-la institucionalmente, *“é uma forma de você conseguir promover a marca, aparecer em ambientes que normalmente você... você fala direto com o consumidor final”* (Ent01). Há poucas evidências que sustentem que as empresas utilizem este tipo de recurso diretamente para a sua estratégia política, e sim para fortalecimento e reconhecimento institucional da empresa ou de conscientização a respeito do seu portfólio de produtos e/ou serviços, o que terá impacto indireto na sua atividade política,

A mídia não entendia do assunto, a sociedade zero, menos ainda, ninguém sabia – e ainda tem gente que não sabe. Mas ninguém falava nisso, ninguém sabia o que era. Então assim, você começar do zero, começar a conscientizar, começar a fazer... Aí você faz o plano não só o estratégico de gov, mas aí você faz teu plano de advocacy, aí você começa a envolver mídia, começa a envolver pacientes, ONGs (Ent02).

a gente tem acesso a opinião pública de duas maneiras: uma é através de jornal, da mídia impressa ou televisão; e a outra é através também de entidades da sociedade civil, que, eventualmente, tem pautas parecidas com as nossas, e aí a gente acaba apoiando essas entidades, seja de projetos específicos ou as pautas comuns que a gente tem (Ent10).

O que foi possível de identificar foi um monitoramento da opinião pública a respeito da empresa. Entrevistado explicou que antes de 2013 o acompanhamento era menos frequente e com grau de significância menor, porém, após os movimentos sociais que levaram milhares de pessoas às ruas, eles iniciaram forças tarefas para acompanhamento consistente, principalmente de redes sociais,

a gente começou a entender que a opinião pública poderia trazer subsídios para nortear algumas ações nossas de planejamento. Então agora, de certa forma procurar interferir na opinião pública, não. Isso a gente não faz. O que a gente pode fazer, e de maneira muito clara, muito objetiva e transparente, é informar a opinião pública sobre certas

atitudes nossas, sobre certas decisões, sobre certas movimentações, investimentos que a gente esteja fazendo (Ent12).

se for um assunto extremamente técnico não vai ter um apelo popular, ninguém vai querer se mobilizar para defender o fim da bitributação no asfalto de pista de pouso do aeroporto, por exemplo. Esse é um assunto muito técnico, isso não mobiliza as pessoas (Ent13).

Já o recurso político de reputação da empresa foi amplamente elencado como um dos mais importantes para a empresa (Ent02, Ent07, Ent08, Ent09, Ent10, Ent12, Ent13, Ent14, Ent16). A capacidade política na questão de reputação é alçada por intermédio da acumulação e combinação principalmente do recurso político relacional com abordagem relacional, inclusive com o corpo técnico,

pro governo ver que é uma empresa responsável, é uma empresa que tem um relacionamento institucional, está preocupado em saber quais são os anseios do governo, quer compartilhar. Então você acaba levando um lado pro governo que as empresas que não têm essa área, não conseguem... não conseguem por outras formas não direcionadas, não estruturadas, não de uma maneira de descrição (Ent05).

eu nunca transgredi e nem fui além do ponto que eu achava que dava para ir, perdi muitas coisas, muitos esquemas foram perdidos, negócios foram perdidos, mas assim você vai construindo uma relação. Porque as pessoas de governo mudam só nesse mundo, no terceiro e quarto elas ficam. Então você tem que aprender isso porque você vai lidar com elas o resto da sua vida se você ficar fazendo isso, né (Ent09).

Um dos entrevistados argumentou que este recurso acumulado ao longo dos anos não pode ser implementado de forma que não a institucional e com objetivo fora do âmbito da atividade política da empresa, sem realizar a articulação adequada, com mensagem sem embasamento técnico, sem entendimento de todos os interesses envolvidos, já que pode, no curto prazo, enquadrar-se em uma relação individual e pessoal com o interlocutor do setor público,

não é mais isso, mas vai ser mais uma percepção institucional, vai ser uma percepção que você construiu pelo relacionamento com aquela pessoa. Aquela pessoa saiu, a outra que está de fora, que não acompanhou as interações, pode ter construído uma nova percepção negativa por aquela velha frase, “ala, os caras fazem papel de bonzinho, mas olha como eles tocaram aquele assunto”. E no dia seguinte essa pessoa que falou essa frase pode ser a pessoa que está naquela cadeira. Então é algo que a gente, como eu falei, a gente monitora e a gente toma muito cuidado para preservar (Ent16).

Outros entrevistados lembraram que a área de Relações Governamentais e, consequentemente, os recursos políticos humanos, são enxutos e, portanto, há grandes chances de todos os *stakeholders* envolvidos ou próximos às atividades políticas da empresa de saberem

daqueles que comentem atos ilícitos e/ou ilegítimos (Ent07, Ent09). Isto pode significar que este recurso é fundamental ao acesso ao decisor político, impacta negativamente a legitimidade e influência da empresa e pode intensificar a dificuldade da atuação política da corporação,

uma empresa que não tem uma boa reputação, ou que tem profissionais dessa área sem reputação, pode ser velado, mas todo mundo sabe, todo mundo conhece os interlocutores externos, e aí você já não tem, assim... todo mundo sabe porque aquela pessoa ou aquela empresa está indo só em um determinado lugar. seria muito infantil achar que as pessoas do lado do governo também não sabem ou não conhecem uma reputação para os setores da empresa. Então é extremamente importante e é fundamental. Conheço alguns casos de pessoas que conseguem as coisas, de setores que conseguem as coisas justamente porque a reputação do setor, daquela pessoa que está à frente, é extremamente ilibada (Ent07).

um mercado de nepotismo, ele roda, mas ele era um número pequeno. Se você constrói uma imagem ou uma reputação que dê uma mancha, ou uma rusga aí, ela fica lá, né. Como em tudo na vida, mas essa área parecia ser um pouco mais sensível (Ent09).

Além disso, depoentes explicam que na atividade política não há espaço para ações que possam interferir negativamente na reputação da empresa, devido a sua extrema importância e essencialidade, “*Todo mundo pode errar uma vez na vida, exceto nessa área*” (Ent14).

5.2.1.5.1 Recurso Político de Imagem e Reputação em Ambientes de Mudanças Políticas

Pode-se compreender que a capacidade na questão da imagem e principalmente na reputação da empresa que opera na arena política instável e imprevisível do ambiente de mudanças políticas, confere um maior poder de articulação com o *stakeholder* político, principalmente no cenário do ano de 2016 no Brasil, no qual as mudanças políticas foram acompanhadas por ações ilícitas de algumas firmas e por membros do setor público,

o resultado prático disso é que você não recebe proposta estranha, entendeu? Isso é ótimo, então isso dá um conforto adicional. Eu por exemplo vou fazer cinco anos agora na companhia e eu nunca tive uma reunião em que seja suspeito, “pô, esse negócio, essa conversa está meio estranha”, (...) Então isso é ótimo porque de fato confirma a importância de você ser totalmente inflexível na manutenção da reputação da empresa (Ent14).

Além disso, entrevistado explicou a importância de ambos setores, público e privado, e seus respectivos profissionais terem a certeza de que a credibilidade de reputação das instituições e representantes serem genuínas e não haver espaço para dúvidas (Ent15). E, também, com a profissionalização da atividade de Relações Governamentais no Brasil, há cada vez menos

espaço para questionamentos quanto à reputação da empresa, e isso no ambiente de mudanças políticas tem extremo impacto,

Vou te dar um exemplo: há 2 anos atrás, minha amiga, uma empresa quer contratar um profissional e o *advocacy* disse assim, “olha, eu tenho aqui na minha lista umas 50 pessoas, mas eu sei que 45 nós vamos começar a brigar porque as empresas estão começando a renovar os seus quadros com pessoas com perfis muito diferentes, e as práticas vão mudar” (Ent09).

a reputação para nós é muito importante. Então toda a situação e todo qualquer contato com os órgãos do governo ou com outro político, ele sempre é feito com cuidado. Então, por exemplo, a empresa não fala com ou tenta evitar falar com políticos que já sabemos ou com pistas ou qualquer que seja assim o cargo, sabemos que fará um aproveitamento de mídia se a empresa for lá falar com ele. Então ou for algum político que está já com a reputação manchada por alguma situação duvidosa. E nisso tem um cuidado da empresa com esses temas de reputação, que são tratados de forma muito séria (Ent11).

Entrevistados explanam que este é um tipo de recurso político que deve ser continuamente acumulado, independente o ambiente político no qual a empresa opera, é um constante zelo em todas tratativas da atividade política da corporação e que esta atividade é feita em ciclos, conforme as eleições e trocas dos executivos, e a cada um deles, uma reputação a ser trabalhada e reconstruída, uma que vez que não há garantia de as tratativas que obteve-se em uma gestão serão automaticamente replicadas às outras (Ent16).

Depoente ainda explica que a importância na acumulação deste recurso em todos os ambientes políticos e sua atemporalidade pode ser identificada na estruturação de uma frente de gestão de *stakeholders* privados implementada na empresa cuja função é de justamente acumular este recurso político e que o resultado disso é uma maior facilidade nas interlocuções, já que a empresa não terá um desinvestimento nesta frente e não precisará explicar-se antes mesmo da primeira abordagem (Ent16).

5.2.1.5 Recursos Políticos em Ambientes de Mudanças Políticas – Considerações

Após a descrição e análise dos recursos políticos, pode-se mapear aqueles que poderiam ser considerados mais importantes para a atividade política da empresa em ambientes de mudanças políticas. Pode-se perceber que as empresas não fizeram utilização do **recurso financeiro** para **doação em campanhas políticas** em 2016, mesmo por que foram proibidas pelo Tribunal Superior Eleitoral, como já apresentado. Houve, portanto um **desinvestimento** na estruturação

deste recurso. Já o recurso **político financeiro destinado ao budget da empresa**, há evidências de três situações, uma de **desinvestimento**, outra de **acumulação** pela variação cambial, já que seu budget é em dólar e, uma terceira, de **aquisição** para empresas que estruturaram a área recentemente ou mesmo no ano de 2016.

No recurso político de expertise, há dados que evidenciem que algumas delas são mais necessárias em ambientes de mudanças políticas, sem significar que as outras expertises possam ser dispensadas. As evidências direcionam para uma **acumulação de três tipos de expertise**: expertise **técnica de análise de cenários**, pela alta imprevisibilidade do ambiente; expertise de **negociação com perfil diplomático** e conciliador, pela busca de conciliação entre o setor empresarial e o setor público; e, por fim, a expertise de **inteligência emocional de resiliência, flexibilidade e adaptabilidade**, pela instabilidade do ambiente de mudanças políticas e pela própria natureza da atividade política da firma.

Já nos recursos organizacionais externos, pode-se concluir por uma **acumulação dos recursos externos de consultoria**, por uma necessidade de quantidade elevada de informação sobre o ambiente de mudanças políticas; assim como o de **abordagem coletiva** por intermédio de representação setorial via **Associações de Classe**. Nos **recursos políticos relacional e de base de stakeholder**, os dados sugerem que em ambientes de mudanças políticas ocorre a **acumulação** destes recursos. A confiança construída pela **abordagem relacional**, com discussão de maneira técnica e **relacionamento institucional**, principalmente com as **equipes técnicas** do setor público, aliados à **acumulação** de base de *stakeholder* de **representação setorial** por intermédio de **associações de classe**, foram estruturados na gestão destes recursos. Por fim, há evidências para intensificação em resguardar a **reputação** da empresa em ambientes de mudanças políticas, caracterizando um **acúmulo deste recurso político** em ambientes de mudanças políticas. A Tabela 16 abaixo resume o exposto neste subitem com suas respectivas evidências e ressalta-se foco na acumulação dos recursos políticos.

Tabela 16 – Gestão de recursos, evidências para a estruturação dos recursos políticos na atividade política da corporação em ambientes de mudanças políticas.

Tipos de Recursos Políticos	Resumo das evidências	Tipo de Gestão de Recursos	<i>Proof Quote</i> / Evidências
Financeiro	Não financiamento de campanhas políticas	-Desinvestimento	-a gente é proibido por conta da lei americana e a gente segue a lei norte-americana aqui também (Ent10); Ela não pode fazer nenhum tipo de doação, nem financeira, nem de outro tipo de recurso. Não diria vantagem, mas de produto, nem do brinde, nem do produto, nem doação financeira (Ent07)
	Três versões de budget da área: reduziu, ganhos por variação cambial e novas áreas de RelGov criadas	Desinvestimento	a gente viveu tempos difíceis nesses últimos dois anos, a gente teve que assoviar e chupar cana ao mesmo tempo, então assim, não pôde ampliar a área porque realmente a gente não fez... Foi até reduzido. Esse ano, inclusive, a gente tem uma meta de redução também, um percentual de redução para buscar (Ent12)
		Acumulação	Continuou o mesmo. Eu não tenho aumento de budget tem uns 3 anos eu acho. Mas como o meu budget é em dólar, também, ele tem sofrido uma variação mais positiva do que negativa (Ent10).
		Aquisição	aumentou em 2016 porque era final de ano, você projetou o ano seguinte. Então aumentou em 2016 para 2017, e agora 17 para 18 (Ent11).

Expertise	Técnica: Identificação e Análise de Cenários	Acumulação	entendimento de cenários, e a velocidade analítica que você tem para mudar. Por isso que eu até complementado, por que eu acho que esse conhecimento estratégico é tão importante? Para que você tenha velocidade no entendimento do impacto pela mudança de rota. Então como o cenário externo você não controla, você tem que ficar atento de como esse cenário que você não controla vai impactar o que você controla, tem que ser muito rápido na resposta (Ent16).
Expertise	Negociação: Perfil Diplomático	Acumulação	Numa época de crise, se ele tem esse perfil, ele vai se destacar porque ele está buscando um consenso tanto dentro do setor privado quanto do governo. (Ent08).
Expertise	Inteligência Emocional: Resiliência, Flexibilidade e Adaptabili- dade	Acumulação	<p>tem que ser uma pessoa bastante resiliente. Exatamente por conta dessa imprevisibilidade toda que a gente tem, então tem que aprender a tentar um caminho; não dá certo, aí começar de novo, sabe. Isso eu acho que é um fator chave (Ent10)</p> <p>Olha, acaba sendo muito flexibilizar, sabe. Eu acho que flexibilidade, e capacidade de adaptação. A gente sabe quanto que o ambiente governamental é instável, e a cada momento você precisa também apagando fogo. E eu já tive vários projetos que estavam super para acontecer, e por visão governamental eles voltaram. “Ah, vamos fazer?”, não vamos, porque esse estado, por exemplo, está quebrado, esse estado eu não tenho confiança de chegar para propor alguma coisa, para perguntar de algum incentivo. Então eu acho que flexibilidade é muito importante e acaba sendo um diferencial (Ent17).</p>

Organizacional	Externo: Necessidade de informação do ambiente político	Aquisição e	Em 2016 foi contratada uma consultoria. desde 2014 eu acho, ou 2013 que qualquer trabalho... já existia uma outra consultora ainda que estava em serviço, e com aquele tema na área de relações governamentais era conciliado pelo jurídico (Ent11).
Organizacional	Externo: Maior engajamento na abordagem coletiva por intermédio de representação setorial	Acumulação	A parte de associação a gente já tinha um engajamento maior, e foi um pouco contemporâneo também, principalmente da parte da Brasscom, com uma maior estruturação da própria entidade. A entidade também passou a se preocupar mais em ter um engajamento mais organizado (En16).
Relacional e Suporte de Stakeholders	Abordagem Relacional com equipe técnica	Acumulação	Isso daí, sem dúvida, é construído com... construção de confiança é tudo na vida. E não é só com parlamentar não, é com a equipe dele com quem você vai lidar uma boa parte do tempo, com os assessores, com os chefes de gabinete, ou então no caso de ministério, com quem está abaixo da diretoria (Ent09). Então esse contato próximo com as equipes técnicas, é fundamental. E ele é mais importante ainda num processo de mudança como aconteceu em 2016 em que você tem a troca na liderança, e às vezes ele mudou um pouco a composição dos times técnicos, mas como a empresa já tem um relacionamento estabelecido, você, vamos dizer assim, retomar o contato com os novos ministros, com novos secretários é muito mais fácil. Então é importante ter esse contato frequente com as equipes técnicas (Ent14).

Relacional e Suporte de Stakeholders	Representação Setorial	Acumulação	o que realmente eu precisava engajar o governo individualmente como empresa, a gente escolher que, pô, às vezes, não era o ano de fazer, fiz no ano seguinte ou, “não vou fazer esse ano” (Ent15).
Imagem e Reputação	Intensificação em resguardar a reputação da empresa	Acumulação	A reputação é tudo. A reputação é o que você tem de mais importante, por isso que a gente tem que zelar por ela o tempo inteiro. Muito cuidado com as nossas movimentações, com as nossas ações, com as nossas decisões. Por muitas vezes a gente sabia que o mais correto a agir era de uma maneira, mas por conta de ter um potencial prejuízo à nossa reputação, mesmo agindo de maneira que a gente acha que fosse a mais objetiva, a gente teve que ficar quieto, não agir naquele momento porque aquilo poderia, de alguma maneira, trazer um prejuízo à reputação da empresa. Então, muitas vezes, a gente sofre calado sem poder se manifestar para poder zelar pela reputação da empresa (...) esse é o nosso bem maior, que é a nossa maior preocupação (Ent12).

Fonte: Análise da autora com base nos dados colhidos em campo.

5.3 ROTINA POLÍTICA DE *ISSUE MANAGEMENT*

A componente da RBV de rotinas é essencial por nela residir o conhecimento da empresa (BECKER, 2008) e por formarem as capacidades da firma (BECKER, 2008; ETHIRAJ, et Al, 2005). Ethiraj, et. Al, (2005) conceitua rotinas como padrões repetitivos de atividades (ETHIRAJ, et. Al, 2005) e Nelson e Winter (1982) argumentam que elas acumulam o conhecimento de forma tácita e, por isso, possibilitam a estabilidade, apesar de poderem mudar (NELSON; WINTER, 1982). A literatura de *practitioners* estipulam que a *Issue Management* é a rotina central das atividades políticas da área de Relações Governamentais (GALAN, 2012).

Na coleta dos dados, o posicionamento de que a *Issue Management* é um dos processos centrais da rotina da atividade política também foi argumentado. A importância da *Issue Management*

para a atividade política da empresa pode ser percebida, também, por intermédio da prioridade em notícias e cursos oferecidos pelo *Public Affairs Council*, associação internacional líder destinada aos profissionais do setor privado da área de assuntos públicos, com a missão de avançar nesta frente e fornecer aos seus membros educação executiva e conhecimentos necessários para serem bem-sucedidos (PAC, 1954): i) *Building a Strategically, Relevant Global Issues Management Program*; ii) *A practical Process Guide to Issue Management*; iii) *2016 Webinar Recording: Issue Management across geographic borders*; iv) *External Affairs & Issue Management Director; Why Issues Management is Essencial* (PAC, 2018),

Issues management involves prioritizing and proactively addressing public policy and reputation issues that can affect an organization's success. Many large companies use issues management techniques to keep their external relations activities focused on high-priority challenges and opportunities (PAC, 2018).

Os entrevistados relataram que é mister que as estratégias da área de Relações Governamentais devem servir de apoio para a estratégia corporativa e negócio da empresa (Ent02, Ent03, Ent14, Ent16, Ent17). Pode-se perceber que seja em empresas nacionais ou multinacionais, o planejamento anual das atividades políticas é realizado após as estratégias corporativas terem sido estabelecidas (Ent10) e, no caso das Multinacionais, a estratégia mundial é distribuída entre as regiões e entre os países que as compõem (Ent05, Ent14). A partir disso, é desenhada a estratégia política anual da área.

A primeira fase é uma das mais importantes da rotina da estratégia política da empresa. Ela consiste no período de Inteligência e Análise de informação as quais referem-se a todo o mapeamento de dados necessários para a estratégia política (Ent06) e pode ser dividida em duas partes. A primeira delas é o mapeamento dos principais pontos para a execução da estratégia corporativa. Eles podem ser pontos gerais, mais específicos, ou até mesmo temas, como exemplificou um dos respondentes,

Você pega os produtos, a venda dos produtos que foi mais lucrativo ou que mais impactou em faturamento, e a partir dali que a gente começa a determinar a estratégia (...) um assunto de responsabilidade sociocorporativa tende a ser uma prioridade (Ent08).

Já a segunda parte refere-se às informações e tendências do ambiente político e econômico para o setor, tanto da esfera Federal, quanto dos municípios e estados nos quais a empresa opera ou que a impacta (Ent15); do país, e da comunidade internacional (Ent12). O resultado disso é a

Primeira Agenda de trabalho na qual englobará todos os temas e *issues* que a empresa entende que tem impacto no seu negócio ou que são oportunidades de trabalho linkadas com os cenários políticos (Ent04). A próxima fase importante que foi percebida nos dados é o alinhamento da agenda de estratégia política da empresa com a agenda de governo (Ent02). Ela tem o mesmo raciocínio da primeira, porém a análise concentra-se nas tendências de trabalho apresentadas pelo governo e que não foram mapeadas pela ótica da estratégia política da empresa, contudo, podem ser trabalhadas em uma agenda positiva ou deve-se manter na agenda defensiva de trabalho, como apontado no trecho abaixo,

Como uma empresa como a [Empresa], a parte de inovação é fundamental, é o coração da nossa empresa, então vale a pena um *disclaimer* para a gente acompanhar as políticas que existem ou que podem ser criadas nesse âmbito. Só para exemplificar, por exemplo, Lei da Informática e Lei do Bem são duas políticas públicas que são extremamente relevantes para a gente, então ela tem um monitoramento constante (Ent16).

Ao fim destas fases iniciais da rotina, tem-se como resultado os temas prioritários de trabalho para aquele ano. As principais decisões e mapeamentos nas próximas etapas da estratégia política podem variar. Percebeu-se que a próxima fase da rotina de *Issue Management* seria o segundo bloco, o de Engajamento e Mobilização no qual integram o Plano de Ação. Este engloba o tipo de abordagem (coletiva ou individual) para cada *issue* da Agenda de trabalho; Mapa de *Stakeholders*; Posicionamento da empresa, escolha da estratégia / tática, Metas e Monitoramento (Ent08, Ent09, Ent15),

a gente vai fazer toda a parte mais *by the book*, vamos dizer, desenho de argumentação, estratégia de posicionamento, mapeamento de *stakeholder*, estratégias de lobby direto ou lobby indireto. Enfim, aí você faz toda a parte de desenho e estruturação do plano estratégico (...) Subindo os projetos, começa toda a parte de execução que é acompanhado ao longo, e depois no final isso entra, de novo, num estágio secundário ali de monitoramento para ver se o tema pode voltar, enfim, se realmente vai haver algum tipo de desdobramento ou não (Ent16).

Afora estes serem os relatos apresentados, houve um dado que questiona toda esta estrutura de rotina da *Issue Management* e retrata que esta serial o ideal, porém, dado que a fase de implementação muitas vezes pode não retratar a fase de planejamento, pode ser um indicativo de que este seria o modelo de rotina de *Issue Management* a ser seguido, porém, não necessariamente o que acontece na prática, momento este em que a agenda defensiva faz-se necessária de grande foco de atuação,

Olha, eu gostaria de te dizer que a gente tem uma estratégia, que a gente tem um *stakeholder mapping*, que é uma coisa que todo mundo diz que tem, que faz, que acontece, etc. O nosso [país] é uma mistura entre Estados Unidos e Japão, porque não tem estratégia nenhuma. Quanto mais desorganizado é o governo, que no nosso caso é um caso muito grave de desorganização, ineficiência, corrupção, má fé, desleixo, deficiência, então assim, a gente trabalha de acordo com o que aparece na mesa, entendeu? Então assim, é uma combinação de agendas meio ad hoc, com temas que são vitais para a empresa. Se você pedir a gente tem estratégia, tem o mapa de *stakeholders*, tem atividades desenhadas para cada área, tudo direitinho. No real, no dia a dia, é uma zona (Ent09).

Outros relatos que tendem a suportar esta ideia concluem que há uma revisão desta Agenda de trabalho ao decorrer do ano, justamente pelo fato de que eventualmente o governo pode tomar algumas decisões a respeito de alguma *Issue* que não estavam previstas pela empresa (Ent14; Ent16).

5.3.1 Rotina Política de *Issue Management* em Ambientes de Mudanças Políticas

O relato dos depoentes transpareceu que a rotina de *Issue Management* foi uma das mais atingidas na atividade política da firma em ambientes de mudanças políticas. Além disto, há dados que indicam que ela se mostrou um instrumento ainda mais importante neste tipo de ambiente.

Pode-se perceber pelos dados que o ciclo da rotina de *Issues Management* foi afetado pelo ambiente de mudanças políticas na medida em que com a instabilidade do ambiente, em 2016, houve muitas trocas de decisores políticos nos cargos de confiança do Poder Executivo e isto dificultou a implementação da estratégia, além de a Agenda de Trabalho Legislativa do país ter sido reduzida durante o primeiro semestre de 2016,

(...) no momento em que você tem o Congresso Nacional, Câmara e Senado discutindo o *impeachment* de um presidente, de alguma forma digamos que as coisas estão paralisadas, há uma tendência de você não levar assuntos novos ou não engajar um tema que pode até ser prioritário para sua empresa, mas que é um tanto quanto óbvio que não vai ser prioridade na agenda de nenhum parlamentar e muito menos do governo, então você dá uma certa recuada (Ent07)

(...) durante esse período realmente de incertezas, de que era um governo interino, a gente resolveu esperar, até por conta desse risco de você fazer uma atuação, e aí, em seguida, você acaba já perdendo tudo que você construiu (...) começa do zero, né, porque daí você tem que fazer tudo que você já construiu ou já informou, né, você tem que começar do zero com um novo interlocutor. E aí tem essa questão que é um fato, né, ou seja, se a pessoa tem uma ideologia, um entendimento diverso sobre aquele assunto, o encaminhamento pode ser totalmente diferente daquele que tava sendo dado. Então afeta, com certeza (Ent04).

quando eu faço pedidos no Ex-tarifário, ele vai transitar por uma equipe conjunta do Ministério de Ciências e Tecnologia, do Ministério de Planejamento, e é o mesmo grupo de seis, sete, oito servidores ali que vai fazer a avaliação (...). Aí os jurídicos desses Ministérios precisam validar, publicar a portaria, que precisa ser assinada conjuntamente pelos Ministros dos dois Ministérios. Então quando você tem uma mudança de governo, uma mudança nessas duas cadeiras, você vai ter que fazer... refazer toda a papelada...vai ter um *overload* de trabalho burocrático para fazer, simplesmente porque as pessoas estão mudando de cadeira. Então isso impacta, certamente, todos os prazos (Ent14).

Segundo pesquisa recente sobre a atividade política de Lobby das empresas, entrevistados responderam que no âmbito do Poder Legislativo, tanto a Câmara dos Deputados quanto Senado Federal foram mencionados como instância de intensa atuação do *lobbying*, porém, ressaltam que há maior facilidade na abordagem e influência na Câmara dos Deputados (IPEA, 2017). Se analisarmos toda a atividade Legislativa nos últimos três anos, 2015, 2016 e 2017, percebe-se a redução do exercício dos parlamentares no ano de 2016, o que pode ter sido ocasionada pelo ambiente de mudanças políticas, principalmente, no período do processo de *impeachment* da ex-Presidente Dilma Rousseff (CD, 2018). Se for contabilizada toda a atividade legislativa (incluindo publicações de requerimentos, votos em complemento, mensagem, aviso, etc), em 2015 houve 39.586 tratativas legislativas, em 2016, 25.016, e em 2017, 32.593 (CD, 2018). Ou seja, em 2016 houve uma redução de 37% em relação à 2015 e mais de 23% em relação à 2017. Se utilizarmos apenas o dado de quantidade de Projetos de Lei apresentados, em 2015 foram protocolados 4.291 Projetos de Leis, em 2016, 2.541 e em 2017, 2.708, sendo percebido uma estagnação ainda maior em 2016 frente 2015. Em 2016, foram apresentados 41% a menos de Projetos de Lei em relação a 2015 (CD, 2018). Este número frente a 2017, representou uma maior equivalência, com 6% a menos de Projetos apresentados em 2016.

Particularmente, com as mudanças nos cargos de confiança, os dados direcionam para o entendimento de que a etapa de Mapa de *Stakeholders* foi bastante prejudicada. A finalidade dela consiste em identificar aqueles tomadores de decisões políticas que podem ter sinergias com o pleito da empresa, aqueles que podem ser contrários e, também, aquelas Instituições privadas que podem ser parceiras ou aquelas que podem ser impactadas negativamente com o pleito de determinada *Issue*. Esta é uma etapa importante do processo de rotina da *Issue Management*, uma vez que não abordar o tomador de decisão político correto, pode ampliar o período de alcance do objetivo da estratégia política, o que em ambientes de mudanças políticas pode ser decisivo,

(...) todo aquele trabalho que a gente estava fazendo há 2 anos, mudou presidente, mudaram todos os ministérios, mudaram primeiro escalão, e aí você tem que começar praticamente do zero (Ent02).

também aqueles que influenciam também de alguma forma o assunto. E esse foi justamente... nesse caso aconteceu isso justamente por um erro no mapeamento. Ou seja, não foi feito um mapeamento prévio, digamos assim, e falou primeiro com a pessoa com quem não deveria ter falado, e aí foi por isso que a coisa ficou parada muito mais do que deveria ter ficado parada por conta disso. E aí a partir do momento que se identificou o *stakeholder* correto e se falou com a pessoa certa, o assunto caminhou. (...) A estratégia foi justamente mudar o interlocutor pra seguir adiante. Então a estratégia foi essa (Ent06).

como a gente participa do projeto de lançamento de produtos e até de posicionamento da empresa em relação à marca corporativa, ou por exemplo, a responsabilidade social que tem tudo a ver com o governo, a gente acaba sendo muito sensível a todo esse jogo de cadeiras, que a gente fala, dança das cadeiras (Ent17).

A partir disso, constatou-se que a fase de análise das informações, monitoramento dos acontecimentos e tramitações, referente às *issues* selecionadas ou temas prioritários de trabalho, que já era considerada fundamental e constante, tornou-se ainda mais estratégica em ambientes de mudanças políticas. Vale destacar a explicação obtida pela Ent16, na qual argumenta que este é um dos pilares fundamentais da prática,

Então monitoramento é o que eu falo com minha turminha aqui. Monitoramento é um dos pilares fundamentais, por quê? O nosso trabalho não é só de antecipação de fatos, mas é de antecipação de tendências. Então o fato ocorre, ou seja, vou pegar aqui um grande marco. Se a mudança é aprovada, se a medida provisória é emitida, sem eu saber ou sem eu estar acompanhando, você ter tido a chance de articular, de certa forma isso é um indicador da eficiência ou não do meu trabalho. (Ent16).

Navarro (2017) ressalta que o Mapeamento de *Stakeholders* é uma etapa imprescindível da atividade política da corporação, e que deve incluir os “cabeças”, que são os tomadores de decisão, porém, também, os que chama de “braços”, importantes desenvolvedores que colocam a “mão na massa” e a partir disso, deve-se tentar um processo de envolvimento com todos eles (NAVARRO, 2017). Com as trocas dos *stakeholders* do 1º escalão, principalmente no Poder Executivo, pode-se inferir que a importância da abordagem relacional com a equipe técnica, tornou-se ponto central do engajamento de *stakeholder* políticos em ambientes de mudanças políticas.

Com o processo de *impeachment* da ex-Presidente Dilma Rousseff aberto no início de dezembro de 2015, entrevistados relataram a dificuldade na equação de estarem operando em um ambiente

imprevisível, inseguro e altamente turbulento, entretanto, com a premissa de que não poderiam simplesmente paralisar por completo seus negócios do país,

Eu tentei não mudar propositalmente para não passar a sensação de que as coisas estavam descontroladas, porque por mais que realmente a gente tivesse um cenário muito adverso, a empresa vai continuar no país, as operações vão continuar, as pessoas vão continuar trabalhando. Então eu tentei não fazer disso algo muito maior do que, inclusive, já era (Ent15).

Neste momento, muitas empresas preferiram revisar suas agendas e *Issues* a serem trabalhadas para aguardar uma maior definição e estabilidade “*nossa atuação foi de esperar que as coisas se consolidassem, e ficassem digamos assim, mais definitivas, né, ou seja, pra que... eh... pra que a gente voltasse a ter uma atuação mais ativa*” (Ent04). A fase de inteligência e análise de informações (monitoramento) tornaram-se imprescindíveis, uma vez que com o ambiente de mudanças posto, algumas *issues* dos temas prioritários de trabalho foram revisadas ou até mesmo suspensos - “*Olha, basicamente, 16 e 17 a gente ficou ao sabor do vento dos acontecimentos políticos. Não teve como atuar de maneira proativa num ambiente que estava totalmente incerto*” (Ent12) e “*o que acabou acontecendo? Todos os assuntos que já tinham sido deferidos como prioritários no ano e estavam em pauta, imediatamente ficaram congelados. Isso a gente sentiu*” (Ent16).

Outro dado importante de mudança foi que uma maior quantidade de informação e antecipação de cenários foram necessárias “*você tem que construir mais cenários, né, por conta dessa instabilidade, da incerteza, então você tem que vislumbrar mais possibilidades*” (Ent04), para prover o entendimento das situação e modo de atuação, “*Antes a gente tinha a assinatura do jornal Fox, hoje a gente tem três [assinaturas de jornais distintos]. Graças a essa mudança também a gente teve essa alteração*” (Ent17). Os relatos sugeriram que as informações necessárias são oriundas de diversas fontes, como Associações, Consultorias especializadas na Área de Relações Governamentais, Jornais, Diários Oficiais, tramitações legislativas, etc, e houve uma rotina diária de monitoramento “*esse monitoramento que a gente faz de todos os projetos, faz no Congresso, iniciativas do governo, etc., esse monitoramento é feito diariamente*” (Ent11)

(...) todo dia eu tenho que ler pelo menos uns dois jornais ou uma resenha de jornais, independente se os assuntos são do setor que eu cubro ou não. Eu tenho uma visão geral sobre o país, processo econômico, político e social. Aí eu também busco uma resenha específica sobre assuntos do meu setor, dou uma olhada em blogs relacionados ao setor. Aqui no Brasil a gente não tem muita mídia especializada

impressa, então é muita mídia eletrônica. Então alguns sites especializados e também resenhas de assuntos de jornais internacionais, também focados no meu setor. Outra coisa que faz parte do dia a dia é acompanhamento de pauta do Congresso Nacional (Ent10).

(...) essa não pode deixar de ser realizada, é o monitoramento dos processos legislativos. Tanto em nível... nas três esferas – municipal, estadual e federal (Ent12).

eu leio jornal, eu leio jornal da cidade onde a gente está instalado, onde tem a unidade fabril. Leio algum jornal nacional de grande circulação. O de grande circulação nacional eu leio on-line, mas eu recebo físico; o da cidade eu recebo físico, eu leio o impresso; CNN e BBC (Ent15).

(...) é a parte que eu te falei de monitoramento, isso é diário, então tanto a minha equipe como parceiros ficam monitorando e acompanhando os acontecimentos que saem das mais diversas fontes, desde coleta in loco, o que sai na mídia, Diário Oficial da União, enfim, tem toda uma rede ali de monitoramento de informação que é processado versus o que a gente está trabalhando, ou versus a estratégia da empresa (Ent16).

Ademais, respondentes relataram que parte da sua rotina foi utilizada para realizar reportes internos do contexto de mudança política às suas lideranças ou mesmo aos outros departamentos que necessitaram de um maior entendimento do cenário para poderem realizar suas atividades (Ent09). Apesar desta atividade já ser realizada, as entrevistas demonstram que o ambiente de mudanças políticas a intensificou ainda mais

(...) é certo que a gente também teve que avaliar e fazer recomendações internas (...) Então assim, desde o início do ano, especialmente entre janeiro e fevereiro, eu comecei a fazer relatórios ad hoc, não tinha uma coisa que precisava ser semanal, com uma data pré-definida, mas, em geral, eu comecei a informar a liderança global preparando os cenários. Então a gente desenhou alguns cenários possíveis, e o que esses cenários impactavam do ponto de vista de mais imediato, de mais curto prazo para a empresa. E uma das recomendações mais evidentes foi deixar claro para a companhia que todas as demandas que a gente tivesse de processo junto ao governo federal, passariam a ter uma tramitação muito mais demorada, simplesmente porque só a troca de Ministros implica em refazer uma série de documentos (Ent14).

Outra parte da rotina da *Issue Management* que foi impactada pelo ambiente de mudanças políticas corresponde à redução nos deslocamentos e viagens necessárias para implementar o plano de ação da estratégia política da empresa. Diversos entrevistados informaram que estão sediados em São Paulo e que faz parte de suas rotinas deslocarem-se para Brasília (Ent05), geralmente entre terça e quinta-feira, momento em que a atividade legislativa é considerada mais intensa. Há também os deslocamentos para os estados nos quais a empresa possui negócio, como instalação de fábricas (Ent03). Houve, em número menor, entrevistados que estão sediados em Brasília e, portanto, seus deslocamentos são menos frequentes (Ent07, Ent13)

o que eu vou fazer lá? Será que alguém quer discutir pauta de saúde com tudo isso o que está acontecendo? Ninguém vai discutir. Então para que eu vou lá? Né, eu vou, tem que ir, algumas coisas ainda tem trabalho lá ainda, mas com muito menos frequência do que eu costumo ir, porque os dias não estão normais, né, o Congresso não está normal, não está num dia a dia normal de rotina. Então acaba que não tem, a gente não tem agenda. Agenda todo dia é reforma, são as reformas, o presidente cai ou fica (...) (Ent02)

Corta viagem, corta alguns projetos para acompanhar, projetos de lei, até alguns outros projetos, para diminuir – viagem de avião, entendeu, para diminuir? Viagem internacional, e vai ficar acompanhando do jeito que você puder, foi isso (Ent08).

A etapa da rotina da *Issue Management* Política que naturalmente apresenta dificuldade para as empresas é a de estabelecer Metas e suas Mensurações. Os entrevistados entendem que a dificuldade apresenta-se na medida em que a atividade de Relações Governamentais, área responsável pela estratégica política da empresa, não é uma atividade que os resultados são obtidos no curto prazo (Ent02), *“botar uma meta lá, eu vou aprovar um projeto de lei sobre dados pessoais. Eu não faria e nem aceitaria esse desfecho de ninguém como meta, porque é uma coisa que está muito fora do meu alcance”* (Ent10), além de, como já mencionado, não necessariamente a Agenda de trabalho estipulada será exatamente a mesma que será trabalhada (Ent05).

Faz-se importante destacar que há dados que sugerem que, de maneira geral, a rotina de *Issues Management* foi impactada negativamente pela imobilidade na implementação do Plano de Ação da estratégia política da empresa, como já supra elucidado. Contudo, em algumas temáticas, principalmente as regulatórias, as empresas conseguiram manter certa atuação,

Então assim, a agenda regulatória até que caminhou bem (...) Quando a gente trata com técnicos do governo questões regulatórias, isso eu acho que passa meio incólume” (Ent15)

(...) a gente tem um canal direto tanto com o Banco Central, quanto com a CVM. Eu diria que esse é o nosso dia a dia. O resto, que é Congresso, todas as outras instituições, a gente já está bem mais distante (...) A gente mais monitora, as grandes discussões acaba que a gente fica a parte, as grandes discussões do mercado, a gente acaba não participando tanto (...) Eu acho que como a gente está muito mais no campo da micro regulação e o nosso regulador, ainda bem, eu acho que é uma das instituições... Banco Central, uma das principais instituições que tem ainda no País que são menos atingidos, que entra governo, sai governo, não sai trocando corpo técnico, não sai... ela é estável, é uma belíssima instituição no sentido de governança mesmo. Eu acho que a que menos é atingida por governo (Ent01).

De fato, foi muito percebido pelos entrevistados que uma agenda regulatória ou aquela que o engajamento seria realizado com a equipe técnica, geralmente do Poder Executivo, a estratégia política da empresa conseguiu ser trabalhada de maneira relativamente razoável por intermédio da Agenda de trabalho, apesar da extensão do prazo de resposta e instabilidade dos cargos políticos de confiança, “*Via de regra, os técnicos não têm mudado tanto, quando muda*” (Ent03),

Geralmente são concursados e não mexe muito, acaba que o pessoal, principalmente quando é muito conhecimento técnico. Então assim, é difícil você... “ah, mudou o Ministério, mudou todo mundo na Anvisa”, não acontece isso, porque você não tem como tirar aquele pessoal que é concursado, que tem um conhecimento específico, e você não troca assim do dia para noite (Ent02)

Outro dado relevante a ser destacado sobre as rotinas políticas de *Issue Management* nos ambientes de mudanças políticas de 2016 refere-se ao maior impacto negativo nesta rotina durante o processo de *impeachment* da ex-Presidente Dilma Rousseff, momento que teve um grau de instabilidade e imprevisibilidade muito alto (Ent04). Contudo, alguns entrevistados relataram que no momento em que os cenários tornaram-se mais cristalinos do resultado do *impeachment* e que o atual Presidente Michel Temer realmente assumiria o poder, a atividade ficou menos engessada e as empresas puderam retomar parte de sua estratégia política para 2016, agora reformulada (Ent16),

eu diria que, em geral, é uma tendência de quando um novo governo entra no poder (...) há um entendimento de um novo espaço tanto do lado de lá quanto do lado de cá da empresa de ou levar novas discussões ou continuar projetos que, porventura, possam ter iniciado em outro mandato. Então são janelas de oportunidade que, geralmente, quem é dessa área institucionais com o governo identifica (Ent07)

Tem um novo governo, a gente identifica quem são os *stakeholders* mais importantes ou que têm um *fit* com a nossa agenda, e a gente vai lá e apresenta com o Governo Temer isso virou totalmente, exatamente porque como o governo pegou o país quebrado, precisando recuperar a economia, então eles entenderam que parte ou grande parte disso, se você não tiver aliado com o setor privado, que é um dos principais motores de recuperação do motor da economia, você não vai conseguir recuperação econômica nenhuma (Ent10)

quando entrou o Temer, e a gente então teve que fazer todo um engajamento com os novos titulares das pastas. Então isso também foi bastante... principalmente a partir de julho para frente, porque aí definiu os times técnicos, definiu quem é o ministro, quem é o Secretário executivo, etc. Então dali para frente a gente passou a ter um engajamento mais forte, vamos dizer assim, de retomada do contato com os novos titulares (Ent14)

Por fim, uma particularidade que um dos entrevistados reportou e que vale ser ressaltada foi a de que o fato da estrutura da área de Relações Governamentais da firma na qual trabalha estar

conectada diretamente ao CEO da empresa, possibilitou uma agilidade decisória muito alta, pois além de uma garantia de que a área estará alinhada com as diretrizes estratégicas mais atuais, esta conexão permite mitigar possíveis problemáticas com filtros e revisões de um departamento intermediário às duas estruturas (Ent16). Esta agilidade decisória pode conferir à empresa uma vantagem em um ambiente de mudanças políticas que demande tal celeridade.

Por intermédios das evidências supra destacadas, considera-se que a *Issue Management* - além de ser a rotina mais importante das capacidades políticas da firma, caracterizada por atividade repetitiva (ETHIRAJ, et. Al., 2005) - como Gestão de Inteligência, Monitoramento e Plano de Ação, que também inclui a revisão dos Temas prioritários de trabalho – foi um dos componentes da capacidade política mais afetado pelo ambiente de mudanças políticas. Isto ocorreu pela imprevisibilidade e insegurança da arena política que afetaram a leitura de cenários e tendências do governo, assim como pela alternância dos cargos políticos de confiança, o que impacta diretamente o Mapeamento de *stakeholders* políticos, parte do Plano de Ação da rotina política de *Issue Management*. Além disso, complementa-se com a intensificação da necessidade de reportes internos à firma sobre as mudanças do ambiente e possíveis cenários.

5.4 COMBINAÇÃO E ALAVANCAGEM DE RECURSOS E CAPACIDADES POLÍTICOS

No item 5.2.1.5 foi apresentada a estruturação dos recursos políticos na sua Gestão para o ambiente de mudanças políticas. A gestão de recursos pode ser definida como os processos de estruturação do portfólio de recursos da firma, combinando (*bundling*) os recursos para a criação de capacidades e alavancando estas com o objetivo de aplicá-las na criação de vantagens competitivas (SIRMON, et Al., 2007). Além do subprocesso de estruturação dos recursos, já apresentado, com esta visão processual de Sirmon e Hitt (SIRMON, et Al., 2011), a gestão de recursos é composta por outros dois grandes subprocessos: a combinação de recursos e a alavancagem de recursos. Neste subitem serão identificadas combinações e alavancagens dos recursos e capacidades políticas para o ambiente de mudanças políticas.

Os entrevistados ressaltaram a combinação e alavancagem de alguns tipos de recursos políticos para a atividade política de Lobby da firma em ambientes de mudanças políticas. O recurso político organizacional externo de obter informações sobre o ambiente por intermédio da contratação de Consultorias especializadas em Relações Governamentais auxiliou

demasiadamente as etapas de Gestão de Inteligência e monitoramento da rotina política de *Issue Management*. Como já visto, algumas empresas inclusive modificaram as palavras-chaves de busca de informação para trabalharem no ambiente de mudanças políticas. Além disso, combinado com o Recurso de Expertise Técnica de Análise de cenários, aparentemente obteve-se enriquecimento da capacidade para estendê-las no ambiente de incerteza e insegurança na arena política, mantendo as habilidades atualizadas.

Outra etapa importante no arranjo das capacidades políticas que foi identificado, refere-se a Alavancagem dos recursos políticos. No ambiente de mudanças políticas, os entrevistados argumentaram que a incerteza e insegurança intensificaram a mobilização do recurso de relacionamento com abordagem relacional, este com base na confiança entre as partes oriunda de abordagens anteriores e do recurso político de reputação, este acumulado ao longo do tempo. Além disso, argumentaram que a coordenação do suporte de *stakeholders* por intermédio de representação setorial, possibilitou uma maior segurança nas tratativas com o decisor político para implementarem a capacidade política de acesso. A Tabela 17 abaixo apresenta a organização do raciocínio e argumentos.

Tabela 17 – Combinação e Alavancagem dos recursos e capacidades políticas em ambientes de mudanças políticas.

Subprocesso da Gestão de Recursos e Capacidades	Etapas do arranjo das capacidades políticas	Recursos identificados
Combinação (criação, estabilização e enriquecimento)	Refere-se à combinação de recursos da firma para construir ou alterar as capacidades. Aparentemente, a combinação de recursos políticos para apoio aos processos de destaque da rotina pode representar o enriquecimento da capacidade política.	- Recurso Organizacional - Recurso Expertise técnica
Alavancagem (mobilização, coordenação e implementação)	Este subprocesso contém a mobilização, refere-se a identificação do uso destas capacidades; a coordenação, ou seja, a integração de capacidades identificadas e a implementação da capacidade em si.	-Recurso Relacional - Recurso de Suporte de Stakeholder -Recurso de Reputação

Fonte: Análise da autora com base em Dahan (2005), Sirmon et al. (2007) e dados da pesquisa

5.5 CAPACIDADES POLÍTICAS DE ACESSO, LEGITIMIDADE E INFLUÊNCIA

Este subitem apresentará como as capacidades políticas da firma são arranjadas visando o sucesso das atividades políticas dela e deferimento de seus pleitos com os decisores políticos no governo. As capacidades são formadas principalmente por rotinas e estas são de alto-nível (NELSON; WINTER, 1982) e as capacidades políticas podem ser definidas como as atividades organizacionais pelas quais representantes da firma reconfiguram, alavancam e liberam recursos políticos para alcançar novas configurações de recursos que permitem que a empresa se adapte para antecipar-se ou mesmo moldar-se às mudanças no ambiente político corporativo (LAWTON, et Al, 2013). O objetivo final das capacidades políticas tende a ser a influência da firma nas decisões políticas e para isso, a empresa necessita levar em consideração três catalisadores, o acesso aos tomadores de decisão, a legitimidade da empresa perante estas partes e a sua própria influência (OBERMAN; 2008).

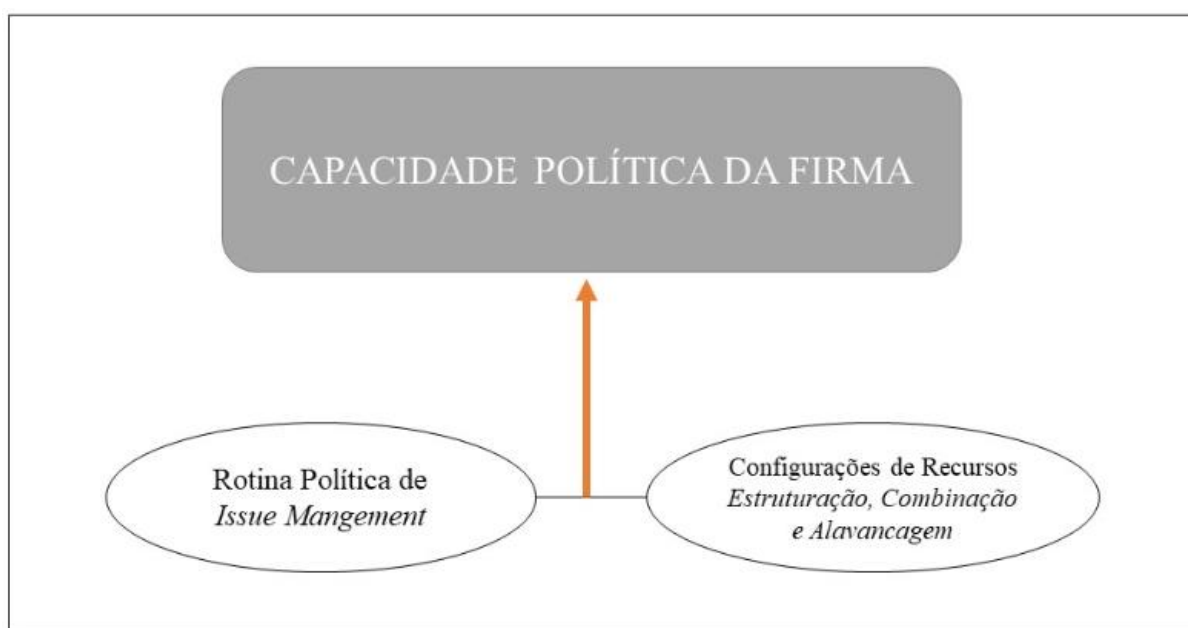


Figura 12: Componentes da Capacidade Política da Empresa.

Fonte: Análise da autora com base em Nelson e Winter (1982), Lawton, et Al (2013) e Oberman (2008).

Os dados colhidos no campo em relação às capacidades políticas de Acesso, Legitimidade e Influência da corporação serão apresentados nos subitens abaixo.

5.5.1 Capacidades Políticas de Acesso

De acordo com Dahan (2005b), para o engajamento das decisões políticas, são oferecidas três vias (DAHAN, 2005b) e uma delas é por intermédio da Capacidade de Acesso. Segundo o autor, as empresas necessitam desenvolver capacidades de acesso aos tomadores de decisão com o objetivo de terem a oportunidade de apresentar seus posicionamentos, argumentos fundados e a melhor decisão para a problemática da *issue* em questão. Como o tempo destes decisores são escassos e extremamente concorridos (BORNARDI, et Al., 2005; DAHAN, 2005b), essa capacidade de acesso torna-se vital para a firma.

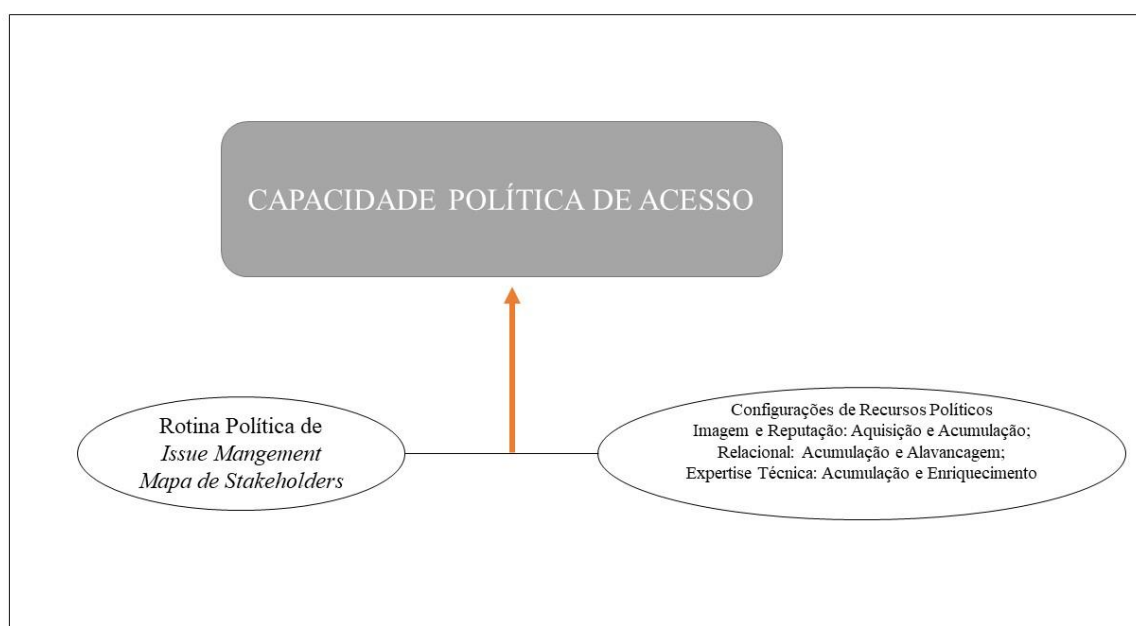


Figura 13: Componentes da Capacidade Política de Acesso da Firma.

Fonte: Análise da autora com base em Bonardi, et Al. (2005); Dahan, (2005b) e dados primários coletados no campo.

Como já visto no Capítulo 02, autores defendem que atingir e manter o acesso aos que fazem políticas públicas pode ser um dos objetivos políticos mais importante de uma empresa (HILLMAN; ZARDKOOHI; BIERMAN, 1999; QUINN; SHAPIRO, 1991; WRIGHT, 1990). Este acesso aos agentes governamentais fornece informações que ajudam as empresas a anteciparem cenários e, por consequência, planejarem-se organizacionalmente às mudanças no ambiente político. O acesso também pode garantir o aumento da capacidade de uma empresa solidificar sua posição no ambiente competitivo, diminuindo as incertezas da arena política (HILLMAN; HITT, 1999).

Constatou-se com os dados que os entrevistados têm a percepção de que no Brasil o acesso aos tomadores de decisão política não é dificultado e com o processo de amadurecimento da democracia, esta frente vem desenvolvendo-se, *“eu te diria que isso evoluiu bastante no Brasil e que qualquer um que tiver um bom pleito, tiver um assunto correto, um termo, consegue viabilizar (...) consegue agendar, consegue acesso às autoridades”* (Ent07). Inclusive quando comparado a outros países *“Um país como a Colômbia, por exemplo, você não pode agendar a conversa a qualquer hora uma conversa com um deputado. No Brasil você não tem dificuldade de agendar* (Ent09). De maneira geral, os entrevistados entendem que a empresa não tem dificuldade de acessar os tomadores de decisão política (Ent03, Ent08, Ent10, Ent16).

a lei está cada vez mais exigente com os registros e com a transparência, o que é bom, e não tem dificuldade. Isso realmente não é um problema. Tem outros países que tem esse problema, e a gente praticamente não tem. (Ent09).

eu vou ser bem sincero, quando estourou a Lava Jato eu acho que todas as empresas ficaram mais atentas. Então a gente passou a ter uma preocupação maior para realmente garantir que todo procedimento ia ser executado da forma correta e deixar tudo formalizado para não ter qualquer tipo de mal-entendido. (Ent16).

Entretanto, algumas particularidades foram destacadas que devem ser mencionadas. Os depoentes discursaram nesta acessibilidade deve-se levar em consideração que em alguns casos o acesso pode não ser tão célere quanto o desejado, principalmente a depender da hierarquia do cargo político, *“Tem lá o primeiro escalão, o primeiro deputado que é mais difícil. A mesma coisa com os Ministros, eventualmente você tem mais dificuldade”* (Ent16),

Como qualquer profissional, tem aqueles que são mais acessíveis e menos, até mesmo dentro da empresa você precisa de um pouco mais de cerimônia, de ritos para agendar com o diretor, então é a mesma coisa. Eu acho que é do ser humano a questão às vezes até da acessibilidade, obviamente, do cargo. Quanto mais alto, mais cerimonial tem que o cargo exige. (Ent15).

e as empresas entendem que, por conta do processo interno, pode ser considerado como normalidade certa tardia nos agendamentos, *“O que acontece eventualmente é aquela procrastinação na confirmação da agenda, pessoalmente dependendo de qual deputado a gente está falando”* (Ent16).

Às vezes demora um pouco o pessoal de agenda, mas você consegue. O agendamento geralmente tem um processo interno, você manda por uma secretaria de agenda, e agenda, as moças vão marcando com o ministro, como secretário executivo, com diretor de departamento. (Ent09).

Outro aspecto importante do acesso mencionado nos dados é uma percepção diferente do acesso entre os Poderes Legislativos e Executivos. Houve menção de que no Congresso Nacional, a abordagem aos Deputados e Senadores é um pouco mais facilitada por ter um número de parlamentares relativamente alto e que trabalham com diferentes agendas, de forma mais variada do que o Poder Executivo (Ent02), além de uma particularidade para estados e Municípios

o Legislativo é sempre muito mais fácil. E se for Estado e Município, mais fácil ainda, porque eles nunca... parece que nunca ninguém visita, então são extremamente carentes. Então quando você aparece, eles até fazem festa, dependendo do município. É engraçado (Ent02).

Como visto no subitem 5.3.1 de rotina política de *Issues Management* e no subitem 5.2.1.4 de Recursos políticos Relacionais, as equipes técnicas do setor público são extremamente importantes na capacidade de acesso aos tomadores de decisões políticas, depoentes manifestaram novamente esta relevância (Ent14). Porém, consideram que, por mais que no Brasil o acesso tem-se mostrado facilitado e os decisores do setor público demonstram-se acessíveis para debater os pleitos das empresas, isto não significa que a agenda discutida será resolvida. Há o agendamento da audiência, apresentação do pleito e informações, contudo, entrevistados relatam que algumas delas são apenas de caráter protocolar (Ent09) e a empresa deve continuar trabalhando para viabilizar a sua estratégia política e alcançar seus objetivos. Outros entrevistados ressaltaram quando a empresa já é conhecida do interlocutor público ou no mercado, o acesso é facilitado (Ent07).

Em convergência com o amadurecimento da atividade de Relações Governamentais das empresas e com o desenvolvimento do arcabouço jurídico brasileiro para tanto, como visto no subitem 5.1, os dados demonstram que as empresas visam cada vez mais estruturar e praticar as tratativas com o governo de forma institucionalizada. Os relatos da operacionalização do acesso sugerem que este geralmente é feito por intermédio de solicitação por e-mail e documentam todo o procedimento – solicitação de agendamento, pauta de discussão, integrantes que participarão da audiência - até mesmo ao final da reunião por meio de elaboração de ata interna a empresa, que é arquivada aqui para fins de uso público, caso necessário (Ent15, Ent14). É mister ressaltar a explicação de entrevistados que esclarecem que pode acontecer, no decorrer da rotina política de *Issue Management* da empresa, o parlamentar

ser abordado de forma informal pelo profissional de Relações Governamentais, mas que isto não significa que o acesso não tenha sido considerado de forma institucional

eu estou sempre no Congresso Nacional, estou sempre em contato com os parlamentares, eles sabem quem eu sou e qual empresa que eu represento. Então eles sabem determinados assuntos, eu sou procurado, “esse assunto aqui, o que vocês acham disso?”. Entendeu? Geralmente eu preparo um arrazoado, procuro uma associação que nos representa e falo, “olha, ele está querendo entender mais sobre determinado assunto, que ele vai legislar sobre isso. A gente podia elaborar aqui uma minuta, um ofício sobre o assunto com o esclarecimento e encaminhar até o gabinete (Ent13).

Existem ainda outras formas de realizar a abordagem com o *stakeholder* governamental, além de por meio de acesso telefônico e e-mail cujos contatos podem ser adquiridos nos sítios eletrônicos das devidas repartições públicas, tanto no Poder Legislativo quanto no Poder Executivo. Como faz parte das competências do profissional de Relações Governamentais monitorar tanto as *Issues* políticas da empresa quanto os ofertantes de políticas públicas mais importantes aos seus pleitos, o acesso pode ser realizado em eventos que ambos participam,

se você não conhece aquela autoridade, por exemplo, você pode se utilizar de uma maneira que é, por exemplo... você sabe que ele vai estar em tal lugar participando de um evento. Você pode se inscrever e participar desse evento, se aproximar, se apresentar, e construir aquela relação a partir daquele momento (Ent12).

Além disso, houve entrevistado que ressaltou a importância da empresa ter um profissional de Relações Governamentais para realizar este acesso, já que seria ele detentor do conhecimento que viabilizaria esta frente, pois consegue relacionar a temática do pleito ao órgão governamental que lhe foi concedida a competência para tratar de tal assunto, assim como o *stakeholder* político adequado (Ent10).

A Tabela 18 abaixo resume os processos da gestão e arranjos da Capacidade Política de Acesso e ela é aliada à etapa de Mapa de *Stakeholders* da rotina política de *Issue Management*,

aí a gente começa a definir. Então como que vai ser... quais são as mensagens, qual vai ser o approach, quem são os stakeholders, o que eu tenho que pode ajudar nessa parceria. E aí eu começo a definir, vai definindo. Eu começo a definir desde o legislativo, não só federal, também depende muito da estratégia, mas pode ser município, podem ser estados, aí depende muito do que é a pauta, e aí expande. Então é só saúde, tem a ver com meio ambiente, tem a ver com Casa Civil, tem a ver com exportação, balanço comercial, e aí tu começa a aumentar o leque (Ent02).

Tabela 18 – Processo do Portfólio de Recursos Políticos da Empresa para a Capacidade Política de Acesso

Processo do portfólio de recursos políticos da firma	Etapas no arranjo da Capacidade Política de Acesso	Recursos políticos envolvidos na Capacidade Política de Acesso	Proof quote / Evidências
Estruturação (aquisição, acumulação)	Aquisição e acumulação da Reputação da empresa para torná-la conhecida na arena política. Acumulação de expertise técnica da da institucionalidade do acesso da firma ao tomador de decisões políticas. Acumulação da abordagem relacional não somente com o alto escalão, mas também com equipe técnicas	- Imagem e Reputação	- é muito mais fácil quando eu ligo e falo para uma empresa que eu trabalho que eu quero uma reunião por tal motivo, do que uma empresa que ninguém sabe o que é o nome da empresa, tem que explicar. (Ent07).
		- Recurso Relacional com Abordagem relacional	- um dos pontos importantes é esse contato transparente e bem estabelecido com as áreas técnicas do governo. Mudam os líderes, mas é aquele negócio que eu te falei, quem carrega o piano é um time pequeno de pessoas muito qualificadas, muito dedicadas, e que, felizmente, têm espírito público. (Ent14).
		- Expertise Técnica	- tudo feito de forma institucional, a gente evita e-mail pessoal, para o nosso lado 100%, a gente nunca manda e-mail pessoal, a gente precisa enviar nosso e-mail institucional. Do lado de lá às vezes eles pedem para a gente mandar para o e-mail pessoal e a gente pede para ter um e-mail institucional também e a gente manda nos dois (Ent10).
Combinação / Agregação (<i>bundles</i>) (enriquecimento)	Enriquecimento da expertise técnica para a capacidade de acesso com constante melhoria	-Expertise Técnica	- eu tento trazer um pouco de processo até para coisas que eu não consigo controlar. Mas é sempre muito registrado. Por mais que seja uma personalidade superacessível, aquele vereador ou aquele secretário que a gente sabe que ele gosta de fazer, de escutar, de entender, sempre via ofício, ou, enfim, às vezes acontece da gente receber um e-mail @gmail do poder público, e eu ligo lá e falo, “você não tem nenhum e-mail institucional da instituição mesmo, secretaria tal?”, “ah, é porque o servidor caiu”, eu falo, “então, assim que voltar, você por favor pode me mandar um e-mail @secretaria?”. Então eu tento deixar a coisa o mais controlada e processual possível (Ent15).
Alavancagem (mobilização, coordenação e implementação)	A Alavancagem da Capacidade de Acesso pode ser percebida na mobilização, i. e. própria identificação do uso desta Capacidade política; a coordenação de recursos organizacionais e stakeholders externos à empresa e a implementação da própria Capacidade de Acesso	- Recursos Relacionais com Abordagem Relacional	- temas igualmente urgentes, mas que possam ser mais difíceis de trabalhar porque são temas que embora, muitas vezes, não façam sensível, são agendas difíceis de passar a mensagem, e nesses casos é priorizado as nossas associações adotam esse tema e trabalham nessas iniciativas (...) e depois mais força também para pleitear junto às agências e instituições públicas que é através das nossas associações (Ent11).

Fonte: Análise da autora com base em Dahan (2005a; 2005b), Sirmon et. Al (2007) e dados primários coletado no campo

5.5.2 Capacidades Políticas de Legitimidade

A Capacidade Política de Legitimidade engloba a legitimidade da firma, que pode auxiliar e, inclusive, ser determinante no acesso aos políticos tomadores de decisão (GALAN, 2012), por isso ela é um ativo importante nos procedimentos políticos (DAHAN, 2005b),

Se você não tem legitimidade para, pode ser que o agente receba ou quando te receberem e fala, “olha, desculpa, não consigo te ajudar porque não tem como, não é a maneira... não tem como”. Enfim. Legitimidade para levar o pleito, discutir o pleito, definir aquele pleito, isso fica claro e você tem muito mais chances de ser atendido (Ent07).

No decorrer da visita ao campo, foi possível identificar que as empresas têm a clareza de que a abordagem coletiva por intermédio de recurso externo à firma, ou seja, via setor ou coalizão de *stakeholders* institucionais privados, tende a ser percebida como mais legítima do que uma abordagem individual como empresa. Em seus entendimentos, as empresas alegam que nos temas de interesse setorial consegue-se um posicionamento de interesse comum entre as entidades do mesmo setor (Ent07, Ent14, Ent15). Na medida em que as tratativas do governo e, conseqüentemente, das autoridades políticas tomadoras de decisão são desenvolvidas para representar os interesses do maior número de interlocutores possível, principalmente, sociedade civil, existe um sentido na lógica de pleitos setoriais serem mais legítimos na visão do setor público, a partir do momento que se tem mais clareza do impacto no grupo e não apenas em uma empresa de todo o setor. Além disso, os depoentes defenderam que o pleito setorial concede uma maior segurança na tomada de decisão do agente público justamente por entender que a *issue* política atinge um alto número de entidades e, se isso acontece, é um sinal de que realmente a agenda precisa ser trabalhada e, conseqüentemente, é mais legítimo (Ent14, Ent15),

quando chega uma área dentro da empresa dizendo, “ai, [nome do entrevistado], olha, a gente está com um problema enorme e eu preciso agendar uma reunião na Secretaria da Fazenda”, eu vou validar com outras áreas, eu vou checar, eu vou fazer um trabalho para saber se há um problema real ou se alguém comeu bola, fez alguma coisa errada e eu tenho que ir lá consertar, imagina para o cara de governo, que ele não tem essa oportunidade de checar, de validar, de perguntar (Ent15).

Este dado foi também apresentado no Seminário da Agenda Legislativa da Indústria da CNI, no qual a Confederação solicitou às entidades dos diversos setores ali representados que entendessem o fato de que para ela conseguir implementar a tática de Lobby na estratégia de informação com os tomadores de decisões políticas, seria necessário que a indústria brasileira

alcançasse o consenso em um único posicionamento, do contrário não seria capaz de atuar, pois não teria legitimidade no pleito (Evt01).

Como visto no item 5.2.1.3, as empresas têm cada vez mais utilizado o recurso organizacional externo, com pleitos setoriais via Associações de Classe, “*se você está no eixo setorial, você elimina a necessidade de discutir qual é o impacto no setor (...) [decisor político] tudo bem, eu vou te atender, mas qual é o impacto no setor?*” (Ent16). Porém, houve o alerta de que isso não significa uma garantia de que a petição será deferida e o objetivo da atividade política da firma, alcançado (Ent15). Outro motivo que faz com que as empresas priorizem este tipo de abordagem, pode ser compreendido por um desafio menor e um desinvestimento de recursos políticos financeiros para a rotina política de *Issue Management*, “*essa legitimidade é muito importante, porque você evita gastar também recurso indo procurar stakeholders [político] às vezes ele vem até você*” (Ent08). Os dados indicam que isto não significa que a abordagem individual é vista como ilegítima, contudo, o pleito setorial tem mais força em *issues* de impacto transversal,

Atuar por uma associação de classe discutindo aquele pleito, remete o quanto a legitimidade vai ser bem direto para você. E foi feito a pergunta do tipo, “você representam ou vocês representam alguma associação, empresas multinacionais?”, “e as nacionais?”, “não, dentro da nacional A, B, C”, “ah, que legal, não sabia que tua empresa era nacional”, “não, ela é nacional, ela é de médio porte, ela congrega essa associação e ela está em acordo, então a gente não veio aqui, mas ele afirma junto essa proposta”. Então eu estou vendo que há legitimidade no setor, que há legitimidade no país e etc, então isso ajuda muito o diálogo durante o processo (Ent07).

Houve entrevistado que apontou para o fato de que, além da abordagem coletiva para fins de legitimidade, a reputação da empresa e do profissional de Relações Governamentais auxiliam na acumulação da capacidade política de legitimidade da empresa (Ent08). Além disso, esta capacidade pode ser acumulada com o decorrer da prática da atividade política pela empresa e acessada e implementada nos momentos necessários, como em ambientes de mudanças políticas.

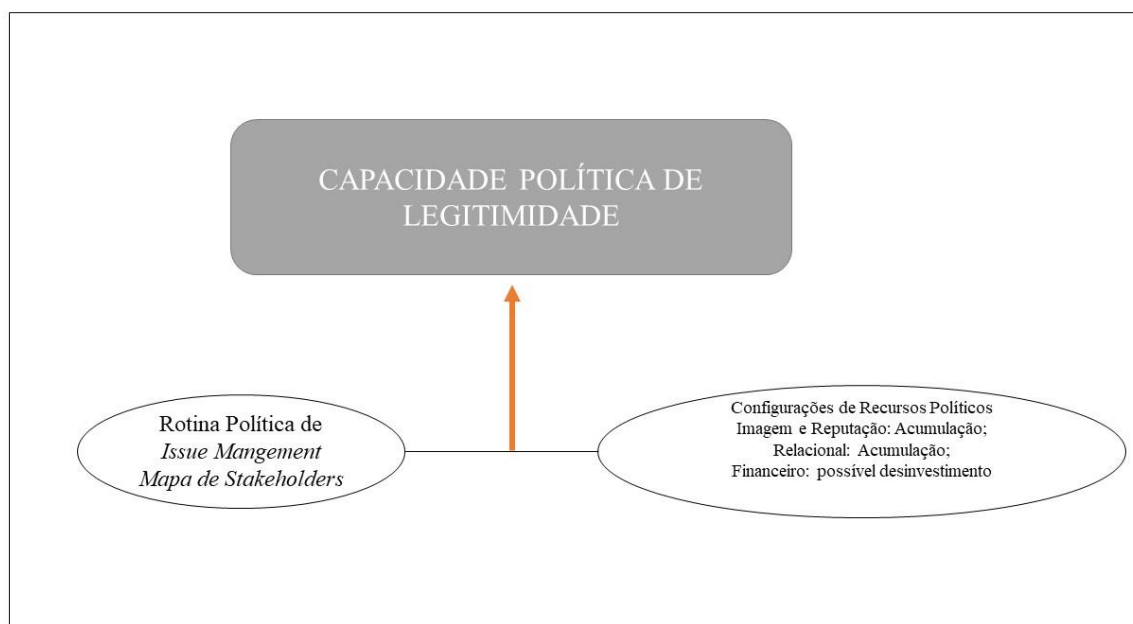


Figura 14: Componentes da Capacidade Política de Legitimidade da Firma.

Fonte: Análise da autora com base em Galan (2012); Dahan, (2005b) e dados primários coletados no campo

5.5.3 Capacidades Políticas de Influência

A terceira capacidade política, a de Influência, incorpora o peso político e econômico que uma empresa tem (OBERMAN, 2008), assim como as interações positivas anteriormente realizadas entre a firma e os atores políticos, além da capacidade de persuasão que o representante da organização possui (GALAN, 2012). Dahan (2005a) defende que um recurso político poderá ser usado de maneira diferente dependendo do tipo de estratégia política que uma empresa visa implementar e a combinação deles podem conceder a empresa capacidades de acesso, legitimidade e influência. Com os dados colhidos no campo, foi possível notar que estas capacidades devem ser adquiridas e acumuladas ao longo do tempo para quando necessário poderem ser acessadas, como em um ambiente de mudanças políticas.

Pode-se inferir, por intermédio da análise dos dados, que das três capacidades políticas elencadas por Dahan (2005a), a de influência pode ser a mais dinâmica. Há dados que indicam a acumulação de recursos para que a empresa tenha influência para alcançar a sua estratégia política e entendem que esta capacidade é de importância intrínseca, entretanto, devem ser observadas as metodologias de mobilização e implementação,

às vezes o motivo é nobre, ele é mal executado e aí acaba sendo um tiro no pé. Então eu preciso exercitar aquilo o que eu tenho de melhor, aquilo o que eu acho que eu

consigo melhor para ser ouvido, seja via setor, seja individualmente. Desde que eu tenha base, desde que eu tenha propósito, desde que eu tenha a forma adequada de fazer isso (Ent15).

Dentre os recursos identificados pelos entrevistados que impactam diretamente na capacidade política de influência que a empresa possui estão os organizacionais (Ent13, Ent16) relacionais (Ent03, Ent12) e de reputação (Ent08, Ent14, Ent16) aliados à capacidade de acesso (Ent08, Ent14). Pode-se compreender que é cada vez mais claro aos entrevistados que a empresa necessita investir em estratégia de não mercado aliada à de mercado para que tenha vantagem competitiva com o negócio e possa oferecer ao consumidor o produto e/ou serviço com a melhor qualidade e isso tem impacto direto na sua capacidade política de influência,

As empresas que estão mais organizadas, que tem pelo menos um orçamento direcionado, tem uma pessoa direcionada para isso, acaba que tem muito mais influência no assunto político do que uma empresa que não tem. Você tem que estar no campo, só não pode estar na “arquibancada”. Então a primeira coisa é você ter um profissional ou ter uma consultoria que te ajude com isso, tem que primeiro entrar no campo, primeiro passo (Ent16).

Depende do tamanho dela, depende do número de empregados e do quanto que ela tem de investimento aqui, sobretudo em inovação, pesquisa e desenvolvimento (Ent08).

o tamanho também, claro que se você tem uma empresa que tem um impacto grande no país em termos de emprego, geração de negócio (...) também muda a sua capacidade de interlocução. O governo não é insensível a isso. Você sabe que se você é uma empresa menor, você tem mais dificuldade de ter um acesso a um Ministro, por exemplo, do que uma empresa de grande porte que tem vários mercados (Ent14).

O recurso reputacional foi elencado pelos entrevistados como um ativo de extrema importância e intrínseco ao sucesso da implementação da capacidade de influência da empresa na sua atividade política, inclusive em ambientes de mudanças políticas (Ent08, Ent14, Ent16) nos quais a empresa opera na imprevisibilidade. Depoentes expuseram que o recurso de reputação não é intrínseco apenas a empresa, e sim, também ao profissional de Relações Governamentais (Ent03, Ent13), *“E o quanto que, obviamente, ela tem de reputação no sentido de não estar sendo processada, investigada ou qualquer coisa (Ent08).*

você tem uma ligação necessária da reputação com essa capacidade de influência. Então assim, se você é uma empresa que tem uma reputação ruim, a sua capacidade de influência vai ser muito reduzida (Ent08).

Por fim, entrevistados defenderam que a abordagem relacional com aquisição e acumulação de relacionamento com base na confiança entre os tomadores de decisões políticas junto às

empresas, é uma configuração importante da capacidade de influência e pode fazer a diferença em um ambiente de mudanças políticas no qual a instabilidade e a imprevisibilidade dificultam a implementação desta capacidade, caso ela já não tenha sido adquirida e acumulada,

você consegue com o relacionamento estritamente profissional – isso é importante – algum tipo de afinidade. Quando você constrói nesse relacionamento uma relação de confiança, em que você, muitas vezes, vai dar informação, vai dar orientação, vai dar porque a pessoa [autoridade política]... ela quer pedir, ela quer uma opinião, ela quer um ponto de vista, ela vê em você um profissional com credibilidade para buscar novas informações, e quando você trouxer uma demanda sua, ela sabe que você não está blefando. Já mantém um contato de longa data, a ponto de você, se precisar, pegar o telefone e falar, “escuta...”. (Ent03).

a longo prazo você começa a construir essa reputação de relacionamento positivo para positivo, então uma empresa que quer realmente contribuir, que entende o seu papel, (...) você vai construindo a sua reputação a semente que eu estou plantando agora, independente do governo que vai virar, eu estou fazendo um trabalho, estou tentando construir uma imagem diária de relgov para que daqui a um tempo, independente do meu tamanho, independente do meu capital político, eu tenha os caminhos construídos dentro do governo para viabilizar uma agenda (Ent16).

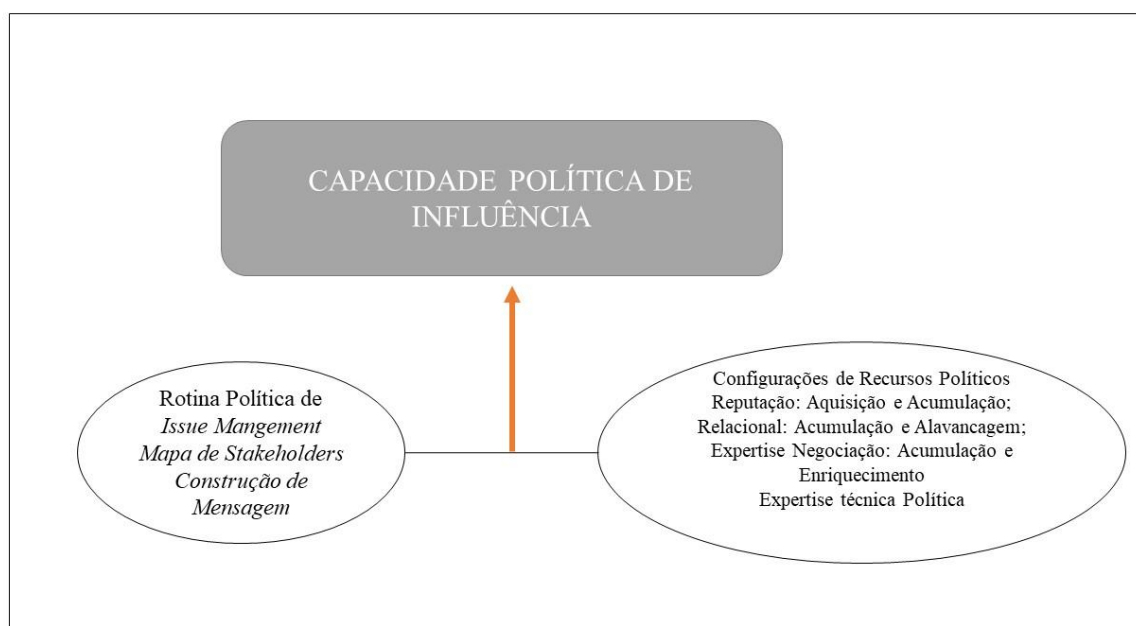


Figura 15: Componentes da Capacidade Política de Influência da Firma.

Fonte: Análise da autora com base em Galan (2012); Dahan, (2005b) e dados primários coletados no campo.

5.6 A ATIVIDADE POLÍTICA DE LOBBY DAS EMPRESAS EM AMBIENTES DE MUDANÇAS POLÍTICAS

Neste subitem serão feitas proposições de como as atividades política de Lobby da firma são realizadas em ambientes de mudanças políticas. Muitos depoentes relataram que no ambiente de mudanças políticas de 2016, na maioria das *Issues*, as empresas priorizaram a abordagem via pleito setorial (Ent01, Ent07, Ent08, Ent09, Ent11, Ent12, Ent13) inclusive, algumas empresas declararam que na relação com os tomadores de decisões políticas, somente realizaram a interlocução por intermédio das Associações (Ent13, Ent11). Com a atuação e implementação da estratégia política e da Agenda prioritária de trabalho prejudicadas neste tipo de ambiente, as empresas objetivaram combinar e alavancar suas capacidades para mitigar a probabilidade de não êxito. Eles entenderam que a legitimidade da abordagem por intermédio do recurso de suporte de *stakeholder* é uma das capacidades que deve ser alavancada em ambiente de mudanças políticas, já que os tomadores de decisões políticas as percebem como via segura de contato,

(...) legitimidade para levar o pleito, discutir o pleito, definir aquele pleito, isso fica claro e você tem muito mais chances de ser atendido. Se você não tem legitimidade para, pode ser que a gente receba ou quando te receberem e fala, “olha, desculpa, não consigo te ajudar porque não tem como, não é a maneira... não tem como”. Enfim. (Ent07).

depende muito da reputação da empresa, mas, na minha opinião, os tomadores de decisão evitam empresas individualmente, tem evitado. Quando é associação, é mais fácil, é mais legítimo. (Ent08).

As capacidades são dinâmicas em sua interação influenciando uma às outras (OBERMAN, 2008), e pelos relatos dos entrevistados, propõe-se que em ambientes de mudanças políticas, **a capacidade de legitimidade é alavancada - por intermédio da estruturação dos recursos políticos de reputação, suporte de *stakeholder* e expertise técnica política – e influencia a capacidade de acesso das firmas em ambientes de mudanças políticas.**

Entende-se a partir dos dados que a operacionalização de abordagem das empresas aos tomadores de decisões políticas para viabilizar os seus acessos a elas não foi alterado nos ambientes de mudanças políticas (Ent11) além, claro, da maior preocupação com a institucionalização e profissionalização do acesso, como já mencionado. Contudo, ressalta-se as declarações do impacto negativo do ambiente neste procedimento, “*cenário de crise fica um*

pouquinho mais difícil, até porque eles estão com a cabeça em outras coisas, resolvendo outros problemas” (Ent02). Apesar do histórico brasileiro relatado de uma maior acessibilidade e um direcionamento ao fomento da relação público-privado, depoentes explicaram que o cenário de instabilidade e imprevisibilidade tornou as tratativas descontínuas e isto teve impacto no acesso,

Mas sem sombra de dúvida nenhuma o acesso ficou extremamente dificultado, extremamente. No sentido da pessoa responder para a gente e falar assim, “olha, não é que eu não queira te responder, mas não vai adiantar...”. A gente tem até um caso interessante, que o Secretário falou exatamente essas palavras, “olha, não é que eu não queira te receber, eu estou de portas abertas, se você quiser eu confirmo agenda, mas eu estou te afirmando que eu não vou conseguir dar andamento para o pleito, pelo contexto”. (Ent16).

Entretanto, os relatos sugerem que esta dificuldade foi mais percebida durante o processo de análise do pedido de *impeachment* da ex-Presidente Dilma Rousseff e que quando o Presidente Michel Temer assumiu o respectivo cargo houve uma melhora, um fomento ao diálogo do setor público com o empresariado brasileiro (Ent04, Ent06, Ent10). Um dos entrevistados explicou que no seu entendimento a justificativa para este dado explica-se

exatamente porque como o governo pegou o país quebrado, precisando recuperar a economia, então eles entenderam que parte ou grande parte disso, se você não tiver aliado com o setor privado, que é um dos principais motores de recuperação do motor da economia, você não vai conseguir recuperação econômica nenhuma (Ent10).

Nesta frente, também houve a percepção da preocupação dos entrevistados em esclarecer que tanto ele na condição de profissional de Relações Governamentais quanto a empresa da qual ele representa são idôneas e representam a nova geração da tática de Lobby. Visaram ressaltar que os entes que não tratam a parceria público-privado de forma estritamente institucional não fazem parte do grupo de integrantes que estruturam suas práticas de forma legal e legítima. Inclusive, foi declarado que a própria palavra “acesso” é motivo para desconforto, “(...) *eu acho assim, quando a gente fala de acesso, pode dar uma impressão meio ruim, “ah, eu tenho acesso a esse sujeito” ou “acesso a aquele início de pauta”* (Ent10). Isto pode ser percebido como uma demonstração de uma maior preocupação de como a prática é realizada a partir de um entendimento mais assíduo por intermédio de acúmulo de capital intelectual da área,

(...) o acesso é institucional. Quem está afim de fazer coisa errada faz um acesso não institucional. Quem quer levar argumentos, quem quer mostrar seu ponto de vista fundamentado a respeito de determinada política pública, sempre tem que percorrer o caminho institucional (Ent 13).

(...) não existe reunião informal, não existe almoço, não existe café da manhã com deputado, com ministro, a gente não faz isso. Então a gente restringe a nossa atuação especificamente a reuniões que constem da agenda pública, dos agentes públicos (Ent14).

Como visto nos subitens anteriores, no Brasil, a interlocução com as autoridades governamentais responsáveis pelas tomadas de decisão que afetam a estratégia política empresarial é, de maneira geral, facilitada. Além disso, alguns entrevistados ressaltaram que algumas capacidades de determinadas empresas podem ser responsáveis por isso,

Empresas com reputação boa, com profissionais com boa reputação e claro, com nome de marketing ou institucional mais conhecido, elas tendem a ter uma facilidade porque as pessoas sabem, conhecem. Então eu acredito que é muito mais fácil quando eu ligo e falo para uma empresa que eu trabalho que eu quero uma reunião por tal motivo, do que uma empresa que ninguém sabe o que é o nome da empresa, tem que explicar (Ent07).

A dificuldade começa quando o interlocutor, ou ele não conhece a sua empresa, ou ele não entende exatamente o porquê você está tentando falar com ele. Então assim, vou te dar um exemplo. Uma vez, por uma questão de estratégia de segmento, a gente teve que abrir conversa com o Ministério da Saúde. Foi um “parto da montanha”, porque até....primeiro, para achar quem era o interlocutor certo para o Ministério, para o nosso pleito, e segundo para o cara entender por que uma empresa de tecnologia estava querendo falar com ele, entendeu? (En16).

A ideia na explicação dos entrevistados pode consistir no fato de que os *stakeholders* políticos lidam com inúmeros pleitos de diversos setores que podem ser representados por Confederação, Federações, Associações, Câmaras de Comércio, Sindicatos, etc. A depender do setor, pode existir mais de uma entidade representativa, como o setor de energia elétrica, que pode ser representado pela Associação Brasileira de Grandes Consumidores e Indústrias de Energia (ABRACE), pela Associação Brasileira dos Comercializadores de Energia (ABRACEEL) e pela Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE) (ABRACE, 2018; ABRACEEL, 2018; ABRADEE, 2018). Somente na Agenda Legislativa da Indústria da CNI de 2017, constam 27 Federações, 55 Associações Setoriais e 09 Sindicatos (CNI, 2017), sem levar em consideração o acesso individual das empresas.

Os relatos dos entrevistados abaixo exemplificam a análise, além de terem o entendimento de que a abordagem relacional, além de trazer uma maior confiança para as partes envolvidas, existe a percepção de uma acessibilidade maior,

Então isso eu acho que também é muito importante. Ele ter a pessoa que ele sabe quem que é, e não aquela coisa de ficar mudando toda hora. Porque existem empresas lá que

nem a gente consegue acompanhar. Cada hora tem uma pessoa ali na frente. Como que eles gravam isso? Imagina o tanto de gente que eles recebem todo dia com uma pauta gigantesca (Ent02).

a dificuldade do acesso, (...) não que os agentes do governo, os agentes públicos estejam indisponíveis, é uma coisa muito mais relacionada (...) a questão da imagem e reputação, e o próprio conhecimento, ou da empresa ou do seu setor. Então se o interlocutor pelo menos tem alguma noção de quem você é, ou tem alguma ligação com seu setor, ou entende que aquele setor tem alguma coisa a ver com a pauta dele, ele vai te receber, mesmo ele não te conhecendo (Ent16).

Você tem que nutrir ela [autoridade] sempre. Sempre estar presente, se fazer presente, que é para lembrar das pessoas, olhar para você, saber quem você é, saber que agenda você defende, saber como é que você pensa (Ent12).

Portanto, a partir dos dados, propõe-se que a estruturação dos **recursos de reputação, recurso de expertise técnica de conhecimento do negócio da empresa, recurso de expertise de inteligência emocional e recurso relacional com abordagem relacional com base em confiança mútua, aliados a alavancagem da capacidade de legitimidade que a firma possui, pode influenciar na capacidade de acesso, principalmente em ambientes de mudanças políticas.**

Não há evidências suficientes que sustentem a argumentação da implementação da Capacidade Política de Influência *per sei* em ambientes de mudanças políticas. Além da acumulação do recurso relacional com abordagem relacional, como visto, em ambientes de mudanças políticas houve um desinvestimento no recurso político financeiro de doações para campanhas políticas. Uma vez que o ambiente de mudanças políticas de 2016 apresentou algumas mudanças de decisores políticos de seus cargos por afastamento decorrente da Operação Lava Jato, as empresas demonstraram grande conforto em não acumular mais este recurso. Contudo, um dos entrevistados alertou para o fato de entender que alguns de seus pleitos podem levar um tempo mais longo para serem analisados em detrimento das firmas que implementam este tipo de recurso. Como o TSE proibiu doações nas eleições de 2016, aparentemente o desinvestimento deste recurso não tendeu a impactar negativamente a capacidade de influência da firma em ambientes de mudanças políticas.

Pelos dados coletados, pode-se propor que uma vez que a empresa alavanca a sua capacidade de legitimidade, esta capacidade política alavanca a capacidade de acesso e as duas podem auxiliar na implementação da capacidade de influência no ambiente de mudanças políticas.

5.7 DISCUSSÃO

Nesta pesquisa foi identificada como as atividades políticas de Lobby da corporação são realizadas em ambientes de mudanças políticas. O uso de atividades políticas pelas corporações ainda é subestimado no campo da estratégia empresarial e pelos gestores das firmas (LAWTON *et al.*, 2013). Isto foi percebido nos dados pelo fato de a equipe ou área de Relações Governamentais, responsável pela atividade de Lobby da empresa, ainda utilizar os recursos organizacionais internos de forma escassa: número reduzido de recursos humanos dedicados à atividade e, muitas vezes, a firma não tem uma área própria para tal, mas sim, apenas equipe de outro departamento, como o Jurídico, destinada ao trabalho. Apesar disso, os dados da prática de Lobby em ambientes de mudanças políticas de 2016 demonstraram um movimento das firmas no entendimento da importância que a área possa ter para a empresa ao mitigar as possíveis externalidades que não estão sob seu controle. O entendimento da prática da atividade de Lobby pelos entrevistados, aparentemente, confirma o conceito utilizado nesta pesquisa, ou seja, é o processo pelo qual os grupos de pressão visam engajar-se a fazer parte do procedimento governamental de tomada de decisões, colaborando para o desenvolvimento de políticas públicas de um país (Oliveira, 2004).

Segundo Hillman e Hitt (1999), a maioria das táticas políticas da empresa limita-se as mais populares, como *lobbying* e contribuições financeiras às campanhas políticas. Os dados coletados em campo evidenciam que a atividade política da firma de *Lobby* é uma das mais utilizadas para a sua vantagem competitiva e objetiva atingir o tomador de decisão em políticas públicas por intermédio do fornecimento de informação (HILLMAN; HITT, 1999), e em ambiente de mudanças políticas ela foi extremamente prejudicada. A segunda evidência consiste no desemprego da utilização da tática de contribuições financeiras. Entrevistados reportaram que houve um desinvestimento neste recurso político em ambientes de mudanças políticas, que além de ter sido ocasionado por decisão do TSE de proibir doações de recursos financeiros para campanhas políticas a partir de 2016, esta decisão foi ocasionada em resposta aos inúmeros casos de corrupção que foram investigados em mesmo ano e, até início de 2018, ainda estavam em curso.

Segundo autores, atingir e manter o acesso aos que fazem políticas públicas pode ser um dos objetivos políticos mais importante de uma empresa (CLAWSON; NEUSTADTL; WELLER,

1998; HALL; WAYMAN, 1990; HILLMAN; ZARDKOOHI; BIERMAN, 1999; QUINN; SHAPIRO, 1991. Os dados coletados não só confirmam isto, como sugerem que o acesso aos *stakeholders* políticos no Brasil é relativamente facilitado em comparação a outros países da América Latina. Este acesso aos agentes governamentais fornece informações que ajudam as empresas a anteciparem cenários e, por consequência, planejarem-se organizacionalmente às mudanças no ambiente político (HILLMAN; HITT, 1999). O uso do recurso de expertise técnica de análise de cenários e entendimento das tendências governamentais foi comprovado pelos dados como um dos recursos de destaque para a operação da empresa na arena política em ambientes de mudanças políticas. O acesso é o pré-requisito para a construção de alianças estratégicas com legisladores e reguladores. Ele também pode garantir o aumento da capacidade de uma empresa de solidificar sua posição no ambiente competitivo, diminuindo as incertezas da arena política (HILLMAN; HITT, 1999). Este também foi outro dado verificado pelo campo. Porém, entrevistados ressaltaram que cada vez mais a capacidade de acesso é realizada pela firma de forma institucional, formalizada, por intermédio de recurso relacional com abordagem relacional de construção de relacionamento com base na confiança desenvolvida ao longo do tempo. Além disso, em ambientes de mudanças políticas, este recurso fez-se ainda mais importante e, aparentemente, empresas que não assim o fazem, perdem sua capacidade de acesso aos tomadores de decisões políticas em ambientes de mudanças políticas.

As configurações de CPA são contexto-dependentes, ou seja, muitas tomadas de decisões neste campo estão conexas ao processo e sistema político vigente (HILLMAN; KEIM, 1995) e obter o conhecimento das singularidades das operações da esfera política é fundamental para o bom desempenho da firma em CPA (BONARDI ET AL., 2006; GALAN, 2012; LAWTON; RAJWANI, 2011). Isto foi verificado pelos dados colhidos em campo, uma vez que entrevistados argumentaram que o recurso de expertise técnica política é básico e necessário para as atividades políticas. Em ambientes de mudanças políticas ele recebe destaque, uma vez que a aquisição deste recurso pela firma é considerada uma estruturação básica e intrínseca à abordagem mais técnica com informações ancoradas em estudos e dados. Entre as principais tomadas de decisão relacionadas a prática de *Lobby*, são quais agentes políticos a serem envolvidos, em qual estágio do processo político deve ser implementado o esforço de *Lobby* e quais as estratégias e táticas a serem usadas (YADAV, 2008). Segundo a literatura, esta tomada de decisão está inserida no processo de rotina política de *Issue Management*, na etapa de mapeamento de *stakeholders*, dentro do Pano de Ação (PALESE; CRANE, 2002), o que pode

ser conferido também nos dados coletados no campo. O ambiente de mudanças políticas pode causar trocas de poder, controle e redistribuição dos recursos políticos e, como resultado, causam incertezas relacionadas a descontinuidade ao *status quo* do ambiente político no qual a empresa opera (BIALKOWSKI et al. 2008). Isto foi confirmado pelo campo em ambientes de mudanças políticas e, no caso, no ano de 2016, houve pelo menos vinte e cinco trocas nos cargos do 1º escalão dos Ministérios do Brasil, o que prejudicou a continuidade da atividade política das empresas neste cenário. Os entrevistados reportaram que as agendas regulatórias não foram tão afetadas e puderam ser relativamente endereçadas no ambiente de mudanças políticas e, por conta disso, aparentemente, em alguns casos foram elencadas como agendas prioritárias de trabalho.

Henisz e Delios (2004) argumentam que existem dois tipos de incerteza ambiental: um baseado na falta de informações sobre um ambiente particular e o outro devido a uma mudança neste ambiente. Yasuda e Mitsuhashi (2017) definem mudanças políticas como mudanças dos Executivos no poder como resultado de eleições nacionais causando o redirecionamento das áreas de atuação política, como por exemplo tributárias, empregos e proteção ambiental e com isso criam uma descontinuidade das operações (YASUDA; MITSUHASHI, 2017). A presente pesquisa contribuiu para o entendimento de que o ambiente de mudanças políticas não é somente caracterizado pelas trocas dos executivos no poder oriundas de eleições nacionais, mas sim, também, pelo impedimento de continuidade do mandato político, como é o caso do ambiente de mudanças políticas de 2016, laboratório da pesquisa.

Segundo Perrott (2008), diferentes níveis de turbulência no ambiente determinarão o tipo e rapidez de resposta que a firma deverá tomar para que sobreviva às mudanças e tenha sucesso. Quando o nível de turbulência aumenta, questões estratégicas que podem afetar a habilidade da empresa de atingir os seus objetivos tendem a surgir com mais frequência entre as fases de planejamento (PERROTT, 2008). Como visto no Capítulo 02, Ansoff and McDonnell (1990) sugerem uma escala para estimar o nível de percepção da empresa em relação à turbulência de cada variável do ambiente, incluindo variáveis de *marketing* e *nonmarketing*, como consumidores, competidores, Associações, Política Governamental, Legislações relevantes, economia e dinâmica da indústria (ANSOFF, MCDONNELL, 1990). Este trabalho pode auxiliar na priorização de quais questões são prioritárias no momento da necessidade de rápida tomada de decisão e apropriada resposta, além de mapear possíveis faltas de informações e

revisão de práticas de gerenciamento existentes, por exemplo (PERROTT, 1993; PERROTT, 2008). Isto foi percebido no campo quando entrevistados alegaram que nas suas atividades políticas no ambiente de mudanças políticas foram priorizados os trabalhos nas frentes de agendas defensivas com grande impacto negativo ao negócio e que poderiam aparecer da noite para o dia e/ou agendas regulatórias que foram menos afetadas pelas incertezas e imprevisibilidades do ambiente. O nível de enquadramento em relação a imprevisibilidade do ambiente, pode ser entendido como o quinto e último nível no qual é caracterizado pela descontinuidade imprevisível. Esta imprevisibilidade é destacada por Lawton e Rajwani (2011), como aquela no qual a empresa é *inesperadamente* confrontada com decisões políticas, partes interessadas, questões ou ações dentro de um sistema político. Como resultado, a empresa deve reagir *de acordo* a este contexto de política (LAWTON, RAJWANI, 2011). Os dados confirmam esta caracterização uma vez que muitos entrevistados relataram que em 2016, no ambiente de mudanças políticas, preferiram gerir a inteligência e monitorar as suas *issues* e ficaram à mercê dos acontecimentos do ambiente de mudanças políticas.

Em cenários de mudanças e incertezas é imperativa a compreensão objetiva da situação do negócio e da empresa no determinado momento para posterior direcionamentos e estratégias (PERROTT, 2008; WARTICK, RUDE, 1986). Assim, o rastreamento, monitoramento e gerenciamento de questões prioritárias tornam-se importantes para uma sobrevivência efetiva. Os dados sugerem que não somente em ambientes de mudanças políticas a expertise técnica de conhecimento do negócio é mister, mas sim, muito mais para a viabilidade da implementação da atividade política, uma vez que ela está atrelada à estratégia de mercado da corporação.

Em sua tipologia sobre recursos políticos, Dahan (2005a; 2005b), recursos intangíveis como imagem, reputação e relacionamento foram inclusos junto aos tangíveis, como expertise, suporte de *stakeholder*, organizacional, financeiro e capacidades recreacionais. Estes tipos de recursos são importantes para a prática de CPA como são descritas na prática da atividade (GALAN, 2012). Isto fortalece o argumento de que esta tipologia é composta com um nível de detalhe que auxilia a melhor compreensão da análise das atividades políticas (CALDEIRA, 2016). Além de ter sido confirmado pelo campo, outros tipos de recursos políticos foram mapeados, como a expertise não somente técnica, e sim de negociação e de inteligência emocional. Esta foi destaque para o ambiente de mudanças políticas com a característica de flexibilidade, resiliência e adaptabilidade para que a empresa consiga articular e operar neste

tipo de cenário político. Já o de negociação, o profissional de relações governamentais com perfil diplomático e conciliador foi elencado nas entrevistas como também necessário em ambientes de mudanças políticas.

Segundo Dahan (2005a, apud JACOMET, 2000), a unidade dos interesses dos membros de associação comercial deve ser incluída como um recurso político em si, já que ela reforça a ação coletiva. Apesar da firma não possuir este recurso, ela pode usá-lo como suporte à sua estratégia corporativa (DAHAN, 2005a). Além disso, há o suporte de *stakeholders*, como em coalizões. Foi confirmada pelos dados a ampla utilização dos recursos políticos organizacionais externos, como associações, para abordagem aos interlocutores políticos. Porém, nesta pesquisa e pelos dados, a representação setorial foi melhor explicada como um recurso de suporte de *stakeholders* pelo peso político que teve no ambiente de mudanças políticas, contribuindo em muito para a alavancagem da capacidade política de legitimidade e acesso. Em complemento, os recursos podem apresentar diferentes propósitos de combinação e/ou utilização, como acesso, influência e legitimidade, o que pode auxiliar o sentido de seus empregos (DAHAN, 2005b).

Dahan (2005a; 2005b) argumenta que o recurso de expertise pode ter o propósito frente aos tomadores de decisão de capacidade de legitimidade e influência. Os dados comprovam a existência destes propósitos, porém, destacam que o recurso político de expertise técnica política pode auxiliar, também, na capacidade de acesso aos interlocutores políticos em ambientes de mudanças políticas. Apesar de todos os entrevistados terem reportado que o recurso político financeiro não foi utilizado em ambientes de mudanças políticas, houve um deles que alegou que o seu acúmulo poderia lhe conceder influência perante os decisores políticos em relação aos seus concorrentes. Já no recurso político relacional com abordagem relacional, além dos dados comprovarem que ele tem o propósito de acesso, em convergência com Dahan (2005a, 2005b), os entrevistados alegaram que ele é acumulado em ambientes de mudanças políticas com o propósito de garantir a capacidade de legitimidade da firma. Já no recurso político organizacional, os dados confirmam que eles dão suporte aos outros recursos e, além disso, são muito importantes para as etapas de Gestão de Inteligência e Monitoramento da rotina política de *Issue Management*.

Dahan (2005a, 2005b) defende que o recurso organizacional externo de representação setorial por intermédio de associações apenas concede suporte aos outros recursos. Como foi visto, a representação setorial ou por Federações e Confederações foi essencial para a capacidade de legitimidade e acesso em ambientes de mudanças políticas. Pelo peso considerado pelos entrevistados, a pesquisa defende que este tipo de recurso político é melhor explicado como recurso político de suporte de *stakeholders*. Os dados sugerem que o recurso político de reputação é amplamente acumulado para alavancar capacidades não somente de influência, porém, de legitimidade e acesso em ambientes de mudanças políticas. Os dados não são suficientes para comprovar o acúmulo do recurso político de imagem e recreacionais em ambientes de mudanças políticos com o propósito de obter legitimidade e acesso, respectivamente.

Apesar de haver uma breve discussão a respeito das rotinas das atividades políticas, a literatura de CPA não se estende na explicação dos seus detalhes, ao contrário dos livros de *practitioners*, que expõem o procedimento de *issues management* como o elemento central nas atividades de Relações Governamentais (GALAN, 2012). A importância das rotinas consiste em sua própria definição no argumento que ela deveria compor as capacidades políticas (NELSON; WINTER, 1982). A *Issue Management* é a administração para a construção, manutenção, reparação de relacionamento com os *stakeholders* e *stakeseekers*; é o processo de gerenciamento estratégico antecipado que auxilia as organizações a identificar e responder adequadamente às tendências emergentes e mudanças no ambiente sócio-político. Estas tendências e mudanças podem tornarem-se uma “*Issue*”, que é uma situação que evoca, necessita da atenção e preocupação de organizações e partes interessadas influentes (HEATH, 2002).

O objetivo central deste processo consiste em identificar a *issue* o mais rapidamente com a maior antecedência possível, diminuindo a probabilidade de surpresas não desejadas (PALESE; CRANE, 2002) que possam comprometer a vantagem competitiva da empresa. As evidências coletadas no campo foram suficientes para comprovar que a rotina central das atividades políticas da corporação é a *Issue Management* e grande parte das suas etapas foram elencadas pelos entrevistados, como identificação da *issue* por intermédio de Gestão de Inteligência e Monitoramento, posterior análise para entrada ou não da *issue* na Agenda prioritária de Trabalho, Definição de estratégia com o Plano de Ação, momento inclusive, que é feito o mapa de *stakeholders*, elaborada mensagem para cada um deles e implementação da estratégia, com

posterior Mensuração e constante revisão. Apesar disso, em ambientes de mudanças políticas, as evidências direcionaram para a alta relevância das etapas de Gestão de Inteligência e Monitoramento, como cruciais neste tipo de ambiente, e um desfalque na etapa de Mapa de *Stakeholders* pelas constantes mudanças dos decisores políticos nos cargos de confiança do governo. As revisões e adequações foram realizadas no início do ano, com o processo de *impeachment* da ex-Presidente Dilma Rousseff, e ao seu fim, quando ela foi afastada por 180 dias e o atual Presidente, Michel Temer, assumiu o comando do Brasil. Elas foram revisadas para serem adaptadas ao ambiente de mudanças políticas.

Dahan (2005b) defende que a capacidade de legitimidade pode disponibilizar a capacidade de acesso e esta pode facilitar a capacidade de influência da firma. Pode-se perceber, pelas evidências coletadas no campo, que isto aconteceu no ambiente de mudanças políticas. As capacidades são dinâmicas e interferem uma na outra. A capacidade de legitimidade alavancada por intermédio da acumulação e combinação dos recursos políticos de reputação, relacional com abordagem relacional e de suporte de *stakeholders* por representação setorial ou via indústria, alavancou a capacidade política de acesso das empresas aos interlocutores políticos. Esta, por sua vez, foi alavancada, também, pela acumulação e combinação da expertise técnica política, expertise técnica de negócio da empresa, recurso político de reputação e o recurso político relacional com abordagem relacional. E, estas duas capacidades alavancaram a capacidade de influência da firma em ambientes de mudanças políticas.

Os resultados encontrados contribuem para melhorar o conhecimento do que já se sabe sobre as atividades políticas da firma em ambientes de mudanças políticas, uma vez que responde a questão de pesquisa: Como as atividades políticas de Lobby das firmas são realizadas em ambientes de mudanças políticas. Estas foram realizadas pelas alavancagens das capacidades de legitimidade, acesso e influência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi de analisar como as atividades políticas corporativas de Lobby das firmas são realizadas no ambiente de mudanças políticas. Para tanto, propôs-se analisar a bibliografia sobre o tema, mapear as atividades políticas corporativas da firma ambientes sem mudanças políticas, assim como em ambientes de mudanças políticas, comparar as atividades políticas da firma nos dois tipos de ambientes, examinar as dificuldades da firma no ambiente de mudanças políticas e descrever as atividades de Lobby da firma nos ambientes de mudanças políticas. Para entender este fenômeno a presente pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa positivista com dados primários e trianguladas com dados secundários. Foram realizadas 17 entrevistas semiestruturadas com Gestores, Diretores e Vice-Presidentes que exercem o cargo de Relações Institucionais e/ou Governamentais de empresas nacionais e multinacionais. Estes cargos foram escolhidos por englobarem em suas competências as tomadas de decisões das atividades políticas das firmas e as áreas foram elencadas por justamente serem designadas para a interlocução da empresa com o setor público e outras instituições privadas.

O laboratório escolhido para campo da coleta de dados foi o período político e econômico de 2016 no Brasil. A escolha foi feita por representar o ambiente de mudanças políticas cuja definição empregada na pesquisa foi de mudanças dos Executivos no poder como resultado de eleições nacionais, ou impedimento de continuidade no mandato, causando o redirecionamento das áreas de atuação política e com isso criam uma descontinuidade das operações. O período de 2016 no Brasil foi evidenciado por estas mudanças como a cassação do mandato do Presidente da Câmara dos Deputados no último mês do ano anterior, processo de *impeachment* da ex-Presidente Dilma Rousseff, posse interina do ex-Vice Presidente Michel Temer e posse deste como atual Presidente brasileiro. Em meio a este processo caótico, foram trocados o 1º escalão de inúmeros Ministérios, além de fusão de alguns, extinção de outros. Junto à crise política, a econômica fez o Brasil experimentar o recesso, queda no bem-estar da população e paralisia no Poder Legislativo e disputa entre este e o Poder Judiciário. Foi neste ambiente que as empresas tiveram que adaptar e flexibilizar a sua atividade política.

Não poderia deixar de ser mencionada a Operação Lava Jato que, além de contribuir para o ambiente de mudanças políticas, entrevistados relataram que possibilitou uma maior profissionalização da atividade política de Relações Governamentais. Empresas preocuparam-

se em ter uma área ou equipe, assim como, uma maior atenção para questões de *compliance* de desenvolvimento de relação institucional com os *stakeholders* políticos. Em complemento, em 2016 o TSE proibiu as doações de pessoas jurídicas para campanhas políticas, o que teve impacto direto no desinvestimento do recurso político financeiro.

Os resultados da pesquisa apontam que em ambientes de mudanças políticas, as atividades das firmas são realizadas por **intermédio da alavancagem da capacidade de legitimidade, cuja influência possibilitou a alavancagem da capacidade de acesso aos tomadores de decisões políticas que pode proporcionar a capacidade de influência da firma nas oportunidades das mudanças**. Os recursos foram, principalmente, acumulados e combinados para possibilitar o dinamismo das capacidades de atuação neste ambiente caracterizado por incerteza, insegurança e instabilidade. Destaque para os recursos políticos de expertise de inteligência emocional, expertise de negociação com perfil diplomático conciliador, recurso político de expertise tanto política quanto do negócio da empresa, recurso político organizacional externo, recurso relacional com abordagem relacional que possibilitou o relacionamento institucional de confiança com os interlocutores políticos, recurso político de reputação, destacado como de extrema relevância e, por fim, o recurso político de suporte de *stakeholder*, que na pesquisa foi caracterizado como as coalizões por intermédio de Federações e Confederações e as Associações, que também estão presente no recurso organizacional externo, junto às Consultorias.

A rotina de *Issue Management* foi elencada pelos entrevistados como a principal rotina das atividades políticas da firma. Ela é composta pela Agenda prioritária de trabalho com os temas mais relevantes para o negócio da empresa, além do Plano de Ação que envolve a elaboração da estratégia, o Mapa de stakeholders, a mensagem a ser destinada ao tomador de decisões políticas, implementação da estratégia, mensuração da atividade política e a constante revisão dos temas prioritários de trabalho. Foi evidenciado que em ambientes de mudanças políticas a rotina de *issue management* foi o componente da atividade política que sofre maior impacto, muito por conta das constantes trocas de executivos em cargos de confiança. A etapa da agenda prioritária de trabalho que engloba a gestão de inteligência e análise e monitoramento das *issues* destacou-se neste tipo de ambiente.

6.1 Limitações da Pesquisa

Esta seção apresentará algumas limitações que se experimentou ao longo da pesquisa. Primeiramente, a alta quantidade de variáveis no âmbito das teorias de CPA e RBV conflita com o tempo disponível dos altos executivos para a coleta de dados. Apesar de a maioria dos entrevistados terem concedido entre 50 e 70 minutos para as entrevistas, e disponibilizaram-se para nova coleta, o que foi muito positivo, sugere-se o foco em algumas variáveis na utilização destas teorias. Assim, poder-se-á conceder maior contribuição para a análise dos dados. Outra limitação refere-se ao período selecionado para o laboratório da pesquisa. Como ele também foi caracterizado por inúmeros atos de corrupção entre empresas e setor privados, demonstrados com os resultados da Operação Lava Jato, percebeu-se o extremo cuidado com explicações para perguntas que tivessem as palavras acesso e relacionamento (empregadas no componente de recursos), que foram, em muitos casos, *linkadas* automaticamente com atividades ilícitas por intermédio de acesso corrupto aos interlocutores políticos e relacionamentos pessoais com estes, o que não eram os objetivos das perguntas realizadas.

REFERÊNCIAS

- ABRACE (2018). Institucional. Sobre a ABRACE. Disponível em: < <http://abrace.org.br/>> . Acesso em 04 de fev. 2018.
- ABRACELL (2018). Quem Somos. Disponível em: < <http://www.abraceel.com.br/zpublisher/secoes/home.asp>> . Acesso em: 04 de fev. 2018.
- ABRADEE (2018). Abradee. Quem somos. Disponível em < <http://www.abradee.com.br/>>. Acesso em: 04 de fev. 2018.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755–775.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Anand, B.N.; Khanna, T. (2000), Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295-315.
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148.
- Ansoff, H. I. nad McDonnell, E. J. (1990). *Implanting Strategic Management*, New York: Prentice Hall.
- Aplin, J. C., & Hegarty, H.(1980). Political influence: Strategies employed by organizations to impact legislation in business and economic matters. *Academy of Management Journal*, 23, 438-450.
- Armstrong, C. E.; Shimizu, K. (2007). A review of Approaches to Empirical Research on the Resourced-Based View of the Firm. *Journal of Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 959-986.
- Banco Central (2017). Relatório de Pesquisa em Economia e Finanças. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?id=RELPEQUISA&ano=2016>> . Acesso em: 04 fev. 2018.
- Bandeira-de-Mello, R., Marcon, R. (2005). Unpacking firm effects: modeling political alliances in variance decomposition of firm performance in turbulent environments. *Revista de Administração Contemporânea*, 9, 65–85.
- Bandeira-de-Mello, R., Marcon, R., Alberton, A. (2008). Drivers of discretionary firm donations in Brazil. *BAR. Brazilian Administration Review*, 5, 275–288.
- Bardhan, P. (1997). Corruption and development: a review of issues. *Journal of Economic Literature*, 35(3), 1320–1346.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1) 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
- Baron, D. P. (1995). The nonmarket strategy system. *Sloan Management Review*, Fall, 37 (1): 73–85.
- Baron, D. P. (1997). Integrated strategy in international trade disputes: The Kodak-Fujifilm case. *Journal of Economics and Management Strategy*, 6: 291–346.
- Baysinger, Barry D. (1984). Domain Maintenance as an Objective of Business Political Activity: An Expanded Typology. *Academy of Management Review* 9 (2): 248-58.
- Becker, M. C. (2004). Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4), 643–678.
- Becker, M. C. (2008). The past, present and future of organizational routines: introduction to the " Handbook of Organizational Routines. In M. C. Becker (Ed.), *Handbook of Organizational Routines* (pp. 3–14). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Bernanke, Ben S., 1983, Irreversibility, uncertainty, and cyclical investment, *Quarterly Journal of Economics* 98, 85–106.
- Bialkowski, J., Gottschalk, K., & Wisniewski, T. P. (2008). Stock market volatility around national elections. *Journal of Banking and Finance*, Vol. 32, No 9, pp. 1941-1953.
- Black, M. (2002). A handbook on advocacy: child domestic workers finding a voice. Anti-Slavery International. The Printed Word, Horsham, W. Sussex.
- Bloom, Nicholas, Max Floetotto, and Nir Jaimovich, 2009, Really uncertain business cycles, Working paper, Stanford University.
- Bloom, Nicholas, Stephen Bond, and John Van Reenen, 2007, Uncertainty and investment dynamics, *Review of Economic Studies* 74, 391–415.
- Boddewyn, J. J. (1988). Political aspects of MNE theory. *Journal of International Business Studies*, 341–363
- Bonardi, J.-P., & Keim, G. D. (2005). Corporate political strategies for widely salient issues. *Academy of Management Review*, 30(3), 555–576.
- Bonardi, J.-P., Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2005). The attractiveness of political markets: implications for firm strategy. *Academy of Management Review*, 30, 397–413.

- Bonardi, J.-P., Holburn, G. L. F., & Vanden Bergh, R. G. (2006). Nonmarket strategy performance: evidence from U.S. electric utilities. *Academy of Management Journal*, 49, 1209–1228.
- Borin, J. (1988). O lobby na imprensa: tipificação e formas de atuação.
- Boutchkova, Maria, Hitesh Doshi, Art Durnev, and Alexander Molchanov, 2011, Precarious politics and return volatility, *Review of Financial Studies*, forthcoming.
- Brey, N. K., Camilo, S., Marcon, R. & Bandeira-de-Mello, R. (2013). Conexões Políticas em Estruturas de Propriedade: o Governo como Acionista em uma Análise Descritiva. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(1): 98–124.
- Caldeira, C. A. (2012). Aspectos cognitivos da formulação de estratégias políticas: um estudo de caso no setor de etanol brasileiro. (Dissertação - Mestrado). Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas, São Paulo.
- Caldeira, C. A. (2016). Configuração das Capacidades Políticas das Subsidiárias de Multinacionais Operando no Brasil (Tese - Doutorado). Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas, São Paulo.
- Câmara dos Deputados (1990). Projeto de Lei 6132/1990. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=21283>> . Acesso em: 04 de fev.
- Câmara dos Deputados (2007). Projeto de Lei 1202/2007. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=353631>>. Acesso em: 04 Fev. 2018.
- Câmara dos Deputados (2018). Pesquisa Avançada. Disponível em <<http://www.camara.leg.br/buscaProposicoesWeb/pesquisaAvancada>> . Acesso em: 04 fev 2018.
- Camilo, S.; Marcon, R. & Bandeira-de-Mello, R. (2012a). Conexões políticas das firmas e seus efeitos na performance: uma convergência entre as perspectivas da governança e da dependência de recursos—um ensaio teórico. *Revista Alcance*, 19(2): 241–258.
- Camilo, S.; Marcon, R. & Bandeira-de-Mello, R. (2012b) Conexões Políticas e Desempenho: um Estudo das Firms Listadas na BM&FBovespa. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 16(6): 784–805.
- Camilo, S., Xavier, W. G.; Bandeira-de-Mello, R. & Marcon, R. (2010). A estrutura de capital como recurso e o efeito no desempenho das firmas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(1): 102–126.
- Chang, S.J. (1995), International expansion strategy of Japanese firms: capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal*, 38(2): 383-407.
- Claessens, S., Feijen, E., & Laeven, L. (2008). Political connections and preferential access to finance: The role of campaign contributions. *Journal of Financial Economics*, 88, 554–580.

Clawson, D.; Neustadtl, A., & Weller, M. (1998). *Dollars and votes: How business campaign contributions subvert democracy*. Philadelphia: Temple University Press.

CNC (2017). Pesquisa Nacional de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (série completa). Disponível em < http://cnc.org.br/central-do-conhecimento/pesquisas/economia/pesquisa-nacional-de-endividamento-e-inadimplencia-do-27?utm_source=akna&utm_medium=email&utm_campaign=Envio+release+PEIC+fevereiro+2017> . Acesso em: 04 fev. 2018.

CNI (2017). Índice de Confiança do empresário Industrial. Disponível em < <http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/icei-indice-de-confianca-do-empresario-industrial/>> Acesso em: 04 de fev.

CNI (2017). Agenda Legislativa da Indústria 2017. Disponível em < https://static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/uploads/arquivo_downarq/Agenda_da_Industria_2017para_web.pdf> . Acesso em: 04 de fev. 2018.

CNI – IBOPE (2017). Avaliação do Governo. Disponível em < <http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/pesquisa-cniI-ibope-avaliacao-do-governo/>> . Acesso em: 04 de fev. 2018.

Cohen, M. D.; Bacdayan, P. (1994). Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study. *Organization Science* 5(4):554-568.

Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143–152

Conner, K. R. 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17: 121-154

Cook, Karen S. (1977). Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations. *Sociological Quarterly*, 18(1): 62-82.

Costa, M., Bandeira-de-Mello, R. & Marcon, R. (2013). Influência da conexão política na diversificação dos grupos empresariais brasileiros. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 53(4): 376–387.

Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141–1154.

Currall, S. (1992). Group representatives in educational institutions: An empirical study of superintendents and teacher union presidents. *Journal of Applied Behavioral Science*, 28: 296-317.

Dahan, N. (2005a). A contribution to the conceptualization of political resources utilized in corporate political action. *Journal of Public Affairs*, 5(1), 43–54.

Dahan, N. (2005b). Can there be a resource-based view of politics? *International Studies of Management and Organization*, 35(2), 8–27.

Dean, T. J., & Brown, R. L. (1995). Pollution Regulation as a Barrier to New Firm Entry: Initial Evidence and Implications for Future Research. *Academy of Management Journal*, 38(1), 288–303.

Diário Oficial da União (2015). Atos do Poder Legislativo. Disponível em: <
<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=26/11/2015>>. Acessado em: 04 de jan. 2018.

Diário Oficial da União (2018). Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Portaria N 249, de 22 de fevereiro de 2018. Disponível em <
<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=05/03/2018&jornal=515&pagina=2&totalArquivos=92>>. Acesso em: 05 de março.

Diário Oficial da União (2018). Ministério das Relações Exteriores. Portaria N 141, de 09 de fevereiro de 2018. Disponível em <
<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=16/02/2018&jornal=515&pagina=53&totalArquivos=126>> . Acesso em: 16 de fev. 2018.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35, 1504–1511.

Doh, J. P.; Lawton, T. C. & Rajwani, T. (2012). Advancing Nonmarket Strategy Research: Institutional Perspectives in a Changing World. *Academy of Management Perspect.*, 26 (3): 22-39.

Dominium Consultoria (2016). Cenário Político e Institucional de 2016. Edição de apresentação.

Dosi, G., Nelson, R.R. and Winter, S.G. (Eds) (2000), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, New York, NY.

Dreyer, B., Gronhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, Vol. 20.

Dutton, J. E., & Duncan, R. B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8(3), 279–295.

Dutton, J. E., & Ottensmeyer, E. (1987). Strategic issue management systems: Forms, functions, and contexts. *Academy of Management Review*, 12(2), 355–365.

Eisenhardt, Kathleen M. 1989. "Agency Theory: An Assessment and Review." *Academy of Management Review* 14:57-74.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eismeier, T. J., & Pollack, P. H. III. (1988). Business, money, and the rise of corporate PACs. In: *American elections*. New York: Quorum Books.

Epstein, E.M. (1969). *The Corporation in American Politics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Estadão Política (2016). Contra impeachment, Dilma negocia cargos com poder sobre R\$ 38 bilhões. Disponível em <<http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,contra-impeachment--dilma-negocia-cargos-com-poder-sobre-r-38-bilhoes,10000025744>> . Acesso em: 04 de fev. 2018.

Ethiraj, S. K., Kale, P., Krishnan, M. S., & Singh, J. V. (2005). Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. *Strategic Management Journal*, 26(1), 25–45.

Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11(6), 611–629.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118.

Fernandes, C. M. A.; Bandeira-de-Mello, R., Zanni, P. P. (2012). O papel dos fatores políticos na internacionalização de empresas: o caso da Energias de Portugal (EDP) no Brasil. *Cadernos EBAPE. BR*, 10(2), 435–455.

Figueiredo, J.M. de. (2002). Lobbying and information in politics. *Bus. Polit.* 4(2):125–29.

Figueiredo, J.M. de. (2004). The timing, intensity, and composition of interest group lobbying: an analysis of structural policy windows in the states. *NBERWork. Pap.* 10588.

Figueiredo J.M. de & Silverman, B.S. (2006). Academic earmarks and the returns to lobbying. *J. Law Econ.* 49(2):597–625.

Figueiredo, J. M. de; Richter, B. K. (2014). Advancing the Empirical Research on Lobbying. *Annu. Rev. Polit. Sci.* 2014. 17:163–85

Foja Consultoria (2015). Boletim Scenarios. Edição Dezembro de 2015.

Foja Consultoria (2016). Boletim Scenarios. Edição Janeiro de 2016.

Foja Consultoria (2016). Boletim Scenarios. Edição Abril de 2016.

Foja Consultoria (2016). Boletim Scenarios. Edição Junho de 2016.

Foja Consultoria (2016). Boletim Scenarios. Edição Setembro de 2016.

Foja Consultoria (2016). Boletim Scenarios. Edição Dezembro de 2016.

Foja Consultoria (2017). Boletim Scenarios. Edição Janeiro de 2017.

- Folha de São Paulo (2017). O que é a operação. Disponível em: <<http://arte.folha.uol.com.br/poder/operacao-lava-jato/>>. Acesso em: 04 de fev. 2018.
- Freitas, H., & Janissek, R. (2000). Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sagra Luzzatto.
- Frieden JA. 1991. Invested interests. *International Organization* 45: 425–445.
- Frynas, J.G.; Mellahi, K.; Pigman, G.A. (2006). First mover advantages in international business and firm-specific political resources. *Strategic Management Journal*, 27: 321–145.
- G1 Globo (2016). Da eleição ao Impeachment. Disponível em <http://especiais.g1.globo.com/politica/2016/processo-de-impeachment-de-dilma/da-eleicao-ao-impeachment/>. Acesso em: 04 de fev. 2018.
- GI Globo (2016). Planalto anuncia Lula como novo Ministro da Casa Civil. Disponível em <<http://g1.globo.com/politica/noticia/2016/03/planalto-anuncia-lula-como-novo-ministro-da-casa-civil.html>> . Acesso em: 04 de fev. 2018.
- GI Globo (2016). Os ministros de Temer. Disponível em <<http://especiais.g1.globo.com/politica/2016/ministros-temer/>>. Acesso em: 04 de fev. 2018.
- G1 Globo (2018). Troca-troca ministerial prejudica eficiência e dificulta execução de programas do governo, avaliam especialistas. Disponível em <<https://g1.globo.com/politica/noticia/troca-troca-ministerial-prejudica-eficiencia-e-dificulta-execucao-de-programas-do-governo-avaliam-especialistas.ghtml>> . Acesso em: 04 de fev. 2018.
- Galan, G. (2012). *Relações Governamentais e Lobby: Aprendendo a fazer*. São Paulo: ABERJE Editorial.
- Getz, Kathleen A. (1993a). Corporate Political Tactics in a Principal-Agent Context: An Investigation in Ozone Protection Policy." *In: Post, James E. (Ed.), Research in Corporate Social Performance and Policy*, v. 14, Greenwich, CT: JAI. (pp.19-55)
- Getz, Kathleen A. (1993b). Selecting Corporate Political Tactics. *In: Mitnick, Barry M. (Ed.), Corporate Political Agency: The Construction of Competition in Public Affairs*. Newbury Park, CA: Sage. (pp. 242-273)
- Getz, Kathleen A (1997). Research in corporate political action. *Business & Society*, 36, 32–72.
- Grenzke, J. M. (1989). PACs and the congressional super-market: The currency is complex. *American Journal of Political Science*, 33: 1-24.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 3–23.

- Grant, R. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidences from the oil majors. *Strategic Management Journal*, Vol. 24., No 6, pp. 491-517.
- Hadani, M.; Bonardi, J.; Dahan, N. M. (2016). Corporate Political Activity, public policy uncertainty, and firm outcomes: a meta-analysis. *Strategic Organization*. Vol. 15, No. 03, pp. 338-366.
- Hadani, M., & Schuler, D. A. (2013). In search of El Dorado: The elusive financial returns on corporate political investments. *Strategic Management Journal*, 34(2), 165–181.
- Haley, U. C., & Schuler, D. A. (2011). Government Policy and Firm Strategy in the Solar Photovoltaic Industry. *California Management Review*, 54(1).
- Hall, R. L. & Wayman, F. W. (1990). Buying time: Mon-eyed interests and the mobilization of bias in Congressional committees. *American Political Science Review*, 84: 797-820.
- Hansen, J. M. (1991). *Gaining access: Congress and the farm lobby, 1919-1981*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hansen W.L; Mitchell N.J. & Drope J.M. (2004). Collective action, pluralism, and the legitimacy tariff: corporate activity or inactivity in politics. *Polit. Res.*, 57(3):421–29.
- Heath, R. L. (2002). Comment: Issues management: Its past, present and future. *Journal of Public Affairs*, 2(4), 209–214.
- Heidenheimer, A. J., Johnston, M., & LeVine, V. T. (1970). *Political corruption*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250
- Henisz, W.J. and Delios, A. (2004), “Information or influence? The benefits of experience for managing political uncertainty”, *Strategic Organization*, 2(4): 389-421.
- Hillman, A. J., & Hitt, M. A. (1999). Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review*, 24, 825–842.
- Hillman, A., & Keim, G. 1995. International variation in the business-government interface: Institutional and organizational considerations. *Academy of Management Review*, 20: 193-214.
- Hillman, A. J.; Schuler, D. A. & Keim, G. D. (2004). Corporate political activity: a review and research agenda. *Journal of Management*, 30, 837–857.
- Hillman, A. J., Zardkoohi, A. & Bierman, L. (1999). Corporate political strategies and firm performance: In-dications of firm-specific benefits from personal service in the U.S. government. *Strategic Management Journal*, 20: 67-81.

- Hochberg YV, Sapienza P, Vissing-Jørgensen A. (2009). A lobbying approach to evaluating the Sarbanes-Oxley Act of 2002. *J. Account. Res.* 47(2):519–83.
- 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.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417–456.
- Igan, D., Mishra, P., & Tressel, T. (2011). A Fistful of Dollars: Lobbying and the Financial Crisis (Working Paper No. 17076). National Bureau of Economic Research. Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w17076>.
- IPEA (2017). Lobbying no Brasil: profissionalização, estratégias e influência. Texto para Discussão. Rio de Janeiro : Ipea.
- JOTA (2016). Vamos reconhecer a importância das relações governamentais?. Disponível em: < <https://www.jota.info/coberturas-especiais/as-claras/claras-vamos-reconhecer-importancia-estrategica-da-area-de-relacoes-governamentais-27102016>> . Acesso em: 04 de fev. 2018.
- JOTA (2018). Evento debate transparência, integridade e renovação nos partidos políticos. Disponível em: < <https://www.jota.info/eventos/evento-debate-transparencia-integridade-e-renovacao-nos-partidos-politicos-08032018>> . Acesso em: 04 de fev. 2018.
- Julio, B. e Yook, Y. (2012). Political Uncertainty and corporate investment cycles. *Journal of Finance*, Vol. 67(1), pp. 45-83.
- Julio, B. e Yook, Y. (2016). Policy uncertainty, irreversibility, and cross-border flows of capital. *Journal of International Economics*, 2016, vol. 103, issue C, 13-26.
- Keim, G., Baysinger, B. (1988). The efficacy of business political activity: Competitive considerations in a principal-agent context. *Journal of Management*, 14: 163-180.
- Keim, G. D., & Zeithaml, C. P. (1986). Corporate political strategy and legislative decision making: A review and contingency approach. *Academy of Management Review*, 11: 828-843.
- Kennedy S. (2004). *The Business of Lobbying in China*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Kim, B. & Prescott, J.E. (2005). Deregulatory forms, variations in the speed of governance adaptation, and firm performance. *Academy of Management Review*, 30(2): 414-25.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349–372.

Lawton, T.; McGuire, S & Rajwani, T. (2013). Corporate Political Activity: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1): 86–105.

Lawton, T., & Rajwani, T. (2011). Designing lobbying capabilities: managerial choices in unpredictable environments. *European Business Review*, 23(2), 167–189.

Lazaric, N. (2008). Routines and routinization: an exploration of some micro-cognitive foundations. In M. C. Becker (Ed.), *Handbook of Organizational Routines* (pp. 205–227). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Lederer, A.; Lomba, N. & Scheucher, C. (2005). Emerging Markets: Public Affairs in Germany and Austria. *The Handbook of Public Affairs*. Londres, SAGE Publications Ltd.

Leone, R. A. (1977). Real costs of regulation. *Harvard Bus. Rev.*; (United States), 55(6). Retrieved from <http://www.osti.gov/scitech/biblio/5339666>.

Lev, S. Fiegenbaum A., Shoham A. (2008). Managing absorptive capacity stocks to improve performance: Empirical evidence from the turbulent environment of Israeli hospitals. *Journal of Business Research*, Vol. 61.

Lieberman, M. B; Montgomery, D. B. (1998). First mover advantages. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Special Issue: Strategy Content Research, pp. 41-58.

Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 418–438.

Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (2003). A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1069–1086.

Lockett, A., Thompson, S. (2001). The resource-based view and economics. *Journal of Management*, Vol. 27, No. 06, pp. 723-754.

Lux, S.; Crook, T. R. & Woehr, D. J. (2011). Mixing business with politics: A meta-analysis of the antecedents and outcomes of corporate political activity. *Journal of Management*, 37, 223–247.

Mauro, P. (1995). Corruption and growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 110(3): 681–712.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20: 709-734.

McLellan, E.; MacQueen, K.; Neidign, J. (2003). Beyond the Qualitative Interview: Data Preparation and Transcription. *Journal of Field Methods*, 15: 63-84.

MDIC (2016). Balança comercial Acumulada: janeiro-dezembro 2016. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-acumulado-do-ano?layout=edit&id=2205> > . Acesso em: 04 de fev. 2018.

Meznar, M. B., & Nigh, D. (1995). Buffer or bridge: Environmental Environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms. *Academy of Management Journal*, 38: 975-996.

Milyo J, Primo D, Groseclose T. (2000). Corporate PAC campaign contributions in perspective. *Bus. Polit.* 2(1):75–88.

Ministério Público Federal (2017). Caso Lava Jato. Disponível em <
<http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato>> . Acesso em: 04 fev. 2018.

Mitnick, B. M. (Ed.). (1993). *Corporate political agency: The construction of competition in public affairs*. Newbury Park, CA: Sage.

Murtha, T. P.; Lenway, S. A (1994). Country Capabilities and The Strategic State: How National Political Institutions Affect Multinational Corporations' Strategies. *Strategic Management Journal*, 15: 113-129.

Narduzzo, A., Rocco, E., & Warglien, M. (2000). Talking about routines in the field: the emergence of organizational capabilities in a new cellular phone network company. In R. R. Nelson, S. G. Winter, & G. Dosi (Eds.), *Handbook of Organizational Routines*. Oxford: Oxford University Press.

Navarro, R. (2017). *Relações Governamentais Estratégicas*. São Paulo. 2 edição. Edição Ampliada.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Boston, MA: Harvard University Press

Oberman, W. D. (2008). A conceptual look at the strategic resource dynamics of public affairs. *Journal of Public Affairs*, 8(4), 249–260.

Oliveira, A. C. (2004). *Lobby e representação de interesses: lobistas e seu impacto sobre a representação de interesses no Brasil*. Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The effectiveness of strategic political management: a dynamic capabilities framework. *Academy of Management Review*, 33, 496–520.

Olson, Mancur. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Palese, M. e Yancey Crane, T. (2002). Building an Integratived Issue Management Process as a Source of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Public Affairs*, Vol. 2, No. 4, pp. 284-292.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3d ed. Thousand Oaks, CA:Sage.

- Peng, M. W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 251–267.
- Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 793–815.
- Perrott, B. E. (1993). An Empirical Study of Strategic Issue Processing Public Sector Organization, PhD Dissertation, University of New South Wales.
- Perrott, Bruce E (2008). Managing strategy in turbulent environments. *JOURNAL OF General Management*, vol. 33, No. 3, pp. 21-30.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- Peteraf, M.A. & Reed, R. (2007), Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change. *Strategic Management Journal*, 28 (11): 1089-112.
- Pentland, B. T. (1992). Organizing Moves in Software Support Hot Lines. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 527.
- Pettus, M. L. Kor, Y. Y, Mahoney, J. T (2007). A theory of change in turbulent environments: The sequencing of Dynamic Capabilities Following Industry Deregulation.
- Pindyck, Robert, and Andres Solimano, 1993, Economic instability and aggregate investment, *NBER Macroeconomics Annual* 8, 259–303.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57, 137–145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press; Toronto: Maxwell Macmillan Canada.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, (Nov-Dec), 61–78.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001a). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
- Public Affairs Council (1954). Who we are. Disponível em: < <https://pac.org/who-we-are>>. Acessado em: 12 dez. 2017.
- _____ (2018). Issue Management Webinars Disponível em <<https://pac.org/?s=issue+management>>. Acessado em: 02 fev. 2018.
- Quinn, D. P., & Shapiro, R. Y. (1991). Business political power: The case of taxation. *American Political Science Review*, 85: 851-874.
- Rajwani, T., & Liedong, T. A. (2015). Political activity and firm performance within nonmarket research: A review and international comparative assessment. *Journal of World Business*.

- Rodrik, Dani, 1991, Policy uncertainty and private investment in developing countries, *Journal of Development Economics* 36, 229–242.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. *Competitive Strategic Management*, 26, 556–570.
- Sabato, L. J. (1984). *PAC power: Inside the world of political action committees*. New York: W. W. Norton.
- Salisbury, R. H. (1969). An exchange theory of interest groups. *Midwest Journal of Political Science*, 13: 1-32.
- Salvato, C. (2009). Capabilities unveiled: The role of ordinary activities in the evolution of product development processes. *Organization Science*, 20(2), 384–409.
- Salvato, C., & Rerup, C. (2010). Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management*.
- Schuler, D. (1996). Corporate political strategy and foreign competition: The case of the steel industry. *Academy of Management Journal*, 39: 720-737.
- Schuler, D. (2001). Public affairs, issues management and political strategy: Methodological approaches that count. *Journal of Public Affairs*, 1 (4) 4 & 2 (1): 2002 336-355.
- Schuler, D. A., Rehbein, K., Cramer, R. R. (2002) Pursuing Strategic Advantage through Political Means: A Multivariate Approach. *The Academy of Management Journal*, 45 (4): 659-672.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W. (1976). *Research methods in social research*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Shaffer, B. (1995). Firm-level responses to government regulation: Theoretical and research approaches. *Journal of Management*, 21: 495-514.
- Silva, A. T. B., Caldeira, C. A., & Bandeira-de-Mello, R. (2014). Formulação e Execução de Estratégias Políticas no Setor de Etanol: um Modelo Processual. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(Edição Especial): 22–40.
- Sirmon, D. G., Gove, S., & Hitt, M. A. (2008). Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment. *Academy of Management Journal*, 51(5), 919–935.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412.

Smith P (2000) *American Business and Political Power*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Srivastava, R. K., Fahey, L., Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 27, No. 06, pp. 723-754.

Sun, P., Mellahi, K., & Thun, E. (2010). The dynamic value of MNE political embeddedness: The case of the Chinese automobile industry. *Journal of International Business Studies*, 41(7), 1161–1182.

Szymaniec-Mlicka K. (2014). Resourced-based view in strategic management of public organizations – a review of literature. *Management*, Vol. 18, No, 2.

Thomas, J.B., Clark, S. and Gioia, D.A. (1993), Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action and outcomes, *Academy of Management Journal*, 36(2): 239-70.

Treisman, D. (2000). The causes of corruption: a cross-national study. *Journal of Public Economics*, 76(3): 399–457.

Tribunal Superior Eleitoral (2015). Resolução 23.463 de 2015. Disponível em <http://www.tse.jus.br/legislacao-tse/res/2015/RES234632015.html>. Acessado em: 05 de jan. 2018.

Vaaler, P. M. (2008). How do MNC's vote in developing country elections? *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No 1, pp. 21-43.

Wartick, S. L. and Rude, R. E. (1986). Issues Management: Corporate Fad or Corporate Functions?. *California Management Review*, Vol. XXIX, No. 1, Fall, pp. 124-140.

Wartick, S. L. and Heugens P. (2003). Future Directions for Issues Management. *Corporate Reputation Review*, Vol 6., No. 1, pp. 7-18.

Weidenbaum, M. (1980). Public policy: No longer a spectator sport for business. *Journal of Business Strategy*, 3(0): 46-53.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.

Windsor, D. (2002). Public affairs, issues management, and political strategy: Opportunities, obstacles, and caveats. *Journal of Public Affairs*, 1(4), 382–415.

Winter, S. G. (2013). Habit, deliberation, and action: Strengthening the microfoundations of routines and capabilities. *The Academy of Management Perspectives*, 27(2), 120–137.

- Woll, C. (2007). Leading the dance? Power and political resources of business lobbyists. *Journal of Public Policy*, 27(1), 57–78.
- Wright, J.R. (1990). Contributions, lobbying, and committee voting in the U.S. House of Representatives. *Am. Polit. Sci. Rev.*, 84(2):417–38.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Xia, J., Boal, K., & Delios, A. (2009). When experience meets national institutional environmental change: foreign entry attempts of US firms in the Central and Eastern European region. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1286–1309.
- Yadav, V. (2008). Business lobbies and policymaking in developing countries: the contrasting cases of India and China, *J. Public Affairs*, 8: 67–82.
- Yasuda, N., Mitsunashi, H. (2017). Learning from Political Change and the Development of MNC's Political Capabilities: Evidence from the Global Mining Industry. *Management International Review*, Publicado Online, 8 de Junho. 57:749-774.
- Yoffie, D. B., & Bergenstein, S. (1985). Creating Political Advantage: The Rise of the Corporate Political Entrepreneur. *California Management Review*, 28(1).
- YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. Bookman, 2005. p. 212

APÊNDICE

Tabela 03 – Estudos brasileiros que utilizam CPA como lente teórica.

Temática	Pesquisa	Ano	Pesquisadores
Efeitos de um ambiente turbulento, como o contexto do Brasil, no qual as empresas enfrentam um governo errático e debilitado.	<i>Unpacking firm effects: modeling political alliances in variance decomposition of firm performance in turbulent environments.</i>	2005	Bandeira-de-Mello, R., & Marcon, R.
Modelo estrutural explicativo de doação discricionária de firmas usando indicadores de nível empresarial e industrial.	<i>Drivers of discretionary firm donations in Brazil.</i>	2008	Bandeira-de-Mello, R., Marcon, R., & Alberton, A
Contribuir com a linha de estudos sobre a heterogeneidade das firmas, entendendo a estrutura de capital como um importante recurso, unindo Finanças e Estratégia. Pesquisas empíricas sobre <i>resource-based-view</i> (RBV) têm focado nos efeitos de recursos tecnológicos como a capacidade de inovação ou recursos associados à eficiência operacional.	A estrutura de capital como recurso e o efeito no desempenho das firmas.	2010	Camilo, S., Xavier, W. G., Bandeira-de-Mello, R., & Marcon, R.
Importância de multinacionais de países emergentes nutrirem conexões políticas com o governo do país de origem como um importante motor de internacionalização.	<i>The Importance of Nurturing Political Connections for Emerging Multinationals: Evidence from Brazil.</i>	2012	Bandeira-de-Mello, R., Arreola, M. F., & Marcon, R.
Influência dos aspectos cognitivos na formação de estratégias políticas no setor sucroalcooleiro brasileiro.	Aspectos cognitivos da formulação de estratégias políticas: um estudo de caso no setor de etanol brasileiro.	2012	Caldeira, C. A.
Discutir e integrar as correntes de pensamento que se ocupam das conexões políticas das empresas e seus efeitos no desempenho.	Conexões políticas das firmas e seus efeitos na performance: uma convergência entre as perspectivas da governança e da dependência de recursos—um ensaio teórico.	2012	Camilo, S., Marcon, R., & Bandeira-de-Mello, R.

Temática	Pesquisa	Ano	Pesquisadores
Integrar a perspectiva da dependência de recursos para explicar as conexões políticas das firmas na sua relação com o ambiente.	Conexões Políticas e Desempenho: um Estudo das Firmas Listadas na BM&FBovespa.	2012	Camilo, S., Marcon, R., & Bandeira-de-Mello, R.
Analisar o papel dos fatores políticos e sua relação com os fatores mercadológicos no processo de internacionalização de empresas multinacionais.	O papel dos fatores políticos na internacionalização de empresas: o caso da Energias de Portugal (EDP) no Brasil.	2012	Fernandes, C. M. A., Bandeira-de-Mello, R., & Zanni, P. P
Explora a presença do governo em diversas esferas sendo elas federais estaduais e municipais nas estruturas de propriedade das empresas brasileiras listadas na BM&FBOVESPA, o que demonstra seu ineditismo em relação a outros estudos no país.	Conexões Políticas em Estruturas de Propriedade: o Governo como Acionista em uma Análise Descritiva.	2013	Brey, N. K., Camilo, S., Marcon, R., & Bandeira-de-Mello, R
Argumentamos que a abordagem teórica baseada na economia política fornece explicações alternativas para o fenômeno da diversificação dos grupos empresariais no Brasil em relação à abordagem baseada na economia dos custos de transação.	Influência da conexão política na diversificação dos grupos empresariais brasileiros.	2013	Costa, M., Bandeira-de-Mello, R., & Marcon, R.
O artigo sugere um modelo para o processo de formulação e execução de estratégias políticas, discutindo, em termos teóricos, as especificidades desse processo.	Formulação e Execução de Estratégias Políticas no Setor de Etanol: Um Modelo Processual.	2014	Silva, A. T. B., Caldeira, C. A., & Bandeira-de-Mello, R.
O estudo trata do fenômeno da configuração das capacidades políticas utilizadas pelas subsidiárias de multinacionais operando no Brasil.	Configuração das Capacidades Políticas das Subsidiárias de Multinacionais Operando no Brasil.	2016	Caldeira, C. A.

Fonte: Análise da autora com base em Bandeira-de-Mello; Marcon (2005), Bandeira-de-Mello; Arreola; Marcon (2012), Bandeira-de-Mello; Marcon; Alberton (2008), Caldeira (2012; 2016), Brey, et. Al (2013), Camilo; Marcon; Bandeira-de-Mello (2012a), Camilo; Marcon; Bandeira-de-Mello (2012b), Costa; Bandeira-de-Mello; Marcon (2013), Camilo, et al. Fernandes; Bandeira-de-Mello; Zanni (2012), Silvia; Caldeira; Bandeira-de-Mello (2014),

