



Para além da inteligência:

Internacionalização e corrupção

Giliangel Liu

Universidade Federal do Paraná, Brasil
gili0211@gmail.com

Gabrielle Ribeiro Rodrigues da Silva

Universidade Federal do Paraná, Brasil
gabii.ribeiro@hotmail.com

RESUMO

A internacionalização de empresas tem sido tratada majoritariamente na literatura sob uma  tica positiva, ressaltando suas vantagens e impactos benéficos. Porém, observa-se no mundo real crescentes denúncias e escândalos de corrupção internacional envolvendo grandes corporações. Este estudo visa, portanto, explorar a relação entre internacionalização de empresas e corrupção. Empregou-se técnicas de pesquisa documental e análise de conteúdo. São analisados os referenciais teóricos sobre ambos temas e apresentados três casos de empresas brasileiras internacionalizadas que se envolveram em algum caso de corrupção: Daslu, Banco Noroeste e Odebrecht. São expostos os impactos negativos da corrupção empresarial para a sociedade como um todo. Além disso, os casos estudados exemplificam as diferentes formas de corrupção que ocorrem no ambiente organizacional. Os resultados sugerem que apesar da internacionalização ser normalmente considerada uma estratégia de inteligência de negócios, não se deve ignorar as incoerências envolvidas e presumir que este processo é sempre  tico e correto.

Palavras-chave: internacionalização, corrupção, comércio exterior, corrupção empresarial.

Beyond intelligence: internationalization and corruption

Abstract

The internalization of companies has been treated in the literature mostly in a positive manner, highlighting its advantages and beneficial impacts. However, in the real world there are increasing reports about international corruption scandals involving large corporations. Thus, this study aims to explore the relationship between internationalization of companies and corruption. Documentary research and content analysis techniques were used. Theoretical frameworks on both themes are analyzed and three cases of internationalized Brazilian companies that were involved in some corruption case are presented: Daslu, Noroeste Bank and Odebrecht. The negative impacts of corporate corruption on a society as a whole are exposed. Furthermore, the case studies exemplify some different forms of corruption that occur within the organizational environment. The results suggest that although internationalization is usually considered a business intelligence strategy, people should not ignore the inconsistencies involved and presume that the process is always ethical and correct.

Keywords: internationalization, corruption, international trade, corporate corruption.

INTRODUÇÃO

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

Muitos estudos sobre essa tendência foram desenvolvidos ao longo dos anos, sendo a ampla maioria focada em seus benefícios e casos de sucesso de expansões exponenciais consequentes (BARCELLOS et al., 2010; KOBRIN, 1991; RUGMAN, 1986). Porém, diante de notícias recorrentes sobre empresas globais que se envolvem em escândalos de corrupção (BAUGHN et al., 2010), de mão de obra escrava (MASCARENHAS; DIAS; BAPTISTA, 2015; VERDÉLIO, 2016) e acusações de ambientes organizacionais hostis (D'ANGELO, 2016), percebe-se que o contexto organizacional contemporâneo também emana oportunidades para difusão de práticas antiéticas. Sendo assim, o presente estudo pretende oferecer uma perspectiva menos convencional sobre o tema. Mais especificamente, tem como objetivo levantar informações a respeito do lado perverso da internacionalização empresarial. Esta intenção ecoa o argumento defendido por Milton Santos (2001), que a globalização, e neste estudo a internacionalização, pode também ser vista como fábula, perversidade e possibilidade.

Santos (2001) destaca a difusão da ilusão da ideia de que as informações transmitidas ao mundo são todas reais, e não uma interpretação daqueles que detém o poder da mídia e que existe uma aldeia global que encurta as distâncias, sendo que na realidade para a maior parte da população, a globalização se torna uma fábrica de perversidades. Observa-se essa perversidade sistêmica no aumento da desigualdade e na multiplicação de problemas sócioeconômicos como desemprego, fome, falta de acesso a serviços básicos de qualidade como saúde e educação, e na propagação do egoísmo, cinismo e corrupção (SANTOS, 2001).

A internacionalização de empresas é normalmente vista como uma estratégia de inteligência de negócio na medida em que permite diversificação de riscos, redução de custos, acesso a recursos, aprendizagem, desenvolvimento organizacional, crescimento, etc. Porém, o que também se observa, é que muitas vezes o que se julga inteligência é alcançado por meios antiéticos e cujas consequências têm impactos que vão muito além da própria empresa, atingindo toda a sociedade.

O objetivo deste estudo é explorar como a conduta de corrupção se insere no contexto de internacionalização empresarial. Procura-se examinar e refletir sobre a relação entre o processo de internacionalização empresarial e o papel que a corrupção desempenha nesse decurso, assim como as oportunidades de práticas corruptas advindas da exploração do mercado internacional pelas organizações. Para tanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, baseando-se em revisão bibliográfica e estudo de casos múltiplos delimitado a

empresas brasileiras que se envolveram em escândalos de corrupção. Serão apresentados casos de três empresas: Daslu, Banco Noroeste e Odebrecht. Estas empresas foram implicadas em atos ilícitos decorrentes de suas relações com o comércio internacional, abrangendo desde fraude, desvio de dinheiro, lavagem de dinheiro, até superfaturamento de contratos públicos e pagamento de propinas. Os casos foram selecionados tendo em vista demonstrar as diferentes práticas de corrupção que podem ocorrer, e que as mesmas acontecem nos mais diversos ramos empresariais.

O presente artigo visa contribuir com a literatura no tema de corrupção organizacional, tendo como foco o ambiente internacionalizado. Espera-se também que possa fomentar o pensamento crítico e como argumenta Santos (2001), escapar da visão romantizada da internacionalização, tão comum nos cursos de graduação e pós-graduação em administração e comércio exterior.

REFERENCIAL TEÓRICO

Internacionalização e as empresas brasileiras

A evolução dos negócios internacionais somente foi possível com a integração econômica em escala mundial, mais conhecida como globalização de mercados (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). À medida que as fronteiras entre os países desapareceram, abriu-se espaço para que as empresas ampliassem seu alcance além de seus países de origem, transacionando bens e serviços e buscando novos mercados. A internacionalização é um termo muito amplo, que engloba os negócios internacionais, o investimento estrangeiro direto (IED), o fluxo internacional de capital, entre outras operações internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

A literatura atual contempla vários estudos acerca do tema de internacionalização das empresas e diversas teorias foram propostas ao longo dos anos, sendo que, hoje, podemos dividi-las amplamente em duas correntes de pesquisa (ANDERSSON, 2000): a de abordagem econômica e a de abordagem comportamental. As diferentes abordagens assumem diferentes motivos pelas quais as empresas internacionalizam. A primeira defende que as empresas buscam a internacionalização visando aumento de faturamento e lucros, acesso a fatores de produção mais eficientes, atingir economias de escala, maior capacidade para enfrentar a concorrência, atingir parceiros estrangeiros, entre outros motivos de foco econômico (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Em contrapartida, na perspectiva comportamental, tem-se uma visão para além de fatores exclusivamente econômicos. Johanson e Vahlne (1990) acreditam que os processos de internacionalização são resultados de uma combinação de pensamento estratégico, ação estratégica, desenvolvimentos emergentes, oportunidade e necessidade. Tem-se que a abordagem econômica focou nos motivos que levam as empresas a investirem além das fronteiras, ao passo que a abordagem comportamental se propôs a explicar o processo de

internacionalização, focado no desenvolvimento da empresa e seu comprometimento crescente com os mercados externos.

As multinacionais de origem de países emergentes são relativamente pouco exploradas na literatura e, portanto, ainda não há uma abordagem teórica que foque exclusivamente nessas empresas entrantes tardias (FLEURY; FLEURY, 2007). Observa-se que as produções acadêmicas nacionais na área aplicam, em sua maioria, teorias já existentes (MORAES; STREHLAU; TUROLLA, 2015). As multinacionais brasileiras são consideradas entrantes tardias no mercado internacional, até mesmo quando comparadas com empresas de outros países emergentes, inclusive da América Latina (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007). A maioria das empresas brasileiras se internacionalizou a partir de 1990, com a abertura e desregulamentação dos mercados, privatização de empresas estatais, e redução de proteção e controle às empresas nacionais (COSTA; SANTOS, 2011; ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007).

As razões de internacionalização pelas empresas brasileiras são variadas, porém, o fator que deu início a esse movimento foi provavelmente a saturação do mercado doméstico e baixas taxas de crescimento do PIB brasileiro após a década de 1980, fazendo com que as empresas buscassem novos mercados no exterior (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007). Alguns buscaram o mercado externo como método defensivo e compensatório em face da escassez de oportunidades no país e intensificação da concorrência no mercado doméstico após a abertura comercial no início dos anos 1990; e outros valeram-se da internacionalização como uma estratégia ativa de crescimento (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007).

Pode-se notar que as teorias de internacionalização revisadas acima possuem um enfoque categórico em comum ao analisar o fenômeno da internacionalização a partir de uma perspectiva sempre positiva, sem considerar os aspectos éticos e as contradições envolvidas nas operações internacionais das empresas. Em vista disso, pretende-se na próxima seção revisar essa questão para que se possa alcançar uma visão mais próxima da realidade na qual as empresas fazem parte.

Corrupção

A corrupção é um ato que desvia o interesse público para o individual, sendo um padrão de comportamento que se desvia do padrão normal de funções públicas para ganho privado (PRIMORAC; SMOLJIĆ, 2011). A forma mais comum de corrupção no mundo empresarial é o suborno, mas vai muito além disso, abrangendo outras práticas ilegais e antiéticas como desvio de fundos públicos, abuso de informações privilegiadas, pagamento de propinas aos fiscais, abuso de poder, nepotismo, assecuração de contratos públicos, entre outros (LALOUNTAS, MANOLAS; VAVOURAS, 2011; PRIMORAC; SMOLJIĆ, 2011).

Como defeito social, a corrupção enfraquece as normas sociais, debilita o funcionamento dos Estados, prejudica o funcionamento normal da economia de mercado livre, reduz a eficiência da produção, e distorce o desenvolvimento econômico-político de um país, por isso é geralmente

associado com a má qualidade das instituições e do funcionamento do setor público (BAUGHN et al., 2010; LALOUNTAS, MANOLAS; VAVOURAS, 2011; PRIMORAC; SMOLJIĆ, 2011). O impacto de práticas corruptas vai além da escala de investimento público e perda de receita para o Estado, os países corruptos gastam relativamente menos em operações de manutenção e possuem infraestrutura de baixa qualidade (ROSE-ACKERMAN, 2002). Quando o quadro institucional não prevê as proteções necessárias contra corrupção, muitas ações e decisões do governo podem se tornar fontes potenciais ou agravantes de casos de corrupção, especialmente quando não há transparência em situações envolvendo obras públicas, contratos estatais e privatizações (LALOUNTAS, MANOLAS; VAVOURAS, 2011), pois a corrupção introduz ineficiências que reduzem a competitividade do mercado, podendo limitar o número de licitantes, favorecer aqueles que possuem conexões internas em detrimento de candidatos mais eficientes, limitar informações para participantes e introduzir custos de transação adicionais (ROSE-ACKERMAN, 2002). Segundo Baughn et al. (2010), ao longo dos últimos cinquenta anos, o suborno tem acompanhado o grande crescimento de comércio e investimentos internacionais, sendo que as empresas multinacionais se envolveram em negociações ilícitas para ganhar contratos, reduzir impostos de importação, etc.

Em uma pesquisa de campo realizada por Rose-Ackerman (2002), foi constatado que as empresas pagam subornos para obterem tratamento favorecido em contratos, concessões e privatizações, sendo que seus gestores julgavam as sanções legais e danos à reputação como riscos baixos o suficiente para justificar estes pagamentos. Em alguns casos, citaram que os funcionários públicos haviam criado um sistema corrupto organizado, portanto os subornos seriam aceitáveis, pois eram parte da rotina de fazer negócios em tal país. Também houve casos em que o sistema era tão mal organizado e explorador que as empresas viam a corrupção como única alternativa possível em uma realidade caótica (ROSE-ACKERMAN, 2002). Esse resultado é compatível com a realidade na Europa até alguns anos atrás, em que suborno e outras práticas corruptas no exterior eram ignorados ou considerados uma necessidade caso as empresas quisessem operar em certos países. Sendo assim, em muitos países os pagamentos de propinas feitos no exterior eram considerados despesas ordinárias e necessárias, portanto passíveis de dedução de impostos (HAUSER; HOGENACKER, 2014). Sabe-se que as economias subdesenvolvidas são as que mais sofrem com a corrupção, e essa visão eurocêntrica de culpar o outro país por praticarem atos ilícitos, agindo sob um padrão duplo de comportamento e considerando tais atos como parte da regra do jogo, apenas intensifica cada vez mais esse quadro, o que dificulta o desenvolvimento da economia que já se encontra em uma situação inferior.

Muitas instituições internacionais consideram a globalização como um meio de combate à corrupção, apesar de não possuírem uma relação direta. A globalização pode alterar o equilíbrio entre os custos e benefícios da corrupção, e afetar indiretamente o nível de corrupção

(LALOUNTAS, MANOLAS; VAVOURAS, 2011), pois pressupõe reformas estruturais e institucionais, como a liberalização do mercado, aumento da concorrência, garantia de direitos de propriedade, estado de direito, transparência e melhoria da qualidade de serviços públicos, os quais aumentam a atratividade do país em relação ao comércio e investimento estrangeiro. Essas reformas constituem mecanismos através dos quais a globalização pode afetar a corrupção, pois são políticas compatíveis que combatem os fatores que fortalecem a corrupção no setor público (LALOUNTAS, MANOLAS; VAVOURAS, 2011).

Ao longo dos anos, várias medidas foram tomadas para combater a corrupção, contando com ações partidas de vários níveis e instituições, como a Organização das Nações Unidas (ONU), a Organização dos Estados Americanos (OEA), a União Europeia, a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial, entre outras entidades governamentais e não governamentais (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; PRIMORAC; SMOLJIĆ, 2011). Muitos dos esforços anti-corrupção ainda estão em estágios iniciais, e todos dependem de uma atitude cooperativa na comunidade empresarial (HAUSE; HOGENACKER, 2014; ROSE-ACKERMAN, 2002). As condições que encorajam ou facilitam o suborno devem ser mudadas, a começar pelo estabelecimento de processos de privatizações adequadas; reformas tributárias; reforma de serviços públicos; reformas no processo de contratos públicos; e leis anti-corrupção (PRIMORAC; SMOLJIĆ, 2011).

A tentativa mais abrangente de avaliar a corrupção no mundo tem sido conduzida pela Transparência Internacional (TI) e suas organizações aliadas. A TI é uma organização global de sociedade civil e foi fundada em 1993 com intuito de lutar contra a corrupção (BAUGHN et al., 2010; PRIMORAC; SMOLJIĆ, 2011). Seu trabalho mais conhecido é a publicação anual do Índice de Percepção da Corrupção, no qual classifica os países de acordo com o grau de percepção do alcance da corrupção entre os funcionários públicos e políticos, refletindo a visão de empresários e analistas do mundo todo (PRIMORAC; SMOLJIĆ, 2011). A edição de 2018 mostrou que ainda há muita corrupção a nível global – dois terços dos 180 países listados obtiveram uma pontuação abaixo de 50/100. Porém, mais países melhoraram sua pontuação em relação à edição anterior do que os que pioraram (TI, 2019). O Brasil foi citado especialmente por ter tido a maior queda, com perda de 2 pontos e desceu 9 posições no ranking mundial para o 105º/180 lugar com 35 pontos (TI, 2019), o que indica que ainda tem um longo caminho a percorrer em se tratando de seu problemas existentes.

METODOLOGIA

Este estudo procurou investigar a conexão entre o envolvimento das empresas brasileiras com negócios internacionais e com as práticas de corrupção. Foram selecionadas três empresas que possuem ou possuíram relações comerciais internacionais, e que também se envolveram de alguma forma em escândalos de corrupção, a saber: Daslu, Banco Noroeste e Odebrecht. A

escolha das empresas pretendeu diversificar os ramos empresariais, assim como abordar as diferentes práticas de corrupção. Por se tratar de um assunto melindroso como a corrupção, também foi considerada a disponibilidade de material, escolhendo-se, assim, casos que têm ou tiveram grande repercussão na mídia nacional e internacional. A relevância no contexto nacional também guiou a seleção das empresas, para expor como a corrupção pode se esgueirar por anos e o impacto que isso causa na sociedade.

Para o estudo dos casos foi empregada a abordagem qualitativa, em vista das características predominantemente subjetivas e de difícil mensuração – consequência de aspectos da realidade das ciências sociais – como comportamentos, valores e atitudes (LAKATOS; MARCONI, 2007), sem contar as dificuldades de investigar temas críticos como a questão da corrupção no contexto empresarial.

O estudo tem caráter exploratório e descritivo, buscando fornecer uma visão geral sobre o fenômeno em análise ao tentar identificar uma relação entre os aspectos apresentados, mais especificamente entre internacionalização e corrupção em empresas brasileiras. O delineamento metodológico se caracteriza pela condução de estudo de casos múltiplos com base na pesquisa documental de dados secundários. De acordo com Yin (2010), um delineamento adequado para estudar fenômenos dinâmicos, no contexto de vida real, visando reter as características holísticas e significativas dos eventos. O levantamento documental foi feito com base em dados secundários, que abrangem o levantamento bibliográfico na academia nacional e internacional, notícias e reportagens e informações disponíveis na internet.

Os dados coletados para o estudo de casos foram analisados com técnicas de análise de conteúdo, os quais consistem em procedimentos sistemáticos que permitem inferir conhecimentos através da análise de diferentes fontes de conteúdos (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014; SILVA; FOSSÁ, 2013), a começar pela etapa de pré-análise, seguido pela exploração do material e por fim, o tratamento de resultados obtidos e sua interpretação (MINAYO, 2007 apud CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014). Na fase inicial foram coletados e analisados no total 46 reportagens de jornais e revistas e oito artigos acadêmicos, sendo selecionados 25 reportagens e cinco artigos para serem explorados na segunda fase, em conjunto com dados adquiridos em páginas institucionais de empresas e instituições terceiras. Deste modo, foi possível triangular dados de diferentes fontes tendo em vista ampliar a confiabilidade das análises.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção procede-se a apresentação e discussão dos casos das empresas Daslu, Banco Noroeste e Odebrecht.

Caso Daslu

A Villa Daslu é uma loja de artigos de luxo da cidade de São Paulo, já foi conhecida como o “Templo do Luxo” em seu auge. Fundada em 1958 por Lucia Piva de Albuquerque e Lourdes

Aranha dos Santos, no bairro Vila Nova Conceição, funcionava como uma boutique fechada. Nos anos 80, com o falecimento de Lucia, sua filha, Eliana Tranchesì, assume o negócio e dá-se início a um período de expansão dos negócios. Em pouco tempo o espaço ficou pequeno e começou a se expandir pelas casas vizinhas, chegando a ocupar 23 imóveis interligados no final dos anos 90. O sucesso foi alcançado quando houve liberação das importações no início da década. Em 2005, com investimento de R\$ 200 milhões, mudaram-se para uma nova área de 17.000 m² em Vila Olímpia. Porém, menos de dois meses depois dessa inauguração, a boutique de luxo sofreu uma mudança drástica com a deflagração da Operação Narciso, da Polícia Federal em conjunto com a Receita Federal e o Ministério Público, que visava apurar indícios de crimes de formação de quadrilha, sonegação fiscal, falsificação de documentos e contrabando (ESTADÃO, 2009; VALOR, 2005).

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

Em dezembro de 2005, cinco meses depois da deflagração da Operação Narciso, os irmãos Eliana Tranchesì e Antonio Carlos Piva de Albuquerque e outras cinco pessoas foram denunciadas por formação de quadrilha, contrabando e falsidade ideológica pelo Ministério Público Federal em Guarulhos (D'AGOSTINO, 2009; ESTADÃO, 2009; ZERO HORA, 2012). Durante o processo criminal, Tranchesì e Albuquerque alegaram não terem conhecimento dos crimes e que as importadoras seriam as únicas responsáveis. Porém, autoridades americanas adquiriram faturas originais das marcas de grifes, os quais atestavam preços reais e as diversas negociações realizadas diretamente com a boutique Daslu (FOLHA, 2009). Cerca de três anos após o desencadeamento da Operação Narciso, o procurador da República entregou suas alegações finais da acusação no processo e pediu uma pena severa para os réus (FOLHA, 2009). Em março de 2009, a juíza proferiu sentença condenatória do caso e aceitou o pedido de denúncia que inclui os crimes de formação de quadrilha, fraude em importações e falsificação de documentos. Tranchesì e seu irmão foram ambos condenados a 94 anos e 6 meses de prisão.

Outras cinco pessoas, de quatro importadoras envolvidas no esquema, também foram condenadas na mesma sentença (ESTADÃO, 2009; FOLHA, 2009; O GLOBO, 2011; ZERO HORA, 2012).

Depois do escândalo, o controle da Daslu passou por várias mãos. Com sua imagem manchada, a loja começou a dever aluguel e demitir funcionários, chegou a entrar em recuperação judicial em 2010, com dívidas de R\$ 80 milhões (FILGUEIRAS, 2016). A empresa foi arrematada em um leilão judicial em 2011, pelo fundo Laep do empresário Marcus Elias, por R\$ 65 milhões. Porém, este também foi acusado de lavagem de dinheiro, organização criminosa e crime contra o sistema financeiro, três anos depois (ESTADÃO, 2016; FILGUEIRAS, 2016). No início de 2016, o DX Group do empresário Crezo Suerdieck tentou assumir a gestão da empresa com uma injeção de capital de R\$ 11 milhões e planos para revitalizar a marca, inclusive com a possibilidade de se abrir franquias fora do eixo São Paulo-Rio, porém a operação acabou sendo cancelada pelo Tribunal de Justiça de São Paulo (ESTADÃO, 2016).

O caso ilustra como uma simples operação de importação de mercadorias estrangeiras pode ocultar práticas ilícitas. A empresa se tornou um império e obteve grande sucesso econômico por meio de operações de importações de produtos de grifes internacionais, porém sabe-se agora que o aparente sucesso foi alcançado por meio de atos de corrupção. No esquema denunciado, a empresa era responsável em negociar, comprar, e pagar as mercadorias no exterior; depois disso, as importadoras tradings se responsabilizavam de falsificar a documentação e faturas para subfaturar as mercadorias importadas.

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

Caso Banco Noroeste

O Banco Noroeste foi uma instituição bancária que pertencia às famílias Cochrane e Simonsen, a qual foi vendida em 1998 para o grupo Santander. Ganhou destaque ao se tornar palco para o maior desfalque a banco da história do Brasil (BBC, 2004), tendo seu patrimônio desviado em US\$ 242 milhões nos anos 1990 (FRIEDLANDER, 2013). O escândalo veio à tona no final de 1997, na ocasião da venda ao Santander. Foi descoberta uma fraude que, por três anos, desviou uma quantia milionária do banco, sendo esse valor espalhado em várias contas ao redor do mundo (REDAÇÃO UOL, 2005). Após a revelação, as famílias Cochrane e Simonsen

tiveram que devolver metade do valor pago pelo Santander de US\$ 480 milhões para não perderem o negócio (FRIEDLANDER, 2013).

O principal acusado, Nelson Sakagushi, foi diretor da área internacional do Banco Noroeste e estava há quase 15 anos na empresa, inclusive a representava nos encontros do FMI e do Banco Mundial (FRIEDLANDER, 2013). O esquema de desvio começou em 1995, em uma agência do Banco Noroeste nas Ilhas Cayman, um paraíso fiscal no Caribe. Grande parte do dinheiro foi transferida – através de extratos e documentos falsificados – para Suíça, Reino Unido, EUA, Hong Kong e Nigéria, em contas utilizadas por uma quadrilha internacional nigeriana de lavagem de dinheiro (FRIEDLANDER, 2013; REDAÇÃO UOL, 2005).

Cinco nigerianos foram julgados na Nigéria em 2004, acusados de dar um golpe no ex-diretor do banco ao convencê-lo de realizar transferências para financiar um projeto de construção de um aeroporto em Lagos, capital nigeriana na época, com a promessa de que ele receberia uma comissão do valor dessa obra inexistente (BBC, 2004). Em 2005, a alta corte de Lagos em Nigéria condenou Amaka Anajemba a dois anos e meio de prisão por cumplicidade na fraude que desviou os US\$ 242 milhões do Noroeste, também foi condenada a devolver US\$ 48,5 milhões aos antigos controladores do banco e pagar uma multa de mais de US\$ 5 milhões para a Comissão de Crimes Econômicos e Financeiros, uma agência local de anti-corrupção (REDAÇÃO UOL, 2005).

Sakagushi foi condenado primeiro na Suíça, em 2002, por lavagem de dinheiro. A ordem de prisão foi dada quando estava viajando, foi detido no aeroporto JFK, em Nova Iorque, e posteriormente deportado para Genebra para cumprir a pena de 30 meses. (FRIEDLANDER, 2013). O ex-diretor retornou ao Brasil em 2004 e teve que responder ao processo penal instalado desde 1999, sendo condenado a 6 anos de prisão em 2014, por gestão fraudulenta de instituição financeira (MACEDO, 2014). Segundo o juiz, independente se Sakagushi havia se associado aos criminosos nigerianos ou sofrido um golpe dos mesmos, o fato é que ele agiu de forma fraudulenta ao desviar milhões de dólares do banco, maquiagem esses desvios através de manobras contábeis e repassado aos criminosos nigerianos (MACEDO, 2014).

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

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

mesmo ampliar sua carteira de clientes, dado um alcance maior ao público internacional. Nessa situação, porém, um gestor que, visando ganhos extras, agiu de forma fraudulenta ao desviar milhões de dólares e maquiar tais operações por meio de documentos falsificados, sendo que todo esse processo foi realizado utilizando os canais da própria instituição. A estrutura e os recursos que deveriam ter sido utilizados para fomentar o desenvolvimento e sucesso da empresa acabaram pavimentando o caminho para que práticas corruptas fossem cometidas.

Caso Odebrecht

A Organização Odebrecht é um dos maiores grupos industriais do Brasil. Fundada em 1944 por Norberto Odebrecht em Salvador, Bahia, a empresa começou atuando apenas como construtora, mas se diversificou e internacionalizou-se no final da década de 1970. Hoje a organização possui presença em 27 países espalhados por quatro continentes, com negócios nos setores de construção civil, energia, biocombustíveis, agroindustrial, petroquímico, entre outros. A empresa foi objeto de vários estudos ao longo dos anos e era tratada como referência quando o tema envolvia multinacionais brasileiras de sucesso (PARENTE et al., 2013; SCHERER; GOMES; CARPES, 2012). Inclusive, desde 2007, a organização sempre figurou entre as dez primeiras no ranking anual publicado pela Fundação Dom Cabral das empresas mais internacionalizadas do Brasil (FDC, 2018).

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

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

A Lava Jato agitou ainda mais a organização em 2016. Emergiram-se novas denúncias de corrupção que foram além das fronteiras brasileiras envolvendo a Odebrecht. A empresa é suspeita de ter pago propina de US\$ 3 milhões ao presidente Ollanta Humala em Peru, o qual

teve suas iniciais encontradas em uma planilha apreendida pela Polícia Federal, com indicações de pagamentos feitos ao “Projeto OH” (ALESSI, 2016). Sob seu governo, a principal concorrente da empresa foi eliminada de licitações públicas. Além disso, a empresa enfrenta suspeitas de ter exagerado o custo da obra da Rodovia Interoceânica Sul, que liga o Peru ao Brasil, o qual foi financiado com empréstimos no BNDES e fundos públicos (FOWKS, 2016). Com a prisão do marqueteiro do PT, João Santana, e sua esposa e sócia Mônica Moura, em fevereiro de 2016, outros países como Venezuela, Angola e Panamá também entraram para o mapa de investigações da Lava Jato, que foram seguindo os rastros do casal e da Odebrecht no exterior (ALESSI, 2016). O casal foi preso sob suspeita de terem recebido, através de contas de offshores, pagamentos ilegais da Odebrecht no valor de aproximadamente US\$ 7,5 milhões (ALESSI, 2016; SKODOWSKI, 2016). Quatro meses depois, porém, o ex-executivo Vinícius Veiga Borin revelou, em delação, que o casal teria recebido US\$ 16,6 milhões de três offshores da Odebrecht (COUTINHO; AFFONSO, 2016).

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

Em junho de 2015, o ex-presidente e herdeiro do grupo, Marcelo Odebrecht, foi preso junto com outros ex-diretores da empresa. Ele e mais dois executivos foram condenados, em março de 2016, a 19 anos e 4 meses de prisão por crimes de corrupção, lavagem de dinheiro e associação criminosa. Na sentença do juiz federal Sérgio Moro foi descrito um montante de pagamentos de aproximadamente R\$ 109 milhões e US\$ 35 milhões em propinas aos agentes da Petrobras, sendo que parte desses valores foram contabilizados em superfaturamento de contratos, lesionando o caixa da empresa estatal (MARTINS, 2016). Já o crime de lavagem de dinheiro, o juiz destaca ter sido um esquema sofisticado, o qual implicou no uso de recursos da organização em contas no exterior e abertura de contas secretas em nome de offshores para realizar os repasses das propinas aos agentes (BERGAMO; ROCHA, 2016; MARTINS, 2016). Em paralelo, a Odebrecht já sofria um processo de investigação na Suíça desde 2015, em que o Ministério Público da Suíça alega criação de uma estrutura em mais de 30 de seus bancos para pagamento de propinas pela empresa, aos ex-diretores da Petrobras, assim como também para contas de

políticos, em troca de contratos superfaturados (CHADE, 2016). Ainda segundo o Ministério Público suíço, milhares de empresas foram criadas por pessoas envolvidas no esquema investigado pela Operação Lava Jato, sendo que o dinheiro que entrava nestas contas era logo redistribuído aos beneficiários, para outras quatro ou cinco contas diferentes (CHADE, 2016).

Em fases posteriores da Operação Lava Jato, foram encontradas novas provas que confirmaram a existência de um sistema complexo para pagamento de propinas dentro da organização, o que inclui contabilidade paralela e um departamento específico chamado “Setor de Operações Estruturadas”, criado exclusivamente para operacionalizar o esquema ilícito (PONTES, 2016). Em delações à força-tarefa da Lava Jato, executivos ligados a este departamento declararam a existência de uma complexa rede financeira de mais de 40 offshores montadas pela Odebrecht para distribuir propinas relativas às obras que vão além do esquema da Petrobras (AFFONSO, 2016). A Polícia Federal abriu um novo inquérito, em setembro de 2016, para apurar o pagamento ilegal em outros 38 negócios – no Brasil e no exterior – identificados nos registros deste departamento (BRANDT et al., 2016).

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

A Odebrecht foi amplamente explorada na academia, sendo exposta diversas vezes na literatura de forma positiva. Por exemplo, Scherer, Gomes e Carpes (2012) estudaram sua entrada e consolidação no mercado externo, enquanto Brito e Oliva (2009) analisaram as razões e as estratégias de internacionalização da construtora. Ademais, a Odebrecht também foi apontada como uma empresa modelo que tem sua estrutura voltada à inovação e emprega a gestão de conhecimento (TOLEDO; QUELOPANA; POLLERO, 2004); que tem espírito empreendedor e motivação para se expandir internacionalmente apesar dos obstáculos enfrentados (PARENTE et al., 2013); e que possui um intenso processo de aprendizado em toda a organização e um processo eficaz de comunicação, o que permite que ela seja mais empreendedora e ofereça resultados e soluções objetivas (AGUIAR; VASCONCELLOS, 2009). Porém, como foi observado na apresentação do caso, em meio a todo esse histórico de expansão e desenvolvimento de soluções inovadoras ocorriam simultaneamente várias ações corruptas. Em troca de pagamento a funcionários de empresas estatais, e oficiais e representantes de governo, no Brasil e no exterior, a Odebrecht conseguiu arrematar várias licitações públicas, e superfaturar esses mesmos contratos posteriormente. Não bastassem as práticas ilegais, a organização ainda montou um sistema complexo para operacionalizá-las, envolvendo uma rede financeira de offshores em

paraísos fiscais, para realizar os pagamentos de propinas. Para uma empresa considerada como uma multinacional brasileira exemplar, seu crescimento e expansão país afora foram amplamente celebrados ao longo dos anos. Hoje, no entanto, sabendo que esse sucesso foi fomentado por propinas e doações de campanhas políticas milionárias – tanto nacional quanto internacionalmente – nos faz repensar o quanto o ambiente organizacional facilita essas práticas corruptas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se observar pelos casos apresentados que as práticas corruptas no mundo empresarial podem ocorrer de várias maneiras e causar grandes impactos negativos, não só para o ambiente organizacional no qual a empresa está inserida, mas também para a sociedade como um todo. A fragilidade do sistema econômico-político e das instituições fomenta um ambiente propício para a corrupção, pois abriga situações que envolvem contratos públicos de forma não transparente. Observou-se através da revisão da literatura os impactos negativos que isso pode causar, desde a redução da competitividade até a prorrogação do estado de subdesenvolvimento de uma economia. Os casos expostos exemplificam as diferentes maneiras que a corrupção pode tomar forma no ambiente de negócios internacionais.

Os resultados do presente estudo sugerem que ainda apesar do processo de internacionalização ser normalmente considerado como uma estratégia de inteligência de negócios, ele não deveria gozar da prerrogativa da ética e da boa conduta por parte das organizações. Vale notar que a última empresa estudada neste trabalho figura desde 2007 entre as Top 10 empresas mais internacionalizadas no Brasil (FDC, 2019), e em diversos estudos foi destacada como caso de “sucesso” e modelo a ser seguido (PARENTE et al., 2013; SCHERER; GOMES; CARPES, 2012).

Nestes termos, este estudo corrobora com o argumento de Santos (2001) que sugere que assumir uma perspectiva positiva sobre a internacionalização, tal como a que domina a literatura especializada e midiática é ingênua e romantizada. Pelo contrário, a internacionalização empresarial é também perversa na medida em que abandona os objetivos sociais e de cidadania em nome das metas de reprodução do capital. Espera-se que este estudo tenha contribuído para desmistificar a fábula da internacionalização, quase sempre apresentada de forma positiva e benéfica, sem levar em consideração a ética e as incoerências envolvidas neste processo, e nestes termos, provocar a reflexão crítica sobre o fenômeno da internacionalização.

Ressalta-se aqui algumas limitações deste trabalho. O estudo exploratório baseou-se em apenas três empresas e a coleta de dados foi realizada somente com dados secundários. O caso da Odebrecht, por ser um caso recente de grande relevância mundial, teve ampla repercussão na mídia nacional e internacional. Porém, justamente por seu caráter recente, ainda é um processo em andamento, podendo ter fatos novos sendo apurados no futuro. Delimitou-se aqui fatos averiguados até outubro de 2016 para realização deste estudo. Além disso, tentou-se expor um

ponto de vista crítico e objetivo, porém a subjetividade da pesquisa e o método da análise de conteúdo pressupõem que os pré-conceitos impregnados na análise do observador podem vir a refletir no objeto estudado (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014). Por fim, por se tratar de casos específicos, qualquer generalização deve ser feita de forma cautelosa. As investigações futuras poderão ampliar o número de empresas a serem estudados e basear-se em dados primários, assim como expandir o campo de pesquisa para fora do Brasil, podendo comparar as práticas ilegais e as políticas de combate à corrupção com as de outros países.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, C.W. **Corrupção no Brasil: a perspectiva do setor privado**. Relatório de Pesquisa da Transparência Brasil, São Paulo, 2004.
- AGUIAR, S. P.; VASCONCELLOS, M. A. The dynamics between the roots and the wings: a study on innovative organizations. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 2, n. 1, p. 77-88, 2009.
- ALESSI, G. Lava Jato ganha alcance internacional com João Santana e Odebrecht. **El País**, 27 fev. 2016. Disponível em: <http://brasil.elpais.com/brasil/2016/02/26/politica/1456517201_178396.html>. Acesso em: 22 maio 2016.
- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000.
- BARCELLOS, E. P.; CYRINO, Á. B.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M.; FLEURY, M. L. Does internationalization pay off? A study of the perceived benefits and financial performance of the international operations of brazilian companies. **GCG: Revista De Globalización, Competitividad & Gobernabilidad**, v. 4, n. 3, p. 38-61, 2010.
- BAUGHN, C.; BODIE, N. L.; BUCHANAN, M. A.; BIXBY, M. B. Bribery in International Business Transactions. **Journal of Business Ethics**, v. 92, n. 1, p. 15-32, 2010.
- BBC. Nigéria julga acusados de fraudar Noroeste. **BBC**, 5 fev. 2004. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/story/2004/02/040205_nigeria1pcmla.shtml>.
- BERGAMO, M.; ROCHA, G. Marcelo Odebrecht é condenado a 19 anos e 4 meses de prisão. **Folha de S. Paulo**, 8 mar. 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2016/03/1747575-marcelo-odebrecht-e-condenado-a-19-anos-e-4-meses-de-prisao.shtml>>.
- BRANDT, R.; AFFONSO, J.; MACEDO F. Lava Jato busca dados da Odebrecht em escândalo na Argentina. **Estadão**, 5 fev. 2015. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/lava-jato-busca-dados-da-odebrecht-em-escandalo-na-argentina/>>.
- BRITO, V. F.; OLIVA, F. L. Razões e estratégias de internacionalização da Construtora Odebrecht. **Revista de Administração FACES**, v. 8, n. 3, p. 13-27, 2009.
- CARVALHO, J. Marcelo Odebrecht e mais 50 executivos fecham delação premiada. **O Globo**, 25 out. 2016. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/brasil/marcelo-odebrecht-mais-50-executivos-fecham-delacao-premiada-20350831>>. Acesso em: 25 out. 2016.
- CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CHADE, J. Suíça enviará documentos à Operação Lava Jato. **Exame**, 26 ago. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/suica-enviara-documentos-a-lava-jato>>.
- COSTA, A. J. D.; SANTOS, E. R. S. **Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização**. Curitiba: Ibpex, 2011.

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

D'ANGELO, H. Ex-funcionária denuncia Apple por ambiente de trabalho machista. **Super Interessante**, 19 set. 2016. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/tecnologia/ex-funcionaria-denuncia-apple-por-ambiente-de-trabalho-machista/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

ESTADÃO. Entenda a prisão de Eliana Tranchesi e veja cronologia do caso. **Estadão**, 26 mar. 2009. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,entenda-a-prisao-de-eliana-tranchesi-e-veja-cronologia-do-caso,345372>>. Acesso em: 21 maio 2016.

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

FILGUEIRAS, M. L. A luxuosa Daslu virou um ímã de confusão. **Exame**, 11 mar. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/a-luxuosa-daslu-virou-um-ima-de-confusao/>>.

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

FOLHA. Entenda o caso de fraude e sonegação na Daslu. **Folha de S. Paulo**, 26 mar. 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/entenda-o-caso-de-fraude-e-sonegacao-na-daslu>>.

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

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

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

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

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

MACEDO, F. Justiça condena ex-executivo do Banco Noroeste. **Estadão**, 17 jan. 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,justica-condena-ex-executivo-do-banco-noroeste,175>>

MASCARENHAS, A. O.; DIAS, S. L. G.; BAPTISTA, R. M. Elementos para discussão da escravidão contemporânea como prática de gestão. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 2, p. 175-187, 2015.

MORAES, S. G.; STREHLAU, V. I.; TUROLLA, F. A. Produção acadêmica de autores brasileiros sobre internacionalização: balanço das publicações no Brasil no séc. XXI. **InternetxT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais ESPM**, v. 10, n. 2, p. 82-96, 2015.

O GLOBO. Relembre o caso Daslu. **O Globo**, 24 fev. 2011. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/relembre-caso-daslu-2818710>>.

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

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

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

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

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

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

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

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

SKODOWSKI, T. Lava Jato apresenta denúncias contra Odebrecht e Santana. **Exame**, 28 abr. 2016. Disponível em: <exame.abril.com.br/lava-jato-apresenta-denuncias-contra-odebrecht-e-santana>.

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

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

TI - TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Índice de Percepção da Corrupção 2018**. Berlim: Transparência Internacional, 2019.

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

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

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

ZERO HORA. Relembre a trajetória de Eliana Tranchesì, dona da Daslu. **Zero Hora**, 24 fev. 2012. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/relembre-a-trajetoria-de-eliana-tranchesì-dona-da-daslu>>.