RECADM
Revista Eletrônica de Ciência Administrativa

Padrinhos e caciques: o lado sombrio da atividade política corporativa na captura do Estado

Caio César Coelho e Amon Barros

RESUMO

Uma das estratégias de não-mercado é a atividade política corporativa (CPA), a qual engloba as atividades empresariais relacionadas a esfera pública como o lobby, as doações de campanha, as associações de classe e contratos públicos. A conexão entre esfera pública e privada pode trazer alguns benefícios, mas também traz riscos para o ambiente democrático na medida em que pode ensejar uma captura do Estado por parte do setor privado, dando para este acesso ao poder público. Sendo assim, este artigo define o lado sombrio da atividade política corporativa e como ele leva à captura do Estado por meio de estratégias empresariais como a de Caciques e Padrinhos. Para tanto, realiza-se um estudo de caso único e intrínseco, utilizando os dados públicos disponibilizados pelas colaborações premiadas da investigação da Odebrecht na operação Lava Jato. Os dados foram estudados de forma qualitativa por meio da análise de redes temáticas. Esta metodologia permite que se construa teoria a partir de uma descrição rica do caso, o que abre portas para novas pesquisas sobre as possíveis consequências negativas da CPA. Como contribuição, traz-se o lado sombrio da CPA e como o relacionamento pessoal entre Caciques e Padrinhos, incentivados pelas organizações, pode levar a crimes organizacionais e à captura do Estado.

Palavras-chave: atividade política corporativa; corrupção; estratégia de não-mercado; crime organizacional.

Recebido em: 17/12/2019
Revisado em: 29/01/2020
Aprovado em: 19/04/2020

Check for updates

Godfathers and caciques: the dark side of corporate political activities in the State capture

ABSTRACT

One of the non-market strategies is the corporate political activity (CPA). This strategy encompasses business activities on the relationship with the public sphere, such as lobbying, campaign donations, trade associations and public contracts. The connection between public and private spheres can bring some benefits, but it also poses risks to the democratic environment insofar as it can give rise to a capture of the State by the private sector, giving it access to the public power. To this end, the dark side of corporate political activity is explored through a unique and intrinsic case study, using public data made available by the award-winning collaborations from Odebrecht's investigation into the Carwash operation. The data were analyzed qualitatively through the analysis of thematic networks. Such methodology allows the construction of theory based on a description of the case, which opens the door to further research on the possible negative consequences of CPA. As a contribution, there is the reveal of the dark side of the CPA and how the personal relationship between Caciques and Godfathers, encouraged by organizations, can lead to organizational crimes and the capture of the state.

Keywords: corporate political activity; corruption; non-market strategy; organizational crime.

Caio César Coelho,
Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, Brasil
Mestre em Administração, Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, Brasil

caio.coelho.rodrigues@gmail.com

Amon Barros,
University of Essex, Essex Business School, United Kingdom e
Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, Brasil
Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

amon.barros@essex.ac.uk

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

Introdução

Definida como uma estratégia de não-mercado, a atividade política corporativa (CPA) é uma atuação das corporações sobre seu relacionamento com o Estado. Apesar de não estar diretamente relacionada com a venda ou o produto final, ela pode agregar valor e vantagem competitiva para as empresas. Ela não é, por definição, ilegal ou imoral; sua atuação segue regulamentações e suas atividades são baseadas na necessidade de transmitir ao Estado demandas do setor privado, além de construir, em conjunto, regulamentações e projetos que beneficiem a sociedade (John, Rajwani & Lawton 2015; Schuler, Rehbein & Cramer, 2002).

No entanto, essa atuação traz questões referentes ao papel das empresas e de empresários nas democracias (Barros & Taylor, 2018; Masood & Nisar, 2019). Com o crescimento do poder das grandes organizações existe a possibilidade de que as grandes empresas consigam capturar ou controlar o Estado em uma democracia corporativa (Barley, 2007; Crouch, 2004). Ademais, a atuação das empresas em relação ao Estado pode ser fomentada por estratégias políticas que podem se transformar em crimes organizacionais como a corrupção (Galang, 2012). Sendo assim, as empresas podem usar atividades corporativas políticas para a captura do Estado e, apesar de trazer ganhos no curto prazo, tal relacionamento político quando conectado com crimes corporativos pode acarretar processos judiciais e prejuízos para a corporação e para a sociedade. Argumenta-se que a CPA pode acarretar um lado sombrio se aliada a crimes corporativos. Uma das formas de subversão dessas estratégias políticas é o incentivo ao relacionamento pessoal entre Padrinhos, executivos de grandes corporações e Caciques, políticos de grande influência.

Nesse interim, questiona-se: Como a atividade política corporativa (CPA) pode ser subvertida a um lado sombrio que leva à captura do Estado?

Dessa forma, tem-se por objetivo apontar como a atividade política corporativa pode ser subvertida para capturar o Estado por meio de atuações ilícitas. Especificamente, este estudo traz três contribuições importantes: definir um lado sombrio da CPA; acrescentar uma definição de Padrinhos e Caciques à literatura já existente; e descrever como a CPA e esse relacionamento capturam o Estado.

Para responder à pergunta de pesquisa, tem-se como objeto empírico a operação Lava Jato e a atuação da Odebrecht em um estudo de caso único e intrínseco (Stake, 1998). A operação Lava Jato, por exemplo, mostra como a atuação do empresariado junto à esfera pública propicia oportunidades de corrupção (Brasil & Ministério Público Federal, 2014). Logo, a construção desse relacionamento vem de longa data e levanta questões relevantes para o funcionamento da democracia brasileira (Carazza, 2018). Para uma teorização sobre corrupção feita a partir deste caso, mas com foco na mudança das normas e leis e não na CPA ver Coelho e Barros (2020)

Em seguida, apresenta-se uma revisão teórica sobre a atividade política corporativa, mostrando quais as estratégias políticas da empresa analisada. Em seguida, faz-se uma breve revisão sobre lobby, associações de classe, doações de campanha e contratos públicos enquanto estratégias políticas empresariais e como elas podem se relacionar com comportamentos

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

antiéticos. Descrevem-se os aspectos metodológicos, explicitando o uso do caso único e intrínseco, a análise temática de redes, bem como os dados utilizados. Expõe-se, então, a análise de resultados com a descrição do caso, seguido das considerações finais da pesquisa com as contribuições, limitações e sugestões de futuros estudos.

A atividade política corporativa (CPA), a captura do Estado, os padrinhos e caciques.

A atividade política corporativa (CPA)

A CPA é uma estratégia de não-mercado. Esse tipo de estratégia favorece a empresa sem relação direta com os produtos ou serviços que ela oferta. A conexão da empresa com o poder público ocorre de diferentes formas como o uso de informações, incentivos financeiros, construção de consenso entre outras (Aggarwal, Meschke & Wang, 2012; John *et al.*, 2015; Sun, Mellahi & Wright, 2012).

A CPA trabalha com a influência política das empresas. Lawton, Mcguire e Rajwani (2013) apresentam um levantamento de estudos que focam os recursos, as instituições ou o ambiente político nesse relacionamento. Os autores ressaltam que a CPA pode tratar da relação de uma única empresa ou de um setor inteiro com o governo. Por vezes, a presença do poder e da política dentro das empresas é vista superficialmente (Fleming & Spicer, 2014) ou como inexistente; ainda assim, ela afeta processos de avaliação de *performance* (Gioia & Longenecker, 1994) e apropriação de renda da firma por membros da diretoria (Hu, Hillman & Sun, 2016).

O comportamento político das empresas é afetado pelo seu tamanho, pois ele aumenta a capacidade da empresa de influenciar o cenário político (Hillman, Keim & Schule., 2004). Ao mesmo tempo, organizações cada vez maiores e operando de forma transnacional trazem novos desafios para a regulação por parte dos agentes estatais (Salles-Djelic & Quack, 2018; Scherer, Palazzo & Matten, 2014, Scherer, Rasche, Palazzo & Spicer 2016).

Hillman e Hitt (1999) descrevem um modelo de como as empresas decidem por uma estratégia política ativa transacional, na qual o Estado é tratado como mais um fornecedor de curto prazo, ou relacional, em que a relação é de longo prazo e envolve confiança. Para os autores, empresas mais dependentes de políticas governamentais, com maior diversificação de produtos relacionados e em países mais corporativistas (oposto a pluralistas), utilizam estratégias relacionais. Além disso, as estratégias de informação, incentivos financeiros ou de construção de consenso buscam atingir decisões políticas por diferentes formas. Essa elaboração pressupõe que o Estado tenha um poder maior que o das corporações, quando na verdade as corporações criam déficits democráticos. Isso ocorre quando a atuação das empresas, seja por cidadania corporativa ou por estratégias corporativas políticas, tentam suprir e internalizar problemas que seriam do Estado sem a legitimidade democrática para fazê-lo (Scherer, Baumann-Pauly & Schneider, 2013).

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

Barley (2007) argumenta que as corporações têm afetado a democracia nos Estados Unidos, uma vez que, por meio de CPA, as grandes empresas influenciam decisões estatais. Ometto (2014) reforça essa ideia a partir do uso de associações de classe e outros grupos da sociedade civil como forma de capturar o poder público no Brasil. A consequência disso para as organizações é a possível entrada em lógicas ilícitas e crimes organizacionais que no longo prazo afetam a empresa negativamente (Hu *et al.*, 2016; Schuler *et al.*, 2002).

Esses autores sustentam a ideia de que as empresas, pelo seu tamanho e poderio econômico, têm a capacidade de capturar as funções do Estado para seu próprio benefício. Enquanto as empresas se aproveitam para manter seus direitos e enriquecer, a captura do Estado causa perdas econômicas e sociais. O conceito de captura do Estado é o esforço para moldar o próprio ambiente institucional em que as empresas operam. Tal captura pode ser definida como uma influência privada no Estado que transforma leis para o benefício das corporações (Hellman, Jones & Kaufmann, 2000; Innes, 2016)

Captura do Estado

A captura do Estado é discutida conjuntamente ao pagamento de propina para conquistar contratos públicos (Hellman *et al.*, 2000). Além disso, o engajamento empresarial nas eleições, e na política em geral, aparece de variadas formas, como lobby, associações de classe (sindicatos patronais, por exemplo), campanhas com a sociedade civil e exploração de aspectos políticos da responsabilidade corporativa (Walker & Rea, 2014). Não é só o dinheiro que compra influência política, mas as relações e atividades corporativas que têm gerado acesso ao poder do Estado. As empresas, por meio de sua capacidade de agência e necessidade, buscam diferentes mecanismos e estratégias políticas (Getz, 1991). Ao mesmo tempo, em sua maioria, as grandes corporações são controladas por pessoas que participam da elite econômica que já possui influência para além dos aspectos econômicos (Crouch, 2004; Domhoff, 1967). Essa consequência da CPA e das teorias contra intuitivas ainda são pouco exploradas empiricamente, mas já aparecem em alguns estudos da área (Pearce, Castro & Guillen, 2008).

Esse fenômeno não é exclusivamente brasileiro, pois já foi estudado anteriormente por meio de redes em contratos públicos no Canadá (Reeves--Latour & Morselli, 2017), nas Filipinas, com a indicação de um Estado patrimonialista oligárquico (Quimpo, 2005) e na China, também com o uso das redes, na identificação de elites que conduziam políticas informais (Keller, 2016). Existe ainda a ideia de que tal conexão entre agentes públicos e privados gera uma perda na produtividade, dado o aumento em comportamentos corruptos (Domadenik, Prašnikar & Svejnar, 2016). Murray, Nyberg e Rogers (2016), por outro lado, mostram como a CPA tem influenciado a democracia, mas ressaltam que a sua pesquisa se baseia somente em documentos públicos e divulgados na mídia, o que consegue mensurar o resultado das atuações corporativas, mas não suas intenções.

Esses estudos, em diferentes países, apontam para as consequências das conexões entre atores da esfera privada e da esfera pública que pode ser chamado de *cronyism* ou nepotismo como um favorecimento a relacionamentos pessoais (Dobos, 2017; Khatri, Tsang & Begley, 2006).

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

No entanto, a estratégia e intenção das empresas ao engajar em CPA é pouco discutida. Ou seja, é necessário observar se essa intenção estratégica, em sua elaboração, já não é voltada para a captura do Estado ou para crimes corporativos. Windsor (2007) descreve que as estratégias políticas globais não podem estar dissociadas das atividades de responsabilidade social e desconsiderar políticas anticorrupção. Para o autor, é necessário que as empresas tenham uma estratégia definida para oportunidades de pagamento de propina e demandas de extorsão.

Portanto, até então, foram definidas as formas de atuação política das empresas, bem como a capacidade de elas capturarem o Estado. Agora, é necessário definir quem são os agentes que atuam nessa captura.

A política de padrinhos e caciques

Em diferentes países, estuda-se como se dá uma política em que os agentes públicos governam para um grupo específico da sociedade. Comumente chamados de caciques ou coronéis, esses agentes podem ser líderes políticos locais com uma determinada influência e um papel político. No México, os caciques são considerados coronéis de importância local (Roniger, 1987). No Japão a influência dos caciques, chamados de *zoku*, se dá pela atuação política em rede (Choi, 2007). Na China, essas redes de influência são chamadas de *guanxi* (Khatri *et al.*, 2006). Nas Filipinas, esse personagem gera uma "Democracia dos Caciques" com políticas voltadas a uma pequena elite, em detrimento de um governo para a sociedade em geral (Anderson, 1988; Quimpo, 2005).

Trazendo para o contexto da pesquisa, "caciques políticos se formam na política brasileira sobretudo pelo potencial de arrecadar dinheiro para o seu partido" (Carazza, 2018, p. 79). Eles são políticos de carreira com grande poder de decisão dentro do partido e de influência na arena política. Entre suas atribuições, certamente está a conciliação de interesses e a arrecadação e distribuição de recursos (Nunes, 2003; Roniger, 1987). É interessante notar que o conceito de Caciques é estudado na literatura acadêmica em diferentes países e de diferentes formas. Pela dificuldade de obtenção de dados empíricos primários sobre o tema, não se sabe a real extensão da sua atividade e influência. Ainda assim, os caciques, no Brasil, têm a função de arrecadar dinheiro ao seu partido e distribuí-lo, assim como eles também devem manter relacionamentos pessoais com figuras de grande influência de forma a manter sua rede de contatos. Se juntarmos essas duas características, percebe-se como os Caciques brasileiros atuam de forma similar aos da democracia dos caciques nas Filipinas e aos *zokus* no Japão, ou seja, em rede.

No Brasil, o trabalho de Bezerra (1995) se destaca ao explorar três casos de corrupção: Valença, Capemi e Coroa-Brastel. O autor explicita que diferentes tipos de relacionamentos pessoais comuns no país como parentesco, patronagem, amizade, apadrinhamento, alianças políticas e camaradagem são facilitadores de relacionamentos corruptos. Isso mostra a importância da política de Caciques como políticos influentes nos casos de corrupção brasileiros. Contudo, esse relacionamento pessoal dos Caciques deve indicar a existência de um outro lado: os empresários com quem estes se relacionam.

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

Nesse sentido, os estudos sobre CPA têm buscado entender quais são os atores que possuem poder dentro de uma sociedade e quais são os seus resultados (Hillman *et al.*, 2004). Esses estudos falham em entender as intenções das estratégias corporativas políticas pelas organizações que incentivam o relacionamento pessoal. É o caso dos Caciques que são portas de entrada para a atuação das grandes corporações e de seus executivos. Para que esses Caciques realizem sua função de manter o relacionamento pessoal é necessário que as empresas também disponham de executivos que sejam seu meio de contato. Esses executivos serão denominados Padrinhos. Os Padrinhos são pessoas em cargos de liderança nas corporações e que mantêm o poder de decisão. Além de suas atividades oficiais dentro da empresa, eles também devem manter um relacionamento pessoal com membros do poder público, o qual é ponto de contato entre a esfera pública e privada.

O termo Padrinho tem sido utilizado na Nigéria para descrever os atores que possuem influência política, econômica e social na democracia. Esses agentes operam para os partidos mais influentes da Nigéria e garantem com que as eleições não levem em consideração a escolha da maioria da população e sim controlem os grupos de eleitores sob os quais eles têm influência. Nesse sentido, eles desvirtuam o princípio da competitividade dos candidatos a cargos elegíveis (Abdullahi & Sakariyau, 2013; Albert, 2005). Um conceito similar que une Caciques e Padrinhos é o de *patron-client politics*. Em uma relação díade, os patrões usam seus recursos em favor do cliente, o qual, em retorno, utiliza a posição alcançada para oferecer assistência e seus serviços aos patrões. Essa política é utilizada na administração pública para definir uma política clientelista em que o Estado fornece seus serviços aos setores específicos da sociedade, sendo estes os clientes. Na administração de empresas a lógica pode ser invertida, os Padrinhos seriam os patrões que apadrinham seus políticos ou Caciques dentro de seus partidos em troca da sua influência política e poder estatal (Khan, 1998; Scott, 1972).

Portanto, definiu-se CPA, captura do Estado, Padrinhos e Caciques de forma teórica, no entanto, a prática desses relacionamentos que capturam o Estado precisa ser melhor apresentada. As atuações corporativas políticas lícitas como o lobby, as doações de campanha e associações de classe devem ser discutidas também a partir de suas possíveis consequências negativas. Esse aprofundamento se mostra relevante no combate ao crime corporativo ao perceber que é incentivado pela estratégia da empresa de forma organizacional e não pela atuação individual de seus empregados (Nielsen, 2003; Pinto, Leana & Pil, 2008).

Os mecanismos de CPA: as relações entre empresa e Estado

Keim e Zeithaml (2016) apresentam cinco estratégias principais de CPA: construção de consenso, contribuição em comitês de ação política, *advocacy*, lobby e construção de coalisão. Para o Brasil e para o setor de construção pesada, faz sentido falar sobre o lobby, os contratos públicos, as doações de

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

campanha, as alianças e as associações de classe como atividades de CPA que estiveram associadas à corrupção. Essas atividades foram observadas empiricamente nos dados estudados, sendo categorias da CPA. Apesar de haver outras atividades políticas corporativas, as categorias aqui analisadas vão ao encontro de outros estudos que mostram como o setor de construção pesada se vale do seu próximo relacionamento com o poder público para enriquecer de forma lícita e ilícita (Arewa & Farrell, 2015). As empresas que se engajam em atividades políticas se valem de um conjunto dessas estratégias combinadas (Schuler *et al.*, 2002) e ainda assim seu retorno não é financeiro, mas uma influência a longo prazo (Lin, 2019).

O lobby é a interferência de grupos da sociedade civil no processo legislativo (Hillman *et al.*, 2004; Rodrigues, 1996). Ele influencia os bastidores da política, mas não é regulamentado no Brasil. Assim, não se sabe o peso do lobby na aprovação de medidas do interesse do setor econômico (Mancuso, 2004; Rodrigues, 1996). Mancuso (2003) também aponta o papel das associações de classe das construtoras, Associação das Construtoras de Centrais Energéticas (ACCE) e do Sindicato da Indústria da Construção Civil de Grandes Estruturas do Estado de São Paulo (SINDUSCON/SP) nas atividades de lobby coletivo. O setor de construção pesada se movimenta com a participação em contratos públicos. A articulação do lobby ocorre em todas as etapas de tramitação desses projetos (Mancuso, 2003). Diferentes empresas utilizam de estratégias de lobby variadas para a construção do processo legislativo, a depender de seu interesse e caminhos de acesso (Aplin & Hegarty, 1980).

As associações de classe, organizações da sociedade civil, bem como as alianças não formais entre diferentes grupos ou empresas aumentam a capacidade de articulação dos grupos de pressão. Nesse sentido, as associações de classe e as alianças têm importância por serem meios de as empresas ganharem força em suas reinvindicações perante o Estado (Ometto, 2014). Elas funcionam como organizadoras de demandas e, consequentemente, como instrumento de pressão (Barley, 2007). Além disso, elas fazem parte das atividades políticas corporativas coletivas, diferentes do lobby e das doações de campanha.

As doações de campanha são formas diretas de contribuição a políticos e partidos. Aggarwal, Meschke e Wang (2012) afirmam que as doações de campanha não são investimentos por não melhorarem a *performance* das empresas, mas são problemas de agência em que executivos doam para políticos de sua preferência sem passar pelo escrutínio dos *stakeholders* (Lin, 2019). Hadani e Schuler (2013) confirmam essa ideia, mas ressaltam que as doações de campanha aumentam a *performance* em mercados regulamentados como o setor de construção.

No Brasil, as doações eram regulamentadas pela lei eleitoral (*LEI Nº 9.504, DE 30 DE SETEMBRO DE 1997*, 1997). Contudo, em 2015, o Supremo Tribunal Federal (STF) declarou inconstitucionais as doações de pessoas jurídicas e a Lei nº13.165 ratificou a decisão. Hoje, o financiamento legal da campanha é feito com doações de pessoas físicas e com o fundo partidário, repasses do Estado aos partidos (*LEI Nº 13.165, DE 29 DE SETEMBRO DE 2015.*, 2015).

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

Assim, desde as eleições de 2016, a legislação restringiu as doações, mas sem impedir totalmente a influência do dinheiro privado nas eleições. Esses repasses devem identificar o doador e não podem ser feitos em dinheiro vivo. Ressalta-se que a investigação da operação Lava Jato inclui a Odebrecht em 2016. Ou seja, os fatos analisados aqui são anteriores à lei que proíbe a doação por pessoas jurídicas.

Além das doações legais, a doação de dinheiro não contabilizado, o chamado Caixa 2, é também corriqueiro na política brasileira (Carazza, 2018). O Caixa 2 engloba as doações que não são contabilizadas e que podem desequilibrar a disputa eleitoral. O Caixa 2 é um crime eleitoral com pena branda. Contudo, se o dinheiro for de fonte ilícita ou houver contrapartida, pode configurar os crimes de lavagem de dinheiro ou de corrupção.

As doações de campanha, como descreve Lazzarini (2011), em geral implicam em um esquema no qual pessoas ou instituições doam para a campanha de candidatos políticos e em troca recebem benefícios durante o mandato. Essas doações são formas de construção de alianças e do relacionamento político da empresa.

Costa, Bandeira-De-Mello e Marcon (2013) indicam que as doações de campanha, nos casos em que o candidato é eleito, influenciam a diversificação da empresa, inclusive se neutralizados os efeitos financeiros e a situação econômica nessa diversificação. Portanto, as doações de campanha estão relacionadas à expansão das empresas para outros setores de atuação além do seu inicial. Tais doações também influenciam na obtenção de crédito, principalmente para grandes organizações (Bandeira-de-Mello & Marcon, 2010).

As doações de campanha nas eleições brasileiras de 1998 e 2002 influenciaram o aumento do retorno das ações, comparando as empresas que doaram com aquelas que não fizeram contribuições (Claessens, Feijen & Laeven, 2007). Mais recentemente, com os dados da Lava Jato, Carazza (2018) mostra que doações lícitas e ilícitas mantêm os interesses dos empresários junto aos governantes e têm influência nas chances de ser eleito, principalmente entre aqueles que são eleitos com um número próximo ao mínimo de votos.

Antes de eleitos, são as doações de campanha que movem os relacionamentos entre atores políticos e empresários. No entanto, o pós-campanha é marcado pelo pagamento de débitos, seja da empresa, que não conseguiu cumprir o acordo, ou do político, que ficou devendo alguma contrapartida. Por meio de licitações, consórcios e concessões, as empresas entram em relações diretas com o Estado (Carazza, 2018; Coelho, 2019). Esses contratos são importantes quando se trata de empresas de construção pesada, visto que, no Brasil, as grandes obras de infraestrutura e sua gestão posterior são realizadas por meio do governo a partir de contratos de licitação (Campos, 2012; Souza, 1978).

A conduta ilegal nesses casos ocorre quando há superfaturamento da obra e o pagamento de propina para que determinada empresa ou grupo ganhe a competição (Estrela, 1995; Reeves-Latour & Morselli, 2017). Além disso, os consórcios podem organizar as empresas que combinam entre si para que as concorrentes submetam projetos com preços maiores que

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

o dela e, em troca, oferecem subcontratações ou o mesmo tipo de preço de cobertura em outras obras. De maneira geral, o que está em jogo é a distorção da competitividade e, por consequência, um pagamento pelas obras ou concessões de maior valor que o de mercado, em prejuízo da população (Silva Filho, Lima & Maciel, 2010). Tais contratações públicas também podem ser influenciadas pela doação anterior de campanha aos políticos do poder executivo.

Sendo assim, explicitadas essas formas de interação entre empresa e Estado motivadas pela empresa, é necessário descrever a metodologia de pesquisa.

Metodologia

A metodologia de estudo de caso intrínseco foi escolhida por pressupor uma descrição detalhada do caso para que ele possa trazer reflexões para o leitor a partir das conexões que ele mesmo faz com seu conhecimento prévio (Stake, 1998). Essa descrição, como forma de exposição, auxilia no avanço desse campo de estudos, construindo teoria por meio da observação empírica de um caso relevante (Geertz, 1973; Van Maanen, 2006).

O setor de construção pesada possui um relacionamento histórico com o Estado (Campos, 2012) e sua necessária aproximação com contratos públicos (Silva Filho *et al.*, 2010), além das recentes investigações de corrupção do setor, ressaltam a importância deste caso (Praça, 2017). Escolheu-se a Odebrecht, a maior empresa de construção pesada envolvida nas investigações, com a finalidade de entender a fundo sua relação com o Estado. Além disso, organizações menores podem possuir atuação na área em grupo ou até mesmo como *free riders*, aproveitando-se de decisões conquistadas pelas empresas de maior porte (Lenway & Rehbein, 1991). O estudo de uma empresa do setor de construção pesada também agrega ao fato de que o relacionamento com o poder público desse setor tem criado fragilidades nas atividades de CPA (Arewa & Farrell, 2015).

Como dados, foram coletados todos os documentos públicos e disponíveis resultantes das colaborações premiadas de 5 dos 77 executivos da empresa que firmaram acordo. Esses executivos foram investigados pela operação Lava Jato e firmaram, junto ao acordo de leniência, acordo de colaboração com a Polícia Federal e com o Ministério Público. Assim, "colaboradores" é o termo usado para identificar os executivos que realizaram os acordos de colaboração premiada analisadas nesta pesquisa. A colaboração, também chamada de delação, é um acordo por meio do qual os investigados recebem redução de sentença mediante apresentação de depoimentos e provas de outros crimes. A escolha destes 5 colaboradores se deu com base na sua posição hierárquica dentro da empresa, de forma a apresentar diferentes pontos de vista que davam uma visão ampla aos casos de corrupção. Ademais, eles estavam também entre os executivos com mais termos de colaboração, ou seja, foram os delatores que relataram o maior número de crimes para a operação de forma ampla e abrangente, uma vez que eram executivos e tinham poder de decisão no alto escalão da empresa.

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

No total, foram transcritos e analisados 155 vídeos, sendo ao todo 42 horas e 43 minutos e 564 documentos anexos a esses vídeos como provas de colaboração e documentos do processo de colaboração. Os nomes dos colaboradores e seus cargos foram mantidos em anonimato por aconselhamento do comitê de ética que aprovou a pesquisa (parecer n.22/2017) e para garantir o direito ao esquecimento dos investigados que vem sendo discutido pelo Direito e pela Academia. O direito ao esquecimento é uma ideia jurídica de que os investigados e/ou condenados, após o término das investigações ou do cumprimento de suas penas têm o direito de seguirem sua vida normalmente sem serem discriminados ou importunados por esses eventos (Chenou & Radu, 2019). Os documentos são públicos e estão disponíveis na internet e junto ao Ministério Público. Os pesquisadores tiveram acesso às delações por meio de uma empresa de jornalismo que os cedeu gratuitamente. Interessante ressaltar que para cada depoimento existia um arquivo em vídeo, um relato escrito pelo colaborador, eventuais provas anexadas e entregues ao Ministério Público Federal (MPF) e a Polícia Federal (PF) e os pontos principais daquele depoimento anotados pelos membros do MPF e da PF. No momento das colaborações estavam presentes os colaboradores e seus advogados, membros da PF e do MPF.

Também foram analisados documentos externos complementares como textos de leis que foram citadas nas colaborações, notícias sobre o caso, o website da empresa e os relatórios anuais das empresas do grupo Odebrecht desde o início das investigações em 2014. Por exemplo, os colaboradores, por vezes, citavam determinada lei, ou programa de incentivo do governo, no entanto, não descreviam por completo o que era a lei ou o programa, então os pesquisadores coletavam esses dados para complementar a análise. Sempre que citados pelas colaborações, tais documentos auxiliavam no entendimento dos casos de corrupção denunciados pelos colaboradores, assim foi possível ter uma visão do contexto e de quais casos estavam sendo descritos. Ainda que cada um desses eventos pudesse ser visto em separado, comparou-se as similaridades e diferenças entre eles para chegar a um modelo analítico da relação entre Padrinhos e Caciques.

Para a construção do caso, os documentos foram analisados em concomitância com a coleta e codificação; assim, a análise levou a novas coletas de dados e recodificação. Isso permite, além da organização de dados, uma observação melhor de novas ideias indutivas sobre o tema que auxiliaram no objetivo da pesquisa. Essa interação constante entre o material empírico, sua codificação e os constructos teóricos levam o pesquisador à criação de ilustrações que facilitam o entendimento dos conceitos encontrados e suas relações (Glaser & Strauss, 1967; Miles & Huberman, 1984).

O processo de codificação de dados seguiu uma primeira codificação descritiva e outra analítica (Merriam & Tisdell, 2016). A codificação ocorreu linha a linha por meio de uma comparação constante entre os códigos, agrupando-se temas semelhantes, comparando incidentes e pessoas (Charmaz, 2000). Realizou-se, então, a análise temática de redes em seis passos: (1) Codificação do material (2) Identificação dos temas (3) Construção das redes temáticas (4) Descrição e exploração das redes temáticas

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

(5) Sumarização das redes temáticas e (6) Interpretação dos padrões (Attride-Stirling, 2001; Fereday & Muir-Cochrane, 2006). Seguindo esses seis passos, foram criadas três redes temáticas que explicam a estratégia e operacionalização dentro da empresa, o relacionamento entre os agentes e a relação entre empresa e Estado. Por meio da interação entre essas três redes temáticas, foi possível interpretar os padrões e sumarizar os achados na seguinte rede que contempla os códigos mais relevantes de primeira ordem, de segunda ordem e a categoria central na Figura 1.

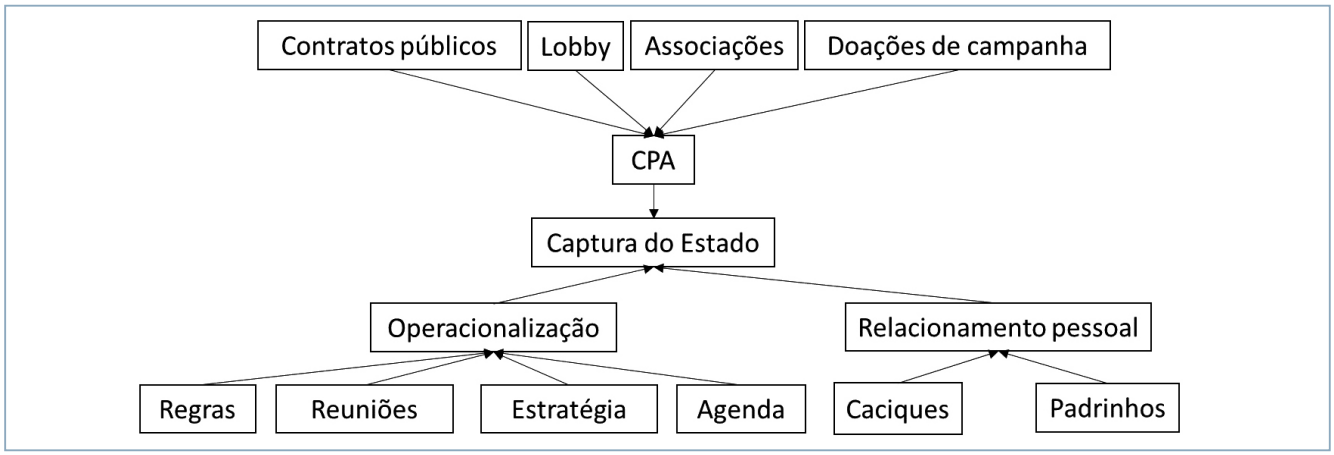

Figura 1. Rede temática de abstração das categorias analíticas.
Fonte: Elaborado pelos autores a partir da codificação dos dados.

Como se pode observar, a descrição do caso de captura do Estado se dá de forma a abstrair uma análise teórica a partir de códigos empíricos e descritivos. Além disso, os códigos descritivos auxiliam na explicação do funcionamento da relação entre Padrinhos e Caciques.

Esse procedimento de codificação linha a linha e de análise de redes temáticas permitiu agrupar os temas presentes nos dados sob códigos de descrição semelhantes e posteriormente retomar em suas relações e características (Attride-Stirling, 2001; Charmaz, 2000). O software possibilitou a análise de documentos em vídeos e texto, além da criação das redes temáticas de relacionamento entre os códigos.

A Odebrecht

A Odebrecht foi fundada em Salvador no ano de 1944. O setor de construção no Brasil se desenvolveu na época por conta da escassez de importação de materiais de construção durante e após a 2ª Guerra Mundial (Campos, 2012; Odebrecht, 2017). A relação da empresa com a Petrobras se inicia em 1953 com um projeto relacionado a oleodutos. Em 1954 ela se torna uma sociedade anônima. A década de 1960 foi marcada pela expansão da empresa para o Nordeste e para o Sudeste com obras como o Aeroporto Internacional Galeão, no Rio de Janeiro, e o edifício-sede da Petrobras, ambos contratos públicos. Até esse período a empresa já contabilizava mais de 500 obras e na década de 1970 passa a se internacionalizar.

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

Em 1981 é criada a *Holding* Odebrecht S.A. Ela cresceu dentro e fora do Brasil por meio de aquisições e novas obras, muitas delas contratos públicos. Durante as décadas de 1990 e 2000, a construtora se especializou em contratos de licitação e passou a trabalhar com concessões, visto que no Brasil as maiores obras de infraestrutura são contratadas pelo Governo. A internacionalização e diversificação da empresa, por sua vez, é apoiada e subsidiada pelo governo através do BNDES e pela sua rede de contatos, inclusive, de outras empreiteiras (Rêgo, Dib & Bemvindo, 2016).

Em 2014 deu-se início a Operação Lava Jato, a mais bem documentada operação de investigação de corrupção que o Brasil já teve (Ministério Público Federal, 2020). Tal operação começou por investigar um esquema de lavagem de dinheiro que envolvia a Petrobrás, uma empresa estatal de energia e combustível. Segundo Castro e Ansari (2017) a operação tomou grandes proporções dada a possibilidade institucional de realizar colaborações premiadas envolvendo o Ministério Público Federal e a Polícia Federal. A operação alcançou as maiores empreiteiras do país, incluindo a Odebrecht, e muitos membros do Governo Federal. Até a data da submissão desse artigo, foram 49 acordos de colaboração, 14 acordos de leniência e 159 condenados em primeira e segunda instâncias (Ministério Público Federal, 2020).

Com as investigações da operação Lava Jato, vieram mudanças na diretoria da empresa. Em junho de 2015, o presidente da *holding* foi preso preventivamente e, em março de 2016, foi condenado pela primeira vez a dezenove anos e quatro meses de prisão por corrupção ativa, lavagem de dinheiro e associação criminosa, tendo renunciado à presidência da empresa em dezembro do mesmo ano. Ele e mais 76 executivos da empresa firmaram acordo de colaboração premiada em dezembro de 2016. A Odebrecht se comprometeu a pagar 8,6 bilhões de reais como indenização pelos atos de corrupção e firmou acordo de leniência com o Brasil, os Estados Unidos e a Suíça. Ainda assim, a presidência do conselho continuou nas mãos da família Odebrecht (Odebrecht, 2016b). As consequências das atividades de CPA e suas ilegalidades trouxeram grande prejuízo financeiro e de imagem para a corporação que em junho de 2019 abriu um pedido de recuperação judicial (Odebrehct, 2019).

As colaborações dos executivos se somaram ao acordo de leniência que a empresa realizou com Estados Unidos, Suíça e Brasil. Ainda a empresa conquistou a possibilidade de continuar no mercado, participando de licitações e concessões. A empresa também tem submetido a uma auditoria externa e mudança na governança corporativa a fim de não realizar atos ilícitos e prezar pela ética em seus negócios. Os colaboradores, por sua vez, tiverem redução de sentença (Odebrecht, 2016a).

Hoje a empresa retomou seus contratos com a Petrobras, mediante uma série de atitudes voltadas ao que chama de "jornada da transformação". A Odebrecht se viu obrigada a modificar seus processos, ter um monitoramento independente e melhorar a sua governança corporativa. Entre as ações práticas estão: a decisão de que o Diretor Presidente da Odebrecht S.A. não será da família Odebrecht, mas indicado pelo presidente do conselho de administração da empresa; criação de um comitê de conformidade junto ao conselho de administração; decisão de que pelo menos 20%

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

e não menos que dois dos membros do conselho sejam considerados independentes. Fazem parte ainda do plano da empresa mudanças nas formas de negociação e participação em movimentos que reforçam a ética nos negócios (Odebrecht, 2018).

A empresa já havia sido investigada nos casos PC-Collor e anões do orçamento. O caso PC-Collor levou ao impeachment do presidente Collor, enquanto no caso dos anões do orçamento parlamentares desviaram dinheiro público. Em ambos os escândalos executivos da Odebrecht foram chamados a depor e, ainda assim, a estratégia da empresa continuou a incentivar o relacionamento pessoal entre executivos e políticos, o que profissionalizou o esquema de corrupção com a criação do sistema de operações estruturadas. Entra-se, dessa forma, no lado sombrio da CPA (Coelho, 2019; Valente, 2016).

Análise e discussão dos resultados

Argumenta-se que há mecanismos de CPA que são subvertidos por meio de pagamentos ilícitos e relacionamentos pessoais. Abordam-se tais mecanismos a partir da descrição do caso de corrupção pelos relatos dos executivos da empresa. Vale lembrar que a narrativa aqui descrita foi criada pelos executivos no ato de sua colaboração premiada. Entende-se que destes dados pode-se explorar as estratégias que ocorriam dentro da empresa. Contudo, não cabe a esta pesquisa realizar juízo de valor ou atribuir crime aos atores envolvidos, cabendo à justiça tal papel.

Nesse sentido, primeiramente explora-se a estratégia de CPA utilizada pela empresa definindo as categorias de Caciques e Padrinhos e como ocorriam os pagamentos e as contrapartidas. Ademais, se explora as formas de CPA como lobby, doações de campanha, associações de classe, contratos públicos e relacionamentos pessoais que subvertiam essa estratégia corporativa para um lado sombrio. Dando sequência, descreve-se como essas estratégias davam acesso ao poder estatal e capturavam o Estado que passou a ser influenciado pelo interesse privado.

Definindo caciques e padrinhos

Os dados indicam um padrão de relacionamentos entre duas categorias principais: os Caciques do lado público, e os Padrinhos na posição de privados. A empresa incentivava que seus executivos cultivassem relações pessoais com personalidades políticas influentes da sua área de atuação. O desenvolvimento desse relacionamento pessoal era diferente para cada caso, ou seja, cada um deles poderia se apoiar mais no fator amizade ou no fator dinheiro. *"O cara sempre te ajuda, e você tá sempre ajudando ele (...) é uma coisa meio fluida"* (Colaborador 1).

Ao analisar as similaridades e diferenças entre os casos, foi possível perceber uma estratégia de relacionamento pessoal que ocorria em toda a hierarquia da organização. Apesar de cada caso de corrupção delatado ter um objetivo específico, a forma de realização dos pagamentos e das

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

contrapartidas eram similares, podendo ser resumidas como na Figura 2. Nessa relação, o Padrinho era responsável por pedir autorização de seu superior e dar entrada no sistema de operações estruturadas, setor responsável pelos pagamentos com dinheiro de Caixa 2, para que este fizesse os pagamentos aos intermediários. O Cacique, por sua vez, se mantinha aberto em sua relação pessoal com o Padrinho. Isso indica que a Odebrecht teria fácil comunicação com aquele político, acesso ao poder e eventualmente poderia pedir seu apoio em contrapartidas específicas.

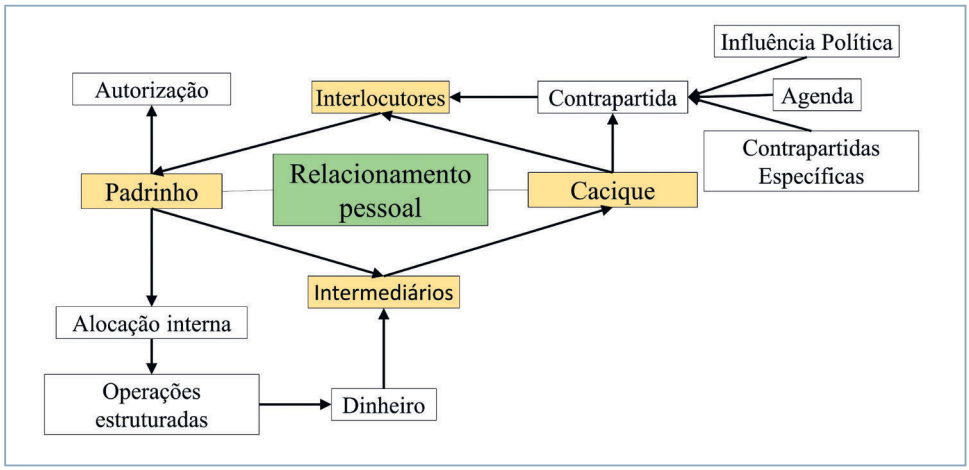

Figura 2. Dentro da relação entre padrinhos e caciques.
Fonte: Criado pelos autores a partir dos dados analisados (Coelho, 2019).

No Brasil, a literatura indica que os Caciques têm acesso ao poder e influência sobre outros políticos (Carazza, 2018). Para os efeitos deste estudo, eles podem ser chefes de gabinete, presidentes de partido, tesoureiros de campanha e ocupar diferentes posições de controle dentro da estrutura Estatal ou de empresas estatais. O que se vê diferente, no caso Odebrecht, é que eles também seriam responsáveis pelo arrecadamento e distribuição das contribuições legais e ilegais de campanha.

> Era a pessoa que tinha relação, normalmente você focava, criava uma relação focal entre duas pessoas. Então se houvesse alguma demanda que a organização tivesse que a senadora pudesse ajudar, então provavelmente [o Padrinho] seria acionado para pedir isso a ela. (Colaborador 4)

Do lado empresarial, os colaboradores chamam os contatos do político dentro da empresa de Padrinhos. *"O padrinho não era só para obter a questão de contribuição ou pagamentos, não, o padrinho também era para resolver agenda"* (Colaborador 1). Esses executivos estavam em diferentes posições hierárquicas dentro da Odebrecht e possuíam, cada um, uma série de contatos pessoais dentro do Estado na sua área de influência. Incentivados pela estratégia empresarial, os *"Executivos tinham relação direta com esses agentes públicos e por isso pediam doações de forma ilícita para eles"* (Colaborador 1).

Os Padrinhos, nome dado pelos executivos, mantinham relacionamentos pessoais com um grupo político, um Cacique ou o diretor de uma empresa estatal. A nomenclatura "Padrinho" é escolhida no sentido de que o agente

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

privado mantém o relacionamento com o Cacique, a partir de incentivos políticos como doações de campanha, para ter a sua influência dentro da esfera pública, e é ele quem dá sustentação financeira ao político (Bezerra, 1995). No Brasil, essa palavra tem uma conotação de relacionamento pessoal, afinidade e características familiares, representando o relacionamento entre empresários e políticos que, por vezes, se dizem amigos. *"Eu perdi nessa colaboração uns 30 amigos"* (Colaborador 2)

A escolha de cada contato, entre Cacique e Padrinho, era baseada no seu relacionamento pessoal e na hierarquia da companhia. Nesse sentido, quanto maior a posição hierárquica dentro da Odebrecht, mais importante era o contato do executivo dentro do Estado e esse executivo seria responsável pelas contribuições na sua área de atuação.

> A empresa certamente tem os seus relacionamentos através dos seus líderes empresariais, dos seus DS [Diretor Superintendente], então, se eu precisasse falar com um desses senadores se fosse Pernambuco, eu procurava a pessoa de Pernambuco, se fosse São Paulo, eu procurava a pessoa de São Paulo. Eu sabia que a empresa tinha esse relacionamento (Colaborador 5).

A subversão da atividade política corporativa

Doações de campanhas legais e ilegais, lobby e contratos públicos eram usados. Nesse sentido, as estratégias de CPA criam conexões pessoais baseadas na reciprocidade de favores que se fortalecem historicamente. *"Mesmo que você não tenha fechado o compromisso na hora, você tem um compromisso moral e o cara criou a expectativa"* (Colaborador 1).

Dada a importância das pessoas envolvidas e a quantidade de dinheiro, uma estrutura era formada para a realização dos pagamentos. Padrinhos e Caciques nomeavam prepostos que serviam de intermediários para acertar a forma de pagamento e como entregar/receber o dinheiro. Caracteriza-se então a figura do interlocutor, aquele que falava em nome de um Cacique ou Padrinho para acertar os valores com o intuito de não o expor. O interlocutor também poderia facilitar a comunicação entre os agentes e auxiliar nas demandas por contrapartida. Segundo Lemarchand e Legg (1972) esses intermediários são comuns em redes de corrupção, principalmente quando nestas estão personalidades públicas.

> Para fazer o nosso trabalho, contávamos com o apoio de alguns terceirizados, a saber: i) Operadores, que utilizavam suas empresas para movimentar nossos recursos no exterior; por nossa conta e ordem ; ii) Doleiros, nos vendiam reais em espécie no Brasil mediante o pagamento em dólares ou outras moedas, via depósito bancário feito no exterior a partir de nossas offshores, e iii) Entregadores: faziam entrega de dinheiro vivo no Brasil. (Arquivo anexado do Colaborador 3)

Segundo os colaboradores, existia dentro da Odebrecht uma reunião entre os principais executivos para que se consolidassem todos os pagamentos que seriam feitos em anos de eleição, assim se evitaria a duplicidade de pagamentos para o mesmo político. Nessa reunião, ficavam acertados os limites para as doações oficiais daquele ano, para que não houvesse diferenciação entre os valores doados oficialmente para o mesmo cargo. As doações eram preferencialmente realizadas pela Construtora Norberto Odebrecht (CNO).

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

> Reunião dos LEs (Líderes Empresariais) para consolidar os dados, [o executivo] participava da reunião para definir valores de doações oficiais. Definia o volume total de recursos a serem pagos e participava da definição do valor que seria mediante doação oficial, e depois deixava a reunião para que os LEs alinhassem a diferença entre o montante de recursos disponíveis e as doações que seriam efetuadas mediante Caixa 2 (Pontos principais apontados na delação do colaborador 1).
>
> Os limites eram para a doação oficial que iriam aparecer na prestação de contas, para as doações de Caixa 2 não tinha um limite pré-estabelecido (Colaborador 4).
>
> Delimitavam valor a ser doado oficialmente. Usavam [empresa terceira] para doar outra parcela em seu nome. O resto faziam como Caixa 2. Limitavam valor de doação oficial em um teto no mesmo cargo. Não poderiam doar oficialmente pro candidato a Governador do RJ mais que o de Pernambuco. (Pontos principais apontados na delação do colaborador 4)

Os colaboradores insistem que a contrapartida para essas doações era manter a relação entre os Padrinhos e Caciques. Elas davam à Odebrecht acesso ao poder político, ou seja, possibilidade de marcar reuniões e ter uma agenda de compromissos com políticos que ocupavam cargos relevantes na estrutura Estatal, influenciando o Estado.

Tal aspecto da contrapartida é central nas gravações das colaborações, pois sempre que o executivo relata um caso de pagamento, o Ministério Público pergunta se houve contrapartida e a resposta é *"Não teve contrapartida"* (Colaborador 3).

A reafirmação constante de que não havia contrapartida para os crimes de Caixa 2 e doações de campanha se dá mediante a constatação de que o crime de corrupção só pode recair sobre o réu se o pagamento for realizado em troca de uma contrapartida específica. Assim, o executivo, ao delatar uma doação lícita ou ilícita, não tem incentivo para conectar esse dinheiro a alguma contrapartida. Assim, os investigadores têm que procurar essa conexão para constituir crime de corrupção e acusar o político de corrupção. Nesse sentido, um cuidado especial sobre a veracidade das delações no que tange a criminalização de terceiros é tomada nessa análise.

O acesso ao poder estatal era dado pela contribuição de campanha, mas os pedidos de contrapartida como apoios em medidas provisórias ou em Projetos de Lei poderiam ser feitos por outros executivos interlocutores da empresa, tais como profissionais da área de relações institucionais ou associações de classe (Carazza, 2018). Aqui se vê como a CPA pode se transformar facilmente em crime organizacional. Suas atividades, ao dar acesso do poder estatal, extrapolam o limite tênue entre o lícito e o ilícito.

> No Congresso Nacional, para mostrar aos senadores a importância desse assunto para a economia Brasileira e consequentemente para a Braskem, me pediu que fizesse e minha secretária solicitou algumas agendas com alguns senadores, a escolha dele [executivo interessado na pauta], ele escolheu alguns senadores que estão aqui listados. (Colaborador 5)

O pagamento de propina por uma contrapartida específica é claro, dentre outros exemplos, na compra da medida provisória 470 (MEDIDA PROVISÓRIA Nº. 470, DE 13 DE OUTUBRO DE 2009., 2009). Aqui se vê o

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

lado sombrio do lobby que, incentivado pela estratégia da empresa, envolve pagamentos ilícitos e tem influência na construção legislativa. O uso de tal influência para a direta modificação de leis é chamado de corrupção de segunda ordem (Coelho & Barros, 2020; Zyglidopoulos, 2016).

> O primeiro deles é o tema referente ao "Refis da Crise", [...] no qual tive atuação para que o governo aprovasse a MP 470, possibilitando o equacionamento do passivo fiscal oriundo do aproveitamento do crédito prêmio de IPI pela Braskem, mediante pagamento de contrapartida específica por solicitação de [Político] (Colaborador 1).

Outros pedidos de pagamento de propina eram relacionados a obras públicas conquistadas pela Odebrecht e inclusive com supostas cobranças de porcentagem sobre o lucro que a Odebrecht ganharia com aquela obra. Existem exemplos relatados pelos colaboradores de exigências de uma "taxa de oxigênio" para que não houvesse intercorrências na obra. Também houve relatos de pagamentos para a estruturação de cartéis que eliminam a competição na licitação de obras públicas. *"Fui convocado para uma reunião, [...] houve um consenso que nós deveríamos pagar essa chamada taxa de oxigênio de 1%"* (Colaborador 4).

Dentro das delações, diferentes casos de corrupção são apontados em obras realizadas pela Odebrecht e por outras empreiteiras nos últimos vinte anos. Casos como as arenas e estádios da Copa do Mundo da FIFA de 2014, o parque Olímpico, linhas de metrô de São Paulo e do Rio de Janeiro, projetos para construção de Submarinos (Prosub), contratos com a Petrobras como o Programa de Aceleração do Crescimento em Segurança Meio Ambiente e Saúde (PAC SMS).

Tais contratos poderiam ser realizados como empreendimentos privados, em que a Odebrecht seria a investidora, Parcerias Público Privadas (PPPs), nas quais tanto a empresa como o Estado colocariam investimentos, e contratos públicos financiados por bancos estatais como a Caixa Econômica Federal (CEF) e o BNDES. A atividade política da empresa por meio de lobby, doação de campanha, contratos públicos, consórcios e concessões, permitiu que ela eliminasse a competição no setor de construção pesada ao associar essas atividades a crimes organizacionais como pagamento de propina, Caixa 2 e estruturação de cartéis.

> Em contrapartida, ao permitir que o mercado fosse organizado, foi imposto [...] o pagamento ilícito no montante equivalente a 3% do valor de cada contrato; que os pagamentos eram deduzidos dos resultados dos contratos e seriam supostamente usados nas campanhas políticas (Anexo Colaborador 4).

Para que esses acertos nos contratos públicos eliminassem a concorrência, as empresas também apresentavam propostas de cobertura umas para as outras. Isso significa que, tendo estabelecido que a Odebrecht iria realizar determinada obra e, portanto, ganharia o contrato, ela poderia pedir para que outra empresa apresentasse uma proposta com um preço maior para aquela obra, burlando a competitividade do processo licitatório. Esse processo também ocorria com a formulação de consórcios com empresas menores, ou seja, mais de uma empresa, em consórcio, poderia ficar responsável por um contrato.

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

> Os consórcios se auto cobriam, ou seja, a partir do momento que se definia que eu ia ficar com a favela do alemão os outros dois consórcios cobriam e eu fui e cobri as outras duas licitações. São lotes da mesma licitação, um foi cobrindo o outro, fazendo o que eu chamo de auto cobertura, como cada um já tem o seu, você forja uma competição entre os três consórcios apresentados (Colaborador 4).

Tal análise indica que diferentes obras incorriam no mesmo processo corrupto, o que torna a prática comum dentro do setor de construção pesada. Interessante que essa prática não é exclusiva no Brasil (Jong, Henry & Stansbury, 2009; Pedersen, 2016). Essa situação ocorre mais de uma vez em momentos nos quais o Estado decide qual empresa ou consórcio irá ficar com determinado contrato e, em troca, o político responsável por aquela obra poderia pedir propina. Isso foi apontado também por Curi (2013) ao estudar as obras dos Megaeventos como as Olímpiadas e a Copa do Mundo da FIFA.

> No momento em que o governador delegou o projeto para mim, eu identifico um executivo que ia executar e ia coordenar essa fase de conquista para o projeto, toda essa tratativa de edital com as empresas concorrentes, é sempre feita com ele (Colaborador 4).

Interlocutores auxiliavam na contrapartida, enquanto intermediários eram escalados para combinar a entrega e receber o dinheiro. Ao longo dos anos, pedidos de contribuição para campanhas eleitorais e pedidos como contrapartida a contratos públicos (propina) estão associados à relação que manteve a Odebrecht próxima ao governo, inclusive na formação de cartéis, na eliminação de concorrências e no trabalho do legislativo, do executivo e judiciário. Faz-se um adendo de que, segundo os executivos, os pagamentos ocorriam inclusive para candidatos que não fossem favoritos, assim a empresa garantiria, como um seguro, que qualquer candidato que ganhasse estivesse ao seu lado.

As doações de campanha pedidas e acertadas em conversas entre Padrinhos e Caciques permitiam que a empresa tivesse uma agenda com os políticos, isso inclui fácil acesso às autoridades, reuniões com certa frequência e influência no poder público. Vale lembrar que as doações de campanha são mecanismos de CPA e, nesse sentido, fazem parte das estratégias de não-mercado das empresas. Ademais, melhoram as atividades de lobby (Claessens *et al.*, 2007; Mellahi, Frynas, Sun & Siegel, 2016).

Ainda que se tenham proibido as doações de campanha por pessoas jurídicas em 2014, a maior parte das doações seriam ilícitas por serem feitas em dinheiro e sem registro na justiça. Ou seja, a proibição de doações de campanha oficiais por pessoas jurídicas talvez não solucione o problema. Antes dessa proibição, as doações já eram ilegais por serem realizadas com Caixa 2, ainda que tivessem uma pena branda se não houvesse constatação de contrapartida e crime de corrupção (Carazza, 2018; Castro & Ansari, 2017).

A captura do Estado

Junto com as argumentações de Barley (2007) e Ometto (2014) o que se vê é que as corporações têm acesso e influenciam as decisões estatais por meio dos vínculos pessoais criados a partir das doações de campanha, pagamentos de propina e lobby, acrescentado às estratégias de CPA o

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

cronyism (Khatri *et al.*, 2006). De modo geral, o caso consegue demonstrar que a diretriz estratégica da Odebrecht era baseada em mecanismo de CPA como lobby, doações de campanha, associações de classe e principalmente relacionamento pessoal que permeavam os contratos públicos. No entanto, essas estratégias de não-mercado foram subvertidas a uma estratégia de corrupção que ao longo do tempo conseguiu capturar o Estado por meio de acesso ao poder em diferentes níveis da esfera pública.

As estratégias políticas são evidentes nas obras e contratos da Petrobras. Não se fala em somente uma licitação, concessão ou consórcio, como era o caso do Mensalão que incorreu em um esquema de fraude (Miguel & Coutinho, 2007). Trata-se de uma relação entre corporações e Estado na qual as empresas vendiam seus serviços para o Estado, enquanto esse era servido de doação de campanha ilícita e pagamentos de propina por estratégia corporativa.

Os colaboradores são perguntados pelos investigadores se esse tipo de comportamento era corriqueiro, normal, dentro da organização e a resposta leva a crer que não era só natural como generalizado. Era uma prática do setor realizar contribuições de campanha e acertos de mercado. Algo que, nos termos de Fleming e Zyglidopoulos (2008) e Nelson (2017) naturaliza a corrupção e a torna algo comum.

> Desde as suas origens, a companhia tem como característica a atuação no setor público de infraestrutura e, por isso, sempre teve relacionamento com agentes públicos e políticos (Anexo escrito Colaborador 4).

Segundo os colaboradores, a área de relações institucionais, nome dado às funções de acompanhamento legislativo e lobby, existia em todas as empresas do grupo e possuía conexões com diversas esferas do governo. O lobby, ainda que não regulamentado no Brasil, é uma atividade comum no país e é considerado legítimo no sentido de acompanhar temas de importância para a empresa, bem como fornece argumentos para a discussão desses temas. No entanto, essas relações institucionais também são realizadas por meio de associações de classe na tratativa de temas de interesse de diversas organizações que se unem na elaboração de notas técnicas a serem discutidas na atividade legislativa (ABRIG, 2017; Mancuso, 2007; Rodrigues, 1996).

> O jurídico da empresa preparava uma emenda, alguma coisa. O jurídico da empresa levava ao parlamentar para discutir alguma coisa, ou pedia a gente para levar a um deputado que a gente tivesse relação, uma nota técnica (Colaborador 5).

Em mais de uma oportunidade as associações de classe foram utilizadas como formas de entrar em contato e fazer pleitos junto à atividade política. Ainda que se defenda uma argumentação técnica por parte dessas associações, os políticos envolvidos já haviam recebido doações de campanha antes de serem eleitos, o que facilitava a aceitação do pleito (Ometto, 2014; Walker & Rea, 2014).

> Eu tive com ele também, mas quem fez a pressão principal foi os sindicatos e as associações de classe, eu diria que ele ouviu, entendeu que o assunto tinha pé e cabeça e via que seria uma forma importante para o próprio governo, atendia também o governo (Colaborador 2).

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

> Outros setores de exportação fizeram o mesmo, fizeram notas em jornais, fizeram discussões técnicas, audiências, fizeram tudo para mostrar a importância disso para a economia brasileira (Colaborador 5).

Os dados disponíveis na operação Lava Jato permitiram inferir empiricamente as argumentações sobre como as doações de campanha, as associações de classe, o lobby, as alianças e os contratos públicos são mecanismos de CPA que, por meio de uma estratégia corporativa de relacionamento pessoal, podem se tornar uma interação corrupta entre empresa e Estado que compra legislações, melhorando o desempenho da empresa (Claessens *et al.*, 2007). Sabe-se ainda que o tamanho da empresa coloca a Odebrecht em uma posição de poder que possibilita capturar o Estado mais facilmente (Hillman *et al.*, 2004). Isso mostra que o incentivo a relacionamentos pessoais entre Caciques e Padrinhos e que as práticas de CPA podem levar à captura do Estado e à corrupção (Barley, 2007; Zyglidopoulos, 2016).

Considerações finais

Por meio da CPA e envolvendo condutas ilícitas como o pagamento de propina e o Caixa 2, a Odebrecht conquistou contratos e organizou o mercado. A empresa também está sendo processada por supostamente ter eliminado a competição e comprado medidas provisórias e legislações. Nesse sentido, há que se ter cuidado para que grandes corporações não realizem atividades corporativas políticas de forma a capturar o Estado e engajar em crimes corporativos. O caso Odebrecht reforça empiricamente a proposta de Barley (2007) de que corporações têm grande capacidade de influenciar o Estado e, consequentemente, a democracia. Além disso, reitera-se que a CPA tem o um lado sombrio que vai além dos limites éticos e uma estratégia como essa pode levar à atuação ilícita se não for bem regulamentada e estruturada.

Esta pesquisa traz três contribuições teóricas importantes. Descreve-se empiricamente o lado sombrio da atividade política corporativa de forma a mostrar que as atividades políticas corporativas como lobby, doações de campanha, associações de classe e relacionamentos pessoais têm o poder de capturar o Estado e mudar legislações e contratos públicos em favor do setor privado. A segunda contribuição é a definição de Caciques como políticos do alto escalão que anteriormente eram conhecidos por sua influência dentro do campo político, mas que, no entanto, também possuem a função de arrecadar doações de campanhas e manter o relacionamento com o setor privado (Anderson, 1988; Carazza, 2018). A terceira contribuição é a constatação da existência dos Padrinhos como executivos do setor privado que, seguindo uma estratégia empresarial, mantinham um relacionamento pessoal com os Caciques para manter a influência e a captura do Estado.

Os Caciques e Padrinhos são detentores de poder na esfera pública e privada que se relacionam em meio aos mecanismos de CPA, podendo subverter a lógica dessa atuação para a ilegalidade. O relacionamento pessoal, o contato histórico entre Caciques e Padrinhos, permitia que a influência da empresa sobre o Estado fosse de longo prazo e que seu acesso

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

a financiamentos públicos e contratos fosse permanente. De certa forma, essa estratégia é benéfica para a empresa, contudo pode trazer prejuízos quando levada a ilicitudes. Assim, empresários não só prezavam pelo relacionamento, mas também pelo pagamento aos Caciques de diferentes partidos mantendo seu acesso ao poder público independente do resultado das eleições. Logo, era uma estratégia da empresa ter sempre um Padrinho que fosse responsável pelo contato e relacionamento com um político influente. Já o Cacique, do lado público, era responsável pela arrecadação de dinheiro lícito e ilícito para as campanhas políticas, além da articulação política interna.

Se por um lado essas contribuições podem ser consideradas teóricas, elas também trazem reflexões para a prática e para as políticas de combate à corrupção. A CPA tem sido estudada de forma a entender como as empresas atuam politicamente. No entanto, seu estudo e sua prática não levam em consideração a capacidade que essa atuação estratégica tem de subverter a lógica de benefício para empresa e encaminhar práticas lícitas e ilícitas que são prejudiciais à sociedade. Por mais que este estudo tenha se voltado a um caso empírico extremo e específico, outras atuações políticas empresariais podem subverter à lógica da CPA ao lado sombrio com maior ou menor intensidade. A existência de incentivos a relacionamentos pessoais e ao uso do poder econômico e empresarial em favor das empresas pode prejudicar a sociedade de forma geral. Para isso, atividades de governança corporativa e *compliance* podem e devem estar atentas às estratégias de não-mercado utilizadas pelas corporações. As empresas, nesse sentido, devem discutir e analisar as estratégias políticas que incitam a captura do Estado, de forma a realizar atuações políticas com responsabilidade social.

Ainda nesse sentido, o caso empírico mostra como as suspeitas de Barley (2006) e de Crouch (2004) podem estar certas. Se o lado sombrio da CPA permitir com que as grandes corporações controlem as democracias, inclusive o resultado das eleições, a democracia já não reflete a vontade geral da população, mas de uma pequena parcela que economicamente a influencia. Apesar dessa constatação já ter sido discutida dentro das teorias sobre administração pública e Estado, é necessário que volte-se o olhar para as grandes empresas que tem a capacidade econômica de influenciar e capturar o Estado para si, mas que também deveriam ter a responsabilidade social para entender as consequências de sua atuação (Lock & Seele, 2018).

Como limitação, esta pesquisa reconhece que a CPA, enquanto estratégia de não-mercado, não é por si só um elemento ruim. No entanto, cabe aos pesquisadores e aos administradores de empresa observar resultados positivos e negativos dessa estratégia, reforçando a proposta de que a CPA deve envolver estratégias de responsabilidade social e políticas anticorrupção (Windsor, 2007). Como um caso único intrínseco, qualquer extrapolação dos resultados aqui obtidos se dá por analogia. Entretanto, o caso ressalta a necessidade de atenção para a possibilidade de subversão das estratégias de CPA que acarretam resultados prejudiciais ou negativos para a sociedade em geral ou mesmo para as empresas.

Definido o lado sombrio da CPA, propõem-se futuras pesquisas que tratem quais os fatores que fazem com que essas estratégias se

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

subvertam em crime e tragam prejuízos financeiros e de imagem para as empresas. Análises empíricas podem buscar entender como a estratégia política ultrapassa os limites da ética, e como isso é construído ao longo do tempo dentro das empresas. Além disso, é necessário entender quais e como as políticas de CPA específicas são subvertidas ao lado sombrio. É necessário ainda explorar melhor a definição e as atribuições dos Caciques e Padrinhos, além de ver quanto essas estratégias políticas são utilizadas no país. Por fim, ao constatar a existência de estratégias empresariais que incitem movimentos de captura do Estado, é necessário que os sistemas de governança e *compliance* estejam atentos a essa possibilidade. Pesquisas nesse sentido também devem buscar opções e soluções para o combate à corrupção e ao lado sombrio da CPA.

Referências

Abdullahi, A., & Sakariyau, R. T. (2013). Democracy and politics of godfatherism in Nigeria: the effects and way forward. *International Journal of Politics and Good Governance*, *4*(2).

ABRIG (Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais) (2017, February). *Revista Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais*. *2ª Ed*. 55.

Aggarwal, R. K., Meschke, F., & Wang, T. Y. (2012). Corporate political donations: investment or agency? *Business and Politics*, *14*(1), 1-38. https://doi.org/10.1515/1469-3569.1391

Albert, I. O. (2005). Explaining 'godfatherism ' in Nigerian politics. *African Sociological Review*, *9*(2), 79-105.

Anderson, B. (1988). Cacique democracy in the Philippines: origins and dreams. *The New Left Review*, *1/169*, 3-31.

Aplin, J. C., & Hegarty, W. H. (1980). Political influence: strategies employed by organizations to impact legislation in business and economic matters. *Academy of Management Journal*, *23*(3), 438-450. https://doi.org/10.5465/255510

Arewa, A. O., & Farrell, P. (2015). The culture of construction organisations: the epitome of institutionalised corruption. *Construction Economics and Building*, *15*(3), 59-71. https://doi.org/10.5130/AJCEB.v15i3.4619

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, *1*(3), 385-405. https://doi.org/10.1177/146879410100100307

Bandeira-de-Mello, R., & Marcon, R. (2010). The value of business group affiliation for political connections: preferential lending in Brazil. In *Annual Meeting of The Academy of Management* (Vol. 2, pp. 1-25). AOM.

Barley, S. R. (2006). When I write my masterpiece: thoughts on what makes a paper interesting. *Academy of Management Journal*, *49*(1), 16-20. https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20785495

Barley, S. R. (2007). Corporations, democracy, and the public good. *Journal of Management Inquiry*, *16*(3), 201–215. https://doi.org/10.1177/1056492607305891

Barros, A., & Taylor, S. (2018). Think tanks, business and civil society: the ethics of promoting pro-corporate ideologies. *Journal of Business Ethics*, *0*(0), 0. https://doi.org/10.1007/s10551-018-4007-y

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

Bezerra, M. O. (1995). *Corrupção: um estudo sobre poder público e relações pessoais no Brasil* (1ª. Ed.). Rio de Janeiro: Relume Dumará

LEI Nº. 9.504, DE 30 DE SETEMBRO DE 1997., (1997) (testimony of Brasil).

MEDIDA PROVISÓRIA Nº. 470, DE 13 DE OUTUBRO DE 2009., 2009 (2009) (testimony of Brasil).

LEI Nº. 13.165, DE 29 DE SETEMBRO DE 2015., (2015) (testimony of Brasil).

Brasil, & Ministério Público Federal. (2014). *Entenda o caso*. http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso

Campos, P. H. P. (2012). *A Ditadura dos empreiteiros: as empresas nacionais de construção pesada, suas formas associativas e o Estado ditatorial brasileiro, 1964-1985*. Tese de Doutorado. Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Carazza, B. (2018). *Dinheiro, eleições e poder: as engrenagens do sistema político brasileiro*. São Paulo: Companhia das Letras.

Castro, A., & Ansari, S. (2017). Contextual "Readiness" for institutional work: a study of the fight against corruption in Brazil. *Journal of Management Inquiry*, *26*(4), 351-365. https://doi.org/10.1177/1056492617696887

Charmaz, K. (2000). Grounded theory: objectivist and contructivist methods. In N. K. Denzin & Y. Lincoln (Eds.). *The Handbook of Qualitative Research* (pp. 509-535). Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Chenou, J. M., & Radu, R. (2019). The "Right to Be Forgotten": negotiating public and private ordering in the European Union. *Business and Society*, *58*(1), 74-102. https://doi.org/10.1177/0007650317717720

Choi, J.-W. W. (2007). Governance structure and administrative corruption in Japan: an organizational network approach. *Public Administration Review*, *67*(5), 930-942. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00779.x

Claessens, S., Feijen, E., & Laeven, L. (2007). Political connections and preferential access to finance: the role of campaign contributions. *Journal of Financial Economics*, *88*(3), 554-580. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.11.003

Coelho, C. C. (2019). *Entre elites, corporações e corrupção: as relações entre a Odebrecht e o Estado Brasileiro.* Dissertação de mestrado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, SP, Brasil.

Coelho, C. C., & Barros, A. (2020). From Caciques and Godfathers to second-order corruption. *Journal of Management Inquiry*, 105649262090178. https://doi.org/10.1177/1056492620901780

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

Crouch, C. (2004). *Post-Democracy*. Cambridge: Polity press.

Curi, M. (2013). A disputa pelo legado em megaeventos esportivos no Brasil. *Horizontes Antropológicos*, *19*(40), 65-88. https://doi.org/10.1590/S0104-71832013000200003

Dobos, N. (2017). Networking, corruption, and subversion. *Journal of Business Ethics*, *144*(3), 467-478. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2853-4

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

Domadenik, P., Prašnikar, J., & Svejnar, J. (2016). Political connectedness, corporate governance, and firm performance. *Journal of Business Ethics*, *139*(2), 411-428. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2675-4

Domhoff, G. W. (1967). Who rules America?. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Estrela, J. B. (1995). Obras públicas e superfaturamento. *Revista do Tribunal de Contas do Distrito Federal*, *21*, 87-103.

Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: a hybrid approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, *5*(1), 80-92. https://doi.org/10.1177/160940690600500107

Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. *Academy of Management Annals*, *8*(1), 237-298. https://doi.org/10.1080/19416520.2014.875671

Fleming, P., & Zyglidopoulos, S. C. (2008). The escalation of deception in organizations. *Journal of Business Ethics*, *81*(4), 837-850. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9551-9

Galang, R. M. N. (2012). Victim or victimizer: firm responses to government corruption. *Journal of Management Studies*, *49*(2), 429-462. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00989.x

Geertz, C. (1973). Thick description toward an interpretative theory of culture. In C. Geertz (Ed.). *The interpretation of Cultures* (pp. 310-323). New York: Basic Books.

Getz, K. A. (1991). Selecting corporate political tactics. *Academy of Management Proceedings*, *1991*(1), 326-330. https://doi.org/10.5465/ambpp.1991.4977196

Gioia, D. A., & Longenecker, C. O. (1994). Delving into the dark side: the politics of executive appraisal. *Organizational Dynamics*, *22*(3), 47-58. https://doi.org/10.1016/0090-2616(94)90047-7

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory strategies for Qualitative Research*. Aldine.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, *35*(3), 20–29. https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004

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. https://doi.org/10.1002/smj.2006

Hellman, J., Jones, G., & Kaufmann, D. (2000). Seize the state, seize the day: an empirical analysis of state capture and corruption in transition economies. *World Bank Policy Research Working Paper*, *2444*, 1-41. papers2://publication/uuid/B15B06FA-4346-4788-A9CB-C07431F4B63A

Hillman, A. J., Keim, G. D., & Schuler, D. (2004). Corporate political activity: a review and research agenda. *Journal of Management*, *30*(6), 837-857. https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.003

Hillman, A.J., & Hitt, M.A. (1999). Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review*, 24, 825-842.

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

Hu, H. W., Hillman, A. M. Y. J., Sun, P., (2016). The dark side of board political capital: enabling blockholder rent appropriation. *Academy of Management Journal*, *59*(5), 1801-1822. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0425

Innes, A. (2016). Corporate state capture in open societies. *East European Politics and Societies*, *30*(3), 594-620. https://doi.org/10.1177/0888325416628957

John, A., Rajwani, T. S., & Lawton, T. C. (2015). Corporate political activity. In T. C. Lawton & T. S. Rajwani (Eds.). *The Routledge Companion to Non-Market Strategy*. New York: Routledge Editora.

Jong, M., Henry, W. P., & Stansbury, N. (2009, July). Eliminating corruption in our engineering/ construction industry. *Leadership and Management in Engineering*, 105-112.

Keim, G. D., & Zeithaml, C. P. (2016). Corporate political strategy and legislative decision making : a review and contingency approach published by: academy of management linked references are available on JSTOR for this article: corporate political strategy and legislative decision making. *The Academy of Management Review*, *11*(4), 828-843.

Keller, F. B. (2016). Moving beyond factions: using social network analysis to uncover patronage networks among Chinese elites. *Journal of East Asian Studies*, *16*(1), 17-41. https://doi.org/10.1017/jea.2015.3

Khan, M. H. (1998). Patron-client networks and the economic effects of corruption in Asia. *European Journal of Development Research*, *10*(1), 15-39. https://doi.org/10.1080/09578819808426700

Khatri, N., Tsang, E. W. K., & Begley, T. M. (2006). Cronyism: a cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, *37*(1), 61-75. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400171

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. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00337.x

Lazzarini, S. (2011). *Capitalismo de laços: os donos do Brasil e suas conexões*. Rio de Janeiro: Elsevier

Lemarchand, R., & Legg, K. (1972). Political clientelism and development: a preliminary analysis. *Comparative Politics*, *4*(2), 149-178. https://doi.org/10.1146/tnnorcvjoc.012809.102609

Lenway, S. A., & Rehbein, K. (1991). Leaders, followers, and free riders : an empirical test of variation in corporate political involvement. *The Academy of Management Journal*, *34*(4), 893–905.

Lin, W. (2019). Is corporate political activity an investment or agency? An application of system GMM approach. *Administrative Sciences*, *9*(1), 5. https://doi.org/10.3390/admsci9010005

Lock, I., & Seele, P. (2018). Politicized CSR: how corporate political activity (mis)uses political CSR. *Journal of Public Affairs*, *18*(3), 1-9. https://doi.org/10.1002/pa.1667

Mancuso, W. P. (2003). Construindo leis: os construtores e as concessões de serviços. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, *58*, 61-87. https://doi.org/10.1590/S0102-64452003000100005

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

Mancuso, W. P. (2004). O lobby da indústria no congresso nacional: empresariado e política no Brasil contemporâneo. *Revista de Ciências Sociais*, *47*(3), 505-547.

Mancuso, W. P. (2007). O empresariado como ator político no Brasil: balanço da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de Sociologia e Política*, *28*, 131-146. https://doi.org/10.1590/S0104-44782007000100009

Masood, A., & Nisar, M. A. (2019). Speaking out: a postcolonial critique of the academic discourse on far-right populism. *Organization*. https://doi.org/10.1177/1350508419828572

Mellahi, K., Frynas, J. G., Sun, P., & Siegel, D. (2016). A review of the nonmarket strategy literature: toward a multi-theoretical integration. *Journal of Management*, *42*(1), 143-173. https://doi.org/10.1177/0149206315617241

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research a guide to design and implementation* (4th Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. Publishers.

Miguel, L. F., & Coutinho, A. D. A. (2007). A crise e suas fronteiras: oito meses de "mensalão" nos editoriais dos jornais. *Opinião Pública*, *13*(1), 97-123. https://doi.org/10.1590/S0104-62762007000100004

Miles, M., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Ministério Público Federal. (2020). *Caso Lava Jato*. Recuperado em 5 outubro, 2020 de http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/resultados

Murray, J., Nyberg, D., & Rogers, J. (2016). Corporate political activity through constituency stitching: intertextually aligning a phantom community. *Organization*, *23*(6), 908–931. https://doi.org/10.1177/1350508416640924

Nelson, J. S. (2017). The Corruption Norm. *Journal of Management Inquiry*, *26*(3), 280–286. https://doi.org/10.1177/1056492616675415

Nielsen, R. P. (2003). Corruption networks and implications for ethical corruption reform. *Journal of Business Ethics*, *42*(2), 125-149. https://doi.org/10.1023/A:1021969204875

Nunes, E. de O. (2003). *A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático*. 3ª. Ed. Brasília: J. Zahar.

Odebrecht. (2016a). *Odebrecht assina acordo com autoridades do Brasil, Estados Unidos e Suíça*. Recuperado em 23 março, 2019, de https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/odebrecht-assina-acordo-com-autoridades-do-brasil-estados-unidos-e-suica

Odebrecht. (2016b). *Relatório Anual 2016*. Recuperado em 23 março, 2019, de https://www.odebrecht.com/pt-br/a-odebrecht/relatorios-anuais

Odebrecht. (2017). *História*. Recuperado em 23 março, 2019, de https://www.odebrecht.com/pt-br/organizacao-odebrecht/historia

Odebrecht. (2018). *Jornada da Transformação*. Recuperado em 23 março, 2019, de https://www.odebrecht.com/pt-br/a-odebrecht/jornada-da-transformacao

Odebrehct. (2019). *Recuperação Judicial da Odebrecht S.A*. Recuperado em 15 dezembro, 2019, de https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/recuperacao-judicial-da-odebrecht-sa

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

Ometto, M. P. D. S. de L. (2014). *Implicit corporate political activity and elite formation*. Tese de Doutorado. Fundação Getulio Vargas. São Paulo, SP Brasil.

Pearce, J. L., Castro, J. O., & Guillen, M. F. (2008). Influencing politics and political systems: political systems and corporate strategies. *Academy of Management Review*, *33*(2), 493-495. https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193527

Pedersen, A. (2016, May). *The impact of corruption on the performance of state-owned companies case of Petrobras Brasil*. Tese de Doutorado. Fundação Getulio Vargas. São Paulo, SP, Brasil.

Pinto, J., Leana, C. R., & Pil, F. K. (2008). Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organizational-level corruption. *Academy of Management Review*, *33*(3), 685-709. https://doi.org/10.5465/AMR.2008.32465726

Praça, S. (2017). *Guerra à Corrupção Lições da Lava Jato*. São Paulo: Generale.

Quimpo, N. G. (2005). Oligarchic patrimonialism, bossism, electoral clientelism, and contested democracy in the Philippines. *Comparative Politics*, *37*(2), 229-250.

Reeves-Latour, M., & Morselli, C. (2017). Bid-rigging networks and state-corporate crime in the construction industry. *Social Networks*, *51*, 158-170. https://doi.org/10.1016/j.socnet.2016.10.003

Rêgo, B. F. S., Dib, L. A. R., & Bemvindo, B. (2016). A perspectiva de redes na internacionalização de empresas brasileiras de construção civil: o caso Vale e BNDES em Moçambique. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, *15*(03), 53-69. https://doi.org/10.5585/riae.v15i3.2359

Rodrigues, R. (1996). A regulamentação do lobby no Brasil: leitura crítica de um projeto de lei. *Revista de Administração Pública*, *30*(1), 55-63. http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/8127/6942

Roniger, L. (1987). Caciquismo and Coronelismo: contextual dimensions of patron brokerage in Mexico and Brazil. *Latin American Research Review*, *22*(2), 71-99.

Salles-Djelic, M.-L., & Quack, S. (2018). *Globalization and business regulation*. *Annual Review of Sociology*, *44*(1), 123-143. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-060116-053532

Scherer, A. G., Baumann-Pauly, D., & Schneider, A. (2013). Democratizing corporate governance: compensating for the democratic deficit of corporate political activity and corporate citizenship. *Business & Society, 52*(3), 473-514. https://doi.org/10.1177/0007650312446931

Scherer, A. G., Palazzo, G., & Matten, D. (2014). The business firm as a political actor: a new theory of the firm for a globalized world. *Business & Society*, *53*(2), 143-156. https://doi.org/10.1177/0007650309345271

Scherer, A. G., Rasche, A., Palazzo, G., & Spicer, A. (2016). Managing for political corporate social responsibility: new challenges and directions for PCSR 2.0. *Journal of Management Studies*, *53*(3), 273-298. https://doi.org/10.1111/joms.12203

Schuler, D. A., Rehbein, K., & Cramer, R. D. (2002). Pursuing strategic advantage through political means: a multivariate approach. *Academy of Management Journal*, *45*(4), 659-672. https://doi.org/10.2307/3069303

Scott, J. C. (1972). Patron-client politics and political change in Southeast Asia. *The American Political Science Review*, *66*(1), 91-113.

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387

Silva Filho, L. O., Lima, M. C., & Maciel, R. G. (2010). Efeito Barganha e Cotação: fenômenos que permitem a ocorrncia de superfaturamento com preços inferiores às referências oficiais. Anais do *XIII SINAOP – Simpósio Nacional de Auditoria de Obras Públicas*. Porto Alegre, RS, Brasil.

Souza, N. H. B. (1978). *Operários e política: estudo sobre os trabalhadores da construção cívil em Brasília.* Brasília: UnB.

Stake, R. E. (1998). Qualitative Case studies. In Denzin, K & Lincoln, Y. S. *Strategies of Qualitative Inquiry* (pp. 445-454). California, CA: Sage Publications.

Sun, P., Mellahi, K., & Wright, M. (2012). The contingent value of corporate political ties. *Academy of Management Perspectives*, *26*(3), 68-82. https://doi.org/10.5465/amp.2011.0164

Valente, R. (2016). Escândalos pré-Lava Jato não tiraram Odebrecht do poder. *Estadão*. Recuperado em 10 maio, 2018, de http://www1.folha.uol.com.br/poder/2016/12/1842493-escandalos-pre-lava-jato-nao-tiraram-odebrecht-do-poder.shtml

Van Maanen, J. (2006). Style as theory. *Organization Science*, *6*(1), 133-143. https://doi.org/10.1287/orsc.6.1.133

Walker, E. T., & Rea, C. M. (2014). The political mobilization of firms and industries. *Annual Review of Sociology*, *40*(1), 281-304. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-071913-043215

Windsor, D. (2007). Toward a global theory of cross-border and multilevel corporate political activity. *Business and Society*, *46*(2), 253-278. https://doi.org/10.1177/0007650307301387

Zyglidopoulos, S. C. (2016). Toward a theory of second-order corruption. *Journal of Management Inquiry*, *25*(1), 3-10. https://doi.org/10.1177/1056492615579914

DOI: http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2021001
ISSN: 1677-7387