

## UMA ANÁLISE DO CRIME CORPORATIVO DE CORRUPÇÃO A PARTIR DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

### *ANALYSIS OF THE CORPORATE CRIME OF CORRUPTION USING THE THEORY OF TRANSACTION COST*

*Leandro Pereira de Lacerda<sup>1</sup>*

*Rodrigo Guimarães Motta<sup>2</sup>*

*Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos<sup>3</sup>*

#### **Resumo**

Este artigo tem por objetivo fazer uma análise dos crimes corporativos de corrupção, a partir dos conceitos da teoria dos custos de transação, especificamente do conceito de oportunismo. Através de uma pesquisa descritiva documental, foi analisado o conteúdo da delação premiada do ex-presidente da Odebrecht, Marcelo Odebrecht, e investigados os indícios de comportamento oportunista no fato gerador dos crimes. Ao final, são apontadas cinco formas distintas de comportamento oportunista praticadas pela Odebrecht, com citação de trechos da delação e a devida explicação do contexto ao qual pertencem, sendo possível concluir que o comportamento oportunista foi uma das causas da corrupção empresarial. Ademais, conforme definido por Coase e com base no fato de que os atos da empresa buscaram melhores condições contratuais com órgãos do governo e empresas estatais, a classificação da corrupção é apresentada como custos de transação do tipo custos de barganha.

**Palavras-chave:** Corrupção Empresarial; Oportunismo; Custos de Transação; Odebrecht; Operação Lava-Jato.

#### **Abstract**

*This article aims to analyze corporate corruption crimes, based on the concepts of transaction cost theory, specifically the concept of opportunism. Through a descriptive documentary research, the content of the former Odebrecht President Marcelo Odebrecht's award-winning report is analyzed and the evidence of opportunistic behavior in the fact that generates the crimes is investigated. In the end, five distinct forms of opportunistic behavior by Odebrecht are pointed out, citing excerpts from the report and the proper explanation of the context to which they belong. It can be concluded that opportunistic behavior was one of the causes of corporate corruption. In addition, as defined by Coase and based on the fact that the company's acts sought better contractual conditions with government agencies and state-owned companies, the classification of corruption is presented as transaction costs of bargaining.*

**Keywords:** Corporate Corruption; Opportunism; Transaction Costs; Odebrecht; Lava-Jato Operation.

## **1 Introdução**

Em 17 de março de 2014 foi iniciada aquela que seria a maior investigação sobre casos de corrupção no Brasil, batizada Operação Lava Jato, em virtude da utilização de um posto de

<sup>1</sup> Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Paraná, Brasil.

<sup>2</sup> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil.

<sup>3</sup> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil.

gasolina como empresa de fachada que fazia a movimentação de dinheiro ilícito. A operação partiu de uma investigação na empresa pública Petrobras, logo atingindo outras empresas privadas que foram acusadas de participação no esquema de corrupção da empresa petrolífera brasileira, como Andrade Gutierrez, Odebrecht, Camargo Corrêa, OAS, UTC, Engevix, Mendes Júnior e Queiroz Galvão, todas elas do ramo da construção civil que prestavam serviços ao governo. Para que seja possível dimensionar o tamanho da operação, de acordo com o MPF, até dezembro de 2019, já foram realizadas 162 condenações contra 50 pessoas físicas, 16 empresas e um partido político, sendo previsto o ressarcimento de R\$ 14,3 bilhões aos cofres públicos. A Operação Lava Jato foi o pontapé inicial de uma cruzada contra a corrupção, instaurando outras operações que envolvem partidos políticos, figuras políticas, empresas estatais e empresas privadas. Ainda, o termo “delação premiada” se tornou comum aos ouvidos do povo brasileiro em virtude da Operação Lava Jato, na qual foram firmados 138 acordos de delação premiada, o que favoreceu o avanço das investigações.

A corrupção é apenas um dos tipos de crime corporativo, ou *white-collar crime*, termo que vem sendo utilizado para nomear o ato de empresas e seus controladores, ao infringir a lei, visando, na maioria das vezes, o benefício da organização. Sutherland conceitua os crimes corporativos como de natureza sociológica. Para esse autor, a corrupção é “um crime cometido por uma pessoa de respeitabilidade e de alto *status* social no curso de sua ocupação profissional” (SUTHERLAND, 1940, p. 9). Os autores Clinard, Yeager, Brissette, Petrashek e Harries (1979, p. 17) conceituam o *white-collar crime* como aquele que “ocorre no contexto do complexo e variado conjunto de relacionamentos estruturados entre o corpo de diretores, executivos e gerentes de um lado e empresas-mãe, divisões corporativas e subsidiárias de outro”.

Entretanto, verifica-se que corrupção, embora seja um termo utilizado para nomear um tipo de crime corporativo, emprestou o nome para descrever um crime comum na área política. Portanto, para tratar o tema, é de fundamental importância que se tenha um conceito claro do que é o crime de corrupção. Por esse motivo, este artigo buscou descrever em detalhes as principais definições de corrupção corporativa encontradas na literatura, considerando ainda que o termo possui um caráter polissêmico. Levando em conta a importância que o tema adquiriu na atualidade, foi possível constatar, através de um levantamento bibliográfico, que ele ainda é pouco explorado pelos acadêmicos da área de Administração, pois a maioria dos estudos acadêmicos encontrados sobre o assunto foi realizada por sociólogos ou por alunos da área de Direito, tratando o problema sob a ótica de suas disciplinas, isto é, como um problema social ou jurídico. No entanto, uma vez que esses crimes acontecem no âmbito da gestão de

empresas, objeto de estudo do campo da Administração, torna-se fundamental estudar o assunto sob a ótica do pesquisador em Administração.

Dessa forma, este artigo procurou traçar uma análise do crime corporativo de corrupção, fundamentado na teoria dos custos de transação, ligando, especificamente, o comportamento oportunista dos agentes como fato gerador da corrupção. A partir de uma análise do conteúdo da delação premiada do ex-presidente da Odebrecht, Marcelo Bahia Odebrecht, baseada nos fundamentos da teoria dos custos de transação, foram relacionadas as motivações e o processo pelos quais o crime de corrupção ocorreu dentro da Odebrecht.

## 2 Crimes Corporativos

O conceito de crime corporativo é difuso e, como já foi dito, possui um caráter polissêmico, sendo possível, porém, encontrar autores recorrentes entre os principais trabalhos publicados sobre o tema. Portanto, é preciso estudar a definição utilizada por esses autores para entender um pouco mais o que é, de fato, o crime corporativo.

Uma das primeiras abordagens científicas do crime corporativo, já citada anteriormente, classifica-o como “um crime cometido por uma pessoa de respeitabilidade e de alto *status* social no curso de sua ocupação profissional” (SUTHERLAND, 1940, p. 9). Do ponto de vista sociológico, Sutherland conceitua os crimes corporativos como de natureza comportamental, contrariando teorias anteriores de criminologia que abordavam os crimes como oriundos apenas da classe baixa da população. Em seu artigo, ele chama a criminalidade corporativa de *white-collar crime*, ou crime do colarinho branco, por ser, em sua maior parte, cometida por pessoas do alto escalão empresarial e com grande poder econômico. O autor cita como exemplos de crimes de colarinho branco mais comuns: fraudes em demonstrações financeiras de empresas, manipulações em bolsas de valores, subornos comerciais, subornos de funcionários públicos, direta ou indiretamente, a fim de garantir contratos e legislação favoráveis, falsas declarações em publicidade e vendas, fraudes fiscais, entre outros, que, apesar de serem os mais comuns, afirma o autor, podem ser encontrados em todas as profissões. Na profissão médica, por exemplo, ele cita a venda de medicamentos ilegais, aborto ilegal, relatórios fraudulentos e testemunhos em casos de acidentes, casos extremos de tratamento desnecessário, especialistas falsos, restrição de concorrência etc.

Os autores Clinard, Yeager, Brissette, Petrashek e Harries (1979, p. 17), ao conceituar o crime corporativo como aquele que “ocorre no contexto do complexo e variado conjunto de relacionamentos e estruturados entre o corpo de diretores, executivos e gerentes de um lado e

empresas-mãe, divisões corporativas e subsidiárias de outro”, trouxeram a visão do crime corporativo como algo complexo, estruturado no alto escalão das organizações e especialmente organizado.

Michalowski e Kramer (1987) sugeriram ampliar a visão a respeito de crimes corporativos como não somente aqueles que especificamente infringem as leis impostas em um determinado território, mas, também, os atos de má conduta das organizações. Para explicar essa ideia, eles citam o exemplo de empresas transnacionais (ou multinacionais, empresas que operam em diversos países) que procuram estabelecer negócios em países cuja regulamentação seja mais branda do que em seus países de origem, a fim de obter vantagens e escapar da legislação imposta no país de sua matriz. Apesar dessas empresas não infringirem as leis do país onde se instalam, os autores consideram esse ato como má conduta, pois normalmente os países com leis mais brandas (na maioria dos casos, os países em desenvolvimento) acabam sacrificando direitos universais para poder receber essas empresas, ou seja, essas empresas exercem forte poder de influência na regulamentação do país. Os autores citam ainda que, normalmente, isso ocorre em três esferas regulatórias: condições de trabalho, poluição ambiental e segurança do consumidor. Os autores consideram, portanto, como crimes corporativos, a má conduta das organizações, quando trazem danos ou prejuízos ao país onde se instalam, ainda que estejam atuando de acordo com as leis locais.

Mais tarde, Vaughan (1999), tendo em vista a má conduta das empresas, ajudou a definir o termo, considerando-o como atos de omissão ou comissão por indivíduos ou grupos de indivíduos que atuam em seus papéis organizacionais violando regras, leis ou regulamentos administrativos em nome de objetivos organizacionais, contribuindo, dessa forma, para aclarar a concepção de crime organizacional.

Assim, como o crime corporativo tem uma definição bastante variada de acordo com os estudos de cada autor, e com base em tudo que foi analisado aqui, é possível chegar a uma definição de crime corporativo como sendo qualquer conduta organizacional legal ou ilegal praticada, que traga prejuízos ou danos à sociedade, visando somente o benefício da organização.

### **3 Crimes Corporativos de Corrupção**

Como visto no tópico anterior, são diversas as classificações de crimes corporativos existentes, por isso, este artigo trata, em detalhes, apenas de um tipo de crime corporativo: o

crime corporativo de corrupção. Já foi explicado previamente o que é crime corporativo, mas afinal, o que é o crime corporativo de corrupção?

O termo corrupção inclui uma enorme diversidade de atos: trapaça, velhacaria, logro, ganho ilícito, desfalque, concussão, falsificação, espólio, fraude, suborno, peculato, extorsão, nepotismo e outros. Isso cria razoável dificuldade para se chegar a uma definição consensual. O fenômeno pode ser observado numa gradação quase infinita. Vai de pequenos desvios de comportamento à total impunidade do crime organizado, por parte das várias áreas e níveis governamentais. Pode ocorrer suborno para a compra de um benefício legalmente previsto - e o que se compra é maior rapidez ou precedência sobre outros interessados -, como pode haver compra de um benefício ilegal. A natureza da ação, suas consequências e a punição prevista serão totalmente diferentes. (BREI, 1997).

Há uma grande dificuldade para conceituar corrupção. O assunto começou a ser discutido com mais intensidade a partir da década de 1950, notando-se, porém, que existem inúmeros estudos de variados autores sobre o tema, tratando-o sob diferentes perspectivas. Assim, Brei (1997) considera, apesar da falta de consenso sobre o termo, que as definições de corrupção podem ser reunidas em quatro grupos: definições com foco no mercado, no interesse público, em regulamentações formais e na opinião pública.

As definições com foco no mercado trazem as teorias econômicas para explicar o problema da corrupção, baseadas no uso ilegal de mecanismos para influenciar ações burocráticas que tragam benefícios a determinado indivíduo ou grupo. Um exemplo de como isso acontece é a utilização do suborno para comprar decisões de algum órgão do governo, na definição de uma lei, para facilitar o atingimento de objetivos específicos de um indivíduo.

As definições com base no interesse público consideram os fundamentos ético-morais, sendo a corrupção, dessa forma, tratada como um comportamento que se desvia das normas predominantes no senso comum. Aqui, atribui-se ao ato da corrupção a predominância do interesse particular sobre o interesse público. Essa linha de definição é bastante criticada, pois não há consenso sobre o que representa claramente o interesse público.

As definições centradas em regulamentações formais caracterizam a corrupção como o ato de desrespeitar normas, sejam elas formais ou informais, com o objetivo de obter benefício próprio. Nye (1967) define a corrupção, de acordo com essa linha, como:

Corrupção é o comportamento que se desvia dos deveres formais de um cargo público em razão de vantagens pecuniárias ou de *status* oferecidas a seu titular, familiares ou amigos íntimos; ou que viola normas que impedem o exercício de certas modalidades de influência do interesse de particulares, tais como: a) suborno (uso de recompensa para perverter o julgamento do ocupante de um cargo público); b) nepotismo (concessão de cargo público sem prévia avaliação do mérito do candidato); e c) peculato (apropriação ilegal de recursos públicos para uso particular). (NYE, 1967).

As principais críticas com relação a esse tipo de definição é a falta de leis e de regulamentações que cubram toda a extensão do conceito de corrupção. Por último, encontram-

se as definições centradas na opinião pública, baseadas em atos e significados expressos pela opinião pública a respeito da corrupção política, caracterizando-as, portanto, como de natureza social. Vários autores, seguindo os preceitos da opinião pública, estudaram a corrupção e se depararam com uma infinidade de conceitos, pois o público vê a corrupção em diversas e diferentes atividades, o que leva a definições não científicas, em um apanhado de julgamentos, de acordo com aquilo que cada um “acha” que é a corrupção.

É crescente a preocupação com a corrupção instalada e, por isso, governos, organizações, empresas e a sociedade estão voltando seu olhar para os problemas que tal tipo de prática pode trazer. A ONU organiza, desde 1996, a Convenção das Nações Unidas contra a corrupção, a fim de debater o tema. No Brasil, a lei anticorrupção entrou em vigor apenas em 2015. Os escândalos revelados pela Operação Lava Jato também levaram a corrupção corporativa às rodas de discussão, nas quais constava anteriormente apenas a corrupção política, conforme assevera Nucci (2015):

A corrupção caracteriza-se, nitidamente, pela negociata, pelo pacto escuso, pelo acordo ilícito, pela depravação moral de uma pessoa, gerando, muitas vezes, imensos estragos ao Estado. Mas a corrupção não se limita às fronteiras da Administração Pública, pois corre solta no ambiente privado, em particular, no cenário de empresas particulares. As maiores do mundo, que se autointitulam honestas, são surpreendidas, de tempos em tempos, imersas na podridão dos negócios malvistas e ilegais. (NUCCI, 2015).

## 4 Teoria dos Custos de Transação

A teoria do custo de transação foi abordada pela primeira vez por Coase (1937), em um artigo em que analisava a natureza das empresas, procurando responder às perguntas: Por que determinados agentes escolhem produzir alguns de seus próprios insumos (chamada integração vertical)? E por que algumas vezes eles escolhem terceirizar (comprando de fornecedores independentes)? Essa investigação esclareceu por que a empresa não possui apenas os custos de produção, mas, também, os custos de transação (CTs). Os CTs podem ser exemplificados como os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato, sendo, dessa forma, nada mais do que os custos econômicos necessários para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatível com a sua funcionalidade econômica.

Coase (1937) classifica os custos de transação em três principais categorias:

1. **Custos de busca e de informação:** custos de investigação para saber se o produto já existe em determinado mercado, verificando qual a sua utilidade e funcionalidade, e o custo para realizar cotações, buscando o melhor preço possível.

2. **Custos de barganha:** são os custos de negociação, procurando estabelecer com o comprador um acordo que seja o mais justo possível.
3. **Custos de policiamento:** são os custos dispendidos para garantir que sejam cumpridos os acordos firmados, tomando as providências adequadas, caso haja ruptura do acordo por parte do comprador.

Foi Williamson (1996) quem desenvolveu a teoria dos custos de transação, sendo o autor mais citado nas pesquisas sobre o assunto. De acordo com esse autor, existem dois aspectos comportamentais que regulam os custos de transação: a racionalidade limitada e o oportunismo.

Thielmann (2013) considera a racionalidade limitada como sendo a incapacidade do comportamento humano de analisar todos os aspectos existentes em uma transação.

Fiani (2002) define o oportunismo como sendo a transmissão de informação seletiva, distorcida, e promessas autodesacreditadas sobre o comportamento futuro do próprio agente, estando essencialmente associado à manipulação de assimetrias de informação, visando apropriação de fluxos de lucros.

De acordo com Williamson (1996), as organizações existem devido à sua capacidade superior para atenuar o oportunismo humano, através do exercício de controles hierárquicos que não são acessíveis aos mercados.

Ghoshal e Moran (1996) possuem uma visão contrária à de Williamson, acreditando que esses controles hierárquicos não necessariamente atenuam o comportamento oportunista, mas, na verdade, eles são mais propensos a causar o efeito oposto. Outra crítica desses autores em relação às ideias de Williamson é que ele não especifica os mecanismos pelos quais o oportunismo é criado ou é reduzido, assumindo unicamente a natureza humana como sua causa, sem considerar outros aspectos, como, por exemplo, a organização das próprias instituições. Williamson (1996) afirma que estar alerta aos perigos do oportunismo não é o mesmo que encorajar o oportunismo. Em vez disso, desde que o oportunismo seja a lição de olhar para frente, perceber seus possíveis perigos e tomar medidas de mitigação de perigo é uma forma de evitá-lo.

A Teoria de Custo de Transação é um importante fator a ser considerado, quando são realizados estudos de eficiência de uma organização, pois apresenta uma visão de que atividades não tangíveis, como aquelas relacionadas aos processos para terceirização, gestão de contratos e negociações, também têm determinados custos que muitas vezes não são devidamente apreciados nas fórmulas convencionalmente utilizadas. Examinando tal variável, os executivos

podem, a partir disso, tomar as melhores decisões que levem à máxima eficiência da organização.

## 5 Metodologia

Esta pesquisa foi realizada com o propósito de relacionar, especificamente, os crimes corporativos de corrupção a aspectos da teoria dos custos de transação, ligando o comportamento oportunista do agente como fato gerador do crime de corrupção. Maclean (2008) traçou um estudo a respeito de um caso de crime corporativo que ocorreu em uma corretora de seguros de vida nos EUA, em que foram aplicadas práticas de venda enganosas, e trouxe a visão da má conduta organizacional como sendo um problema derivado da relação comportamento oportunista *versus* pressão:

A explicação teórica pressão/oportunidade baseia-se no pressuposto de que os atores organizacionais são calculadoras racionais amorais: quando confrontados com algum bloqueio ou escassez de recursos, os membros da organização realizam um cálculo mental, ponderando os benefícios da falta de conduta contra os custos da quebra de tal regra. Se os benefícios da quebra de regras superam os custos, a falta de conduta é o curso escolhido de ação, sem verificação de bússola moral. (MACLEAN, 2008).

Para relacionar os crimes de corrupção com a teoria dos custos de transação, este artigo analisou o conteúdo da delação premiada do ex-presidente do grupo Odebrecht, Marcelo Odebrecht, buscando evidências de comportamento oportunista no fato gerador dos crimes. Para isso, foi realizada uma pesquisa documental, analisando os vídeos da delação premiada e a transcrição do depoimento realizado por Marcelo Odebrecht. Uma vez que se procurou neste artigo relacionar a corrupção aos custos de transação, esta pesquisa tem caráter descritivo, conforme classificação de Creswell (2007). Para análise e interpretação dos dados documentais, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que podem ser aplicados para analisar diversos tipos de discursos, e é conhecida por ser uma técnica utilizada para realizar a classificação de símbolos que são analisados pelo pesquisador, segundo uma definição prévia de categorias formuladas sobre o problema de pesquisa. A partir da sistematização desses símbolos, procura-se inferir conhecimentos que permitam entender o fenômeno, tendo em vista que o objeto de estudo da análise de conteúdo é a linguagem (RICHARDSON, 2012).

A análise de conteúdo, tendo como objeto de estudo a linguagem, procura realizar a codificação do texto pesquisado. De acordo com Saldaña (2009), um código na pesquisa qualitativa pode ser uma palavra ou, ainda, uma frase curta que possua um significado simbolicamente útil à pesquisa. O mesmo autor diz que a ação de codificar (atribuir códigos a

um conjunto de dados) é sistematizar os dados de forma a obter categorias passíveis de serem analisadas.

O objetivo geral da pesquisa foi demonstrar de que forma o comportamento oportunista está relacionado com os crimes corporativos de corrupção, buscando para isso responder a seguinte pergunta de pesquisa: O comportamento oportunista é um dos causadores do crime corporativo de corrupção nas organizações privadas?

## **6 Odebrecht S.A.**

De acordo com sua página oficial, a Odebrecht é um grupo de empresas brasileiro, com negócios em vários países do mundo (atua em 24 países, além do Brasil, e exporta produtos e serviços para 98 países). Atua em diversos segmentos da indústria e de serviços, como engenharia, construção, imobiliário, projetos de infraestrutura e energia. Possui cerca de 79 mil funcionários em todo mundo, sendo 59% desse número composto por brasileiros, e foi fundada em 1944, em Salvador, Bahia, pelo engenheiro Norberto Odebrecht. De ascendência alemã, a família Odebrecht, desde a chegada ao Brasil, aventurou-se ao empreendedorismo na área da construção civil, sendo que o pai de Norberto, Emilio Odebrecht, inaugurou no país, em 1923, a primeira companhia da família.

Iniciando com obras e projetos na Bahia, a Odebrecht se destacou pela qualidade e inovação em seus projetos, os quais, com a tecnologia aplicada, eram finalizados muito mais rapidamente, superando outras construtoras à época. Em 1953, iniciou sua parceria com a Petrobras, para quem desenvolveu e construiu o projeto Oleoduto Catu-Candeias, na Bahia, para o transporte de óleo. A partir de então, a empresa expandiu seu território e foi responsável por grandes obras de infraestrutura no Brasil, como usinas hidrelétricas, teatros, universidades, edifícios-sede de empresas estatais e governamentais, usinas termonucleares, aeroportos etc.

Com sua atuação já consolidada no Brasil, em 1979, começou o processo de internacionalização, assinando seus primeiros contratos para construção de obras de infraestrutura no Peru e no Chile. Em 1985, as obras no exterior já representavam 30% dos contratos da Odebrecht. Ainda em 1979, começou um processo de diversificação de negócios, investindo no setor petroquímico.

Em 1998, Norberto Odebrecht se retira do controle da companhia, passando a presidência do conselho de administração para o seu filho Emilio Odebrecht. A partir do ano 2000, a empresa diversifica ainda mais seus negócios, consolidando sua presença no setor de óleo e gás, entrando também nos negócios agroindustriais, de energia e imobiliários. Em 2009,

Marcelo Odebrecht, filho de Emilio, assume a presidência do grupo. No ano de 2014, a empresa foi acusada por envolvimento em crimes de corrupção e cartel que comprometiam também a empresa estatal Petrobras, pela Operação Lava Jato. Em 2016, Marcelo Odebrecht foi acusado e condenado a 19 anos de prisão por implicação em crimes de corrupção ativa, lavagem de dinheiro e associação criminosa. No mês de janeiro de 2016, assinou em conjunto com seu pai, acordo de delação premiada com o Ministério Público Federal (MPF), comprometendo-se a pagar 8,6 bilhões de reais em indenizações por ter se envolvido em escândalos de corrupção. Nessas delações, o grupo admitiu ter feito o pagamento de propina a 12 países e a centenas de políticos, e que firmou, com os Estados Unidos, Suíça e Brasil, o maior acordo de leniência do mundo.

## 7 Resultados

A análise do conteúdo da delação premiada de Marcelo Odebrecht, denominado a partir daqui como delator, demonstrou vários indícios de comportamento oportunista. No decorrer desta seção, serão expostos os contextos e citados trechos completos do depoimento do delator, que comprovam comportamento oportunista. A análise de conteúdo da delação demonstrou, ainda, cinco categorias que representam formas distintas de comportamento oportunista: manobras para criação de dívida com o governo, manobras para ganhos de licitação, manobras para vantagem fiscal, manobras para vantagem financeira e manobras para desenvolver relacionamento com poderosos. Essas cinco formas de comportamento oportunista serão detalhadas a seguir.

### 7.1 Manobras para criação de dívida com o governo

O envolvimento da Odebrecht nos escândalos de corrupção se deu através de vários aportes financeiros realizados pelo grupo a partidos, assessores e candidatos. De acordo com o delator, os aportes nem sempre eram realizados para obter um benefício específico, os pagamentos eram feitos e, quando havia necessidade, o delator se dirigia aos responsáveis e os benefícios eram concedidos. Aqui fica evidenciado o primeiro indício de comportamento oportunista, quando é estabelecida uma relação de dívida com os agentes do governo, para cumprimento no futuro:

Veja bem, eles claramente sabiam que essa lógica existia, o seguinte: é óbvio que eles sabiam que a razão pela qual eu estaria doando aquela dimensão que eles conheciam é porque eu tinha uma agenda grande. Tanto é assim... e na cabeça deles, apesar de, muitas vezes, eu levava para eles problemas para solucionar que eles mesmos criavam, quer dizer, que a burocracia do governo criava, na cabeça deles, eles estavam ajudando a gente. Então, muitas vezes você escutava coisas do tipo: “você nunca ganharam tanto dinheiro”. Então, é óbvio

que eles sabiam que a razão pela qual a gente tinha essa dimensão de valores acertados de pagamentos seria em função de nossa agenda com eles. Então, isso eles sabiam, obviamente que existia essa expectativa (Trecho do depoimento de Marcelo Odebrecht ao MPF, em janeiro de 2016).

## 7.2 Manobras para Ganhos de Licitação

Durante o período em que as propinas foram pagas, apenas em dois momentos, o pagamento foi levado a efeito para pleitos específicos. Aqui, fica mais claro que houve o comportamento oportunista para conseguir os pleitos específicos solicitados pelo delator, cuja realização não seria possível (ou seria, mas com muita dificuldade) através das vias legais:

...dentro dessa relação, eu disponibilizava, quer dizer, negociava com eles valores no processo, mais ou menos, acumulado, entre 2008 e 2015, um montante ao redor de 300 milhões de reais. Desses 300 milhões de reais, e aí eu elaboro um pouco mais à frente, em outros relatos, teve dois momentos onde houve pedidos de contrapartidas específicas para dois pleitos. O resto entrava dentro de uma relação ampla, onde, simplesmente, ia se negociando valores em função de uma agenda grande que a gente tinha com eles, uma expectativa que existia da parte deles. E esses valores que eram disponibilizados, eles acabavam sendo usados por orientação de Palocci e Guido, para fins diversos: desde doação oficial para campanhas políticas, isso principalmente as campanhas presidenciais de 2010 e 2014, para doações de caixa 2, tanto de campanhas presidenciais, como municipais, como foi o caso para o Haddad e também até para pagamentos para caixa 2 de campanhas do exterior, porque interessavam, por alguma razão, ao PT e ao Governo Federal, apoiar (Trecho do depoimento de Marcelo Odebrecht ao MPF, em janeiro de 2016).

## 7.3 Manobras para Vantagem Fiscal

Algumas das contribuições do governo para a Odebrecht foi a aprovação para empresas do grupo do intitulado Refis da Crise, um refinanciamento de dívidas tributárias que o país lançou para algumas empresas com o objetivo de conter a crise e ajudar tais empresas a não fecharem as portas. Conforme afirma o delator:

...foi aonde começou, digamos assim, os primeiros créditos nessa conta corrente: que foi o assunto do Refis da Crise, que foi negociado com Guido Mantega, com apoio de Palocci, e o assunto do rebate de uma linha de crédito de Angola, que foi negociado com Paulo Bernardo, com apoio de Palocci. O Refis da Crise teve dois assuntos que era IPI crédito prêmio e crédito zero, que eram assuntos antigos, desde a década de 1990, e que houve uma mudança de jurisprudência do STF, nessa mudança de jurisprudência, se criou um passivo enorme para a Braskem, que calculava-se que se podia chegar até a 4 bilhões na época... Houve uma mobilização geral das empresas e, obviamente, pelo tamanho do nosso passivo, eu atuei muito fortemente nisso, o primeiro interlocutor desse assunto foi Palocci... então, quer dizer, era um passivo que podia, na época, quebrar a Braskem e acabou indo para um valor que a gente conseguiu administrar na época, mas era muito importante e decorrente dele veio esse compromisso de 50 milhões perante o Guido, que ele acabou, só utilizando, a partir de 2010... (Trecho do depoimento de Marcelo Odebrecht ao MPF, em janeiro de 2016).

## 7.4 Manobras para Vantagem Financeira

A empresa também obteve vantagem financeira com sua prática de corrupção, em troca de verbas ilegais, tendo o governo beneficiado a Odebrecht através da facilitação de liberação de financiamentos para exportações do grupo, conforme é relatado a seguir:

...essa linha de crédito, Angola, ela negociava sempre tranches de aumento da linha de crédito, em função do preço do petróleo, desenvolvimento da produção... o Paulo Bernardo chegou, foi depois confirmado que veio de Lula a indicação, e aí ele pediu: “a gente vai dar esse aumento da linha de crédito, na dimensão que vocês querem, mas a gente quer 40 milhões de apoio para a campanha”. O que que aconteceu? Como a gente já tinha, nesse momento, assinado em Angola os contratos, a gente só precisava do financiamento para exportar, acertamos este valor (Trecho do depoimento de Marcelo Odebrecht ao MPF, em janeiro de 2016).

## 7.5 Manobras para Desenvolver Relacionamento com Poderosos

O delator alega que, através dos pagamentos de propina e em apoio ao governo, não estava criando oportunidades de negócio para a empresa, mas investindo no seu relacionamento com personalidades importantes que poderiam ajudá-lo a resolver problemas que envolviam as empresas do grupo Odebrecht, novamente demonstrando evidências de comportamento oportunista:

...eu não construía com o Guido oportunidades de negócio. Eu, em geral, levava para ele os problemas. É só pegar as minhas agendas com ele, é o seguinte: grande parte foi financiamento... a gente começava com investimento, ganhava concessão baseado numa promessa de investimento. Aí depois dos investimentos, tratávamos dos financiamentos. Aí eu levava o pleito, exemplo, claro, por exemplo, uma coisa que ocupou muito o meu espaço: o financiamento para a Via dos Atletas e o Parque Olímpico. Então, eu não diria que teve, na relação com ele, um negócio, porque quem negociava os projetos tudo, no fundo, eram os meus gestores de negócios. Eles me acionavam quando tinha um problema. Então, normalmente eu levava o problema para Guido, exemplo claro é Arena Corinthians, o que que eu tratava com o Guido? Os problemas para resolver, era o financiamento para destravar, era essas coisas (Trecho do depoimento de Marcelo Odebrecht ao MPF, em janeiro de 2016).

## 7.6 Outros Resultados Relevantes da Pesquisa

O delator ainda não diferenciava os valores doados de forma ilícita com aqueles doados de forma lícita, para ele os objetivos eram os mesmos, no fim os valores acabavam misturados:

Olha, é que eu, até já tive a oportunidade de falar o seguinte: eu, na minha opinião, pelo menos na minha... a gente raciocinava o seguinte: a gente convivia e achava natural o caixa dois. Três quartos da campanha no Brasil, eu estimo, era caixa dois. Então, caixa dois virou um processo, quase um círculo vicioso, porque você tinha que fazer caixa dois. Então, muitas vezes, tinham candidatos, do ponto de vista, digamos assim, honestos, e que usavam caixa dois por uma questão de referência de valores. E tinham candidatos desonestos, que recebiam, no caixa um, propina. Então, eu nunca olhei a licitude, tinha licitude eleitoral, mas a licitude do ponto de vista da origem do recurso, eu não acho que estava no caixa um ou no caixa dois, e sim da maneira com que foi combinado esse recurso. (Trecho do depoimento de Marcelo Odebrecht ao MPF, em janeiro de 2016).

O delator explica que seu objetivo, como dirigente do grupo Odebrecht, era manter o crescimento da empresa com uma estratégia baseada em três pilares: estar envolvido nos principais projetos do país, cultivar o relacionamento interpessoal com o governo e apoiar financeiramente o projeto político dos partidos. Dessa forma, a empresa passou a ser uma das grandes doadoras para as campanhas políticas, tanto por vias legais como por vias ilegais, sendo

que as ilegais, principalmente, é que colaboraram para que a dívida de uma parte com a outra se formasse, quanto maior eram as doações, maiores eram as expectativas de contribuição esperadas do outro lado.

## 8 Considerações Finais

Os resultados da pesquisa apontam cinco formas distintas por intermédio das quais houve comportamento oportunista por parte da empresa Odebrecht, o que comprova a existência de comportamento oportunista nas relações com os agentes políticos e do governo, sendo possível concluir, então, que o comportamento oportunista é uma das causas dos crimes de corrupção cometidos pela Odebrecht.

Esse comportamento oportunista acontece, principalmente, devido à grande burocracia imposta pelo governo e entidades de financiamento, de acordo com o depoimento de Marcelo Odebrecht. Análogo ao caso citado por Maclean (2008), o comportamento oportunista, demonstrado no caso Odebrecht, surgiu a partir de pressões colocadas contra o grupo, que encontrou como alternativa para superá-las a oportunidade de comprar os agentes para obter benefícios a favor da empresa e o encurtamento dos caminhos que ela teria que percorrer através das vias legais, cometendo enfim o crime de corrupção.

A partir desta análise, a corrupção também pode ser vista como um custo de transação, do tipo custos de barganha, de acordo com as classificações de Coase (1937), pois as propinas pagas tiveram o objetivo de conseguir melhores condições contratuais para o grupo Odebrecht em negociações realizadas com o governo e empresas estatais.

É evidente que houve enriquecimento por parte do Grupo Odebrecht com essa prática, uma vez que seu crescimento nos últimos anos foi acelerado. Dessa forma, os custos de transação, no caso os custos de barganha, foram menores que o lucro obtido em contrapartida à prática de tais crimes.

Para expandir um pouco mais o entendimento do oportunismo nos crimes corporativos de corrupção, faz-se necessário analisar o conteúdo de outras delações premiadas de executivos de outras empresas investigadas na Operação Lava Jato, para verificar se as evidências aqui encontradas são realmente consistentes, ficando como uma recomendação para pesquisa futura.

## Referências

BREI, Z. A. Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. **Revista de Administração Pública**, v. 30, p. 64-77, 1997.

- CLINARD, M. B.; YEAGER, P. C.; BRISSETTE, J.; PETRASHEK, D. & HARRIES, E. **Illegal corporate behavior**. Washington: Department of Justice, 1979.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica, New Series**, v. 4, p. 386-405, 1937.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. São Paulo: Campus, 2002.
- GHOSHAL, S.; MORAN, P. Bad for Practice: A critique of the transaction cost theory. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 13-47, 1996.
- MACLEAN, T. L. Framing and organizational misconduct: a symbolic interactionist study. **Journal of Business Ethics**, v. 78, p. 3-16, 2008.
- MICHALOWSKI, R. J.; KRAMER, R. C. Space between laws: the problem of corporate crime in a transnational context. **Social Problems**, v. 34, p. 34-53, 1987.
- NUCCI, G. de S. **Corrupção e Anticorrupção**. Rio de Janeiro: Forense, 2015.
- NYE, S. Corruption and political development: a cost-benefit analysis. **American Political Science Review**, v. 61, p. 417-427, 1967.
- ODEBRECHT. **Sobre a Odebrecht**. Disponível em: <<https://www.odebrecht.com/pt-br/sobre-a-odebrecht/sobre-a-odebrecht>>. Acesso em: out. 2018.
- PODER 360. **Vídeos da Delação Premiada da Odebrecht**. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/lava-jato/assista-aqui-a-todos-os-videos-da-delacao-premiada-da-odebrecht>>. Acesso em: out. 2018.
- PORTAL MPF. **Caso Lava Jato**. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato/entenda-o-caso>>. Acesso em: dez. 2019.
- RICHARDSON, J. R. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- SALDAÑA, J. The coding manual for qualitative researchers. London: **Sage Publications**, 2009.
- SUTHERLAND, E. H. White-collar criminality. **American Sociological Review**, v. 5, p. 1-12, 1940.
- THIELMANN, R. **A Teoria dos Custos de Transação e as Estruturas de Governança: uma Análise do Caso do Setor de Suinocultura no Vale do Rio Piranga – Mg**, Gestão e Tecnologia para a Competitividade, 2013.
- VAUGHAN, D. The dark side of organizations: mistake, misconduct, and disaster. **Annual Review Sociological**, v. 22, p. 271-305, 1999.
- WILLIAMSON, O. E. Economic Organization: The case for Candor. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 48-57, 1996.