

Artículos

# Estratégia de Influência e o *modus operandi*: análise dos casos de JBS e Odebrecht\*

Influence Strategy and Modus Operandi: Analysis of the JBS and Odebrecht Cases

Estrategia de Influencia y *modus operandi*: análisis de los casos de JBS y Odebrecht

Rui Fernando Correia Ferreira <sup>a</sup>

DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.papo29.eimo>

Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8724-4267>

Felipe Fróes Couto

Recepção: 15 maio 2023

Universidade Estadual de Montes Claros, Brasil

Aprovação: 23 outubro 2024

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4928-9920>

Publicação: 20 dezembro 2024

Bruno de Almeida Vilela

Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2388-1034>

## Resumo:

O objetivo deste artigo foi analisar o *modus operandi* de estratégia de influência realizado pela JBS e Odebrecht para obter vantagem competitiva na relação com o Estado. Este trabalho propõe um avanço na compreensão teórica da *estratégia de influência* diferenciando-a do conceito genérico de não-mercado ao enfatizar o papel ativo e intencional das corporações em influenciar processos decisórios para benefícios regulatórios e legislativos ao demonstrar o *modus operandi* dos processos de contribuição de campanha, *lobby*, plataformas partidárias e corrupção. Foi utilizada a análise de conteúdo para analisar mais de 35 horas de vídeo com 27 executivos das respectivas empresas. O estudo revelou que as corporações JBS e Odebrecht desenvolveram métodos sofisticados de influência política para manipular decisões políticas e favorecer seus interesses comerciais. Foi possível, nesse sentido, identificar uma complexa teia de interações e influências que essas corporações exercem sobre a política e a governança.

**Palavras-chave:** estratégia de influência, *modus operandi*, JBS, Odebrecht, relação empresa-Estado.

## Abstract:

The objective of this article was to analyze the *modus operandi* of influence strategy employed by JBS and Odebrecht to gain a competitive advantage in their relationship with the State. This work proposes an advancement in the theoretical understanding of “influence strategy” by differentiating it from the generic concept of “non-market strategy,” emphasizing the active and intentional role of corporations in influencing decision-making processes for regulatory and legislative benefits. The *modus operandi* of campaign contributions, lobbying, partisan platforms, and corruption is demonstrated. Content analysis was used to examine over 35 hours of video with 27 executives from the respective companies. The study revealed that JBS and Odebrecht developed sophisticated methods of political influence to manipulate political decisions and favor their commercial interests. This allowed the identification of a complex web of interactions and influences that these corporations exert on politics and governance.

**Keywords:** Influence Strategy, Modus Operandi, JBS, Odebrecht, Business-State Relationship.

## Resumen:

El objetivo de este artículo fue analizar el *modus operandi* de la estrategia de influencia empleada por JBS y Odebrecht para obtener una ventaja competitiva en su relación con el Estado. Este trabajo propone un avance en la comprensión teórica de la *estrategia de influencia* diferenciándola del concepto genérico de *estrategia no-mercado*, al enfatizar el papel activo e intencional de las corporaciones en influir en los procesos de toma de decisiones, para obtener beneficios regulatorios y legislativos, demostrando el *modus operandi* de las contribuciones de campaña, el *lobby*, las plataformas partidarias y la corrupción. Se utilizó el análisis de contenido para examinar más de 35 horas de video con 27 ejecutivos de las respectivas empresas. El estudio reveló que las corporaciones JBS y Odebrecht desarrollaron métodos sofisticados de influencia política para manipular decisiones políticas y favorecer sus intereses comerciales. Esto permitió identificar una compleja red de interacciones e influencias que estas corporaciones ejercen sobre la política y la gobernanza.

**Palabras clave:** estrategia de influencia, *modus operandi*, JBS, Odebrecht, relación empresa-Estado.

## Autor notes

<sup>a</sup> Autor de correspondencia. Corro electrónico: [ruifernandof@gmail.com](mailto:ruifernandof@gmail.com)

## Introdução

O *modus operandi* organizacional é caracterizado por regularidades padronizadas nas práticas compartilhadas que permitem uma resposta consistente em circunstâncias estratégicas, mesmo na ausência de um plano estratégico formalizado, destacando a influência tácita dessas práticas na formulação de estratégias formais (Chia & Mackay, 2023). A estratégia pode emergir de maneira não deliberada através de práticas cotidianas de enfrentamento, nas quais a consistência nas ações é explicada não por uma orientação deliberada para objetivos, mas por um *modus operandi* internalizado que está alinhado com ações e experiências passadas (Chia & Holt, 2006). Em outras palavras, é afirmar que a rotina define a estratégia, na mesma medida em que a estratégia define a rotina; isso porque as estratégias emergentes derivam de processos inadvertidos, nos quais ações de enfrentamento nas operações se consolidam como soluções perenes que constituirão o modo de agir e a estratégia na organização (MacKay *et al.*, 2020).

Analisando as atividades da JBS e da Odebrecht, este estudo apresenta uma leitura descritiva do *modus operandi* da estratégia de influência (Ferreira, 2018). O artigo destaca a necessidade de uma análise detalhada sobre como grandes corporações estruturam e implementam estratégias para influenciar decisões políticas e legislativas, a partir do *modus operandi* específico dessas estratégias, que inclui doações de campanha, *lobby*, manipulação de plataformas partidárias e práticas de corrupção (Przeworski, 2011).

Os grupos empresariais JBS e Odebrecht foram selecionados pela sua relevância, pois ambos foram grandes financiadores de campanhas eleitorais no Brasil antes da proibição do financiamento empresarial, sendo amplamente estudados nos últimos tempos (Ferreira *et al.* 2024; Ricz & Schedelik, 2023; Fróes Couto *et al.*, 2022). Segundo de Lima, Prazeres, Araújo e Lagioia (2016), a JBS contribuiu com aproximadamente 463 milhões de reais para diversos partidos e candidatos nas eleições de 2006, 2008, 2010 e 2014, enquanto a Odebrecht doou cerca de 111 milhões de reais nas eleições de 2014. Essas empresas foram as principais doadoras naquele ano.

Tanto a JBS quanto a Odebrecht estão intimamente associadas ao capitalismo de laços e ao capitalismo de Estado. A JBS obteve significativos financiamentos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) após 2005, com o banco tornando-se um dos seus principais acionistas. Por outro lado, a Odebrecht, controladora da Braskem, principal empresa petroquímica das Américas, estabeleceu uma sociedade com a Petrobras em 2006 através de uma grande fusão (Lazzarini, 2007, 2011, 2015). As ações dessas empresas resultaram em mudanças significativas em políticas públicas, com impactos diretos na formulação de leis e regulamentos que favorecem seus interesses comerciais (Lima *et al.*, 2016). A revelação dessas práticas de influência e corrupção contribuiu para a erosão da confiança nas instituições democráticas e governamentais, destacando a necessidade de maior transparência e regulamentação no relacionamento entre empresas e o Estado (Raya-Quero *et al.*, 2023).

Com isso, o problema de pesquisa que este trabalho visa a responder é: como se articulou, conforme retratado na investigação da Lava-Jato, o *modus operandi* da estratégia de influência dos grupos JBS e Odebrecht em suas interações com o Estado? O trabalho visa preencher a lacuna na literatura sobre como as empresas JBS e Odebrecht desenvolveram métodos sofisticados para moldar a tomada de decisões em nível governamental, buscando uma vantagem competitiva. Isso inclui o uso de métodos formais e informais para exercer influência política. Ainda, o estudo propõe um avanço na compreensão teórica da “estratégia de influência” (Ferreira, 2018; Ferreira *et al.*, 2024), diferenciando-a do conceito genérico de *não-mercado* ao enfatizar o papel ativo e intencional das corporações em influenciar processos decisórios para benefícios regulatórios e legislativos.

Este artigo está organizado da seguinte forma: após esta introdução, o referencial teórico aborda as o conceito de *estratégia de influência* e um panorama sobre os processos de influência: contribuição de campanha, *lobby*, plataformas partidárias e corrupção. A metodologia apresenta a caracterização e o delineamento da pesquisa, a amostra, a unidade de análise, a unidade de observação coleta e a análise dos

dados. Finalmente, apresentam-se os resultados das análises, discussões e principais conclusões sobre o estudo, além das limitações da pesquisa e proposições de trabalho futuro.

## Referencial teórico

### Estratégia de influência

Whittington (1988) afirma que as estratégias envolvem umnexo entre ações não planejadas e práticas institucionalizadas. A capacidade de influenciar o status quo depende da capacidade de um indivíduo de efetuar mudanças, moldada por forças externas como pressões institucionais e questões sociais, que podem tanto restringir quanto potencializar ações. Mapear todas as ações é crucial para entender sua interação e explicar as “estratégias de influência” (Ferreira *et al.* 2024). Swedberg (2003) enfatiza que os atores sociais operam com racionalidades limitadas, agindo de acordo com lógicas sociais em evolução e sistemas de interação. Para compreender os fatores de influência, é vital considerar contextos, interações, oportunidades estruturais, recursos e quadros de tomada de decisão que influenciam as escolhas dos atores. Neste contexto, a estrutura organizacional é entendida como a forma pela qual uma organização distribui poderes e responsabilidades, coordena suas atividades e alinha seus processos e recursos para alcançar seus objetivos. A estrutura influencia como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas (Granovetter, 1985; Powell, 1990; Scott, 1995).

Segundo Ferreira (2018), a estratégia de influência é entendida como uma ação intencional e complexa realizada pelo agente central no modelo teórico. Isso pode incluir contribuições de campanha, *lobby*, influência em plataformas partidárias e até práticas de corrupção (que não devem ser confundidas com práticas de influência legal), entre outras ações. Conforme Ferreira *et al.* (2024) o foco da agência individual está nas relações entre as corporações e o Estado, visando influenciar os processos decisórios nas diversas esferas governamentais para obter vantagens regulatórias e legislativas, manter o equilíbrio do mercado em oligopólios, monopólios ou criar novos mercados para grupos de interesse específicos.

A mudança do conceito genérico de *não-mercado* para *estratégia de influência* destaca o papel voluntário e proativo do agente na situação. Enquanto o primeiro conceito considera a influência como uma disfunção impessoal derivada da racionalidade econômica, o segundo caracteriza a influência e a captura do governo como ações conscientes dirigidas por agentes privados para obter vantagens (Ferreira *et al.*, 2021).

Silva e Abdalla (2020) abordam a dinâmica entre entidades mercantis e não mercantis na gestão estratégica. Nessa perspectiva, evoluir de uma compreensão básica de *não-mercado* (Ferreira *et al.*, 2020) para uma concepção mais profunda de estratégias de influência oferece oportunidades para examinar vários aspectos. Estes incluem: a) a responsabilidade real dos atores na perturbação da ordem político-jurídica; b) as consequências de seus atos sobre a legitimidade política, econômica e social; c) A confiança do mercado na equidade da concorrência. Tudo isso decorre do entendimento de que os agentes privados desempenham um papel proativo na influência do setor público.

Como argumentam Santos, Mancuso, Baird e Resende (2017), o processo de influência é evidenciado pelo fato de que lobistas frequentemente interagem com o corpo técnico e valorizam o fornecimento de informações técnicas direcionadas às arenas de tomada de decisão. Além disso, a maioria dos lobistas concentra seus esforços, por exemplo, em parlamentares já alinhados aos interesses dos grupos que representam. Corroborando com Santos, Mancuso, Resende e Barboza (2021), o foco vai além da variável financiamento de campanha. Com a proibição do financiamento direto a campanhas e partidos políticos, é perceptível que as empresas intensificaram suas atividades de *lobby* para influenciar a tomada de decisões. Isso evidencia a necessidade de novas metodologias para mensurar efetivamente essa influência, ou seja, compreender as conexões entre poder econômico e política por meio do *lobby*.

## O processo da influência

Há diferentes formas de influência; o artigo “*Money, politics, and democracy*”, de Adam Przeworski (2011), apresenta uma proposição processual em que a influência pode ocorrer dentro do processo que envolve as relações entre as empresas e o Estado. Este modelo foi proposto para o contexto dos Estados Unidos; entretanto, apresenta uma aderência aos processos de influências brasileiros. Além das contribuições de campanha (financiamento político em um sentido mais amplo) e do *lobby*, podem ser consideradas as práticas de influência na Plataforma Partidária e inclusive as práticas ilegais de corrupção (Figura 1).

Este modelo busca apreciar quão complexos podem ser esses mecanismos causais ao tentar distinguir os recursos econômicos envolvidos na compra de plataformas partidárias e de votos. Busca também maximizar a probabilidade de ganhar a maioria dos assentos no Legislativo, enquanto os grupos de interesse maximizam o bem-estar de seus membros. Os eleitores são de dois tipos: estratégicos —maximizam a utilidade esperada; e impressionáveis—; e impressionáveis —são influenciados favoravelmente pela propaganda da campanha—. Grupos de interesse específicos fazem contribuições de campanha, os políticos escolhem as plataformas políticas e os eleitores votam; não necessariamente neste fluxo, porque as contribuições de campanha podem desempenhar um duplo papel: ser utilizadas na campanha para induzir as partes a anunciar plataformas que são do agrado dos lobbies; ou ser utilizadas desde que as plataformas tenham sido anunciadas para influenciar os eleitores a votar no partido mais próximo dos lobbies (Przeworski, 2011).

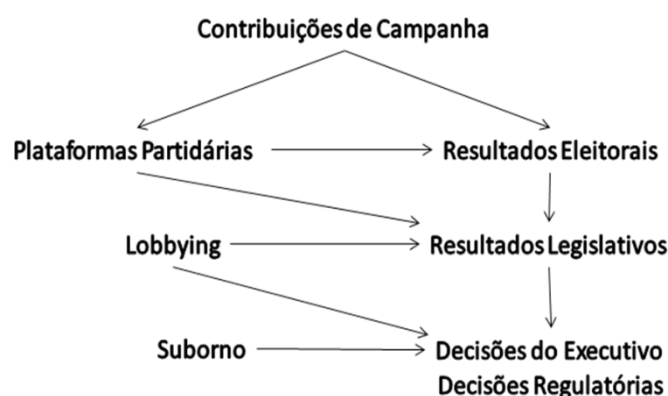


FIGURA 1

Mecanismos de influência no processo político

Fonte: adaptado de Adam Przeworski (2011) e Grossman & Helpman (2001).

Este estudo detalhou o *modus operandi* das práticas estratégicas de influências a partir da estrutura organizacional que opera a contribuição de campanha, o *lobby*, a influência nas plataformas partidárias e as práticas de corrupção com o objetivo de influenciar decisões do executivo e legislativo. Segue um breve panorama sobre a discussão teórica sobre os processos de influência.

## Financiamento político

O financiamento político é essencial para as campanhas eleitorais e para a democracia, com uma história que remonta às primeiras democracias. Bourdoka (2009) destaca que o Reino Unido foi pioneiro na regulamentação deste aspecto com o *Corrupt and Illegal Practices [Prevention] Act* de 1883. No Brasil, a legislação sobre captação de recursos para campanhas foi detalhada pela Lei 9.504/1997, que impôs limites às doações e permitiu fontes alternativas como eventos e fundos partidários. Mudanças legislativas significativas, como a proibição de doações empresariais pela Lei 13.165/2015, visaram mitigar influências indevidas, conforme crítica de Mancuso *et al.* (2021), que aponta o comprometimento da igualdade política devido

ao poder financeiro das corporações. A transparência e a prestação de contas foram reforçadas pela Lei 8.713/1993, contribuindo para o avanço dos estudos acadêmicos sobre o impacto do financiamento eleitoral.

Desde 2015, com a proibição do Supremo Tribunal Federal às doações corporativas, o Brasil adotou um novo modelo de financiamento baseado principalmente em fundos estatais, desafiando partidos e candidatos a se adaptarem a um ambiente político menos influenciado por dinheiro corporativo (Alves & Ribeiro, 2020). Desde as eleições de 2018, o Brasil viu uma mudança significativa no padrão de financiamento de campanhas, com maior dependência de fundos estatais e limitação das doações individuais a um percentual do salário mínimo anual. Esta alteração busca promover uma competição política mais equitativa e transparente, refletindo uma adaptação às estruturas de governança abertas (Alves & Ribeiro, 2020). A complexidade do financiamento político persiste, especialmente na distribuição interna de recursos pelos partidos, onde mecanismos formais e informais revelam uma preferência dos líderes partidários em beneficiar suas bases, ressaltando a necessidade de reformas para uma maior equidade (Medeiros, 2021). Além disso, o financiamento é crucial para o sucesso eleitoral, com doadores obtendo acesso privilegiado, uma área que ainda exige mais investigações sobre o impacto do capital privado na política (Mancuso *et al.*, 2021; Santos *et al.*, 2021).

## *Lobby*

Teóricos como Schlozman e Tierney (1986) e Berry (1989) oferecem definições variadas de *lobby*, envolvendo desde grupos de pressão até corporações e consultorias. Meyer-Pflug *et al.* (2009) e Thomas (2004) expandem essa visão, categorizando o *lobby* em formas como público, institucional, classista e privado, evidenciando sua diversidade. Mancuso e Gozetto (2018) descrevem a evolução do termo de um significado arquitetônico para um político, onde agora se refere à prática de defender interesses específicos junto a tomadores de decisão. O *lobby*, em sua essência, visa influenciar decisões governamentais de maneira ética e organizada, promovendo interesses legítimos.

Há diferentes estudos que abordam as práticas de *lobby* em diferentes esferas do Estado. Por exemplo, Filho (2020) examina a influência política, destacando como políticos podem impactar órgãos supostamente independentes. Ele aponta que os contatos políticos, mesmo na ausência de promessas ou ameaças explícitas, exercem uma influência significativa sobre os funcionários do CADE. Guimarães (2020) examina como as audiências públicas no STF são utilizadas não apenas como mecanismos de transparência e participação pública, mas também como ferramentas de influência por grupos de interesse demonstrando que o *lobby* está em diversas esferas do Estado. Já Peres-Neto (2022) observa como o *lobby* por meio das redes sociais influencia o contexto político, enquanto Mariath e Martins (2021) observam as estratégias de *lobby* pela indústria de bebidas açucaradas para influenciar legisladores em busca de desoneração.

## *Plataformas partidárias*

A influência das plataformas partidárias na política é uma área de crescente interesse acadêmico, intensificada pela transformação digital da esfera pública. Grossman e Helpman (2001) discutiram como os grupos de interesse modelavam essas plataformas para maximizar os assentos no congresso e satisfazer seus membros, sugerindo que contribuições iniciais poderiam levar partidos a adotar políticas que favorecessem esses grupos e influenciassem os eleitores. Przeworski (2011) observou a existência de eleitores estratégicos e impressionáveis, afetados pela propaganda, e como o financiamento de campanha modifica o impacto das eleições. Ele destaca que plataformas partidárias semelhantes reduziam o interesse dos grupos em influenciar o resultado eleitoral, enquanto diferenças incentivavam maiores contribuições ao partido que melhor representa seus interesses.

Schakel e Burgoon (2021) observam que sistemas partidários tendem a favorecer cidadãos mais ricos em suas plataformas, embora partidos de esquerda representem mais fielmente os mais pobres comparados aos de direita. Conger (2010) nota que as plataformas partidárias refletem a influência de grupos de coalizão, como a Direita Cristã nas plataformas do Partido Republicano, mostrando que tanto opiniões populares quanto elitistas moldam essas plataformas. Böhmelt *et al.* (2017) argumentam que partidos dominantes com responsabilidades claras no governo influenciam programas partidários a nível nacional e internacional. Schumacher e Giger (2018) acrescentam que partidos liderados por figuras centrais tendem a ter plataformas mais fluidas, com a liderança correlacionando-se a mudanças nessas plataformas.

### *Ilegalidades e corrupção*

Abreu (2009) relaciona o aumento da corrupção política de alto nível desde o final dos anos 90 com a economia da corrupção, impulsionada pela liberalização dos mercados e pelo aumento dos fluxos de pessoas, capitais e informações. Essas mudanças incentivaram a busca por riqueza e poder através do oportunismo, exacerbando a insegurança de mercado e as desigualdades de renda. Enquanto as elites utilizam seu acesso aos processos políticos para consolidar suas posições, Johnston (2005) observa que isso perpetua a dominação dos grupos hegemônicos no mercado. Diferentemente, o *lobby* é visto por Aragão (1994) como um processo legítimo de influência política sem trocas corruptas. Zimring e Johnson (2005) descrevem a corrupção como o uso abusivo do poder para fins ilícitos por decisores, criando um mercado onde as vítimas não são diretamente visíveis, o que dificulta a persecução penal e acarreta grandes custos sociais, incluindo a erosão da confiança nas instituições. North (1990) enfatiza a importância de compreender as regras institucionais e os jogadores envolvidos para desvendar as dinâmicas da corrupção, destacando a relação entre práticas empresariais e políticas como *lobby* e doações partidárias, que visam vantagens competitivas.

Alguns exemplos estudados da corrupção e influência no processo decisório foram abordados por Raya-Quero *et al.* (2023), que argumentam que os gastos do governo e a distância ideológica entre os eleitores e a Administração Pública estão estatisticamente associados a percepções mais elevadas de corrupção política nos governos regionais. Nesse sentido, compreender os processos de influência que contemplam o financiamento político e a construção das plataformas partidárias, são cruciais para analisar o processo decisório nos poderes Executivo e Legislativo, pois essas práticas influenciam significativamente as políticas públicas e a distribuição de recursos. Assim, uma análise cuidadosa desses processos é essencial para compreender o *modus operandi* dos atores que operacionalizam a estratégia de influência.

## **Metodologia**

Este trabalho é caracterizado enquanto pesquisa qualitativa, pois busca explorar questões complexas através de processos de coleta de dados densos, como entrevistas abertas (Creswell, 2021). Apresenta uma abordagem descritiva, na qual, a pesquisa qualitativa- descritiva envolve coletar informações que ajudem a descrever situações e eventos, destacando a voz e as perspectivas dos participantes, com o enfoque em como as pessoas interpretam suas experiências, como constroem seus mundos e o que significados atribuem às suas experiências (Creswell, 2021).

## **Unidade de análise e unidade de observação**

Para este estudo caracteriza-se como unidades de observação os executivos dos grupos empresariais Odebrecht e JBS, que estabeleceram conexões com organizações governamentais visando obter uma

vantagem competitiva com fatos ocorridos no período entre 2010 à 2015 (Ferreira, 2018). Conforme material investigado por Ferreira *et al.* (2024), os dados da pesquisa referem-se a vídeos disponibilizados em plataforma digital aberta e a textos produzidos pelas organizações empresariais, contendo alguma narrativa ou informação sobre o *modus operandi* da estratégia de influência. Logo, a pesquisa foi realizada com dados secundários originados a partir da Operação Lava-Jato através de acordos de leniência e de processos de delações dos executivos da Odebrecht e JBS. Conforme Chatfield (2020) a análise secundária de dados qualitativos é menos comum que a de dados quantitativos, apesar da crescente disponibilidade online de dados qualitativos de alta qualidade. Essa abordagem permite acessar participantes difíceis de alcançar e reutilizar dados existentes para explorar novas questões, verificar, refutar ou refinar achados de análises primárias.

Conforme argumenta Junior (2020), esse processo foi amplamente coberto pela mídia e marcou um ponto de virada histórico, alterando significativamente o ambiente político do Brasil. Os desdobramentos foram polêmicos e geraram controvérsias significativas na estrutura jurídica do país. A pesquisa com esse tipo de material empírico enfrenta desafios, especialmente devido à dificuldade de acesso aos atores sociais relevantes (Ferreira *et al.*, 2024). Uma estratégia adotada foi o uso de vídeos completos e descrições de vídeos com delatores de duas empresas. Apesar das limitações desses dados, que não foram coletados especificamente para este estudo, eles representam um recurso valioso ainda subutilizado academicamente. Neste trabalho, os depoimentos dos executivos foram tratados como narrativas e o ato de depor, como entrevistas, visando reconstruir os eventos históricos de cada caso.

Bell e Leonard (2018) discutem que, apesar das limitações das histórias organizacionais digitais, há um grande potencial para diálogo e cocriação. A disseminação ampla dessas histórias aumenta seu público e complica o controle sobre a criação de significados, permitindo interpretações diversas e até opostas. Além disso, a multiplicidade de narradores dentro da mesma organização pode levar a conflitos, fomentando uma “construção dialógica de significados” na tentativa de reafirmar valores específicos (Bell & Leonard, 2018, p. 11).

Esse material disponível em vídeo foi utilizado como corpus para uma análise estruturalista. Conforme Bauer e Gaskell (2017), a narrativa é um ato de contar uma história, composto por ações, experiências e personagens organizados em uma sequência, em situações que evoluem e mudam com dimensões cronológicas e não cronológicas para a configuração de um enredo. As maneiras como os grupos sociais constroem as histórias, mesmo com perspectivas diferentes, colaboram para a sequência dos acontecimentos (Bauer & Gaskell, 2017).

O material em vídeo foi empregado como base para uma análise discursiva. Segundo Bauer e Gaskell (2017), uma narrativa é o processo de contar uma história que inclui ações, experiências e personagens, organizados numa sequência de eventos que progridem em uma trama, com elementos tanto cronológicos quanto não cronológicos. As diversas maneiras pelas quais os grupos sociais moldam essas histórias, mesmo partindo de perspectivas distintas, contribuem para a evolução desses acontecimentos.

## Coleta de dados

Conforme Ferreira *et al.* (2024) o conteúdo disponível do Grupo Odebrecht abrange um total de 23 horas, 49 minutos e 10 segundos, distribuídos em 67 vídeos. Os depoimentos analisados incluem os de vinte dos principais executivos da empresa, cujos vídeos foram disponibilizados publicamente. A tabela 1 lista os nomes dos executivos, suas respectivas funções na empresa e os códigos dos vídeos que foram analisados.

TABELA 1  
Relação de executivos da Odebrecht

| Cdg. | Nome                                    | Função                                                                                                                      | Cdgo. Vídeos                                                     |
|------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| D01  | Alexandre José<br>Lopes Barradas        | Diretor na empresa Foz do Brasil (braço de saneamento do grupo). Já atuou também na Odebrecht Infraestrutura. Vive em SP.   | 1_1, 1_2, 1_3                                                    |
| D02  | Alexandrino<br>Alencar                  | Ex-diretor de Relações Institucionais da Odebrecht.                                                                         | 2_1, 2_2, 2_3                                                    |
| D03  | André Vital<br>Pessoa de Melo           | Executivo da empreiteira, subordinado a Benedicto Junior, o BJ.                                                             | 3_1                                                              |
| D04  | Ariel Parente<br>Costa                  | Ex-executivo.                                                                                                               | 4_1                                                              |
| D05  | Benedicto Barbosa da Silva Junior, o BJ | Ex-presidente da Odebrecht Infraestrutura. O MPF lhe atribui o papel de chefe do “Departamento de Propina” da empreiteira.  | 5_1, 5_2, 5_3,<br>5_4, 5_5, 5_6,<br>5_7, 5_8, 5_9                |
| D06  | Carlos Armando<br>Guedes Pachcoal       | Ex-diretor da Odebrecht em São Paulo. Conhecido pelo apelido “CAP”.                                                         | 6_1, 6_2, 6_3                                                    |
| D07  | Carlos Fadigas                          | Engenheiro e ex-diretor da Braskem, braço petroquímico da Odebrecht.                                                        | 7_1, 7_2, 7_3                                                    |
| D08  | César Ramos<br>Rocha                    | Ex-gerente da área de finanças da empreiteira. Trabalhou subordinado diretamente a Márcio Faria da Silva, a partir de 2008. | 8_1                                                              |
| D09  | Claudio Melo<br>Filho                   | Diretor de Relações Institucionais da empreiteira em Brasília. Era o principal lobista da empreiteira no Congresso.         | 9_1, 9_2, 9_3,<br>9_4, 9_5, 9_6,<br>9_7, 9_8, 9_9,<br>9_10, 9_11 |



|     |                                           |                                                                                                                                                                                   |                                    |
|-----|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| D10 | Fernando Luiz Ayres da Cunha Santos Reis  | Ex-presidente e um dos fundadores da Odebrecht Ambiental.                                                                                                                         | 10_1, 10_2, 10_3                   |
| D11 | Henrique Serrano do Prado Valladares      | Ex-diretor da Odebrecht em Salvador. O MPF lhe atribui o papel de um dos integrantes do “Departamento de Propina” da empreiteira.                                                 | 11_1, 11_2, 11_3, 11_4, 11_5, 11_6 |
| D12 | Hilberto Mascarenhas Alves da Silva Filho | Ex-diretor da Odebrecht em Salvador. Era o chefe direto do “Departamento de Propina” da empreiteira.                                                                              | 12_1, 12_2, 12_3, 12_4, 12_5       |
| D13 | João Antônio Pacífico Ferreira            | Engenheiro e diretor da Construtora Norberto Odebrecht nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.                                                                                | 13_1, 13_2                         |
| D14 | José de Carvalho Filho                    | Ex-funcionário, subordinado a Claudio Melo Filho.                                                                                                                                 | 14_1, 14_2, 14_3, 14_4, 14_5       |
| D15 | Luiz Eduardo da Rocha Soares              | Executivo da empreiteira em Salvador. Era o responsável pelas <i>offshores</i> e pela operação financeira do “Departamento de Propina” no exterior. Subordinado a Hilberto Silva. | 15_1, 15_2                         |
| D16 | Marcelo Odebrecht                         | Filho de Emilio Odebrecht e herdeiro da empresa que leva seu sobrenome. Chefiava o Conselho de Administração da empreiteira.                                                      | 16_1, 16_2, 16_3, 16_4             |
| D17 | Márcio Faria                              | Chegou em 2009 ao posto de diretor-presidente da Construtora Norberto Odebrecht, a principal empresa do grupo Odebrecht.                                                          | 17_1                               |
| D18 | Paulo Henyan Yue Cesena                   | Ex-presidente da Odebrecht TransPort, que é a empresa de logística e mobilidade urbana do grupo.                                                                                  | 18_1                               |
| D19 | Rogério Santos de Araújo                  | Ex-funcionário da empreiteira. Trabalhava na área de Engenharia Industrial da empreiteira, subordinado a Márcio Faria da Silva.                                                   | 19_1, 19_2                         |
| D20 | Valter Luis Arruda Lana                   | Engenheiro e ex-diretor da Construtora Norberto Odebrecht (CNO).                                                                                                                  | 20_1                               |

Fonte: Ferreira *et al.* (2024, pp. 12-13).

O conjunto de vídeos do Grupo JBS totaliza 9 horas, 56 minutos e 10 segundos, distribuídos em 41 vídeos. Neste estudo, foram examinados os depoimentos de sete dos principais executivos da empresa. A tabela 2 apresenta os nomes dos executivos, as funções que desempenharam na empresa e os códigos dos vídeos que foram objeto de análise (Ferreira *et al.*, 2024).

TABELA 2  
Relação de executivos da JBS

| Cdg. | Nome                    | Função                                  | Cdgo. Vídeos                                                      |
|------|-------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|      | Demilton                | Executivo que fazia                     |                                                                   |
| D21  | Antonio Castro          | de controle da planilha de pagamentos   | 21_1, 21_2                                                        |
|      | Florisvaldo             |                                         |                                                                   |
| D22  | Caetano Oliveira        | de Ex-conselheiro da JBS.               | 22_1, 22_2                                                        |
| D23  | Francisco Assis e Silva | de Advogado do grupo JBS                | 23_1, 23_2                                                        |
| D24  | Joesley Batista         | Herdeiro e principal executivo do grupo | 24_1, 24_2, 24_3, 24_4, 24_5, 24_6, 24_7, 24_8                    |
|      |                         |                                         | 25_1, 25_2, 25_3, 25_4, 25_5, 25_6,                               |
| D25  | Ricardo Saud            | Principal lobista da JBS                | 25_7, 25_8, 25_9, 25_10, 25_11, 25_12, 25_13, 25_14, 25_15, 25_16 |
| D26  | Valdir Aparecido Boni   | Ex-diretor da JBS                       | 26_1, 26_2, 26_3, 26_4, 26_5                                      |
| D27  | Wesley Batista          | Herdeiro, e executivo da JBS            | 27_1, 27_2, 27_3, 27_4, 27_5, 27_6                                |

Fonte: Ferreira *et al.* (2024, p. 14).

O material totaliza 35 horas, 32 minutos e 45 segundos de vídeo, incluindo depoimentos de 27 figuras chave envolvidas nas relações institucionais entre a Odebrecht, a JBS e diversos atores do aparelho estatal. Para explorar as estratégias de influência descritas nesses vídeos, a seção seguinte detalha o método de análise utilizado, bem como os resultados obtidos e a interpretação dos dados (Ferreira *et al.*, 2024).

### Análise de dados

Foi utilizada a análise de conteúdo, conforme Mozzato e Grzybovski (2011) destacam a análise de conteúdo como um método prevalente nas pesquisas qualitativas em administração no Brasil, seguindo a definição de Laurence Bardin (1977), que a descreve como um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas para descrever e interpretar conteúdos de mensagens. Essas técnicas visam inferir sobre as condições de produção ou recepção de materiais analisados, utilizando indicadores qualitativos ou não. Diversos autores complementam essa visão, como Chizzotti (2018), que vê a análise de conteúdo como uma forma de compreender as comunicações de modo crítico, abrangendo tanto o conteúdo manifestado quanto o latente.

No contexto da administração, a técnica é aplicada a uma variedade de documentos para extrair insights sobre a vida social, como exposto por Olabuénaga e Ispizua (1989) e Minayo *et al.* (2011), que salientam sua utilidade para analisar comportamentos humanos em formatos tanto qualitativos quanto quantitativos. Mozzato e Grzybovski (2011) reforçam que, embora textos escritos sejam os materiais mais comuns, outros meios como áudios, fotos e filmes também são relevantes, desde que devidamente preparados para análise, conforme Flick (2009) e Moraes (1999), que detalha a preparação e organização desses materiais em várias etapas metodológicas.

A análise de conteúdo propõe um meticuloso processo de preparação e categorização dos dados, como descreve o esquema de Moraes (1999), ao apresentar as fases de análise como: “Unitarização”, “Unidades de contexto” e “Categorização”, que orientam a organização e interpretação dos dados analisados. Este processo inclui a identificação das amostras de informação, a definição das unidades de análise e de contexto, e a categorização baseada em semelhanças. Este estudo propõe uma análise detalhada sobre as unidades de contextos: a partir da estratégia de influência, identificar a (I) estrutura organizacional que operava o *modus operandi* dos processos de (II) contribuição de campanha, (III) plataformas partidárias, com o objetivo de influenciar em (IV) decisões do executivo e (V) decisões do legislativo.

Para Moraes (1999), a unidade de contexto pode ser compreendida como a mais geral e ampla da análise, servindo de referência e de limites contextuais para interpretá-la. Parte do princípio de que, ao dividir a mensagem em unidades, perde-se o seu significado, e de que retorna ao contexto de cada unidade possibilita explorar de forma mais completa todo seu significado. Diante desses aspectos, ao analisar os dados, em alguns casos, os sujeitos relataram fatos que não constituíram em si um evento, mas declararam hábitos e costumes dos processos que compõem a ação complexa do indivíduo (Ferreira *et al.* 2020) na prática da estratégia de influência. Portanto, foram identificados os *modus operandi* que constituíam as estruturas em que empresas JBS e Odebrecht atuavam, para, de forma complementar, possibilitar a interpretação das análises dos casos.

## Análise dos casos

A análise do conteúdo dos vídeos demonstrou nuances e formas de operacionalizar as investidas das empresas no Estado para obter ganhos de vantagem competitiva. Não se pretende, aqui, aprofundar ou discutir a legalidade ou ilegalidade das ações e declarações. Alguns desses relatos demonstram como as ações (tanto legais e ilegais) foram praticadas concomitantemente por razões pouco racionalizadas. Os trechos retirados dos vídeos vão ser destacados por aspas, seguidos de suas referências nos vídeos disponibilizados por meio do link. Por exemplo, Alexandre Barradas código D01, os vídeos (v.) são 1\_1 e o tempo (t.) do vídeo onde está o relato indicado pelos minutos (min) e segundos (seg).

Ainda como uma das bases conceituais da estratégia de influência defendida por Ferreira *et al.* (2024), compreender a dimensão política dos mercados ajuda a elucidar as formas de governança e a prevalência das forças que conduzem à sua estabilização. Smelser e Swedberg (2010) argumentam que é importante saber quem controla os mercados e quais são as forças que o dominam para revelar a mão visível.

Os grupos empresariais JBS e Odebrecht foram os maiores doadores de campanha nas eleições de 2014. Hilberto Mascarenhas (D12) responsável por controlar o setor de Operações Estruturadas da Odebrecht, conhecido por “departamento de propina”, declarou que o “valor aproximado de recursos do [setor de] operações estruturadas [em 2014] foi mais de R\$ 1 bilhão de reais [US\$ 730 milhões de dólares]” (D12, v. 12\_2, t. 42min02seg).

O representante institucional da JBS, Ricardo Saud (D25), relatou que o grupo JBS chegou a doar dinheiro para 28 partidos políticos e para 1829 candidatos. Destes, 179 deputados estaduais foram eleitos de 23 estados brasileiros. Foram eleitos 167 deputados federais e 28 senadores de 19 partidos, maior que qualquer bancada parlamentar partidária ou por estado. Foram eleitos 15 governadores, sendo estes 4 do MDB, 4 do PSDB, 3 do PT, 2 do PSB, 1 do PP e 1 do PSD (D25, v. 25\_4, t. 23min10seg). Estas informações demonstram o quão complexa é a estrutura relacional e operacional dessas empresas em busca de operar seus negócios no contexto brasileiro. Para facilitar sua apresentação, os relatos foram subdivididos nos seguintes tópicos: estrutura organizacional; contribuições de campanha; plataformas partidárias; influência no legislativo; e influência no executivo.

## Estrutura organizacional

Um fato interessante sobre a estrutura organizacional dessas empresas envolve a criação na Odebrecht do setor de Operações Estruturadas. No vídeo 12\_2, Hilberto Mascarenhas (D12) conta como foi a criação deste setor, que ocorreu por volta de 2008, encontrando-se formalizado no organograma da empresa e tinha a função de operacionalizar os pagamentos lícitos e ilícitos do Grupo Odebrecht. Segundo ele, os fatores motivadores da criação do setor foram o crescimento dos valores pagos e a falta de controle na realização dos pagamentos. Relata Benedicto Júnior (D05) “Antes de 2008, a relação de dinheiro era feita por caso. Cada obra era definida como alocar os recursos. Após 2008, era realizada de forma estruturada” (D05, v. 5\_1, t. 18min05seg). O setor, composto de seis funcionários, coordenados por Hilberto Mascarenhas, realizava os pagamentos nacionais e internacionais. As operações estruturadas do grupo ficavam localizadas na sede do grupo, em São Paulo-SP.

Ainda no v. 12\_2, Hilberto relatou o caso em que um funcionário de outro departamento do grupo, no elevador dentro da empresa, disse para um de seus funcionários que este fazia parte do “departamento de propinas”. Essa situação exemplifica como era notório o conhecimento do setor dentro da empresa. Declarou que esse processo de realização de contrapartidas por negócios era uma prática comum em outros setores econômicos: “Todos os setores [econômicos] trabalham dessa forma. O setor fiscal de um setor privado tem tantas irregularidades quanto público” (D12, v. 12\_2, t. 11min40seg). O grupo JBS também tinha suas estruturas organizacionais para atuar, entretanto não tão centralizada nem tão complexa.

Muitas vezes, o pagamento era operacionalizado por meio do funcionário da Odebrecht que negociou os valores. Ou seja, havia a possibilidade de o indivíduo desviar este dinheiro, com o risco muito pequeno de ser descoberto, como Hilberto relata: “Se ele [funcionário] quisesse desviar, ele desviaria, e iria reclamar do quê? Um recurso desviado” (D12, v. 12\_2, t. 15min10seg). Isso deixaria as operações ainda mais complexas, pois não tinham recibo nem contrato e, em sua maioria, eram realizadas com dinheiro vivo.

O setor de operações estruturadas da Odebrecht funcionava pagando; ou seja, não produzia receita. Para alimentar os pagamentos ilegais, havia um esquema complexo para gerar caixa para o setor, no Brasil e no exterior. Segundo Hilberto, era necessário “gerar caixa dois para pôr nas contas das operações estruturadas. Colocava o caixa dois nas contas de *offshores*. Tinha, pelo menos, umas vinte” (D12, v. 12\_2, t. 13min20seg).

*Offshores* é o termo conhecido para empresas ou contas abertas no exterior, em paraísos fiscais, onde não se submetem às leis do país de origem do dinheiro. Em vários relatos, o dinheiro enviado para estas *offshores* retornava ao Brasil, por intermédio de casas de câmbio e de doleiros, para a realização desses pagamentos.

Declarou Benedicto Junior (D05): “Os valores doados eram rateados com todas as empresas” (D05, v. 5\_1, t. 51min01seg) ou alocado na empresa que tinha recebido a contrapartida do candidato. Os pagamentos realizados eram controlados por uma planilha unificada, tanto aqueles para financiar campanhas, quanto aqueles para financiar partidos, ou caixa dois, ou lavagem de dinheiro.

Henrique Valladares (D11) relatou: “A Odebrecht contratava o serviço de dragagem no exterior [Holanda]. Esse serviço era superfaturado. Dizia-se que deveria ser dragada a argila, e dragava-se areia. O dinheiro pago a mais para as empresas holandesas deveria ser repassado ao interesse da Odebrecht no exterior” (D11, v. 11\_2, t. 8min01seg).

Afirmou César Rocha (D08): “Eu apresentava mensalmente uma enumerária da programação de pagamentos a serem realizados. Quer seja no Brasil, quer seja no exterior” (D08, v. 8\_1, t. 04min10seg). Dessa forma, o dinheiro voltava ao Brasil e era repassado diretamente aos indivíduos.

Relatou Benedicto Barbosa da Silva Júnior, o BJ (D05): “A área de Operação Estruturada fazia transferência no exterior para doleiros. E estes doleiros faziam pagamentos em espécie no Brasil”. A criação do setor de Operações Estruturadas pela Odebrecht exemplifica como a estrutura organizacional pode ser adaptada para suportar estratégias de influência tanto legais quanto ilegais. A formação deste setor, que foi formalizado no organograma da empresa, revela a intencionalidade estratégica das corporações em institucionalizar processos

que garantem o controle e a operacionalização de pagamentos complexos. Este setor não apenas facilitava a transferência de recursos, mas também servia para centralizar e coordenar as atividades de influência, refletindo o conceito de *estrutura* como facilitadora da “estratégia de estratégia” discutido por Ferreira *et al.* (2024).

Na análise do *modus operandi* da Odebrecht e da JBS, destaca-se que a estrutura organizacional não é apenas um mecanismo de controle interno, mas um componente crucial na formação e execução de estratégias de influência (Chia & Mackay, 2023). Essas estruturas sofisticadas permitem que empresas como a Odebrecht operem de maneira eficaz em ambientes complexos e regulamentados, aproveitando brechas legais e desenvolvendo métodos para maximizar sua influência política e econômica (Whittington, 1988). Assim, a estrutura organizacional, ao ser alinhada com objetivos estratégicos específicos, torna-se um facilitador de práticas de influência que ultrapassam as fronteiras da legalidade, subvertendo processos normativos e criando um mercado paralelo de influência corporativa conforme aborda a sociologia econômica e sociologia dos mercados (Smelse & Swedberg, 2010). Com base nesta reflexão, as estratégias utilizadas em um mercado paralelo de influência não podem ser classificadas como estratégias de não-mercado. Para explicar melhor esses pagamentos, no próximo item trata-se de exemplificar como ocorriam as contribuições eleitorais.

## Contribuições de campanha

Sobre as contribuições de campanha, parte do valor expressivo era realizada via “caixa dois”, pois nem sempre as empresas poderiam doar o dinheiro via oficial. A doação via oficial era passível de ser divulgada, podendo inflacionar as campanhas na competição entre partidos e estados.

Declarou Marcelo Odebrecht (D16): “Estimo que três quartos das campanhas do Brasil fossem via caixa dois. Aí, você criava um ciclo vicioso. Você até gostaria de doar via oficial, causaria menos problemas. Mas, e a referência que você cria? Imagina a gente doar 2 milhões de reais a uma candidatura a governador do Acre! Imagina a expectativa quando era para governador de São Paulo!” (D16, v. 16\_2, t. 4min30seg).

Alexandrino Alencar (D02) acrescentou: “A Odebrecht até 2010 operava praticamente em doações ilegais para esconder o nome do grupo. A partir daí, começou a operar em doações legais” (D02, v. 2\_1, t. 3min10seg).

Essa questão do dinheiro via ilícita não era uma escolha do político. Benedicto Junior (D05) argumentava que “o candidato não teria liberdade de escolha na forma que recebia o dinheiro” (D05, v. 5\_1, t. 48min50seg), pois era uma diretriz estratégica do grupo para não evidenciar sua participação política.

Segundo Alexandrino Alencar (D02), “para não chamar a atenção, por conta dos valores, às vezes, você já ia direto para o caixa dois, para não aparecer” (D02, v. 2\_1, t. 17min05seg).

No caso da JBS, além da doação via dinheiro ilegal e legal, havia a possibilidade das “notas frias”, que é uma nota fiscal falsa, que não corresponde a uma operação efetivamente realizada. Como afirma Ricardo Saud (D25), “os pagamentos eram realizados em Doação oficial, dinheiro vivo, nota fria” (D25, v. 25\_2).

Existia uma estratégia organizacional para realizar as doações, como argumenta Benedicto Junior (D05): “Nós éramos orientados para nunca ser o grande doador ostensivo. Então, buscamos parceiros. Delimitamos os valores que seriam doados legalmente. Buscávamos parceiros para doar em nosso nome, por exemplo a Itaipava, e fazíamos doações de caixa dois de uma maneira que as três [doação legal, doação ilegal e doação via terceiros] se completavam” (D05, v. 5\_1, t. 59min50seg).

Essas diversas maneiras de pagar de forma não oficial tornam o processo de diferenciar o que é lícito de ilícito quase impossível. Como argumenta Marcelo Odebrecht (D16), a orientação era “usar outras formas de pagamento, [por exemplo, terceiros], e depois remunerava os terceiros” (D16, v. 16\_2, t. 5min41seg).

Conforme os relatos, no início as doações estavam ligadas a negócios mais complexos. Segundo Benedicto Junior (D05), “o pedido de contribuição estava restrito a negócios onde era muito difícil operar. Aí sim, tinha pedido de contribuição de agentes públicos” (D05, v. 5\_1, t. 42min50seg). Entretanto, a lógica dessa

relação foi modificada onde não existia doação sem a expectativa de alguma contrapartida. Em diversos momentos, Ricardo Saud (D25) afirmou que todo pedido de doação era avaliado com o possível retorno que o grupo poderia receber. Como argumenta Alexandrino Alencar (D02) “todas as doações eram condicionadas para uma contrapartida ligada a alguma atividade do grupo” (D02, v. 2\_1, t. 7min30seg). Essa perspectiva de dinheiro ilícito associado a contrapartidas reflete uma percepção de ilicitude generalizada, como está sendo tratado em perspectivas jurídicas. Entretanto, o que se observa é a criação de um complexo mercado sociologicamente estruturado.

Hilberto Mascarenhas (D12) relatou que houve um momento em que os valores pagos estavam extrapolando qualquer limite. A lógica de mercado passou a ser imperativa nesses processos de contribuição eleitoral. A esse respeito, acrescentou Alexandrino Alencar (D02): “Os candidatos que recebiam doações com valor acima do praticado era porque tinham uma relação especial com o grupo ou possibilidades de contrapartidas assertivas [exceto para o cargo de presidente]” (D02, v. 2\_1, t. 16min40seg). Ou seja, quanto mais o agente político produzia ou defendia o grupo, mais dinheiro ele recebia na campanha. Essa fórmula funcionava inclusive em anos não eleitorais. Por exemplo, como declara Marcelo Odebrecht (D16): “Alguns desses pagamentos, inclusive, era bônus, pagamento de contribuição ao partido fora de campanha. Outros eram pagamentos em espécie, que eu não sei precisar para onde ia” (D16, v. 16\_1, t. 12min05seg). Essa lógica de mercado é tão evidente que em eleições majoritárias (presidente, governador ou prefeito) a estratégia era doar dinheiro para candidatos com mais chance de eleição, para garantir o acesso ao executivo.

Relata Benedicto Junior (D05): “Normalmente, você financiava os dois candidatos que tinham mais chance, para não correr o risco” (D05, v. 5\_1, t. 47min10seg). Esta perspectiva resultou em uma tentativa de padronizar os valores doados, como ele mesmo explicou: “Tentava-se fazer uma tabela, para que os candidatos aos mesmos cargos tivessem doações semelhantes, em busca de um equilíbrio de mercado” (D05, v. 5\_1, t. 49min01seg).

As contribuições de campanha via “caixa dois” revelam uma prática sistêmica de influência que transcende o mero financiamento eleitoral, consolidando-se como um elemento central na estratégia de influência corporativa. Esta prática reflete uma forma de “captura do Estado” onde a estrutura organizacional da empresa se alinha intencionalmente para facilitar a influência política (Ferreira *et al.*, 2024). Ao utilizar mecanismos paralelos de financiamento, como doações ilícitas e “notas frias,” empresas como Odebrecht e JBS operacionalizam um mercado de influência que se beneficia da falta de transparência e regulamentação efetiva (Chia & Mackay, 2023). Esta institucionalização de práticas não oficiais evidencia a complexidade do *modus operandi* das empresas ao influenciar processos decisórios, transformando o financiamento de campanhas em um recurso estratégico para garantir contrapartidas e benefícios regulatórios (Swedberg, 2003). As empresas não só maximizam sua capacidade de influência, mas também criam um ciclo vicioso onde o acesso ao poder político se torna uma mercadoria, subvertendo a equidade no processo democrático e introduzindo distorções significativas na competição política (Mancuso & Gozetto, 2018). Assim, as contribuições ilícitas não devem ser vistas apenas como infrações isoladas, mas como parte de uma estratégia deliberada de influência que visa consolidar o poder e assegurar vantagens competitivas desproporcionais. A lógica das doações possuía aspectos mais complexos de uma axiologia econômica, como aborda o item a seguir.

## Plataformas partidárias

Em várias declarações de diversos agentes analisados, percebeu-se o axioma de que políticos e partidos são desnecessários. Tanto Joesley Batista (D23) como Marcelo Odebrecht (D16), principais executivos de seus respectivos grupos empresariais, em algum momento, relataram o problema que era depender do ambiente político.

Declarou Ricardo Saud “Deputado não ajuda ninguém. Não serve para nada. Entretanto, ele não te atrapalha. Por isso, a gente ajuda um, ajuda outro” (D25, v. 25\_2, t. 23min30seg). E arrematou: “Partido não

serve para nada. O que importa é a quantidade da bancada e o tempo de televisão. O preço é tabelado por esta relação” (D25, v. 25\_2, t. 19min40seg). Estas perspectivas valorativas demonstram como o empresariado se posicionava em relação às instituições políticas. Esse comportamento explica-se, em parte, pela montagem das campanhas majoritárias. Ricardo Saud (D25) em alguns áudios, relatou que na campanha de 2014 os partidos que compuseram as alianças para a candidatura de Aécio Neves, Dilma Rousseff e Eduardo Campos foram negociados por meio de doações de empresas. Ou seja, quanto mais bancada parlamentar, maior o tempo de televisão. Quanto maior o tempo de televisão nas propagandas eleitorais, maior o valor do partido. A JBS colaborou de forma majoritária a estruturar as principais campanhas da última eleição.

Para além das eleições majoritárias presidenciais, existia um mapa estratégico eleitoral de todo o Brasil. Segundo Benedicto Junior (D05), “existia um mapa de doações de campanha do grupo Odebrecht” (D05, v. 5\_1, t. 47min30seg). “Antes da eleição, os executivos espalhados pelo País avaliavam quem eram os candidatos que eles iriam ajudar. Quer seja pelo candidato ter um discurso privatizante ou que buscasse a participação de empresas em operar setores públicos. Você precisava de obras complexas, no qual a estrutura da Odebrecht seria um diferencial” (D05, v. 5\_1, t. 46min55seg).

Nessa perspectiva, avaliavam-se o perfil do candidato, a história, a família (se fizesse parte de alguma família de políticos), sua possibilidade de crescimento dentro das estruturas políticas e sua relação com o grupo empresarial. Essa avaliação poderia ser até ideológica. Por exemplo, como relatou Alexandre Barradas (D01): “Um executivo da Odebrecht reconhece um governador que rejeitou fazer obras [de concessão] com a empresa com perfil de estatizante e outro candidato ao governo como liberal. A visão do rentista sobre o problema do rentismo” (D01, v. 1\_1). Alexandre Barradas (D01): “Partidos com uma orientação ideológica ligada à dita esquerda tem uma dificuldade em encaminhar projetos de concessão” (D01, v. 1\_1, t. 20min10seg).

Além desses aspectos, era dado crédito a quem já estava ocupando os cargos disputados. Como afirmou Ricardo Saud (D25): “Eleição é desigual. Quem tá dentro do poder tem possibilidades que quem tá fora do poder não tem” (D25, v. 25\_2, t. 16min02seg). As diversas formas utilizadas para escolher os candidatos estavam também relacionadas àquilo que diversos autores que estudam *lobby* e financiamento eleitoral defendem, conseguir acesso e boa vontade. Segundo Benedicto Junior (D05), “quando você ajudava a pessoa, quando você a procurava, era sempre atendido. Se tornava uma espécie de prioridade” (D05, v. 5\_1, t. 54min40seg).

A visão de que políticos e partidos são meramente instrumentais para as estratégias corporativas, como evidenciado pelos relatos de Joesley Batista, Marcelo Odebrecht e Ricardo Saud, ressalta a instrumentalização do sistema político pelas grandes corporações. Esta percepção reflete o conceito de *capitalismo de laços*, onde o empresariado se engaja em práticas de influência política não por uma valorização intrínseca das instituições democráticas, mas pela necessidade de assegurar vantagens competitivas e acesso a recursos estratégicos (Lazzarini, 2015). Segundo Ferreira *et al.* (2024), a estruturação de doações e o mapeamento estratégico de apoio a candidatos demonstram um uso calculado das relações políticas para moldar o ambiente regulatório e de negócios em benefício próprio, criando um “mercado político” onde os interesses empresariais prevalecem sobre os ideais democráticos (Przeworski, 2011). Esta abordagem destaca a importância das contribuições empresariais para campanhas, que são vistas não como uma forma de participação cívica, mas como um investimento estratégico que visa garantir retornos em forma de favores políticos e regulamentações favoráveis (Grossman & Helpman, 2001). Assim, os partidos e políticos se tornam veículos para a concretização de interesses privados, reduzindo o processo político a uma dinâmica de troca de recursos e favores, evidenciando a simbiose entre o capital privado e o poder público (Santos *et al.*, 2021). Análise mais aprofundada sobre este processo é apresentada no próximo item.

## Influência no legislativo

Manter uma defesa permanente dos interesses no Congresso era necessário para assegurar o bom andamento das operações da empresa. Para isso, tanto a JBS quanto a Odebrecht mantinham seus representantes institucionais trabalhando próximos aos parlamentares. Como argumentou Benedicto Júnior (D05), quando esses parlamentares que receberam doação eram procurados, tinham uma atenção especial nos interesses dessas empresas. Em um dos exemplos, César Rocha (D08) relata o processo: “Recebíamos a demanda pelo acompanhamento legislativo (temos consultores que fazem este acompanhamento). A pauta era encaminhada para a presidência da Odebrecht Transport, para os advogados da Odebrecht Transport. O Benedicto Junior e o Paulo Cezena. Então, eles diziam se aquele tema interessava a empresa ou se afetava de forma tributária, se cabia defesa. Se coubesse, usávamos todas as entidades de classe para proceder à defesa. Normalmente eram defesas legítimas” (D08, v. 8\_1, t. 13min01seg).

Quando algumas dessas empresas possuíam algum interesse coletivo, empresas referências, como a Odebrecht ou a JBS, atuavam a fim de solucionar problemas de regulação. Pela contribuição de campanha ostensiva dessas duas empresas, elas se tornaram referências no mercado no processo de influência, seja no Legislativo ou no executivo federal ou estadual. Como relatou Marcelo Odebrecht (D16) em um dos exemplos: “Foi um daqueles temas resolvidos por medida provisória, junto ao Congresso, e que de maneira implícita ou explícita, foi articulado com contrapartidas para o Congresso” (D16, v. 16\_3, t. 2min30seg). Ainda, segundo Marcelo Odebrecht (D16), quando o assunto era relacionado à mobilização de empresas do segmento do mercado, “ele é conduzido, normalmente, pelas entidades de classe, como a CNI” (D16, v. 16\_3, t. 6min10seg).

Para Cláudio Melo Filho (D09), existia uma preferência em discutir as pautas no Senado, pois “primeiro, no Senado são menos pessoas. Na Câmara, são 513 pessoas pra conversar. No Senado são 81. Segundo, sairia de uma discussão na amplitude de um varejo. Na Câmara, as comissões são 30, 40 deputados. No Senado, as comissões são menores. Terceiro, via a força do Romero Jucá. Ele foi líder de vários governos. Têm protagonismo nessa discussão” (D09, v. 9\_3, t. 5min20seg). A expressão varejo retoma a perspectiva mercadológica do processo de influência. Ainda, é interessante observar a atuação de Romero Jucá como o principal articulador no Senado em defesa de interesses, com casos relatados pela JBS e Odebrecht.

A influência exercida por empresas como JBS e Odebrecht no Congresso brasileiro ilustra a complexa interação entre poder econômico e processo legislativo, onde a defesa dos interesses corporativos é institucionalizada através de representantes dedicados e contribuições de campanha. Esta dinâmica reflete a teoria da “captura regulatória,” na qual as corporações conseguem moldar a legislação e a regulamentação em seu favor ao se posicionarem como atores chave na formulação de políticas (Stigler, 2021). Conforme descrito por Ferreira *et al.* (2024), a prática de manter uma presença constante no Legislativo através de representantes institucionais e entidades de classe permite que as empresas influenciem diretamente a agenda política e legislativa, criando um *mercado de influência* onde leis e regulamentações são negociadas como mercadorias.

Este modelo de influência é sustentado pela capacidade das corporações de utilizar sua posição e recursos para garantir que suas necessidades sejam priorizadas nas discussões legislativas, o que é facilitado pela estrutura e procedimentos internos das empresas que monitoram e respondem a questões legislativas relevantes (Lazzarini, 2015). Além disso, a preferência por tratar pautas no Senado, devido à sua estrutura mais concentrada e a influência de líderes chave, como Romero Jucá, evidencia uma estratégia deliberada de maximização da eficácia das ações de *lobby*, ao focar em canais onde a persuasão pode ser mais facilmente administrada e onde a dinâmica de influência pode ser mais eficazmente explorada (Mancuso & Gozetto, 2018). Assim, a presença corporativa no Legislativo não só molda a política em favor dos interesses empresariais, mas também transforma a arena legislativa em um espaço onde o poder econômico exerce uma influência desproporcional sobre a governança pública. Além do processo no Legislativo, existe a influência em processos executivos, conforme destaca o item a seguir.



## Influência no Executivo

A influência no Poder Executivo exercida pela JBS e pela Odebrecht é algo público e notório. Marcelo Odebrecht (D16) declarou diversas vezes que possuía contato direto com a Presidência da Petrobras por causa da Braskem. Por consequência, tinha contato direto com a Presidência da República, relatando diversas reuniões com o presidente e os ministros. Já Joesley Batista (D23) ficou evidente após o polêmico encontro com o então presidente Michel Temer, demonstrando a força política que essas empresas possuíam com o Estado.

Para além de encontros com o alto escalão do governo, a importância dos grupos de pressão no processo de *lobby* é fundamental para decisões que necessitam de uma articulação mais ampla, como pautas de regulação econômica. Quando necessário, as federações industriais ou as confederações patronais se mobilizaram: “A indústria pressionava o MDIC”, como relata Marcelo Odebrecht (D16, v. 16\_3, t. 4min2seg). Esse processo por vezes necessitava de uma estrutura técnica importante. Em alguns temas relacionados à regulação, era necessária a criação de um embasamento técnico para o governo assim poder ajudar. Como relatou Marcelo Odebrecht (D16): “Em alguns temas deste você precisa criar um embasamento técnico para o governo ajudar” (D16, v. 16\_3, t. 3min2seg).

Quando a relação se dava via estatais, grandes empresas não utilizavam sua influência via padrinhos políticos, como as empresas pequenas faziam. Elas negociavam diretamente com as diretorias da estatal. Como relatou Marcelo Odebrecht (D16): “Márcio [Faria (D17)] não costumava falar com políticos. De forma geral, Márcio falava com os diretores. Os pedidos políticos eram repassados pelos diretores. Você conversa com padrinhos políticos quando você tem empresas mais fracas” (D16, v. 16\_4, t. 2min5seg). Da mesma forma ocorria com os governos estaduais: os executivos dialogavam diretamente com os governadores e secretários.

Quando o assunto tratado se refere a contratos públicos ou a desoneração fiscal, sempre era acordada parte do valor em contrapartida de contribuição eleitoral. Como declarou Wesley Batista: “Em certos estados, para você ter redução fiscal com créditos presumidos, você tem que pagar” (D27, v. 27\_2, t. 8min40seg). Quando era a respeito de contratos públicos de execução de obras, a negociação da contrapartida era pontual, como afirmou Benedicto Junior (B05) “As obras que havia contrapartida não eram a maioria. Parte pública sempre tinha algo, mas era de baixo valor. Agora, em alguns estados era sempre mais. Por exemplo, Rio de Janeiro” (D05, v. 5\_1, t. 42min2seg).

Os relatos mostram uma complexa interação entre agentes públicos e privados, marcada por estruturas burocráticas e culturais onde informações são distribuídas assimetricamente através de redes sociais. As organizações, tanto públicas quanto privadas, demonstram flexibilidade e capilaridade em suas operações nacionais e internacionais, criando redes políticas que sustentam clusters dirigentes. Essas redes, segundo Swedberg (2003), não apenas apoiam posições estratégicas, mas também mobilizam recursos para avançar interesses de grupos, muitas vezes prejudicando as próprias organizações que representam. Elas funcionam como grupos de pressão, extraíndo benefícios e rendimentos distribuídos desigualmente entre os membros do mercado político, conforme sua relevância e posição na rede.

A influência direta exercida pela JBS e Odebrecht no Poder Executivo revela a profundidade da relação entre grandes corporações e o governo, caracterizando um sistema de *captura do Estado* onde a proximidade com o alto escalão facilita a obtenção de favores e vantagens regulatórias. Este fenômeno pode ser compreendido à luz da teoria da captura regulatória, que postula que as corporações, ao estabelecerem conexões diretas com os níveis mais altos do governo, conseguem moldar políticas públicas e regulamentações a seu favor (Stigler, 2021). O contato frequente com presidentes, ministros e diretores de estatais, conforme relatado por Marcelo Odebrecht e Joesley Batista, exemplifica a capacidade das empresas de operar como atores centrais na formulação de políticas, exercendo influência não apenas por meio de *lobby*, mas através de negociações diretas que incluem a troca de favores e apoio financeiro para campanhas (Ferreira *et al.*,

2024). Além disso, a necessidade de embasamento técnico para justificar intervenções regulatórias reflete uma sofisticada abordagem estratégica onde a mobilização de conhecimentos especializados é utilizada para legitimar demandas empresariais, alinhando-as com os objetivos do governo (Lazzarini, 2015). Essas práticas evidenciam um modelo de governança corporativa que transcende o simples *lobby*, configurando um processo de captura onde as corporações têm um papel ativo na definição das políticas, beneficiando-se de estruturas flexíveis e redes políticas que facilitam o acesso privilegiado a decisões governamentais cruciais (Mancuso & Gozetto, 2018). Assim, a influência no Executivo não só assegura a realização de interesses empresariais imediatos, mas também reforça a posição dessas corporações como atores determinantes na configuração das políticas públicas e na alocação de recursos estatais.

## Discussão dos resultados

Com o objetivo de identificar e categorizar o *modus operandi* de estratégia de influência realizados pela JBS e Odebrecht, este estudo analisou o conteúdo de cerca de 35 horas de vídeos de 27 executivos para mapear o *modus operandi* dos processos de contribuição de campanha, *lobby*, plataformas partidárias, corrupção com o objetivo de influenciar em decisões do executivo e legislativo.

A análise é referente aos dados de forma qualitativa e subjetiva das unidades de contextos propostas, dentro desta limitação é possível identificar complexa teia de interações e influências que essas corporações exercem sobre a política e a governança brasileiras.

Obteve-sucintamente, que a criação e manutenção do setor de Operações Estruturadas da Odebrecht exemplificam a implementação estratégica de estruturas organizacionais para facilitar a influência política. Este setor, com a responsabilidade de operacionalizar pagamentos ilícitos e lícitos, ilustra como a empresa institucionalizou práticas de influência, refletindo o conceito de *captura do Estado*, onde a estrutura organizacional é utilizada para garantir acesso privilegiado ao processo decisório estatal (Ferreira *et al.*, 2024).

A escolha por doações via “caixa dois” era uma estratégia deliberada para evitar a divulgação pública dos montantes, o que inflacionaria as campanhas e complicaria a competição entre partidos. Esta prática revela um mercado de influência paralela, caracterizado pela complexa teia de contribuições de campanha não oficiais, que permite às empresas manterem relacionamentos estreitos e sustentáveis com o governo, desafiando a transparência e regulamentação eficaz (Lazzarini, 2015).

Mesmo com uma lógica aparente de maximização de ganhos, os relatos indicam uma padronização das doações com base no perfil dos candidatos e suas potenciais alianças com os interesses empresariais. Este comportamento reflete um sistema onde as empresas, ao mapear estrategicamente os candidatos, visam assegurar o fortalecimento de sua posição no mercado político (Przeworski, 2011). Os dados revelam uma atuação intensa das corporações na resolução de questões regulatórias que afetam o setor econômico, utilizando a influência de suas contribuições para moldar políticas públicas favoráveis.

A criação de departamentos como o “Departamento de Propinas” pela Odebrecht, para gerenciar as finanças ilícitas e legais, aponta para uma estratégia estruturada de captura regulatória, permitindo que a empresa maximizasse sua influência sem atrair atenção indevida e operando em uma área nebulosa de legalidade (Lazzarini, 2015).

As contribuições de campanha, cuidadosamente planejadas, refletem uma estratégia sofisticada de manipulação política, demonstrando uma preocupante convergência entre capital corporativo e processo eleitoral, que subverte a integridade do sistema democrático e favorece interesses corporativos sobre o bem comum (Santos *et al.*, 2021).

Alguns dos achados empíricos lançam luz aos tópicos teóricos aqui apresentados, enriquecendo o conhecimento sobre o tema e apresentando modos de articulação de conceitos em práxis cotidianas. Este

estudo não apresenta um rol taxativo de práticas, mas avança ao prover uma leitura descritiva da estratégia de influência (Ferreira *et al.*, 2024).

## Conclusões

Este trabalho se propôs a analisar como se articulou, conforme retratado na investigação da Lava-Jato, o *modus operandi* da estratégia de influência dos grupos JBS e Odebrecht em suas interações com o Estado. A resposta a este problema de pesquisa trouxe implicações profundas ao longo da análise, pois sugerem que as práticas de influência corporativa no Brasil, conforme o caso das duas empresas analisadas, foram sistêmicas e incorporadas em suas respectivas estruturas organizacionais. Isso aponta para a necessidade de uma regulamentação mais rigorosa e transparente das atividades de *lobby* e do financiamento político. Além disso, as descobertas desse estudo incentivam a adoção de medidas mais estritas para separar os interesses corporativos das políticas públicas, a fim de proteger a integridade das instituições democráticas.

Identificou-se, nesse sentido, uma verdadeira engenharia de captura do Estado pelas organizações privadas. Observou-se que a atuação empresarial fora direcionada para a obtenção direta de vantagens competitivas advindas de fatores que fogem à teoria tradicional de inovação e competitividade, lançando luz às relações sociais e políticas como fatores essenciais de vantagens competitivas. Governos, antes considerados como agentes de macroambiente externo (que poderiam influenciar os atores sem ser influenciados por firmas individuais), agora são considerados players de mercado, ou agentes de microambiente externo (que se influenciam mutuamente).

Tais transformações da visão tradicional da estratégia sugerem, inclusive, mudanças para a própria teoria da Estratégia. *O governo, tradicionalmente analisado em nível de macroambiente (força político-jurídica), deveria ser analiticamente deslocado para o microambiente, e incorporado como uma sexta força no modelo de Michael Porter, por exemplo?* Esta é uma provocação para futuras pesquisas, que sugerimos como caminhos possíveis para a continuidade desta pesquisa. Adicionalmente, sugerimos investigar como essas práticas de influência evoluíram após a implementação de novas legislações de financiamento político e qual o impacto dessas mudanças nas estratégias corporativas de influência. Também seria relevante explorar em maior profundidade os efeitos dessas estratégias no processo político e nas políticas públicas, contribuindo para um entendimento mais completo de como o poder corporativo pode ser mitigado em favor de uma governança mais democrática e equitativa.

Este estudo sobre a estratégia de influência corporativa da Odebrecht e JBS apresenta algumas limitações que devem ser consideradas para futuras pesquisas. Primeiramente, a análise baseou-se em um corpus qualitativo de vídeos e depoimentos disponibilizados publicamente, o que pode limitar a generalização dos achados para outras empresas e contextos não investigados. Além disso, a utilização de dados secundários, como vídeos de delação, implica em uma interpretação potencialmente enviesada dos eventos, dada a subjetividade dos depoentes e a possível influência de interesses pessoais ou negociais (Ferreira *et al.*, 2024). Portanto, novos estudos poderiam explorar a estratégia de influência em diferentes setores econômicos e regiões geográficas, utilizando abordagens metodológicas mistas que combinem análise qualitativa e quantitativa para capturar uma visão mais abrangente das práticas de influência. Além disso, seria valioso investigar a evolução dessas práticas após mudanças regulatórias, como a proibição de financiamento corporativo de campanhas, para entender como as empresas adaptaram suas estratégias de influência em um ambiente legalmente restrito (Santos *et al.*, 2021). Outra possibilidade de pesquisa é examinar o impacto dessas estratégias sobre a formulação de políticas públicas e a governança democrática, avaliando se e como a captura corporativa afeta a eficácia e a equidade das decisões governamentais.

## Referências

- Abreu, C. D. (Coord.). (2009). A economia da corrupção - a análise económica da corrupção nas sociedades desenvolvidas contemporâneas. Em *Symposium Internacional The Economics of Corruption in Contemporary Developed Societies* (pp. 26-27). CEPES.
- Alves, G., & Ribeiro, M. (2020). Le financement des campagnes politiques: un dialogue avec la theorie d'Oliver Williamson. *Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM*, 15(3), 1-17. <https://doi.org/10.5902/1981369439511>
- Aragão, M. (1994). *Grupos de pressão no Congresso Nacional: como a sociedade pode defender lícitamente seus direitos no Poder Legislativo*. Maltese.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu* (vol. 69). Presses Universitaires de France.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes Limitada.
- Bell, E., & Leonard, P. (2018). Digital Organizational Storytelling on YouTube: Constructing Plausibility through Network Protocols of Amateurism, Affinity, and Authenticity. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 339-351. <https://doi.org/10.1177/1056492616660765>
- Berry, J. M. (1989). *The Interest Group Society*. Routledge.
- Böhmelt, T., Ezrow, L., Lehrer, R., Schleiter, P. y Ward, H. (2017). Why Dominant Governing Parties Are Cross-Nationally Influential. *International Studies Quarterly*, 61(4), 749-759. <https://doi.org/10.1093/ISQ/SQX067>
- Bourdoukan, A. Y. (2009). *O bolso e a urna: financiamento político em perspectiva comparada* [Tese de doutorado]. Universidade de São Paulo, Brasil. <https://doi.org/10.11606/T.8.2009.tde-23112009-102329>
- Chatfield, S. L. (2020). Recommendations for Secondary Analysis of Qualitative Data. *The Qualitative Report*, 25(3), 833-842. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4092>
- Chia, R. CH., & Mackay D. (2023). *Strategy-In-Practices: A Process-Philosophical Perspective on Strategy-Making*. Cambridge University Press
- Chia, R., & Holt, R. (2006). Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies*, 27(5), 635-655. <https://doi.org/10.1177/0170840606064102>
- Chizzotti, A. (2018). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. Cortez Editora.
- Conger, K. (2010). Party Platforms and Party Coalitions. *Party Politics*, 16(5), 651-668. <https://doi.org/10.1177/1354068809346003>
- Creswell, J. W. (2021). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE.
- Ferreira, R. F. C. (2018). *Estratégia de influência: o ganho de vantagens competitivas de empresas em suas relações com o Estado* [Tese de doutorado]. Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. <http://hdl.handle.net/1843/38871>
- Ferreira, R. F. C., Almada, L., Couto, F. F., & Vilela, B. A. (2021). Do “não-mercado” à estratégia de influência: uma análise de objetivos e ações estratégicas dos grupos JBS e Odebrecht. Em *XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021*. ANPAD.
- Ferreira, R. F. C., Couto, F. F., Almada, L., & Vilela, B. A. (2024). Influence Strategy in the JBS and Odebrecht Groups: Scope of Action and Strategic Objectives. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 23(2), 1-29. <https://doi.org/10.5585/2024.24896>
- Ferreira, R. F. C., Vilela, B. de A., Muniz, R. M., & Gonçalves, C. A. (2020). *Estratégia de influência: proposição de um conceito teórico para compreensão das relações entre empresas e Estado*. XXIII SEMEAD, São Paulo, Brasil.
- Filho, A. (2020). Political Influence on Brazilian Antitrust Enforcement. *Journal of Antitrust Enforcement*, 9(1), 78-108. <https://doi.org/10.1093/jaenfo/jnaa043>
- Flick, U. (2009). Desenho da pesquisa qualitativa. Em *Desenho da pesquisa qualitativa* (pp. 131-140). Bookman; Artmed.

- Fróes Couto, F., Bernardino Lopes, M., Ferreira Araújo, M. G., & Carvalho Vargas, C. (2022). Neoliberalismo, ethos empresarial e corrupção nos discursos da família Odebrecht. *Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 9(26), 735-778. <https://doi.org/10.25113/farol.v9i26.6379>
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Grossman, G. M., & Helpman, E. (2001). *Special Interest Politics*. MIT Press.
- Guimarães, L. (2020). Participação social no STF: repensando o papel das audiências públicas. *Revista Direito e Práxis*, 11(1), 236-271. <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2019/36633>
- Johnston, M. (2005). *Syndromes of Corruption: Wealth, Power, and Democracy*. Cambridge University Press.
- Junior, G. A. (2020). Impactos da Operação “Lava Jato” no Estado Democrático de Direito e a necessária aprovação da Lei de Abuso de Autoridade como garantia de Direitos Fundamentais. *International Journal of Digital Law*, 1(2), 15-18.
- Lazzarini, S. G. (2007). Mudar tudo para não mudar nada: análise da dinâmica de redes de proprietários no Brasil como “mundos pequenos”. *RAE eletrônica*, 6(1). <https://doi.org/10.1590/S1676-56482007000100007>
- Lazzarini, S. G. (2011). *Capitalismo de laços: os donos do Brasil e suas conexões*. Elsevier.
- Lazzarini, S. G. (2015). Strategizing by the Government: Can Industrial Policy Create Firm- Level Competitive Advantage? *Strategic Management Journal*, 36(1), 97-112. <https://doi.org/10.1002/smj.2204>
- Lima, M. D. X., Prazeres, R. V. D., Araújo, J. G. D., & Lagioia, U. C. T. (2016). Um estudo sobre as doações realizadas pelas companhias de capital aberto aos partidos políticos nas eleições brasileiras em 2014. *Revista Ambiente Contábil*, 8(2), 249-262. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2016v8n2ID8054>
- MacKay, R., Chia, R., & Nair, A. (2020). Strategy-in-Practices: A Process Philosophical Approach to Understanding Strategy Emergence and Organizational Outcomes. *Human Relations*, 74(9), 1337-1369. <https://doi.org/10.1177/0018726720929397>
- Mancuso, W. P., & Gozetto, A. C. O. (2018). *Lobby e políticas públicas*. Editora FGV.
- Mancuso, W. P., Horochovski, R. R., Junckes, I. J., & Camargo, N. F. (2021). Pragmatismo ou ideologia? setores empresariais e financiamento de campanha em 2014. *E-legis*, 14(34), 29-49. <https://doi.org/10.51206/e-legis.v14i34.596>
- Mariath, A., & Martins, A. (2021). Sugary Drinks Taxation: Industry’s Lobbying Strategies, Practices and Arguments in the Brazilian Legislature. *Public Health Nutrition*, 25(1), 170-179. <https://doi.org/10.1017/S136898002100149X>
- Medeiros, A. P. (2021). *Money Inside Multi-Level Political Organisations: The Case of Brazil* [Dissertação de mestrado]. Universidade de São Paulo, Brasil.
- Meyer-Pflug, S. R., Lorenzi, D. G., Oliveira, V. E. T., Serrazes, A. A., Pires, D. M., França, L. N. L., Navega, A., Rocha, M. E. G. T., Neves, M. B. B., & Gontijo, A. (2009). *Grupos de interesse (lobby)*. Ministério da Justiça; PNUD.
- Minayo, M. C. S., Deslandes, S. F., & Gomes, R. (2011). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Editora Vozes Limitada.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7-32.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista De Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Olabuénaga, J. I. R., & Ispizua, M. A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Universidad de Deusto.
- Peres-Neto, L. (2022). Journalist-Twitterers as Political Influencers in Brazil: Narratives and Disputes Towards a New Intermediary Model. *Media and Communication*, 10(3), 28-38. <https://doi.org/10.17645/mac.v10i3.5363>
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.

- Przeworski, A. (2011). *Money, Politics, and Democracy*. Universidade de São Paulo, Brasil.
- Raya-Quero, D., Navarro-Galera, A., & Sáez-Lozano, J. (2023). Factors Influencing Political Corruption. An Empirical Research Study of Regional Governments. *International Review of Administrative Sciences*, 90(1), 149-166. <https://doi.org/10.1177/00208523231159244>
- Ricz, J., & Schedelik, M. (2023). Brazil's National Champions Strategy (2007-13): A Critical Appraisal. *Competition & Change*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/10245294231205506>
- Santos, M. L., Mancuso, W. P., Baird, M. F., & Resende, C. A. S. (2017). *Lobbying no Brasil: profissionalização, estratégias e influência (Texto para Discussão No. 2334)*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). <https://hdl.handle.net/10419/177550>
- Santos, M. L., Mancuso, W. P., Resende, C. A. S., & Barboza, D. P. (2021). *Financiamento de campanha e lobbying empresarial nas Comissões Permanentes da Câmara dos Deputados (Texto para Discussão No. 2622)*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). <https://doi.org/10.38116/td2622>
- Schakel, W., & Burgoon, B. (2021). The Party Road to Representation: Unequal Responsiveness in Party Platforms. *European Journal of Political Research*, 61(2), 304-325. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12489>
- Schlozman, K. L., & Tierney, J. T. (1986). *Organized Interests and American Democracy*. Harper & Row.
- Schumacher, G., & Giger, N. (2018). Do leadership-dominated parties change more? *Journal of Elections, Public Opinion and Parties*, 28(3), 349-360. <https://doi.org/10.1080/17457289.2017.1403920>
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. SAGE.
- Silva, A. O. D., & Abdalla, M. M. (2020). Desenvolvimento? Para quem? Relações estratégicas entre empresa e sociedade: o lado obscuro da privatização da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 26(1), 49-80. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.276.95590>
- Smelser, N. J., & Swedberg, R. (Eds.). (2010). *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton University Press.
- Stigler, G. J. (2021). The Theory of Economic Regulation. Em *The Political Economy* (pp. 67-81). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315495811>
- Swedberg, R. (2003). *Principles of economic sociology*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400829378>
- Thomas, C. S. (2004). *Research Guide to US and International Interest Groups*. Bloomsbury.
- Whittington, R. (1988). Environmental Structure and Theories of Strategic Choice. *Journal of Management studies*, 25(6), 521-536. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00045.x>
- Zimring, F. E., & Johnson, D. T. (2005). On the Comparative Study of Corruption. *British Journal of Criminology*, 45(6), 793-809. <https://doi.org/10.1093/bjc/azi042>

## Notas

\* Artículo de investigación.

Licencia Creative Commons CC BY 4.0

*Cómo citar:* Ferreira, R. F. C., Couto, F. F. y Vilela, B. (2024). Estrategia de Influencia y *modus operandi*: análisis de los casos de JBS y Odebrecht. *Papel Político*, 29. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.papo29.eimo>