



# DESVENDANDO ATIVIDADES POLÍTICAS DAS MULTINACIONAIS OPERANDO NO BRASIL: *PROCUREMENT LOBBYING*

UNVEILING POLITICAL ACTIVITIES OF MULTINATIONALS OPERATING IN BRAZIL: *PROCUREMENT LOBBYING*

DESCIFRANDO ACTIVIDADES POLÍTICAS DE LAS MULTINACIONALES OPERANDO EN BRASIL: *PROCUREMENT LOBBYING*

## RESUMO

**Objetivo:** O objetivo desta pesquisa é analisar as atividades de *procurement lobbying* das subsidiárias de empresas multinacionais (MNE's) operando no Brasil.

**Design / metodologia / abordagem:** Estudo de 16 casos que descrevem processos, pessoas e organização das áreas de relações governamentais de multinacionais operando no Brasil com importante participação de vendas para o governo.

**Resultados:** Propomos que *procurement lobbying* (atividades de suporte a obtenção de negócios com o governo) se compõem de atividades essencialmente diferentes das de *policy lobbying* (atividades com foco em influenciar políticas públicas).

**Limitações / implicações da pesquisa:** dado o método do estudo de casos, a validade externa deverá ser comprovada, por meio de estudos posteriores que possam fortalecer as hipóteses aqui levantadas.

**Implicações práticas:** As possibilidades de diferentes arranjos organizacionais para as atividades de *procurement lobbying* exploram a tomada de decisão gerencial para decisão entre alavancar sinergias de relacionamento com governos e possibilidade de aumentar os riscos da atividade de CPA (*Corporate Political Actions*).

**Implicações teóricas:** As contribuições deste artigo ampliam o escopo das atividades de CPA. O artigo descreve as *micro foundations* da atividade de *procurement lobbying* e evidencia a existência de diferentes arranjos organizacionais para as atividades de *procurement lobbying*.

**Originalidade / valor:** Embora vários artigos apontem para a influência da concentração de vendas para o governo como fator de engajamento em CPA ou mesmo estabelecem relação entre CPA e contratos governamentais, existe limitada evidência dos mecanismos e processos de CPA voltados a

Carlos Afonso Caldeira Filho

Doutor

Instituto de Ensino e Pesquisa Insper – Brasil

[carlosacf@insper.edu.br](mailto:carlosacf@insper.edu.br)

David Kallás

Doutor

Instituto de Ensino e Pesquisa Insper – Brasil

[davidk@insper.edu.br](mailto:davidk@insper.edu.br)

Rodrigo Bandeira de Mello

Doutor

Bentley University – Estados Unidos

[rbdemello@bentley.edu](mailto:rbdemello@bentley.edu)

Submetido em: 30/10/2023

Aprovado em: 04/12/2023

**Citar como:** Caldeira Filho, C. A., Kallás, D., & Bandeira-de-Mello, R. (2023). Desvendando atividades políticas das multinacionais operando no Brasil: *procurement lobbying*. *Revista Alcance (online)*, 30(2), 28-39. Doi: [https://doi.org/10.14210/alcance.v30n2\(maio/ago\).28-39](https://doi.org/10.14210/alcance.v30n2(maio/ago).28-39)





influenciar a concessão de contratos governamentais (*procurement lobbying*).

**Palavras-chave:** Atividades Políticas Corporativas. Estratégias Políticas Corporativas. *Lobbying*. *Procurement Lobbying*. Corporações Multinacionais.

## ABSTRACT

**Objective:** The objective of this research is to analyze the procurement lobbying activities of subsidiaries of multinational corporations (MNEs) operating in Brazil.

**Design/Methodology/Approach:** Study of 16 cases describing processes, individuals, and the organization of government relations departments within multinational corporations operating in Brazil with significant government sales involvement.

**Results:** We argue that procurement lobbying (activities supporting business dealings with the government) consists of essentially different activities from policy lobbying (activities focused on influencing public policies).

**Limitations/Research Implications:** Given the case study method, external validity should be confirmed through subsequent studies that can strengthen the hypotheses raised here.

**Practical Implications:** The possibilities of different organizational arrangements for procurement lobbying activities explore managerial decision-making between leveraging government relationship synergies and the potential increase in risks associated with Corporate Political Actions (CPA).

**Theoretical Implications:** The contributions of this article expand the scope of CPA activities. The article describes the micro foundations of procurement lobbying activity and highlights the existence of different organizational arrangements for procurement lobbying activities.

**Originality/Value:** While several articles point to the influence of government sales concentration as a factor in engaging in CPA or even establish a relationship between CPA and government contracts, there is limited evidence of the mechanisms and processes of CPA aimed at influencing the award of government contracts (*procurement lobbying*).

**Keywords:** Corporate Political Activities. Corporate Political Strategy. *Lobbying*. *Procurement Lobbying*. Multinational Corporations.

## RESUMEN

**Objetivo:** El objetivo de esta investigación es analizar las actividades de *procurement lobbying* de las subsidiarias de empresas multinacionales (MNEs) que operan en Brasil.

**Diseño/Methodología/Enfoque:** Estudio de 16 casos que describen procesos, individuos y la organización de los departamentos de relaciones gubernamentales de empresas multinacionales que operan en Brasil con una participación importante en ventas al gobierno.

**Resultados:** Proponemos que el *procurement lobbying* (actividades de apoyo a las transacciones comerciales con el gobierno) se compone esencialmente de actividades diferentes al *policy lobbying* (actividades centradas en influir en políticas públicas).

**Limitaciones/Implicaciones de la Investigación:** Dado el método del estudio de casos, la validez externa deberá ser confirmada mediante estudios posteriores que puedan fortalecer las hipótesis planteadas aquí.

**Implicaciones Prácticas:** Las posibilidades de diferentes arreglos organizativos para las actividades de *procurement lobbying* exploran la toma de decisiones gerenciales entre aprovechar las sinergias de la relación con el gobierno y la posibilidad de aumentar los riesgos de la actividad de Acciones Políticas Corporativas (CPA).

**Implicaciones Teóricas:** Las contribuciones de este artículo amplían el alcance de las actividades de CPA. El artículo describe las micro fundaciones de la actividad de *procurement lobbying* y destaca la existencia de diferentes arreglos organizativos para las actividades de *procurement lobbying*.

**Originalidad/Valor:** Aunque varios artículos señalan la influencia de la concentración de ventas al gobierno como un factor para participar en APC o incluso establecer una relación entre CPA y contratos gubernamentales, existe evidencia limitada de los mecanismos y procesos de CPA destinados a influir en la concesión de contratos gubernamentales (*procurement lobbying*).

**Palabras clave:** Actividad Política Corporativa. Estrategia Política Corporativa. *Lobbying*. *Procurement Lobbying*. Empresas Multinacionales.

## INTRODUÇÃO

Os estudos de atividades políticas por parte das organizações (*Corporate Political Activity* -CPA) buscam entender os fatores e as decisões relacionadas às tentativas de moldar as decisões governamentais em favor da firma (Hillman *et al.*, 2004). O uso de atividades políticas por parte das organizações é ubíquo, em termos de dispersão geográfica e por setores. Estudos anteriores identificaram diferentes antecedentes ao uso de CPA, tais como tamanho da firma, operação em setores regulados, operação da firma em setores concentrados e intensidade de competição pela *issue* política (Ansolabehere *et al.*, 2003). Este artigo foca em um antecedente em particular: a dependência



de vendas para o governo (Hillman *et al.*, 2004). Embora vários artigos apontem para a influência da concentração de vendas para o governo como fator de engajamento em CPA (Hart, 2001; Kim, 2008; Mitchell *et al.*, 1997), ou mesmo estabelecem relação entre CPA e contratos governamentais (Arvate *et al.*, 2013; Boas *et al.*, 2014; Goldman *et al.*, 2013; Tripathi, 2000) existe limitada evidência dos mecanismos e processos de CPA voltados a influenciar os contratos governamentais (*procurement lobbying*) (Burguet & Sákovics, 2022; Nownes, 2006). Defende-se, ancorando-se no argumento de Nownes (2006), que *procurement lobbying* (atividades de suporte a obtenção de negócios com o governo) compõe-se de atividades essencialmente diferentes das de *policy lobbying* (atividades com foco em influenciar políticas públicas). O objetivo desta pesquisa é analisar as atividades de *procurement lobbying* das subsidiárias de empresas multinacionais (MNE's) operando no Brasil.

A delimitação da pesquisa em multinacionais é devida ao fato do Brasil ser um país em que as empresas são ativas politicamente, com histórico de operações das multinacionais, muitas delas ativas politicamente. Adicionalmente, é sabido que o contexto das empresas operando no Brasil é diferente do contexto de países de origem das MNE's americanas e europeia. Dado que as capacidades políticas são contexto-específicas (Hilman & Keim, 1995) e que as capacidades específicas podem ser desenvolvidas localmente (Birkinshaw & Pedersen, 2001), espera-se que haja diferentes configurações de suas capacidades políticas (Lawton & Rajwani, 2011; Sirmon, Hitt, Ireland, & Gilbert, 2011) por parte das suas subsidiárias operando no Brasil

## REFERENCIAL TEÓRICO

As ações de firmas e outras organizações com o intuito de influenciar decisões sobre políticas públicas e outras decisões governamentais são chamadas de *corporate political activities/actions* (CPA) (Getz, 1997; Hillman *et al.*, 2004). O engajamento neste tipo de atividade por parte das firmas é um fenômeno corriqueiro, e CPA é fenômeno disperso tanto geograficamente quanto setorialmente. Alguma evidência da relação entre CPA e o desempenho das organizações, bem como seu crescente uso, são apontados como os *drivers* para o desenvolvimento de literatura focando nas ações políticas das firmas e seus resultados (Lawton, McGuire, *et al.*, 2013; Rajwani & Liedong, 2015).

A maioria das considerações teóricas e empíricas sobre CPA foca nos aspectos de *policy lobbying* (Bonardi *et al.*, 2005; Hadani *et al.*, 2016; Holburn & Zelner, 2010; Rizopoulos & Sergakis, 2010). Por uma série de razões a seguir apontadas, *procurement lobbying* deveria receber um maior foco na literatura.

Em primeiro lugar, pela importância econômica dos contratos governamentais (com ilustração, este valor passa de 500 bilhões de dólares nos Estados Unidos, o que indica que *procurement lobbying* é uma atividade relevante). Em segundo lugar, o processo de *procurement lobbying* parece ser ortogonalmente diferente do processo de *policy lobbying*. As atividades de *policy lobbying* são centradas nas etapas do processo de *issue management*: i) identificação da *issue*, 2) análise da *issue*, 3) definição da estratégia para a *issue*, 4) elaboração de plano de ação (Heath, 2002). Em contraste, as etapas do processo de *procurement lobbying* parecem ter mais semelhanças com o processo de *procurement*: influenciar alocação do *budget governamental*; gerenciar a inclusão da organização em listas de fornecedores autorizados pelo governo; gerenciar as repostas às licitações e tomadas de preços; gestão dos contratos governamentais (Nownes, 2006). Em terceiro lugar, atividades políticas que se transformaram em escândalos em geral estão relacionadas ao processo de *procurement lobbying*, dos recentes casos de compras durante a pandemia, ao escândalo dos caças *Lockheed* de 1974 que acabou originando o ato anticorrupção americano (*Foreign Practices Corruption Act*) (Cohen *et al.*, 2008). Quarto, a literatura de CPA com foco em processos ou *microfoundations* se voltou para os aspectos de *policy lobbying*. This paper reviews the diverse literature on corporate political activity (CPA e pouco esforço foi devotado para os aspectos de *procurement lobbying* (Nownes, 2006).

Esta pesquisa contribui para a linha de *microfoundations* da gestão estratégica (Felin *et al.*, 2012; Winter, 2013). Esta linha enfatiza a necessidade de descrições e investigações no que os autores chamam de *microlevel*, tais como aspectos ligados a pessoas, competências estrutura organizacional e infraestrutura de suporte (Felin *et al.*, 2012; Laamanen & Wallin, 2009; Mäkelä *et al.*, 2012). Felin e colegas (Felin *et al.*, 2012) sugerem que as *microfoundations* são melhor descritas em três categorias: indivíduos, processos e estrutura, que serão categorias utilizadas neste estudo.

## OBJETIVO E DESIGN DE PESQUISA

O objetivo desta pesquisa é preencher lacunas empíricas e complementar teorias. Um primeiro objetivo é comparar os processos de duas atividades complementares relacionadas a CPA: *policy lobbying* e *procurement lobbying*. A maioria das pesquisas em CPA foca no primeiro, ou seja, esforços em influenciar políticas públicas em favor da firma. Este artigo se baseia na sugestão de Nownes (Nownes, 2006), de que existem diferenças entre *policy* e *procurement lobbying* e que mais pesquisas são necessárias. Em segundo lugar, este artigo contribui para as *micro-*



*foundations* de CPA. Artigos anteriores em CPA focam nas *microfoundations*, mas negligenciaram o *procurement lobbying*. Em terceiro lugar, o artigo busca complementar as teorias de CPA ao estabelecer a relação entre as práticas de *policy* e *procurement lobbying* nas organizações.

O *design* da pesquisa organiza-se em duas etapas. A primeira descreve as atividades de *procurement lobbying*, de maneira geral e as compara, procurando semelhanças e diferenças, com as atividades de *policy lobbying*. A segunda etapa apresenta um esforço de comparação das *microfoundations* de *procurement lobbying*, particularmente nas decisões de *design* organizacional e outras escolhas gerenciais relacionadas para suporte à atividade de *procurement lobbying*.

## METODOLOGIA, COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS

Este artigo utiliza a metodologia de estudo de casos. Segundo Yin (2008), um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não estão claramente definidas. Shaffer (1995) the relationship between business firms and government has usually been approached in terms of its effects on the process of representative democracy (i.e., the implications of business political activity for the functioning of government comenta que o uso de estudos de caso é uma escolha pertinente para os estudos em CPA, especialmente em função da limitação dos estudos quantitativos em estabelecer as relações de causa e efeito em CPA.

Este estudo de caso segue, principalmente, as proposições de pesquisa em estudos de caso de Eisenhardt e Graebner (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007). Estas autoras colocam ênfase na importância de planejamento prévio antes da entrada em campo para coleta de dados. Seguindo suas recomendações, a pesquisa utilizou tanto entrevistas semiestruturadas, bem como material obtido em pesquisa secundária relevante (documentos internos, documentação de associações, etc.) para as atividades de *policy* e *procurement lobbying*. A coleta de dados seguiu um procedimento de múltiplos passos. A preparação para o estudo de caso foi feita em vários passos. O primeiro passo foi a pesquisa de dados secundários, antes da entrada em campo, para familiarização dos pesquisadores com o contexto do problema. O segundo passo foi a preparação do instrumento de pesquisa, ancorado no *framework* teórico e nos objetivos de pesquisa para definir as questões e categorias de análise preliminares. Entre tais categorias estão as pertinentes às *microfoundations*

(indivíduos, processos e estruturas). O passo seguinte foi o de realizar entrevistas com especialistas nas atividades de *lobbying* e CPA, de modo a testar a robustez do instrumento. Só então se conduziram as entrevistas.

No espírito de fazer o *theoretical sampling* (Eisenhardt, 1989) para investigar os objetivos, esta pesquisa focalizou-se em multinacionais, cuja participação de vendas para o governo fosse relevante. Baseado na tabela de gastos do governo, a seguir, a pesquisa focou em empresas destes respectivos setores.

**Tabela 1** - Despesas Selecionadas do Governo Federal em 2015 - setores de maior despesa

Setor	Despesas Governo Federal em R\$	% relativo
Construção, engenharia e outros	20.587.123.070,07	44%
Medicamentos, equipamentos médicos	7.600.335.952,48	16%
Veículos automotivos e serviços	6.272.914.915,53	14%
Serviços de vigilância, limpeza e prediais	3.791.502.062,71	8%
Equipamentos e serviços de TI	3.344.436.116,22	7%
Aeronaves e serviços	1.480.759.829,39	3%
Serviços Editoriais	1.272.107.628,37	3%
Agências de publicidade	942.000.080,02	2%
Combustível	555.905.286,65	1%
Móveis	529.399.068,43	1%
	46.376.360.859,78	100%

Fonte: Análise dos autores, com base nos dados do Portal da Transparência do Governo Federal (<http://www.portaltransparencia.gov.br/>).

Após o esforço de coleta de dados referente a atividades de *procurement lobbying* em empresas multinacionais com importante participação de vendas para o governo, a amostra para análise ficou assim caracterizada: 16 casos que descrevem processos, pessoas e organização das áreas de relações governamentais (áreas estas, em geral, responsáveis pelas atividades de CPA em empresas em geral) de multinacionais operando no Brasil. A tabela 2 demonstra características selecionadas dos respondentes.



**Tabela 2 – “Atuação” da área de Relações Governamentais (RelGov) em Procurement Lobbying: casos positivos e negativos e evidências (hachurados os casos de procurement lobbying)**

Casos	Setor	Relações Governamentais também fazem Procurement Lobbying?	Evidências selecionadas
Cs1	Tecnologia	Não	Nd
Cs2	Tecnologia	Não	Nd
Cs3	Tecnologia	<b>Sim</b>	Influenciar política pública que direciona política de compra do governo
Cs4	Farmacêutico	<b>Sim</b>	Influenciar lista de participantes em licitação, desenvolver relacionamento focado na licitação
Cs5	Construção	<b>Sim</b>	Influenciar formato de licitação em favor da empresa, responder às licitações
Cs6	Farmacêutico	Não	Nd
Cs7	Editorial	<b>Sim</b>	Influenciar lista de participantes em licitação, ser responsável por responder às licitações
Cs8	Farmacêutico	<b>Sim</b>	95% do tempo da área dedicado a <i>procurement lobbying</i> , sinergia de recursos entre RelGov e acesso a mercado
Cs9	Farmacêutico	Não	Nd
Cs10	Farmacêutico	Não	Nd
Cs11	Farmacêutico	Não	Nd
Cs12	Farmacêutico	<b>Sim</b>	Sinergia de recursos entre RelGov e acesso a mercado
Cs13	Editorial	Não	Nd
Cs14	Farmacêutico	<b>Sim</b>	Sinergia de recursos entre RelGov e acesso a mercado
Cs15	Farmacêutico	<b>Sim</b>	Responsável por resolução de problemas administrativos de vendas junto ao governo

Cs16	Farmacêutico	<b>Sim</b>	Sinergia de recursos entre RelGov e acesso a mercado
		9/16(55%)	

Fonte: Análise dos autores, com base nas entrevistas, depoimentos e fontes secundárias.

Dentre o total de casos, nove se referem a MNE's que organizaram as atividades de *policy e procurement lobbying* em conjunção, enquanto sete escolheram que as atividades de *procurement lobbying* ficariam sob responsabilidade de outras áreas, especialmente áreas de vendas.

Essas entrevistas foram gravadas e transcritas (18 horas de registro). A pesquisa também considerou dados levantados através de observação não participante, de seminário promovido por associação de representação de interesses com o intuito de apresentar, de maneira geral, as atividades de CPA desempenhadas por empresas. Nesse encontro, oito empresas descreveram como suas organizações se dispõem para CPA. Também houve acesso ao material histórico desta mesma associação, que desde 2004 documenta as atividades de CPA e *lobbying* no país. Alguns entrevistados também contribuíram com materiais internos sobre as atividades de *lobbying* de suas empresas. Para triangulação, além dos materiais acima citados, também foram utilizados artigos da mídia para confirmação de afirmações dos entrevistados.

O artigo utiliza a análise de conteúdo clássica por categorização (Bauer, 2000) para análise dos dados. Seguindo as recomendações de Bauer (2000), a codificação foi desenvolvida a partir dos referenciais e teóricos e foi incrementada a partir dos dados coletados. Utilizou-se o *software* Atlas/ti como suporte para a análise dos dados empíricos, especialmente o material coletado nas entrevistas (Bandeira-de-Mello, 2006). As questões de validade foram endereçadas através de algumas medidas. Os achados preliminares foram discutidos no Grupo de Estudos em Estratégia de grande instituição de ensino em São Paulo, bem como em uma associação de profissionais de *lobbying* e relações governamentais de São Paulo. Ambos os públicos consideraram os achados consistentes. Para endereçar as questões de validade externa, utilizaram-se dados secundários para triangulação (Eisenhardt, 1989). Além disso, os autores tentam seguir as recomendações de Geertz (1977), fazendo uma *thick description* do caso. Outro ponto que aumenta a probabilidade de validade externa é a seleção de população específica, conforme *design* da pesquisa Eisenhardt (1989).



## ANÁLISE DOS DADOS

Como representado na tabela 2, na amostra, pouco mais de 50% das empresas multinacionais que operam em setores com vendas significativas para o governo possui atividades de procurement e policy *lobbying*, sob a tutela de uma mesma área.

A primeira evidência que chamou a atenção na análise das atividades de *procurement lobbying* por parte desse grupo de empresas é que a área de Relações Governamentais, com variações de caso a caso, assume rotinas e processos que, geralmente, são específicos da área de vendas em outros tipos de organização. Nownes (2006) cita algumas atividades de *procurement lobbying*, sendo que as últimas têm semelhanças com atividades das áreas de vendas: influência de gastos com determinada política pública, influência no “veículo” de compra, seleção dos fornecedores, monitoramento e respostas às licitações, administração de contratos. Surgiram evidências, através das entrevistas e depoimentos, da existência de atividades assumidas pela função de Relações Governamentais nos seguintes conjuntos de atividade: na influência dos gastos com determinada política pública (Cs1, Cs6, Cs9); na influência da seleção de fornecedores (Cs4, Cs12); no monitoramento e resposta às licitações (Cs7) e na resolução de administração de contratos com o governo (Cs14).

A análise dos dados demonstra que, longe de ser um modelo comum, a configuração tem grande variação. Em algumas situações, foi possível acompanhar diferentes configurações organizacionais dentro de uma mesma organização, ao longo do tempo (par Cs7/Cs13 e par Cs11/Cs14). Em ambos os casos, em períodos de menos de quatro anos, as rotinas de *procurement lobbying* variaram intensamente. Na primeira ocorrência, uma multinacional farmacêutica americana, na passagem da entrevistada, as atribuições de *procurement lobbying* não estavam com a Diretoria de Relações Governamentais (Cs11). Agora estão (Cs14). O mesmo ocorreu em uma empresa do setor editorial. De um modelo de grande envolvimento da Diretoria de Relações Governamentais, que era “responsável por tudo de vendas ao governo, menos o preço” (Cs7), se passou a uma configuração em que a Diretoria de Relações Governamentais, “...só faz *policy [lobbying]*” (Cs14). Assim, a evidência de que nem todas as empresas têm uma configuração padrão, somada à evidência de que, em curtos períodos, essa configuração foi alterada, parece indicar que esta é uma decisão gerencial e local, mais do que uma decisão de influência da MNE.

**Tabela 3** - Atividades desempenhadas pela área de Relações Governamentais, particulares para o procurement lobbying

Atividade	Racional	<i>Proof Quotes</i>
Política pública	Influenciar os tomadores de decisão a alocarem mais recursos para determinada política pública, em linha com o portfólio da empresa	- Nós fizemos isso com um produto na época na empresa anterior [...] que é o produto para via respiratório [...] então, você tinha, São Paulo tinha incorporado. Nós trabalhamos muito para incorporar no Paraná e conseguimos incorporar em Minas Gerais. São casos assim na Bahia, Fortaleza e pedimos para o Ministério da Saúde também (Cs12).
Seleção de fornecedores de contratos	Influenciar os convites para a participação e formato das licitações públicas	- [Ter boa reputação permite] ser chamado para discutir antes das licitações, ainda na fase de discussão do conceito do que vai ser feito (Cs5).
Operacional nas licitações	Atividades de monitoramento e resposta a licitações	- Você tem que entender assim que muito desse grande trabalho que a gente faz no executivo era acompanhamento de todos esses processos. Você entrega toda a documentação aí eles ligavam “olha... está faltando não sei o que; o autor tal não assinou a declaração; olha... não veio o reconhecimento da firma” era um trabalho... um trabalho de cão (Cs7).
	Auxílio na resolução de pendências de contratos com o governo	- Na época em que o governo não paga ninguém, somos acionados para tentar receber os atrasos nos contratos em aberto (Cs14).

Fonte: Análise dos autores, com base nas entrevistas, depoimentos e fontes secundárias.

A decisão do gestor entre fazer apenas *policy lobbying* ou fazer tanto *policy* quanto *procurement lobbying* parece ser um importante fator ao planejar a configuração de CPA em empresas, em setores com importantes vendas para o governo. Usando dois casos extremos como ilustração (Siggelkow, 2007), temos o já mencionado caso relatado pelo entrevistado do caso 13 (Cs13), que decidiu separar totalmente as atividades de venda para o governo das atividades de Relações Governamentais. Como relata:

Não, não acontece mais (área de RelGov respondendo às licitações), desde aquela época que ela estava saindo daqui a gente estava já trabalhando no redesenho da área para que não tivesse mais esse contato direto com o do



comercial [...] a gente achava que eram mundos um pouquinho incompatíveis, a gente estava construindo posições da empresa, de posturas, tanto perante o governo, quanto perante a sociedade como um todo (Cs13).

Em outro extremo, temos o exemplo de uma multinacional do setor farmacêutico, em que as *capabilities* de Relações Governamentais estão totalmente focadas para os problemas das áreas de negócio. Por sua vez, as questões de políticas públicas parecem ter sido quase que totalmente terceirizadas com as Associações, segundo o relato:

E isso é uma característica muito da [empresa] porque eu vejo outras empresas com colegas que têm uma postura um tanto diferente, [...], a gente não a gente está dentro do negócio, a gente está o tempo todo participando [...] a área está perfeitamente integrada nos planos que as unidades de negócio. Coisa muito típica de relações governamentais, em alguns lugares, inclusive, relações governamentais praticamente cuida só disso (*policy*) e aqui é a coisa que a gente menos faz. E por que isso? Porque nós cuidamos das relações com as associações de classe [...] eu como [empresa] eu não tenho necessidade de ficar participando de nenhum grande debate do setor (Cs8).

Uma segunda característica da configuração de *microfoundations* que junta *policy* e *procurement lobbying* é a configuração particular dos recursos organizacionais. Em primeiro lugar, a coordenação entre a diretoria de Relações Governamentais e as áreas de Vendas ou Comercial são intensificadas (Cs8), com reuniões constantes de coordenação das atividades entre as duas áreas (Cs6, Cs12).

Por vezes, essa relação de coordenação é também estabelecida, porque a aprovação e o "*funding*" das ações executadas pela área de Relações Governamentais vêm da área comercial. O depoimento a seguir corrobora este ponto:

Porque, como a gente trabalhava lá? Tinha um *Budget* de relações governamentais, só que era um *Budget* pra viagens, esse tipo de coisa, que também é bastante considerável, porque a gente viaja muito, né? Eu viajava bastante. Então, tem esse *Budget*. Só que se você fosse fazer... "ah, quero fazer uma reunião com Secretários de Saúde da região X, no estado tal, quero reunir esse pessoal para discutir um determinado tema. Daí, você não tem *Budget*. Aí, você tem que pedir para área de negócio, você tem que vender... explicar, vender a sua ideia (Cs6).

No caso particular do setor farmacêutico, como no exemplo acima, quando existe a intenção de ter maior capacidade de *procurement lobbying*, existem evidências de reconfiguração da estrutura organizacional. Especificamente no setor farmacêutico, testemunha-se o aparecimento de uma estrutura chamada de acesso a mercado, ou como comumente chamada, "*market access*". A função do profissional de Acesso a Mercado é gerenciar algumas partes do processo de *procurement lobbying*, tais como partes do processo de licitação, a utilização ou não de certos medicamentos para determinadas doenças e a gestão de pagamentos por parte do governo (no caso do RENAME, ou Relação Nacional de Medicamentos Essenciais). Os seguintes trechos retirados de fontes secundárias têm descrições das atribuições do profissional de acesso ao mercado que corroboram tal afirmação:

É o profissional responsável por fazer o meio de campo entre governo e indústria farmacêutica. "Ele atua antes do processo de licitação, oferecendo soluções específicas de como a empresa pode ajudar no contexto de cada região (Valentim, 2013).

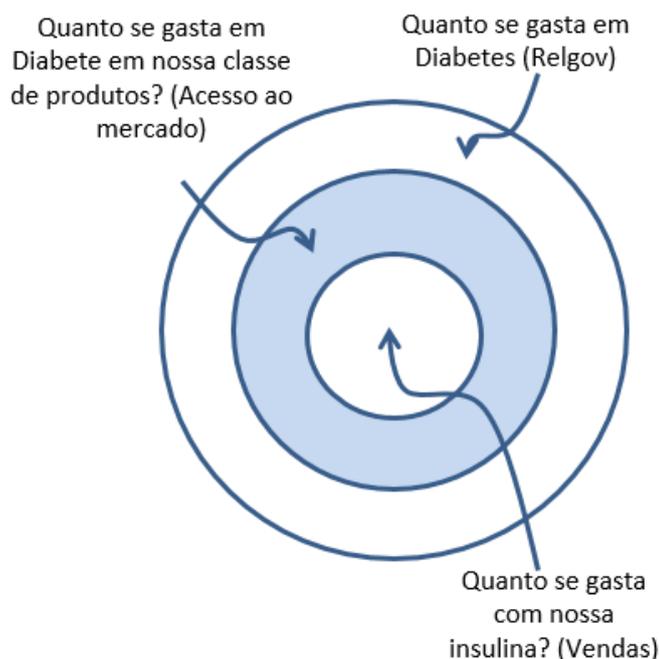
No contexto de crescimento da [Empresa], o Gerente de Acesso Mercado Público será responsável por construir uma rede de relacionamento e diálogo com entes governamentais nas esferas estaduais e municipais, assim como com instituições públicas, oferecendo suporte à estratégia de incorporação da vacina [...] na rede pública (descrição de vaga no site Vagas.com)

Segundo o entrevistado do Caso 6 (Cs6), a empresa em que trabalha vê assim a diferença entre as atribuições de um(a) profissional de Relações Governamentais e de um(a) profissional de Acesso ao Mercado. O profissional de Relações Governamentais tratará de grandes políticas públicas, e influenciará, no exemplo dado, os investimentos em determinado tipo de doença, i.e., pleiteará mais recursos para a diabetes, por exemplo. O trabalho do profissional de acesso ao mercado tem alguns aspectos diferentes: ter certeza que a empresa estará entre as provedoras de solução para determinada doença (nesse caso, diabetes) e promover, através de relacionamento, fornecimento de estudos e desenho de soluções específicas para a adoção de determinada classe de produtos para o tratamento de diabetes (neste exemplo, insulina como primeiro protocolo de atendimento para diabetes, *versus* outros tipos de medicamentos similares ou não concorrentes). Por fim, compete à área comercial participar da licitação e tentar conquistar a maior fatia, naquele pagador público, para a diabetes



da marca da empresa. A Figura 1 reproduz o esquema desenhado pelo entrevistado Caso 6 (Cs6) para representar as diferenças, desenho que foi adaptado com contribuições do entrevistado do caso 12 (Cs12):

**Figura 1** - Esquema explicativo dos papéis de Relações Governamentais, Acesso ao mercado e Vendas na indústria farmacêutica,



Fonte: Análise dos autores com base no depoimento dos entrevistados (Cs6 e Cs12).

A função de Acesso a Mercado, portanto, tem algumas das atribuições de *procurement lobbying*, conforme a definição de Mack (1997). Existe a complementariedade entre a área de Relações Governamentais e a área de Acesso a Mercado. Por outro lado, também existe complementariedade entre as atividades de Acesso a Mercado e Vendas. Portanto, um desenho organizacional que aglutine as atividades de Acesso ao mercado com as de Relações Governamentais alavanca as sinergias de relacionamento governamental (Cs6). Por outro lado, aglutinar as atividades de Acesso junto as de Vendas, seguiria uma lógica de sinergias comerciais. Saindo do exemplo específico do setor de fármacos, vale apontar que os dados da nossa amostra demonstram que a decisão entre ter ou não atividades de *procurement lobbying* em conjunto com *policy* não é trivial. Metade dos casos são do primeiro tipo de escolha, ou seja, de que as atividades de Relações Governamentais estejam separadas das atividades de *procurement lobbying*, que são desempenhadas por outras áreas e processos. Por outro lado, metade dos casos demonstrou a decisão contrária. A lógica desta decisão de alocação das atividades de *procurement lobbying* parece passar por dois critérios distintos: sinergia de relacionamentos com o governo e riscos associados. Um bom

número de entrevistados e depoentes colocaram sua preocupação com os riscos da junção dessas atividades sob uma mesma área (Cs6, Cs9, Cs11, Cs16). Em um dos casos anteriormente citado, em que se pode acompanhar as mudanças da configuração das atividades de *procurement lobbying*, a explicação dada para a separação recente das atividades de *procurement lobbying* e Relações Governamentais é: as áreas deveriam ser separadas por questões de riscos (Cs13).

## UM CASO ILUSTRATIVO EM DETALHE

Uma das possíveis fortalezas da descrição de casos é sua utilização para ilustração (Siggelkow, 2007). Para ilustrar as decisões de alocação do processo de *procurement lobbying* e dos mecanismos de coordenação entre a área de Relações Governamentais e Vendas, se descreveu o caso específico de aprovação de um tratamento alternativo de uma doença no sistema público de saúde. O relato é do entrevistado do caso 4 (Cs4), Gerente de Relações Governamentais de uma empresa multinacional de soluções e equipamentos médicos. A área de Relações Governamentais é composta por um diretor e três gerentes. Não existe uma separação muito clara entre as atividades de Vendas, Acesso a mercado e Relações Governamentais, sendo que Relações Governamentais desempenha a função de acesso a mercado e ao mesmo tempo as funções de fármaco-economia, como mostram estes relatos:

Uma pessoa fica no Nordeste e outra pessoa fica no interior de São Paulo. E eu não tinha uma região certa, porque era um pouco diferente a divisão de trabalho [...] o que elas faziam? Principalmente, Secretaria Municipal e Secretaria Estadual. (Cs4)<sup>1</sup>.

Não existia essa gerência de produto específica para essa área de AVC [acidente vascular cerebral], e não existia uma área de economia da saúde, na [empresa], e não existia uma área de estudos clínicos. Então, inclusive, esses temas foram tratados por mim e pelo meu chefe (Cs4).

Outra evidência da pouca segregação das funções entre Relações Governamentais, Acesso a mercado e Vendas é dada pelas questões de relacionamento entre as funções e as questões de *funding* dos projetos desempenhados pela área de Relações Governamentais. O relato a seguir mostra elementos de "subordinação" entre a área de Relações Governamentais

<sup>1</sup> Ações de contato com as prefeituras são tipicamente feitas pelas áreas de Acesso a Mercado, conforme depoimento do entrevistado do Caso 6 (Cs6).



mentais e a área de Vendas:

Você precisa para sua área de vendas. Que é uma área extremamente importante, uma área que tem que ser bastante parceira, porque é o cara que está lá no dia a dia, que sabe como é o dia a dia do mercado, que sabe quais são os problemas e tudo mais, né? E também a área, no caso da empresa onde eu trabalhava, é a área da [sic] onde vinha o *budget* (Cs4).

O "objetivo" deste projeto era "levar para o SUS" um novo tratamento para uma doença com alto índice de mortalidade no Brasil. Em um momento inicial, os profissionais de Relações Governamentais fizeram um mapeamento dos influenciadores importantes de agentes governamentais específicos no Ministério da Saúde. Com base neste mapeamento, identificou-se uma organização não governamental ligada a essa classe de doenças, que exercia bastante influência nas decisões do Ministério. Paralelamente, também foram identificados importantes formadores de opinião sobre a doença (médicos, especialistas e presidentes de associações médicas), que também receberam outras formas de apoio.

O maior esforço foi o de aproximação com a supracitada ONG (organização não governamental). Inicialmente, a colaboração se concretizou por meio de apoio financeiro e técnico para a ONG. Surgiu uma demanda de treinamento para uma parte do procedimento de atendimento para esta doença. A necessidade era de treinar corretamente os profissionais não-médicos (enfermeiros, técnicos) na aplicação de procedimento de atendimento à doença em questão. Porém, esse tratamento não envolvia uma solução da empresa, que precisa de um médico para sua aplicação. Envolvia o treinamento da aplicação de uma solução de um concorrente. A solução era complementar, mas não era da empresa em questão. Houve diversas discussões sobre a adequação, ou não, de se financiar tal iniciativa. Como evidencia a seguinte citação:

Isso, na época, foi... quando eu peguei o projeto, estava justamente rolando essa discussão. Inclusive no mercado, com os médicos que atuam na área [...] poxa, mas estão patrocinando uma coisa que vai usar o outro remédio? Só que o remédio não é um concorrente do [...]. São tratamentos complementares (Cs4).

O treinamento foi aprovado ministrado pela ONG em questão. Paralelamente, a empresa conti-

nuou a informar os formadores de opinião sobre seu produto, através da provisão de estudos efetuados em outros países que já tinham aprovado o tratamento. Aos poucos, o relacionamento com o Ministério da Saúde foi se estreitando. E finalmente ouve o anúncio, por parte do Ministério, do teste da solução da empresa. Interessante notar que, segundo o entrevistado, o convite partiu do Ministério, em função dos recursos relacionais acumulados ao longo do tempo:

Foi um convite mesmo, eles chamaram a gente para uma reunião no Ministério, e aí falaram, "olha, a gente quer fazer esse estudo com o produto de vocês, e o estudo vai ser assim, assado". Enfim... o estudo é do Ministério. Não existe nenhuma interferência da empresa no protocolo, e como o estudo vai ser conduzido, quem são os médicos. Isso não, não tem nenhum tipo de influência. Então, foi uma iniciativa deles, que se acredita que... e acredita-se que nós fomos a empresa chamada, por esse relacionamento já previamente estabelecido. E, é claro, porque também os médicos que estavam por trás da parte técnica de desenvolvimento (Cs4).

Este caso evidencia que a decisão das alocações das atividades de *procurement lobbying* é um contínuo, em um extremo a alocação das atividades junto às atividades de relações governamentais, de outro a alocação junto a vendas. Neste caso específico, existe um modelo híbrido, com reporte linha cheia para a área de relações governamentais e linha pontilhada para a área de vendas.

## DISCUSSÃO

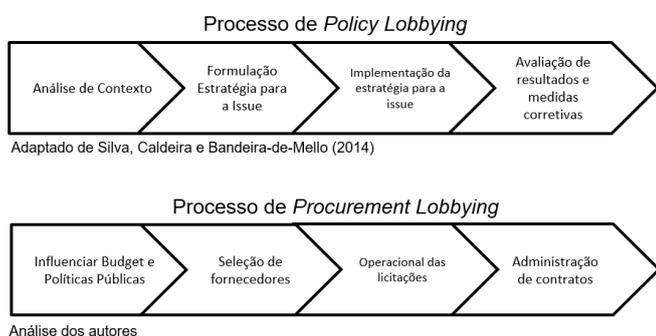
A importância das vendas para o governo sempre foi citada como um dos antecedentes para o engajamento em ações políticas por parte das empresas (Hillman *et al.*, 2004; Lux *et al.*, 2011). É assim, de certa forma surpreendente, o limitado interesse que os mecanismos e as peculiaridades das atividades políticas desempenhadas por essa classe de empresas despertou até hoje na literatura (Mack, 1997; Nownes, 2006).

O caso aqui apresentado dá vida as evidências de que a necessidade de vendas para entes governamentais pode influenciar as decisões de organização de CPA e da atividade de *lobbying*. Em primeiro lugar, se confirma a natureza dissimilar do processo genérico de *procurement lobbying*, quando comparado ao de *policy lobbying*. Enquanto as atividades de *lobbying* tem como eixo central a *issue* política e, o processo de *procurement lobbying* tem, como eixo



central, a gestão das licitações e a parte da gestão comercial deste relacionamento. A figura 2 compara esses dois processos.

Figura 2 – Processo de *Policy* e *Procurement Lobbying*



Fonte: Adaptado de Silva Caldeira e Bandeira-de-Mello (2014); análise dos autores.

Em segundo lugar, a análise dos casos coletados também demonstra que existem diferentes possibilidades de organização das atividades de *procurement lobbying*. Grosso modo, existem dois tipos "ótimos" de arranjo organizacional. Em um deles, as atividades de *procurement lobbying* são organizadas em estruturas correlatas as atividades de *policy lobbying*. Como indicado nos dados, a lógica por trás desta organização parecer ser o da sinergia de relacionamentos, i.e., acesso aos decisores governamentais. Cerca de metade da amostra escolheu um arranjo organizacional diferente, em que as atividades de *procurement lobbying* estão "sob responsabilidade" de vendas ou comercial. Os relatos dão conta de que os *drivers* dessa decisão são: sinergias com os processos comerciais e gestão do risco, i.e., o risco que incentivos necessários para o sucesso das licitações atrapalhem o desempenho de *policy lobbying*. Como citado pela(o) entrevistada(o) do Cs6, há a necessidade de que o *policy lobbying*, para ser bem-sucedido, esteja focado no bem comum, e não necessariamente no bem da organização. Respondentes também citaram que a organização conjunta de *policy* e *procurement lobbying* poderia "tirar a independência necessária de se fazer relações governamentais" (Cs13). A tabela a seguir compara as diferenças de *microfoundations* entre estes dois arranjos "ótimos". Pode-se considerar esses arranjos contínuos.

Tabela 4 - Comparação das *microfoundations* de *Policy Lobbying*

<i>Microfoundation / Drivers</i>	Junto com <i>Policy Lobbying</i>	Junto a Vendas
Driver do arranjo organizacional	Sinergias de relacionamentos	Sinergia de processo de vendas e mitigação de riscos
Indivíduos	Competências Semelhantes	Competências Semelhantes
Estrutura	Responde à diretoria responsável por Relações Institucionais. <i>Policy</i> e <i>procurement lobbying</i> , em geral, organizados em duas gerências separadas como forma de mitigação de riscos	Responde à diretoria de vendas, com contatos eventuais com a área de Relações Institucionais
Processos	Processos de <i>policy lobbying</i> são semelhantes. Existência de mecanismos de coordenação entre as áreas de Relações Institucionais e Vendas	Processos de <i>policy lobbying</i> são semelhantes.

Fonte: Análise dos autores.

É possível supor que este tipo de opções de arranjo organizacional não seja exclusivo da realidade brasileira. Enquanto, na descrição dos casos, foi possível observar decisões de configuração de recursos organizacionais de deliberação local, existe evidência de que esse tipo de arranjo de *procurement lobbying* seja também utilizado pelas matrizes das MNE's. Pesquisa recente feita no LinkedIn, sobre posições em aberto, nos EUA, com a descrição *market access* para empresas farmacêuticas, retornou mais de 100 posições, evidenciando que esta configuração organizacional (acesso a mercado) também é comum por lá, mesmo considerando as diferenças relacionadas ao modelo de saúde público e privado desse país em relação ao Brasil. De qualquer forma, este estudo de caso demonstrou que existem diferenças na configuração e adoção, por parte das multinacionais, dessas capacidades de *procurement lobbying*. Tal diferença de adoção, como demonstraram algumas *proof quotes*, estavam ligadas à percepção de risco e ao potencial de usar os atavios de relacionamento com o governo para dois fins (*policy* e *procurement*). Nesse sentido, parece que existe deliberação gerencial para adoção de maiores ou menores capacidades de *procurement lobbying* por parte das subsidiárias operando no Brasil.

## CONCLUSÃO

As contribuições deste artigo ampliam o escopo das atividades de CPA. De um lado, amplia o leque de atividades políticas utilizadas pelas empre-



sas, bem como amplia as possibilidades de configurações organizacionais, no que tange às atividades políticas. Por outro lado, a revelação desses mecanismos e dessas atividades, se confirmados por pesquisas posteriores, pode enriquecer o entendimento da relação entre o investimento em CPA e desempenho das firmas. A lógica da utilização de atividades políticas por parte das empresas sempre esteve especialmente vinculada à possibilidade de maiores retornos e desempenho empresarial (Hadani & Schuler, 2013; Hillman *et al.*, 2004). Essa vinculação entre CPA e desempenho está longe de ser firmemente estabelecida. Uma das possibilidades que a pesquisa levanta é que uma parte das capacidades utilizadas pelas empresas, no caso de empresas com vendas significativas para o governo, seja "subconsiderada". Seria interessante explorar-se, usando uma melhor especificação para capacidades políticas (a utilização de rotinas e recursos característicos de *procurement lobbying*, por parte das empresas). Assim, seria possível melhor explicar porque a relação entre CPA e desempenho acontece particularmente em empresas com vendas significativas para o governo (e empresas reguladas) (Lux *et al.*, 2011). Outra contribuição relevante deste estudo tem implicações teóricas e gerenciais. As possibilidades de diferentes arranjos organizacionais para as atividades de *procurement lobbying* explora a tomada de decisão gerencial para decisão entre alavancar sinergias de relacionamento com governos e possibilidade de aumentar os riscos da atividade de CPA. Dado o método do estudo de casos, a limitação da validade externa deverá ser comprovada por meio de estudos posteriores que possam fortalecer as hipóteses aqui levantadas.

## REFERÊNCIAS

Ansolabehere, S., De Figueiredo, J. M., & Snyder, J. M. (2003). Why Is There so Little Money in Politics? *Journal of Economic Perspectives*, 17(1), 105-130.

Arvate, P., Barbosa, K. de S., & Fuzitani, E. (2013). Campaign donation and government contracts in Brazilian states. *Working Paper*. <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11325>

Bandeira-de-Mello, R. (2006). Softwares em pesquisa qualitativa. In: C. Godoi (Ed.), *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais*. Editora Saraiva.

Bauer, M. W. (2000). Classic Content Analysis: A Review. In: M. W. Bauer & G. D. Gaskell (Eds.), *Qualitative Researching with Text, Image and Sound: A Practical Handbook for Social Research*

(pp. 131-151). Sage Publications Ltd.

Boas, T. C., Hidalgo, F. D., & Richardson, N. P. (2014). The spoils of victory: Campaign donations and government contracts in Brazil. *The Journal of Politics*, 76(2), 415-429.

Bonardi, J.-P., Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2005). The attractiveness of political markets: Implications for firm strategy. *Academy of Management Review*, 30, 397-413.

Burguet, R., & Sákovics, J. (2022). *Procurement lobbying*. [https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/306\\_sakovics.pdf](https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/306_sakovics.pdf)

Cohen, J. M., Holland, M. P., & Wolf, A. P. (2008). Under the FCPA, Who Is a Foreign Official Anyway? *The Business Lawyer*, 1243-1274.

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

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374.

Geertz, C. (1977). *The Interpretation Of Cultures*. Basic Books.

Getz, K. A. (1997). Research in corporate political action. *Business & Society*, 36, 32-72.

Goldman, E., Rocholl, J., & So, J. (2013). Politically connected boards of directors and the allocation of procurement contracts. *Review of Finance*, rfs039.

Hadani, M., Bonardi, J.-P., & Dahan, N. M. (2016). Corporate political activity, public policy uncertainty, and firm outcomes: A meta-analysis. *Strategic Organization*, 1476127016651001. <https://doi.org/10.1177/1476127016651001>

Hadani, M., & Schuler, D. A. (2013). In: Search of El Dorado: The elusive financial returns on corporate political investments. *Strategic Management Journal*, 34(2), 165-181.

Hart, D. M. (2001). Why do some firms give? Why do some give a lot?: High-tech PACs, 1977-1996.



*The Journal of Politics*, 63(4), 1230-1249.

Heath, R. L. (2002). Comment: Issues management: Its past, present and future. *Journal of Public Affairs*, 2(4), 209-214.

Heath, R. L., & Palenchar, M. J. (2008). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. Sage Publications.

Hillman, A. J., Schuler, D. A., & Keim, G. D. (2004). Corporate political activity: A review and research agenda. *Journal of Management*, 30, 837-857. bth.

Holburn, G. L., & Zelner, B. A. (2010). Political capabilities, policy risk, and international investment strategy: Evidence from the global electric power generation industry. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1290-1315.

Kim, J. H. (2008). Corporate lobbying revisited. *Business and Politics*, 10, 1-23.

Laamanen, T., & Wallin, J. (2009). Cognitive dynamics of capability development paths. *Journal of Management Studies*, 46(6), 950-981.

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

Lawton, T., Rajwani, T., & Doh, J. (2013). The antecedents of political capabilities: A study of ownership, cross-border activity and organization at legacy airlines in a deregulatory context. *International Business Review*, 22(1), 228-242.

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

Mack, C. S. (1997). *Business, Politics, and the Practice of Government Relations*. Praeger.

Mäkelä, K., Sumelius, J., Höglund, M., & Ahlvik, C. (2012). Determinants of strategic HR capabilities in MNC subsidiaries. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1459-1483.

Mitchell, N. J., Hansen, W. L., & Jepsen, E. M. (1997). The determinants of domestic and foreign corporate political activity. *The Journal of Politics*, 59, 1096-1113.

Nownes, A. J. (2006). *Total lobbying: What lobbyists want (and how they try to get it)*. Cambridge

University Press.

Rajwani, T., & Liedong, T. A. (2015). Political activity and firm performance within nonmarket research: A review and international comparative assessment. *Journal of World Business*.

Rizopoulos, Y. A., & Sergakis, D. E. (2010). MNEs and policy networks: Institutional embeddedness and strategic choice. *Journal of World Business*, 45(3), 250-256.

Shaffer, B. (1995). Firm-level responses to government regulation: Theoretical and research approaches. *Journal of Management*, 21(3), 495-514. bth.

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.

Silva, A. T. B., Caldeira, C. A., & Bandeira-de-Mello, R. (2014). Formulação e Execução de Estratégias Políticas no Setor de Etanol: Um Modelo Processual. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(Edição Especial), 22-40.

Tripathi, M. (2000). PAC contributions and defense contracting. *Business and Politics*, 2(1), 53-73.

Valentim, A. (2013, November 19). 6 carreiras promissoras no setor farmacêutico. *Exame.Com*. <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/6-carreiras-promissoras-no-setor-farmacaceutico>

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

Yin, R. (2008). *Case study research: Design and methods*. Sage.