

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GILIANGEL LIU

**PARA ALÉM DA INTELIGÊNCIA:
INTERNACIONALIZAÇÃO E CORRUPÇÃO**

CURITIBA

2016

GILIANGEL LIU

**PARA ALÉM DA INTELIGÊNCIA:
INTERNACIONALIZAÇÃO E CORRUPÇÃO**

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção de grau de Especialista, ao curso de MBA em Inteligência de Negócios do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Rene Eugenio Seifert Jr.

CURITIBA

2016

Para além da inteligência: internacionalização e corrupção

Giliangel Liu

RESUMO

Conforme o mundo vai se tornando mais globalizado, aumenta cada vez mais o número de empresas que saem de seus países de origem para conquistar o mercado externo. Esse tema tem sido tratado majoritariamente na literatura sob uma ótica positiva, ressaltando suas vantagens e impactos benéficos. Porém, observa-se no mundo real crescente denúncias e escândalos de casos de corrupção internacional envolvendo grandes corporações. Este estudo visa, portanto, explorar essa relação entre internacionalização de empresas e corrupção. Empregou-se técnicas de pesquisa documental e estudo de casos. Foram analisados os referenciais teóricos sobre ambos temas e apresentado quatro casos de empresas brasileiras com negócios internacionais que se envolveram em algum caso de corrupção: Daslu, Banco Noroeste, JBS e Odebrecht.

Palavras-chave: Internacionalização; Corrupção; Comércio exterior; Corrupção empresarial

ABSTRACT

As the world becomes more globalized, it increases the number of companies that leave their home countries to conquer the foreign market. This topic has been treated in the literature mostly in a positive manner, highlighting its advantages and beneficial impacts. However, in the real world, growing complaints and scandals of cases of international corruption involving large corporations have been observed. Thus, this study aims to explore the relationship between internationalization of companies and corruption. This paper has been developed using the documentary research and case study techniques. Theoretical frameworks on both themes were analyzed and three cases of Brazilian companies with international businesses that were somehow involved in a corruption case were presented: Daslu, Noroeste Bank and Odebrecht.

Keywords: Internationalization; Corruption; International trade; Corporate corruption

1 INTRODUÇÃO

O movimento de globalização nas últimas décadas tem derrubado barreiras fronteiriças e aproximado mercados a nível mundial. Essa integração econômica e interdependência entre países permitiu que as empresas se internacionalizassem, ampliando de forma sistemática suas atividades comerciais além de seus países de origem. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Muitos estudos sobre essa nova tendência foram desenvolvidos ao longo dos anos, sendo a ampla maioria focada em seus benefícios e casos de sucesso de expansões exponenciais consequentes. (BARCELLOS *et al.*, 2010; KOBRIN, 1991; RUGMAN, 1986; ZHANG *et al.*, 2014). Porém, diante de notícias recorrentes sobre empresas globais que se envolvem em escândalos de corrupção, de mão de obra escrava e acusações de ambientes organizacionais hostis, percebe-se que o contexto organizacional de hoje em dia também emana oportunidades para difusão de práticas antiéticas. Sendo assim, o presente estudo pretende oferecer uma perspectiva diferente sobre o tema, mostrando um pouco deste lado perverso da nova conjuntura empresarial.

A internacionalização de empresas é normalmente vista como uma estratégia de inteligência de negócios, porém o que se observa no mundo real hoje, com tantas transgressões e infrações na atmosfera corporativa internacional, é que muitas vezes essa inteligência é alcançada em detrimento da ética da organização, o que acabada por comprometer um ambiente que vai muito além da própria empresa, atingindo toda a sociedade.

O objetivo é, portanto, explorar como a corrupção se insere no contexto de internacionalização empresarial. Visa-se examinar a relação entre o processo de internacionalização de uma empresa e o papel que a corrupção desempenha nesse decurso, assim como as oportunidades de práticas corruptas advindas da exploração do

mercado internacional pelas organizações. Para tanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, baseando-se em revisão bibliográfica e estudo de casos múltiplos delimitados a empresas brasileiras que se envolveram em escândalos de corrupção. Serão apresentados quatro casos de empresas que foram implicadas em atos ilícitos decorrentes de suas relações com o comércio internacional. A partir desta proposta, o presente artigo está estruturado da seguinte forma: referencial teórico sobre internacionalização e corrupção; procedimentos metodológicos; apresentação dos casos; discussão geral; e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Internacionalização

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), podemos definir negócios internacionais como um conjunto de atividades comerciais e investimentos por empresas que vão além das fronteiras nacionais. Essas atividades incluem troca de ativos físicos e intelectuais como “bens, serviços, capital, tecnologia, *know-how* e mão de obra”. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 3). A evolução dos negócios internacionais somente foi possível com a integração econômica em escala mundial, mais conhecido como globalização de mercados. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). À medida que as fronteiras entre os países desaparecem, abre-se espaço para que as empresas ampliem seu alcance além de seu país de origem, transacionando bens e serviços e buscando novos mercados. A internacionalização é um termo muito amplo, que engloba, além dos negócios internacionais, o investimento estrangeiro direto (IED), o fluxo internacional de capital, entre outras operações internacionais. (JOHANSON; VAHLNE, 1990). A literatura atual contempla vários estudos acerca do tema de internacionalização das empresas e diversas teorias foram propostas ao longo dos anos, sendo que, hoje,

podemos dividi-las amplamente em duas correntes de pesquisa (ANDERSSON, 2000): a de abordagem econômica e a de abordagem comportamental.

A abordagem econômica se baseia na Teoria Econômica tradicional e pressupõe que o homem tenha acesso a informações perfeitas e toma decisões racionais (ANDERSSON, 2000). Dentre as várias teorias desta corrente, o Paradigma Eclético de Dunning é considerado uma das teorias mais aceitas. (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Segundo Dunning (2001), o Paradigma Eclético visa explicar a extensão e o padrão da produção internacional – como o IED das multinacionais – tendo como base um conjunto de tripé de forças “OLI”: vantagens de propriedade (*ownership*); vantagens de localização (*localization*); e vantagens de internalização (*internalization*). Esse conjunto de forças analisa as vantagens a nível de empresa, setor e país, e a empresa somente realiza o IED no momento em que ela concilia essas três vantagens. (DUNNING, 1988, 2001).

Do outro lado está o modelo de internacionalização de Uppsala, sob o leque da abordagem comportamental, que, por sua vez, tem como base a Teoria Organizacional (ANDERSSON, 2000; JOHANSON; VAHLNE, 1990), que passa a analisar o tema sob a ótica comportamental em detrimento de aspectos exclusivamente econômicos. O modelo de internacionalização de Uppsala defende que a internacionalização da empresa é um processo gradual, que envolve uma ação recíproca entre desenvolvimento do conhecimento sobre as operações em mercados externos, e o aumento progressivo de comprometimento de recursos nestes mercados. (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Este processo é visto como um ciclo causal, em que o atual conhecimento e compromisso com o mercado externo afetam as decisões relacionadas ao comprometimento de recursos no mercado externo e a forma como as atividades são operacionalizadas. (JOHANSON; VAHLNE, 1990). O modelo se baseia em dois pressupostos básicos: incerteza e racionalidade limitada; e dois mecanismos de mudança: aprendizagem através de experiências em operações e decisões de comprometimento. (JOHANSON; VAHLNE,

2009). A experiência constrói o conhecimento da empresa sobre um mercado, este conhecimento influencia o nível de comprometimento e as atividades subsequentes, que por sua vez eleva a empresa a um novo nível de comprometimento, o qual estimula novos aprendizados. Sendo assim, o modelo é dinâmico e supõe que o processo de internacionalização ocorre em estágios sucessivos, com aumento gradual de envolvimento e comprometimento com o mercado externo. (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Além disso, o modelo de Uppsala também sugere que as empresas escolhem os novos mercados em razão da menor distância psíquica. A distância psíquica foi definida como uma série de fatores que podem interferir no fluxo de informação entre a empresa e seu mercado, como diferenças culturais, de linguagem, educação, sistema político, desenvolvimento industrial, práticas de negócios, entre outros. (JOHANSON; VAHLNE, 1990, 2009). Desta forma, as empresas selecionariam novos mercados em ordem crescente da distância psíquica percebida. (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Johanson e Vahlne (2009) constataram que quando o modelo foi construído havia pouco conhecimento sobre a complexidade dos mercados que poderiam explicar algumas dificuldades de internacionalização. Em vista de estudos dos anos posteriores, os autores revisaram seu modelo original para incluir a importância da rede de relacionamentos (*network*) no processo de internacionalização de empresas. Entende-se neste novo modelo que os próprios mercados são vistos como redes de relacionamentos de negócios, em que a internacionalização de empresas é considerada como o resultado de ações da empresa em reforçar as posições da rede no mercado (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Segundo Hilal e Hemais (2003), a teoria sugere que o grau de internacionalização de uma empresa vai além de seus recursos alocados no exterior para refletir também o grau de internacionalização da *network* em que ela está inserida. Sendo assim, o processo de internacionalização se torna uma exploração de relacionamentos potenciais além das fronteiras.

As teorias apresentam diferentes motivos pelas quais as empresas internacionalizam, que podem ser reativos ou proativos (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). A abordagem econômica defende que as empresas buscam a internacionalização visando:

aumentar a perspectiva de vendas e lucros, prestar melhor atendimento a clientes, ter acesso a fatores de produção de menor custo ou melhor valor, otimizar fontes de suprimento, desenvolver economias de escala, enfrentar a concorrência de forma mais eficaz, manter relacionamentos vantajosos com parceiros estrangeiros e obter novas ideias para a criação ou a melhoria de bens e serviços. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 20).

Em contrapartida, no modelo de Uppsala, tem-se uma visão mais ampla. Johanson e Vahlne (1990) acreditam que os processos de internacionalização são resultados de uma combinação de pensamento estratégico, ação estratégica, desenvolvimentos emergentes, oportunidade e necessidade. Tem-se que a abordagem econômica focou nos motivos que levam as empresas a investir além das fronteiras, ao passo que a abordagem comportamental se propôs a explicar o processo de internacionalização, focado no desenvolvimento da empresa e seu comprometimento crescente com os mercados externos.

Ao longo dos anos, a maioria das empresas tem seguido o enfoque gradual de expansão internacional descrito pelo modelo de Uppsala (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010), internacionalizando-se por etapas, começando com estratégias mais simples e de baixo risco e progredindo para modalidades mais complexas na medida em que se acumulam experiência e conhecimento. Porém, nas últimas décadas, tem surgido um novo fenômeno de empresas que não seguem esse padrão. Estas empresas, batizadas de *born global*, adotam um processo de internacionalização acelerada e atingem um estágio de envolvimento ativo já nos primeiros anos de sua fundação. (CAVUSGIL;

KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Oviatt e McDougall (1994) descrevem essas novas empresas globais como empresas que buscam obter vantagem competitiva significativa desde o início, na utilização de recursos e vendas de sua produção em vários países. Destacam-se pelas suas origens serem internacionais, observados através do comprometimento de seus recursos –materiais, pessoas, capital, tempo – em mais de um país. O foco desloca do tamanho da empresa para a idade com que se tornam internacionalizadas. Em contraste com as organizações que se internacionalizaram gradativamente, estas novas empresas globais já começam suas operações com uma estratégia internacional proativa. (OVIATT; MCDUGALL, 1994). Cultura de inovação, dinamismo, e disposição em assumir riscos elevados são algumas das características presentes nestas *start-ups*, que em geral têm objetivo de expansão agressiva para explorar rapidamente vantagens tecnológicas, adquirir novas tecnologias estrangeiras e seguir clientes além das fronteiras. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; OVIATT; MCDUGALL, 1995).

No período que sucede a Segunda Guerra Mundial, a maioria dos IED tinha como origem e destino países de economia avançada, sendo assim, as grandes empresas multinacionais eram todas baseadas em países avançados. (RAMAMURTI, 2009). No entanto, ao final da década de 1970 e começo de 1980, investimentos externos oriundos de países emergentes – sendo o destino preferencial outros países emergentes – começaram a ser notados e reconhecidos. Com a abertura das economias em desenvolvimento e em transição para o mundo, várias empresas locais, além de sobreviverem às batalhas pelo mercado doméstico, também se expandiram internacionalmente através de exportações e IED, tornando-se empresas multinacionais. (RAMAMURTI, 2009).

Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 201) definem os mercados emergentes – países como Brasil, China, Índia, México, Turquia, entre outros – como um “subconjunto de

economias em desenvolvimento que, a partir da década de 1980, passaram a atingir um nível considerável de industrialização, modernização e rápido crescimento econômico”. Mão de obra barata, apoio governamental, e capital de baixo custo são alguns dos fatores que fomentaram este crescimento, e tornaram esses países atraentes para receber exportações, IED e outros tipos de investimentos externos. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Por outro lado, os países emergentes também tendem a apresentar infraestrutura comercial inadequada, sistemas judiciários em formação e um ambiente de alto risco para negócios. Mas apesar dessas desvantagens, muitas empresas se tornaram novos desafiantes globais, competindo com outras multinacionais de economias avançadas em escala global. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

As multinacionais de origem de países emergentes são relativamente pouco explorados na literatura e, portanto, ainda não há uma abordagem teórica que foque exclusivamente nessas empresas entrantes tardias (*late movers*), já que as correntes teóricas existentes foram desenvolvidas em épocas passadas que analisaram empresas norte-americanas, escandinavas, japonesas, entre outras. (FLEURY; FLEURY, 2007). As multinacionais brasileiras são consideradas entrantes tardias no mercado internacional, até mesmo quando comparadas com empresas de outros países emergentes, inclusive da América Latina. (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007). Empresas estatais como a Petrobras e a Companhia Vale do Rio Doce, alguns conglomerados financeiros e grandes indústrias exportadoras iniciaram suas operações internacionais nas décadas de 1960 e 1970, porém a maioria das empresas brasileiras somente se internacionalizaram a partir de 1990, com a abertura e desregulamentação dos mercados, privatização de empresas estatais, e redução de proteção e controle às empresas nacionais. (COSTA; SANTOS, 2011; ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007). O relatório publicado pelo *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) (2016) delineia um cenário de desaceleração do crescimento econômico e depreciação da moeda da região da América Latina. Durante a última década,

várias multinacionais da região se internacionalizaram significativamente, portanto, apesar do contexto desanimador, houve um aumento de 5% nas saídas de IED da região, atingindo US\$ 33 bilhões em 2015. Somente no Brasil houve um aumento de 38%. (UNCTAD, 2016).

As razões de internacionalização pelas empresas brasileiras são variadas, porém, o fator que deu início a esse movimento foi provavelmente a saturação do mercado doméstico e baixas taxas de crescimento do PIB brasileiro após a década de 1980, fazendo com que as empresas buscassem novos mercados no exterior. (TANURE, CYRINO; PENIDO, 2007). Assim como apontado por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), as empresas brasileiras também se internacionalizaram por motivos reativos ou proativos. O primeiro grupo buscou o mercado externo como método defensivo e compensatório em face da escassez de oportunidades no país e intensificação da concorrência no mercado doméstico após a abertura comercial no início dos anos 1990; e o segundo, valeram-se da internacionalização como uma estratégia ativa de crescimento, independente da situação do mercado de origem. (TANURE, CYRINO; PENIDO, 2007).

Embora ainda não tenha sido lançada uma abordagem teórica que trate especificamente das multinacionais de mercados emergentes, podemos observar alguns fenômenos congruentes com as abordagens econômica e comportamental. Nota-se, por exemplo, que as multinacionais brasileiras levam em consideração a distância psíquica quando escolhem seus novos mercados, visto que dentre as empresas pesquisadas pela Fundação Dom Cabral, 81% tem subsidiárias na América do Sul e quase 60% instalaram as primeiras subsidiárias na América Latina. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2015).

Pode-se notar que as teorias de internacionalização revisadas acima possuem um enfoque categórico em comum ao analisar o fenômeno da internacionalização a partir de uma perspectiva sempre positiva, sem considerar os aspectos éticos e as contradições envolvidas nas operações internacionais das empresas. Em vista disso, pretende-se na

próxima seção revisar essa questão para que se possa alcançar uma visão mais próxima da realidade na qual as empresas fazem parte.

Corrupção

Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 142) definem a corrupção como “uma forma extrema de conduta antiética. Ela envolve o uso de práticas ilegais ou imorais, sobretudo o suborno e a fraude, para atingir objetivos comerciais”. A corrupção é um ato que desvia o interesse público para o individual, sendo um padrão de comportamento que se desvia do padrão normal de funções públicas para ganho privado (PRIMORAC; SMOLJIĆ, 2011). A forma mais comum de corrupção no mundo empresarial é o suborno, mas vai muito além disso, abrangendo outras práticas ilegais e antiéticas como desvio de fundos públicos, abuso de informações privilegiadas, pagamento de propinas aos fiscais com intuito de relaxar fiscalizações e inspeções, abuso de poder, nepotismo, acesso preferencial a bens e serviços públicos, asseguração de contratos públicos, contratação ilegal no setor público, entre outros. (ABRAMO, 2004; BAUGHN *et al.*, 2010; LALOUNTAS, MANOLAS; VAVOURAS, 2011; PRIMORAC; SMOLJIĆ, 2011).

A corrupção, como defeito social, enfraquece as normas sociais, debilita o funcionamento dos Estados, prejudica o funcionamento normal da economia de mercado livre, reduz a eficiência da produção, e distorce o desenvolvimento econômico-político de um país, por isso é geralmente associado com a má qualidade das instituições e do funcionamento do setor público. (BAUGHN *et al.*, 2010; LALOUNTAS, MANOLAS; VAVOURAS, 2011; PRIMORAC; SMOLJIĆ, 2011; ROSE-ACKERMAN, 2002). A corrupção empresarial acontece em toda sociedade, porém é muito mais recorrente das economias em desenvolvimento, pois ela tende a se correlacionar negativamente com o desenvolvimento econômico de um país – quanto menos economicamente desenvolvida, mais provável que sofra com a corrupção. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER.,

2010). O impacto de práticas corruptas vai além da escala de investimento público e perda de receita para o Estado, os países corruptos gastam relativamente menos em operações e manutenção e possuem infraestrutura de baixa qualidade. (ROSE-ACKERMAN, 2002). Quando o quadro institucional não prevê as proteções necessárias contra corrupção, muitas ações e decisões do governo podem se tornar fontes potenciais ou agravantes de casos de corrupção, especialmente quando não há transparência em situações envolvendo obras públicas, contratos estatais e privatizações (LALOUNTAS, MANOLAS; VAVOURAS, 2011), pois a corrupção introduz ineficiências que reduzem a competitividade do mercado, podendo limitar o número de licitantes, favorecer aqueles que possuem conexões internas em detrimento de candidatos mais eficientes, limitar informações para participantes e introduzir custos de transação adicionais. (ROSE-ACKERMAN, 2002).

Segundo Baughn *et al.* (2010), ao longo dos últimos cinquenta anos, o suborno tem acompanhado o grande crescimento de comércio e investimentos internacionais, sendo que as empresas multinacionais se envolveram em negociações ilícitas para ganhar contratos, reduzir impostos de importação, etc. Apesar de muitas ocorrências de suborno por empresas estrangeiras se concentrarem nos setores de construção civil e de defesa, incidentes em áreas de petróleo e gás, telecomunicações, e geração de energia também são muito comuns. Os departamentos de compra, exportação, marketing e vendas são os mais propensos a se envolverem em práticas corruptas. (BAUGHN *et al.*, 2010).

Em uma pesquisa de campo realizada por Rose-Ackerman (2002) foi constatado que as empresas pagam subornos para obterem tratamento favorecido em contratos, concessões e privatizações, sendo que seus gestores julgavam as sanções legais e danos à reputação como riscos baixos o suficiente para justificar estes pagamentos. Neste mesmo estudo foi questionado como as empresas de países desenvolvidos justificavam suas práticas corruptas em negócios no exterior. Pois seus gestores se valiam de um padrão duplo de comportamento em que consideravam as leis inexecutáveis nos países de

destino como irrelevantes, sendo que o mesmo comportamento não ocorre quando tratam de negócios em seus países de origem. Em alguns casos, citaram que os funcionários públicos haviam criado um sistema corrupto organizado, portanto os subornos seriam aceitáveis pois eram parte da rotina de fazer negócios em tal país. Também houve casos em que o sistema era tão mal organizado e explorador que as empresas viam a corrupção como única alternativa possível em uma realidade caótica. (ROSE-ACKERMAN, 2002). Esse resultado é compatível com a realidade na Europa até alguns anos atrás, em que suborno e outras práticas corruptas no exterior eram ignorados ou considerados uma necessidade caso as empresas quisessem operar em certos países. Sendo assim, em muitos países, inclusive a Suíça, os pagamentos de propinas feitos no exterior eram considerados despesas ordinárias e necessárias, portanto passíveis de dedução de impostos. (HAUSER; HOGENACKER, 2014). Sabe-se que as economias subdesenvolvidas são as que mais sofrem com a corrupção, e essa visão eurocêntrica de culpar o outro país por praticarem atos ilícitos, agindo sob um padrão duplo de comportamento e considerando tais atos como parte da regra do jogo, apenas intensifica cada vez mais esse quadro, o que dificulta o desenvolvimento da economia que já se encontra em uma situação inferior.

A corrupção ocorre entre duas partes, envolvendo funcionários venais e pagadores de suborno corruptos. Empresas – como entidades legalmente criadas – operam sob restrições legais, e, como tais, suas obrigações perante a ordem jurídica devem ser mais fortes que as de pessoas físicas. Suas obrigações para com os sistemas político-econômicos em que operam vão além da busca do lucro. (ROSE-ACKERMAN, 2002). No entanto, o que acontece é que as obrigações políticas e econômicas de uma empresa nem sempre são consistentes. As corporações globais, detentoras de conhecimentos e influência superiores, têm obrigações especiais no combate à corrupção. (ROSE-ACKERMAN, 2002). Para aumentar a pressão coerciva no ambiente

organizacional, é necessário que as autoridades assegurem que as empresas enfrentem sanções eficazes e proporcionais quando cometem atos ilícitos – como aumento das penas máximas para empresas e indivíduos; confisco de lucros obtidos através de práticas corruptas; impedimento de empresas condenadas a participar de contratos públicos, entre outros. Além disso, deve-se assegurar que as autoridades responsáveis pela aplicação da lei sejam devidamente treinadas para detectar, investigar e processar casos complexos de corrupção internacional. (HAUSER; HOGENACKER, 2014). Ao passo que as empresas podem implementar medidas de combate à corrupção, sendo elas proativas ou reativas. O comportamento proativo pressupõe tomar medidas preventivas contra possíveis perigos e ameaças antes que se tornem reais, enquanto o reativo visa atenuar esses perigos e ameaças depois de terem emergidos. A abordagem proativa detém de várias vantagens quando comparada com a reativa, pois profere legitimidade ao minimizar a probabilidade e o impacto de um incidente desde o início. (HAUSER; HOGENACKER, 2014).

Muitas instituições internacionais consideram a globalização como um meio de combate à corrupção, apesar de não possuírem uma relação direta. Porém, a globalização pode alterar o equilíbrio entre os custos e benefícios da corrupção, e afetar indiretamente o nível de corrupção. (LALOUNTAS, MANOLAS; VAVOURAS, 2011). Sabe-se que a corrupção tende a ser menor em países fortemente integrados à economia global, com sistemas contábeis e de informação transparentes, aplicam de forma consistente as leis anticorrupção e contam com governos comprometidos a reduzir práticas antiéticas. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). A globalização pressupõe reformas estruturais e institucionais, como a liberalização do mercado, aumento da concorrência, garantia de direitos de propriedade, estado de direito, transparência e melhoria da qualidade de serviços públicos, os quais aumentam a atratividade do país em relação ao comércio e investimento estrangeiro. Essas reformas constituem mecanismos através dos quais a globalização pode afetar a corrupção, pois são políticas compatíveis que

combatem os fatores que fortalecem a corrupção no setor público. (LALOUNTAS, MANOLAS; VAVOURAS, 2011). Privatizações de empresas estatais também podem reduzir a corrupção ao remover certos ativos do controle do Estado, ao converter as ações discricionárias de oficiais em escolhas orientadas para o mercado. Porém, esse processo de transferência de ativos públicos para a propriedade privada é repleta de oportunidades para corrupção. (ROSE-ACKERMAN, 2002). Em muitos casos o Estado acaba recebendo muito pouco nas privatizações e concessões, pois funcionários corruptos distorcem as escolhas do setor público visando benefício pessoal, além de produzir políticas públicas ineficientes e desiguais, quando empresas participantes subornam funcionários públicos em troca de tratamento diferenciado no processo de licitação, como informações privilegiadas ou antecipadas e divulgar ativos subavaliados, que podem fazer toda a diferença no processo para outros licitantes concorrentes. (ROSE-ACKERMAN, 2002). Ações corruptas reduzem os benefícios de aumento de receita pública com privatizações e concessões, pois minam os ganhos de eficiência de transferir empresas estatais para propriedade privada quando empresas retêm poder de monopólio através de subornos e favoritismos. (ROSE-ACKERMAN, 2002).

Ao longo dos anos, várias medidas foram tomadas para combater a corrupção, contando com ações partidas de vários níveis e instituições, como a Organização das Nações Unidas (ONU), a Organização dos Estados Americanos (OEA), o Conselho da Europa, a União Europeia, a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial, entre outras entidades governamentais e não governamentais. (BAUGHN *et al.*, 2010; CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; PRIMORAC; SMOLJIĆ, 2011; ROSE-ACKERMAN, 2002). O primeiro ato relevante foi o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), aprovado em 1977, que tornou o suborno a parceiros estrangeiros com intenção de conquistar ou renovar negócios uma prática ilegal. (BAUGHN *et al.*, 2010; CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Duas décadas de trabalho resultou na Convenção de Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais realizada pela OCDE que visava reduzir a corrupção nos países em desenvolvimento, ao criminalizar o suborno de funcionários públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais, prevendo uma série de medidas e incentivando sanções para empresas sediadas em seus países membros. (BAUGHN *et al.*, 2010). Foi assinada em dezembro de 1997 por todos os países membros da OCDE. Vários outros países não-membros como Argentina, Brasil e Chile também ratificaram ao longo dos anos. (OCDE, 2016).

A ação internacional mais recente foi a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC), assinado em dezembro de 2003. Assim como a Convenção da OCDE, exigiu aplicação de legislações domésticas eficazes nos países, mas foi mais além que ambos FCPA e a Convenção da OCDE, ao abordar a corrupção em várias formas, além de incluir medidas opcionais para o setor privado. (BAUGHN *et al.*, 2010). A UNCAC introduziu um conjunto de normas, medidas e regras a serem aplicadas nos países, a fim de fortalecer seus regimes legais e regulatórias para combater a corrupção. Ela apela para medidas preventivas e a criminalização das formas mais comuns de corrupção, como peculato, tráfico de influências, lavagem de dinheiro, entre outros, em ambos os setores público e privado. Além disso, faz um grande avanço ao exigir que os Estados-membros retornem os ativos obtidos de forma ilícita ao país de onde foram roubados. Essas medidas pioneiras introduziram um novo princípio fundamental, bem como uma estrutura de cooperação mais forte entre os Estados para prevenir e detectar corrupção e recuperar os ativos. Essas convenções miraram primeiramente as responsabilidades dos países membros em vez de empresas privadas, promovendo estabelecimento de regulamentos, diretrizes e processos de cumprimento dentro dos países que ratificaram. (BAUGHN *et al.*, 2010).

Muitos dos esforços anti-corrupção ainda estão em estágios iniciais, e todos dependem de uma atitude cooperativa na comunidade empresarial. (HAUSER; HOGENACKER, 2014; ROSE-ACKERMAN, 2002). As condições que encorajam ou facilitam o suborno devem ser mudados, a começar pelo estabelecimento de processos de privatizações adequadas; reformas tributárias; reforma de serviços públicos; reformas no processo de contratos públicos; e leis anti-corrupção. (PRIMORAC; SMOLJIĆ, 2011).

A tentativa mais abrangente de avaliar a corrupção no mundo tem sido conduzido pela Transparência Internacional (TI) e suas organizações aliadas. A TI é uma organização global de sociedade civil, foi fundada em 1993 com intuito de lutar contra a corrupção. (BAUGHN *et al.*, 2010; PRIMORAC; SMOLJIĆ, 2011). Hoje, sua rede global conta com mais de 90 organizações regionais que promovem a conscientização sobre a corrupção em seus países e trabalham em direção a uma mudança sistemática a nível nacional e internacional. (BAUGHN *et al.*, 2010; PRIMORAC; SMOLJIĆ, 2011). As atividades da TI incluem coleta e publicação de dados, realização de análises, organização de conferências, acompanhamento do cumprimento de acordos, auxílio aos governos na implementação de reformas, entre outras. (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2016). Seu trabalho mais conhecido é a publicação anual do Índice de Percepção da Corrupção (CPI – *Corruption Perception Index*), o qual classifica os países de acordo com o grau de percepção do alcance da corrupção entre os funcionários públicos e políticos, refletindo a visão de empresários e analistas do mundo todo. (PRIMORAC; SMOLJIĆ, 2011). A edição de 2015 mostrou que ainda há muita corrupção a nível global – dois terços dos 168 países listados obtiveram uma pontuação abaixo de 50/100. Porém, mais países melhoraram sua pontuação em relação à edição anterior do que os que pioraram. (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2016). O Brasil foi citado especialmente por ter tido a maior queda, com perda de 5 pontos e desceu 7 posições no *ranking* mundial para o 76º/168 lugar com 38

pontos (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2016), o que indica que ainda tem um longo caminho a percorrer em se tratando de seu problemas existentes.

Expostas as principais considerações teóricas relativas ao tema deste estudo e a relação entre os dois assuntos, na próxima seção será apresentada os aspectos metodológicos que orientaram esta pesquisa.

3 METODOLOGIA

O objetivo do estudo foi examinar, através de casos reais, a conexão entre o envolvimento das empresas brasileiras com negócios internacionais e com as práticas de corrupção. Foi empregada, portanto, a abordagem qualitativa, em vista das características predominantemente subjetivas e de difícil mensuração – consequência de aspectos da realidade das ciências sociais – como comportamentos, valores e atitudes (LAKATOS; MARCONI, 2007). O estudo tem caráter exploratório e descritivo, buscando fornecer uma visão mais geral sobre o fenômeno em análise ao tentar identificar uma relação entre os aspectos apresentados (GIL, 2008). As técnicas adotadas foram as de pesquisa documental e estudo de casos múltiplos, adequado para estudar áreas dinâmicas (YIN, 2010), como é a área de internacionalização de empresas e os comportamentos decorrentes. Pretende-se, então, analisar o fenômeno em estudo no contexto de vida real, visando reter as características holísticas e significativas dos eventos (YIN, 2010). A pesquisa documental foi feita com base em dados secundários, que abrangem o levantamento bibliográfico na academia nacional e internacional, notícias e reportagens, e informações oferecidas pelo próprio *website* das empresas estudadas. Para o estudo de casos foram escolhidas quatro empresas que possuem ou possuíram relações comerciais internacionais, e que também se envolveram de alguma forma em escândalos de corrupção: Daslu, Banco Noroeste, JBS e Odebrecht.

4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Caso 1: Daslu

A Villa Daslu, mais conhecida como Daslu, é uma loja de artigos de luxo da cidade de São Paulo, já foi conhecida como o “Templo do Luxo” em seu auge. Fundada em 1958 por Lucia Piva de Albuquerque e Lourdes Aranha dos Santos, numa pequena casa no bairro Vila Nova Conceição, a Daslu funcionava como uma boutique fechada que atendia apenas as amigas que buscavam produtos de grifes europeias. Sem vitrines, publicidade e nome na porta, a loja logo virou referência no mercado de luxo pelo tratamento diferenciado e pioneirismo em realizar desfiles para clientes na loja, desenvolver catálogos com as coleções, e lançar uma revista customizada de moda. (DASLU, 2016).

Nos anos 80, com o falecimento de Lucia, sua filha, Eliana Tranchesi, assume o negócio e dá-se início a um período de expansão dos negócios. Em pouco tempo o espaço ficou pequeno e começou a se expandir pelas casas vizinhas, chegando a ocupar 23 imóveis interligados no final dos anos 90. A loja chegou a ser considerada um império do luxo no país e um ponto de encontro da classe AA, incluindo celebridades e políticos. No começo comercializavam-se apenas roupas e acessórios importados, mas logo o leque de produtos aumentou e passou a incluir cosméticos, lanchas e até helicópteros. (ZERO HORA, 2012).

Em 2005, com investimento de R\$ 200 milhões, mudaram-se para uma nova área de 17.000 m² em Vila Olímpia e a loja foi rebatizada de Villa Daslu. Porém, menos de dois meses depois dessa inauguração, a boutique de luxo sofreu uma mudança drástica com a deflagração da Operação Narciso, da Polícia Federal em conjunto com a Receita Federal e o Ministério Público, que visava apurar indícios de crimes de formação de quadrilha, sonegação fiscal, falsificação de documentos e contrabando. (ESTADÃO, 2009; VALOR,

2005). A operação cumpriu 33 mandados de busca e apreensão e 4 mandados de prisão temporária nos estados de São Paulo, Santa Catarina, Espírito Santo e Paraná (Estadão, 2009). A dona da loja, Eliana Tranchesesi, ficou detida por 12 horas na ocasião, enquanto seu irmão e diretor financeiro da Daslu na época, Antonio Carlos Piva de Albuquerque, e Celso de Lima, ex-contador da Daslu e proprietário da importadora Multimport ficaram presos por 5 dias. (ZERO HORA, 2012).

As suspeitas sobre o suposto esquema de fraude e contrabando tiveram início em outubro de 2004 quando a Receita Federal apreendeu, junto às mercadorias da loja em um container no Aeroporto Internacional de São Paulo, em Guarulhos, notas fiscais subfaturadas e as faturas originais, emitidas pelos exportadores, com valores superiores. (ESTADÃO, 2009). Além disso, a nota real indicava venda direta para Daslu, sendo que a apresentada à Receita Federal indicava que as mercadorias foram importadas de Miami, nos Estados Unidos por uma importadora no Brasil. Segundo a Polícia Federal, isso permitiria à Daslu pagar menos Imposto de Importação (II) e Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), assim como havia suspeita de não-recolhimento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e do Imposto de Renda. Também foi identificada uma quantidade de mercadorias acima do que foi declarado pela importadora. (ESTADÃO, 2009; VALOR, 2005). A partir disso, deu-se início à investigação contra a Daslu, sob suspeita de que a mesma usava importadoras como fachada para cometer crimes de fraude, sonegação fiscal e descaminho. (ESTADÃO, 2009; VALOR, 2005). A Operação Narciso foi desencadeada quando escutas telefônicas indicaram que os envolvidos estavam planejando destruir os documentos sobre a fraude. (PEREIRA; SPIGLIATTI, 2009).

Em dezembro de 2005, cinco meses depois da deflagração da Operação Narciso, Eliana Tranchesesi, seu irmão e sócio, Antonio Carlos Piva de Albuquerque e outras 5 pessoas foram denunciadas por formação de quadrilha, contrabando e falsidade

ideológica pelo Ministério Público Federal em Guarulhos. (D'AGOSTINO, 2009; ESTADÃO, 2009; ZERO HORA, 2012). Em menos de uma semana, a juíza Maria Isabel do Prado, da 2ª Vara Federal de Guarulhos acatou a denúncia e instaurou o processo criminal. (FOLHA, 2009; ZERO HORA, 2012).

Durante o processo criminal, os irmãos Eliana Tranchesi e Antonio Carlos Piva de Albuquerque alegaram não terem conhecimento dos crimes e que as importadoras seriam as únicas responsáveis. Porém, autoridades americanas adquiriram faturas originais das marcas de grifes como Marc Jacobs e Ralph Lauren, os quais atestavam preços reais e as diversas negociações realizadas diretamente com a boutique Daslu. (FOLHA, 2009).

Cerca de três anos após o desencadeamento da Operação Narciso, o procurador da República entregou suas alegações finais da acusação no processo e pediu uma pena severa para os réus. (FOLHA, 2009). Em março de 2009, a juíza Maria Isabel do Prado proferiu sentença condenatória do caso e aceitou o pedido de denúncia que inclui os crimes de formação de quadrilha, fraude em importações e falsificação de documentos. Eliana Tranchesi e seu irmão Antonio Carlos Piva de Albuquerque foram ambos condenados a 94 anos e 6 meses de prisão. Outras 5 pessoas, de quatro importadoras envolvidas no esquema, também foram condenadas na mesma sentença. (ESTADÃO, 2009; FOLHA, 2009; O GLOBO, 2012; ZERO HORA, 2012). A juíza proferiu sua decisão concluindo que “os acusados estavam previamente conluiados para a prática delitiva. (...) Os acusados associaram-se de forma planejada e estruturada, com divisão funcional de atividades, tendo por escopo a obtenção de lucro ilegal”. (D'AGOSTINO, 2009).

Depois do escândalo, o controle da Daslu passou por várias mãos. Com sua imagem manchada, a loja começou a dever aluguel e demitir funcionários, chegou a entrar em recuperação judicial em 2010, com dívidas de R\$ 80 milhões. (FILGUEIRAS, 2016). A empresa foi arrematada em um leilão judicial em 2011, pelo fundo Laep do empresário Marcus Elias, por R\$ 65 milhões. Porém, este também foi acusado de lavagem de dinheiro,

organização criminosa e crime contra o sistema financeiro, três anos depois. (ESTADÃO, 2016; FILGUEIRAS, 2016). No início de 2016, o DX Group do empresário Crezo Suerdieck tentou assumir a gestão da empresa com uma injeção de capital de R\$ 11 milhões e planos para revitalizar a marca, inclusive com a possibilidade de se abrir franquias fora do eixo São Paulo-Rio, porém a operação acabou sendo cancelada pelo Tribunal de Justiça de São Paulo. (ESTADÃO, 2016). Hoje, após fechamento de várias lojas, foi inclusive despejada do shopping JK Iguatemi pela Justiça, a empresa mantém apenas três lojas. (ESTADÃO, 2016).

Caso 2: Banco Noroeste

O Banco Noroeste foi uma instituição bancária que pertencia às famílias Cochrane e Simonsen, a qual foi vendida em 1998 para o grupo espanhol Santander. Ganhou destaque ao se tornar palco para o maior desfalque a banco da história do Brasil (BBC, 2004), tendo seu patrimônio desviado em US\$ 242 milhões nos anos 1990. (FRIEDLANDER, 2013).

O escândalo veio à tona no final de 1997, na ocasião da venda ao Santander. Foi descoberta uma fraude que, por três anos, desviou uma quantia milionária do banco, sendo esse valor espalhado em várias contas ao redor do mundo. (REDAÇÃO UOL, 2005). Após a revelação, as famílias Cochrane e Simonsen tiveram que devolver metade do valor pago pelo banco espanhol de US\$ 480 milhões para não perderem o negócio. (FRIEDLANDER, 2013).

O principal acusado, Nelson Sakagushi, foi diretor da área internacional do Banco Noroeste, estava há quase 15 anos na empresa, inclusive a representava nos encontros do FMI e do Banco Mundial. (FRIEDLANDER, 2013). O esquema de desvio começou em 1995, em uma agência do Banco Noroeste nas Ilhas Cayman, um paraíso fiscal no Caribe. Grande parte do dinheiro foi transferida – através de extratos e documentos falsificados –

para Suíça, Reino Unido, Estados Unidos, Hong Kong e Nigéria, em contas utilizadas por uma quadrilha internacional nigeriana de lavagem de dinheiro. (FRIEDLANDER, 2013; REDAÇÃO UOL, 2005).

Cinco nigerianos foram julgados na Nigéria em 2004, acusados de dar um golpe no ex-diretor do banco, Nelson Sakagushi, ao convencê-lo de realizar transferências para financiar um projeto de construção de um aeroporto em Lagos, capital nigeriana na época, com a promessa de que ele receberia uma comissão do valor dessa obra inexistente. (BBC, 2004). Em 2005, a alta corte de Lagos em Nigéria condenou Amaka Anajemba a dois anos e meio de prisão por cumplicidade na fraude que desviou os US\$ 242 milhões do Noroeste, também foi condenada a devolver US\$ 48,5 milhões aos antigos controladores do banco e pagar uma multa de mais de US\$ 5 milhões para *Economic Financial Crimes Commission* (Comissão de Crimes Econômicos e Financeiros) – uma agência local de anti-corrupção. (REDAÇÃO UOL, 2005). Essa Comissão foi criada em 2003 com intuito de combater as redes internacionais de fraudadores nigerianos que aplicam o golpe “419 nigeriano” há mais de 30 anos, golpe tão recorrente no país que ficou famoso pelo número do artigo da lei que o tipifica, em que fraudadores enviam cartas para milhares de pessoas prometendo comissões milionárias em obras irregulares na Nigéria. (BBC, 2004; REDAÇÃO UOL, 2005).

Sakagushi foi condenado primeiro na Suíça, em 2002, por lavagem de dinheiro. A ordem de prisão foi dada quando estava viajando, foi detido no aeroporto JFK, em Nova Iorque, e posteriormente deportado para Genebra para cumprir a pena de 30 meses. Além disso, os principais lavadores do dinheiro desviado foram condenados a 36 meses de prisão. (FRIEDLANDER, 2013). O ex-diretor retornou ao Brasil em 2004 e teve que responder ao processo penal instalado desde 1999, sendo condenado pela Justiça Federal a 6 anos de prisão em 2014, por gestão fraudulenta de instituição financeira. (MACEDO, 2014). Segundo o juiz Marcelo Cavalli, Sakagushi, independente se havia se

associado aos criminosos nigerianos ou sofrido um golpe dos mesmos, o fato é que ele agiu de forma fraudulenta ao desviar milhões de dólares do banco, maquiar esses desvios através de manobras contábeis e repassado aos criminosos nigerianos. (MACEDO, 2014). Ainda segundo o juiz, Sakagushi “agiu com evidente dolo, (...) ainda que tenha atuado com o intuito de favorecer o próprio banco, agiu de forma sorradeira, clandestina e fraudulenta, o que, por si só, é suficiente para demonstrar sua atuação dolosa”. (MACEDO, 2014).

Até 2005, haviam sido rastreados e bloqueados US\$ 100 milhões em locais diversos nos Estados Unidos, na Inglaterra, na Suíça e em Hong Kong, sendo um terço desse valor reembolsados aos ex-proprietários do Noroeste. (REDAÇÃO UOL, 2005). Em 2014 o valor recuperado, após mobilização de mais de 30 advogados no mundo inteiro, chegou a aproximadamente US\$ 142 milhões. (MACEDO, 2014).

Caso 3: JBS

A JBS (2016) se define como “líder mundial em processamento de carne bovina, ovina e de aves, além de ter uma forte participação na produção de carne suína. Com mais de 200 mil colaboradores ao redor do mundo, a companhia possui 340 unidades de produção e atua nas áreas de alimentos, couro, biodiesel, colágeno, embalagens metálicas e produtos de limpeza. Presente em 100% dos mercados consumidores, a JBS é a maior exportadora do mundo de proteína animal, vendendo para mais de 150 países”.

A história da companhia começa com José Batista Sobrinho, que fundou a Casa de Carnes Mineira, em Anápolis, Goiás, em 1953. (JBS, 2016). O que era apenas um frigorífico desconhecido pela maioria até a década passada (BARROCAL, 2014), tornou-se hoje, após rápida expansão através de várias aquisições pelo Brasil e mundo afora, a maior empresa privada do Brasil, alcançando um faturamento de R\$ 116 bilhões em 2014. (DIEGUEZ, 2015).

Batista colocou seus filhos como membros do conselho da empresa em 2005. Os

irmãos Joesley e Wesley ampliaram seus papéis na empresa ao longo de sua expansão até assumirem o comando, como presidente do conselho e presidente executivo da JBS, respectivamente. (BLOOMBERG, 2014).

A JBS é reconhecida no mercado por cortar o máximo de custos em cada parte de suas operações e atenção minuciosa aos detalhes. (VALIM, 2016). Esse estilo de gestão foi batizado de Frog – “From Goiás”, o qual valorizava simplicidade, menos hierarquia, e agressividade nas operações (LETHBRIDGE; JULIBONI, 2009).

A empresa começou a se expandir a partir da década de 1970 por meio de aquisições e investimentos nas unidades já existentes. (JBS, 2016). Em meados dos anos 1990, com a valorização cambial, decorrente da paridade da moeda brasileira com o dólar fixada pelo Plano Real, os grandes frigoríficos que exportavam perderam competitividade internacional e entraram em crise, ao passo que a Friboi – nome da JBS mantido até 2007 – que abastecia apenas o mercado brasileiro, teve um ganho considerável com o aumento de consumo de carnes do público interno impulsionado pela melhoria do poder aquisitivo. (DIEGUEZ, 2015). Com caixa fortalecido e crédito público em mãos, os irmãos Batistas adquiriram vários frigoríficos endividados, aumentando sua participação no mercado gradativamente. Diferente do que ocorre no mercado, eles não expandiram para depois comprar. A estratégia foi comprar para se expandir. (DIEGUEZ, 2015; DEGEN; WONG, 2013).

A saga da expansão internacional começou em 2005, quando a empresa comprou as operações da Swift Armour, maior produtora e exportadora de carnes bovinas na Argentina (JBS, 2016), sendo 40% dessa compra financiada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). (DIEGUEZ, 2015). Depois disso, veio a abertura de capital na Bolsa de Valores em 2007, o que fez o negócio da empresa sair do nível de milhões de reais para o de bilhões. (DIEGUEZ, 2015). Poucos meses após a oferta pública inicial de ações, a JBS adquire a norte-americana Swift Company – um dos

mais tradicionais frigoríficos dos EUA, fundado em 1885 – por US\$ 1,525 bilhões, com aporte de US\$ 750 milhões pelo BNDES, ingressando, assim, nos mercados de bovinos e suínos nos EUA e na Austrália. (DIEGUEZ, 2015).

Em 2008, desta vez com recursos de R\$ 2,6 bilhões do BNDES em mãos, a JBS comprou outra gigante americana de carne, a Smithfield Beef Group. Neste momento, choveram críticas de que o BNDES estava arriscando seu patrimônio ao entrar com uma participação volumosa em uma empresa privada no exterior, sendo que os negócios da JBS nos EUA não seriam benéficos para o mercado brasileiro, podendo até competir com as operações brasileiras de exportação para os EUA, Europa e China (DIEGUEZ, 2015). Porém, foi em 2009 que ocorreu a aquisição mais significativa do grupo até então, quando a JBS comprou a Pilgrim's Pride – maior produtora de frango fresco e processado dos EUA – ao mesmo tempo que assumiram o Bertin – um dos maiores frigoríficos brasileiros. Assim como nas outras aquisições, o BNDES entrou como sócio do empreendimento, lançando debêntures conversíveis em ações no valor de R\$ 3,5 bilhões. (DIEGUEZ, 2015).

Nos últimos anos, o BNDES injetou R\$ 8,3 bilhões na JBS por meio de compra de ações, além de outros R\$ 2 bilhões em empréstimo. Um valor inédito na história do banco. Por um período chegou a ter 31% de participação na empresa, sendo depois transferida parte dessas operações para a Caixa Econômica Federal afim de reduzir os riscos do BNDES. Ainda assim, o BNDES detém, hoje, quase 25% da companhia. (DIEGUEZ, 2015). O dinheiro público permitiu à JBS gastar R\$ 13,5 bilhões em aproximadamente 20 aquisições, incorporações e arrendamentos, tanto dentro quanto fora do Brasil. Metade dos negócios foi feita no exterior, à medida que a empresa estabelecia presença nos EUA, Canadá, Argentina, Paraguai, Austrália e Europa. (BARROCAL, 2014; BLOOMBERG, 2014).

Com o crescimento acelerado dos negócios, os irmãos Batista criaram a *holding* J&F Investimentos em 2012, que abriga empreendimentos em diversas áreas além da JBS,

como papel e celulose, banco, usina de biodiesel, fábrica de xampu e sabão. (DIEGUEZ, 2015). Esse conglomerado se tornou o maior financiador de campanhas políticas do Brasil, alcançando um terço dos parlamentares da Câmara de Deputados, além de terem desembolsado R\$ 387 milhões nas eleições de 2014, segundo o Tribunal Superior Eleitoral. (BLOOMBERG, 2014). Em um país onde se considera doações de campanhas como “investimentos” feitos pelas empresas para conseguir vantagens junto aos governos. (PRAZERES, 2015), JBS se defende dizendo que fazem essa contribuição para participar da vida democrática e é natural que sejam os maiores doadores por serem a maior empresa do Brasil. (DIEGUEZ, 2015).

Em 2014 o Tribunal de Contas da União (TCU) exigiu que o BNDES detalhasse todos os investimentos feitos pelo banco na JBS, sob suspeita de que tenha havido alguma irregularidade nas operações. (REDAÇÃO CARTA CAPITAL, 2014). A auditoria do TCU divulgada em novembro de 2015 revelou “indícios de tratamento privilegiado por parte do BNDES ao grupo JBS em empréstimos e outras operações financeiras”. Estimou-se que as transações entre o BNDES e a empresa tenha causado um prejuízo de R\$ 847,7 milhões ao banco. (CRUZ, 2015; REDAÇÃO FOLHA VITÓRIA, 2016). As operações entre o banco e a empresa somaram R\$ 10,6 bilhões entre 2005 e 2014. Porém, a auditoria do TCU concentrou sua análise nas operações que ocorreram entre 2007 e 2009, mais especificamente, nos aportes do BNDES envolvendo a aquisição da Swift americana, Smithfield Beef e Pilgrim’s Pride. A corte constatou, além de indícios de danos ao banco, “ausência de elementos que indiquem a existência de benefícios sociais e econômicos para o Brasil nas operações”. (CRUZ, 2015). Ainda de acordo com o TCU, não foi demonstrado que a empresa aplicou integralmente os recursos nas finalidades previstas. O tempo de análise e aprovação dos empréstimos também foi inferior ao estipulado pelo BNDES para esses tipos de casos, devido aos riscos e sua complexidade (CLARKE, 2015; CRUZ, 2015).

Em meio às polêmicas envolvendo sua expansão internacional, a JBS anunciou em maio de 2016 a criação da JBS International, que unificará seus negócios na América do Norte e Austrália, com operações na Irlanda, além de integrar a marca brasileira Seara Alimentos, o qual foi adquirida em 2013. (VALIM, 2016). O restante das operações nacionais ficarão sob a divisão JBS Brasil, o qual manterá gestão dos negócios de carne bovina no país, entre outros. Esta reestruturação, que tem previsão de conclusão até o final do ano, separará as atividades da organização, sendo que a JBS International movimentará R\$ 122 bilhões ao ano, ao passo que a JBS Brasil ficaria responsável por apenas R\$ 30 bilhões. (VALIM, 2016). Além disso, o grupo JBS anunciou que essa nova empresa, que irá controlar 80% de seu faturamento, teria sua sede legal e tributária localizada na Irlanda. Essa transferência de país irá trazer perdas incalculáveis ao Brasil, pois perderá sua maior empresa privada. Além da tributação, o grupo também se esquivaria da jurisdição brasileira no que diz respeito a investigações do TCU e da Justiça Federal. (ARAÚJO, 2016). Quando relembra-se que o grupo alcançou a estrutura notável que tem hoje com apoio do banco estatal BNDES, capitalizado com dinheiro de impostos do público brasileiro, essa transferência é difícil de aceitar. Além de perder a base da tributação em um momento difícil da economia nacional, o Brasil também perde riqueza efetiva, considerando que as empresas nacionais são parte do patrimônio de um país, de sua expressão e prestígio na economia global. (ARAÚJO, 2016).

Caso 4: Odebrecht

A Organização Odebrecht é um dos maiores grupos industriais do Brasil. Fundada em 1944 por Norberto Odebrecht em Salvador, Bahia, a empresa começou atuando apenas como construtora, mas se diversificou e internacionalizou-se no final da década de 1970. Hoje a organização possui presença em 27 países espalhados por quatro continentes, com negócios nos setores de construção civil, energia, biocombustíveis,

agroindustrial, defesa, seguros, petroquímico, imobiliária, entre outros. (ODEBRECHT, 2016).

Os últimos anos foram extremamente conturbados para a organização, que teve seu ex-presidente, Marcelo Odebrecht – neto do fundador da empresa, e outros executivos presos e condenados por envolvimento nos esquemas de corrupção. A organização se encontrou na mira da Operação Lava Jato, a qual vem sacudindo o país desde março de 2014 quando foi deflagrada. Com isso, vieram à tona várias ocorrências de práticas de corrupção dentro da Organização Odebrecht ao longo dos anos, tanto doméstica quanto internacional.

Uma das primeiras ocorrências reportadas foi o caso de corrupção internacional e suborno que a Odebrecht se envolveu na Argentina, quando fechou contrato com a República da Argentina, em 2005, para obras de ampliação do Gasoduto Norte-Sul no país vizinho. (BRANDT, AFFONSO; MACEDO, 2015). Os documentos do julgamento pela Justiça Argentina chegaram ao Brasil em 2009, apontando superfaturamento na obra, uso de empresas de fachada para desviar recursos e pagamentos de comissões para agentes públicos do governo argentino. Com isso, a Polícia Federal no Rio de Janeiro abriu inquérito, em 2011, para apurar o crime de corrupção ativa em contrato internacional envolvendo a empresa, sendo esses documentos posteriormente encaminhados aos investigadores da Lava Jato, os quais encontraram similaridades do caso com o esquema de corrupção e desvios na Petrobrás, alvo principal da Operação. (BRANDT, AFFONSO; MACEDO, 2015).

A Lava Jato agitou ainda mais a organização em 2016. Emergiram-se novas denúncias de corrupção que foram além das fronteiras brasileiras envolvendo a Odebrecht. A empresa é suspeita de ter pago propina de US\$ 3 milhões ao presidente Ollanta Humala em Peru, o qual teve suas iniciais encontradas em uma planilha apreendida pela Polícia Federal, com indicações de pagamentos feitos ao “Projeto OH”. (ALESSI, 2016). Sob seu

governo, a principal concorrente da empresa foi eliminada de licitações públicas. Além disso, a empresa enfrenta suspeitas de ter exagerado o custo da obra da Rodovia Interoceânica Sul, que liga o Peru ao Brasil, o qual foi financiado com empréstimos no BNDES e fundos públicos. (FOWKS, 2016).

Com a prisão do marqueteiro do PT, João Santana, e sua esposa e sócia Mônica Moura, em fevereiro de 2016, outros países como Venezuela, Angola e Panamá também entraram para o mapa de investigações da Lava Jato, que foram seguindo os rastros do casal e da Odebrecht no exterior. (ALESSI, 2016). O casal foi preso sob suspeita de terem recebido, através de contas de *offshores*, pagamentos ilegais da Odebrecht no valor de aproximadamente US\$ 7,5 milhões. (ALESSI, 2016; SKODOWSKI, 2016). Quatro meses depois, porém, o ex-executivo Vinícius Veiga Borin revela, em delação, que o casal teria recebido US\$ 16,6 milhões de três *offshores* da Odebrecht (COUTINHO; AFFONSO, 2016).

A hipótese levantada pela força-tarefa da Operação é que as empreiteiras envolvidas no esquema de corrupção se valeram de doações de campanhas e propinas em troca de contratos alcançados com o poder público, e esse modelo poderia ter sido replicado no exterior, já que a Odebrecht tem interesses e negócios em todos os países onde Santana prestou serviços. (ALESSI, 2016). Em depoimento à Polícia Federal, Santana e sua mulher alegaram que o pagamento recebido no valor de US\$ 3 milhões da empresa Klientfeld Services Ltd, controlada pela Odebrecht, seria referente aos serviços de marketing político prestados na Venezuela, nas campanhas de Hugo Chavez e Nicolas Maduro; e em Angola para José Eduardo dos Santos. Essa *offshore* chamou atenção da Lava Jato pois era controlada pelo ex-executivo da Odebrecht, Fernando Migliaccio, e seria a mesma usada para pagamento de propina aos ex-diretores da Petrobras. (ALESSI, 2016).

O duro golpe para a organização ocorreu em junho de 2015, quando o

ex-presidente e herdeiro do grupo, Marcelo Odebrecht, foi preso junto com outros ex-diretores da empresa. Ele e mais dois executivos foram condenados, em março de 2016, a 19 anos e 4 meses de prisão por crimes de corrupção, lavagem de dinheiro e associação criminosa. Na sentença do juiz federal Sérgio Moro foi descrito um montante de pagamentos de aproximadamente R\$ 109 milhões e US\$ 35 milhões em propinas aos agentes da Petrobras, sendo que parte desses valores foram contabilizados em superfaturamento de contratos, lesionando o caixa da empresa estatal. (MARTINS, 2016). Já o crime de lavagem de dinheiro, o juiz destaca ter sido um esquema sofisticado, o qual implicou no uso de recursos da organização em contas no exterior e abertura de contas secretas em nome de *offshores* para realizar os repasses das propinas aos agentes. (BERGAMO; ROCHA, 2016; MARTINS, 2016).

Em paralelo, a Odebrecht já sofria um processo de investigação na Suíça desde 2015, em que o Ministério Público da Suíça alega criação de uma estrutura em mais de 30 de seus bancos para pagamento de propinas pela empresa, aos ex-diretores da Petrobras, assim como também para contas de políticos, em troca de contratos superfaturados. (CHADE, 2016a, 2016b). Ainda segundo o Ministério Público suíço, milhares de empresas foram criadas por pessoas envolvidas no esquema investigado pela Operação Lava Jato, sendo que o dinheiro que entravam nestas contas eram logo redistribuídos aos beneficiários, para outras quatro ou cinco contas diferentes. (CHADE, 2016b).

Em fases posteriores da Operação Lava Jato, foram encontradas novas provas que confirmaram a existência de um sistema complexo para pagamento de propinas dentro da organização, o que inclui contabilidade paralela e um departamento específico chamado “Setor de Operações Estruturadas”, criado exclusivamente para operacionalizar o esquema ilícito. (PONTES, 2016). Em delações à força-tarefa da Lava Jato, executivos ligados à este departamento declararam a existência de uma complexa rede financeira de mais de 40 *offshores* montadas pela Odebrecht para distribuir propinas relativas às obras

que vão além do esquema da Petrobras. (AFFONSO, 2016). A Polícia Federal abriu um novo inquérito, em setembro de 2016, para apurar o pagamento ilegal em outros 38 negócios – no Brasil e no exterior – identificados nos registros deste departamento. (BRANDT *et al.*, 2016).

Em uma outra operação da Polícia Federal, a Operação Acrônimo, foi descoberto que a Odebrecht pagou propina no valor de US\$ 7,6 milhões à DM Desenvolvimento de Negócios Internacionais, uma empresa de consultoria de Álvaro Luiz Vereda Oliveira, ex-dirigente do BNDES – que também ocupou posições no Ministério da Fazenda e no Ministério das Relações Exteriores – em troca de conseguir contratos que totalizam US\$ 3 bilhões com o banco, para obras em República Dominicana, Angola, Cuba, Panamá, Gana e México. (MATAIS; FABRINI, 2016). A força-tarefa da Lava Jato também constatou interferência do ex-ministro Antonio Palocci para aumentar a linha de crédito do BNDES em apoio às atividades das empresas brasileiras em Angola (BONATELLI, ASSIS; BARCELLOS, 2016).

O ex-presidente do grupo, Marcelo Odebrecht, e mais de 50 executivos e ex-funcionários fecharam acordo de delação premiada com os procuradores da Operação Lava-Jato no dia 25 de outubro de 2016. (CARVALHO, 2016). Espera-se que seus depoimentos provoquem alta repercussão, atingindo lideranças de grandes partidos que estão atualmente no governo e os da oposição, visto que a empresa não fazia distinção partidária ou ideológica no pagamento de propinas, o que importava era apenas conseguir contratos vantajosos com a administração pública. (CARVALHO, 2016).

5 DISCUSSÃO

Pode-se observar pelos casos apresentados que as práticas corruptas no mundo empresarial podem ocorrer de várias maneiras e causar grandes impactos negativos, não

só para o ambiente organizacional no qual a empresa está inserida, mas também para a sociedade como um todo.

O caso da Daslu ilustra como uma simples operação de comércio exterior, de importação de mercadorias estrangeiras para venda no Brasil, pode ocultar práticas ilícitas. No esquema denunciado, a Daslu era responsável em negociar, comprar, e pagar as mercadorias no exterior; depois disso, as importadoras *tradings* se responsabilizavam de falsificar a documentação e faturas para subfaturar as mercadorias importadas. Durante as investigações identificaram um subfaturamento de até 9.374%. (FOLHA, 2009).

As importações de artigos estrangeiros ampliam o universo de escolhas para o mercado consumidor, fazendo com que o público brasileiro também tenha acesso a marcas internacionais sem precisar sair do país, ao mesmo tempo em que estimula o mercado nacional a crescer e se desenvolver para chegar a um novo patamar que consiga competir com produtos importados. Porém, as transações comerciais internacionais realizadas pela Daslu proporcionaram aos antigos controladores da empresa a oportunidade de cometer fraude, em um esquema organizado, por vários anos, e se enriquecer de forma ilícita às custas do Fisco, que, por sua vez, teve um prejuízo milionário.

No caso do Banco Noroeste, vê-se como a globalização e a internacionalização de recursos de uma empresa abre caminhos para que atos ilegais sejam cometidos. Pondo à parte o golpe dado pelos nigerianos, observa-se que o desvio de milhões de dólares realizados através de artimanhas contábeis e a lavagem de dinheiro foram possíveis ao envolver contas bancárias no exterior, espalhados por diversos países como os Estados Unidos, a Inglaterra, a Suíça e a China.

Entende-se que um banco mantém agências no exterior para melhor atender seus clientes, ou até mesmo ampliar sua carteira de clientes, dado um alcance maior ao público internacional. Nesse caso, porém, um gestor que, visando ganhos extras, agiu de forma

fraudulenta ao desviar milhões de dólares e maquiar tais operações por meio de documentos falsificados, sendo que todo esse processo foi realizado utilizando os canais da própria instituição. A estrutura e os recursos que deveriam ter sido utilizados para fomentar o desenvolvimento e sucesso da empresa acabaram pavimentando o caminho para que práticas corruptas fossem cometidas.

A expansão acelerada da JBS foi objeto de vários estudos, a estratégia da organização de se expandir via aquisições domésticas e estrangeiras despertou curiosidade entre pesquisadores (DEGEN; WONG, 2013; SPOHR; SILVEIRA, 2012; STAL, SEREIRA; SILVA, 2010), sendo que foi considerada muitas vezes como caso de sucesso de internacionalização de uma empresa brasileira. (DEGEN; WONG, 2013; SPOHR; SILVEIRA, 2012; STAL, SEREIRA; SILVA, 2010; TEIXEIRA, CARVALHO; FELDMANN, 2010). Porém, como apontado no caso, observa-se que esse crescimento intenso em um curto intervalo de tempo somente foi possível em virtude dos empréstimos na casa de bilhões de reais pelo BNDES ao longo dos anos.

A chegada de Luciano Coutinho – acusado de práticas anticoncorrenciais, com vários processos trabalhistas nas costas e seus principais acionistas investigados por sonegação – à presidência do BNDES em 2007, foi o que alavancou ainda mais a participação expressiva do banco na JBS. Sua estratégia seria, teoricamente, a de impulsionar alguns setores que estimulariam o crescimento econômico do país, criando as chamadas “campeões nacionais” – multinacionais brasileiras. Porém essa política e os critérios de escolha nunca foram bem explicadas. (BARROCAL, 2014; DIEGUEZ, 2015). Estas empresas designadas como “campeões nacionais” deveriam estar inseridas na lógica da política industrial brasileira, contribuindo para a melhoria sistêmica da economia, devendo-se separar o interesse da empresa do interesse do país. Porém, o caso do financiamento da JBS nas aquisições de frigoríficos nos EUA ajudou a melhorar sistematicamente a competitividade do mercado norte-americano em detrimento do

brasileiro. (NASSIF, 2013). Coutinho foi alvo de várias críticas, pois apostou em commodities em vez de desenvolver empresas de alta tecnologia ou obras de infraestrutura, além de que o tanto de dinheiro público aportado beneficiou muito mais os donos das empresas do que o país como um todo, caracterizando favorecimento. (DIEGUEZ, 2015).

Considerando que o BNDES é um banco estatal que apoia e financia empreendimentos que tenham impactos sócioambientais e econômicos positivos e contribuam para o desenvolvimento do Brasil, questiona-se a seletividade e claro favorecimento dos empréstimos realizados ao JBS, os quais melhoraram a competitividade do mercado externo em detrimento do nacional, sendo que os controladores do grupo, a família Batista, foram acumulando uma riqueza bilionária ao longo do processo. A internacionalização da JBS também contribuiu ao Brasil, com a entrada de dólares através de exportações e lucros obtidos no exterior. Porém, feito alcançado com dinheiro público gerou desconfiança de concorrentes que apontaram abuso de poder econômico, monopólio e formação de cartel. (BARROCAL, 2014). E agora com a transferência dos ativos internacionais da JBS para a Europa, esses lucros obtidos no exterior também não voltam mais para o país para serem tributados. Outro fato que gera desconfiança do público é o financiamento de campanhas políticas do Brasil, questiona-se também se isso seria uma forma de assegurar essas vantagens sobre seus concorrentes, em uma espécie de *quid pro quo*.

Assim como a JBS, a Odebrecht também foi alvo de pesquisas e era tratada como referência quando o tema envolvia multinacionais brasileiras de sucesso. Inclusive, desde 2007, a organização sempre figurou entre as dez primeiras no *ranking* anual publicado pela Fundação Dom Cabral das empresas mais internacionalizadas do Brasil (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2016). Nessa mesma publicação a JBS apareceu pela primeira vez em 2010 já no primeiro lugar do *ranking*, e desde então se juntou a Odebrecht em estar

sempre entre os *top 10*.

A Odebrecht já apareceu várias vezes na literatura sendo exposta de forma positiva. Por exemplo, Scherer, Gomes e Carpes (2012) estudaram sua entrada e consolidação no mercado externo, enquanto Brito e Oliva (2009) analisaram as razões e as estratégias de internacionalização da construtora. Ademais, a empresa também esteve no centro de vários estudos, sendo apontado como uma empresa modelo que tem sua estrutura voltada à inovação e emprega a gestão de conhecimento (TOLEDO, QUELOPANA; POLLERO, 2004); que tem espírito empreendedor e motivação para se expandir internacionalmente apesar dos obstáculos enfrentados (PARENTE *et al.*, 2013); que se vale de desafios de sustentabilidade para se inovar e adota uma abordagem de empreendedorismo social corporativa (SPITZECK, BOECHAT; LEÃO, 2013); e que possui um intenso processo de aprendizado em toda a organização e um processo eficaz de comunicação, o que permite que ela seja mais empreendedora e ofereça resultados e soluções objetivas (AGUIAR; VASCONCELLOS, 2009). Porém, como foi observado na apresentação do caso, em meio a todo esse histórico de expansão e desenvolvimento de soluções inovadoras ocorriam simultaneamente várias ações corruptas.

Em troca de pagamento a funcionários de empresas estatais, e oficiais e representantes de governo, no Brasil e no exterior, a Odebrecht conseguiu arrematar várias licitações públicas, e superfaturar esses mesmos contratos posteriormente. Sua linha de crédito obtida do BNDES para financiar as operações em Angola também foi resultado de favorecimento. Não bastasse as práticas ilegais, a organização ainda montou um sistema complexo para operacionalizá-las, envolvendo uma rede financeira de *offshores* em paraísos fiscais, para realizar os pagamentos de propinas. Para uma empresa considerada como uma multinacional brasileira exemplar, seu crescimento e expansão país afora foi amplamente celebrada ao longo dos anos. Hoje, no entanto, sabendo que esse sucesso foi fomentado por propinas e doações de campanhas políticas

milionárias – tanto nacional quanto internacionalmente – nos faz repensar o quanto o ambiente organizacional facilita essas práticas corruptas, que, em consequência, acaba prejudicando o resto da sociedade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fragilidade do sistema econômico-político e das instituições fomentam um ambiente propício para a corrupção, pois abrigam situações que envolvem contratos públicos de forma não transparente. Observou-se através da revisão da literatura os impactos negativos que isso pode causar, desde a redução da competitividade até a prorrogação do estado de subdesenvolvimento de uma economia. Os casos expostos exemplificam as diferentes maneiras que a corrupção pode tomar forma no ambiente organizacional, em especial no ambiente de negócios internacionais.

Foi observado que as empresas internacionalizam por diversas razões, seja em busca de novos mercados ou como parte de uma estratégia corporativa. Independente do motivo, o processo é normalmente considerado como uma estratégia de inteligência de negócios. Conclui-se, porém, que nem sempre a inteligência vem acompanhada da ética e da boa conduta por parte das organizações.

Santos (2001) fez uma profunda análise do fenômeno da globalização, tratando da fase de internacionalização do capitalismo de forma inédita. Denunciou esse processo como algo perverso, que abandona os objetivos sociais e de cidadania em nome das metas de reprodução do capital. O autor discute a globalização sob três perspectivas: a globalização como fábula, como perversidade e como ela pode vir a ser. O autor destaca a difusão da ilusão da ideia de que existe uma aldeia global que encurta as distâncias, e que as informações transmitidas ao mundo são todas reais, e não uma interpretação daqueles que detém o poder da mídia, sendo que na realidade, para a maior parte da humanidade, a globalização se torna uma fábrica de perversidades. Observa-se essa perversidade

sistêmica no aumento da desigualdade e na multiplicação de problemas sócioeconômicos como desemprego, fome, falta de acesso à serviços básicos de qualidade como saúde e educação, e na propagação do egoísmo, cinismo e corrupção (SANTOS, 2001). Espera-se que este estudo tenha contribuído para desmistificar essa fábula da internacionalização, quase sempre apresentada de forma positiva e benéfica, sem levar em consideração a ética e as incoerências envolvidas neste processo.

Ressalta-se aqui algumas limitações deste trabalho. O estudo exploratório baseou-se em apenas quatro empresas e a coleta de dados foi realizada somente com dados secundários; com a intenção de mostrar as diferentes formas de corrupção que podem ocorrer em empresas internacionalizadas. Por se tratar de casos específicos, qualquer generalização deve ser feita de forma cautelosa. Delimitou-se aqui fatos averiguados até dia 30 de outubro de 2016 para realização deste estudo. As investigações futuras poderão ampliar o número de empresas a serem estudados e basear-se em dados primários para analisar casos reais, assim como expandir o campo de pesquisa para fora do Brasil, podendo comparar as práticas ilegais e as políticas de combate à corrupção com os de outros países.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, C.W. Corrupção no Brasil: a perspectiva do setor privado. **Relatório de Pesquisa da Transparência Brasil**, São Paulo, 2004.

AGUIAR, S. P.; VASCONCELLOS, M. A. The dynamics between the roots and the wings: a study on innovative organizations. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 2, n. 1, p. 77-88, 2009.

ALESSI, G.. **Lava Jato ganha alcance internacional com João Santana e Odebrecht**. El País, 2016. Disponível em: <http://brasil.elpais.com/brasil/2016/02/26/politica/1456517201_178396.html>. Acesso em: 22 mai. 2016.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective.

International Studies of Management and Organization, v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000.

ARAÚJO, A. **JBS, campeão nacional da Irlanda**. Jornal GGN, 2016. Disponível em: <<http://jornalggn.com.br/noticia/jbs-campeao-nacional-da-irlanda-por-andre-araujo>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

BARCELLOS, E. P.; CYRINO, Á. B.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M.; FLEURY, M. L. Does internationalization pay off? A study of the perceived benefits and financial performance of the international operations of brazilian companies. **GCG: Revista De Globalización, Competitividad & Gobernabilidad**, v. 4, n. 3, p. 38-61, 2010.

BARROCAL, A. **A carne não é fraca**. CartaCapital, 2014. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/revista/803/a-carne-nao-e-fracas-9831.html>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

BAUGHN, C.; BODIE, N. L.; BUCHANAN, M. A.; BIXBY, M. B. Bribery in International Business Transactions. **Journal of Business Ethics**, v. 92, n. 1, p. 15-32, 2010.

BBC. **Nigéria julga acusados de fraudar Noroeste**. 2004. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/noticias/story/2004/02/040205nigeria1pcmla.shtml>>. Acesso em: 19 mai. 2016.

BERGAMO, M.; ROCHA, G. **Marcelo Odebrecht é condenado a 19 anos e 4 meses de prisão**. Folha, 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2016/03/1747575-marcelo-odebrecht-e-condenado-a-19-anos-e-4-meses-de-prisao.shtml>>. Acesso em: 22 mai. 2016.

BLOOMBERG. **Com mãozinha do BNDES, herdeiros da JBS se tornam bilionários**. Infomoney, 2014. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/bloomberg/mercados/noticia/3750835/com-maozinha-bndes-herdeiros-jbs-tornam-bilionarios>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

BNDES - BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Página Institucional**. 2016. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

BONATELLI, C.; ASSIS, F. C.; BARCELLOS, T. **Odebrecht exportou mais de US\$ 3 bi a Angola, diz PF**. Revista Exame, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/odebrecht-exportou-mais-de-us-3-bi-a-angola-diz-pf>>. Acesso em: 30 set. 2016.

BRANDT, R.; AFFONSO, J.; MACEDO F. **Lava Jato busca dados da Odebrecht em**

escândalo na Argentina. Estadão, 2015. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/lava-jato-busca-dados-da-odebrecht-em-escandalo-na-argentina/>>. Acesso em: 22 mai. 2016.

BRANDT, R.; SERAPIÃO, F.; AFFONSO, J.; COUTINHO, M. **PF abre novo inquérito de propinas da Odebrecht em 38 obras.** Revista Exame, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/pf-abre-novo-inquerito-de-propinas-da-odebrecht-em-38-obras>>. Acesso em: 30 set. 2016.

BRITO, V. F.; OLIVA, F. L. Razões e estratégias de internacionalização da Construtora Odebrecht. **Revista de Administração FACES**, v. 8, n. 3, p. 13-27, 2009.

CARVALHO, J. **Marcelo Odebrecht e mais 50 executivos fecham delação premiada.** O Globo, 2016. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/brasil/marcelo-odebrecht-mais-50-executivos-fecham-delacao-premiada-20350831>>. Acesso em: 25 out. 2016.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CHADE, J. **Suíça apura "estrutura" bancária da Odebrecht.** Revista Exame, 2016a. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/suica-apura-estrutura-bancaria-da-odebrecht>>. Acesso em: 22 mai. 2016.

_____. **Suíça enviará documentos à Operação Lava Jato.** Revista Exame, 2016b. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/suica-enviara-documentos-a-lava-jato>>. Acesso em: 18 set. 2016.

CLARKE, W. **JBS pulled into Brazil's anti-corruption crackdown.** Agrimoney, 2015. Disponível em: <<http://www.agrimoney.com/news/jbs-pulled-into-brazils-anti-corruption-crackdown--9051.html>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

COSTA, A. J. D.; SANTOS, E. R. S. **Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização.** Curitiba: Ibpex, 2011.

COUTINHO, M.; AFFONSO, J. **Conta de Santana teria recebido US\$ 16,6 mi da Odebrecht.** Revista Exame, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/conta-de-joao-santana-teria-recebido-us-16-6-milhoes-da-odebrecht>>. Acesso em: 18 set. 2016.

CRUZ, D. **TCU vê indícios de que BNDES favoreceu JBS em empréstimos**. Jornal G1, 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/11/tcu-ve-indicios-de-que-bndes-favoreceu-jbs-em-emprestimos.html>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

D'AGOSTINO, R. **Dona da Daslu é condenada pela Justiça Federal a 94 anos e meio de prisão**. UOL Notícias, 2009. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/2009/03/26/ult5772u3388.jhtm>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

DASLU. **Página Institucional**. 2016. Disponível em: <<http://www.dasluoficial.com/>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

DEGEN, R. J.; WONG, K. M. Making financial sense of the growth strategy of JBS: the world's most acquisitive meat producer. **Journal of International Business Disciplines**, v. 8, n. 2, p. 24-43, 2013.

DIEGUEZ, C. **O estouro da boiada**. Revista Piauí, 2015. Disponível em: <<http://piaui.folha.uol.com.br/materia/o-estouro-da-boiada/>>. Acesso em: 23 set. 2016.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

_____. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2011.

ESTADÃO. **Entenda a prisão de Eliana Tranchesi e veja cronologia do caso**. 2009. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,entenda-a-prisao-de-eliana-tranchesi-e-veja-cronologia-do-caso,345372>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

_____. **Após ordem de despejo e dívida de R\$ 100 mi, Daslu fechará loja**. Revista Exame, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/apos-ordem-de-despejo-e-divida-de-r-100-mi-daslu-fechara-loja/>>. Acesso em: 21 out. 2016.

FDC - FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Página Institucional**. 2016. Disponível em: <<http://fdc.org.br/>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

_____. **Ranking FDS das Multinacionais Brasileiras 2015**. Nova Lima: FDC, 2015.

FILGUEIRAS, M. L. **A luxuosa Daslu virou um ímã de confusão**. Revista Exame, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/a-luxuosa-daslu-virou-um-ima-de>>

-confusao/>. Acesso em: 21 out. 2016.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FOLHA. **Entenda o caso de fraude e sonegação na Daslu**. 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2009/03/540885-entenda-o-caso-de-fraude-e-son-e-gacao-na-daslu.shtml>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

FOWKS, J. **PF investiga se o presidente do Peru, Ollanta Humala, recebeu propina da Odebrecht**. El País, 2016. Disponível em: <http://brasil.elpais.com/brasil/2016/02/23/internacional/1456268019_695976.html?rel=mas>. Acesso em: 22 mai. 2016.

FRIEDLANDER, D. **Acusado do maior desfalque a banco do país hoje vive de bico**. Folha, 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/10/1359376-acusado-do-maior-desfalque-a-banco-do-pais-hoje-vive-de-bico.shtml>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAUSER, C.; HOGENACKER, J. Do firms proactively take measures to prevent corruption in their international operations? **European Management Review**, v. 11, p. 223-237, 2014.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.

JBS. **Página Institucional**. 2016. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

_____. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

KOBRIN, S. J. An empirical analysis of the determinants of global integration. **Strategic Management Journal**, v. 12, n.1, p. 17-31, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LALOUNTAS, D. A.; MANOLAS, A. G.; VAVOURAS, I. S. Corruption, globalization and development: How are these three phenomena related? **Journal of Policy Modeling**, v. 33, p. 636-648, 2011.

LETHBRIDGE, T.; JULIBONI, M. **A incrível aventura global do Friboi**. Revista Exame, 953, 2009.

MACEDO, F. **Justiça condena ex-executivo do Banco Noroeste**. Estadão, 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,justica-condena-ex-executivo-do-banco-noroeste,175570e>>. Acesso em: 19 mai. 2016.

MARTINS, R. **Marcelo Odebrecht é condenado a 19 anos na Lava Jato**. Revista Exame, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/marcelo-odebrecht-e-condenado-a-19-anos-na-lava-jato>>. Acesso em: 22 mai. 2016.

MATAIS, A.; FABRINI, F. **Odebrecht deu US\$ 7,6 mi de propina por empréstimo do BNDES**. Revista Exame, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/odebrecht-deu-us-7-6-mi-de-propina-por-emprestimo-do-bndes>>. Acesso em: 18 set. 2016.

NASSIF, L. **O BNDES e a política industrial**. CartaCapital, 2013. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/economia/o-bndes-e-a-politica-industrial>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

O GLOBO. **Relembre o caso Daslu**. 2011. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/relembre-caso-daslu-2818710>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

OCDE - ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Página Institucional**. 2016. Disponível em: <<https://www.oecd.org/>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

ODEBRECHT. **Página Institucional**. 2016. Disponível em: <<http://www.odebrecht.com/>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Toward a Theory of International New Ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

_____. Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. **Academy of Management**

Executive, v. 9, n. 2, p. 30-44, 1995.

PARENTE, R. C.; CYRINO, A. B.; SPOHR, N.; VASCONCELOS, F. C. Lessons learned from Brazilian multinationals' internationalization strategies. **Business Horizons**, v. 56, p. 453-463, 2013.

PEREIRA, P.; SPIGLIATTI, S. **Eliana Tranchesi, dona da Daslu, é presa e levada ao Carandiru**. Estadão, 2009. Disponível em: <<http://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,eliana-tranchesi-dona-da-daslu-e-presa-e-levada-ao-carandiru,345186>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

PONTES, F. **Propinas continuaram mesmo com Marcelo Odebrecht na prisão**. Revista Exame, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/propinas-continuaram-mesmo-com-marcelo-odebrecht-na-prisao>>. Acesso em: 22 mai. 2016.

PRAZERES, L. **Doações da JBS a políticos equivalem a 18,5% de empréstimos com BNDES**. UOL Notícias, 2015. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2015/01/28/doacoes-da-jbs-a-politicos-equivalem-a-185-de-emprestimos-com-bndes.htm>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

PRIMORAC, D.; SMOLJIĆ, M. Impact of Corruption on Foreign Direct Investment. **Megatrend Review** v., 8, n. 2, p. 169-199, 2011.

RAMAMURTI, R. Why study emerging-market multinationals? In RAMAMURTI, R.; SINGH, J. V. (Eds.) **Emerging Multinationals in Emerging Markets**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

REDAÇÃO CARTA CAPITAL. **TCU notifica BNDES para detalhar parceria com JBS**. 2014. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/economia/tcu-notifica-bndes-para-detalhar-parceria-com-jbs-8555.html>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

REDAÇÃO FOLHA VITÓRIA. **Alvo da Lava Jato, dono da Friboi fez fortuna com ajuda do BNDES**. 2016. Disponível em: <<http://www.folhavoria.com.br/politica/noticia/2016/07/alvo-da-lava-jato-dono-da-friboi-fez-fortuna-com-ajuda-do-bndes.html>>. Acesso em: 23 jul. 2016.

REDAÇÃO UOL. **Fraudadora do Banco Noroeste é condenada à prisão na Nigéria**. 2005. Disponível em: <<http://ultimainstancia.uol.com.br/conteudo/noticias/30689/fraudadora+do+banco+noroeste+e+condenada+a+prisao+na+nigeria.shtml>>. Acesso em: 19 mai. 2016.

ROCHA, A.; SILVA, J. F.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSE-ACKERMAN, S. "Grand" corruption and the ethics of global business. **Journal of Banking & Finance**, v. 26, n. 9, p. 1889-1918, 2002.

RUGMAN, A. M. New theories of the multinational enterprise: an assessment of internalization theory. **Bulletin of Economic Research**, v. 38, n. 2, p. 101-118, 1986.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SCHERER, F. L.; GOMES, C. M.; CARPES, A. M. A consolidação de empresas brasileiras em mercados externos. **Revista de Administração FACES**, v. 11, n. 4, p. 109-131, 2012.

SKODOWSKI, T. **Lava Jato apresenta denúncias contra Odebrecht e Santana**. Revista Exame, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/lava-jato-apresenta-denuncias-contr-o-odebrecht-e-santana>>. Acesso em: 22 mai. 2016.

SPITZECK, H.; BOECHAT, C.; LEÃO, S. F. Sustainability as a driver for innovation – towards a model of corporate social entrepreneurship at Odebrecht in Brazil. **Corporate Governance**, v. 13, n. 5, p. 613-625, 2013.

SPOHR, N.; SILVEIRA, F. F. Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira: o caso JBS. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 3, p. 300-312, 2012.

STAL, E.; SEREIA, V. J.; SILVA, R. C. Internationalization strategies of the brazilian meat agribusiness sector: export or direct investment abroad? **Future Studies Research Journal**, v. 2, n. 2, p. 128-156, 2010.

TANURE, B.; CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

TEIXEIRA, C. H.; CARVALHO, D. E.; FELDMANN, P. R. The international expansion of JBS and a discussion of Porter's diamond. **Future Studies Research**, v. 2, n. 1, p. 175-194, 2010.

TOLEDO, G. L.; QUELOPANA, E. M.; POLLERO, A. C. Competitive strategies for internationalization of companies. Case study: company leader in research, development and innovation. **REAd**, v. 10, n. 6, 2004.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Índice de Percepção da Corrupção 2015**: ainda existe muita corrupção, mas 2015 revelou pontos de esperança. Berlim: Transparência Internacional, 2016.

_____. **Página Institucional**. 2016. Disponível em: <<https://www.transparency.org/>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **World Investment Report 2016**. Geneva: United Nations, 2016.

VALIM, C. E. **A multiplicação da JBS**. Revista Istoé Dinheiro, 2016. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20160513/multiplicacao-jbs/372966>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

VALOR. **"Operação Narciso" investiga denúncia de sonegação na Daslu**. Notícias UOL, 2005. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/valor/2005/07/13/ult1913u33398.jhtm>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZERO HORA. **Relembra a trajetória de Eliana Tranches, dona da Daslu**. 2012. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2012/02/relembra-a-trajetoria-de-eliana-tranches-dona-da-daslu-3674756.html#>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

ZHANG, X.; MA, X.; WANG, Y.; WANG, Y. How can emerging market small and medium-sized enterprises maximize internationalisation benefits? The moderating effect of organisational flexibility. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 6, p. 667-692, 2014.