

## Afinal, o que é (Estratégia de) Não Mercado? Um Ensaio Profilático

**Autoria:** Márcio Moutinho Abdalla

### Resumo

Ao analisar a literatura de *Strategic Management*, especialmente àquela derivada do *mainstream*, verifica-se que existem imensas lacunas a serem preenchidas. Uma das lacunas mais evidentes e importantes a tratar é a necessidade de se extrapolar os limites da estratégia organizacional, do âmbito do mercado para o ambiente de não mercado. Todavia, para tal extrapolação, a academia precisa romper algumas amarras que vem, sistematicamente dificultado e, em alguns casos, inviabilizado o avanço de estudos nesse campo. Dentre os percalços, pode-se evidenciar a própria negligência do assunto pela academia, além de constantes confusões com o termo. A palavra “não mercado” e sua equivalente em inglês “*non market*” vem sendo usadas indiscriminadamente e equivocadamente em inúmeros contextos diferentes. Dessa maneira, o objetivo deste ensaio teórico é profilático, no sentido tentar elucidar conceitos e aspectos inerentes às estratégias concebidas no âmbito do “não mercado” e tentar impedir a reprodução de conceitos, de forma acrítica e equivocada. Ao evidenciar a importância das estratégias de “não mercado”, tem-se por premissa, direcionar leitores e pesquisadores às construções que contribuam com a supressão dessa lacuna existente em *Strategic Management*, além de prevenir possíveis efeitos de modismos. Como forma de viabilizar o objetivo proposto, o ensaio está estruturado em cinco seções. Na primeira busca-se introduzir o assunto e situar o leitor em relação à necessidade de se buscar aprofundamento crítico no assunto, visando suprir essa lacuna. Na seção seguinte, discutem-se as convergências entre o mercado e o não mercado, além de um breve histórico etimológico de ambos os termos. Na terceira seção, explicita-se o real conceito de estratégia de não mercado e procura-se elucidar possíveis confusões e equívocos existentes em relação ao termo “não mercado”. Busca-se ainda nessa parte, aprofundar o conceito por intermédio da sobreposição de algumas teorias usadas em *Strategic Management*. Na quarta seção, destacam-se algumas lacunas existentes nas pesquisas do não mercado e se propõe uma agenda de pesquisas que visa sanar questões ainda sem respostas, ou com respostas rasas. Por fim, nas considerações finais, estabelecem-se algumas recomendações. Dentre elas, evidencia-se ainda, o imperativo em se estabelecer limites entre as questões éticas e não éticas, legais e ilegais, morais e amorais e, a partir de então, promover a estruturação e a conseqüente disseminação das estratégias de não mercado. Destacam-se estas questões, especialmente por se entender que as mesmas limitem o aprofundamento de alguns conhecimentos empíricos, já que em geral, embora os gerentes às adotem, não se sentem seguros em fornecer informações que possam comprometê-los, visto que estes desconhecem o limiar entre o que é correto e o que não é.

## 1. Introdução

Nas últimas décadas, tem-se acompanhado um grande crescimento de pesquisas no campo da administração. Proporcionalmente, também se presencia um crescente número de modismos nesse campo que, em geral, são fadados ao declínio e conseqüente desuso. Infelizmente esses modismos reaparecem ciclicamente, e estimulam o surgimento de um expressivo número de fiéis seguidores (Ketchen & Short, 2011). Associado a isso, em virtude das ampliações nas demandas de universidades e institutos de pesquisa, verifica-se uma anômala pressão por eficiência, eficácia e efetividade (Birnbaum, 2000), que se traduzem em um ambiente ávido por publicações. Existe ainda uma suposta necessidade de pertencimento social na academia, que leva pesquisadores e pseudo-pesquisadores a manterem um elevado desejo de ostentarem *rankings* institucionais, traduzidos na quantidade e na qualidade de publicações pontuadas, tudo pelo simples desejo de auto-afirmação. Essas publicações são cada vez menos relevantes e menos profundas.

O debate não é novo. Baldrige e Okimi (1982) já apontavam que os modismos surgem em ciclos de pelo menos seis meses, atingem as organizações privadas, os governos, e então a educação. O problema é que a soma de variáveis como essas, além de outras, acarreta em sérios problemas à ciência da administração. Conhecimentos são produzidos e reproduzidos de forma acrítica e, infelizmente, tomados como verdades absolutas. Adner *et al.* (2009), após cuidadosa leitura dos trabalhos publicados no *Academy of Management Review*, concluíram que os métodos formais de pesquisa têm pouco espaço no desenvolvimento da teoria administrativa. Essas evidências, além de outras, remetem à desconfiança em relação aos resultados de pesquisas publicadas no campo das ciências sociais aplicadas já que, de acordo com os autores citados, poucas delas se ocupam de aprofundar criticamente as temáticas tratadas. Além disso, para se evidenciar a verdade, a ciência demanda por abstrações de conceitos tidos como aceitos, exigindo que o pesquisador adote abordagens contra-intuitivas, aliadas a um olhar crítico e imparcial, frente ao conhecimento já produzido (Adner *et al.*, 2009).

No campo da Estratégia, a perspectiva dominante, norteadada pelo *mainstream* norte americano, vem sistematicamente sendo direcionada a avaliar e atuar exclusivamente em questões econômico-financeiras, inerentes às trocas comerciais propiciadas pelo mercado (Faria, 2008a). É notório, contudo apontar que tal perspectiva apresente uma clara lacuna no que diz respeito à sua limitação ao âmbito mercadológico. Todavia, em ambientes organizacionais intensamente influenciados por forças políticas, legais e regulatórias, especialmente em economias em desenvolvimento como o Brasil, faz-se necessário considerar tais variáveis, incluí-las no planejamento, na implementação e nas demais etapas do processo de administração estratégica. Tais questões negligenciadas pela academia são evidenciadas por Aktouf (2002) e Guerardi (2006) como lacunas de modelos e teorias dominantes como, por exemplo, o modelo das cinco forças de Porter (1985). Tal dimensão é, em geral, tratada como o “não mercado” (*nonmarket, non market*, ou ainda *non-market*) e vem sendo estudado por muitos pesquisadores com a finalidade de suprimir essas lacunas existentes em *Strategic Management* (Baron, 1995a e 1995b; Boddewyn 2003; Bach, 2006; Rufin, Parada & Serra, 2008; Faria, 2008a).

Assim, a proposta desse ensaio é profilática, no sentido de desenvolver uma tentativa de elucidar conceitos e aspectos inerentes às estratégias concebidas no âmbito do “não mercado” e evitar, dessa forma, a reprodução de conceitos, de forma acrítica e equivocada. Ao destacar a relevância das estratégias de “não mercado”, tem-se por objetivo, direcionar leitores e pesquisadores à construções que contribuam com a supressão dessa lacuna existente em *Strategic Management*, além de prevenir possíveis efeitos de modismos. Não se tem a

pretensão de criar um marco em relação ao assunto, mas fortalecer o aprofundamento nesta seara ainda incipiente na academia.

Para tal, o presente trabalho está estruturado em mais quatro seções. Na próxima, discute-se as convergências entre o mercado e o não mercado, além de um breve histórico etimológico de ambos os termos. Na terceira seção, explicita-se o conceito de estratégia de não mercado e procura-se elucidar possíveis confusões com o termo. Busca-se ainda nessa parte, aprofundar o conceito por intermédio da sobreposição de algumas das principais teorias sobre o assunto. Na quarta seção, destacam-se algumas lacunas das estratégias de não mercado e se propõe uma agenda de pesquisas que visa sanar questões ainda sem respostas. Por fim, na última seção, estabelece-se considerações finais.

## 2. Mercado e Não Mercado: Convergências

Seria pouco prudente desenvolver um ensaio sobre o não mercado, sem discutir adequadamente o termo mercado. Acredita-se que muitos trabalhos pequem nesse sentido por serem rasos ao articularem com conceitos que ainda não estejam bem consolidados. Etimologicamente, a palavra “mercado”, e sua equivalente em inglês “*market*” originam-se do latim *mercatus*. Seu sentido, originalmente referia-se ao processo de acordos e trocas comerciais, inicialmente por intermédio de escambo e, posteriormente sob caráter monetário (Davis, 1952). Em linhas gerais, a semântica da palavra quase não sofreu modificações em relação ao seu sentido inicial, embora atualmente o termo tenha ganhado amplas aplicações, sendo empregada para designar desde um simples estabelecimento comercial ao ar livre, até os mais modernos arranjos comerciais (Cambridge Dictionary, 2010).

Sob a ótica econômica, o mercado pode ser definido como um conjunto de produtos que mantêm entre si, alto grau de substituíbilidade no nível da demanda e da oferta (Combe, 2002). Já pela ótica do marketing, o mercado é definido como um espaço de trocas de bens e serviços, com a finalidade de satisfação de desejos por uma das partes e geração de lucros por outra (Kotler & Armstrong, 2007).

Segundo Baron (1995a), no ambiente de mercado as empresas interagem com clientes, colaboradores, fornecedores e financeiras, através da troca comercial voluntária, apoiada por um sistema de direitos de propriedade. Além disso, no ambiente de mercado, as estratégias são definidas como um padrão de ações realizadas nesse ambiente, com o objetivo central de criação de valor por meio da melhoria do desempenho econômico organizacional.

Como o mercado, em linhas gerais, movimenta diretamente os processos comerciais, a corrente dominante da literatura de *Strategic Management* o toma como mola mestra da economia mundial. Ao visitar o trabalho de Vieira (2000), no qual o autor analisa 272 artigos publicados no Encontro da AnPAD (EnAnPAD), na Revista de Administração de Empresas (RAE) e na Revista de Administração da USP (RaUSP), verifica-se a forte Orientação Para o Mercado (OPM) atribuída pelos pesquisadores em seus trabalhos, legitimados pelo interesse na compreensão do comportamento do consumidor e a conseqüente tomada de decisão em marketing pelas organizações. A prerrogativa ganha reforço na argumentação de Faria (2008a), ao apontar que no campo do marketing, o princípio da soberania do consumidor ancora as teses de convergência e de uniformidade. Para o autor, norteador por esse princípio, o mercado e, conseqüentemente as organizações, acabam por serem guiados pelas preferências e necessidades dos consumidores. Alguns autores defendem que “*vivemos a era do mercado*”, que tudo é obtido nele, desde esposas, até bens e empregos, cada um em seu respectivo mercado (Lie, 1997). Para esse autor, o triunfo do mercado fez com que o mesmo demandasse um campo da ciência dedicado à sua explicação.

A exagerada relevância atribuída ao mercado a partir dos anos 90 é um processo resultante da difusão do modelo de economia liberal do mercado, especialmente por

intermédio da chamada OPM (Orientação para o Mercado), que se baseia na tese de *marketization* (mercadização) (Faria, 2009). A mercadização, ou o que às vezes é tratado internacionalmente por *commercialization* ou ainda por *commodification*, refere-se ao processo pelo qual bens e serviços são (cada vez mais) produzidos por firmas capitalistas com a exclusiva finalidade de geração de riqueza mediante suas trocas no mercado (Scott, 2001). Por conseqüência, uma maioria esmagadora dos pesquisadores foca seus esforços no estudo dos fenômenos de mercado, pela crença em seu absolutismo, no que se refere ao desenvolvimento. No entanto, quase nenhuma evidência científica de apoio é fornecida, o que restringe boa parcela dos trabalhos à mera especulação e/ou juízos de valor (Williams, 2004).

O próprio modelo das cinco forças de Poter (1985), amplamente referenciado em muitos trabalhos como uma verdade absoluta, peca por se limitar à designação de atores unicamente mercadológicos, ou seja, elementos que exercem trocas monetárias no ambiente de competição ((i) – rivalidade competitiva entre pares; (ii) – poder de barganha dos fornecedores; (iii) – poder de barganha dos compradores; (iv) – ameaça de produtos substitutos; (v) – ameaça de novos entrantes). Aktouf (2002), Guerardi (2006), além de outros autores, afirmam que este modelo é falho ao não considerar aspectos que extrapolem o mercado, como por exemplo atores políticos, governos, legislação, grupos de pressão, além de outros.

Há de se convir que a corrente dominante possivelmente adote uma abordagem intuitiva, acrítica e negligente frente aos demais atores do processo de *Strategic Management*. Em economias emergentes, esses atores que atuam de maneira indireta no mercado são, em grande parte das vezes, centrais ao desenvolvimento organizacional (Faria, 2008a).

Curiosamente Kotler (1986, p.118), que é tipicamente orientado às questões do mercado, reconhece que os quatro *P's* do marketing (produto, preço, praça e promoção) não são suficientes para promoverem o desenvolvimento organizacional ao assumir que:

“Marketers are trained primarily in the use of the four Ps: product, price, place, and promotion. They know how to create a cost-effective marketing mix that appeals to customers and end users. But customers and end users are not always the main problem. When a huge gate blocks the company's path into the market, it needs to blast the gate open or at least find the key so that its goods can be offered to potential customers”.

Adiante, ele aponta explicitamente a necessidade de inclusão de mais dois *P's* no modelo – *power* e *public relations* (poder e relações públicas) – numa clara alusão à necessidade de gerenciar atores que extrapolem as relações de mercado, seja pelo *poder* de persuasão frente aos governos, legisladores e grupos de pressão em geral; seja pelo trato com um dos atores com maior poder não institucionalizado – a mídia. O autor defende que a extrapolação das questões tratadas tipicamente no ambiente de mercado, apesar de ignorada pela literatura, mas não por consultores, se revelam como primordiais em alguns contextos. O apontamento de Kotler (1986) fortalece a crença de alguns autores na existência de uma polarização entre a academia e as práticas de gestão (Hoffman, 2004; Baldrige, Floyd & Markoczy, 2004). Isso reforça a necessidade de convergência entre os achados teóricos e o que de fato ocorre na prática, do deslocamento de pesquisadores em relação às crenças não consolidadas, além da “necessidade” de pertencerem ao *mainstream*, mesmo que este caminhe na contra mão da realidade.

Além de Kotler (1986), podem-se destacar alguns apontamentos de Mintzberg (1996), que apesar de assumir a dicotomia entre o mercado e o controle governamental – uma abordagem dominante – admite que ambos estejam próximos e que as perspectivas estratégicas devam ser diversificadas. Considerando as restrições do autor, evidencia-se sua crença na complementaridade das estruturas. Ademais, ele reconhece a presença de

comportamentos políticos em estratégia, na sua então denominada “*Escola do Poder*” (Mintzberg, 2000).

Enquanto as propostas neoliberais, centradas na liberdade de escolha, no *laissez-faire*, no livre mercado, eram e são acreditadas nas economias centrais capitalistas, os chamados neoconservadores mantêm a crença no autoritarismo social e em um governo forte (Chitty, 1994). Em meio a todo esse processo de tensões, que demanda um estado forte enquanto intervencionista e, limitado e circunscrito em suas funções, criou-se um desequilíbrio que fortalece o poder estatal e desfavorece o chamado livre-mercado (Afonso, 1999).

Dessa maneira, apesar de toda importância atribuída ao mercado, à orientação para o mesmo e à tese de mercadização, verifica-se forte necessidade de relacionamento organizacional com os governos, especialmente em virtude de seu poder intervencionista e regulatório e com atores extra-organizacionais. Além disso, destaca-se o imperativo do tratamento dessas questões pela academia. Essa lacuna existente na literatura de estratégia vem sendo, sistematicamente denominada não mercado. Distanciando-se da pura semântica frente ao termo, evidencia-se que o mesmo não representa uma intenção contrária ao mercado, mas sim o ambiente composto por arranjos sociais, políticos e jurídicos, que estrutura interações fora dos mercados e acordos privados, embora atue em conjunto com eles (Baron, 2003). Destaca-se também que não se trata de uma “*sexta força*” de Porter, pois de acordo com Baron (1995a) essa abordagem não enfatizaria suficientemente a interação entre o modelo de cinco forças e as questões do não mercado. Assim, é de bom tom que se aprofunde nesse conceito. O próximo tópico se encarregará em aprofundá-lo.

### 3. Afinal, o que é (Estratégia de) Não Mercado?

Cada vez mais, o termo não mercado vem sendo usado sob variadas conotações. Para Boddewyn (2003), o termo tem sido empregado como um conceito guarda-chuva, englobando significados diversos. O autor satiriza esse emprego irrestrito do termo *nonmarket*, afirmando que o mesmo pode ser metaforizado como uma famosa afirmativa sobre a pornografia: “*we know the nonmarket when we see it*”. Ao fazer uma busca superficial em bases como *Ebsco*, *Web of Science*, *Proquest*, além de outras, verifica-se a presença crescente de trabalhos que se valem do termo, todavia com divergentes direcionamentos semânticos. Por conseguinte, pode-se enumerar ao menos quatro grandes abordagens empregadas para o termo não mercado: (i) avaliação de não mercado; (ii) turismo de não mercado; (iii) atividades de não mercado; e (iv) estratégias de não mercado.

Existem estudos que utilizam o termo *nonmarket* seguido (ou precedido) pela palavra *valuation* ou, em uma tradução direta, avaliação não mercadológica. Esta conotação é empregada para inferir valores aos itens que não estão sujeitos à comercialização no mercado, como por exemplo, “o preço de se nadar em um rio público”, de se “respirar um ar mais limpo”, “de recursos naturais empregados em ecoturismo”, além de outros (Loomis, 1997; Dole, 1999; Alpizar, Carlsson & Martinsson, 2001; Sun, 2006; Mueller, 2007). Essas avaliações, apesar do caráter extremamente subjetivo, normalmente são fortemente orientadas a um viés quantitativista, em geral sendo empregadas em estudos que visem estimar benefícios de projetos.

Outra abordagem encontrada em estudos acadêmicos, contudo ainda tímidas no que se refere ao número de ocorrências, é o emprego do chamado turismo de não mercado, que se caracteriza como uma modalidade de turismo na qual o visitante utiliza minimamente os equipamentos turísticos locais e, dessa forma, não gera desenvolvimento econômico para a localidade, em virtude dos não gastos (ou gastos reduzidos) dos mesmos (Pires, 2007; Cypriano, 2008).

Há ainda a variação do termo *nonmarket*, seguido pela palavra *activity* – ou, atividades de não mercado. Essa conotação, em geral, está relacionada às atividades sem fins lucrativos e não comercializáveis, normalmente ligadas às questões de voluntariado. Esses trabalhos, invariavelmente apresentam em seu corpo, menções ao termo *non-profit*, ou sem fins lucrativos (Tremblay, 2009; Salamon & Anheier, 1997; Anheier & Salamon, 1999; Abraham & Mackie, 2005). É interessante mencionar, embora sem uma comprovação empírica, que esse é um significado do termo “*nonmarket*” que permeia o senso comum. Para uma rápida comprovação, basta realizar uma busca pelo sítio “*youtube*” para encontrar vídeos de pessoas se referindo ao termo com uma conotação de trabalho voluntariado.

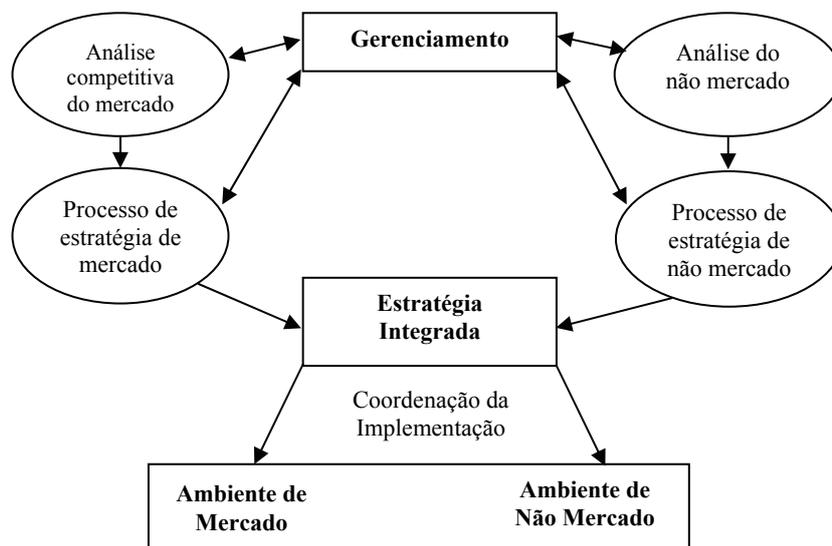
Boddewyn (2003) critica essa versatilidade do conceito em ser impreciso e aponta que o termo vem sendo usado como um canivete suíço, servindo tanto às variáveis intraorganizacionais, quanto interorganizacionais, além de fenômenos institucionais. O autor enumera conotações imprecisas de uso do termo, como por exemplo, “refere-se ao governo”; “a palavra que identifica o contrário do mercado”, “antimercado”, “contramercado”, “anticonsumo”, além de outras. Para ele, ao adotar uma abordagem dicotômica entre mercado e não mercado, abre-se uma possibilidade prejudicial à gestão organizacional, principalmente em modelos híbridos de gestão. Certamente um estudo de cunho bibliométrico, ou para ser mais preciso, de cunho cientométrico, embora não resolvesse esses problemas inerentes aos muitos significados semânticos do termo *nonmarket*, ao menos daria uma dimensão do campo. Dentre os indicadores possíveis, seguindo-se recomendações de Taubes (1993), poder-se-ia levantar as seguintes informações inerentes à temática: o número de artigos científicos publicados, o número de cientistas que publicam artigos correlatos, o número de referências bibliográficas citadas nos artigos científicos, o número de citações recebidas por artigo científico, além da possibilidade de dividir esses artigos de acordo com o significado dado ao termo, formulando assim, um extrato preciso do tema de estudos.

Pode-se dizer que os conceitos empregados por Baron (1995a, 1995b e 2003), Boddewyn (2003), além de outros autores, situam-se no campo do *Strategic Management* e são denominados “*Estratégias de não-mercado*”. Baron (1995a), ao contrário da corrente dominante de *Strategic Management*, defende que o ambiente de negócios é composto tanto por elementos de mercado quanto de não mercado. Para ele, enquanto o ambiente de mercado é composto por interações comerciais, envolvendo transações econômicas intencionais; o ambiente de não mercado inclui interações que são intermediadas pelo público, governos, mídia e instituições públicas. A figura 1 sintetiza parcialmente a proposta de Baron (1995a), ao propor a integração entre o processo de construção estratégica por meio da integração entre estratégias de mercado e de não mercado. Para o autor, o sucesso do processo de formação estratégica integrada depende que os gerentes responsáveis pela performance da organização no ambiente de mercado, também se responsabilizem por ela no ambiente de não mercado.

Baron (1995a) defende ainda, que o ambiente de não mercado é caracterizado pelo que ele chamou dos 4 I’s (*issues, institutions, interests, and information*). *Issues*, ou questões, referem-se aos elementos de não mercado tratados na construção da estratégia em voga. *Institutions*, ou instituições, dizem respeito ao conjunto de instituições envolvidas no processo de formação estratégica de não mercado tratadas. *Interests*, refere-se aos chamados grupos de interesse ou indivíduos que se relacionam ou mantêm interesse na questão trabalhada. Por fim, *information*, ou informação, relaciona-se ao que as partes interessadas sabem ou acreditam em relação às ações e consequências da estratégia, além das preferências e capacidades das partes interessadas na questão estratégica de não mercado abordada.

Essas definições de Baron são amplamente empregadas por estudiosos da área (Bach, 2006; Bach & Allen, 2010; Majumdar & Chang, 2010). Apesar de Baron (1995a e 1995b) ter popularizado o termo e muitos pesquisadores creditarem a ele a “*descoberta*” do não mercado, Boddewyn (2003) defende que o assunto foi primariamente tratado por Hirschman

(1958), como as forças do não mercado, após isso, Hirschman (1970) o desenvolveu visando explicar as falhas dos mercados e dos projetos organizacionais, contudo não só de empresas, mas também de instituições não mercadológica, usando os mecanismos de competição do mercado como o seu ponto de referência. Há de se convir que, embora relacionadas, estas sejam conotações distintas.



**Figura 1. Estratégias Integradas**

Fonte: Baron (1995a).

Além disso, são encontradas inúmeras publicações que se referem às estratégias de não mercado sob a acepção de “Estratégia Política”, dentre os quais pode-se destacar o trabalho de Baysinger (1984), que aborda particularidades e sutilezas no trato entre empresas e governos, legisladores e partidos políticos. Essas iniciativas investigativas, embora adotassem outra nomenclatura, referiam-se em linhas gerais, ao mesmo assunto, além de precederem em muitos anos, o trabalho popularizado por Baron em 1995.

A concepção de não mercado para Boddewyn (2003) refere-se (a) aos valores que expressam a busca intencional pelos interesses públicos; (b) aos mecanismos de intercâmbio interno e externo de coerção e cooperação que complementam e equilibram a concorrência de forma recíproca em vários níveis de interação (c) às relações entre organizações de mercado e não mercado pairando principalmente sobre a soberania dos direitos de seus atores; (d) à integração conflituosa em função das falhas das organizações sociais; políticas; econômicas e culturais. O autor desenvolve quatro perspectivas para o conceito de não mercado e as desenvolve em seu trabalho: (i) o não mercado como um distinto conjunto de macro instituições; (ii) como um fator exógeno ou neutro; (iii) como um fator social permeando as trocas econômicas; e (iv) como um mecanismo político para compensar o declínio natural de todos os projetos organizacionais.

Verifica-se que mesmo no campo do *Strategic Management*, ainda existem variações conceituais. Rufin, Parada e Serra (2008) acreditam que o não mercado caracteriza-se como uma terminologia genérica que objetiva demonstrar a relação entre firmas e os intervenientes, com olhares distintos das categorias de clientes, fornecedores e concorrentes.

É possível que tantas incoerências se dêem em virtude, dentre outros fatores, do que Adner *et al.* (2009) chamaram de problemas de precisão e transparência na teorização verbal. Para eles, o problema decorre da dificuldade de se obter um significado preciso de termos

chaves, especialmente pelos problemas de linguagem, que ocasionam imprecisões em torno de conceitos. Por esse motivo, os autores recomendam uma caracterização formal de termos chaves, visando assegurar um entendimento comum entre leitores. Essa atitude contribui sobremaneira com o crescimento teórico do campo e evita contradições em torno de termos similares, contudo interpretados de maneiras distintas. Para eles, embora ninguém siga intencionalmente um argumento inconsistente, isso é muito simples de ocorrer, caso o pesquisador não faça uso da consistência lógica, por meio da abordagem formal.

#### 4. Estratégias de Não Mercado: Concepções e Proposição de Uma Agenda

Enquanto a literatura dominante mantém uma postura reativa em relação ao conjunto de atores que integram o chamado ambiente externo organizacional, delineado pelas ameaças e oportunidades ambientais, o viés não mercadológico adota uma abordagem proativa. Em outras palavras, existe uma falsa crença, que é amplamente disseminada em cursos de administração e mesmo na esfera empresarial, de que as organizações não podem interferir no ambiente externo, limitando-se a se adaptarem às suas demandas. Sob essa ótica, os gerentes são orientados a tentar aproveitar as oportunidades e se defenderem das ameaças, todavia sem intervir nas forças ambientais. Sob a ótica das estratégias de não mercado, as organizações atuam ativamente em seu ambiente, exercendo pressões e influências nesses atores, de diversas maneiras. Apenas para se ter uma dimensão dessas ações, de acordo com Gao, Tian e Cone (2008), a maior parte dos executivos de alto escalão da China admitem gastar cerca de 30% a 50% de seus tempos tratando e acordando com departamentos do governo e outros *stakeholders*, o que reforça a importância e a proatividade dessas estratégias, especialmente em economias fortemente reguladas e em desenvolvimento.

De acordo com Bach e Allen (2010), Boddewyn (2003) e Baron (1995a e 1995b), os principais atores que compõem o ambiente de não mercado são a mídia, as entidades reguladoras, os governos, os cidadãos, as ONG's, os grupos ativistas, os legisladores, além de outros. Com base nos autores, especialmente em Bach e Allen (2010), Baron (1995a), além de Porter (1985), pode-se conceber uma visão do ambiente de não mercado em adição às forças que regulam o mercado na figura 2. Nela assume-se que o mercado seja regido pelas cinco forças de Porter (1985). Apesar da consciência de suas lacunas, o modelo é um dos mais aceitos para o contexto de mercado (Aggarwal, 2001; He, 2006). Já o ambiente de não mercado fora construído com a inserção dos principais atores tratados pela literatura, além da influência do que Baron (1995a) chamou de “4 I's”.

Adicionalmente aos atores mencionados (Bach & Allen, 2010), seria plausível investigar a suposição de que, em determinados contextos, outros atores do não mercado possam atuar como agentes influenciadores em processos decisórios que ocorram no âmbito do mercado, como por exemplo, as religiões, as associações de classe, as associações de moradores de determinadas regiões, alguns grupos indígenas locais, os sindicatos, além de outros. Em virtude disso, fez-se questão de inserir uma categoria de atores denominada “outros”, por assumir que alguns deles sejam peculiares a determinados contextos, como por exemplo, as religiões (He, 2006).

Além de investigar o papel desses atores na promoção das estratégias de não mercado, destaca-se a relevância em se investigar suas respectivas relações sociais, assim como, em geral, pesquisadores desse campo se dedicam a investigar as relações de *lobby* realizadas por empresas em relação aos governos e ao legislativo.

Em se tratando da função de *lobby*, amplamente discutida neste contexto, cabe salientar uma assertiva posta por Baysinger (1984), que defende um avanço das organizações em tratativas com os governos e legisladores. Para ele, enquanto no passado as organizações direcionavam a atenção aos recursos políticos por intermédio dos governos e legisladores em

vigor, atualmente verifica-se uma tendência que aponta para os processos eleitorais. Assim, organizações financiam partidos com a finalidade principal de obterem futuras vantagens, além de gozarem de incentivos fiscais.



**Figura 2. Ambiente de Mercado e de Não Mercado**

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bach e Allen (2010), Baron (1995a) e Porter (1985).

As formas de se tratar estrategicamente cada um dos atores do não mercado são diversas. O trabalho de Thaker (2003) apresenta alguns interessantes exemplos empíricos do emprego de estratégias de não mercado e os respectivos resultados. Pode-se destacar a atuação organizacional em negociações com grupos ativistas e suas causas, além da conseqüente forma de tratar essas questões, classificando atores de acordo com seus respectivos posicionamentos em relação à biotecnologia – prós e contras. Além disso, a organização os classificou de acordo com a influência esperada nessas causas. O autor ainda demonstra o bem sucedido trato da organização com a mídia e a evidente ação de influência, com a finalidade de moldar as crenças e atitudes dos *stakeholders*. Neste ponto, abre-se um interessante questionamento norteador de futuros trabalhos que se baseiem especialmente em pressupostos éticos e morais. Qual o limiar entre o ético e o não ético no âmbito dessas estratégias? Embora recorrente (Boddewyn, 1988; Rufin, Parada & Serra, 2008; Kolk & Pinske, 2007), essa ainda é uma questão minimamente trabalhada em profundidade.

No que se refere à proposição de investigações, um aspecto que merece atenção trata da própria definição do conceito de “não mercado”, popularizado por Baron (1995a e 1995b). Conforme já apontado, apesar de manter raízes mais profundas que os trabalhos de Baron, acredita-se que o termo “não mercado” cause estranheza em quem nunca o tenha ouvido, especialmente por suas incoerências semânticas. Não seria mais apropriado cunhar um termo como, por exemplo, “estratégia extra mercado”, já que as mesmas tangenciam o mercado e não necessariamente o negam? Talvez por esse problema semântico, o termo tenha ganhado uma conotação de expressão guarda-chuvas, conforme mencionou Boddewyn (2003). Fica aqui uma lacuna a ser mais bem explorada, especialmente pelo fato de a maior parte dos trabalhos que tratam do não mercado não terem se preocupado em melhor defini-lo, mas em

replicar sua construção conceitual. Além disso, o uso do termo “estratégia política”, em substituição ao termo não mercado, também não reflete bem a plenitude das possibilidades dessas estratégias, já que se limita a tratar do ator com maior destaque – o governo (Rufin, Parada & Serra, 2008), todavia nem sempre o mais importante.

Outra questão que precisa ser mais bem esclarecida na academia é a existência ou não de aspectos dicotômicos entre o mercado e o não mercado. Apesar de alguns autores, especialmente ligados ao *mainstream*, como Mintzberg (1996) defenderem essa bipolaridade, e outros como Baron (2003) e Bach (2006) acreditarem na possibilidade de integração entre essas forças, algumas questões não ficam claras: será que os autores que defendem a adoção de estratégias de não mercado, não teriam enviesados seus pontos de vista, já que se supõe estarem acostumados a enxergar todos os problemas organizacionais por intermédio das lentes do mercado? As forças ou mesmo as estratégias de não mercado não teriam por finalidade atender ao mercado? Ou, ainda que não atendê-lo, beneficiá-lo? A atuação dessas forças, não visaria, em última instância, promover melhorias nos processos organizacionais, mesmo que não relacionados diretamente às trocas monetárias? Ou, de fato, organizações em contextos específicos como, por exemplo, países em desenvolvimento ou fortemente regulados, não deveriam se preocupar mais com aspectos do não mercado e, neste caso, as forças se inverteriam (as forças e as estratégias de mercado serviriam às questões do não mercado)? As poucas pesquisas que se preocupam em trazer respostas a esses questionamentos, normalmente são rasas no que se refere aos processos de investigação e, em geral, as respostas acabam não convencendo ao leitor.

Também seria prudente avaliar os resultados organizacionais mediante a adoção das estratégias de não mercado. Entretanto, ao se levantar essa questão, o investigador certamente encontrará alguns obstáculos: é possível, adotando-se uma lógica reducionista, estruturar um modelo matemático que possa avaliar a performance organizacional mediante a adoção ou não de estratégias de não mercado? Como avaliar o uso/não uso sem isolar variáveis? Como operacionalizar essas questões em situações práticas? Seria necessário, em termos avaliativos, desenvolver um modelo para cada situação, já que os atores do não mercado e suas respectivas formas de relacionamento com as organizações, variam de situação para situação? Não seria um olhar reducionista, considerar apenas para as variáveis que se julga “mais importantes”? Embora tais questões persistam, autores como Majumdar e Chang (2010), He (2006), Gao, Tian e Cone (2008), além de outros, vêm tentando sistematizar modelos matemáticos que visam desde avaliar orientações de não mercado dos gestores, até a relação entre performance de organizações e os níveis de subsídios cruzados, mediados pelas estratégias de não mercado. Apesar disso, as iniciativas ainda são tímidas e os resultados, em grande parte dos trabalhos, não são generalizáveis, especialmente pelas características das estratégias de não mercado. Recomenda-se a busca de alternativas metodológicas que possam suprir as lacunas aqui apontadas.

Adicionalmente ao “que pesquisar” na esfera do não mercado, é importante também mencionar “como” se deve pesquisar, ou melhor dizendo, que cuidados práticos os pesquisadores devem tomar. Em virtude das estratégias de não mercado se situarem em um espaço tênue entre o ético e o não-ético, entre o certo e o errado (Kotler, 1986), especialmente por terem os governos como um de seus principais intervenientes (Hillman, Keim & Schuler, 2004), admite-se que organizações relutem em reconhecer sua adoção, o que dificulta sobremaneira, a obtenção e a realização de trabalhos empíricos sobre o assunto. Para Meyer-Pflug, Serrazes e Oliveira (2008) os diversos grupos de interesses se valem de mecanismos de pressão que podem ser legítimos – mídia, relações públicas e fundamentação técnica – ou meios escusos, como por exemplo, a coação, o constrangimento e o suborno, para praticarem o *lobby*. Para os autores, embora o *lobby* carregue consigo o estigma de marginalidade, sendo por vezes confundido com corrupção ou tráfico de influência, e ainda sofrendo resistência por

parte de muitos parlamentares, a atividade merece reconhecimento, destaque e regulamentação, que se legitima, especialmente em função da estrutura pluralista da sociedade brasileira, que dificulta a igualdade de acesso a esses grupos, direcionando tais processos a uma inevitável elitização. Embora sua eficácia para essa temática seja questionável, em pesquisas que empreguem técnicas quantitativas e adotem questionários fechados, deve-se adicionalmente levar em consideração o chamado *Social Desirability Bias* ou, em outras palavras, a tendência das pessoas tentarem responder aquilo que entendem ser mais correto, ou ainda desejável, sob os olhos da sociedade (Hebert *et al.* 1995).

Além das questões já apontadas, assume-se que muitas outras ainda não tenham respostas como, por exemplo: a adoção das estratégias de não mercado também é recomendada às pequenas empresas, já que a maior parte dos trabalhos trata de grandes organizações, principalmente operando em ambientes fortemente regulados? Dando seguimento à questão anterior, as estratégias de não mercado são também indicadas às organizações que operam em ambientes pouco regulados, ou sem regulação? Em que circunstâncias? Muitas outras questões ainda surgirão. No entanto não é pretensão deste ensaio esgotá-las, muito pelo contrário, visa-se aqui provocar novas reflexões nesse campo.

Cabe ainda discutir, mesmo que de forma incipiente, as restrições de estrategistas em usar as estratégias de não mercado, além de suas supostas razões para não adotá-las. Apesar de tanto o mercado quanto o não mercado contribuírem com o desenvolvimento econômico, seja diretamente, como o primeiro, ou indiretamente como o segundo, ainda há forte resistência em relação ao ultimo. O grupo pertencente ao *mainstream* da administração estratégica, normalmente oriundo dos E.U.A., defende fortemente que as estratégias de não mercado sejam uma anomalia característica de economias em desenvolvimento ou subdesenvolvidas (Faria, 2008a). Acadêmicos desse campo ainda tratam tais estratégias como exceções, devido principalmente ao poder da tese da mercadização nos E.U.A. (Faria, 2008b). Guerardi (2006) acredita que a ação de influência do setor privado sobre o ator governo, seja frequentemente associada às práticas de corrupção sofrendo, invariavelmente uma adjetivação pejorativa. Ele complementa dizendo que [...] “no Brasil, a ligação próxima entre o setor privado e o público provoca ojeriza e tem sido pauta para a mídia nacional com revelações de benefícios de empresas com prestação de serviços públicos graças à aproximação de peças influentes no partido que está no poder” (Guerardi, 2006, p.2).

Para Rufin, Parada e Serra (2008), o tema não mercado ainda padece da escassez de pesquisas empíricas a respeito do comportamento das organizações fora do contexto norte americano. Esse paroquialismo existente na literatura de estratégia dificulta o avanço de estudos sobre o assunto, já que a temática acaba sendo fortemente rejeitada por boa parte dessa corrente. Candler, Azevêdo e Albernaz (2010) apontam que o paroquialismo epistêmico provoca, dentre outros problemas, um forte viés nas pesquisas, já que autores buscam citações que legitimem seus trabalhos dentro de um espaço geográfico limitado. Assim, caberiam mais algumas indagações como: por que um conhecimento vindo do espaço geográfico norte americano, que critica o *mainstream*, seria legítimo e fidedigno? Como construir conhecimento local robusto, sem se "contaminar" com estudos paroquiais e enviesados? Isso não seria paradoxal, já que alcançando esse objetivo, os pesquisadores brasileiros estariam sendo paroquialistas? Que contribuições os estudos no âmbito norte americano poderiam trazer às economias emergentes e fortemente reguladas? Dentro desta seara, ainda existem inúmeras questões a serem respondidas. Conforme argumenta Guerardi (2006), o fato da literatura de estratégia ignorar algumas práticas, não significa dizer que elas não existam.

## 5. Considerações Finais

A proposta de desenvolver um ensaio com a finalidade de lançar luz sobre o tema “não mercado”, como já afirmado, não tem por pretensão se firmar como um marco na literatura de *Strategic Management*, mas contribuir com pesquisadores do tema, frente aos possíveis equívocos e maus usos do termo. Aliás, é um tanto complexo se tornar um marco em um campo de estudos, quando não se trabalha com temas que se correlacionem, de alguma forma, às crenças e convicções da literatura dominante. Todavia, compreende-se que relegar o assunto a um segundo plano, tratando-o como uma exceção ou como uma anomalia, ou pior ainda, não o tratando, estaríamos vendando os olhos da ciência, já que em geral, as organizações adotam esse tipo de estratégia (vide Kotler, 1986). Neste caso, não se poderia considerar uma miopia do *Strategic Management*, mas um processo de cegueira crônica.

Dessa forma, partindo-se de um pressuposto que as iniciativas de trabalhos acadêmicos nesse campo ainda sejam tímidas no Brasil, compreende-se que este trabalho possa contribuir sobremaneira com o campo. Primeiramente, por intermédio da construção de um panorama a respeito do assunto e, em seguida, por meio da exposição de inúmeras lacunas que ainda carecem de atenção. O ensaio também alerta pesquisadores para a necessidade de se buscar profundidade em seus estudos. Apesar da já conhecida pressão por publicações presente no ambiente acadêmico, não se pode permitir que o conhecimento emane das organizações para a academia, ou a última perderá sua razão de ser. Por esse motivo, se propôs o que o autor chamou de um ensaio profilático, ou seja, um ensaio que previna doenças como modismos e replicação de conhecimento de forma acrítica no contexto das estratégias de não mercado.

Faz-se primordial contribuir com a construção de teorias relativas às estratégias de não mercado, especialmente empíricas. Essas estratégias, ao contrário daquelas produzidas no ambiente de mercado, normalmente produzem benefícios comuns à sociedade (George, 1997). Para Oliveira *et al.* (2007), enquanto o mercado incorpora as relações entre organizações e demais atores, regidas por interesses voluntários e acordos privados, em geral, dependentes de transações econômicas e trocas de propriedades, o ambiente de não mercado compreende objetivos em benefício da coletividade, através de relações mediadas pelo poder público, governo, mídia, instituições sem fins lucrativos e *stakeholders*. É recomendável que pesquisadores brasileiros busquem a elaboração de pesquisas sobre o não mercado, em âmbito nacional, primeiro por contribuir com a construção de conhecimento local robusto e, em segundo lugar, pela concepção de trabalhos intimamente ligados ao seu próprio *locus*, diferentemente de trabalhos que importam teorias e as adotam, sem qualquer preocupação referente às sutilezas existentes em cada região.

Recomenda-se ainda, como uma extrapolação da indicação anterior, especial atenção ao contexto luso-brasileiro. O Brasil vem, sistematicamente recebendo grandes investimentos de Portugal, o que motiva inúmeros autores a recomendarem o estudo estratégico dessas relações (Silva, 2005; Leal, 2005; Guedes, 2008). Acredita-se que exista um grande manancial de estratégias de não mercado ocorrendo nessas relações, contudo quase não registradas e pouco pesquisadas. Além disso, a lusofonia contribui sobremaneira para o fortalecimento de pesquisas em culturas semelhantes. Setores como o de turismo merecem destaque, especialmente por receber grandes montantes de investimentos e por possuir muitas características inerentes às estratégias de não mercado a serem exploradas.

É cabível destacar, dentre as proposições realizadas, o imperativo em se estabelecer limites entre as questões éticas e não éticas, legais e ilegais, morais e amorais e, a partir de então, promover a estruturação e a conseqüente disseminação das estratégias de não mercado. Destacam-se estas questões, especialmente por se entender que as mesmas limitem o aprofundamento de alguns conhecimentos empíricos, pois em geral, os gerentes, embora às

adotem, não se sentem seguros em fornecer informações que possam comprometê-los, já que estes desconhecem esse limiar entre o correto e o incorreto.

## Referências

Abraham, K., & C. Mackie (Eds). (2005), *Beyond the Market: Designing Nonmarket Accounts for the United States*, National Academy of Sciences, Washington D.C.

Adner, R., Pólos, L., Ryall, M., & Sorenson, O. (2009). The Case For Formal Theory. *Academy of Management Review*, v.34, n.2, pp. 201-208.

Afonso, A. J. (1999). Estado, mercado, comunidade e avaliação: Esboço para uma rearticulação crítica. *Educação & Sociedade*, n. 69, 139- 164.

Aggarwal, V. (2001). Analyzing European firms' market and non-market strategies in Asia. In V. Aggarwal (Ed.), *Winning in Asia, European style: Market and non-market strategies for success*, (pp. 3–27). New York: Palgrave.

Aktouf, O. (2002). Governança e Pensamento Estratégico: Uma Crítica a Michael Porter. *Revista de Administração de Empresas*, v.42, n.3, pp. 43-53.

Alpizar, F., Carlsson, F., & Martinsson, P. (2001) Using Choice Experiments for Non-Market Valuation, *Working Papers in Economics*, n. 52, Department of Economics, Gothenburg University.

Anheier, H. K., & Salamon, L. M. (1999). Volunteering In Cross-National Perspective: Initial Comparisons. *Law and Contemporary Problems*, v.62, n.4, pp.43-65.

Bach, D. (2006). Defensa de la competencia y estrategias “ no de mercado ”: El caso Volvo-Scania. *Revista de Empresa*, n.16, pp. 82-92.

Bach, D., & Allen, D. B. (2010). What every CEO Needs to Know about Nonmarket Strategy. *MIT Sloan Management Review*, v.51, n.3, pp. 40-48.

Baldrige, J. V., & Okimi, P. H. (1982). Strategic planning in higher education: New tool-or new gimmick? *AAHE Bulletin*, v.35, n.6, pp.15-18.

Baldrige, D. C., Floyd, S. W., & Markoczy, L. (2004). Are Managers From Mars And Academicians From Venus? Toward An Understanding Of The Relationship Between Academic Quality And Practical Relevance. *Strategic Management Journal*, v.25, pp.1063-1074.

Baron, D. P. (1995a). Integrated strategy: market and nonmarket components. *California Management Review*, v. 37, n. 2, pp. 47-65.

Baron, D. P. (1995b). The nonmarket strategy system. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 37, n. 1, pp. 73-85.

Baron, D. P. (2003). *Business and its environment*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

Baysinger, B. D. (1984). Domain Maintenance as an Objective of Business Political Activity: An Expanded Typology. *The Academy of Management Review*, v.9, n.2, pp. 248-258.

Boddewyn, J. J. (2003). Understanding and Advancing the Concept of ‘Nonmarket’. *Business & Society*, v.42, n.3, pp. 297-327.

- Boddedwyn, J. J. (1988). Political aspects of MNE theory. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 3, pp. 341-363.
- Birnbaum, R. (2000). The Life Cycle of Academic Management Fads. *The Journal of Higher Education*, v.71, n. 1, pp.1-16.
- Cambridge Dictionary Online (2010). *Cambridge University Press*. Disponível em: <[http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/market\\_1](http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/market_1)>. Acesso em: 23 mar 2011.
- Candler, G. G., Azevêdo, A., & Albernaz, R. O. (2010). Towards Global Scholarship in public Affairs. *Public Administration*, v. 88, n. 3, pp.836–850.
- Chitty, C. (1994). Consensus to conflict: The structure of educational decision-making transformed. In: SCOTT, D. (org.). *Accountability and control in educational settings*. Londres: Cassell, pp. 8-31.
- Combe, E. (2002). *A Política da Concorrência*. São Paulo: Edições Loyola.
- Cypriano, P. dos S. (2008). Turismo Religioso em São Paulo: Uma Abordagem Mercadológica. *Revista Eletrônica de Turismo Cultural*. Número Especial, pp.1-25.
- Davis, N. (1952). The Proximate Etymology of ‘Market’. *Modern Humanities Research Association*, v.47, n. 2, pp.152-155.
- Dole, D. (1999). Implicit Valuation of Non-Market Benefits in Even-Aged Forest Management. *Environmental and Resource Economics*, v.13, n.1, pp. 95-105.
- Faria, A. (2008a). Re-conceituando estratégia de marketing sob uma perspectiva Luso-Brasileira. *Comportamento Organizacional e Gestão*. v.14, n. 1, pp. 11-28.
- Faria, A. (2008b). Repensando Orientação para o Mercado no Brasil. In: III Encontro de Marketing da AnPAD - EMA, 3. Curitiba/PR. *Anais...* Paraná: AnPAD, CD- ROOM.
- Faria, A. (2009). Repensando orientação para o mercado no Brasil. *Cadernos EBAPE*, n.1, v.7. pp. 72-87.
- Gao, H, Tian, Z, & Cone, M. (2008). A Study on the determinants of Nonmarket Behaviors of Chinese Firms. *Frontiers of Business Research in China*, v.2, n.2, 303-321.
- George, S. (1997). How to win the war of ideas. *Dissent*. pp. 47-53.
- Guedes, A. L. (2008). Negócios internacionais: Estratégias de investimentos no contexto Luso-Brasileiro. *Comportamento Organizacional e Gestão*. v.14, n.1, pp.29-43.
- Gueraldi, R. G. (2006). A Interface entre os setores público e privado: uma perspectiva estratégica. In: XXX Encontro Nacional de Programas de Pós Graduação em Administração, 30. Salvador/BA. *Anais...* Bahia: AnPAD, CD- ROOM.
- He, Y. (2006). How firms integrate nonmarket strategy with market strategy: evidence from mainland of China, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, v.10, n.1, pp. 357–361.
- Hebert Jr., Clemow L, Pbert L., Ockene I.S., & Ockene J.K. (1995) Social desirability bias in dietary self-report may compromise the validity of Dietary Intake Measure. *Int J Epidemiol*, v.24, n. 2, pp.389-98.
- Hillman, A. J., Keim, G. D., & Schuler, D. (2004). Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, v.30, n.6, pp. 837-857.
- Hirschman, A. O. (1958). *The strategy of economic development*. NewHaven,CT: Yale University Press.

- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hoffman, A. (2004). Reconsidering the Role of the Practical Theorist: On (re)Connecting Theory to Practice in Organization Theory. *Strategic Organization*. v.2, n.2, pp. 213–222.
- Ketchen Jr., D. J., & SHORT, J. C. (2011). Separating fads from facts: Lessons from The Good, The Fad, And The Ugly. *Business Horizons*. v 54, n.1, pp.17-22.
- Kolk, A., & Pinske, J. (2007). Multinationals' political activities on climate change. *Business and Society*, Thousand Oaks, v. 46, n. 2, pp. 201-228.
- Kotler, P. (1986). *Megamarketing*. Harvard Business Review, v. 64, n.2, pp. 117-124.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 12ª edição.
- Leal, C. M. O. (2005). *Investimento das Empresas Portuguesas no Brasil – Uma Experiência de Diplomacia Econômica?* Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade de Aveiro, Aveiro – Portugal, 2005.
- Lie, J. (1997). Sociology of markets. *Annual Review of Sociology*. v.23, n.1, pp. 341-360.
- Loomis, J. (1997). Use of non-market valuation studies in water resource management assessments. *Water Resources Update*, v.109, pp.5-9.
- Majumdar, S. K., & Chang, H. (2010). On the determinants of non-market strategy: The separations mechanism and cost shifting in the telecommunications industry. *Telecommunications Policy*, v.34, n.11, pp.711-725. Elsevier.
- Meyer-Pflug, S. R., Serrazes, A. de A., & Oliveira, V. E. T. de. (2008). A Possibilidade de Regulamentação do Lobby no Brasil. In: XVII Congresso Nacional do CONPEDI, 17. *Anais...* Brasília/DF.
- Mintzberg, H. (1996). Managing Government, Governing Management. *Harvard Business Review*. pp. 75-83.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Mueller, J. (2007). *Three essays on non-market valuation using hedonic property and contingent valuation techniques*. Ph.D. Dissertation, Colorado State University, United States – Colorado.
- Oliveira, F. de, Madrugada, L. R. da C. G., Oliveira, L. M. de, Viacava, K. R., Leavy, S., & Silva, T. N. da. (2007) Rede de Valor e Capital Social: ligando os conceitos por meio de um estudo de caso. In: III Encontro de Estudos em Estratégia da AnPAD (3Es), 3. *Anais...* São Paulo/SP.
- Pires, M. J. (2007). Turismo de não-mercado: perigoso porém libertário. *Turismo em Análise*, v. 18, pp. 24-32.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York - London, Free Press ; Collier Macmillan.
- Rufin, C., Parada, P., & Serra, E. (2008). O Paradoxo das Estratégias Multidomésticas num Mundo Global: testemunho das estratégias de “não-mercado” nos países em desenvolvimento. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)*. São Paulo, v.10, n.26, pp. 63-85.

- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). The Third World's Third Sector in Comparative Perspective. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector*. Project, no. 24, edited by Lester M. Salamon and Helmut K. Anheier. (Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies).
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Silva, J. R. A. (2005). internacionalização das empresas portuguesas: a experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 45, edição especial Minas Gerais, pp.102-112.
- Sun, L. (2006). Four essays on non-market valuation. Ph.D. dissertation, University of Victoria (Canada), Canada.
- Taubes, G. (1993). Measures for measure in science. *Science*, v.260, pp. 884-886.
- Thaker, S. (2003). The Criticality of Non-Market Strategies: The European Biotechnology Patents Directive. Northwestern University, Kellogg School of Management, Online Research Papers on Biotechnology. Disponível em: <<http://www.kellogg.northwestern.edu/academic/biotech/articles/shail.pdf>>. Acesso em 12 jan. 2011.
- Tremblay, C. (2009). Advancing the Social Economy for Socio-economic Development: International perspectives. *Public Policy Paper Series 01*. Canadian Social Economy Hub at the University of Victoria.
- Vieira, F. G. D. (2000). Panorama acadêmico-científico e temáticas de estudos de marketing no Brasil. In: XXIV Encontro Nacional de Programas de Pós Graduação em Administração, 24., 1999, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: AnPAD, CD-ROOM.
- Williams, C. C. (2004). The Myth of Marketization: An Evaluation of the Persistence of Non-Market Activities in Advanced Economies. *International Sociology*. v. 19, n. 4, pp. 437-449.