

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Thamires Marchetti

**LOBBY E O PODER LEGISLATIVO:**  
UMA ANÁLISE DA PRÁTICA A PARTIR DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DA JBS/SA NOS ESTADOS UNIDOS DA  
AMÉRICA (2004-2017)

Santa Maria, RS  
2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Thamires Marchetti

**LOBBY E O PODER LEGISLATIVO:  
UMA ANÁLISE DA PRÁTICA A PARTIR DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DA JBS/SA NOS ESTADOS UNIDOS DA  
AMÉRICA (2004-2017)**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Relações Internacionais, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador Prof. Dr. Bruno Hendler

Santa Maria, RS  
2023

## AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço ao grande estímulo familiar que sempre tive, de base, para ter o gosto do estudo. Na figura de minha mãe, Sonia, uma pessoa extremamente forte e dedicada. Sem o estímulo de pensar por conta própria ao qual ela sempre frisou, não seria capaz de enfrentar nem metade das tormentas. Na figura de meu pai, Marco Aurélio, um homem de coração bondoso, que guiou meus gostos e preferências ao longo da vida.

Um agradecimento especial aos amigos de jornada. São incontáveis sorrisos e apoios ao qual tive acesso, seja dentro da faculdade quanto na cidade de Santa Maria. Espero sempre poder contar com aqueles que seguem até hoje ao meu lado. Um agradecimento ao Instituto Atlantos, às oportunidades inimagináveis que conquistei com o seu suporte e de todos os amigos que fiz lá dentro. Unidos pela crença num mundo melhor.

E, por fim, aos professores do corpo acadêmico do curso na UFSM, que compareceram ao meu lado na jornada incrível que é estudar as Relações Internacionais, estimulando ainda mais a minha paixão por essa área. Fica o meu registro de admiração pela profissão que exercem.

## RESUMO

### **LOBBY E O PODER LEGISLATIVO: UMA ANÁLISE DA PRÁTICA A PARTIR DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA JBS/SA NOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA (2004-2017)**

AUTORA: Thamires Marchetti  
ORIENTADOR: Bruno Hendler

A internacionalização de empresas brasileiras recebe merecido destaque no processo de consolidação da imagem do país como um grande player de negócios. Dado o aumento significativo dos fluxos de comércio internacional a partir da década de 90, os grupos multinacionais expandiram seu alcance a partir da reconfiguração de seus planejamentos estratégicos. A livre concorrência, consequência de políticas econômicas voltadas à globalização, gerou desafios organizacionais às empresas brasileiras. Não sozinhas, suas tomadas de decisões também passaram a correlacionarem-se cada vez mais com a agenda econômica governamental. Uma interação complexa entre todas as instituições (RÊGO, 2015, p. 27) demandou relações igualmente complexas. Nesse sentido, o lobby empresarial atua como ferramenta para o diálogo entre a esfera pública e a esfera privada, agindo nas entrelinhas da legalidade e da corrupção, sob o abandono do sistema legislativo que, na maioria dos países, não regulamenta a sua prática. Este trabalho busca formular uma análise capaz de identificar nos planejamentos estratégicos de empresas e nas atividades dos lobistas, os mecanismos utilizados por grupos empresariais brasileiros no âmbito legislativo americano para efetivar suas metas de internacionalização. Outro objetivo, igualmente importante, dará foco a um estudo de caso, especificamente à multinacional JBS/SA. A escolha de analisar esta empresa possibilita que, de forma aprofundada, se verifique as dinâmicas de inserção do lobby nos processos decisórios que levaram ao sucesso empresarial em aquisições americanas e, por outro lado, geraram conflitos com a justiça no Brasil. Os objetivos específicos são: (I) realizar revisão da literatura em Ciência Política para aprofundar a compreensão conceitual de lobby empresarial; (II) realizar revisão de literatura em Negociações Internacionais; e (III) produzir estudo de caso por meio de análise quali-quantitativa dos relatórios a investidores, destacando os pontos de internacionalização no cenário americano, relacionando com o financiamento do BNDES. Ao utilizar um apanhado multidisciplinar de teorias, a metodologia se dará por revisão sistemática de bibliografia; e, para o estudo de caso, utiliza-se análise documental. Pretende-se, com isso, identificar “o rastro” entre a correlação da doação de dinheiro dos lobistas de tal empresa no Congresso americano e a aprovação ou arquivamento de políticas legislativas que podem contribuir ou atrapalhar o planejamento estratégico empresarial.

**Palavras-chave:** Lobby empresarial; Multinacionais; Negociação Internacional, JBS/SA.

## ABSTRACT

### **LOBBYING AND THE LEGISLATIVE POWER: AN ANALYSIS OF PRACTICE BASED ON THE INTERNATIONALIZATION OF JBS/SA IN THE UNITED STATES OF AMERICA (2007-2017)**

AUTHOR: Thamires Marchetti

ADVISOR: Bruno Hendler

The internationalization of Brazilian companies is highlighted in the process of consolidating the country's image as a major business player. Given the significant increase in international trade flows since the 1990s, global groups have expanded their capacities through the reconfiguration of their strategic plans. Free-market, a consequence of economic policies aimed at globalization, has generated organizational challenges for Brazilian companies. Not alone, their decision-making also became increasingly correlated with the government's economic agenda. A complex interaction between all institutions (RÊGO, 2015, p. 27) demanded equally complex relationships. In this sense, the business *lobby* acts as a tool for dialogue between the public and private levels, acting between the lines of legality and corruption, under the abandonment of the legislative system where, in most countries, does not regulate its practice. This work seeks to formulate an analysis capable of identifying, in the strategic plans of companies and in the activities of lobbyists, the mechanisms used by Brazilian business groups in the American legislative scope to achieve their internationalization goals. Another objective, equally important, will focus on a case study, specifically on the multinational JBS/SA. The choice of analyzing this company makes it possible to, in an in-depth way, verify the dynamics of lobbying in the decision-making processes that led to JBS/SA success in American acquisitions and, on the other hand, generated conflicts with justice in Brazil. The specific objectives are: (I) to carry out a literature review in Political Science to deepen the conceptual understanding of business lobbying; (II) to carry out a literature review on International Negotiations; and (III) to produce a case study through qualitative and quantitative analysis of investor reports, highlighting the points of internationalization in the American scenario, relating to BNDES financing. When using a multidisciplinary overview of theories, the methodology will be based on a systematic review of the bibliography; and for the case study it will be used documental analysis. It is intended, therefore, to identify “the trail” in the correlation between the donation of money by the lobbyists of that company in the US Congress and the approval or shelving of legislative policies that can contribute or hinder strategic business planning.

**Keywords:** Business lobby; Multinationals; International Negotiation, JBS/SA.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	10
<b>2.</b>	<b>DEFINIÇÕES DE GRUPOS E TIPOS DE LOBBY NA CIÊNCIA POLÍTICA</b>	14
2.1	GRUPOS ECONÔMICOS	15
2.1.1	O MODELO DE HILLMAN E HITT	16
2.1.2	A TEORIA DOS GRUPOS	18
2.2	GRUPOS DE INTERESSE	19
2.3	GRUPOS DE PRESSÃO	21
2.4	LOBBY EMPRESARIAL	23
<b>3.</b>	<b>LOBBY NO MUNDO: A PRÁTICA</b>	25
3.1	O CONCEITO DE LOBBY NA OCDE E AS DIRETRIZES DA PRÁTICA	26
3.2	REGULAMENTAÇÃO DO LOBBY: BRASIL X EUA	27
<b>4.</b>	<b>NEGÓCIOS INTERNACIONAIS</b>	30
4.1	ASPECTOS GERAIS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	30
4.1.1	O MODELO DE DUNNING, UPPSALA E A LACUNA DO PAPEL DO GOVERNO	34
<b>5.</b>	<b>A JBS - DE “CAMPEÃ NACIONAL” AOS ESQUEMAS DE CORRUPÇÃO</b>	39
5.1	A TRAJETÓRIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	42
5.2	O PAPEL DO BNDES E AS “CAMPEÃS NACIONAIS”	44
5.2	“RESERVATÓRIO DE BOA VONTADE”: DOAÇÕES DE CAMPANHA	48
5.3.1	DOAÇÕES AO EXECUTIVO (2014)	50
5.3.2	DOAÇÕES AO CONGRESSO NACIONAL (2014)	51
5.4	DE “CAMPEÃ NACIONAL” AOS ESQUEMAS DE CORRUPÇÃO	51
5.5	RELATÓRIOS AOS INVESTIDORES	56
5.6	O “RASTRO” DO LOBBY DA JBS S/A NO CONGRESSO AMERICANO (2004-2017)	61
5.6.1	TEMAS ESPECÍFICOS DO LOBBY DA JBS S/A	65
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	68
	<b>REFERÊNCIAS</b>	70

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Grupos no Contexto Democrático.....	22
Figura 2 - Trajetórias de Expansão da JBS com a Abertura de Capital na BOVESPA, Alianças e Acordos.....	43
Figura 3 - Mapa de localização e áreas de atuação JBS S/A.....	47
Figura 4 - Tabela oficial de doações eleitorais da JBS S/A no período de 2006-2014.....	49
Figura 5 - Estratégias de Legitimidade Organizacional Predominantes nos Relatórios Financeiros da JBS/SA.....	54
Figura 6 - Mapa da atuação da JBS S/A nos EUA em 2009.....	59
Figura 7 - Totalidade de infraestrutura da JBS USA - 2014.....	60
Figura 8 - Gastos com partidos por ciclo eleitoral (JBS PACs).....	62

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Graus de Risco e os Modos de Entrada na Internacionalização.....	31
Gráfico 2 - Linha do tempo de aquisições internacionais e fatos relevantes.....	42
Gráfico 3 - Índice de liberdade econômica comparado: Brasil x EUA (2010-2017).....	56
Gráfico 4 - Índice de liberdade econômica no Brasil (2007-2017).....	57

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo Hillman e Hitt para a relação firma-governo ( <i>Corporate Political Strategy</i> ).....	17
Quadro 2 - Ferramentas práticas: grupos de interesse <i>versus</i> lobby corporativo.....	25
Quadro 3 - Tipos de prática de lobby.....	26
Quadro 4 - Fatores de Sucesso na Internacionalização Empresarial.....	33
Quadro 5 - Resumo de duas Teorias Tradicionais.....	35
Quadro 6 - Análise comparativa entre governos: nível meso.....	37
Quadro 7 - Participação acionária e de debêntures por meio do BNDESPar em relação à JBS S/A.....	45
Quadro 8 - Remessas do BNDES para a JBS (2005-2011).....	47
Quadro 9 - Esquemas de corrupção (ordem cronológica): participação da JBS S/A.....	52
Quadro 10 - Principais volumes de doações ao Legislativo por meio de PACs da JBS.....	64
Quadro 11 - Distribuição de porcentagem de doações aos partidos pelos PACs JBS.....	65
Quadro 12 - Resumo das temáticas específicas de pressão da JBS S/A (2007-2014).....	66

## INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas brasileiras recebe merecida consideração no processo de consolidação da imagem do país como um grande *player* de negócios. Dado o aumento significativo dos fluxos de comércio internacional a partir da década de 90, os grupos multinacionais precisaram expandir seus alcances a partir da reconfiguração dos planejamentos estratégicos. A livre concorrência, consequência de políticas econômicas voltadas à globalização, gerou desafios organizacionais às empresas brasileiras. Não sozinhas, suas tomadas de decisões internas também passaram a correlacionarem-se cada vez mais com a agenda econômica governamental. Uma interação complexa entre todas as instituições (RÊGO, 2015, p. 27) demandou relações igualmente complexas. A partir do período de redemocratização do Brasil ao final da década de 80, “[...] as matérias de política comercial internacional alcançaram papel cada vez mais preponderante no âmbito econômico doméstico.” (BOARIN, 2015, p. 2). Tal reabertura política foi importante para que grupos de interesse empresariais fossem capazes de 1) organizarem-se livremente e 2) complexificar o planejamento estratégico empresarial a fim de lidar com a abertura do mercado diante da concorrência internacional.

Com isso, o lobby torna-se uma importante ferramenta de influência para as estratégias de mercado em negócios internacionais (RÊGO, 2015, p. 55). Como ponto de partida, é necessário contextualizar a prática de lobby como inerente ao sistema democrático. Esse apontamento é essencial para interpretar as teorias econômicas e de negócios que seguirão ao longo deste trabalho, tendo em vista que o grau de aplicabilidade e efetivação de teorias democráticas/liberais está diretamente relacionado à capacidade que determinado país tem em garantir um ambiente propício ao fortalecimento de suas instituições democráticas. Ao apontar que “a essência do lobby é a informação direta, a visão aprofundada de um fato ou situação, suas razões, consequências ou implicações, próximas ou remotas.”, (LEMONS, 1988, p. 49) consegue descrever a prática com relativa imparcialidade. Definições teóricas comumente utilizadas em pesquisas acadêmicas sobre o assunto são de suma importância para o andamento deste trabalho, considerando que a figura do lobista tende a um estereótipo de “ética duvidosa” (JANDA & GOLDMAN; 2012, p. 333) a qual não pretende-se enviar esta pesquisa.

É de vital importância analisar os diferentes aspectos envolvidos no processo de lobby e de corrupção - que incluem o financiamento legal de campanhas até a exposição de situações em que o repasse financeiro teve fins corruptos - e, para tal, o estudo de caso da internacionalização da JBS/SA mostra-se de grande valia por envolver temas técnicos e políticos. Há uma lacuna na literatura em relação às atividades políticas de empresas isoladamente (PELLINI, 2017, p. 9), o que demonstra como ainda há muito a ser explorado na pesquisa de lobby. A JBS/SA é uma multinacional que, em 2007, realizou o *Initial Public*

*Offering* (IPO), processo que ocorre no mercado primário da Bolsa de Valores e antecede a abertura de capital empresarial. A finalidade de possuir uma empresa de capital aberto, segundo a B3, está na “possibilidade de captar recursos dos investidores para financiar seus projetos de investimento e aumentar sua competitividade.” (B3, 2022). Em 2008, consolidou a venda pública das ações; contudo, desde 2005, já contava com valores consideráveis de linha de crédito disponibilizados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para sua expansão. Ao longo dos anos, a multinacional adotou uma estratégia agressiva, expansionista e de Integração Vertical (BELISARIO, 2021, p. 520). Após consolidar seu processo de internacionalização, escândalos de corrupção envolvendo atores do Executivo brasileiro e a empresa ganharam manchetes nos principais jornais do país e, em 17 de maio de 2017, a bolsa de valores brasileira (B3) registrou quedas de até 9% no índice<sup>1</sup> decorrentes dos graves rumores institucionais que colocavam em dúvida não somente os limites de interferência de uma empresa no poder estatal, como também dos atores que compõem as instituições e as empresas públicas - este dia ficou conhecido no país como “Joesley Day”<sup>2</sup>.

Tais contextualizações históricas são importantes e mesmo que não sejam o objeto desta pesquisa, é fundamental serem citadas para entender as dinâmicas do ambiente doméstico que consagraram o processo meteórico de internacionalização da JBS/SA, bem como a contextualização dos acontecimentos posteriores que desencadearam a crise supracitada em 2017. Estes processos, para além das tratativas de senso comum, envolveram trâmites de negociação internacional, lobby e tomadas de decisão estratégica de relevância empírica significativa, merecedoras de espaço em uma pesquisa metodológica - ao tornar a JBS S/A a maior empresa de carnes do mundo (REUTERS, 2022), a atenção dos *stakeholders*<sup>3</sup> voltaram-se para ela. A clareza requerida para o entendimento do sucesso de internacionalização da JBS/SA por meio da aquisição, incorporação e fusão de empresas concorrentes (BELISARIO, 2021, p. 526) será analisada a partir do seguinte entendimento: a prática de lobby é feita por “(...) grupos de atuação mais restritos, que derivam dos grupos de pressão, à medida que instrumentalizam recursos de poder em busca de influência.” (MEYER-PFLUG, 2009, p. 20). Para maior compreensão da prática, o trabalho analisará o lobby da JBS/SA nos EUA por dois motivos principais: I) os EUA é o maior responsável pelo lucro exponencial da empresa nos últimos anos (BLOOMBERG, 2022) e II) a regulamentação do lobby americano e a publicização de relatórios financeiros possibilita “rastrear” sua dinâmica.

Objetiva-se verificar, por meio de descrição documental, como os mecanismos de

---

<sup>1</sup> Índice é o indicador de desempenho das ações negociadas na Bolsa de Valores, conhecido como Ibovespa.

<sup>2</sup> Nome atribuído ao dia em que gravações de conversas entre o então presidente da República, Michel Temer e o CEO da JBS, Joesley Batista, foram divulgadas pela mídia nacional.

<sup>3</sup> Stakeholders são todos aqueles grupos ou indivíduos de relativo status econômico interessados nos processos e projetos gerais da empresa.

pressão, na ferramenta do lobby empresarial, operam para resultar em políticas de maximização dos resultados estratégicos almejados. Para isso, pretende-se descrever os acontecimentos do período de 2004 até 2017 - ano este em que a empresa foi alvo de denúncias graves pelo Ministério Público brasileiro. Não somente nos métodos empresariais e estratégicos esta pesquisa foca. Por considerar o lobby como uma relação entre a dinâmica de interesse privado -> público, mostra-se relevante que contextos políticos sejam considerados. Para tanto, a plataforma Open Secrets será utilizada para mapear as doações da JBS/SA e verificar os vínculos partidários e ideológicos das doações financeiras. Busca-se também identificar nos resultados dos Relatórios aos Investidores, os aspectos sobre a internacionalização da JBS/SA nos EUA, para então relacionar com o “rastros” obtido na pesquisa do site Open Secrets. Tais resultados serão analisados a partir dos Relatórios aos Investidores, limitando-se às tratativas que fazem menção aos EUA. Os Relatórios servem como fonte primária de pesquisa, tendo em vista que, por serem anualmente divulgados, concentram as metas, objetivos e entraves/incertezas identificados, visando esclarecer aos acionistas os resultados esperados e até então conquistados pela empresa no projeto de internacionalização.

Em consonância à regulamentação do lobby nos EUA, a estratégia utilizada por empresas para exercer influência nas tomadas de decisão políticas, em tal país, são balizadas por regulamentos legislativos. Mensalmente, lobistas contratados informam, por meio da plataforma *Federal Election Commission*<sup>4</sup>, relatórios com informações financeiras de valores doados pela empresa que representam, além de precisarem identificar o destino dos aportes financeiros. Contudo, este mapeamento não obriga aos lobistas a descrição detalhada das pautas de interesse, bem como a especificação das modificações legislativas desejadas e seus respectivos posicionamentos - se favoráveis ou contrários. O modelo norte-americano, portanto, é muito mais um sistema de “monitoramento” financeiro do que de regulamentação (GOZETTO, 2012, p. 16). Buscando trazer consistência e relevância argumentativa ao estudo de caso e considerando que, apesar da regulamentação do lobby nos EUA permitir à sociedade civil do país “*Follow the Money*”<sup>5</sup>, a lacuna existente na especificação dos interesses privados que levam às transações financeiras torna nebulosa a interpretação do rastreamento e da compreensão de como o lobby age no sistema político. Faz-se necessário não somente quantificar e relatar os aportes financeiros a seus destinatários - como já é feito -, mas também atribuir aspectos qualitativos aos receptores congressistas - como por exemplo, ter a clareza do alinhamento ideológico-partidário e pautas principais de mandato dos congressistas que recebem as doações -, a fim de rastrear o processo da seguinte forma: 1) início: direcionamento dos recursos financeiros da empresa para o congresso (pesquisa quanti); 2) meio: investigação dos motivos

---

<sup>4</sup> Para maiores informações: <https://www.fec.gov/>

<sup>5</sup> Expressão utilizada pelo site Open Secrets para descrever o trabalho realizado na plataforma. “Seguir o Dinheiro”.

das doações (pesquisa quali); e 3) fim: resultados e expectativas nos relatórios estratégicos da empresa que possivelmente possam ter recebido influência do lobby financeiro (pesquisa quanti-quali).

Para autores que se debruçam em pesquisas comparativas na área de processos decisórios no âmbito político, “[...] a teoria sobre os grupos de pressão sempre foi dúbia no sentido de suas conclusões sobre se a articulação de interesses está associada a valores normativos positivos (desejáveis) ou negativos para a democracia.” (SANTOS, 2019, p. 418; apud DAHL, 1982). Portanto, a necessidade de pesquisa sistemática de definição conceitual e de estudos sobre o mecanismo de funcionamento da prática de lobby empresarial revelam-se contribuições acadêmicas importantes. De igual relevância é o estudo de caso nas pesquisas de lobby. Segundo (PELLINI, 2017), as empresas que utilizam o lobby para fortalecer a política corporativista conseguem:

[...] mesmo diante de um cenário macroeconômico mais pessimista, empreender esforços, isoladamente e em conjunto com associações e representantes setoriais, adaptando-se aos processos de mudança na política de investimentos industriais do governo. (PELLINI, 2017, p. 9).

Da contribuição para a sociedade, as empresas que atuam como corporações tem influência direta na dinâmica econômica de um país, podendo moldar as políticas de curto e longo prazo. A nível internacional, acabam também por influenciar na dinâmica de outros países. Portanto, mensurar o nível de influência dos tomadores de decisão e tornar transparente o monitoramento das remessas financeiras por meio de uma regulamentação eficaz auxilia no combate às práticas corruptivas, diminuindo a sensação de impunidade no sistema estatal. Na mesma lógica, a concorrência de mercado pode ser constantemente influenciada por oligopólios, cartéis e trustes. Cabe, portanto, ao poder Legislativo e à ética de *compliance*<sup>6</sup> das empresas, suprimirem tais entraves anti-democráticos para dirimir as influências corruptivas nas agendas de interesse público do país, contribuindo com a sustentabilidade governamental e a percepção da legitimidade e estabilidade na sociedade (HADJIKHANI et al, 2008).

Os objetivos específicos e respectivas metodologias são: (I) realizar revisão da literatura em Ciência Política para aprofundar a compreensão conceitual de lobby empresarial; (II) realizar revisão de literatura dos principais modelos de internacionalização em Negócios Internacionais; e (III) produzir estudo de caso por meio de análise dos planejamentos estratégicos empresariais e dos Relatórios a Investidores da JBS S/A, destacando os pontos de internacionalização no cenário americano, relacionando com o financiamento do BNDES. O estudo de caso serve como

---

<sup>6</sup> Compliance é o termo utilizado para se referir às políticas jurídicas empresariais voltadas para a responsabilidade ética, fiscal, de segurança legislativa e de respeito aos regulamentos internos. A compliance é responsável por dar o feedback também ao Conselho Administrativo das empresas.

referencial para interpretar a possível existência de uma relação de interdependência entre lobistas, internacionalização de empresas multinacionais brasileiras e sistema legislativo no Congresso americano. A metodologia de abordagem desenvolvida se dará da seguinte forma: a abordagem quantitativa será utilizada para buscar os valores financeiros voltados para o lobby empresarial, enquanto a abordagem mista (quanti-quali) será utilizada para rastrear a prática de lobby de maneira descritiva.

O trabalho será dividido em 4 capítulos: o primeiro, trará as definições conceituais de grupos e lobbies na literatura de Ciência Política, partindo de conceitos amplos até chegar em conceituações mais específicas. No segundo capítulo, a revisão de literatura será utilizada para realizar estudo comparado das normas legislativas sobre lobby nos EUA e no Brasil, além de revisão do conceito atribuído pela OCDE. O terceiro capítulo busca, de forma a introduzir o estudo de caso, conceituar os principais elementos envolvidos em matéria de Negócios Internacionais. Por último, o quarto capítulo propõe o estudo de caso, por meio de análise documental, a fim de entender as dinâmicas de internacionalização da JBS/SA e o “rastros” do lobby para a efetivação desse processo.

## **2. DEFINIÇÕES DE GRUPOS E SEUS TIPOS DE LOBBY NA CIÊNCIA POLÍTICA**

A partir da superação do entendimento do Estado como um ente independente e racional, decorrente das dinâmicas presentes no mundo a partir do pós Guerra Fria, diversos autores debruçaram seus esforços em desenvolver teorias capazes de interpretar a complexidade de um cenário internacional agora multipolarizado. Teóricos como Milner et al.<sup>7</sup> (2002) e Putnam<sup>8</sup> (1988), dedicaram-se na criação de teorias que fossem capazes de desvendar os pontos de intersecção entre o nível internacional e o nível nacional, suas relações e em como os diferentes atores desses dois níveis entendem esse processo.

No presente capítulo, pretende-se compreender os conceitos principais de lobby e como sua prática é utilizada pelos atores políticos. Define-se a partir da literatura contemporânea de Ciência Política, por entender que é nessa grande área onde o tema de lobby foi cientificamente desenvolvido. A Ciência Política por definição “em sentido estrito e técnico, corresponde à “ciência empírica da política”” (BOBBIO, 1998, p. 164); sendo assim, a prática de lobby, por tratar-se de ferramenta de convencimento e empiria, encontra um espaço propício de exploração e estudo de seu conceito entre os cientistas políticos. Interpreta-se como um equívoco, portanto, a pesquisa de autores que pretendem buscar definições de lobby fora da grande área de Ciência

---

<sup>7</sup> Para saber mais, ler: *Why Democracies Cooperate More: Electoral Control and International Trade Agreements* - Helen Milner. 2003.

<sup>8</sup> Para saber mais, ler: *Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games* - Robert Putnam. 1988.

Política, tendo em vista que o estudo dos movimentos empíricos do fenômeno político é parte que cabe a tal disciplina.

Para melhor exposição da análise, o capítulo terá a seguinte subdivisão: primeiramente, a definição de grupos econômicos; a segunda seção, explora o conceito de grupos de interesse e grupos de pressão - para introduzir o empresariado na questão do lobby; a terceira seção, por fim, discorre-se sobre o lobby empresarial.

## **2.1 GRUPOS ECONÔMICOS**

É fundamental para um estudo adequado do conceito de lobby situá-lo na área da Ciência Política e Econômica. A literatura que versa sobre esse assunto busca entender como os grupos da sociedade articulam-se em torno das relações público-privadas a fim de efetivarem seus interesses. Nesta seção, a revisão bibliográfica do conceito de lobby será analisada em conjunto ao conceito de grupos econômicos (GE) estando estes subdivididos em grupos de interesse (GI) e grupos de pressão (GP). Para compreender de que forma o lobby é utilizado como ferramenta política é necessário, inicialmente, compreender como grupos articulam-se na sociedade civil - para Oliveira (2000) não há GE sem poder envolvido. A revisão de literatura classifica grupos econômicos como uma categoria de análise recente. Devido ao avanço contemporâneo da internacionalização de empresas, bem como a fusão de grupos empresariais e abertura de capital, os GE passaram a ter maior relevância no estudo contemporâneo da economia, ao passo que sua influência extrapolou o campo econômico de mercado, abrangendo o cenário político a nível nacional e internacional.

A Teoria da Firma neoclássica, século XX, mostrou-se insuficientemente na análise das novas dinâmicas de comportamento de firmas e agentes pertencentes aos GE. Para (FERREIRA & SILVA, 2009, p. 118), essa teoria mantinha a firma como um agente passivo, responsável apenas pelo gerenciamento de produção, que estaria condicionado às dinâmicas da sociedade. Nesse sentido, a Teoria da Firma da Economia Evolucionária traz nova luz ao conceito, caracterizada principalmente por:

[...] buscar a compreensão do funcionamento da economia e da maneira com que as firmas se comportam a partir de uma concepção da economia como sistema dinâmico e da firma como agente ativo, sem que se faça qualquer prescrição de como chegar em um resultado final de equilíbrio ou de estágio final de desenvolvimento, uma vez que o foco de estudo é a própria trajetória. (MEDEIROS, 2019, p. 21).

Ao conceituar firmas e agentes como entes ativos e parte de um processo, os grupos econômicos consolidam-se finalmente como a representação institucional do capital na sociedade (OLIVEIRA, 2000, p. 16; apud: CARIO, 1997), não somente por estarem envolvidos na transformação econômica de forma agora ativa, mas também pelo reconhecimento do poder de influência nos negócios e acordos em que estão envolvidos.

Sem discorrer especificamente sobre as ramificações da revisão de literatura sobre Teoria da Firma, trago-a justamente para dar luz ao conceito de grupos econômicos e entender, neste sentido, como a evolução dessa teoria acompanhou também as novas configurações dos grupos que exercem poder financeiro e político. O presente trabalho ocupa-se em medir os indicativos da força do lobby no sucesso da internacionalização empresarial e, para tanto, investigar as conexões políticas e como elas influenciam o processo como um todo é fundamental. O motivo da referida influência ser relevante está vinculada não somente à busca de maximização dos lucros, como também à redução das incertezas advindas do mercado econômico (CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012, p. 241) e à consolidação dos planejamentos estratégicos empresariais. Atrelados a esses objetivos, as firmas realocam estratégias políticas e as sincronizam com o ambiente macroeconômico.

A partir de 1990 e a ampliação global do modelo de livre-mercado, bem como a surpreendente escalada de liberalização dos planos de governo dos países em tal período, alguns autores norte-americanos debruçaram-se a entender quais características poderiam surgir a partir do momento em que as relações políticas fossem instrumentos de barganha para as firmas. Schuler (1996) analisou as firmas de aço americanas e as estratégias políticas dos conglomerados industriais para garantir medidas protecionistas e de salvaguarda nacional. Seguindo, Schuler et al. (2002), Hillman (1999) e Hitt (1999) afirmaram que tais ligações de firma-governo geram benefícios às empresas, agregando valor e influência aos GE (CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012). Essa influência, ao primeiro olhar, parece ser de cunho unicamente mercadológico; contudo, os casos de corrupção aos quais temos conhecimento atualmente, levam a uma reflexão crítica de como a insegurança legislativa pode fragilizar as relações em uma democracia — tal tema será abordado em breve no presente trabalho.

### **2.1.1 O Modelo de Hillman e Hitt**

Para Hillman e Hitt (1999), o ambiente de tomada de decisões a nível firma-governo pode ser explicado por meio de um modelo. Tal modelo foi proposto pelos autores para que as conexões políticas tivessem, dentro da literatura, correlações não somente com a maximização de lucros, mas também para explicar o funcionamento da dependência de recursos externos. Para

eles, três níveis explicam o processo, elaborado inicialmente na obra “Corporate Political Strategy Formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions” (1999). O quadro a seguir procura esclarecer como esse modelo aplica-se a pesquisas empíricas na área:

**Quadro 1 - Modelo Hillman e Hitt para a relação firma-governo (*Corporate Political Strategy*)**

Dimensões	Categorias de Ação	Observações
Estratégia Política (abordagem)	Transacional: estratégias específicas para determinadas políticas públicas, curto prazo Relacional: estratégias políticas de longo prazo para múltiplos problemas	Menor grau de dependência do governo, sociedade mais pluralista Maior grau de dependência da estabilidade do governo devido ao longo prazo
Nível de Participação	a) informacional: relatórios, comissões, lobby; b) financeira: contribuições a políticos, financiamentos, patrocínio de eventos e viagens; c) mobilização: voltada à sociedade.	Podem ocorrer a nível individual ou coletivo, ocorrem com maior assertividade a nível transacional
Estratégias Específicas	a) Interesse individual (indivíduo ou firma): prática de lobby b) Interesse coletivo (associações): visa o interesse comum	Formação de opinião; Informação Construção de eleitorado e coalizões

Criado pela autora.

Adaptado de: Sílvio Parodi O. Camilo, Rosilene Marcon e Rodrigo Bandeira-de-Mello, 2012.

Para Hillman (2005), o desempenho da firma é dependente do governo e da relação deste com CEOs e Conselho Administrativo (GOLDMAN et al., 2009; CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012). Sendo assim, empresas que pretendem performar em alto nível e expandir seus negócios, necessariamente exploram os laços governamentais do alto escalão, principalmente de políticos que encontram-se em situação<sup>9</sup>. Para BANDEIRA-DE-MELLO, 2014; apud: HILLMAN et al., 2004; LUX et al., 2011, o referencial de literatura que busca analisar a *performance* das firmas e sua relação com as estratégias políticas encontra pouca fundamentação metodológica e relacional. O modelo de Hillman e Hitt (1999), portanto, esclarece muito mais no sentido de entender o processo de execução de tais estratégias do que em relação à compreensão subjetiva das motivações de suas elaborações, o que dificulta o processo de

<sup>9</sup> Governo de situação é o termo utilizado para designar os políticos que se encontram na base eleita, aliada ao Poder Executivo.

mensuração da efetividade. Ainda para BANDEIRA-DE-MELLO; CALDEIRA; SILVA, 2014, o modelo de Hillman e Hitt é falho se transportado na íntegra para a análise de firmas brasileiras. Como aponta o autor, “a consideração de mercados competitivos que transacionam políticas públicas não encontra aderência ao cenário nacional no qual as firmas buscam favores individuais por meio de relações pessoais.” (BANDEIRA-DE-MELLO; CALDEIRA; SILVA, 2014, p. 26).

Portanto, uma pesquisa que envolva estratégias políticas de empresas, assim como a realizada no estudo de caso da JBS S/A no presente trabalho, necessita de um olhar crítico atento, para que se possa averiguar como a estratégia financeira (Hillman e Hitt, 1999) e a dependência firma-governo nas relações estreitas da empresa com o BNDES, por exemplo, acabaram por gerar sucessivas denúncias de corrupção ao longo do processo de internacionalização. Apontar as falhas legislativas é essencial para a compreensão final do estudo de caso, ainda que não seja o objetivo final da pesquisa.

Na seguinte seção, aprofunda-se o conceito teórico de grupos. Para categorizar as ações do estudo de caso, optou-se por, inicialmente, conceituar de forma esquematizada os dois principais tipos de grupos para, logo em seguida, especificar as características do lobby empresarial.

### **2.1.2 A Teoria dos Grupos - Mancur Olson**

Em “A Lógica da Ação Coletiva: os Benefícios Públicos e uma Teoria dos Grupos Sociais” (1971), Mancur Olson expõe como o articulamento e a configuração de grupos podem contribuir ou atrapalhar a realização de seus interesses, partindo dos pressupostos da Teoria da Escolha Racional, exploradas anteriormente por Anthony Downs (1958), Gordon Tullock (1965) e George Stigler (1942). A obra de Olson é pioneira na Ciência Política pois, até sua publicação, as teorias tradicionais de grupo entendiam que o indivíduo agiria da mesma forma coletivamente ou individualmente. A ruptura proposta pelo autor atribui relevância significativa para pequenos grupos, na medida em que, munidos de assertividade no que buscam, acabam por mobilizar mais facilmente diferentes instâncias regulatórias que influenciarão as tomadas de decisões do governo. Portanto, para Olson, o lobby, quando utilizado por pequenos grupos, garante êxito direto, devido à tendência de homogeneidade nos interesses. Isto é, “dada a interação mais frequente entre os membros, torna-se mais fácil exercer pressão social e empregar recompensas ou incentivos positivos e negativos. (MELO, 2019; apud: SANTOS, 2007).

Utilizando-se de modelos econômicos, Olson identificou que há uma ruptura na lógica de ação do indivíduo quando ele parte para o coletivo. Instintivamente, o indivíduo modifica o comportamento no âmbito coletivo a fim de buscar eficiência a menor custo ou custo zero

(OLSON, 1971, p. 52). Por outro lado, os interesses difusos (MELO, 2019, p. 166) dificultam a efetivação do planejamento de grandes grupos que, ao tomar decisões, necessitarão de maiores esforços empregados para alcançar seus objetivos, pois a distribuição dos recursos para os envolvidos em grandes grupos acaba por arrastar o processo, diminuindo a efetividade do interesse comum e do objetivo inicial (OLSON, 1971).

O que torna a obra de Mancur Olson um importante instrumento para cientistas políticos analisarem a prática de lobby é justamente a quebra de padrão na análise central contida em sua teoria: Como explica Juliano Cortinhas:

(...) parece razoável pensar que quando muitos indivíduos com os mesmos interesses se reúnem para formar um grupo, as chances desse grupo ser bem sucedido são maiores do que se o grupo reunisse apenas poucos membros, porque sempre haverá muitos para lutar conjuntamente para promover os interesses do numeroso grupo. Porém, como demonstra o autor, esse comportamento é, na verdade, uma exceção. (CORTINHAS, 2005, p. 163).

Contra-intuitivamente, o que Olson (1971) defende é inovador para a teoria clássica de escolha racional: é, em suma, uma nova forma de interpretar a eficácia da configuração das coalizões de grupos, partindo da visão de escolhas racionais e remodelando-a igualmente; pois para o autor, não há – presumivelmente –, a dissociação dos interesses iniciais do indivíduo apenas pelo simples fato dele se inserir em grupos de interesse de bem comum. Sendo assim, a ideia de que os grupos agirão para atingir seus objetivos é apenas uma sequência lógica da premissa do comportamento racional centrado nos próprios interesses.” (PELLINI, 2017, p. 12), o que invalida a ideia de que “grupos de indivíduos com interesses comuns tenderiam, usualmente, a promover interesses apenas comuns, principalmente, se fossem econômicos.” (PELLINI, 2017, p. 12). Além disso, Mancur Olson também pontuou que para um indivíduo modificar o direcionamento do seu comportamento de “*free-rider*”<sup>10</sup> para uma posição participativa/ativa na busca do interesse comum, este necessitará de estímulos positivos (OLSON, 1971) advindos de seus associados (CORTINHAS, 2005, p. 165).

## 2.2 GRUPOS DE INTERESSE

---

<sup>10</sup> O termo *free-rider* refere-se ao comportamento de “carona” de um indivíduo, que, para obter benefícios, prefere posicionar-se no “banco de trás do carro” e poupar esforços na obtenção do resultado desejado. O *free-rider* é o agente econômico que não precisa contribuir para alcançar o objetivo almejado. O termo foi criado por Mancur Olson.

A literatura que se debruça a entender grupos de interesse (GI) não encontra concordância conceitual. Um dos problemas está na amplitude descritiva que possui e sua correlação com termos como *grupos de pressão* e *interesses organizados* (SANTOS, 2019). Os GI podem ser entendidos como a “semente” formadora da prática de lobby, aqueles que dão o “pontapé” inicial para a elaboração da influência final desejada. Para Farhat (2007), “grupo de interesse é todo grupo de pessoas físicas e/ou jurídicas, formal ou informalmente ligadas por determinados propósitos, interesses, aspirações ou direitos, divisíveis dos de outros membros ou segmentos de sua união” (FARHAT, 2007, p. 145).

A obra de Farhat visa demonstrar a atuação dos “grupos de interesse”. O seu livro “Lobby: o que é: como se faz: ética e transparência na representação junto a governos.” registra 90 citações em base de dados do Google Scholar até o presente momento desta pesquisa, e, apesar de não ser um texto acadêmico, contribui com referencial teórico para o entendimento da prática dos GI. Seguindo a sua interpretação, os GI são aqueles indivíduos, que, tomados por motivação, estruturam-se ao redor de ideias para colocá-las em prática posteriormente por meio dos grupos de pressão (GP). Para o autor, ainda não é a partir dos GI que as tomadas de decisões são executadas, ou seja, apesar de serem peças-chaves para o lobby, o que caracteriza a contribuição de tais grupos está vinculado à capacidade que possuem de discutir ideias e elaborar a agenda de interesses.

Nessa perspectiva, os grupos de interesse podem ser caracterizados como “transitórios”, ou seja, como o passo inicial para a configuração dos grupos de pressão. É importante ressaltar, igualmente, que grupos de interesse são mais suscetíveis ao comportamento *free-rider*, tendo em vista que a parte de elaboração no campo das ideias pode contar com uma quantidade maior de indivíduos contribuindo com informações, diferenciando-se dos grupos de pressão - que irão ativamente dispor da “vontade” e do meio material para efetivar os seus interesses (FARHAT, 2007). Esse *brainstorm* de informações dos GI, característica do campo das ideias, é bem pontuado por Olson (1965), para quem “a atividade dos grupos de interesse, se analisada pela ótica de seus membros, individual e racionalmente, pode levar a uma irracionalidade coletiva, ou à ineficiência em termos de políticas públicas.” (OLSON, M. *The Logic of Collective Action*. 1965).

Portanto, grupos de interesse são sementes que germinarão — ou não —, a depender de características favoráveis do meio em que se encontram. Grupos de interesse demonstram a capacidade geral de abranger um número maior de pessoas, o que não necessariamente irá garantir a efetivação de suas propostas. A função dos interessados é identificar e localizar — seja na sociedade ou na firma — onde estão espalhados os grupos que podem convergir ideologicamente com as proposições de interesse; ou seja, o grupo de interesse identifica

potenciais aliados, expondo as pautas e ideias que podem ser convergentes a todos, para que então os grupos de pressão possam agir.

## 2.3 GRUPOS DE PRESSÃO

A prática de lobby é feita por “(...) grupos de atuação mais restritos, que derivam dos grupos de pressão, à medida que instrumentalizam recursos de poder em busca de influência.” (MEYER-PFLUG, 2009, p. 20).

As empresas e multinacionais se destacam por sua atuação como grupos de pressão estritos no processo democrático. Como interação e qual o papel que ocupam ainda é nebuloso para os estudiosos, até mesmo em países como os EUA — onde a prática de lobby é regulamentada. Em países como o Brasil, a dinâmica dos grupos de pressão em ambiente político é ainda mais brumado, tendo em vista que a legislação brasileira não estabelece limites para a atuação empresarial de lobby no sistema político, dificultando a análise da influência transacional (HILLMAN e HITT, 1999) de empresas - se objetivam contribuir na consolidação de políticas públicas ou apenas de favores individuais.

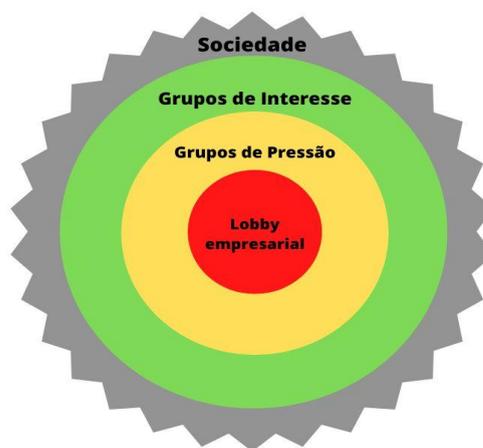
Os grupos de pressão agem no sentido de ultrapassarem o campo das ideias. Seu objetivo final é de relação direta com a influência que pretendem exercer, por meio de grupos de atuação. Para a literatura especializada, os grupos de interesse são o gênero dos quais derivarão os grupos de pressão, caracterizados como a espécie ou um subconjunto (BONAVIDES, 2006; PEREIRA, 2001). Apesar de autores relevantes no assunto tratarem grupos de interesse e grupos de pressão como quase sinônimos - bem como é o caso em escritos de Santos (2007), Farhat (2007), Oliveira (2004) e Mancuso (2007), há diferenciações conceituais citadas, mesmo assim, ao longo de suas obras, principalmente apoiadas em Mancur Olson (1999). Outro exemplo de grupo que necessita diferenciação são os partidos políticos, citado em Bobbio, Matteucci e Pasquino (1998) no *Dicionário de Política*.

Tem-se, pois, que os grupos de interesse, incluído os grupos de pressão, se diferem dos partidos políticos, na medida em que os primeiros almejam uma pretensão cumprida, já os partidos políticos visam alcançar o poder para implantarem as suas políticas de governo. (...) a pretensão dos grupos de interesse é efêmera se comparada a dos partidos políticos, cujo objetivo político é permanente. Os partidos políticos são fortes instrumentos de pressão, mas não se confundem com os grupos de pressão. (PENSANDO DIREITO, 2009. p. 19).

Observa-se um impasse na definição teórica das classificações, o que dificulta a utilização metodológica dos termos. Tal impasse, apesar da ampla discussão acadêmica na Ciência Política ao redor do mundo, – os conceitos de grupos, suas formas de atuação e como

utilizam o lobby de ferramenta – é uma discussão datada do século passado e que ainda não encontrou consenso. O ponto nevrálgico da problemática reside justamente na configuração dos grupos e do espalhamento de seus interesses e atuação na sociedade: não há regras pré definidas, sendo o arcabouço legislativo de monitoramento amplo e disperso. Admite-se sua existência no ambiente democrático, mas não estabelece-se suas fronteiras semânticas com precisão, dificultando a compreensão da dinâmica institucional com os atores envolvidos. Seguramente, a diferença entre ambos os grupos têm caráter transitório, considerando que grupos de interesse podem modificar o próprio comportamento para finalmente atuarem como grupos de pressão. Para melhor especificação, segue abaixo:

**Figura 1 - Grupos no Contexto Democrático**



Elaboração: autora.

A sociedade está representada com um padrão de figura diferente dos grupos e lobby para exemplificar seu comportamento disperso. Apesar dos GI possuírem um grau maior de *free-rider* em relação aos GP, sua capacidade de organização voluntária é perceptível quando considera-se o campo das ideias, o que difere-os da sociedade como um todo. O grau de organização ganha elementos mais específicos conforme se aproxima do centro, modificando, portanto, as ferramentas utilizadas para exercer influência. A fins de pesquisa, não considera-se os grupos de pressão e o lobby empresarial como sinônimos, tendo em vista que dentro dos GP ainda podem haver membros com comportamento *free-rider*, mesmo que em menor grau em relação aos grupos de interesse (OLSON, 1971). Portanto, a seguinte seção orienta-se a fim de contextualizar o lobby empresarial.

## 2.4 LOBBY EMPRESARIAL

O conceito de lobby empresarial está atrelado ao conceito de corporativismo. O corporativismo como estrutura de organização, apesar de ser um termo que encontra base na Grécia Antiga, trouxe importantes redefinições para a compreensão da política a partir do século XX, decorrente das inovações industriais que sucederam e a constante prevalência do capital privado sob a força de trabalho bruta (BOARIN, 2015). Para Boarin (2015; apud SCHIMITTER, 1974), o corporativismo adapta-se às novas dinâmicas do capitalismo, possibilitando aos atores políticos realizarem acordos em diferentes níveis de formalidade, com o aval do Estado. Tais acordos promovem redução das incertezas políticas e acabam por impactar na consolidação de empresas no mercado financeiro (RODRIGUES e BRUGNI, 2020, p. 2).

Nesse sentido, especificar a atuação do lobby empresarial auxilia a compreensão do grupo de pressão que é tema central deste estudo. A atuação das empresas ou multinacionais e suas movimentações para concretizarem os seus interesses ultrapassa as metas contidas nos planejamentos estratégicos, muito por conta da necessidade de influenciar não somente o mercado, como também as estratégias políticas. A mensuração da influência política das firmas ainda é recente na literatura de Ciência Política. Nos Estados Unidos, a tradicional regulamentação do lobby permite uma análise mais aprofundada de seus meandros, tendo em vista que a atuação de lobistas e o financiamento de campanhas são estruturados em regulamentação e codificados em dados (Hillman, Schuler & Keim, 2004; Shaffer, 1995; da Silva, Caldeira Bandeira-de-Mello, 2014). Como observado por Schattschneider (1965), o lobby empresarial possui um caráter altamente organizado e se faz presente nas frentes do Congresso americano em maior número. No restante do mundo, a realidade não é diferente. A indústria, por exemplo, concentra a maior parte dos interesses e esforços da prática de lobby no Brasil (MANCUSO, 2007; SANTOS, 2011).

A atuação da política corporativista (*corporate political activity*) (HILLMAN, KEIM & SCHULER, 2004) para fins de lobby, são definidas como estratégias não-mercadológicas, ou seja, sua atuação extrapola o campo dos planejamentos estratégicos e das preocupações internas da empresa, ao adentrar o campo da influência política. Alguns exemplos de políticas corporativistas são:

(...) nas quais se destacam as de lobbying, doações a campanhas, mobilização de opinião pública (*constituency building*), coalizões, apoio às causas públicas (*advocacy advertising*), entre outras, como bem apontado por Hillman e Hitt (1999), Schuler, Rehbein e Cramer (2002) e Hillman, Keim e Schuler (2004). (COELHO e JUNIOR, 2016, p. 534).

É evidente que o lobby empresarial é uma consequência do *rent seeking*<sup>11</sup> e da sua

---

<sup>11</sup> *Rent seeking* é um termo utilizado para identificar as atividades dos atores econômicos em relação aos atores políticos, em benefício de interesses privados ou particulares, utilizando-se do ambiente político a seu favor (TULLOCK, 1993). É uma ferramenta já incorporada no processo político, principalmente em países em

perpetuação como ferramenta política corporativista. A prática de lobby no Brasil por CEOs e atores econômicos desemboca, geralmente, na corrupção sistêmica. Para Harstad e Svensson (2008), há uma espécie de evolução endógena da corrupção em países em desenvolvimento, que utilizam o lobby como uma forma de “*break the rules*”, enquanto em países como os Estados Unidos, o lobby é utilizado para “*change the rules*”. (IGAN, MISHRA e TRESSEL, 2009, p. 7) Tal diferença é perceptível se analisarmos as consequências do lobby na empresa que é estudo de caso deste trabalho: de um lado, a prática de doação de campanha da JBS no Brasil a levou a um dos maiores escândalos de corrupção da história brasileira; de outro lado, nos EUA, a JBS se firmou como multinacional consolidada fazendo lobby, e, como teve o seu processo de expansão empresarial monitorado pelo Legislativo americano, denúncias de práticas ilegais foram rapidamente identificadas e punidas dentro do sistema jurídico.

## CONCLUSÃO

Neste capítulo, foram apresentadas as diferenças entre os 2 tipos principais de grupos econômicos - colocando a teoria de Mancur Olson como pano de fundo - contidos na análise teórica do lobby: os grupos de interesse e os grupos de pressão, sendo o primeiro mais facilmente identificável no campo das ideias, e o segundo no campo da prática. Além disso, um dos subgrupos do grupo de pressão também foi apresentado: os grupos que fazem lobby empresarial. Os grupos que praticam lobby foram identificados dessa forma e nessa ordem, com a finalidade de afunilar e tornar mais específicas suas características particulares, tendo em vista a desconexão existente na literatura sobre as suas definições, consequência do tema ser pesquisa recente, principalmente a partir do fenômeno de globalização. Para analisar a atuação política de empresas, utilizou-se a abordagem contida no modelo de Hillman e Hitt, tendo em vista que são autores referenciais para o tema. A possibilidade de testagem do modelo facilita na análise do estudo de caso.

No próximo capítulo, será abordado o lobby na prática, o conceito atribuído pela OCDE e a regulamentação do lobby no Brasil e nos EUA, com a finalidade de entender a aplicabilidade da ferramenta no mundo. Conhecer o lobby na prática permite identificar possíveis lacunas legislativas e de monitoramento, além de trazer à superfície uma reflexão sobre a sua utilização na influência política.

### 3. LOBBY NO MUNDO: A PRÁTICA

Na extensa obra ‘The Challenge of Democracy - American Government in Global Politics’, Kenneth Janda, Jeffrey Berry e Jerry Goldman (2011) explicam que a interpretação sobre a atuação dos grupos de interesse passa necessariamente por duas óticas diferentes: igualdade e liberdade:

“Como julgamos os grupos de interesse – como “bons” ou “maus” – pode depender de como estamos fortemente comprometidos com a liberdade ou a igualdade. Pessoas desgostam de grupos de interesse em geral porque não oferecem representação igualitária para todos; é inegável que alguns setores da sociedade estão mais bem representados do que outros.” (JANDA, BERRY & GOLDMAN, 2011, p. 323).

Seja qual for o prisma escolhido, o lobby é uma ferramenta construída no âmbito democrático e seu aperfeiçoamento é fundamental para um ambiente institucional consolidado. Nas seções anteriores, foram abordadas as diferenças entre os grupos econômicos e suas formas de atuação. Para perpetuar os interesses, esses grupos utilizam de ferramentas disponíveis no escopo democrático. As ferramentas utilizadas por grupos de interesse e pelo lobby corporativo se diferenciam em certos aspectos. Tais quais:

**Quadro 2 - Ferramentas práticas: grupos de interesse *versus* lobby corporativo**

	<b>Filiação de membros</b>	<b>Contribuições financeiras</b>	<b>Comportamento <i>free-rider</i></b>	<b>Eventos e convenções</b>	<b>Eleitorado alvo</b>
<b>Grupos de Interesse</b>	possuem	voluntárias	possuem em alto nível	realizam	heterogêneo
<b>Lobby Corporativo</b>	não possuem	recursos financeiros institucionais	não possuem	realizam	Homogêneo: em países desenvolvidos Heterogêneo: em países em desenvolvimento

Elaboração: autoria própria.

A assertividade da prática no lobby corporativo requer um alto nível de entrosamento entre firma-governo (HILLMAN et. al, 2004, p. 840), levando a uma dependência entre o ator econômico e o ator político. Tal dependência é mediada pelo lobista que, ao adentrar no jogo político legislativo, age para posicionar-se em um campo de visão favorável, onde seja capaz de penetrar o sistema e influenciá-lo - por meio de barganha política, dados e *policy papers* - caso seja necessário para a efetivação dos interesses. Para Janda, Berry e Goldman (2011), há três tipos

de prática de lobby regulamentados e utilizados atualmente no sistema democrático: 1 - lobby direto; 2 - lobby de base; 3 - campanhas de informação. Portanto, para os autores, temos:

### Quadro 3 - Tipos de prática de lobby

Lobby Direto	Lobby de Base	Campanhas de Informação
prática individual	prática de membros do grupo de interesse	prática social
contato pessoal com o legislador	cartas ao legislativo, protestos e manifestações	meio de comunicação como forma de contato a público
barganha política por meio de persuasão do jogo eleitoral	barganha política por meio de fiscalização das ações dos <i>policymakers</i>	barganha política por meio de persuasão da opinião pública

Elaboração: Baseado em The Challenge of Democracy - American Government in Global Politics. p. 337-342.

A prática de lobby envolve recursos financeiros. Contratar lobistas para defender interesses no Congresso Americano, por exemplo, movimentou bilhões de dólares, principalmente em épocas eleitorais<sup>12</sup>. Segundo dados da Open Secrets<sup>13</sup>, em 2021, os lobistas registrados nos Estados Unidos gastaram \$3,78 bilhões de dólares em doações. Contudo, o movimento em busca de influência política por meio de doações financeiras, pode não ser o suficiente (Hansen, 1991, apud: Broockman e Kalla, 2015) para efetivar os interesses; porém é um método ágil, tendo em vista principalmente que *policymakers* possuem tempo limitado e escasso, e, ao receberem o financiamento de suas campanhas eleitorais, acabam por desprender maior atenção aos grupos de doadores.

### 3.1 O CONCEITO DE LOBBY NA OCDE E AS DIRETRIZES DA PRÁTICA

Tendo em vista a necessidade de monitoramento para a manutenção do lobby como uma ferramenta comum aos países, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento (OCDE) opera no sentido de definir as diretrizes da prática. A presente seção visa esclarecer tais diretrizes, separadas em princípios norteadores: transparência (1), integridade (2) e eficácia (3). A extensa<sup>14</sup> pesquisa sobre tais diretrizes iniciou-se em 2009, com a publicação de “Lobbyists, Governments and Public Trust - Increasing Transparency through Legislation (Vol. 1)”. Posteriormente, outros volumes foram publicados: “Lobbyists, Governments and Public Trust - Promoting Integrity

<sup>12</sup> Ver: Campaign Contributions Facilitate Access to Congressional Officials: A Randomized Field Experiment. Autores: Joshua L. Kalla & David E. Broockman. 2015.

<sup>13</sup> Dados disponíveis em: <https://www.opensecrets.org/federal-lobbying>

<sup>14</sup> Os três volumes encontram-se hospedados no site da OCDE. Ver em: <https://www.oecd.org/publications>.

through Self-regulation (Vol. 2)” de 2012 e “Lobbyists, Governments and Public Trust - Implementing the OECD Principles for Transparency and Integrity in Lobbying (Vol. 3) de 2014. Em 2021, o documento Lobbying in the 21st Century encerra a consolidação dos princípios e torna sólidos seus parâmetros.

Apesar da exaustiva pesquisa da OCDE em busca de parâmetros regulatórios, há ainda um longo caminho a ser seguido pelos países em busca de regulamentação da prática de lobby. De fato, relatórios de Organizações Internacionais não possuem caráter sancionador, objetivando apenas definir recomendações aos países por meio de exaustivas pesquisas.

Transparência, para a OCDE, diz respeito à possibilidade de acesso ao monitoramento ativo das decisões dos atores políticos, “(...) um meio de assegurar ao público que as autoridades estão trabalhando honestamente, em prol dos melhores interesses da comunidade” (RODRIGUES, 2015, p. 1447).

Integridade está vinculada diretamente com a incorruptibilidade dos atores, ou seja, a prática de lobby deve ser pautada pela conduta da moral, não somente pelo registro transparente de suas ações. Em 2007, nos Estados Unidos, por exemplo, o surgimento da *Honest Leadership and Open Government Act*, renovou a forma de monitoramento do lobby americano:

(...) a lei norte-americana de 2007 tornou obrigatória a apresentação de relatórios identificando doações a campanhas de candidatos a cargos federais, repassou ao Federal Election Commission (FEC) a responsabilidade de coletar informações fiscais acerca de candidatos e de doações recebidas para serem cruzadas com as informações constantes dos relatórios de indivíduos e organizações que realizam o lobby, obrigou o FEC a tornar público, via internet, toda informação referente a contribuições eleitorais oriundas do lobby e, por fim, proibiu parlamentares e autoridades do Poder Executivo de receber quaisquer presentes de lobistas. (RODRIGUES, 2015, p. 1449).

A eficácia, por fim, diz respeito aos dispositivos de controle. Para que o lobby ocorra normalmente no ordenamento democrático, é necessário que os mecanismos de controle sejam realmente eficazes, ou seja, capazes de identificar possíveis brechas e equívocos de forma rápida, minimizando os possíveis erros futuros.

### **3.2 REGULAMENTAÇÃO DO LOBBY: BRASIL X EUA**

Em termos gerais, falar de lobby no Brasil e nos Estados Unidos não é, exatamente, falar de uma mesma ideia. Conceitualmente, faz-se necessário observar quais são as definições dessa prática em ambos os países - isso conduz este trabalho diretamente à legislação. No caso estadunidense, a prática encontra-se regulamentada pelo Lobbying Disclosure Act (LDA), que a define, estabelece limites e mecanismos de fiscalização. No Brasil, contudo, a ausência de leis

específicas que regulamentem o exercício do lobby nos força a defini-lo a partir de outras normativas, supondo-o a partir da Constituição Federal e dos meandros da (i)licitude no Código Penal.

Nesse sentido, a legislação sobre o lobby nos EUA remonta à Federal Lobbying Regulation Act, de 1946. Tendo sido alterada e atualizada por diversas leis posteriores, até sua revogação com a criação do Lobbying Disclosure Act de 1995, que estabeleceu inovações para a definição, regulamentação e fiscalização do processo de lobby. A partir da Honest Leadership and Open Government Act de 2007, obrigatoriedades para garantir o ordenamento da prática foram delimitadas, dentre as quais cabe citar: a) a divulgação e registro dos agentes envolvidos na atividade do lobby, bem como, os agentes públicos com os quais se relacionam; b) a obrigatoriedade de submissão de relatório trimestral de atividades pelos lobistas; c) a vedação do recebimento direto de presentes (ou viagens) por parte dos agentes lobistas; e d) o estabelecimento de penalidades pecuniárias ao descumprimento da referida legislação (EUA, 1995). Este marco regulatório é especialmente interessante por se propor a criar definições claras para todos os atores envolvidos no processo de lobby. Definindo, com isso, o que seriam “clientes”, “lobistas”, “contatos de lobby”, “práticas de lobby”, “agência” e, mais do que isso, traçando as linhas gerais dos procedimentos de registro, exercício e fiscalização da prática de lobby no âmbito da política estadunidense.

Pensar o lobby no Brasil, por outro lado, remonta a uma (in)definição. A Constituição Federal de 1988, em seu art. 5o, inciso XXXIV, assegura a todos, independentemente do pagamento de taxas, “o direito de petição aos Poderes Públicos em defesa de direitos ou contra ilegalidade ou abuso de poder” (CF, 1988). A possibilidade de definição, porém, termina por aí. Faz-se necessário, com isso, observar as previsões do Código Penal para definir o que não é lobby e, talvez, com base nelas encontrar caminhos possíveis para compreendê-lo no caso brasileiro. Os artigos 333, 317, 332 e 321 do Código Penal Brasileiro versam, respectivamente, sobre os crimes de corrupção ativa, passiva, tráfico de influência e advocacia administrativa. Os dois primeiros se referem ao ganho de “vantagem indevida, ou “[...] promessa de tal vantagem” (BRASIL, 1940), correspondendo à ativa quando oferecida por particular a algum agente da administração pública e passiva quando recebida por tal agente público de algum ente particular.

Nesse mesmo caminho, o tráfico de influência também se refere a esses possíveis ganhos, mas “a pretexto de influir em ato praticado por funcionário público no exercício da função” (BRASIL, 1940). A advocacia administrativa, por fim, diz respeito a “patrocinar, direta ou indiretamente, interesse privado perante a administração pública, valendo-se da qualidade de funcionário” (BRASIL, 1940). Visto o quê não é lobby, podemos voltar à definição da

Constituição, apontando que a defesa de interesses frente ao Poder Público por agentes ou grupos possui respaldo jurídico. O lobby, portanto, não é crime. O que constitui crime é a extrapolação de seus limites, a ponto de violar algum dos artigos do Código Penal supracitados, por exemplo, configurando algum tipo de atividade ilícita.

No Brasil, inúmeros Projetos de Resolução e de Lei podem ser citados na linha do tempo. Todos caracterizados como tentativas de regulamentação dentro de um processo moroso no legislativo brasileiro: os Projetos de Lei nº 25/1984 e no 203/1989, Marco Maciel (PL nº 6.132, de 1990); O Projeto de Resolução nº 72, de 1995; Projeto de Resolução nº 23, de 1995; Projeto de Resolução nº 87, de 2000; Projeto de Resolução nº 203, de 2001; Projeto de Lei nº 6.928, de 2002; Projeto de Lei nº 1.713, de 2003; Projetos de Lei nº 5.470, de 2005 e 1.202, de 2007; Projeto de Resolução nº 103, de 2007. Atualmente, o Projeto de Lei nº 1.202 de 2007, de autoria de Carlos Zanatti, está aprovado na Câmara dos Deputados.

No discurso midiático — e, por extensão, no senso comum —, por outro lado, essas fronteiras se confundem e o termo lobista é mobilizado para se referir a essas violações, culminando em distorções na área. A questão da regulamentação do lobby diz respeito, também, à eficácia de sua utilização para os fins a que se propõe. Para autores:

No Brasil, as empresas que realizam financiamento de campanha efetuam doações para diversos partidos, no intuito de fortalecer as alianças partidárias beneficiando as empresas, já que podem obter uma quantidade maior de aliados políticos, diferentemente de outros países, cujo lobby é regulamentado e as empresas apresentam apoio para um único partido (Hill et al., 2013), no Brasil as empresas apresentam apoio a todos os partidos. (RODRIGUES e BRUGNI, 2020, p. 4; apud: GOES, MARTINS e VASCONCELOS, 2016).

Como referencial teórico, Santos (2007) realizou uma pesquisa exaustiva por meio de metodologia comparativa e de revisão bibliográfica em sua tese<sup>15</sup>, abordando em diferentes perspectivas a regulamentação do lobby nos EUA e as tentativas de regulamentação do lobby no Brasil, observando as singularidades de ambos os países e as potenciais soluções para uma possível regulamentação brasileira. Em pesquisa na plataforma Google Scholar, a tese de Luis Alberto dos Santos conta com 83 (oitenta e três) citações em textos acadêmicos até o presente momento, sendo a análise comparada de maior procura no idioma português.

Para concluir, mesmo que transcenda o escopo dessa análise: a quem interessa que o limiar entre o lobby e a corrupção siga tão nebuloso? Por ora, nesta seção, limita-se a explorar a definição e as fronteiras do conceito de lobby em fontes legislativas.

---

<sup>15</sup> Ver: Santos, Luiz Alberto dos. Regulamentação das atividades de lobby e seu impacto sobre as relações entre políticos, burocratas e grupos de interesse no ciclo de políticas públicas : análise comparativa dos Estados Unidos e Brasil / Luiz Alberto dos Santos – Brasília : Senado Federal, 2007.

## 4. NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

As Negociações Internacionais possibilitam aos tomadores de decisão estabelecer acordos formais ou informais em qualquer localidade do mundo (MACHADO, MARTINELLI; 2001). Se, para Arrighi (1997), o centro difundia as tecnologias para as periferias mundo, a partir do início século XXI essa realidade recebe contornos diferenciados. Alguns países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, considerado um país de região historicamente periférica em aspectos econômicos, passa a difundir tecnologia em áreas específicas - como no agronegócio, por exemplo - para os centros. Diante de tais desafios, as lógicas de internacionalização adquirem características excepcionalmente novas, demandando dos gestores de empresas múltiplas *skills*, suficientes para a sua integração em mercados centrais altamente competitivos.

Na próxima seção realiza-se uma síntese dos principais aspectos da internacionalização de empresas, resumindo os modelos tradicionalmente aceitos para sua interpretação, enfatizando a necessidade de exploração da variável política na consolidação da dinâmica de uma multinacional. Sendo assim, o processo de negociação internacional passa a não referir-se somente à figura do negociador, mas também à figura do governo - remontando ao processo de barganha política.

### 4.1 ASPECTOS GERAIS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O tema Internacionalização de Empresas está vinculado aos estudos em Administração (MEC, 2022). Contudo, a complexidade do processo de expansão empresarial para além das fronteiras trouxe o tema para reflexões críticas em outras áreas, como a do Comércio Exterior e Economia. Entender as dinâmicas de negociação empresarial globalizadas revelou a necessidade em conceber outras áreas como instrumentos de pesquisa científica, a fim de compreender não somente as estruturas organizacionais, como já realizava a Administração, mas também para interpretar a inserção do papel institucional nos processos de negociações, buscando estabelecer técnicas<sup>16</sup> que otimizassem a relação firma-governo.

Instalar empresas nacionais em outros países requer uma série de adequações - culturais, de mercado, jurídicas, legislativas e de relacionamento. Ao internacionalizar seus negócios, as empresas enfrentam desafios internos e externos, os quais demandam adequações aos processos institucionais (NORTH, 1990). A fim de minimizar custos, incertezas e riscos, as empresas optam

---

<sup>16</sup> Para uma descrição e detalhes dos métodos, ver: Técnicas de Negociação - Emílio Péricles Araujo Brito. 2011. p. 20-27.

por aderir às regras aplicadas no conjunto das instituições, a fim de tornar o processo de internacionalização mais ágil - essa adequação às normas restringe as empresas aos interesses nacionais do país que a recebe (CUI & JIANG, 2012; RÊGO, 2015). Contudo, a expansão internacional de uma empresa não diz respeito somente à sujeição às normas de países hospedeiros. A internacionalização de empresas também assume um papel importante nas agendas governamentais do país-sede (COELHO e JUNIOR, 2014), que utilizam-se de

(...) ferramentas regulatórias com o intuito de controlar ou de estimular atividade econômica e o investimento dentro de suas fronteiras e de modificar a composição do comércio e do investimento internacional. (RÊGO, 2015, p. 24).

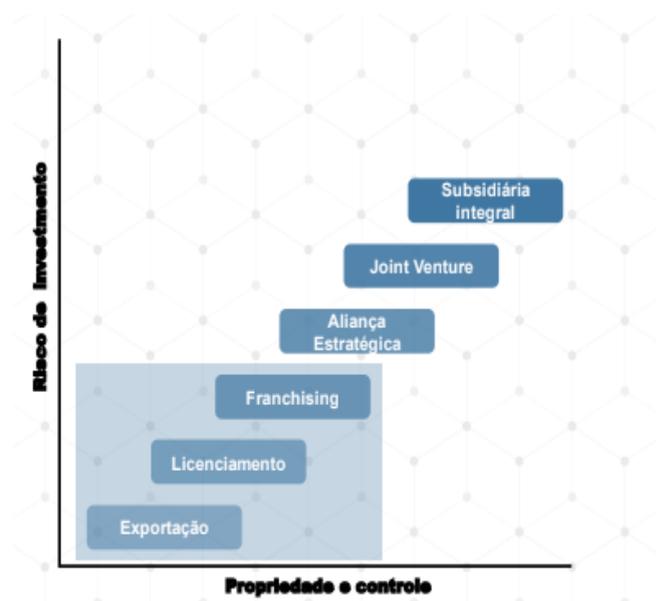
Dada a dimensão internacional dos negócios e o impulsionamento da globalização - fenômeno esse que tornou as fronteiras cada vez mais uma questão delimitada ao fator geográfico e territorial, o que, enfatizando, não exclui de forma alguma o ator estatal como protagonista dessa nova dinâmica, mas sim o ressignifica (CASTELLS, 1999) -, recriou a sobrevivência e expansão da lucratividade das firmas, as quais acabaram por extrapolar o ambiente doméstico, demandando um olhar atento das políticas governamentais não somente à balança comercial do PIB (exportação - importação), como também à possibilidade de expansão física por meio da parceria de *joint ventures* ou da criação de subsidiárias.

O forte apelo do governo e a gradativa verificação de suas investidas em estabelecer políticas de incentivo financeiro a empresas, leva os atores políticos a novas formas de recursos estratégicos para lidar com a competitividade no cenário global. No Brasil, por exemplo, empresas públicas como o BNDES, estabelecem programas nacionais de desenvolvimento a longo prazo para impulsionar a internacionalização de empresas brasileiras. Para Grosse (2005), essa política governamental de internacionalização leva necessariamente a um diálogo entre dois governos: o *home government* (nível doméstico) e o *host government* (nível internacional), tornando as relações duplamente complexas. O que se observa, portanto, é uma movimentação dos atores governamentais, principalmente nos países em desenvolvimento (CAVUSGIL, KNIGHT & RIESENBERGER, 2012), em criar relações entre firma-governo cada vez mais próximas e intervencionistas, principalmente para assegurar o funcionamento econômico conforme suas agendas governamentais e incluir diretrizes de sucesso também em outros países (CASTELLS, 1999; DICKEN, 2010). Coelho e Junior observam que tal visão vincula a ideia principal de que “a competitividade de uma empresa, principalmente as vantagens que a permitem enfrentar a concorrência global via internacionalização, é em grande parte uma consequência de sua economia doméstica.” (COELHO & JUNIOR, 2016, p. 531).

É importante destacar que o processo de internacionalização de empresas não encerra-se

na exportação de produtos, ou seja, não encerra-se no fator comercial. As práticas de internacionalização estão muito mais contidas no espaço físico, de tal forma que, a partir do momento em que uma empresa reconhece sua necessidade de expansão geográfica, ela reconhece igualmente que outros fatores influenciarão esse processo, e não somente aqueles que dizem respeito à Política Comercial. Como aponta pesquisa da A-PEX Brasil, serviço autônomo vinculado ao Ministério de Relações Exteriores para promoção de exportações e investimentos, a internacionalização possui graus de menor e maior riscos que podem ser definidos como no gráfico abaixo:

**Gráfico 1 - Graus de Risco e os Modos de Entrada na Internacionalização**



Fonte: A-PEX Brasil. 2021.

Segundo os dados auferidos pela Agência, a relação Propriedade e Controle (x) versus Risco de Investimento (y) é diretamente proporcional; ou seja, quanto menos uma empresa possuir o controle total das operações, menor o risco do investimento despendido pelo tomador de decisão, e vice-versa. Por exemplo, a compra de subsidiárias em outros países é o maior risco que um ator empresarial pode tomar. A explicação desse fenômeno está nos níveis de acordos de parceria em que uma empresa deve submeter-se para atingir o grau máximo, pois passa a depender não somente das variáveis da Política Comercial do país - como no caso da exportação -, mas também de variáveis específicas e riscos, tais quais: risco cultural, risco comercial, risco financeiro, e, nos casos de internacionalização em países em desenvolvimento, o risco-país (CAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERGER, 2012, p. 177).

O grau de risco para a internacionalização diz respeito, igualmente, aos modos de entrada de uma empresa em ambiente estrangeiro, ou seja, são estudos estritamente relacionais. A

literatura na área de Modos de Entrada não ganhou atenção significativa, principalmente em comparação aos Modelos de Internacionalização (LUCENA, 2012). Como aponta Rocha e Almeida (2006), a formulação de estratégia para a consolidação da internacionalização de uma empresa tem papel relevante na prática; contudo, há um hiato na literatura que verse sobre tal variável, principalmente se considerado à vasta produção de trabalhos acadêmicos sobre modelos econômicos e comportamentais (HONÓRIO, 2009).

Ainda como aponta pesquisa da A-PEX, pode-se inferir alguns fatores que levam ao sucesso na consolidação da internacionalização de empresas em território estrangeiro, bem como desafios pontuais para a sua consolidação. Com diferentes finalidades, o maior desafio para as empresas está contido justamente no curto prazo de efetivação das adaptações, levando em consideração a dinâmica de competitividade do sistema global e do mercado financeiro. Como demonstra o quadro abaixo:

**Quadro 4 - Fatores de Sucesso na Internacionalização Empresarial**

Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4
Aprender a cultura de consumo do país	Construir uma rede de relacionamentos locais sólidos	Promover o produto de forma diversificada nos meios de comunicação	Manejar a integração dos <i>stakeholders</i>
Adaptar operações de venda por região	Estar atento às políticas do país hospedeiro para evitar incertezas	Estar ciente que a venda presencial ainda é um diferenciador para o consumidor final	Investir em redes de distribuição terceirizadas para obter ganhos exponenciais
Diversificar as regiões de atuação	Superar as barreiras de mão-de-obra	Entender a dinâmica de rotatividade dos funcionários no país hospedeiro	Estar atento ao cluster regional do seu próprio gênero industrial para possíveis parcerias
Encurtar a distância entre empresa e consumidor final	Saber a hora certa de inovar e a hora certa de trazer produtos convencionais	Buscar fontes de captação financeira no país hospedeiro	Participar de eventos e campanhas de marketing para divulgação ao grande público

Fonte: A-PEX Brasil, 2021.

Elaboração: autoria própria.

A pesquisa da A-PEX Brasil (2021) recolheu uma lista de 500 (quinhentas) empresas brasileiras que possuem relação com os Estados Unidos desde exportação até na forma de subsidiária integral. Dessas, 67 (sessenta e sete) foram selecionadas para análise profunda de perfil com base em critérios como:

Para cada uma das empresas foi levantada a informação de tamanho da empresa, indústria, atividade nos EUA, ligação com Brasil e outras informações relevantes. Foram realizadas entrevistas com funcionários de alto escalão para entender estratégia,

visão de mercado, operações e principais stakeholders. (A-PEX BRASIL, 2021, p. 3).

Conclui-se do estudo que a otimização dos processos em detrimento da concorrência global gera maior competitividade às empresas expostas ao cenário internacional, gerando uma relação de interdependência entre firma-governo para superar as assimetrias de informações (CASTELLS, 1999), corroborando com as teses anteriormente apresentadas por CUI & JIANG (2012), RÊGO (2015) e CASTELLS (1999).

Como aponta Coelho & Júnior (2016); Rêgo (2015), Moraes (2018) e Salvador, Porto & Pessoa (2008), há dois modelos nos quais a literatura que se debruça a estudar a internacionalização de empresas vem tradicionalmente se apoiando: modelo Econômico, conhecido como Paradigma Eclético de Dunning e Modelo Comportamental, conhecido pelo trabalho da Escola de Uppsala.

#### **4.1.1 O Modelo de Dunning, Uppsala e a lacuna do papel do governo**

A seguinte subseção visa identificar os pontos centrais do processo de internacionalização empresarial em cada um dos modelos. Além disso, visando contribuir com uma reflexão crítica, levanta-se o debate sobre o papel do governo para a consolidação da internacionalização em consonância com os pontos principais dos modelos apresentados. Como observa Lemos (2013), poucas pesquisas foram realizadas no sentido de entender as influências políticas, especificamente a dos governos, gerando um descompasso nos escritos acadêmicos entre a evolução da teoria de Negócios Internacionais com a evolução da política mundial (LEMOS, 2013, p. 11). Os estudos de ambos os modelos - de Dunning e de Uppsala - é tradicional, sendo exaustivamente analisados em âmbito acadêmico - atualmente podem ser consideradas teorias do *mainstream* econômico (COELHO & JUNIOR, 2016). Não pretende-se, portanto, estressar novamente as interpretações e análises sobre cada uma das perspectivas, tendo em vista o vasto material de apoio encontrado na rede mundial de computadores para os seus estudos teóricos.

Em pesquisa bibliométrica empreendida na base de dados do Google Scholar, é possível identificar entre o período de 2010-2022, 1770 (um mil setecentas e setenta) trabalhos acadêmicos em língua portuguesa com as palavras-chave “uppsala, dunning, internacionalização”, destoando do número para as mesmas palavras-chave em língua inglesa, os quais somaram 7.570 trabalhos acadêmicos. Outro dado que desperta atenção é em relação aos estudos de caso em língua portuguesa: há uma desaceleração significativa na produção de estudos de caso a partir de 2016. Nos período de 2010-2015, registra-se 821 (oitocentos e vinte um) trabalhos acadêmicos com as palavras-chave: “uppsala, dunning, estudos de caso”; ao passo que

no período entre 2016-2021, o registro decresce para 666 (seiscentos e sessenta e seis) com as mesmas palavras-chave, uma queda de 18,87%. O que não ocorre em comparação a pesquisa em língua inglesa para as palavras-chave: “*uppsala, dunning, case study*” que registra, no período de 2016-2021 um aumento de 39,04% em relação ao período de 2010-2015.

Enquanto O Paradigma Eclético (DUNNING, 1977) identifica processos voltados ao conhecimento técnico padronizado, o Modelo Comportamental explora as redes de relacionamento e a informação como oportunidades de entrada, levando em conta um processo gradual e menos voltado à ferramentas técnicas. Contudo, os modelos complementam-se, ao passo que são capazes de determinar as dinâmicas internas e externas para a consolidação da internacionalização. Para uma análise em resumo das particularidades de cada teoria, segue o quadro abaixo:

#### Quadro 5 - Resumo de duas Teorias Tradicionais

Autor (data)	Framework teórico	Principais ideias
Universidade de Uppsala (1977)	Modelo Comportamental	Integração e aquisição são graduais, possuem níveis onde se adquire conhecimento e informações. Nível microeconômico
Dunning (1980)	Paradigma Eclético	Três vantagens como motivadores da internacionalização: propriedade, internalização e localização. Nível macroeconômico

Fonte: Rêgo (2015).

Apesar de ambas as teorias considerarem a relevância do governo no processo de internacionalização, não há um aprofundamento dos atores políticos como agentes de influência constantes. Como aponta Coelho e Junior (2016), há um consenso na literatura em relação ao processo de internacionalização em que se admite a firma como um tomador de decisão racional, em oposição às interferências governamentais como uma forma de proteção às intempéries políticas, optando, portanto, em não explorar um campo de análise que colocasse a visão política como variável relevante para a consolidação da internacionalização.

Entretanto, esta análise demonstra uma falha lógica na interpretação das dinâmicas de relações. Exemplo desse fato ocorre ao analisar a influência do agronegócio na política externa do Brasil - quando se analisa as multinacionais agroindustriais, observa-se o alto grau de envolvimento e influência que exercem nas políticas governamentais (CORTINHAS, 2006; MANCUSO, 2007; SANTOS, 2011; SIEBENEICHLER, 2021). Como apontado por (FIGUEIRA, 2011; SÓLOMON e PINHEIRO, 2013), a Política Externa passa a ser tratada como

política pública, interferindo igualmente na dinâmica de internacionalização das empresas - geralmente por meio de interesses político-financeiros.

Na tese “A Political View on the Internationalization Process” (2013), Francisco Figueira de Lemos realiza uma extensa análise da visão política utilizando o Modelo de Uppsala (*U-m*) como base, a fim de identificar suas falhas e propor melhorias. O esforço em produzir literatura nesse sentido reside no fato de ser insuficiente, dada a complexidade estrutural da globalização, delimitar o processo de internacionalização somente em relação aos esforços comerciais, sendo necessário, juntamente, verificar as dinâmicas do meio ambiente político em que se insere tal empresa. As alterações de ambiente, sejam elas previsíveis ou imprevisíveis, demandam das empresas adaptação dos seus conhecimentos, aprendizagem de novos padrões e controle das incertezas (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Essas características, que já estavam sendo observadas como fundamentais para a consolidação empresarial gradual no Modelo de Uppsala, ganham uma nova variável no trabalho de Lemos (2013), desta vez independente, relacionada ao ambiente político e a influência das tomadas de decisões institucionais de poder discricionário. Como observa o autor, uma das limitações fundamentais do *U-m* reside justamente nas dificuldades empresariais em fazer política:

(...) não é possível para as empresas “aprender política fazendo política” como fazem com os negócios. Portanto, a interação da empresa com o ambiente torna-se consideravelmente diferente dos princípios da *U-m*, levando em consideração que a empresa não pode “ser um governo nacional” para “aprender a fazer política” exatamente como consegue “ser uma empresa de negócios” para “aprender a fazer negócios”. Em geral, as empresas não podem fazer política como os governos fazem, enquanto não podem aprender política como aprendem negócios. (LEMOS, 2013, p. 14).

Sendo assim, o lobby empresarial apresenta-se mais uma vez como uma ferramenta de auxílio para as empresas evitarem “tatear no escuro” com seus planejamentos, possibilitando assim uma atuação influente por meio de pressão e estratégia (Hadjikhani; Lee; Ghauri, 2008; Henisz e Zelner, 2005; apud: Lemos, 2013). Esse ambiente de confluência possibilita que mudanças e tomadas de decisões governamentais levem em consideração a posição empresarial com maior frequência. As mudanças institucionais, portanto, sofrerão influência direta (governo) ou indireta (empresarial), quando levado em conta a relação firma-governo no processo de internacionalização.

Como aponta North, a qualidade do ambiente institucional - aqui representada pelo ator governamental - “definirá os custos de transação e de produção e, portanto, a lucratividade e viabilidade de se envolver em determinada atividade econômica.” (NORTH, 1991; apud: LEMOS, 2013, 49). Ou seja, o papel dos governos para a consolidação do clima favorável para as

empresas (nível microeconômico) internacionalizarem-se, depende igualmente da consolidação de suas instituições político-democráticas (nível macroeconômico) e do Estado de Direito.

Da contribuição de maior relevância na tese de Lemos, pode-se citar sua perspectiva de nível mesoeconômico para a compreensão das dinâmicas entre firma-governo. Tal perspectiva estabelece um modelo relacional entre os interesses de ambos os atores. Para tanto, o ator divide os interesses do *host government* X *home government*, expondo a diferença de público entre ambos os lados, a fim de entender quais os benefícios que cada um deles possui quando decide permitir a entrada de uma empresa em seu país (host) *versus* incentivar a internacionalização das empresas de seu país (home):

#### Quadro 6 - Análise comparativa entre governos: nível meso

<b>Host government</b> (HENISZ E ZELNER, 2005)	<b>Home government</b> (LEMOS e SOUSA, 2009; BANDEIRA-DE-MELLO; ARREOLA e MARCON, 2012)
<b>Expectativas: fomentar a economia a nível doméstica, diminuir as taxas de desemprego</b>	<b>Expectativas: fomentar a economia a nível internacional, explorar novos mercados</b>
aceitação da mudança de política empresarial pelo público local	requer instrumentos mais complexos para atingir as metas de internacionalização
diálogo com os grupos de pressão locais	o lucro gerado pela empresa deve ser maior que o investido pelo governo na sua internacionalização
objetivos da prática abertos ao público local	internacionalização como política de longo prazo
a mudança institucional passa pela aprovação do governo receptor	expertise para alinhar os seus interesses com os do <i>host government</i>
a empresa estrangeira vincula-se às normas locais para evitar pressão política e civil	requer baixo índice de corrupção entre firma-governo

Fonte: Francisco Ferreira de Lemos. 2013.

Elaboração: autoria própria.

Portanto, ao diferenciar as expectativas esperadas, os governos formulam estratégias de adaptações igualmente distintas tendo em vista os públicos que precisam alcançar, mesmo que convergentes no seu objetivo final. Por fim, a integração entre firma-governo adquire a característica de problema público ao país, tanto o de origem quanto o receptor, tendo em vista a influência que uma multinacional pode exercer no desenvolvimento econômico do Estado (COELHO & JUNIOR, 2016).

Ainda na esteira das teorias críticas a respeito da internacionalização, a Economia Política Internacional contribui com análises interessantes sobre a atuação das corporações. Nace

(2003), aborda em seu livro<sup>17</sup> como as empresas gradualmente tornaram-se poderosas ao decorrer da História. Para o autor, "corporações são tão poderosas quanto são projetadas legalmente para serem." (NACE, 2003, p. 87). As corporações passam a não ter, a partir do processo de globalização, limites para sua expansão, aumentando exponencialmente sua capacidade de infiltrar-se na cultura do país. Dentre as mudanças observadas pelo autor nas companhias ao longo dos séculos, está a incrível capacidade de adaptarem-se diante do sistema legal, tornando-as forças de influência com cada vez mais poder político. Nace observa 9 (nove) atributos das empresas americanas atuais que as permitem ter a capacidade de tornarem-se grandes corporações rapidamente frente ao avanço do capitalismo, quais sejam: 1) processos de criação facilitados; 2) vida útil ilimitada; 3) capacidade de remodelação de suas atividades; 4) fronteiras livres para expandir; 5) alta capacidade de adaptação de seus produtos; 6) processos legislativos flexíveis; 7) poderes de administração próprios; 8) leis antitrustes pouco eficazes; 9) direitos constitucionais garantidos por meio de forte influência política. Diante dos efeitos da globalização, as corporações passaram a ser vistas como fundamentais para o avanço econômico de um país, pavimentando um caminho de influência em todas as esferas de um governo.

Para compreender o estudo de caso a seguir, a introdução dos temas abordados nas seções anteriores é de fundamental importância. Até se chegar à perspectiva mesoeconômica da relação firma-governo abordada nesta seção, o trabalho desenvolvido buscou orientar o leitor no sentido de entender as diferentes perspectivas de análise da internacionalização de empresas - as tradicionais até aquelas de teor crítico. Este esforço vai no sentido de responder às seguintes questões: o que é internacionalizar, como se dá o processo, e porque se escolhe expandir as produções até o nível máximo dela - em forma de subsidiária -, expondo-se aos riscos do ambiente estrangeiro. Para dar luz e exemplificações a essas perguntas, o próximo capítulo aprofundará os aspectos históricos no processo de internacionalização da JBS S/A nos Estados Unidos da América, resgatando, por meio de análise documental, as fases até a insurgência dos escândalos de corrupção em 2017.

---

<sup>17</sup> Ver: *Gangs of America: the Rise of Corporate Power and the Disabling of Democracy*. Ted Nace, 2003.

## 5. A JBS - DE “CAMPEÃ NACIONAL” AOS ESQUEMAS DE CORRUPÇÃO

Como aponta (SOUZA e FENILI, 2012; BELISARIO, 2021), a Teoria do Poder de Mercado (HYMER, 1960) busca analisar as motivações pelas quais uma firma individualmente opta por expandir internacionalmente seus negócios. O ponto-chave da teoria destaca que a saturação do mercado doméstico leva a estabilização do faturamento da empresa; ou seja, a internacionalização de uma empresa depende do tomador de decisão concluir que deve realizar investimentos internacionais para expandir seus negócios. Com a liberalização da economia a partir do final da década de 80, “as firmas locais passaram a enfrentar a competição de empresas multinacionais de outros países e foram forçadas a se reestruturar para sobreviver neste novo mercado” (SIQUEIRA, 2016; apud: CUERVO-CAZURRA, 2008).

No entanto, estudos mais recentes na área de negócios internacionais apontam lacunas no material teórico dos processos de internacionalização de países emergentes, fazendo-se necessário outras abordagens sobre a motivação da expansão das novas empresas multinacionais (MNEs). Como aponta Matthews (2006; apud: SPOHR & SILVEIRA), há um direcionamento no sentido não de “explorarem suas vantagens competitivas já saturadas, mas sim de adquirir novas vantagens” (SPOHR & SILVEIRA, 2012, p. 301). Sendo assim, o contexto de internacionalização de empresas de países emergentes, intuitivamente delimita modificações se comparado ao contexto de internacionalização de empresas de países tradicionais, em verdade devido às diferenças institucionais e competitivas entre eles (MATTHEWS, 2006; CUERVO-CAZURRA, 2007; SPOHR & SILVA, 2012).

A indústria da carne no Brasil é indiscutivelmente um *case* de sucesso no processo de internacionalização, ocupando no ranking brasileiro de commodities exportadoras o 5º lugar em carne bovina e o 9º lugar em carne de aves (SECEX, 2022). O país ocupa o 25º lugar no ranking de exportações mundial, segundo dados da Organização Mundial do Comércio (OMC) de 2022, destacando-se entre os países emergentes ao redor do globo. Pozzobon (2008) define os elos da cadeia de frigorífico como: a) confinamento; b) divisão de alimentos; c) canais próprios de distribuição; d) divisão de transportes; e) indústria de embalagens. Para o referido autor, a JBS tem presença forte entre todos os elos, destacando-se como um grande player internacional.

Outro fator de relevância empírica, consiste na preferência das empresas de carne em adquirir subsidiárias (MCMANUS; SPOHR & SILVEIRA, 2012; SIQUEIRA, 2016) em detrimento às outras seis formas de entrada de internacionalização citadas no subcapítulo 5.1 (ver Gráfico 1). Para Spohr e Silveira (2012), a preferência é racional e leva em conta os seguintes fatores: “(i) acesso privilegiado aos mercados locais; (ii) atendimento aos clientes de maneira mais customizada; (iii) otimização do mix de produtos e (iv) aumento da rentabilidade via

redução dos custos operacionais.” (SPOHR E SILVEIRA, 2012, p. 309). Ou seja, os benefícios de internacionalização por meio da última fase (aquisição de subsidiárias), é superior aos riscos embutidos no processo, principalmente quando leva-se em conta os baixos custos operacionais e a redução de barreiras geográficas no longo prazo. Sendo assim, as empresas optam pela integração vertical e o controle das operações centralizadas ao invés de operarem via mercado (MCMANUS, 1972; apud: SIQUEIRA, 2016, p. 46).

Outras teorias, supracitadas no capítulo 5, visam explorar a internacionalização por meio da percepção de que há a formulação de estratégias políticas por parte das empresas. Se levarmos em consideração a expansão agressiva da JBS e a evolução da receita líquida empresarial de R\$ 14,1 bilhões em 2007 para R\$ 170,3 bilhões em 2016 (Valor Econômico, 2017), nota-se um descompasso na evolução linear, exclusivamente se comparado aos anos anteriores. Esse faturamento exponencial deve-se às políticas de incentivo à internacionalização praticadas pelo BNDES, focadas num processo de expansão de empresas, a fim de consolidá-las como multinacionais. Para autores,

Graças a uma política de governo focada na criação de campeões nacionais aliada a um câmbio favorável a empresa iniciou uma vertiginosa expansão geográfica que a tornou uma das maiores produtoras de carne do mundo. Todas essas aquisições nos maiores mercados consumidores de carne bovina do mundo e outras compras no mercado brasileiro foram apoiadas pelo BNDES, que também deu suporte a expansão da Marfrig, Bertin, BRF, Seara, Sadia e Perdigão, que pertencem ao mesmo ramo. (MORAES, 2019; apud: OLIVEIRA, 2015).

Ainda nesse sentido, a expansão de políticas de crédito privado geradas por empresa pública (BNDES), por meio do financiamento como política governamental, evidenciou a relação firma-governo como fundamental no processo de consolidação dos objetivos contidos na agenda dos atores políticos em situação. Muramatsu e Orlandi (2017) utilizam-se da expressão “política industrial” para caracterizar esse processo, enfatizando que essa prática abre caminhos para os legisladores serem corrompidos pelos grupos de pressão em espaços onde não há regulamentação e limites pré-estabelecidos.

A JBS, durante todo o seu processo de internacionalização, buscou uma presença ativa e estabelecer relacionamentos sólidos com políticos. Dada a sua proporção, a multinacional, como será exposto nas seguintes seções, fez doações de campanha com volumes altos no Brasil, bem como manteve uma política de doações nos Estados Unidos, mesmo que em menor escala e com um direcionamento melhor pré-estabelecido. Estudos de estratégia política por parte da firma foram abordados na subseção 3.1.1 Modelo de Hillman e Hitt no capítulo 3, e, apesar de suas limitações teóricas, principalmente por conterem análises do comportamento de firmas em países tradicionais, podem ser aplicáveis em certo grau para este estudo de caso, principalmente levando

em consideração a forma de abordagem e às estratégias específicas. Para Moraes (2019), é possível.

Identificar uma tendência para o tipo de abordagem Relacional. O primeiro ponto que permitiu visualizar a abordagem relacional foi a avaliação da duração das relações (...). Os registros de doações mostram um envolvimento longo da JBS com o processo eleitoral. Quanto ao uso de estratégias específicas, apenas uma foi observada com maior clareza, a de Incentivo Financeiro. O que possibilitou visualizar essa estratégia primeira foi outra análise das doações para campanhas eleitorais, focando nas doações aos vencedores das eleições presidenciais de 2006 a 2014, já que o BNDES é ligado ao Executivo. (MORAES, 2019, p. 11-14).

O estudo de Moraes a respeito da internacionalização da JBS S/A aplicado ao tradicional Modelo de Hillman e Hitt (1999), mesmo que com suas relevantes ressalvas quando empregado à internacionalização de MNEs no horizonte dos países emergentes e suas dinâmicas específicas de inserção global, atribui um papel importante ao estudo de caso da JBS S/A ao considerar o protagonismo do BNDES não somente como instrumento financeiro, mas também como instrumento político.

## 5.1 A TRAJETÓRIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Em 2004, a Friboi modificou a sede da empresa para São Paulo, passando a atuar no centro de decisão econômico brasileiro ao se destacar entre o empresariado industrial de frigoríficos do país. Apesar de adotar uma estratégia agressiva e de verticalização (BELISARIO, 2021), as oportunidades de negócios e a expansão da cadeia de valor em nível nacional foram estabilizando o lucro empresarial, demandando dos tomadores de decisão uma postura multinacional<sup>18</sup> para que a empresa sustentasse um projeto de expansão contínuo. Desse modo, as incorporações estratégicas foram uma forma encontrada pela empresa para lidar não somente com a saturação do ambiente doméstico, como também com as possíveis turbulências macroeconômicas que pudessem ocorrer no Brasil - a internacionalização da empresa serviria, portanto, para diversificar os compradores do mercado de carne e colocar o frigorífico em vantagem competitiva (LANDIM, 2019, p. 83).

A expansão geográfica da JBS S/A e sua condição de líder global de produção de carnes é notável, principalmente em comparação ao crescimento de outras empresas do mesmo setor. Ao tornar-se uma produtora em grande escala, ela consegue superar as adversidades inerentes ao setor e obter alta lucratividade em suas margens de receita, principalmente por meio do controle de custos e despesas (SUNO EDUCACIONAL, 2018). Em uma linha do tempo, podemos

---

<sup>18</sup> Multinacionais são todas aquelas empresas que possuem sede em um país X, mas espalharam suas filiais em outros países Y e Z, acabando por diversificar geograficamente seu alcance.

considerar a atuação da JBS S/A para a sua internacionalização com os seguintes anos de maior relevância para este trabalho:

- 2005: primeira aquisição da JBS Holding Internacional: compra de 100% da Swift Armour Argentina;
- 2006: incorporação da Friboi pela JBS, passando a sociedade anônima JBS S/A;
- 2007: IPO, fase de abertura de capital no BOVESPA;
- 2007: compra da Swift Armour nos Estados Unidos;
- 2008: compra da Smithfield Beef, Five Rivers nos EUA;
- consolidação como líder mundial de produção de carne bovina (AOUN, VERDI, 2010; JBS, 2008)
- 2009: compra da Pilgrim's Pride nos EUA, empresa de produção de frango;
- 2009-2011: aumento da participação acionária do BNDESPar na JBS S/A em 30,4% (BNDES, 2009).

Outras aquisições a nível global no processo de internacionalização da empresa são relevantes, mesmo não sendo analisadas na continuidade do presente trabalho, tais como: Austrália, Chile, México.

### Gráfico 2 - Linha do tempo de aquisições internacionais e fatos relevantes



Fonte: Suno Educacional. 2018.

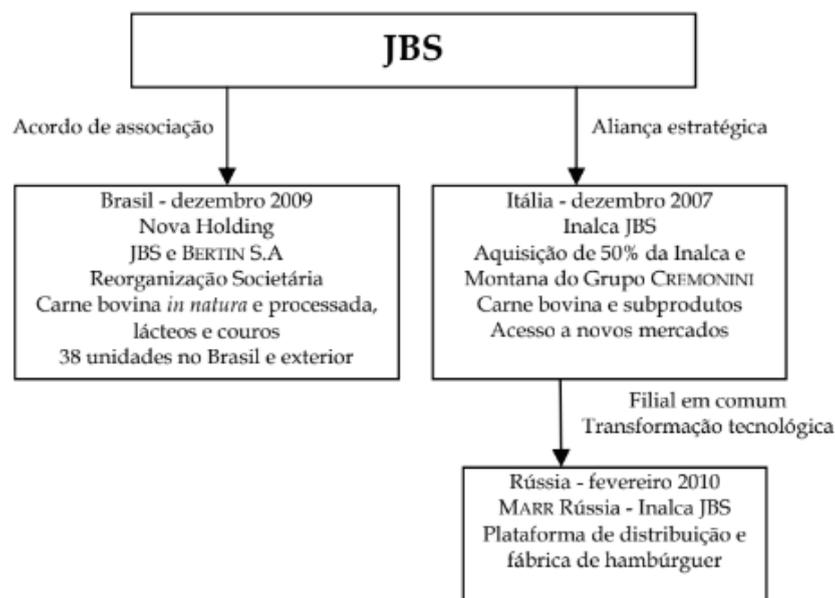
A estratégia de expansão vertical e diversificação da JBS S/A é fruto de uma engendrada rede de relacionamentos criada pelos CEOs Wesley e Joesley Batista, partindo da ideia em que o *networking* pode superar os obstáculos inicialmente não superados nos esforços meramente técnicos, de fato por conta do processo de internacionalização ser, em realidade, muito mais complexo do que os modelos tradicionais que o analisam, colocando a “cultura corporativa e as networks pessoais como instrumentos de controle mais importantes que a própria hierarquia e os

processos formais.” (TEIXEIRA; CARVALHO & FELDMANN, 2010, p. 188).

Entre o período de 2007-2014, o processo de expansão internacional por meio de aquisições de subsidiárias foi fortemente competitivo para a empresa, decorrente do acesso ao crédito do BNDESPar por meio da abertura de capital - neste período, a doação dos valores de campanha a nível doméstico e nível internacional também são os de maior relevância, como verificado nas seguintes seções. Inicialmente, expande-se suas operações no Mercosul, para em seguida buscar novos territórios como EUA e Austrália, e, em consonância, diversificar a produção entre bovinos, aves e suínos gradualmente (obedecendo o U-m), consolidando suas projeções e reafirmando a sua continuidade. Dessa forma, a internacionalização da JBS S/A ocorre por meio de aquisição de empresas estrangeiras (SIQUEIRA, 2016).

Além disso, a empresa formalizou acordos e alianças estratégicas com empresas de outros países, complexificando ainda mais seu processo de internacionalização por meio das Relações Internacionais. Como apontam Aoun e Verdi (2010), a JBS S/A desenvolve acordos estratégicos na área comercial e tecnológica com a Itália (2007) e com a Rússia (2010).

**Figura 2 - Trajetórias de Expansão da JBS com a Abertura de Capital na BOVESPA, Alianças e Acordos**



Fonte: INSERÇÃO DO GRUPO JBS NA DINÂMICA DO CAPITALISMO CONTEMPORÂNEO - Samira Aoun e Adriana Renata Verdi, 2010, p. 111.

Em relação aos Estados Unidos, a pesquisa realizada pelo Open Markets Institute em 2021, “*Food and Power: addressing monopolization in America's Food and System*”, busca apresentar as características principais da indústria alimentícia, enfatizando que, apesar da

aparente diversificação empresarial em um ambiente competitivo como o americano, o setor de alimentos apresenta fortes estruturas de oligopólios e monopólios. Segundo aponta a pesquisa

A JBS adquiriu os negócios de carne bovina da Smithfield, da Cargill e o segundo maior processador de aves da América, a Pilgrim's Pride. Descobriu-se que a JBS deu mais de US\$ 100 milhões em subornos nos últimos 25 anos a mais de 1.800 políticos brasileiros, o que a corporação admite ter ajudado a obter financiamento do banco estatal do Brasil para assumir o mercado de carne bovina dos EUA. Em 2017, a JBS foi flagrada exportando carne estragada para o mundo todo. A JBS gastou US\$ 408.000 em lobby federal em 2018. (OPEN MARKETS INSTITUTE, 2021, p. 4)

Ainda segundo as pesquisas, a atuação da JBS não se limita apenas às empresas de que se tem conhecimento por serem subsidiárias de grande porte. A totalidade de empresas pertencentes aos poderes da JBS somam-se 15 marcas menores, sendo elas: 5 Star Beef, Grass Run Farms, Showcase Premium USA, Beef, Black Angus, Chef 's Exclusive, Aspen Ridge, Cedar River Farms, Blue Ribbon Beef, Blue Ribbon Angus, Showcase, Swift Beef, Four Star Beef, Moyer Pilgrim's.

## 5.2 O PAPEL DO BNDES E AS “CAMPEÃS NACIONAIS”

As empresas adotam estratégias políticas de proteção aos risco político e risco de mercado (sistemático e não-sistemático<sup>19</sup>). Os governos, do outro lado, agem no sentido de impulsionar as atividades econômicas a nível doméstico e nível internacional para garantir a sobrevivência do Estado. Na seguinte seção, realiza-se a identificação do papel do BNDES com as Campeãs Nacionais como estratégia de manutenção do projeto político expansionista do período, impulsionado por meio de políticas públicas.

O Brasil registrou um fluxo externo de IED – investimento estrangeiro direto de empresas domésticas em outras economias do mundo – em crescimento substancial a partir de 2007, principalmente em comparação aos anos anteriores. Como apontam estudos, “o estoque de IED brasileiro alcançou US\$ 232 bilhões em 2012, o que representa 1% do estoque global. Considerando-se o período de 1990 a 2012, o estoque de IED brasileiro cresceu a uma taxa real média de 3,7% a.a em relação ao IPC<sup>20</sup>.” (SIQUEIRA, 2016, p. 18). Essa valorização, somadas às conjecturas do cenário global de tal período, decorrem também do protagonismo adotado pelo BNDES como empresa pública e do seu braço independente, o BNDESPar, para a internacionalização de empresas brasileiras.

A participação societária do BNDESPar como agente acionário de empresas como a JBS

<sup>19</sup> Risco não-sistemático: refere-se aos riscos específicos de cada empresa. Risco sistemático: refere-se aos riscos não previsíveis e que não podem ser mitigados por meio de diversificação, exemplo: crises financeiras, pandemias.

<sup>20</sup> Índice de Preço ao Consumidor - EUA.

S/A, após a abertura de capital, revela o interesse do governo em tornar firmas consolidadas em ambiente doméstico como *players* globais por meio de suas transições para multinacionais. Como aponta dados do BNDES, a participação por meio de compras de ações ou de debêntures<sup>21</sup> relacionados à JBS S/A teve um crescimento considerável ao longo do anos de expansão internacional da empresa:

**Quadro 7 - Participação acionária e de debêntures por meio do BNDESPar em relação à JBS S/A**

**Investimentos**

Razão social: JBS S.A. Sigla: JBS Objetivo predominante: INTERNACIONALIZAÇÃO

Ano	Razão Social	Tipo de Ativo	Objetivo Predominante	Valor (R\$)
2010	JBS S.A.	DEBÊNTURES	INTERNACIONALIZAÇÃO	1.212.287.421
2009	JBS S.A.	DEBÊNTURES	INTERNACIONALIZAÇÃO	2.265.280.493
2008	JBS S.A.	PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA	INTERNACIONALIZAÇÃO	335.267.813
2007	JBS S.A.	PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA	INTERNACIONALIZAÇÃO	1.137.006.254

Fonte: site do BNDES (2022).

O apoio indireto de financiamento do BNDES por meio de valores acionários milionários, reflete os interesses governamentais na política de Campeãs Nacionais em relação às empresas. Como apontam as autoras,

Para justificar essa atuação, os governantes e suas equipes colocavam em pauta principalmente discursos com intuito de convencer que o auxílio a algumas empresas significava o fortalecimento do mercado nacional e a competitividade diante do cenário internacional. Segundo membros da equipe econômica vigente na época, era um método de aliar o crescimento empresarial à agenda do governo. (SOUZA & GAMA, 2019, p. 18).

É importante destacar, contudo, que a atuação do BNDES por meio do financiamento empresarial é fundamental para o desenvolvimento econômico do país, exatamente por conta de

<sup>21</sup> debêntures são títulos de crédito de curto prazo emitidos pelas empresas e regulados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para realização do pagamento de suas dívidas.

sua atuação com investimentos a longo prazo para empresas nacionais, possibilitando uma forma de arrecadação financeira direta e à taxas de juros menores do que se comparado aos padrões de financiamentos de instituições privadas. Com isso, não pretende-se enviesar esta pesquisa no sentido de descartar a atuação do BNDES no processo de consolidação da imagem do país, bem como ignorar a importante atuação deste durante determinado período histórico, mas sim de salientar o que é fato e está contido na realidade dos direcionamentos de suas práticas, que se reverteram, infelizmente, em manipulação política e escândalos de corrupção amplamente noticiados. O que se tem instaurado na realidade, é que “O BNDES, por sua vez, parceiro público destas empresas seja através de concessão de crédito e investimento – via seu braço BNDESpar – também virou alvo de investigação sobre esquemas de compadrio e corrupção.” (MURAMATSU, ORLANDI, 2017).

Além disso, como aponta a relevante pesquisa realizada por Souza e Gama (2019), ao cruzar os dados referentes às intenções da política de “Campeãs Nacionais” do BNDES, veiculados essencialmente em sites de órgãos oficiais e nos discursos dos tomadores de decisão envolvidos diretamente com a organização do projeto, nota-se que não há um trabalho governamental no sentido de promoção de políticas públicas sociais na divulgação dos objetivos e expectativas tradicionalmente almejados pelo BNDES, como “inovação tecnológica e de processo, desenvolvimento regional e impacto socioambiental e econômico” (BNDES, 2022). O que se observou ao analisar os dados, no entanto, reside em que “as únicas relações encontradas foram a de aproximação com governo e doações a campanhas.” (SOUZA & GAMA, 2019, p. 19). Ou seja, não existia, na política de Campeãs Nacionais, um objetivo de impacto social pré-definido, com diretrizes e normas a serem alcançadas em benefício à comunidade nacional, mas sim uma motivação exclusivamente de apoio financeiro sem direcionamento para um setor ou objetivo específico público.

Fato é, que os investimentos do BNDES em frigoríficos alcançaram impressionantes cifras de R\$ 11,0 bilhões no período de 2005-2014 (BNDES, 2015), sendo a JBS S/A a empresa pioneira em aporte e a mais beneficiada desse setor, gerando uma impressionante expansão da cadeia global de produção em escala geográfica. Como aponta Siqueira (2016),

Até o início dos anos 2000, o apoio do BNDES nas operações de internacionalização de empresas estava restrito ao financiamento indireto através da participação do BNDES no capital das respectivas empresas. Mediante o aumento de consultas por empresas para operações específicas de internacionalização, em 2002 o estatuto social do BNDES foi modificado e passou a incorporar o financiamento de investimentos ou projetos no exterior. (SIQUEIRA, 2016, p. 102).

A seguir, apresenta-se um resumo da trajetória das remessas do BNDES para a JBS no período de 2005-2011, objetivando o processo de internacionalização:

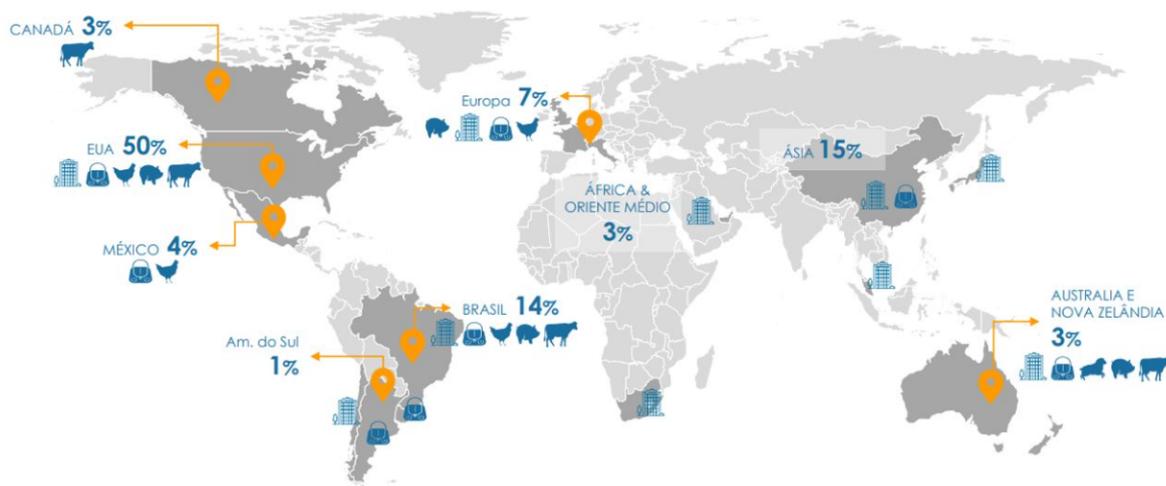
### Quadro 8 - Remessas do BNDES para a JBS (2005-2011)

Ano	Operação
2005	R\$ 195 milhões em crédito FINEM para financiar a aquisição da Swift Armour na Argentina.
2007	subscrição de até R\$ 1,5 bilhões de ações a fim de financiar a aquisição da Swift & Co nos EUA.
2009	subscrição integral de R\$ 3,5 bilhões em debêntures conversíveis para viabilizar a compra de 64% da Pilgrim's Pride nos EUA.
2009	BNDES passa a ter 19% do capital social da JBS S/A após fusão com Bertin
2011	conversão de ações das debêntures para aquisição da Pilgrim's Pride. BNDES passa a ter 31% do capital social da JBS S/A.

Fonte: JBS S/A. 2023. Elaboração: autoria própria.

Tais investimentos foram cruciais para a consolidação da internacionalização do frigorífico, processo esse que contou com a expertise em influência política dos seus CEOs, o que, porém, não seria o suficiente para um avanço tão exponencial se não contasse com o apoio do BNDES e seu braço independente BNDESPar. Hoje em dia, a JBS S/A consolida sua área de atuação em mais de 400 unidades espalhadas pelo mundo, conforme mapa abaixo:

**Figura 3 - Mapa de localização e áreas de atuação JBS S/A**



Fonte: JBS (2022).

Como é possível observar, a maior atuação da empresa está justamente localizada nos Estados Unidos, representando 50% do número total de localização. O que justifica, igualmente, o interesse deste trabalho em entender o processo de internacionalização e suas estratégias a partir do prisma de atuação empreendido nos EUA, sem deixar de observar como ocorre a formulação das estratégias políticas internas (nível doméstico), principalmente pelo intuito da empresa em manter o financiamento do BNDES como braço para tal expansão.

### 5.3 “RESERVATÓRIO DE BOA VONTADE”: DOAÇÕES DE CAMPANHA

Em 2017, durante o processo de delação premiada da JBS S/A, Ricardo Saud<sup>22</sup> afirmou que as doações de campanha da empresa, principalmente durante o período eleitoral, classificavam-se como um “reservatório de boas vontades<sup>23</sup>”. Questionado sobre as cifras bilionárias, o delator não exitou em revelar que os valores revertidos para 1.829 candidatos ao todo - dos que se tem relatados em lista oficial, sendo a maior parte das doações realizadas em 2014 - eram úteis para consolidar a empresa na expansão desejada e para que não houvesse interferências burocráticas, legislativas e judiciárias nos processos. Esse laço entre a JBS e a política, que extrapolou as relações governamentais, atingindo também os traiçoeiros caminhos das doações não declaradas, é reflexo da falta de regulamentação da prática de lobby no país. Segundo dados do Tribunal Superior Eleitoral, a empresa realizou doações financeiras por um longo período de tempo, intensificando seus volumes durante o período de campanhas. Como pode-se observar, são relevantes os valores de doações realizadas nas eleições de 2014:

#### **Figura 4 - Tabela oficial de doações eleitorais da JBS S/A no período de 2006-2014**

---

<sup>22</sup> Ricardo Saud é ex diretor da holding J&F e um dos principais personagens envolvidos no processo de delação premiada da JBS S/A.

<sup>23</sup> Ver matéria do jornal O Globo: "Delator da JBS desenhou ao MPF o 'mapa da propina' para políticos". Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/delator-da-jbs-desenhou-ao-mpf-o-mapa-da-propina-para-politicos.ghtml>>. Acesso em: 04/01/2022.

Eleições 2006 a 2016								
Soma de Valor receita	Rótulos de Coluna							
Rótulos de Linha	2006	2008	2010	2011	2012	2013	2014	Total Geral
DEM		50.000	2.050.000				1.928.840	4.028.840
PC do B			210.000				10.177.926	10.387.926
PDT		100.000	1.300.000		1.070.000		5.356.237	7.826.237
PEN							1.017.283	1.017.283
PMDB	2.128.000	805.000	11.390.000		3.860.000		40.346.996	58.529.996
PMN			300.000				667.242	967.242
PP	1.660.000	110.000	885.000		400.000		36.437.176	39.492.176
PPS	50.000		750.000				322.704	1.122.704
PR		5.000	2.280.000				15.646.731	17.931.731
PRB			1.000.000				5.312.083	6.312.083
PROS							4.549.749	4.549.749
PRP							617.172	617.172
PRTB		120.000	300.000				180.123	600.123
PSB		90.000	1.750.000		2.560.000		14.514.018	18.914.018
PSC		50.000	5.110.000		1.000.000		2.119.399	8.279.399
PSD					50.000		21.765.063	21.815.063
PSDB	1.387.000	305.425	15.866.000		6.880.000		55.250.825	79.589.250
PC					1.000.000		117.084	1.117.084
PSL							239.719	239.719
PT	995.000	150.000	15.340.000	2.850.000	3.560.000	8.000.000	141.315.520	172.210.520
PT do B		30.000	373.000				1.345.028	1.748.028
PTB	250.000	10.000	6.230.000				16.917.850	23.407.850
PTC			550.000				286.832	836.832
PTN			600.000				719.620	1.319.620
PV							1.636.916	1.636.916
SD							8.347.227	8.347.227
PL	210.000							210.000
PFL	1.275.000							1.275.000
PPL							393.976	393.976
PHS							495.606	495.606
<b>Total Geral</b>	<b>7.955.000</b>	<b>1.825.425</b>	<b>66.284.000</b>	<b>2.850.000</b>	<b>20.380.000</b>	<b>8.000.000</b>	<b>388.024.942</b>	<b>495.319.367</b>

Fonte: Justiça Federal (2017).

Como aponta a tabela, os altos valores de doações não possuíam um direcionamento a partidos específicos. O nível geral de engajamento da JBS S/A com 30 partidos políticos, demonstra a abordagem relacional que a empresa pretendia alcançar durante um longo período de tempo, conforme uma das características analisadas no Modelo de Hillman e Hitt relacionada ao nível de abordagem. Para Faccio (2006) “uma empresa pode ser considerada como conectada politicamente a partir do momento que estabelece relações com parlamentares, ministros ou chefes de Estado ou agentes que foram de alto escalão do governo” (FACCIO, 2006, p. 59). Portanto, a JBS S/A atuava no sentido de precificar leis e medidas provisórias, gerando um processo de assimetria de informação e concorrência desleal do mercado (PERIN, 2017).

Salienta-se que doações de campanha por empresas não eram caracterizadas como crime na interpretação judicial até 2015. A Reforma Eleitoral (Lei nº 13.165/2015), contudo, passa a proibir a doação financeira advinda de pessoas jurídicas para financiamento de campanhas. A JBS S/A, ao mesmo tempo que declarava suas doações financeiras até 2015, também construiu uma rede de relações corruptivas entre firma-governo no cenário brasileiro, pavimentada em objetivos pouco claros e guiada principalmente durante épocas eleitorais, como apontam os registros das delações premiadas de 2017. Em pesquisa realizada por Silva et. al, pontua-se que

No pleito eleitoral de 2014, por exemplo, a empresa JBS S/A fez doações que

totalizaram R\$ 135 milhões, ajudando a eleger 106 dos 523 deputados federais. No período subsequente, a empresa recebeu benefícios governamentais da ordem de R\$ 10 bilhões, entre desonerações e financiamentos do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES). (SILVA et. al, 2018, p. 319).

O que torna os estudos de doações empresariais de campanha relevantes, é justamente a escassez de dados claros sobre a atuação dispersa do Congresso Nacional brasileiro e sua relação com as firmas. O campo de atuação de deputados e senadores é amplo, o que pode acarretar que suas negociações tornem-se particularistas, dificultando a sanção de medidas legais para barrar processos corruptivos, principalmente em comparação ao executivo (SOUZA & GAMA, 2019). Há estudos aprofundados nesse sentido em Mancuso (2007) e Santos (2016), focados principalmente em analisar a doação eleitoral para congressistas por setores, com destaque para a atuação empresarial do setor agropecuário.

Para Souza e Gama, ao analisar as doações das empresas condicionadas à Política de Campeãs Nacionais conclui-se que

Não houve informações relevantes que comprovassem a intervenção na “construção do eleitorado”, visto que, as doações de campanha eram pulverizadas entre diversos partidos políticos, logo, não havia defesa de um candidato, partido político ou causa específica e nem ações que influenciaram de forma enfática os colaboradores que trabalhavam nesses locais durante o período estudado. (SOUZA E GAMA, 2019, p. 19)

Tal afirmação é relevante, principalmente em comparação à distribuição financeira da empresa nos Estados Unidos em relação ao Congresso americano, análise essa que será abordada nas próximas seções. Mesmo que não haja correlação direcionada e específica entre partidos e pautas específicas, nota-se nas doações da JBS S/A no Brasil um direcionamento dos valores financeiros para a bancada ruralista. Demonstra-se a seguir, por conta da relevância de valor significativo exposta pela Justiça Federal (ver Figura 4), um recorte a respeito das doações de campanha da empresa no ano de 2014. A JBS S/A lidera o ranking de empresas com maiores doações no ano analisado.

### **5.3.1 Doações ao Executivo (2014)**

Diretamente, a JBS S/A registrou doações para os dois candidatos principais da corrida eleitoral de 2014: Dilma e Aécio. Como apontam os dados do Sistema de Prestação de Contas Eleitorais do Tribunal Superior Eleitoral (SPCE - TSE) analisados pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), a empresa doou tanto para a coligação Com a Força do Povo (PT), quanto para a coligação Muda Brasil (PSDB) no ano em questão. Segundo os dados, a campanha de Dilma Rousseff recebeu R\$ 78,3 milhões de reais, ao passo que a de Aécio Neves recebeu a quantia de R\$ 30,4 milhões (FGV, 2015; CONGRESSO EM FOCO, 2017).

### 5.3.2 Doação ao Congresso Nacional (2014)

Ainda para o Legislativo, as doações, segundo a FGV, resumem-se em R\$ 22,8 milhões para senadores e R\$ 53,9 milhões para deputados, dividindo-se entre 176 candidatos, ajudando a eleger e reeleger 106 ao total (FGV, 2015, ÉPOCA NEGÓCIOS, 2017, SOUZA & GAMA, 2019). É importante salientar que os dados aqui apresentados apenas contabilizam os valores de doações oficiais e registradas, ou seja, não consideram as cifras citadas nas delações premiadas de 2017<sup>24</sup>.

A presente seção dedicou-se a apresentar os principais aspectos das doações financeiras da JBS S/A para fins de financiamento eleitoral, devido à relevância do tema para a contextualização sobre a prática de lobby da empresa. A seguir, realiza-se análise qualitativa dos Relatórios aos Investidores entre 2007-2014 – período de maior expansão –, a fim de verificar a narrativa da trajetória da JBS S/A para a internacionalização nos EUA ao público em geral por meio de fonte primária.

## 5.4 DE “CAMPEÃ NACIONAL” AOS ESQUEMAS DE CORRUPÇÃO

A JBS/SA foi considerada por um longo período um *case* de sucesso. Compondo a lista de holdings<sup>25</sup> da J&F<sup>26</sup>, o frigorífico performava com crescente notoriedade no mercado brasileiro, passando a configurar, a partir de 2005, o rol de empresas beneficiadas financeiramente pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no projeto de internacionalização de empresas brasileiras. O Programa desenvolvido pelo banco, denominado “Campeãs Nacionais” foi uma política estabelecida durante o governo de Luiz Inácio Lula da Silva entre 2007-2014, marcada pelo fortalecimento de empresas brasileiras como estratégia governamental (SOUZA & GAMA, 2019, p. 17) que condicionou a internacionalização de algumas multinacionais brasileiras ao financiamento do BNDES, dentre elas a JBS/SA. Como aponta Raquel Landim:

Nascida em 1953 como um pequeno açougue em Anápolis, no interior de Goiás, a JBS tornou-se a maior processadora de proteína animal do planeta, graças ao extraordinário tino empresarial dos Batista e ao apoio financeiro sistemático do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), entidade de fomento federal. (LANDIM, 2019, p. 31).

Raquel Landim<sup>27</sup> é uma renomada jornalista brasileira que em 2019, após centenas de

<sup>24</sup> Vale citar a reportagem da Revista Veja: “Todas as acusações da delação premiada da JBS”. 2017.

<sup>25</sup> Holding significa toda aquela empresa majoritária e que possui outras empresas minoritárias vinculadas a sua, por meio da maioria das ações e do controle administrativo.

<sup>26</sup> J&F é a holding brasileira dos irmãos Batista que controla outras empresas de porte menor.

<sup>27</sup> Raquel Landim é formada em jornalismo pela Universidade de São Paulo (USP) e tem passagem, desde 1999,

entrevistas e apuração dos áudios de delação premiada<sup>28</sup> dos irmãos donos da holding J&F ao Ministério Público, publicou *“Why Not: Como os irmãos Joesley e Wesley, da JBS, transformaram um açougue em Goiás na maior empresa de carnes do mundo, corromperam centenas de políticos e quase saíram impunes”*. Este livro contém a trajetória histórica detalhada da multinacional com informações que auxiliam a compreensão das fases de crescimento da empresa - passando pela internacionalização - até chegar à crise das diversas denúncias de corrupção expostas em 2017. Como aponta Landim, “a Polícia Federal (PF) estava de olho nesse crescimento explosivo da JBS, um dos chamados “campeões nacionais” dos governos do PT - empresas apadrinhadas com vultuosos recursos com o objetivo de ascender no cenário internacional. (LANDIM, 2019, p. 85). A Polícia Federal identificou, por meio de delação premiada de Joesley Batista, que a JBS S/A exercia influência política no BNDES, utilizando o então Ministro da Fazenda Guido Mantega como intermediário, por meio de pagamentos de propina de “4% do valor de cada contrato aprovado no BNDES, assim como dos aportes financeiros feitos por meio da BNDESpar” (G1, 2017). O Tribunal de Contas da União também apontou irregularidades nos repasses advindos do BNDES para a JBS no período de aquisição das subsidiárias internacionais (TCU, 2017).

Para uma maior compreensão da dimensão da ligação corporativista que a JBS S/A firmou ao longo dos anos, recorre-se à ilustração dos principais escândalos de corrupção envolvendo a multinacional. Tal ilustração faz-se necessária para compreender como a dinâmica estrutural, administrativa e a concretização do planejamento estratégico empresarial estava conectada de maneira intrínseca com o aparato estatal, em tal nível que os grupos de pressão, ao praticar ilicitudes, fossem capazes de influenciar diretamente nas tomadas de decisões governamentais para efetivarem a agenda de internacionalização da multinacional. Vale destacar que os esquemas aqui resumidos são objetos de investigação extensos e detalhados em Operação da Polícia Federal, possuindo base documental e provas suficientes para a inclusão da JBS S/A.

#### **Quadro 9 - Esquemas de corrupção (ordem cronológica): participação da JBS S/A**

<b>Nome</b>	<b>Características Principais</b>	<b>Ano</b>
Operação “Lava Jato”	Principais delações dos irmãos JBS	17 de março de 2014 Delação: abril de 2017

pelos principais jornais do Brasil.

<sup>28</sup> Acordo entre o acusado e o Ministério Público para colaborar com algum tipo de investigação de crimes financeiros.

Operação “Sépsis”	Liberação de recursos do Fundo de Investimentos “Fundo de Garantia por Tempo de Serviço”; envolvimento com políticos do PMDB.	1º de julho de 2016
Operação “Greenfield”	Transações com fundos de pensão de estatais	5 de setembro de 2016
Operação “Cui Bono”	Propina para servidores da Caixa Econômica Federal	13 de janeiro de 2017
Operação “Carne Fraca”	Adulteração da carne para fornecimento em mercado interno e externo	17 de março de 2017
Operação “Bullish”	Irregularidades nos empréstimos à empresa realizados por meio da subsidiária BNDESPar	12 de maio de 2017
Operação “Tendão de Aquiles”	Realização de transações com volume incomum no mercado financeiro secundário, possível uso de informações privilegiadas	maio de 2017

Fonte: Oliveira, Rodrigues e Guerra. 2018. Criação: autoria própria.

A frequência do envolvimento da empresa com escândalos de corrupção não é aleatória. Em um ambiente político como o brasileiro, onde a percepção de corrupção no país o coloca na 96ª posição entre 180 países analisados, segundo o ranking da ONG de Transparência Internacional (2021), é previsível que um ambiente de deterioração democrática leve o poder empresarial ao descontrole. Como aponta Oliveira, Rodrigues e Guerra (2018), a JBS S/A, especialmente no ano de 2017 e em decorrência do avanço das operações investigativas, procurou reverter a atmosfera densa que pairava sobre suas estratégias e ações. Para os autores, o referencial teórico de Lindblom (1994) auxilia na compreensão da narrativa estruturada para legitimar a corrupção, por meio de quatro estratégias principais: “(i) manter ou criar legitimidade; (ii) mudar a percepção, sem mudar a essência; (iii) desviar a atenção; e, (iv) inverter as expectativas futuras.” (OLIVEIRA; RODRIGUES; GUERRA, 2018, p. 3). Ao elaborarem a pesquisa, os autores constataram que as estratégias foram utilizadas no caso da JBS/SA predominantemente nos Relatórios Financeiros.

Em geral, observa-se que os Fatos Relevantes foram os relatórios em que mais se identificou a utilização das estratégias de Lindblom (1994). (...) analisando os resultados encontrados, pôde-se concluir que a JBS S.A. fez o uso das quatro estratégias de Lindblom (1994). Verificou-se também, a predominância da 1ª estratégia para evidenciar questões sociais, uma vez que a companhia se comprometeu a tomar uma série de medidas, relacionadas ao Acordo de Colaboração Premiada, prezando pela transparência e em atendimento às melhores práticas de governança corporativa. (OLIVEIRA; RODRIGUES e GUERRA, 2018, p. 16-17)

A distribuição da frequência da utilização das estratégias se deu na seguinte proporção durante o ano de 2017, como aponta o quadro dos autores.

**Figura 5 – Estratégias de Legitimidade Organizacional Predominantes nos Relatórios Financeiros da JBS S.A.**

Relatórios Financeiros	1ª estratégia	2ª estratégia	3ª estratégia	4ª estratégia	Total
Comunicados ao Mercado	3	3	-	2	8
Fatos Relevantes	10	-	-	4	14
Relatório da Administração	4	-	4	-	8
Formulário de Referência e Prospectos	2	-	-	-	2
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>32</b>

Fonte: OLIVEIRA; RODRIGUES e GUERRA. 2018.

Após 2017, falar de JBS S/A remonta lembrar instantaneamente de suas práticas corruptivas e das reações negativas no mercado financeiro em relação aos investidores. Se, até 2016, a vasta maioria dos trabalhos acadêmicos não dava foco à corrupção da já consolidada multinacional e sim ao seu processo de internacionalização incansável, a partir de 2017 o cenário inverte-se. Em pesquisa bibliométrica no Google Scholar, é possível verificar esta correlação utilizando as palavras-chave “corrupção; jbs”. No período de 2010-2016, estão registrados 363 (trezentos e sessenta e três) trabalhos que incluem as expressões, enquanto no período de 2017-2021 os registros chegam a somar 1.530 (um mil quinhentos e trinta) trabalhos acadêmicos, registrando um aumento de 321,5 % no material pesquisado.

É importante destacar o estudo de Muramatsu e Orlandi (2017) sobre a compreensão da corrupção no Brasil no século XXI. É notável que instituições democráticas fracas aumentam a chance de corrupção institucionalizada; contudo, não se delimita a somente essa variável. O referido estudo é de suma importância para refletir sobre alguns pontos que minam o Estado de Direito em combater as práticas corruptivas, principalmente vinculados ao *rent seeking*, à *crony relations*<sup>29</sup> e a baixa liberdade econômica. Para os autores, há, inevitavelmente, uma trajetória não-intencional de corrupção no Brasil, associada à interferência crescente do Estado na economia em práticas expansionistas, como a do BNDES na forma de empresa pública e o financiamento das “Campeãs Nacionais” (abordados em sessões subsequentes), que estimulam os atores econômicos a relacionarem-se de forma próxima aos atores políticos em busca de privilégios, gerando assimetria no acesso de informações e distorções na distribuição dos recursos

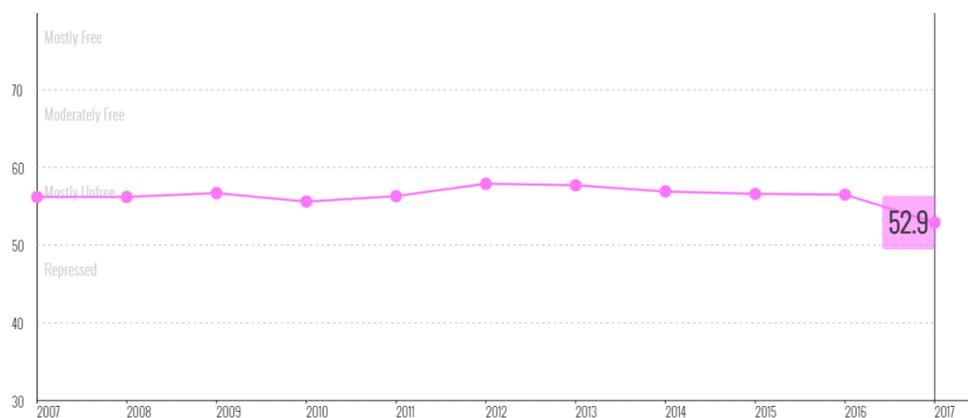
<sup>29</sup> Relações de compadrio. Dizem respeito à possibilidade de ganhos exponenciais de empresas que criam laços íntimos com atores políticos.

(MURAMATSU; ORLANDI, 2017, p. 2-5). O trecho em destaque sintetiza as variáveis observadas, onde na interpretação das autoras

A intervenção estatal para favorecer determinados grupos de pressão distorce a rentabilidade dos negócios, incentiva a busca de renda de privilégio através do pagamento de propinas e financiamento de campanhas. Consequentemente, consolida-se uma tradição de que os direitos de propriedade são trocados de modo personalista com o respaldo do governo em um ambiente hostil para se fazer negócios de modo impessoal e transparente. (MURAMATSU, ORLANDI, 2017, p. 10).

Corroborando com a argumentação exposta das autoras, pode-se citar a posição em que se encontra o Brasil no Índice de Liberdade Econômica. A pesquisa, realizada pela Fundação Heritage, analisa variáveis consideradas dentro do seguinte conceito: ausência de coerção e regulação na distribuição e produção de bens e serviços, preservação das liberdades individuais, eficiência regulatória, anatomia governamental (HERITAGE, 2022). Observa-se que no período de 2007-2017, o Brasil teve o seguinte comportamento no índice supracitado, alcançando o menor valor (52.9 pontos) de 0-100 em 2017.

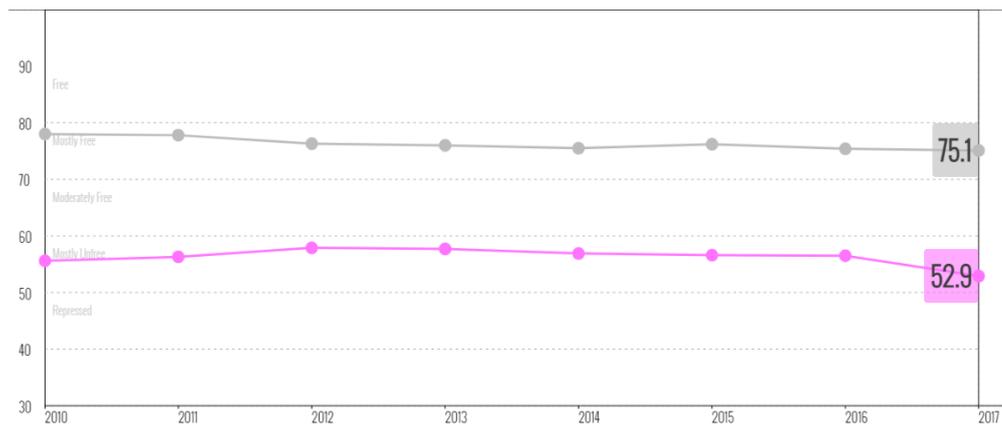
**Gráfico 3 - Índice de liberdade econômica no Brasil (2007-2017)**



Fonte: Heritage Foundation. 2022.

Em comparação aos Estados Unidos, por exemplo, o qual ocupa a 24ª posição no índice de percepção da Transparência Internacional, no período contemplado entre 2010-2017, os EUA apresentou a seguinte pontuação ao que se refere a liberdade econômica:

**Gráfico 4 - Índice de liberdade econômica comparado: Brasil x EUA (2010-2017)**



Fonte: Heritage Foundation. 2022.

Observa-se uma relação causal entre ambos os índices supracitados - Transparência Internacional (índice de percepção de corrupção) e Fundação Heritage (índice de liberdade econômica), pelo menos entre as amostras dos países em estudo. É interessante observar, na perspectiva comparada, a perda de pontuação alavancada do Brasil entre os anos de 2016-2017 no índice de liberdade econômica, refletindo o cenário de instabilidade política ao qual estava submetido naquele ano.

A JBS S/A e os escândalos de corrupção não são uma exceção quando se analisa a expansão de multinacionais brasileiras: outras empresas, que não são objetos de estudo deste trabalho, reafirmam a matemática do jogo político corruptivo e das variáveis apresentadas no estudo supracitado de Muramatsu e Orlandi (2017):

instituições democráticas fracas + prática de *rent seeking* + compadrio + baixa liberdade econômica = corrupção institucional

Essa lógica, que aparenta beneficiar a expansão empresarial a qualquer custo, na verdade tem efeitos nocivos a longo prazo para a consolidação da firma e da legitimidade governamental, tendo em vista que a irresponsabilidade fiscal e a instabilidade política no curto prazo, levam a estagnação econômica no longo prazo, bem como a desconfiança da população quanto à atuação de seus governantes, à manutenção do bem público e o respeito aos princípios éticos (CHAFUEN, GUZMANN; 2000; ACKERMAN, PALIFKA; 2016; MURAMATSU, ORLANDI, 2017).

## 5.5 RELATÓRIOS AOS INVESTIDORES

Em 2007, ao lançar à público o documento de prospecto IPO, a JBS S/A já possuía

relações com o BNDES, seja por meio de repasses de recursos do banco estatal com intermediação de outros bancos privados – como o Banco Bradesco e Banco ABN AMRO Real S.A e o Banco Santander –, possuindo uma dívida de R\$ 182,8 milhões com o FINEM, linha de crédito para financiamento de empreendimentos do BNDES (JBS, 2007). Desde 2005, a partir da celebração de contrato de empréstimo para a aquisição da Swift Armour na Argentina, a JBS S/A vinha impedida de expandir seu processo de internacionalização e garantir o fluxo de caixa ao mesmo tempo, decorrente da necessidade de primeiro amortizar as dívidas que possuía com o BNDES. Ao realizar a abertura de capital, a empresa acreditava que

Os investimentos realizados durante os último anos, acrescidos aos investimentos que pretendemos realizar nos próximos anos, parte dos quais financiados com os recursos líquidos a serem obtidos com a Oferta Primária, nos permitirão aumentar nossa geração de caixa, o que fortalecerá gradualmente nossas métricas de fluxo de caixa e de crédito, e melhorará nossa capacidade de honrar nossos compromissos. (JBS - PROSPECTO, 2007, p. 95).

No referido documento, é detalhado não somente o cálculo do valor das ações para lançamento da empresa em oferta primária, como também todo o detalhamento das dívidas de empréstimos que a empresa possui em andamento. O que se pode observar é que a maioria das dívidas dizem respeito à instituição do BNDES: das 7 (sete) linhas de crédito para empréstimo que possuía, 4 (quatro) relacionavam-se de alguma forma com o banco estatal. Além disso, observa-se uma forte preocupação em expor a necessidade de internacionalização como planejamento fundamental para o prospecto, não limitando o capital somente ao pagamento de dívidas contraídas - tal variável é um ponto importante para investidores, tendo em vista que a expansão geográfica gradual, bem como observada no Modelo de Uppsala (1977), pode contribuir fortemente para a valorização dos papéis listados em bolsa. As estratégias citadas no prospecto são: “(1) buscar oportunidades de investimentos e aquisições; (2) continuar a crescer nos mercados internacional e doméstico; (3) continuar a reduzir custos e a aumentar eficiências operacionais; (4) expandir a participação de produtos mais rentáveis na nossa receita.” (JBS, 2007, p. 58). É interessante observar que a empresa conseguiu cumprir nos anos posteriores com as estratégias pré-estabelecidas a que se propôs, tornando-se um *case* de sucesso no processo de internacionalização no setor agropecuário brasileiro.

Há também uma síntese dos principais riscos que a abertura de capital pode gerar aos investidores. Nota-se que a maioria dos riscos está atrelado à indústria de carne bovina, outra característica importante que relaciona-se ao modelo de Uppsala, tendo em vista que, ao direcionar o olhar aos percalços na expansão do setor, a empresa coloca a variável microeconômica como um fator tão relevante quanto a variável macroeconômica: “(1) surtos de febre aftosa que alteram a capacidade de exportação do produto; (2) políticas e regulamentos

governamentais que afetem o setor pecuário – ou seja, riscos regulatórios – ; (3) futuros recalls ou problemas relacionados à segurança do produtos; (4) penalidades decorrentes de violações à lei de defesa da concorrência brasileira; (5) oscilação dos custos de matéria prima e preços de venda e outros fatores; (6) não ser bem sucedidos na execução da estratégia.” (JBS, 2007, p. 39). Como aponta (SIQUEIRA, 2015)

Segundo dados da própria companhia, disponíveis em seu Prospecto de Oferta Pública de Distribuição Primária de Ações de 2007, quando a JBS tinha operações produtivas apenas no Brasil e na Argentina, o grupo vendia seus produtos para mais de 6.500 clientes localizados em 110 países, incluindo Brasil. Em seu Formulário de Referência de 2014, a empresa divulga um número de 300 mil clientes, distribuídos em cerca de 150 países. Ou seja, de 2007 a 2014, a JBS aumentou de maneira muito significativa sua base de clientes, além de ampliar o número de países de destino para seus produtos. (SIQUEIRA, 2015, p. 52).

É interessante observar que, apesar da internacionalização da JBS S/A nos Estados Unidos abranger atualmente 50% da receita líquida empresarial, o prospecto de IPO em 2007 não contava com um planejamento estratégico de expansão para os EUA. Consta, inclusive, um impeditivo específico descrito no documento que diz respeito às restrições comerciais e fitossanitárias do país à carne *in natura* produzida no Brasil durante aquele período (JBS, 2007, p. 19).

A partir de 2007, a empresa começa a realizar a divulgação dos Relatórios Anuais, documentos obrigatórios a empresas listadas em balcão organizado na Bolsa de Valores brasileira, os quais devem ser escritos na versão em português e traduzidos para a versão em inglês, conforme regras estipuladas pelo segmento de listagem do Novo Mercado, o qual a JBS S/A faz parte (B3, 2022). Para melhor especificação, segue análise dos relatórios e menções à internacionalização da empresa nos Estados Unidos no período de 2008-2014, a partir da busca da palavra-chave: “estados unidos; contratos de aquisição” nos documentos. Nota-se o processo de expansão geográfica na forma de subsidiárias desde o primeiro Relatório da JBS S/A. Observa-se que os objetivos do *home government* (ver quadro 6), na figura da empresa pública financiadora - BNDES - estão atrelados aos objetivos da JBS S/A durante todo o processo de expansão.

## 2008

Ressalta-se 2 (dois) contratos de aquisição de companhias nos Estados Unidos:

- *Smithfield Beef*: aquisição do capital social da empresa, incluindo a subsidiária Five Rivers. 4 (quatro) plantas de abate bovinos em Wisconsin, Michigan, Pensilvânia, Arizona; 1 (uma) unidade de confinamento de bovinos em Ohio. Em relação à subsidiária, foram dez unidades de confinamento de bovinos com

capacidade para 811.000 cabeças no Colorado, Idaho, Kansas, Oklahoma e Texas.

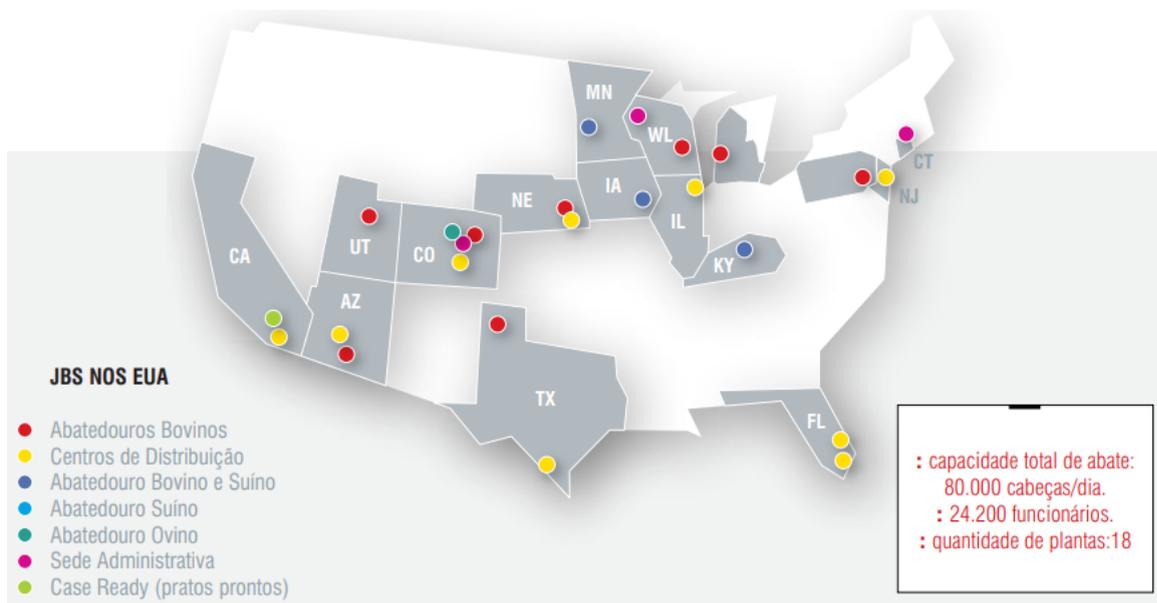
- *National Beef*: aquisição do capital social da empresa, incluindo 3 (três) plantas de abate de bovinos localizadas no Kansas e na Califórnia; plantas de processamento de cortes e embalagens na Pensilvânia e na Geórgia.

## 2009

Salienta-se que a empresa encontrava-se com 18 unidades físicas de produção, distribuídas da seguinte forma (JBS, 2009):

- 8 plantas de abate bovino no Colorado, Utah, Texas, Nebraska, Wisconsin, Michigan, Pensilvânia e Arizona; 3 plantas de abate suíno no Minnesota, Iowa e Kentucky; 1 planta de abate de ovinos no Colorado;
- 1 planta de cortes de carne embalados e customizados na Califórnia;
- 2 plantas de carne em conserva no Minnesota e Texas;
- 11 confinamentos no Colorado, Texas, Oklahoma, Kansas, Ohio e Idaho;
- aquisição da Pilgrim 's Pride (aves) ao final de 2009, a fim de diversificar os produtos ofertados.

**Figura 6 - Mapa da atuação da JBS S/A nos EUA em 2009**



Fonte: Relatório Anual - JBS. 2009.

## 2010

Não há registros disponíveis de Relatório Anual para o respectivo ano no site oficial da JBS S/A.

**2011**

- notificação sobre a redução de exposição de investidores em ações da JBS S/A, vinculadas à crescente exposição física da empresa nos Estados Unidos:

A maior parte dos investidores que compraram a ação no IPO é formada de Fundos que investem exclusivamente em mercados emergentes, que reduziram posições no momento em que, com as aquisições estratégicas, cerca de 70% de nossa receita passou a ser proveniente de Estados Unidos (Relatório Anual - JBS, 2011, p. 54).

- ênfase sobre a necessidade de internacionalização a fim de distribuir os riscos relativos ao mercado;

**2012**

- consolidação dos demonstrativos financeiros referente à diversificação de produtos em bovinos, aves e suínos, colocando os EUA como o principal país em receita líquida empresarial.

**2013**

- expansão da atuação em fóruns, conferências, e eventos direcionados à sustentabilidade, como o *Global Roundtable for Sustainable Beef* nos Estados Unidos e o *Forest Footprint Disclosure*.

**2014**

- JBS USA passa a administrar a atuação das empresas pertencentes ao grupo JBS S/A fora do escopo americano, como na Austrália, no Canadá, no México e em Porto Rico.

A configuração da expansão geográfica da JBS USA reafirmou as estratégias inicialmente estabelecidas a partir do prospecto de IPO em 2007, consolidando um meteórico processo de internacionalização em diferentes regiões do mundo.

**Figura 7 - Totalidade de infraestrutura da JBS USA - 2014**



Fonte: JBS S/A (2014).

A presente seção buscou demonstrar, por meio de análise documental (fonte primária), os principais pontos que envolveram a internacionalização da JBS S/A e a relação da empresa com os investidores. Observa-se que a sua expansão foi acentuada a partir dos dois primeiros anos após a oferta pública (IPO) na bolsa de valores brasileira, e, conforme a próxima seção demonstra, o lobby da JBS S/A no Congresso americano procurou servir de ferramenta de suporte para a prospecção de novas oportunidades de negócios pela multinacional, consolidando a empresa por meio de influência política.

## 5.6 O “RASTRO” DO LOBBY DA JBS S/A NO CONGRESSO AMERICANO (2004-2017)

As doações empresariais nos Estados Unidos financiam campanhas eleitorais e direcionam-se para os objetivos específicos dos grupos de pressão. Como aponta Thomaz, há duas formas de doações privadas no país: “a) aos partidos políticos para financiar suas atividades (soft money) e b) aos candidatos para custear suas campanhas durante as eleições (hard money).” (THOMAZ, 2012, p. 65). Em 2014, a Suprema Corte dos Estados Unidos afastou o teto máximo de doações individuais para financiamento de campanha, advindo da lei *The Federal Election Campaign Finance Act* de 1970, que impunha limites na contribuição de um doador pessoa física para políticos e campanhas eleitorais, ou seja, um único doador, a partir do referido ano, poderia contribuir sem teto máximo para a expansão da influência política obtida por meio do financiamento privado. As empresas e sindicatos seguiram proibidos de fazer doações diretas, podendo doar apenas indiretamente por meio dos PAC 's (comitês de ação política).

Contudo, apesar da flexibilização das regras de valores financeiros receber tal alteração somente em 2014, os grupos empresariais já se organizavam em *Political Action Committees*<sup>30</sup>, destinados especificamente para doações acima de US\$ 1,000 e com o teto de US\$ 5,000. Como observa Janda & Goldman, o maior crescimento de doações financeiras no lobby americano vem ocorrendo por meio das grandes corporações, as quais reúnem-se em torno dos PAC's para realizar transações que permeiam entre o interesse de influenciar votações no Congresso até recompensas a legisladores que, devido à posição ideológica, já votariam em prol dos interesses específicos de determinadas corporações (JANDA & GOLDMAN, 2011, 335).

Como observado por Santos (2015) e Thomaz (2012), a maior parte da concentração de doações de lobistas está no Poder Legislativo, devido à ampliação da atuação dos grupos de interesse e sua aproximação com demandas locais, reflexo da independência entre os Estados na configuração federalista do sistema de governo americano. Para Santos (2015), nos EUA:

O sistema estabelece unidades descentralizadas e centros de poder mais ou menos independentes, pontos de vantagem a partir dos quais podem ser assegurados acesso privilegiado ao governo federal. Esses pontos estão dispersos ao longo da estrutura, incluindo não somente os órgãos de governo formalmente estabelecidos, mas também os partidos políticos em suas várias formas e as relações entre unidades governamentais e outros grupos de interesse. (SANTOS, 2015, p. 318).

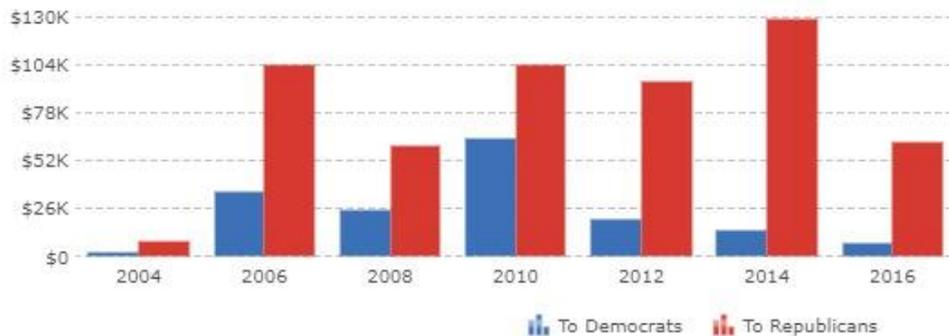
Diferentemente das doações financeiras milionárias e sem direcionamento ideológico observadas durante o período de 2006-2014 no Brasil, a JBS S/A segue um padrão de valores em financiamento político nos Estados Unidos com maior grau de especificidade. A empresa registra doações por meio de dois *Political Action Committee* próprios, o JBS USA LLC PAC<sup>31</sup> e o SWIFT AND COMPANY PAC. Entre 2006-2014, período que compreende o maior nível de expansão da empresa, as contribuições por meio de comitê foram voluptuosas. Os gastos eleitorais por partido dos PACs formados pela JBS pode ser observado na figura a seguir:

### **Figura 8 - Gastos com partidos por ciclo eleitoral (JBS PACs)**

---

<sup>30</sup> Grupos de pressão criados a partir do Election Campaign Act (1971), organizados em comitê com o objetivo de doações a políticos para influenciar os interesses legislativos, seja durante a campanha ou durante o mandato.

<sup>31</sup> Jbs Usa Llc Pac é um Comitê Político Federal dos Estados Unidos. O Comitê existe para agregar contribuições de membros ou funcionários e seus familiares para doar a candidatos a cargos federais.



Fonte: Open Secrets (2022). Federal Election Commission (2022).

O gráfico demonstra a preponderância das doações ao partido Republicano ao longo dos anos, ganhando expressividade a partir de 2006, um ano após receber o maior aporte de investimentos do BNDES para internacionalização empresarial (ver quadro 9). Nos próximos anos, os aportes manterão um fluxo relevante. Tradicionalmente, o partido Republicano nos EUA é inclinado a pautas relacionadas ao agronegócio, muito por conta da importância histórica que os setores industriais do século XIX representaram para o desenvolvimento e consolidação do partido durante o processo de Independência dos Estados Unidos (FERNANDES, 2018). Doações relevantes também podem ser observadas para partidos Democratas, mesmo que em menor número.

Entre 2006-2014, os PACs formados pela JBS doaram US\$ 648,550,00 (equivalente a R\$ 3.301.314,065<sup>32</sup> na cotação atual do dólar) entre contribuições para candidatos ao legislativo americano. Outros valores também serão demonstrados nesta seção quando analisados os gastos relativos ao lobby da JBS S/A individualmente. Como aponta o Estado de S. Paulo (2017) em reportagem investigativa:

Entre 2007 e 2014, a JBS registrou nos EUA o terceiro maior gasto com atividades de lobby entre empresas do setor de processamento de carnes. Nos anos seguintes, ela passou para a quarta posição. Os maiores valores foram registrados entre 2007 e 2011, quando a companhia gastou milhões de reais para promover seus interesses em Washington. “Esse foi o período em que a JBS estava adquirindo empresas nos EUA”, lembrou o cientista político Mark Langevin. (O ESTADO DE S. PAULO, 2017).

Dentre o maior volume de doações, observam-se aquelas direcionadas a candidatos de regiões estratégicas para a compra de subsidiárias, conforme apresentado anteriormente na Figura 5. O quadro a seguir elenca os 3 (três) principais candidatos com volume de doação por ano, durante o período de 2006-2014:

<sup>32</sup> Na cotação atual do dólar a R\$ 5,19.

**Quadro 10 - Principais volumes de doações ao Legislativo por meio de PACs da JBS**

<b>Ano</b>	<b>Principais doações</b>
2006	<p><b>Deputados</b> (18 doações):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marilyn Musgrave (R-Colo) - \$10,000</li> <li>2. Roy Blunt (R-Mo) - \$6,000</li> <li>3. Bob Goodlatte (R-Va) - \$6,000</li> </ol> <hr/> <p><b>Senado</b> (16 doações):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Mitch McConnell (R-Ky) - \$10,000</li> <li>5. Wayne Allard (R-Colo) - \$8,000</li> <li>6. Ben Nelson (D-Neb) - \$6,500</li> </ol>
2007 - 2008	<p><b>Deputados</b> (14 doações):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. John Boehner (R-Ohio) - \$5,000</li> <li>2. Pete Sessions (R-Texas) - \$5,000</li> <li>3. Adrian Smith (R-Neb) - \$5,000</li> </ol> <hr/> <p><b>Senado</b> (10 doações):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Norm Coleman (R-Minn) - \$10,000</li> <li>5. Michael O Johanns (R-Neb) - \$10,000</li> <li>6. Max Baucus (D-Mont) - \$5,000</li> </ol>
2009 - 2010	<p><b>Deputados</b> (32 doações):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adrian Smith (R-Neb) - \$9,500</li> <li>2. Jack Kingston (R-Ga) - \$8,500</li> <li>3. Collin C Peterson (D-Minn) - \$8,500</li> </ol> <hr/> <p><b>Senado</b> (13 doações):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Blanche Lincoln (D-Ark) - \$8,500</li> <li>5. Michael F Bennet (D-Colo) - \$5,000</li> <li>6. Richard Burr (R-NC) - \$5,000</li> </ol>
2011 - 2012	<p><b>Deputados</b> (35 doações):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cory Gardner (R-Colo) - \$7,000</li> <li>2. Adrian Smith (R-Neb) - \$7,000</li> <li>3. John Boehner (R-Ohio) - \$5,000</li> </ol> <hr/> <p><b>Senado</b> (12 doações):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. George Allen (R-Va) - \$6,000</li> <li>5. Deb Fischer (R-Neb) - \$5,000</li> <li>6. Michael F Bennet (D-Colo) - \$4,500</li> </ol>
2013 - 2014	<p><b>Deputados</b> (29 doações):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adrian Smith (R-Neb) - \$5,500</li> <li>2. Robert B Aderholt (R-Ala) - \$5,000</li> <li>3. John Boehner (R-Ohio) - \$5,000</li> </ol> <hr/> <p><b>Senado</b> (20 doações):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Cory Gardner (R-Colo) - \$10,000</li> <li>5. Michael F Bennet (D-Colo) - \$5,000</li> <li>6. Thad Cochran (R-Miss) - \$5,000</li> </ol>

Elaboração: autoria própria. Fonte: Federal Election Committees (2022).

Como observa-se no quadro acima, há um predomínio no número de doações aos deputados concentradas no partido Republicano, sendo os maiores valores direcionados às regiões

estratégicas em que a empresa desejava fazer negócios de aquisição. Esses valores foram gradualmente, ao longo dos anos, concentrando maior porcentagem ao partido Republicano. No que tange aos senadores, há um número relevante de valores de doações aos Democratas em 2009 - totalizando quase a metade das doações, reflexo do controle de maioria eleita do referido partido em tal ano, juntamente à eleição presidencial de Barack Obama. Nota-se, portanto, que os esforços de doações de campanha da JBS S/A nos EUA indicam um comportamento estratégico, diferindo-se da dinâmica de doações eleitorais no cenário legislativo brasileiro durante o mesmo período, em que as doações eram pulverizadas para diversos interesses. Um quadro com melhor detalhamento dos temas de doação será exposto na sequência. Em porcentagem de doações, a JBS S/A distribuiu-se da seguinte forma:

**Quadro 11 - Distribuição de porcentagem de doações aos partidos pelos PACs JBS**

Candidaturas	2006	2007 - 2008	2009 - 2010	2011 - 2012	2013 - 2014
<b>Câmara</b>	Democratas: 18.52%	Democratas: 33.33%	Democratas: 36.07%	Democratas: 20.44%	Democratas: 8.45%
	Republicanos: 81.48%	Republicanos: 66.67%	Republicanos: 63.93%	Republicanos: 79.56%	Republicanos: 91.55%
<b>Senado</b>	Democratas: 31.69%	Democratas: 26.60%	Democratas: 42.45%	Democratas: 6.12%	Democratas: 11.19%
	Republicanos: 68.31%	Republicanos: 73.40%	Republicanos: 57.55%	Republicanos: 93.88%	Republicanos: 88.81%

Elaboração: autoria própria. Fonte: Open Secrets. 2022.

A constante distribuição de recursos financeiros aos deputados republicanos traz luz à ideologia do partido, que foi formada ao longo da História americana, concentrando a maioria dos políticos defensores do setor agroindustrial e que possuem como pauta principal de mandato a questão do agro. Nos EUA, a expressão "*redneck*" ou "pescoço vermelho" diz respeito aos fazendeiros e agricultores que possuem um perfil conservador e vivem no interior das cidades americanas - historicamente, são essas figuras que acabam por definir as eleições à favor dos republicanos (BAGEANT, 2008). Por outro lado, há uma tentativa de influenciar, por exemplo, na mudança de leis como a de imigração, tendo em vista a contratação de trabalhadores para as subsidiárias da empresa - esta é uma das pautas em que os republicanos são contrários e os democratas são favoráveis.

### **5.6.1 Temas específicos do lobby da JBS S/A**

Nesta subseção, verifica-se os temas específicos que aparecem com maior frequência no

lobby da empresa nos Estados Unidos, as leis, se aprovadas ou reprovadas, os relatores de cada uma dessas leis e a possível relação da doação financeira. Pretende-se, com isso, concluir a análise do rastro da prática de lobby pela empresa no Congresso americano, de forma a confirmar a atuação empresarial como um lobby direto (JANDA, BERRY & GOLDMAN, 2011) e a homogeneidade do direcionamento das doações financeiras para um público alvo e temas específicos, característica do lobby corporativo (HILLMAN et. al, 2004), bem como da atuação como um grupo de pressão.

**Quadro 12 - Resumo das temáticas específicas de pressão da JBS S/A (2007-2014)**

Período	Tema	Projeto de Lei	Relator	Votação	Problema
2007-2014	Agricultura	<p><b>H.R.2419</b> - Food, Conservation, and Energy Act of 2008;</p> <p><b>S.622</b> - Competitive and Fair Agricultural Markets Act of 2007;</p> <p><b>S.1759</b> - Agriculture Competition Enhancement Act of 2007;</p> <p><b>H.Res. 574</b>: prever a continuação dos programas agrícolas até o ano fiscal de 2012.</p> <p><b>S. 364</b>: Lei de Melhoria da Concorrência Agrícola de 2009</p> <p><b>Clean Air Act</b></p>	<p><b>H.R.2419</b>: Peterson, Collin [D-MN-7]</p> <p><b>S.622</b>: Sen. Harkin, Tom [D-IA]</p> <p><b>S.1759</b>: Sen. Grassley, Chuck [R-IA]</p> <p><b>H.Res. 574</b>: Rep. Cardoza, Dennis A. [D-CA-18]</p> <p><b>S. 364</b>: Sen. Grassley, Chuck [R-IA]</p>	<p><b>H.R.2419</b>: Aprovada</p> <p><b>S.622</b>: Introduzida</p> <p><b>S.1759</b>: Introduzida</p> <p><b>H.Res. 574</b>: Aprovada na Câmara</p> <p><b>S. 364</b>: Introduzida</p>	Questões relativas à indústria de processamento de alimentos e embalagem de carne, rotulagem do país de origem; barrar a proibição da propriedade do gado pelo embalador. Aquisição da Pilgrim 's Pride Corporation.
2007-2014	Migração	<p><b>S.1348</b>: Comprehensive Immigration Reform Act of 2007</p> <p><b>H.R.1645</b>: Strive Act of 2007</p> <p><b>S.744</b>: Border Security, Economic Opportunity, and Immigration Modernization Act</p> <p><b>H.R. 1772</b>: Legal Workforce Act</p>	<p><b>S.1348</b>: Sen. Reid, Harry [D-NV]</p> <p><b>H.R.1645</b>: Rep. Gutierrez, Luis V. [D-IL-4]</p> <p><b>S.744</b>: Schumer, Charles E. [Sen.-D-NY]</p> <p><b>H.R. 1772</b>: Rep. Smith, Lamar [R-TX-21]</p>	<p><b>S.1348</b>: Introduzida</p> <p><b>H.R.1645</b>: Introduzida</p> <p><b>S.744</b>: Aprovada no Senado</p> <p><b>H.R. 1772</b>: Introduzida</p>	Políticas de reforma de Imigração.
2007-2014	Manufatura	2007 Farm Bill; Korean Free Trade Agreement	—	Aprovadas	2007 - Proposta de aquisição pela JBS da National Beef, Smithfield Beef e Five Rivers Ranch Cattle Feeding. 2009 - Aquisição da National Beef, Smithfield Beef e Five Rivers.

Fonte: Congress.gov; Open Secrets. 2023.  
Elaboração: autoria própria.

Dos dados recolhidos pela Open Secrets em relação às legislações que a JBS S/A pretendia interferir, percebe-se que a maioria possui como relator um político do partido Democrata, indo em descontra com o partido de maior doação eleitoral - os republicanos. Pode-se auferir dessa observação que as doações financeiras serviram muito mais no sentido de barrar legislações propostas pelos democratas, por meio do financiamento aos republicanos, do que para impulsionar propostas favoráveis.

“Na mão contrária, a JBS se opôs à legislação que obrigava a colocação de rótulo na carne vendida no país que indicasse onde o animal havia crescido e sido abatido. Condenada pela Organização Mundial do Comércio (OMC), a medida acabou rejeitada pelo Congresso.” (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2018)

O lobby parece servir, portanto, muito mais para a manutenção das atividades para que o processo de internacionalização se pague do que para a requisição de proposições legislativas favoráveis. Sendo assim, a prática de lobby possibilitou à JBS S/A concluir as propostas de aquisição de subsidiárias e interferir, de certa forma, em projetos de lei que fossem influenciar diretamente na sua expansão. Além disso, há a predominância de 3 (três) grandes temas principais no radar de políticas legislativas da empresa: agricultura, imigração e manufatura.

A prática de lobby pela JBS S/A pode ser entendida como ferramenta de suporte, enquanto o financiamento do BNDES para internacionalização pode ser entendida como ferramenta fundamental. Nesse sentido, há uma interdependência entre lobistas, internacionalização da JBS S/A e políticos no Congresso americano, alimentada por meio de doações financeiras. A observação do estudo de caso da JBS S/A confirma a utilização do Modelo de Hillman e Hitt, por meio de estratégia política relacional - longo prazo -, o nível de participação de envolvimento financeiro e o interesse individual, através de lobby direto. O lobby da JBS S/A utilizou mecanismos e canais de influência para posicionarem-se de forma estratégica no ambiente político americano, assim como fizeram no ambiente político brasileiro. Com as denúncias na mídia de desvios financeiros, a JBS S/A enfrentou desafios para recuperar sua imagem e reconquistar a confiança dos investidores domésticos e internacionais.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa orientou-se na busca de compreender como o lobby empresarial da JBS S/A atuou em dois níveis concomitantemente - o nível doméstico e o nível internacional. Com a finalidade de descrever a atuação da empresa no âmbito legislativo dos Estados Unidos, país onde o lobby é regulamentado, procura-se observar as diferenças da prática em relação ao Brasil.

Partindo dessa concepção geral, o segundo capítulo orientou-se a partir do conceito amplo de grupos econômicos, abrangendo os grupos de interesse até chegar aos grupo de pressão, a fim de descrever com maior precisão a questão do lobby empresarial. Tal método de abordagem da teoria a partir do prisma da Ciência Política visa pontuar as diferenças de lobby entre o campo das ideias e o campo da prática, para compreender em que momento e de que forma a atuação do lobby efetivamente conclui seus interesses. Dentro de todo esse escopo, é fundamental trazer o Modelo de Hillman e Hitt para entender a atuação política de grupos, apoiando-se na teoria de Mancur Olson de grupos econômicos.

Em outro momento, o terceiro capítulo procura contextualizar como o lobby é entendido na prática, ou seja, seu espaço ocupado no mundo. Dois capítulos são fundamentais para entender esse processo, inicialmente o conceito de lobby formulado pela OCDE estabelece princípios da prática, para que pessoas físicas e pessoas jurídicas possam nortear-se e basear o lobby sob uma ótica benéfica. Outra questão importante sobre a prática de lobby, diz respeito a sua regulamentação, ou seja, o arcabouço legislativo que o limita. A partir de uma comparação da regulamentação dos EUA *versus* (falta de) regulamentação no Brasil, pode-se mapear como a prática de lobby incorre em corrupção e quais os limites estabelecidos pela legislação americana que monitoram o lobby e conseguem, de certa forma, delimitar a doação financeira de empresas e indivíduos para políticos e partidos.

No quarto capítulo, intitulado Negociações Internacionais, procura-se compreender as principais teorias da internacionalização de empresas e como elas interpretam a questão do envolvimento político entre firma-governo. As duas teorias tradicionais - Paradigma Eclético de Dunning e Modelo de Uppsala - oferecem uma boa base para compreender a atuação empresarial internamente, mas não colocam a estratégia política como fundamental nesse processo, apesar de pontuarem sua relevância. A partir disso, a tese de Figueira de Lemos (2013), serve como um apoio teórico para a compreensão das teorias tradicionais e o ambiente político, chegando a um denominador comum denominado pelo autor como nível “meso”, ou seja, o nível onde se encontra a multinacional, o governo doméstico e o governo que hospedará a multinacional.

O último capítulo dedica-se ao estudo de caso da JBS S/A. A intenção é descrever a

trajetória da empresa e resumir as variáveis que a representa. Passando desde a contextualização do processo de financiamento por parte do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para o início da aquisição de subsidiárias em outros países, pontuando os aspectos relevantes e relativos ao tema nos Relatórios aos Investidores, trazendo o estudo de caso para a doação de campanha eleitoral a nível doméstico e os desdobramentos dos escândalos de corrupção decorrentes de doação financeira ilegal. A última parte dedica-se ao levantamento de dados e documentos que possam “rastrear” o lobby da JBS S/A no Congresso por meio dos PACs e compreender como a prática foi organizada pela empresa. Observa-se que o maior volume de doações financeiras é direcionado a um partido específico, os Republicanos, e que os temas de interesse da JBS S/A alternam-se durante o período analisado entre três grandes áreas: agricultura, temas relacionados a legalização de imigrantes e manufatura, ou seja, a aquisição de subsidiárias. O lobby da JBS S/A procurou atuar de forma a pressionar pautas em votação do partido Democrata que fossem atrapalhar a consolidação da empresa no curto prazo. É importante destacar, que, apesar desse ponto, a JBS S/A também contribuiu financeiramente com doações a políticos do partido Democrata, mesmo que em menor escala.

Trabalhos futuros podem considerar a interferência da JBS S/A nos EUA por federação, levando em conta a concentração da influência empresarial por cinturões ocorrer de forma independente. Apesar de ser uma conclusão implícita quando se analisa a controlada atuação de lobby empresarial da JBS S/A nos EUA em relação às cifras milionárias doadas a partidos políticos brasileiros, outra contribuição acadêmica interessante seria partir da hipótese de que a regulamentação da prática de lobby poderia controlar, de certa forma, as relações firma-governo no sentido de estabelecer limites para a atuação do lobby.

## REFERÊNCIAS

APEX Brasil. Mapeamento de empresas brasileiras instaladas nos Estados Unidos. Brasília, 2020.

ARAÚJO, de G. V. S.; SILVA, S. R. Frentes e Bancadas Parlamentares: Uma proposta teórico-metodológica e de agenda de pesquisa. Belo Horizonte, 2016.

BAGEANT, J. Rainbow Pie: a redneck memoir. Ed. Scribe. 2008.

BALDWIN, E. R.; NICOUD-ROBERT, F. Entry and asymmetric lobbying: Why governments pick losers. Fevereiro, 2002.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CALDEIRA A. C.; SILVA, da B. T. A. Formulação e Execução de Estratégias Políticas no Setor de Etanol: Um Modelo Processual. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, Edição Especial, art. 2, p. 22-40, dezembro, 2014.

BAUMGARTNER, F. R.; LEECH, B. L. Basic Interests: The Importance of Groups in Politics and in Political Science. Princeton University Press, 1998.

BAUMGARTNER, F. R. et. al. Collaborative Research on Lobbying. Princeton University Press, 1999.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). O crescimento de grandes empresas nacionais e a contribuição do BNDES via renda variável: os casos da JBS, TOTVS e Tupy. Rio de Janeiro, 1. ed., abr. 2014.

BELISARIO, Z. M. A Relevância do Planejamento Estratégico no Processo de Internacionalização da JBS-Friboi Mediante a Globalização Econômica. 2021. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. São Paulo, v. 7, n. 5. Maio, 2021. DOI: doi.org/10.51891/rease.v7i5.1210

BLOOMBERG. Como a operação nos EUA ajudou a garantir lucro de R\$ 6,4 bi no 4º tri. Disponível em: <<https://www.bloomberglinea.com.br/2022/03/21/jbs-eua-garantem-lucro-de-r-4-bi-a-empresa-no-quarto-trimestre/>> Acesso em: 24/07/2022.

BLOOMBERG. JBS - EUA garantem lucro de R\$ 4 bilhões à empresa no quarto trimestre. Disponível em: <<https://www.bloomberglinea.com.br/2022/03/21/jbs-eua-garantem-lucro-de-r-4-bi-a-empresa-no-quarto-trimestre/>> Acesso em: 28 de jul. 2022.

BNDES. Consulta a Operações do BNDES. Disponível em: <[https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/consulta-operacoes-bndes/consulta-a-operacoes-bndes?busca=%7B%22 termo%22:%22cnpj:\(02916265000160\)%22%7D](https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/consulta-operacoes-bndes/consulta-a-operacoes-bndes?busca=%7B%22 termo%22:%22cnpj:(02916265000160)%22%7D)> Acesso em: 16/02/2022.

\_\_\_\_\_. (BNDES). Relação com Investidores: Informações financeiras – BNDESPAR, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/>>. Acesso em: 5 maio 2022.

\_\_\_\_\_ (BNDES). Estatísticas operacionais. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/>>. Acesso em: 7 maio 2022.

BOARIN, V. P. O lobby dos grupos de interesse e a política comercial internacional no Brasil: estratégias de influência diferentes para uma política diferente. I Seminário Internacional de Ciência Política: Estado e Democracia em Mudança no Século XXI, 1-25, 2015.

BOARIN, V. P.; RESENDE, C. Lobby e Política Externa no legislativo brasileiro: a comissão de relações exteriores e defesa nacional na Câmara dos Deputados. Revista Eletrônica de Ciências Sociais, Juiz de Fora, n. 27, 2018.

BOBBIO, N. Dicionário de Política I. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1 ed., 1998.

BOMBARDINI, M.; TREBBI, F. Empirical Models of Lobbying. Massachusetts. Setembro, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-082019-024350>.

BONAVIDES, Paulo. Ciência Política. 12ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Decreto-Lei 2.848, de 07 de dezembro de 1940. Código Penal. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 31 dez.

BRITO, E. P. A. Técnicas de Negociação. Revista Científica do ITPAC. Vol. 4, nº 1. Janeiro, 2011.

CALABRIA, A. S.; PEREIRA, L. H. Estudo de estratégias mercadológicas internacionais: o caso da cadeia agroexportadora da carne bovina. Rio de Janeiro, 2008.

CAMILO, O. P. S.; MARCON, R.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Conexões Políticas das Firms e seus Efeitos na Performance: uma convergência entre as perspectivas da governança e da dependência de recursos - um ensaio teórico. 2012. Revista Alcance - Eletrônica, vol. 19 - n. 02- p. 241-258 - abr/jun, 2012.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra. 1999.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA (UNICEUB). Pensando o Direito. Brasília – DF, 2008.

CHAFUEN, A., GUZMAN, E. Economic Freedom and Corruption. 2000.

COASE, R. H.. The nature of the firm. *Economica*, London, v.4, n.16, p. 386-405, 1937.

UNITED STATES. Library of Congress. 2023.

COELHO, B. D.; JUNIOR, O. M. M. A internacionalização de empresas na agenda governamental contemporânea de desenvolvimento: reflexões críticas e analíticas para os negócios internacionais. Cad. EBAPE.BR, v. 14, Edição Especial, Rio de Janeiro, Jul, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395117181>

COSENTINO, L. Interesses organizados na cena internacional: o lobby do etanol. 2011.

Dissertação (Mestrado em Ciência Política) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

CORTINHAS, da S. J. Associação de variáveis sistêmicas e domésticas na análise das decisões de Política Externa. *Relações Internacionais no Mundo Atual*, v. 1, n. 4, 2006.

CUERVO-CAZURRA, A. Sequence of value-added activities in the multinationalization of developing country firms. *Journal of International Management*, Filadélfia, v. 13, n. 3, p. 258-277, set. 2007.

DAHL, R. *Análise política moderna*. Brasília: UNB, 1982.

DAHL, A. *Who Governs? Democracy and Power in an American City*. New Haven: Yale University Press. 1961.

DE LEMOS, F F. *A Political View on the Internationalization Process*. Uppsala University. Thesis. 2013. p. 11-51.

DINIZ, E.; BOSCHI, R.. “O Legislativo como Arena de Interesses Organizados: A Atuação dos Lobbies Empresariais”. *Locus Revista Histórica*, Rio de Janeiro, v. 5. 1999.

DUNNING, J. *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*. *Journal of International Business Studies*. vol 11 (1), pp 9-31., 1980.

DUNNING, J. H.; NARULA, R. The investment Development Path Revisited: Some emerging issues. In: DUNNING, J. H.; NARULA, R. (Eds.), *Foreign Direct Investment and Governments: Catalysts for economic restructuring*. Londres: Routledge, 1996.

DRUTMAN, Lee. *How Corporate Lobbyists Conquered American Democracy*. The Atlantic, 2015. Disponível em: . Acesso em: 01 nov. 2020.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Lobbying disclosure act of 1995: P.L. 104-65, 109 Stat. 691, December 19, 1995. Washington: Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton, 1996.

FACCIO, M. “Politically connected firms”. *American Economic Review*. 2006.

FACCIO, M., MASULIS, R. W., & MCCONNELL, J. J. Political connections and corporate bailouts. *The Journal of Finance*, 2006.

FARHAT, S. *Lobby: o que é: como se faz: ética e transparência na representação junto a governos*. São Paulo: Peirópolis, 2007.

FEDERAL ELECTION COMMISSION. *Committee Details*. JBS USA LLC PAC. 2023.

FENILI, R. R.; SOUZA, E. C. Internacionalização de Empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*. v. 14, n. 3, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n3p103>

FERREIRA, Z. M. R. OS GRUPOS DE INTERESSE E A SUA INTERVENÇÃO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS: regulamentação e supervisão através do estudo do sistema dos Estados Unidos da América. Universidade de Santiago de Compostela. *Cadernos de Direito Actual*, nº 3, p. 9-27, 2015.

FIGUEIRA, Ariane R. Introdução à análise de política externa. São Paulo: Saraiva, 2011.

FIGUEIRA, Ariane R. O processo decisório na Política Externa Brasileira. Tese. Universidade de São Paulo, 2009.

FIGUEIREDO, de M. J.; RICHTER, K. B. Advancing the Empirical Research on Lobbying. *Annu. Rev. Polit. Sci.*, 2014.

FLANNERY, P. Lobbying Regulation in the EU: A Comparison with the USA & Canada. *Social and Political Review*, 20, p. 70-78. 2010.

GOZETTO, A. C. O. Instituições de Controle em perspectiva comparada: a regulamentação do lobby nos EUA e Brasil. 36o Encontro Anual da ANPOCS, 2012.

GRAZIANO, G. Lobbying, troca e definição de interesses – reflexões sobre o caso americano. *Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, nº 2, vol. 37, p. 317- 339. 1994.

HADJIKHANI, A. Network view of MNCs' socio-political behavior. *Journal of Business Research*, p. 912–924, 2008.

HERITAGE FOUNDATION. Index of Economic Freedom, Brazil, 2021. Disponível em: <https://www.heritage.org/index/country/brazil>. Acesso em 8 de dez. 2022.

HERITAGE FOUNDATION. Index of Economic Freedom, EUA, 2021. Disponível em: <https://www.heritage.org/index/country/unitedstates>. Acesso em 8 de dez. 2022.

HILLMAN, A. J.; HITT, M. A. Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review*, 1999.

HILLMAN, A. J.; SCHULER, D. A.; KEIM, G. D. Corporate political activity: a review and research agenda. *Journal of Management*, p. 837-857. 2004.

HIRST, P.; THOMPSON, G. Globalização em questão. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

HYMER, S. H. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. 1960. 82p. Tese (Doutorado em Economia) – Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA, 1960. (Publicada em 1976).

IGAN, D.; MISHRA, P.; TRESSEL, T. A Fistful of Dollars: Lobbying and the Financial Crisis. International Monetary Fund, 2009.

JBS. Relações com Investidores. São Paulo, 2005. Disponível em: <https://ri.jbs.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>. Acesso em 2 nov. 2022.

JBS. Relações com Investidores. São Paulo, 2007. Disponível em: <https://ri.jbs.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>. Acesso em 2 nov. 2022.

JBS. Relatório Anual de 2007, 2007. Disponível em: <https://ri.jbs.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>. Acesso em: 03 nov. 2022.

JBS. Relatório Anual de 2008, 2008. Disponível em: <https://ri.jbs.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>. Acesso em: 04 nov. 2022.

JBS. Relatório Anual de 2009, 2009. Disponível em: <<https://ri.jbs.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>>. Acesso em: 04 nov. 2022.

JBS. Relatório Anual de 2010, 2010. Disponível em: <<https://ri.jbs.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>>. Acesso em: 05 nov. 2022.

JBS. Relatório Anual de 2012, 2012. Disponível em: <<https://ri.jbs.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>>. Acesso em: 05 nov. 2022.

JBS. Relatório Anual de 2017, 2017. Disponível em: <<https://ri.jbs.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>>. Acesso em: 05 nov. 2022.

JBS. Localização e Áreas de Atuação. Disponível em: <<https://ri.jbs.com.br/a-jbs/localizacao-e-areas-de-atuacao/#>>. Acesso em: 23 out. 2022.

JANDA, K.; BERRY J.; GOLDMAN J. The Challenge of Democracy: american Government in Global Politics. Wadsworth, Cengage Learning: Boston, 2011.

JOHANSON, J.; VAHLNE. J. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. Journal of International Business Studies, New Brunswick, v. 8, n. 1, p. 23-32, mar. 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited – From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 2009.

JULIBONI, M. As principais aquisições do JBS nos últimos anos. Exame, 2013. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/as-principais-aquisicoes-do-jbs-nos-ultimos-anos/>>. Acesso em: 16 out. 2022.

KALLA, L. J.; BROOCKMAN E. D. Campaign Contributions Facilitate Access to Congressional Officials: A Randomized Field Experiment. American Journal of Political Science, Vol. 60, No. 3, July, 2016.

KRUEGER, A. “Why Crony Capitalism Is Bad for Economic Growth”. In: Stephen Haber (ed.) Crony Capitalism in Latin America. Hoover Hoover Institution Press Publication, 2002.

LAMBSDORFF, J.G. “Corruption and Rent-Seeking,” Public Choice, vol. 113, no.1/2, p. 97-125, 2002.

LANDIM, R. “Why Not: Como os irmãos Joesley e Wesley, da JBS, transformaram um açougue em Goiás na maior empresa de carnes do mundo, corromperam centenas de políticos e quase saíram impunes”. Editora Intrínseca; 1ª edição, 2019.

LAURETH, A. B. LOBBY: uma ferramenta da interdependência complexa. UNICEUB. Brasília, 2018.

LAMONT, C. Research Methods in International Relations. Sage Publications. 2015.

LEMOS, R J. Lobby: Direito Democrático. São Paulo: Ed. Sagra, 1988.

LEMOS, F. K. A evolução da bovinocultura de corte brasileira: elementos para a caracterização do papel da Ciência e da tecnologia na sua trajetória de desenvolvimento. Dissertação. São Paulo,

2013.

LIAO, S.; SPILLER, T. P. Buy, Lobby or Sue: Interest Groups' Participation in Policy Making - A Selective Survey. Abril, 2006.

LIST, J.; STURM, D. How Elections Matter: Theory and Evidence from Environmental Policy. Munich Discussion Paper, n. 3. Fevereiro, 2006.

LUX, S.; CROOK, T. R.; WOEHR, D. J. Mixing Business With Politics: A Meta-Analysis of the Antecedents and Outcomes of Corporate Political Activity. *Journal of Management*, Vol. 37, nº. 1. 2011. DOI: 10.1177/0149206310392233

MACHADO, J. R.; MARTINELLI, D. P. O negociador da empresa global: uma abordagem política, social, econômica e cultural. Semead. 2001.

MACHADO, M. PARA ALÉM DO DINHEIRO: Acesso e deferência nas relações congressuais entre lobistas e deputados federais. Tese. UNB. Brasília, 2020.

MANCUSO, P. W. O EMPRESARIADO COMO ATOR POLÍTICO NO BRASIL: Balanço da literatura e agenda de pesquisa. *Rev. Sociol. Polít.*, Curitiba, 28, p. 131-146, jun, 2007.

MAHONEY, J.; RUESCHEMEYER, D. Comparative Historical Analysis in the Social Sciences. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

MEDEIROS, F. R. Teoria da firma: uma perspectiva evolucionária sobre o Grupo Boticário / Felipe Rodrigues Medeiros. Dissertação. Curitiba, 2019.

MENDONÇA, L. M. O Papel da Agricultura nas Relações Internacionais e a Construção do Conceito de Agronegócio. *Rio de Janeiro*, vol. 37, maio, p. 375-402, 2015.

MEYER-PFLUG, Samantha Ribeiro (coord.). Grupos de interesse (lobby). Brasília: Ministério da Justiça, 2009.

MILNER, H. V. Interests, Institutions, and Information: Domestic Politics and International Relations, Princeton University Press, 1997, p. 3-29.

MILNER, H. V.; MANSFIELD, E. D.; ROSENDORFF, B. P. Why Democracies Cooperate More: Electoral Control and International Trade Agreements. *International Organization* 56, 3, p. 477-513, 2002.

MORAES, de R. L. V. P. A formulação da estratégia política na internacionalização da JBS. Rio de Janeiro, 2019.

MURAMATSU, R.; ORLANDI, K. W. INTERPRETANDO A CORRUPÇÃO DE GOVERNO NO BRASIL DO SÉCULO XXI: resultado não-intencional do alto compadrio e pouca liberdade econômica? Fórum Liberdade Econômica. Mackenzie. São Paulo, 2017.

NORTH, D. C. Institutions, institutional change, and economic performance. Oxford, UK: Cambridge University Press. 1991.

OECD (2021), Lobbying in the 21st Century: Transparency, Integrity and Access, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c6d8eff8-en>.

OLIVEIRA, R. G. Grupo econômico e firma: um estudo de caso sobre as empresas Koerich e Kilar. 2000. Monografia (Ciências Econômicas): Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

OLIVEIRA, P. P.; RODRIGUES F. F.; GUERRA, M. Estudo dos Escândalos de Corrupção na JBS S.A. a partir das Estratégias de Legitimidade Organizacional de Lindblom. UNB. Brasília - DF. 2018.

OLSON, M. A lógica da ação coletiva. São Paulo: EDUSP, 1999.

OLSON, M. The logic of collective action. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1971.

OPEN MARKETS INSTITUTE. Food and Power: Addressing Monopolization in America's Food System. 2021.

OCDE. Transparência e integridade na prática do lobby. 2013. Disponível em: <<https://www.oecd.org/gov/ethics/Lobbying-Brochure.pdf>>. (Acesso em: 25 de jan. de 2022).

OECD. Lobbying in the 21st Century: Transparency, Integrity and Access, OECD Publishing, Paris, 2021. <https://doi.org/10.1787/c6d8eff8-en>.

OECD. Preventing Policy Capture: Integrity in Public Decision Making. Paris, 2017.

OECD. Financing Democracy: Funding of Political Parties and Election Campaigns and the Risk of Policy Capture. Paris, 2016.

OECD. Lobbyists, Governments and Public Trust. Volume 3: Implementing the OECD Principles for Transparency and Integrity in Lobbying. Paris, 2014.

OPEN SECRETS. JBS SA Profile: Totals. Disponível em: <<https://www.opensecrets.org/orgs/jbs-sa/totals?id=D000042489>>. (Acesso em: 16/02/2022).

OPEN SECRETS. JBS SA Profile: Issued Lobbied. Disponível em: <[https://www.opensecrets.org/federal-lobbying/clients/issues?cycle=2007&id=D000042489&spec=c=AGR&specific\\_issue=Agriculture](https://www.opensecrets.org/federal-lobbying/clients/issues?cycle=2007&id=D000042489&spec=c=AGR&specific_issue=Agriculture)>. (Acesso em: 14/01/2023).

PASQUINO, G. “Teoria dos grupos e grupos de pressão” in VV.AA Curso de introdução à Ciência Política, Unidade VI. Brasília, Editora da Universidade de Brasília. 1982.

PELLINI, H. O que é e como se faz o lobby empresarial: o caso da Novozymes. Dissertação (Mestre em Ciência Política) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

PERIN, C. F. Lobby da JBS nos EUA e a realidade brasileira frente ao Decreto em minuta. Brasília – DF. 2017.

PIERINI, J. A. GRUPOS DE INTERESSES, DE PRESSÃO E LOBBYING – Revisitando os conceitos. CS Online - Revista Eletrônica de Ciências Sociais, ano 4, ed. 10, mai./ago, 2010.

PORTO, F. L. LOBBY: conceituação e análise das propostas legislativas de regulamentação da atividade no Brasil à luz da lei do lobby estadunidense. UNICEUB. Brasília, 2011.

POZZOBON, D. M. Explorando Soluções Internacionais: o Caso dos Frigoríficos Brasileiros. Revista de Contabilidade da UFBA, Salvador, v. 2, n. 2, p. 43-59, Março/Agosto, 2008.

POZZOBON, D. M.; SCHMIDT, C. M. Internacionalização sob a ótica das teorias econômicas: análise das abordagens praticadas pelos frigoríficos brasileiros. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. 2008.

PUTNAM, R. Diplomacy and domestic politics: the logic of two-level games, International Organization. 1988.

RÊGO, R. B. Mudança no mercado de capitais brasileiro: subscrições privadas versus oferta pública de ações após o Plano Real. Tese. Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2004.

RÊGO, R. B. O Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras: os principais movimentos internacionais do setor de construção civil pesada. Dissertação. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

RENNIE, G. The revolving door: why politicians become lobbyists, and lobbyists become politicians. Disponível em: . Acesso em: 11 set. 2020.

RESENDE, C. Representação de interesses na Câmara dos Deputados: estratégias, atores e agenda política. Revista Brasileira de Ciência Política, nº 23. Brasília, 2017, p. 217-258.

REUTERS. Como a COVID-19 varreu instalações brasileiras da JBS, maior produtora de carne do mundo. 2020. Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/empresas-jbs-coronavirus-idLTAKBN25Z1VL>>. Acesso em: 15/07/2022.

RIBEIRO, A. R. Congresso e Agronegócio na Política Externa Brasileira: dois pesos, duas medidas. 10º Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política. Belo Horizonte, 2016.

RODRIGUES, R. J. P. A adoção dos parâmetros da OCDE para a regulamentação do lobby no Brasil. Revista Eletrônica Direito e Política, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v.10, n.3, 2015.

RODRIGUES, F. S.; BRUGNI, T. V. EFEITO DAS DOAÇÕES DE CAMPANHA SOBRE O MERCADO ACIONÁRIO BRASILEIRO. Foz do Iguaçu, 2020.

SALVADOR, R.L.C.D.; PORTO, L.; PESSOA, F.L. Análise do modelo Uppsala com foco nas competências requeridas para sua operacionalização. Revista Eletrônica Gestão e Sociedade, v.2, n. 3, 2008.

SANTOS, L A. Regulamentação das atividades de lobby e seu impacto sobre as relações entre políticos, burocratas e grupos de interesse no ciclo de políticas públicas: análise comparativa dos Estados Unidos e Brasil. Tese. Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

SANTOS, M. L. Teorias e Possibilidades Analíticas Para O Estudo Dos Grupos De Interesse: Uma Introdução Ao Tema. Revista Política Hoje, v. 28, nº 1, p. 395- 420, 2019.

SANTOS, M. L. O parlamento sob influência: o lobby da indústria na Câmara dos Deputados. Tese. Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

SCHULER, D. A. Corporate political strategy and foreign competition: the case of the steel industry. Academy of Management Journal. 1996.

SHULER et al. International Human Resource Management: Review and Critique. British academy of management. vol. 4, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00076>.

SIEBENEICHLER, J. A. O agrolobby em múltiplas escalas: uma análise da influência do agronegócio na política externa brasileira. Monções Revista de Relações Internacionais. UFGD. Outubro, 2021.

SIMONI, A. Z. Estratégia de informação: lobby em ambientes de mudanças políticas. São Paulo, 2018.

SIQUEIRA, M. R. Os determinantes da internacionalização das empresas brasileiras do setor de carne bovina. Dissertação. Piracicaba, 2016.

SKAIFE, A. H.; VEENMAN, D.; WERNER, T. Corporate Lobbying and CEO Pay. 2013.

SKONIECZNY, A. Corporate lobbying in Foreign Policy. Oxford. Sep, 2017.

SOARES, N. Internacionalização: uma análise comparativa entre as características das pesquisas nacionais e internacionais publicadas no período de 2002 - 2011. – João Pessoa: UFPB, 2012.

SNYDER, H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of business research, v. 104, p. 333-339, 2019.

SNYDER, J. M. "Campaign Contributions as Investments: The House of Representatives, 1980-1986." Journal of Political Economy. 1990.

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

SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de. Revista de Ciência da Administração, v. 14, n. 33, p. 103-118, Agosto 2012.

SOUZA, de. L. G. V.; GAMA, B. A. M. A relação empresa e governo para a escolha dos setores presentes na política de Campeões Nacionais. 2019. Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV). São Paulo, 2019.

TEIXEIRA, H. C; CARVALHO, de E. D.; FELDMANN, R. P. A internacionalização da JBS e uma discussão sobre o Diamante de Porter. Future Studies Research Journal ISSN 2175-5825. São Paulo, v. 2, n. 1, p. 175 - 194, jan./jun, 2010.

\_\_\_\_\_. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. Journal of International Business Studies, New Brunswick, n. 40, p. 1.411-1.431, mai. 2009.

THOMAS, C. S. Research guide to US and international interest groups. Westport: Greenwood Publishing Group, 2004.

THOMAZ, F. L. A Influência do lobby do etanol na definição da política agrícola e energética dos EUA (2002-2011). Dissertação. São Paulo, 2012.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL, Corruption Perceptions Index, 2021. Disponível: .

Acesso em 25 de dezembro de 2022.

TRUMAN, D. B. *The Governmental Process*. New York: Knopf, 1951.

TULLOCK, G. *Rent Seeking*. Edward Elgar Publishing, 2013.

TULLOCK, G. “Economia e Política”. Edward Elgar Publishing, 2010.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). *World Investment Report 2006: FDI from developing and transition economies: implications for development*, Geneva: United Nations, 2006.

VERDI, A. R.; AOUN, S. O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO NA GLOBALIZAÇÃO FINANCEIRA: estratégias e dinâmicas dos principais grupos. *Rev. de Economia Agrícola*, São Paulo, v. 56, n. 1, p. 103-118, jan./jun. 2009.

VERDI, A. R.; AOUN, S. INSERÇÃO DO GRUPO JBS NA DINÂMICA. *Revista de Economia Agrícola*, São Paulo, v. 57, n. 2, p. 99-114, Jul/Dez 2010.