

## ANTECEDENTES E TIPOS DE ESTRATÉGIAS BASEADAS EM CORPORATE POLITICAL ACTIONS – CPA – NO SETOR SUPERMERCADISTA: O CASO DA LEI DA MURALHA NO MUNICÍPIO DE LONDRINA-PR

Lucas Hatano, Universidade Estadual de Londrina, [consulte.hatano@gmail.com](mailto:consulte.hatano@gmail.com)

Fernando Kaname Westphal, Universidade Estadual de Londrina, [fkw@uel.br](mailto:fkw@uel.br)

Valdete de Oliveira Mrtvi, Universidade Estadual de Londrina, [mrtvi@uel.br](mailto:mrtvi@uel.br)

### RESUMO

Nesta presente são investigadas as estratégias e as ações políticas (*Corporate Political Actions* – CPA) de entidades e associações de classe do setor supermercadista, em torno das leis municipais nº 9.869/2005 e nº 10.092/2006, popularmente conhecidas como “Lei da Muralha”, as quais proibiam a instalação de grandes empreendimentos varejistas na região nobre e central do município de Londrina/PR. Foi realizado um estudo de caso exploratório e descritivo fundamentado no modelo de CPA proposto por Hillman, Keim e Schuler (2004) para descrever os antecedentes e os tipos de estratégias políticas implementadas por essas organizações. O problema de pesquisa definido foi: Quais foram os antecedentes e tipos de estratégias CPA promovidos pelo setor supermercadista londrinense acerca da Lei da Muralha? Como metodologia foi desenvolvido um estudo de caso no qual dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada e documentos oficiais, reportagens e arquivos da época. Conclui-se que os antecedentes do engajamento em CPA pelas organizações estudadas foram basearam-se na saliência política e associadas às condições da indústria supermercadista. Os principais tipos de estratégias baseadas em CPA utilizadas foram baseadas em informação e construção de base de apoio.

**Palavras chave:** Corporate Political Action. Estratégias políticas. Setor supermercadista.

## 1 INTRODUÇÃO

A importância dos governos no cenário de negócios, seja por meio da regulação de determinadas indústrias, ou ainda, como fonte de oportunidade de negócios, demanda que as empresas considerem a variável política em suas decisões estratégicas. Assim, mudanças na legislação podem representar tanto oportunidades como ameaças a empresas de uma determinada indústria.

O caso da revogação da popularmente conhecida Lei da Muralha, que tratava sobre o zoneamento e ocupação da área urbana no município de Londrina-PR entre 2005 e 2012, evidencia o comportamento político ativo de empresas do setor supermercadista por meio de associações, justificando o seu estudo por possibilitar diferentes níveis de análise abordados nessa pesquisa. No nível macro, a delimitação do estudo em torno de uma lei específica, que no caso foi revogada, permite, numa análise *ex post*, circunscrever as ações políticas que, em última instância, tiveram êxito em sua empreitada. No nível micro, diferentes associações lançaram mão de estratégias políticas que são analisadas nesta pesquisa. O enfoque deste estudo e a seleção do caso justificam-se uma vez que são escassas as pesquisas que investigam efetivamente os processos que as empresas utilizam no que concerne as estratégias políticas (Silva, Caldeira-Filho e Bandeira-de-Mello (2014). Adicionalmente, analisam-se as estratégias políticas a partir da visão do decisor político, o vereador Roberto Fú, proponente do projeto de lei que revogou a Lei da Muralha.

Diante deste contexto, objetivo geral desta pesquisa foi analisar o engajamento estratégico do setor supermercadista e os antecedentes e tipos de estratégias de CPA promovidos por este no contexto da revogação da Lei da Muralha.

Os antecedentes do engajamento das firmas em CPA e os seus tipos, são dois componentes do modelo de revisão da literatura utilizado por Hillman, Keim e Schuler (2004) e que baseiam esta pesquisa. Segundo Lamberg, Skippari, Eloranta e Mäkinen (2004) a investigação dos antecedentes de CPA é uma das abordagens de pesquisa mais proeminentes e tem como objetivo a construção de modelos para avaliar quais fatores (das firmas, entre as firmas e da indústria) explicam as atividades corporativas políticas. Os estudos que focam os tipos de CPA, por sua vez, concentram-se em compreender as características dessas atividades, como por exemplo as abordagens, nível de participação e os tipos de estratégias utilizados (HILLMAN; HITT, 1999)

No intuito de explorar os antecedentes e tipos de CPA do caso da Lei da Muralha foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar as atividades políticas

corporativas do setor supermercadista em resposta a implantação da Lei da Muralha; b) descrever os antecedentes das atividades políticas corporativas do setor supermercadista em resposta a implantação da Lei da Muralha; e c) analisar os tipos de estratégias em CPA utilizados na busca da revogação da Lei da Muralha.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O ambiente competitivo e de grande regulação no qual algumas organizações estão inseridas, demandam estratégias empresariais que visem influenciar o cenário político e o setor público com o objetivo de obter maior vantagem competitiva. O crescimento do interesse dos pesquisadores pelas ações políticas das empresas aumentou na década de 60, porém, ainda com foco na relação entre as empresas e as políticas públicas. Somente na década de 70, nos EUA, que os estudos se expandiram e tomaram novas formas, representando uma mudança no foco dos estudos que passaram a analisar a gestão das corporações de maneira mais proativa no mercado político (LAMBERG; SKIPPARI; ELORANTA; MÄKINEN, 2004)

Assim, o termo *nonmarket* emerge com intuito de caracterizar os “acordos sociais, políticos e legais que estruturam as interações externas da firma, em conjunto com os mercados” (BARON, 1995, p.48) e tem como desdobramento o desenvolvimento de diferentes linhas de pesquisa dedicadas a compreender as relações estabelecidas pelas organizações, entre elas as atividades corporativas de natureza política, denominadas *Corporate Political Actions* - CPA. Esse tipo de atividade é definido como a tentativa das corporações em moldar a política governamental de forma favorável à firma (BAYSINGER, 1984 apud HILLMAN; KEIN; SCHULER, 2004) e se dão de diferentes formas e em diferentes esferas governamentais.

Nos estudos acadêmicos das ciências políticas e sociologia o objeto de pesquisa era preponderantemente o sistema político. As pesquisas em CPA avançam também para os campos da teoria organizacional e estratégia, investigando particularmente as ações de natureza política por parte das empresas (SHAFFER, 1995).

A partir da definição de CPA proposta por Hillman, Keim e Schuler (2004), que consideram-na como um conjunto de atividades e tentativas de impactar o cenário político visando uma vantagem competitiva por parte das firmas, e do modelo integrativo da literatura de CPA (Figura 1), proposto pelos mesmos autores, realiza-se uma revisão acerca dos

antecedentes e tipos de CPA, considerando particularmente os tipos de estratégias.

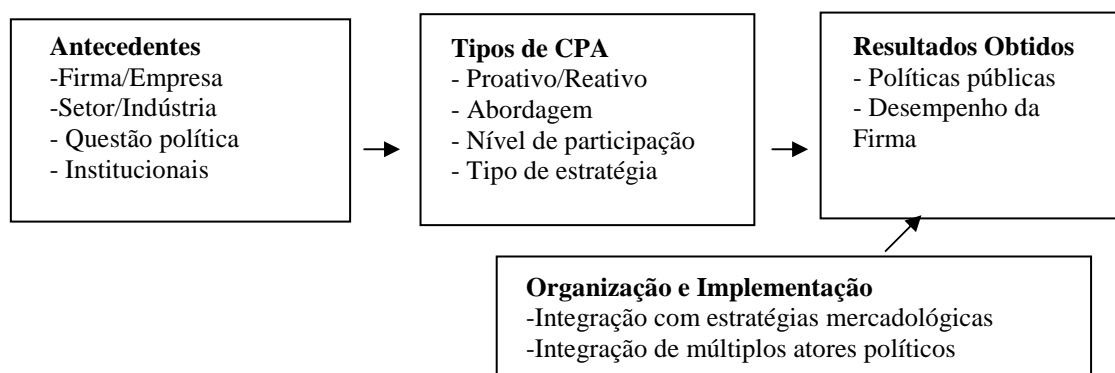


Figura 1: Modelo integrativo da literatura sobre CPA

Fonte: Hillman, Keim e Schuler (2004, p.838)

## 2.1 Antecedentes de CPA

Diferentes perspectivas têm sido adotadas no estudo de CPA, entre elas a investigação das causas do engajamento das firmas em atividades de natureza política. Tais estudos, categorizados por Hillman, Keim e Schuler (2004) como pertencentes ao grupo de pesquisas sobre antecedentes de CPA, constituem a fundação da teoria atual de CPA (GETZ, 1997).

Um dos pressupostos que tais pesquisas assumem, em maior ou menor grau, é que as firmas possuem a capacidade de escolha no que se refere a decisão de se envolverem em atividades políticas, logo, essa escolha dependeria de uma série de características, entre elas, a característica da firma, do setor, da questão política e dos antecedentes institucionais (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004).

O primeiro tipo de antecedente proposto por Hillman, Keim e Schuler (2004) são os antecedentes referentes à firma decompostos em 8 fatores: tamanho da firma, dependência do governo nos negócios, folga organizacional, nível de diversificação da firma, nível de participação estrangeira no capital da empresa, idade da empresa, existência de estruturas formais para a execução de CPA e influência gerencial.

O tamanho da firma representa uma maior força representativa e poder de barganha, tanto para o cenário político quanto para o cenário econômico. Conforme Hillman, Keim e Schuler (2004), as variáveis mais utilizadas para definir o tamanho da empresa em estudos empíricos são volume de vendas, número de colaboradores, *market share* (participação de mercado) e valor dos ativos.

O fator da dependência do governo explicaria as ações políticas de empresas cujas receitas dependeriam em grande parte da comercialização de produtos ou serviços com os

governos, ou ainda, cujas ações sofressem com a regulação governamental (SCHAFER, 1995).

A folga organizacional, compreendida como folga de caixa, é um dos antecedentes referentes à firma de CPA no modelo apresentado por Hillman, Keim e Schuler (2004). Quanto maior a folga, maiores são as chances de que a firma atue em CPA, pois tem melhores condições de utilizar seu poder econômico para impactar o cenário político e público. Em estudos empíricos e acadêmicos, Hillman, Keim e Schuler (2004), citam que as variáveis utilizadas são indicadores contábeis e financeiros.

O nível de diversificação da empresa, por sua vez, aumenta a complexidade em conduzir estratégias políticas, pois, de acordo com Shafer e Hillman (2000) precisa lidar com competições por recursos entre diferentes unidades de negócio. Essa diversificação possui também efeitos sobre como as organizações perseguirão seus interesses políticos, independentemente ou coordenando esforços, na tentativa de resolver potenciais conflitos (SHAFER; HILLMAN, 2000). Já Costa, Bandeira-de-Mello e Marcon (2013) analisam a diversificação dos grupos empresariais brasileiros como variável dependente, identificando a influência positiva das conexões políticas na diversificação desses grupos.

Segundo o modelo de CPA de Hillman, Keim e Schuler, (2004) o tamanho da participação estrangeira, ou seja, participação de capital estrangeiro no patrimônio da empresa é outro antecedente referente à empresa para o engajamento em CPA. Empresas estrangeiras são menos propensas ao engajamento em certos tipos de CPA, ou possuem uma interpretação cultural diferente acerca de determinados tipos de CPA, como, por exemplo, contribuições de campanha (HANSEN; MITCHELL, 2000 apud HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004).

Ainda segundo Hillman, Keim e Schuler (2004), diversos tipos de CPA estão ligados a variável idade da firma. Os autores citam estudos relacionando a idade da empresa e seus investimentos em P&D, com a CPA voltada para o setor de tecnologia. Outros fatores apresentados por Hillman, Keim e Schuler (2004), é que empresas tentam cada vez mais relacionar sua idade com fatores como experiência e credibilidade da organização.

A existência de uma estrutura formal para operacionalização de CPA é outro tipo de antecedente do modelo de Hillman, Keim e Schuler (2004). Os autores apontam a existência de escritórios em Washington DC para prática de CPA, e citam que estudos baseados neste tipo de antecedente identificaram pelo menos dois efeitos da existência deste tipo de estrutura formal de CPA. Primeiro, tais estruturas podem facilitar a prática da CPA, e segundo, as estruturas podem funcionar como intermediários para o exercício de outros antecedentes de CPA (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004).

O último o antecedente de CPA referente à empresa é a orientação política dos gestores, denominada por Hillman; Keim e Schuler (2004) de influência gerencial. Os autores apontam que a influência dos gestores pode ser o antecedente de CPA mais importante dos ligados à empresa. Neste contexto, Hillman, Keim e Schuler (2004) citam a pesquisa de Burris (2001) que investiga se os padrões de contribuição das empresas combinam com aqueles feitos por seus principais gestores.

O segundo tipo de antecedentes de CPA conforme o modelo de CPA de Hillman, Keim e Schuler (2004) se referente aqueles antecedentes relacionados com as características e contexto da indústria. De acordo com Hillman, Keim e Schuler (2004), os estudos em CPA enfocam em como a estrutura do setor (concentração, número de empresas), bem como o nível de atividade política influenciam no engajamento das empresas em CPA. A indústria na qual a empresa compete pode ainda ser mais ou menos regulada, o que impacta o engajamento das empresas no processo político (SAWANT, 2012). A competição entre os demandadores de políticas (organizações) bem como os ofertantes (governos, legisladores e agências governamentais) em uma indústria pode gerar um mercado político mais (ou menos) atrativo para as empresas que desejam ingressar com estratégias de CPA, e são, entre outros fatores, objetos de estudo de Bonardi, Hillman e Keim (2005) acerca do mercado político.

O modelo de CPA também propõe que existem antecedentes que são referentes às questões políticas específicas e a importância ou saliência dada a elas pela firma. Quanto mais importante uma questão política para a empresa, maior será a tendência de engajamento em CPA. Este interesse em engajar-se em CPA, pode ser despertado pelo tipo de questão política e tipo de legislação envolvida, pela atratividade do “mercado político”, pela possibilidade de sucesso na questão política e pela mobilização de forças contrárias aos atores do mundo dos negócios, como os sindicatos (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004).

O último tipo de antecedentes de CPA é o referente às diferenças entre as instituições. Segundo Hillman, Keim e Schuler (2004), os estudos destes antecedentes focam tanto nas diferenças institucionais referentes às regras formais, normas e valores informais, e como estas afetam CPA, quanto nas diferenças de arranjos institucionais entre os países e como estes afetam a operacionalização de CPA. Por exemplo, uma análise da estrutura informal do Congresso Nacional Americano, Schuler, Rehbein e Cramer (2002) apontaram que empresas de setores representados por uma bancada no Congresso são mais propensas a fazer lobby e dar contribuições para comitês de ações políticas.

## 2.2 Tipos de estratégias baseadas em CPA

Hillman, Keim e Schuler (2004) observam que embora existam diversos estudos acerca dos antecedentes de CPA desde os estudos de Shaffer (1995), aspectos relacionados à tipologia e taxonomia tem recebido pouca atenção.

Uma das taxonomias identificadas por Hillman, Keim e Schuler (2004) refere-se a conduta proativa e reativa das organizações. A conduta proativa inclui ações políticas desenvolvidas de forma individual ou coletiva por parte da firma como por exemplo, influenciar processos legislativos ou de regulação através de contribuições de campanha eleitoral, lobby, campanhas com objetivo de informar os tomadores de decisão do governo sobre o impacto de alterações na legislação, dentre outras possibilidades. Já a conduta mais reativa de comportamento político inclui atividades como acompanhar o desenvolvimento da legislação regulamentação de forma mais observadora e complacente em vez do empenho na busca de desenvolvimento de ações que permitam barganhas com atores políticos e benefícios para firma (HILLMAN; KEIM e SCHULER, 2004).

Um dos modelos que se destacam no âmbito das estratégias políticas é o apresentado por Hillman e Hitt (1999) denominado modelo de árvore de decisão da formulação de estratégias políticas, no qual os autores mapeiam as principais decisões envolvendo: (a) abordagem à ação política, (b) nível de participação, e (c) tipo de estratégia.

Duas abordagens são mapeadas pelos autores as “relacionais” e as “transacionais”. A primeira é definida como um relacionamento político de longo prazo, enquanto abordagens “transacionais” são do tipo ad hoc envolvendo questões mais pontuais e rápidas.

Dois níveis de participação são identificados pelo modelo, individual e coletivo, que estabelecerão a firma com a qual a firma irá perseguir seus objetivos no mercado político, sozinha ou através da colaboração/associação com outras firmas. A quantidade de recursos necessários para cada nível de participação é importante uma vez que firmas com maiores sobras de recursos ou dominantes em uma indústria tendem a preferir mais as ações individuais em vez das coletivas (HILLMAN; HITT 1999; MRTVI, 2012)

Por fim, tem-se a questão do tipo de estratégia a ser adotada. Hillman, Keim e Schuler (2004) definem três tipos de estratégias: de informação, incentivo financeiro e construção de base de apoio ou eleitorado, que correspondem a três tipos de “mercadoria de troca” em mercados políticos (informações, dinheiro ou votos), sendo que cada tipo contempla táticas individuais (Figura 2).

Estratégias	Táticas	Características
Estratégias de informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lobby</li> <li>• Financiamento de projetos de pesquisa</li> <li>• Depoimentos como especialistas em determinado assunto ou questão política</li> <li>• Fornecimento de relatórios técnicos ou de opinião sobre questões políticas</li> </ul>	Almeja atingir o decisor político através do fornecimento de informação
Estratégias de incentivo financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuições para políticos ou partidos</li> <li>• Pagamento de viagens e convenções</li> <li>• Contratação de pessoas com experiência política e/ou ter membros da firma concorrendo a cargos públicos</li> <li>• Honorários por palestras de políticos ou ex-políticos</li> </ul>	Almeja atingir o decisor político através do fornecimento de incentivos financeiros
Estratégias de construção de base de suporte ou eleitorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilização da base de empregados, fornecedores, etc.</li> <li>• Propaganda política</li> <li>• Relações públicas</li> <li>• Conferências de imprensa</li> <li>• Programas de educação “política”</li> </ul>	Almeja atingir o decisor político indiretamente, através do suporte da “opinião pública” e base de eleitores

Figura 2: Taxonomia das estratégias políticas

Fonte: Hillman e Hitt (1999, p. 835)

As informações constituem um tipo de recurso importante para os políticos tomadores de decisão, particularmente na formação de opiniões e consequente voto nas matérias de interesse das firmas. Nesse sentido, as firmas demandadoras de políticas públicas favoráveis tem a sua disposição mecanismos, como a realização de pesquisas e relatórios técnicos, para obter apoio e consequente voto junto aos fornecedores de políticas públicas.

Segundo Hillman e Hitt (1999) incentivos financeiros, como as contribuições para as campanhas e partidos, por meios legais, constituem um mecanismo direto para obtenção de vantagens em alguns países como o Estados Unidos.

Por fim, a estratégia de construção de base de apoio tem como objetivo influenciar os tomadores de decisões políticas, indiretamente, por meio da obtenção de apoio e mobilização do eleitorado e cidadãos favoráveis as questões de interesse das firmas (HILLMAN; HITT, 1999).

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa de abordagem metodológica de Estudo de Caso. Segundo Gil (1999), a abordagem do estudo de caso é caracterizada pela análise em profundidade de um ou poucos objetos de estudo visando conhecê-los de modo amplo e detalhado. Yin (2002) considera que o estudo de caso é uma investigação empírica que procura analisar um fenômeno dentro do contexto no qual está inserido.

Shaffer (1995) aponta que o uso de estudos de caso é uma estratégia interessante para



pesquisas em CPA, devido a limitação dos estudos quantitativos em estabelecer as relações de causa e efeito em CPA. Em virtude disto, esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, pois investiga o caso da revogação da Lei da Muralha em Londrina-PR sob a perspectiva das atividades de CPA empregadas pelo setor supermercadista.

Quanto aos seus objetivos este presente estudo classifica-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória na medida em que estratégias políticas ainda são pouco pesquisadas no Brasil. Descritiva, pois segundo Yin (2002), este tipo de pesquisa é o mais apropriado quando se visa uma investigação ampla e realista de diversos tópicos do caso estudado.

A delimitação desta pesquisa foca no setor supermercadista londrinense no período de vigência, onde era vedada a implantação e construção de empreendimentos supermercadistas na região central do município, e principalmente, no período de revogação da Lei da Muralha, ocorrida em 2012.

De acordo com Yin (2002) existem seis tipos de fontes de evidências onde a pesquisa pode buscar informações das quais necessita: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Porém, o autor afirma que é de extrema importância a utilização de várias fontes de evidências (YIN, 2002). Shaffer (1995) sugere que o melhor método de coleta de dados para pesquisas em CPA seja o de entrevistas, mesmo quando considerados os problemas ligados a este tipo de abordagem (coleta post-facto, viés de lembrança). Shaffer (1995) também chama a atenção para a importância do uso de documentos e dados secundários para estudos em CPA.

Logo, para o atendimento dos objetivos deste estudo foi elaborado roteiro de entrevista semi-estruturado aplicado com o Vereador Roberto Fú, autor da Lei que revogou a Lei da Muralha. Além de uma análise de documentos, como reportagens em mídias nacionais e regionais, e das notas da APRAS e ACIL coletados na Câmara Municipal de Londrina. O desenvolvimento da análise dos dados e documentos coletados deu-se através da utilização do software de análise de dados qualitativos chamado Atlas.ti, no qual foi possível organizar e relacionar as informações dos documentos (Figura 3) e das respostas obtidas com a entrevista do vereador Roberto Fú. Este presente estudo teve como principal fator limitante a dificuldade de se obter acesso aos dados das empresas engajadas em CPA, assim, optou-se por selecionar como unidade de análise o engajamento coletivo em atividades corporativas políticas através das ações das associações de setor e entidades de classe, como a ACIL, a APRAS Estadual, a APRAS Região Norte e o MLC.

Fontes de Dados e Informações
<b>Documentos e Matérias</b>
Lei municipal nº9869/2005
Lei municipal nº10092/2006
Jornal da ACIL, nº 56, de Março de 2007
Parecer da ACIL encaminhado a Câmara Municipal de Londrina em 05 de Julho de 2011
Parecer da APRAS Região Norte encaminhado a Câmara de Londrina em 11 de Julho de 2011
Parecer da APRAS Estadual encaminhado a Câmara de Londrina em 02 de Agosto de 2011
Parecer da APRAS Região Norte encaminhado a Câmara de Londrina em 04 de Agosto de 2011
Entrevista do então Presidente da APRAS Estadual, Joanir Zonta ao Tribuna da Massa
Matéria FolhaWEB: “Condor insiste em loja nos limites da Muralha”
Matéria JL: “Movimento Londrina Competitiva quer o fim da Lei da Muralha”
Documento Encaminhado à Câmara pela APRAS Região Norte visando refutar pesquisa da MLC
Lei municipal nº11655/2012 – Revogação
Matéria G1: “Após sete anos, Câmara Municipal de Londrina derruba a ‘Lei da Muralha”

Figura 3: Fontes de Dados e Informações

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Lei da Muralha (lei municipal nº 9.869/2005) foi criada em 2005 na cidade de Londrina visando impedir a construção de polos geradores de tráfego e ruídos na região central do município. Isto gerou diversas ações por parte de organizações envolvidas nesse contexto (Figura 4), com interesses muitas vezes contrários no que se refere a revogação da lei.

Data	Organização	Descrição	Lei
2005	CML	Cria a primeira "versão" da chamada "Lei da Muralha"	9869/2005
01/12/05	IPPUL	Parecer favorável a implantação do PL de 2005	9869/2005
14/12/05	CMPU	Parecer favorável a implantação do PL de 2005	9869/2005
20/12/05	CML	Aprovação da Lei 9869/2005	9869/2005
2006	CML	Amplia a Muralha e caracteriza os empreendimentos	10092/2006
30/11/06	CML	Aprovação da Lei 10092/2006	10092/2006
01/03/07	ACIL	Jornal da Acil: Posiciona-se contrária a “Muralha”	10092/2006
01/03/07	ACIL, SINDUSCON e CEAL	Entidades de Classe estudam a possibilidade de entrar na Justiça	10092/2006
2011	CML	Apresentação do Projeto de Lei que revoga as anteriores	PL 161/2011
05/07/11	ACIL	Envia parecer favorável a aprovação do PL 161/2011	PL 161/2011
11/07/11	APRAS NORTE	Apras Regional se posciona favorável a Muralha	PL 161/2011
15/07/11	APRAS-PR	Apras-PR posiciona-se contrária a Lei da Muralha	PL 161/2011
04/08/11	APRAS NORTE	Novo parecer favorável a Lei da Muralha	PL 161/2011
09/2011	APRAS-PR	Presidente da APRAS Estadual vêm a Londrina engajado em apoiar a revogação da Lei da Muralha	PL 161/2011

18/06/12	MLC	Divulga na mídia uma pesquisa concluindo que a cesta básica em Londrina é mais cara devido à baixa concorrência, e faz publicidade contra “muralha”	PL 161/2011
28/06/12	APRAS NORTE	APRAS Regional encaminha documento visando refutar as conclusões da pesquisa do MLC	PL 161/2011
09/07/12	CML	Revogou as Leis da Muralha 9869/05 e 10092/06	11655/2012

Figura 4: Resumo do Contexto do Caso e das Organizações Envolvidas

Fonte: Elaborado pelos Autores

No ano de 2001 com a criação do Estatuto das Cidades via lei federal nº 10.257/2001, institui-se o instrumento EIV (Estudo de Impacto de Vizinhança) para avaliação do impacto da instalação de determinados empreendimentos para os residentes da região e próximos à ela, que se tornou condicionante para a obtenção das licenças ou autorizações de construção, ampliação ou funcionamento de qualquer tipo de empreendimento (BRASIL, 2001; VILCHES, 2007).

No município de Londrina/PR, especificamente, a lei impedia a instalação de estabelecimentos geradores de tráfego e ruídos que ofereçam risco ambiental e demandem adequações na infra-estrutura urbana em um perímetro na região central da cidade (VILCHES, 2007), sendo posteriormente complementada pela lei, nº 10.092/2006, que aumentava o perímetro de proibição da instalação de novos estabelecimentos, além de restringir o tamanho dos empreendimentos como supermercados e lojas de materiais de construção.

Com aproximadamente seis anos de vigência desta legislação, o vereador Roberto Fú criou o projeto de lei 161/2011 que revogaria integralmente a Lei da Muralha. Após o envio do projeto para apreciação dos demais membros da casa, entidades de classe e associações de setor enviaram pareceres e notas oficiais defendendo suas posições acerca da Lei da Muralha.

No dia 17 de Setembro de 2012, o Ministério Público do Paraná recebeu uma denúncia por parte do vereador Roberto Fú, segundo o qual teria recebido uma oferta de propina de pessoas e empresários interessados na manutenção da Lei da Muralha (MPPR, 2014). Quando as denúncias se tornaram públicas, a rede supermercadista emitiu uma nota na qual informava, entre outras coisas, que confiava na Justiça e que estava à disposição para prestar os esclarecimentos necessários (G1, 2014).

No entanto, para efeitos de entendimento dos termos utilizados, deve-se enfatizar que as táticas definidas por Hillman e Hitt (1999) e Hillman, Keim e Schuler (2004) não envolvem corrupção, propina e outras atividades ilegais, que são assuntos estudados pela academia, mas que não é o escopo do presente modelo (CALDEIRA-FILHO, 2012).

Após sete anos desde a aprovação da primeira lei, em julho de 2012, a Câmara Municipal aprovou o projeto de lei 161/2011 tornando-se a lei municipal nº 11.655/2012 que revogou integralmente ambas as Leis da Muralha, leis nº 9.869/2005 e nº 10.092/2006 (LONDRINA, 2012). A Figura 6 resume os principais movimentos das diferentes entidades contrárias e favoráveis à Lei da muralha.

Favorável a Lei da Muralha		Contrário à Lei da Muralha	
Entidade	Descrição das Ações	Entidade	Descrição das Ações
APRAS Região Norte	Encaminha um parecer a Câmara Municipal de Londrina posicionando-se favorável a Lei da Muralha.	ACIL	Publica em seu Jornal de distribuição gratuita no setor comercial e industrial uma matéria posicionando-se contrária a Lei da Muralha.
	Encaminha um novo parecer, após o da APRAS Estadual, a Câmara de Londrina mantendo seu posicionamento como favorável a Lei da Muralha, e contradizendo sua matriz.		Encaminha um parecer a Câmara Municipal de Londrina posicionando-se contrária a Lei da Muralha.
	Envia a Câmara Municipal um documento argumentando ter falhas na metodologia e na conclusão da pesquisa divulgada pelo MLC, segundo o qual o alto preço da cesta básica em Londrina devia-se ao alto preço do combustível na cidade londrinense.	APRAS Estadual	Após o primeiro parecer da APRAS Região Norte, a APRAS Estadual encaminha um parecer a Câmara Municipal de Londrina posicionando-se contrária a Lei da Muralha.
			Vinda do então seu presidente, e proprietário da Rede Condor de Supermercados, a Londrina, onde concede uma entrevista ao programa Tribuna da Massa afirmando que o maior prejudicado com a existência desta lei é o município de Londrina.
		Movimento Londrina Competitivo	Financia uma pesquisa e divulga na mídia os seus resultados que afirmam que o londrinense paga mais caro na cesta básica devido à baixa concorrência no setor.
			Veicula nos canais abertos regionais, uma campanha publicitária solicitando aos cidadãos que cobrem de seus vereadores a revogação da chamada “Lei da Muralha” que, segundo a propaganda, diminuía a competitividade da cidade de Londrina.

Figura 6: Resumo das Ações e Posicionamento das Organizações

Fonte: Elaborado pelos Autores

#### 4.1 Antecedentes de CPA

Identificam-se, durante todo o processo de vigência da chamada Lei da Muralha até a sua revogação, diversas ações corporativas políticas com antecedentes de questões políticas, baseado na importância e no interesse pela criação, manutenção ou revogação de tal legislação por parte das organizações privadas envolvidas. De acordo com Vogel (1996) a importância de uma questão política para a empresa é o fator número um que a motiva a

tornar-se politicamente ativa. Um exemplo é o estudo de Magee (2002) que encontra evidências deste fato ao analisar empresas que trabalham com produtos relacionados à segurança financiarem as campanhas de membros do Congresso especificamente para influenciar votos relacionados a programa nacionais de defesa.

Orlando Bonilha autor da Lei da Muralha afirmou em entrevista ao Jornal da ACIL de Março de 2007 (VILCHES, 2007) que a legislação foi criada, também, com o intuito de proteger os pequenos empreendimentos de Londrina da concorrência com hipermercados e home-centers:

Recebi telefonemas, conversei com muita gente que estava com medo de perder seu espaço. [...] Não é justo uma pessoa que está aqui desde o início, que ajudou a fazer essa cidade, agora, ficar fora do mercado. Trabalho em defesa do micro e do pequeno comerciante. [...] Eu mesmo fui engolido por um concorrente que está espalhado pela Cidade. [...] Eu fui vítima dessa concorrência. (VILCHES, 2007, p.17)

Tal afirmação por parte autor da lei foi interpretado pela matéria jornalística da ACIL como uma tentativa de barrar empresas e não de orientar a instalação de empreendimentos objetivo pelo qual foi concebido o EIV (VILCHES, 2007).

No caso em estudo, percebe-se que o engajamento em CPA por parte das associações analisadas, ACIL e APRAS, deu-se pela relevância do assunto, caracterizando a saliência da questão política que envolvia, não só preocupações com os impactos ambientais em grandes empreendimentos, como também os benefícios da livre concorrência para os consumidores londrinenses e para as empresas interessadas em expandirem seus negócios.

No parecer enviado à Câmara de Vereadores de Londrina pelo Presidente, no ano de 2011, da APRAS Estadual, observa-se o interesse na legislação devido ao impacto que está traz no setor supermercadista. “A limitação, hoje imposta, não permite que a concorrência entre as empresas do ramo supermercadista [...] se amplie[...] os londrinenses estão privados de ter acesso a melhores preços, maior variedade [...]”.

Conforme Mahon e McGowan (1998) os efeitos de uma determinada política se distribuem de maneira diferenciada entre as firmas, o que pode levar, a competições políticas conforme as características específicas da questão. No setor supermercadista em Londrina-PR, a lei da muralha beneficiava as firmas já instaladas, acarretando posicionamento contrários das representações regional e estadual da APRAS. Na tentativa de manter barreiras à entrada de novos concorrentes, a APRAS regional foi contrária a derrubada da lei, enquanto a APRAS estadual, representando os interesses do setor supermercadista no nível estadual, posiciona-se contrária as restrições.

De fato, a Lei da Muralha estabeleceu restrições para os novos supermercadistas acerca de duas importantes variáveis que afetam a área de influência dos empreendimentos, o tamanho de loja e a densidade populacional da região em que a loja se localiza. Conforme Parente e Kato (2001) o tamanho maior da loja está positivamente relacionado a uma maior área de influência, ou seja, a Lei da Muralha possibilitou que os grandes empreendimentos já instalados mantivessem essa vantagem em relação aos potenciais novos concorrentes, impedidos de instalarem lojas maiores que 1500 m<sup>2</sup>. Essa característica evidencia o tamanho da firma como importante antecedente para engajamento em CPA. No caso da Lei da Muralha, as maiores redes tenderiam a engarem-se em CPA para a derrubada da lei e possibilidade de entrada no mercado londrinense. Mesmo no caso do engajamento via associações, pode-se argumentar que as maiores firmas tenderiam a ter maior influência no posicionamento do grupo, a exemplo da rede de mercados de propriedade do então presidente da APRAS estadual.

Já o impedimento de se instalarem na região central, região de maior densidade populacional em virtude da alta verticalização da cidade de Londrina, acarretou em desvantagem para os novos entrantes na medida que para as empresas do setor supermercadista, grande parte das receitas de vendas advém de clientes que moram dentro de uma área geográfica relativamente pequena em torno da loja Parente e Kato (2001). Essa dinâmica evidencia o impacto da variável política na indústria supermercadista, fenômeno que ocorre em diferentes indústrias conforme Mahon e McGowan (1998). Neste caso, a Lei da Muralha interfere na configuração das barreiras de entrada e rivalidade da concorrência, que moldam a competitividade da indústria, e que levam as organizações a se engajarem em CPA, caracterizando o antecedente da indústria. Na Figura 7 são apresentados os antecedentes identificados que levaram as organizações e entidades de classe a engajarem-se em CPA no caso estudado.

Antecedentes	Fatores	Descrição
Questões Políticas	Saliência Política	A Lei da Muralha por envolver interesses coletivos, como o impacto ambiental de grandes empreendimentos e o impacto dos novos supermercados no poder de compra dos consumidores, e interesses das firmas em expandirem ou manterem suas vantagens no mercado, tornou-se uma questão política de destaque
Questões Políticas	Competição pela questão política	Os efeitos de uma determinada política se distribuem de maneira diferenciada o que levou as associações a terem posicionamentos distintos acerca da Lei da Muralha.
Antecedentes da firma	Tamanho da firma	Apesar da Lei da Muralha ter sido criada no intuito de proteger os pequenos empreendimentos, são as maiores redes supermercadistas, interessadas em ingressar no município com grandes unidades na região central, que se engajam em atividades políticas.
Antecedentes de Indústria/Setor	Impacto da variável política na competitividade da indústria	A Lei da Muralha interfere na configuração das barreiras de entrada e rivalidade da concorrência, que moldam a competitividade da indústria, e que levam as organizações a se engajarem em CPA.

Figura 7: Antecedentes de CPA no caso da Lei da Muralha

Fonte: Elaborado pelos autores

## 4.2 Tipos de Estratégias políticas

Segundo Hillman e Hitt (1999), enquanto as estratégias de informação e as estratégias de incentivos financeiros têm como alvo diretamente os decisores políticos, as estratégias de construção de base de apoio são tentativas de influenciar as políticas públicas ganhando apoio dos eleitores e dos cidadãos, que, por sua vez, expressam suas preferências e impactam a decisão dos políticos. Assim, esta estratégia tem como alvo os decisores políticos indiretamente trabalhando através dos eleitores via expressão pública e contato com o eleitorado (APLIN; HEGARTY, 1980). Esta estratégia é análoga à estratégia *bottom-up* de comunicação, que inclui táticas como mobilização das bases de funcionários, clientes, fornecedores, aposentados ou outras pessoas ligadas à empresa; dentre outras maneiras em que uma determinada posição política é anunciada ao público; imagem pública ou relações públicas publicidade; conferências de imprensa sobre questões de políticas públicas; e econômico ou político educação (BUCHHOLZ, 1992 apud MRTVI, 2012).

Esta tática de influência indireta sobre o decisor político pode ser observada na ação da ACIL em 2007, ao posicionar-se publicamente contra a Lei da Muralha. Este engajamento visando formar uma base de apoio através da opinião pública caracteriza um tipo de estratégia de CPA baseado na construção de uma base de apoio.

Nota-se, também, que a vinda do então presidente da APRAS estadual, Joanir Zonta, para conceder uma entrevista à Rede Massa subsidiária do Canal Aberto SBT, onde segundo o mesmo iria defender os interesses do setor supermercadista paranaense e que a cidade de

Londrina era a mais prejudicada pela existência da “Muralha” (REDE MASSA, 2011) trata-se de um tipo de CPA que visa a construção de base de apoio.

Da mesma forma, ocorreu a estratégia no engajamento do MLC ao divulgar na imprensa uma pesquisa que afirmava que o londrinense pagava mais caro aos produtos da cesta básica do que os maringenses e curitibanos, tal afirmação segundo o MLC dava-se pela baixa concorrência no mercado supermercadista do município de Londrina, além do vídeo publicitário elaborado pelo Movimento e propagado nos canais abertos da região visando convencer o cidadão de a revogação da Lei da Muralha era necessária, e que os londrinenses deveriam cobrar de seus vereadores a revogação da mesma (FOLHAWEB, 2014; MOVIMENTO, 2014).

De acordo com Hillman e Hitt (1999) as estratégias de informação têm como alvo os decisores políticos diretamente utilizando a informação como “mercadoria de troca” ou como tática de influência do legislador.

Isto ocorre no presente caso quando após a divulgação da pesquisa por parte da MLC, a APRAS Região Norte, entidade interessada na manutenção da Lei da Muralha, encaminhou para a Câmara Municipal de Londrina um documento assinado por seu então presidente, Wilson Obara, tentando refutar a metodologia e as conclusões da MetaMídia, empresa responsável pela pesquisa divulgada pelo Movimento Londrina Competitiva (APRAS, 2012).

Esta tática de tentar influenciar a posição do decisor político ou legislador com uma informação, dado ou pesquisa, é considerada segundo o modelo de Hillman, Keim e Schuler (2004) e Hillman e Hitt (1999) um tipo de CPA de Estratégia de Informação.

Na Figura 8 demonstram-se os tipos das ações corporativas políticas tomadas pelas organizações e entidades de classe do setor privado visando impactar e influenciar a decisão dos legisladores seja de maneira direta ou indireta conforme o modelo de Hillman e Hitt (1999) e Hillman, Keim e Schuler (2004).

Observa-se que em todas as ações corporativas políticas houve a tentativa de influência, direta ou indireta, na opinião do decisor político. Em entrevista com o vereador Roberto Fú, tornou-se perceptível que as ações promovidas pelas organizações privadas e as associações de classe tiveram um alto impacto nas decisões e na votação pela revogação da lei.



Tipos de CPA	Táticas dos Tipos	Descrição
Apoio financeiro	Financiamento eleitoral	No ano de 2012, ano de derrubada da Lei da Muralha, 11,28% das doações das empresas às campanhas de vereadores da cidade foram provenientes do setor supermercadistas, segundo mais ativo politicamente, perdendo apenas para o setor da construção civil e imobiliário (23,03%).
Construção de base de Apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propaganda política</li> <li>• Relações públicas</li> <li>• Conferências de imprensa</li> </ul>	<p>ACIL - publicou em 2007 no seu jornal de circulação municipal no comércio e indústria, e de distribuição gratuita, uma matéria posicionando-se contra a Lei da Muralha.</p> <p>APRAS Estadual – Entrevista do Presidente da APRAS e proprietário do Condor no programa Tribuna da Massa na tentativa de conscientizar a população que esta era a mais prejudicada com a existência da Lei da Muralha.</p> <p>MLC - tentou formar a opinião pública, através de campanhas publicitárias e divulgação na mídia de uma pesquisa que demonstrava que o baixa concorrência prejudicava o preço de produtos da cesta básica em Londrina.</p>
Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamento de projetos de pesquisa</li> <li>• Depoimentos como especialistas em determinado assunto ou questão política</li> </ul>	APRAS REGIÃO NORTE - visou refutar a pesquisa da MLC encaminhando um documento questionando a metodologia e as conclusões desta, para Câmara tentando influenciar a opinião e o posicionamento dos legisladores

Figura 8: Análise dos Tipos de CPA no caso da Lei da Muralha

Fonte: Elaborado pelos autores

O vereador Roberto Fú afirmou que o episódio envolvendo a tentativa de suborno foi um dos aspectos mais decisivos para formar a opinião dos legisladores. O vereador entrevistado acredita que os demais vereadores concluíram que aqueles que votassem pela manutenção da Lei da Muralha, poderiam ser vistos pela população como alguém potencialmente corrompido por ações desta rede. No entanto, nota-se que uma ação tomada com o intuito de manter a Lei da Muralha, através de propina ao vereador autor do projeto que a revogaria, tornou-se um dos principais episódios que somados a outros fatores influenciaram a opinião do legislador pela sua derrubada.

Outro episódio enfatizado pelo vereador como importante para formar a opinião pública e indiretamente impactar a opinião dos legisladores, foi a pesquisa e a campanha midiática encampada pelo MLC – Movimento Londrina Competitiva composta por empresários de diversos setores. A pesquisa elaborada pela MetaMídia afirmava que a baixa concorrência no setor supermercadista gerava uma alta superior a 9% no preço da cesta básica se comparado com os mesmos produtos nas mesmas redes supermercadistas, porém em outros municípios paranaenses.

Segundo o vereador Roberto Fú, o conjunto de ações tomadas pelas associações estudadas, a construção de base de apoio e formação da opinião pública pelas ações da ACIL e, principalmente, da MLC, somadas ao escândalo da denúncia feita pelo próprio vereador sobre a oferta de propina, resultaram em um impacto que gerou uma votação unânime com apenas uma abstenção pela derrubada da Lei da Muralha.

## 5 CONCLUSÃO

Com um mercado cada vez mais competitivo, e a influência do governo na economia e nos setores produtivos, as organizações privadas passaram a se engajar em ações que visam influenciar o setor público e os decisores políticos, o que se evidencia no caso da Lei da Muralha analisado e descrito neste presente estudo, através das atividades corporativas políticas das associações e entidades de classe.

As ações políticas tiveram como antecedentes de seu engajamento em CPA a questão política e sua saliência, de acordo com o modelo de Hillman, Keim e Schuler (2004), e condições do setor, pois as atuações de algumas organizações desencadearam na ação de outras que tinham interesses afins ou conflitantes no que tange a revogação ou manutenção da Lei da Muralha. Conclui-se, também, que os tipos das ações tomadas pelas organizações analisadas por este estudo podem ser definidos como estratégia de informação, as ações que visaram através de dados, pesquisas e documentos influenciar diretamente a opinião do decisor político e como estratégia de construção de base de apoio, as ações que visavam influenciar o decisor político indiretamente através da formação da opinião pública.

As ações supracitadas, como afirma o vereador Roberto Fú, foram de suma importância para a aprovação do PL 161/2011 que revogou a Lei da Muralha, em especial o engajamento do Movimento Londrina Competitiva – MLC, além do escândalo promovido devido a denúncia da oferta de propina por parte de uma rede de supermercados, a qual seria beneficiada pela manutenção da legislação estudada. Logo, sugere-se que sejam efetuadas pesquisas que relacionem as estratégias de engajamento em CPA no caso da Lei da Muralha e o desempenho econômico do setor supermercadista londrinense após a revogação desta legislação.

## REFERÊNCIAS

APLIN, J.; HEGARTY, H. Political influence: Strategies employed by organizations to impact legislation in business and economic matters. *Academy of Management Journal*, v. 23, p. 438-450, 1980.

APRAS. **Manifestação com o Objetivo de Tecer Breves Considerações acerca do Relatório de Pesquisa da Metamídia**. Relatório. CML DDIN, n. 1542 . Londrina, 2011. Fotocopiado.

BAINES, P.; VINEY, H. The unloved relationship? Dynamic capabilities and political-market strategy: a research agenda. **Journal of Public Affairs**, v. 10, p. 258–264, 2010.

BARON, D. P. Integrated strategy: Market and nonmarket components. **California management review**, v.37, n. 2, 1995.

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

BRASIL. Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001. Regulamenta os arts.182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 de jul. 2001.

BURRIS, V. The two faces of capital: Corporations and individual capitalists as political actors. **American Sociological Review**, v. 66, p. 361–381, 2001.

CALDEIRA-FILHO, Carlos A. **Aspectos cognitivos da formulação de estratégias políticas**: um estudo de caso no setor do bioetanol brasileiro, 2012, 132 f. Dissertação (Mestrado). - São Paulo, 2012.

CALDEIRA-FILHO, C. A.; SPULDARO, J. D. Estratégias políticas: o setor canavieiro e a evolução das estratégias de relacionamento com o governo In: VI Encontro de Estudos em Estratégia, 2013, Bento Gonçalves, RS. **Anais...** São Paulo: 2013.

COSTA, M., BANDEIRA-DE-MELLO, R., MARCON, R. Influência da conexão política na diversificação dos grupos empresariais brasileiros. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v 53, n 4, p. 376-387, 2013.

ENTREVISTA APRAS/PR. **Tribuna da Massa**. Londrina: Rede Massa, 9 de agosto de 2011. Programa de TV.

FOLHAWEB. **Condor insiste em loja nos limites da Muralha**. Disponível em: <[http://www.folhawe.com.br/?id\\_folha=2-1--2305-20111214](http://www.folhawe.com.br/?id_folha=2-1--2305-20111214)>. Acesso em: jun. 2014.

G1. **Após sete anos, Câmara Municipal de Londrina derruba a ‘Lei da Muralha’**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2012/07/apos-sete-anos-camara-municipal-de-londrina-derruba-lei-da-muralha.html>>. Acesso em: mai. 2014.

GETZ, Kathleen A. Research in corporate political action integration and assessment. **Business & Society**. v 36, n 1, p. 32-72, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed., São Paulo: Atlas, 1999.

HILLMAN, A.; HITT, M. Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation and strategy decisions. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 825–842, 1999.

HILLMAN, Amy; KEIM, Gerald; SCHULER, Douglas. Corporate political activity: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 837-857, 2004.

JORNAL DE LONDRINA. **Movimento Londrina Competitiva quer o fim da Lei da Muralha**. Disponível em: <<http://jornaldelondrina.com.br/online/conteudo.p-html?&id=1266553>>. Acessado em: set. 2014.

LAMBERG, J.A.; SKIPPARI, M; ELORANTA, J.; MÄKINEN, S. The Evolution of Corporate Political Action: A Framework for Processual Analysis. **Business & Society**. v. 43,n.4, p. 335-365, 2004.

LONDRINA. Lei nº 9.869, de 20 de dezembro de 2005. Dispõe sobre novos empreendimentos considerados polos geradores de tráfego e ruídos que ofereçam risco ambiental e demandem adequações na infra-estrutura urbana a serem implantadas no perímetro definido nesta. **Diário Oficial do Município de Londrina**, Londrina, PR, 20 dez. 2005.

LONDRINA. Lei nº 10.092, de 4 de dezembro de 2006. Dá nova redação aos artigos 1º e 2º da Lei nº 9.869, de 20 de dezembro de 2005, que dispõe sobre novos empreendimentos considerados polos geradores de tráfego e ruídos que ofereçam risco ambiental e demandem adequações na infra-estrutura urbana a serem implantadas no perímetro ali definido e acrescenta artigo à referida lei. **Diário Oficial do Município de Londrina**, Londrina, PR, 5 dez. 2006.

LONDRINA. Lei nº 11.655, de 9 de julho de 2012. Revoga integralmente a Lei nº 9.869, de 20 de dezembro de 2005, e a Lei nº 10.092, de 4 de dezembro 2006, que dispõem sobre novos empreendimentos considerados pólos geradores de tráfego e ruídos que ofereçam risco ambiental e demandem adequações na infraestrutura urbana. **Diário Oficial do Município de Londrina**, Londrina, PR, 20 dez. 2005.

MAGEE, C. Do political action committees give money to candidates for electoral or influence motives? **Public Choice**, v. 112, p. 373–399, 2002.

Mahon, John F., McGowan, Richard A. Modeling industry political dynamics. **Business & Society**. v 37, n. 4, p. 390-413, 1998.

MPPR. **Antecedentes da Participação das Empresas no Financiamento Político**. Disponível em: <<http://www.mppr.mp.br/modules/noticias/article.php?storyid=2797>>. Acessado em: set. 2014.

**MOVIMENTO Londrina Competitiva: Lei da Muralha**. Produção: MCL, 2012. Disponível em: <[http://youtu.be/m9cnKr\\_uyM](http://youtu.be/m9cnKr_uyM)>. Acessado em: set. 2014.

MRTVI, Valdete O. **Antecedentes da Participação das Empresas no Financiamento Político**: Um estudo com dados gerados por meio de dinâmica de simulação empresarial (Business Game), 2012, 301 f. Tese (Doutorado). - São Paulo, 2012.

PARENTE, J.; KATO, H. T. Área de influência: um estudo no varejo de supermercados. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.2, p. 46–53, 2001.

SAWANT, R. J. Asset specificity and corporate political activity in regulated industries. **Academy of Management Review**, v. 37, n.2, p.194-210, 2012.

SHAFFER, B. Firm-level responses to government regulation: Theoretical and research approaches. **Journal of Management**, v.21, p. 495–514, 1995.

SHAFFER, B., HILLMAN, A. 2000. The development of business-government strategies by diversified firms. **Strategic Management Journal**, v.21, p.175–190, 2000.

SCHULER, Douglas A.; REHBEIN, Kathleen; CRAMER, Roxy D. Pursuing strategic advantage through political means: a multivariate approach. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 4, p. 659-672, 2002.

SCHULER, Douglas. A. Corporate political strategy and foreign competition: the case of the steel industry. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 720-737, 1996.

VILCHES, Ricardo. A lei que encolhe o mercado. **Jornal da Acil**, Londrina, p.14-18, mar. de 2007.

VOGEL, David. The study of business and politics. **California Management Review**, v. 38, n.3, p. 146–165, 1986.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.