

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC)

**Título: A relação empresa e governo para a escolha dos setores presentes na política de
Campeãs Nacionais.**

Vivian Gaione Lima de Souza

Marina Amado Bahia Gama

São Paulo – SP

2019

Título: A relação empresa e governo para a escolha dos setores presentes na política de Campeãs Nacionais.

Resumo

O presente trabalho se propõe a retratar o campo da estratégia política voltado a interação entre empresas e governo. O enfoque se dá na relação do Estado brasileiro com grupos empresariais entre 2007 e 2014, período no qual foi implementado pelo governo federal a política de “campeãs nacionais”, sendo assim, busca-se compreender como houve a escolha de setores dessa política através de mecanismos de atividade política corporativa.

A metodologia utilizada possui cunho qualitativo, deste modo, os dados da pesquisa foram obtidos por meio de notícias de jornal entre 2007 e 2014. As fontes foram três grandes mídias impressas, sendo a ferramenta escolhida com o intuito de coletar informações descritivas relacionadas a todo o processo desde a implementação até o encerramento das execução da política de “campeãs nacionais”.

Os resultados foram analisados com o auxílio do software de análise qualitativa “Atlas T.I” permitindo o gerenciamento das informações através de codificações. Tais códigos permitiram a elaboração de uma rede de relações que mapeou como houve a interação entre os agentes estudados, explicado em conjunto com o referencial teórico.

Dessa forma, o projeto visa ampliar a literatura sobre as “Campeãs Nacionais” pela ótica da estratégia política, contribuindo para a compreensão do processo da política estudada e suas relações com as empresas, evidenciando os mecanismos utilizados pelos agentes envolvidos.

Palavras-chaves

Estratégia política; Campeãs Nacionais; Grupos empresariais; Governo; Análise qualitativa.

1. Introdução

Os estudos relacionados a estratégia política possuem vertentes difusas devido aos inúmeros cenários alternativos que cercam a relação entre firmas e governos. Há na academia uma vasta produção de artigos relacionados ao tema como: teoria de grupos de interesse, teoria da escolha pública, teoria dos custos de transição, dependência de recursos que buscam explicar o fenômeno por perspectivas distintas (GETZ, 2002).

O desenvolvimento desses estudos vão se tornando cada vez mais relevantes devido ao aumento da prática de estratégias políticas que empresas praticam para se protegerem de riscos provenientes da atuação do Estado ou para baratear seus investimentos, controlando assim o ambiente no qual estão inseridas (ALDRICH, H. & PFFEFER, 1976). Nesse sentido, identificou-se que no caso brasileiro essa tendência foi comum nos últimos anos (LAZZARINI, MUSACHIO, BANDEIRA-DE-MELLO, MARCON 2014) , dando insumos para a investigação.

Para o desenvolvimento do presente trabalho foi-se adotado como abordagem teórica a análise de como são constituídas as relações entre empresas-governo (HILLMAN; HITT, 1999) e quem são os agentes que fazem parte dessas articulações (FACCIO, 2006). Para aplicação no caso brasileiro, a literatura utilizada abarcou a relação entre o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e empresas favorecidas por recursos provenientes do banco (LAZZARINI, MUSACHIO, BANDEIRA-DE-MELLO, MARCON 2014) e como condicionou-se a política de desenvolvimento de empresas multinacionais no Brasil (ZACHARIAS, BROERING, ARREOLA, BANDEIRA DE MELLO, 2013).

O objetivo do trabalho visa identificar e compreender por meio do referencial teórico apresentado e análise dos dados, quais foram os mecanismos de atividade política corporativa utilizados pelas empresas para assim buscarem mitigarem seus custos e adquirirem benefícios por meio do governo brasileiro. Para que isso seja possível, se buscou a apropriação de dados descritivos que relatassem a trajetória da política de “Campeãs Nacionais”

Sendo assim, para a obtenção de materiais descritivos foram utilizadas notícias de jornais publicadas no período em que se estima o início e o fim da política, visto que, essas fontes trazem um panorama de caráter explicativo e apontam os atores envolvidos. Tendo em vista tal explicação, as fontes selecionadas foram veículos de notoriedade na mídia impressa

nacional, na procura por dados confiáveis e que descrevessem de forma mais realista o que houve na interação entre o empresariado beneficiado e o governo.

Para a manipulação do volume de informações, foi necessário o gerenciamento de cada notícia através de uma ferramenta de análise qualitativa, chamada “Atlas T.I”. O programa de computador permite que cada documento colocado para análise seja lido e as partes consideradas importantes podem ser destacadas através de códigos. Ao fim da leitura de todo o acervo, é possível obter como resultado ligações entre esses códigos, seja de associação, pertencimento ou contraposição, porém, destaca-se que essas relações não são automatizadas, ou seja, quem define os *links* é o usuário.

A codificação traz um conjunto de possibilidades para quem os manipula, desde a frequência no qual o código apareceu, como estes se estabelecem em conjunto com outros e na elaboração de uma rede de relações apresentada graficamente. No presente estudo, o enfoque do software se encontra na possibilidade de representar a relação entre empresa e governo por meio da rede, para assim se responder os mecanismos utilizados.

2. Teoria

2.1 Estratégia política: Abordagem, participação e estratégia empresarial

Os mecanismos utilizados por empresas na tentativa de se aproximarem do governo possuem abordagens diversas e dentro desse campo, buscou-se o modelo teórico elaborado por Hillman e Hitt (1999) para se compreender possíveis cenários dentro do contexto brasileiro. Os autores afirmam a importância de se estabelecer conexões políticas como uma forma de se evitar um ambiente de incertezas ou de fortes interferências que aumentem os custos de transação. Nesse sentido descrevem uma série de eventos que impulsionaram esse tipo de comportamento por parte das firmas em países como Canadá, Estados Unidos e México para justificarem a relevância dessa estratégia.

Para entender uma das formas que esse fenômeno pode se dar, foi elaborado modelo denominado “estratégias proativas” que consiste em mapear as possíveis estratégias empresariais dadas determinadas condicionalidades. Em tal abordagem, definem dois tipos de relação que as firmas poderiam traçar com governos: “transacional” e “relacional” e as aplicam em três variáveis: “grau em que firmas são afetadas pelo governo”; “nível de diversificação da empresa” e “grau de corporativismo ou pluralismo na atuação mercado-Estado de um país” (HILLMAN; HITT, 1999).

Quanto as relações, a transacional se refere a um contato de curto prazo envolvendo principalmente aspectos legais como a mudança de uma legislação, enquanto a “relacional” se estabelece a longo prazo, presumindo arranjos mais complexos (HILLMAN; HITT 1999). Essas formas de interação são oriundas de aspectos como o quanto a atividade exercida é interferida pelo governo em áreas como regulação ou o grau de diversificação de uma empresa e a necessidade de proteção a maior exposição a decisões do governo.

A variável “grau de corporativismo ou pluralismo na atuação mercado-Estado de um país” possui fator preponderante, pois altera de forma enfática o nível de participação das empresas. Uma nação mais corporativista tenderá a exercer participação em setores e as firmas estarão organizadas de forma coletiva em associações que defendam o ramo de atuação. Já aqueles países de cunho pluralista, não possuem uma estratégia clara de relação, assim as firmas de

forma individual tentarão negociar algum tipo de benefício, sendo o resultado disso concessões ou benefícios a grupos específicos (HILLMAN; HITT 1999).

De modo geral, as empresas com alta fonte de recurso, conhecimento e capital intangível, tentarão firmar relações em ambientes pluralistas, isso devido ao alto poder de influência e posicionamento econômico. Em contrapartida, agentes com menos poder, se aglutinarão em movimentos maiores para acenarem suas reivindicações.

Aspectos culturais também poderão determinar quais ações estratégicas possuem maior viabilidade, locais com tradições associativistas, regidos por princípios de consenso e cooperação tenderão a formar uma sociedade corporativista e os governantes agirão de acordo com este cenário, a fim de obter um bom capital político. Enquanto isso, o pluralismo é característico de poderes políticos e econômicos fragmentados que não possuem compromissos com grupos ou causas.

Com a contextualização dos cenários alternativos a partir do tipo de relação a ser adotada e variáveis que afetam o comportamento das empresas, a teoria reflete sobre as possíveis táticas a serem adotadas. Ressalta-se que a abordagem possui cunho generalista, afinal, os agentes envolvidos são dinâmicos e novas modalidades podem surgir, contudo, algumas práticas tornam-se mais comuns devido ao papel natural que mercado e Estado exercem.

Para ilustrar a atuação das firmas, os autores elaboraram uma tabela no qual há a descrição das possíveis estratégias, táticas dentro de cada abordagem e suas principais características.

Tabela 1: Taxonomia de estratégia política

Estratégia	Tática	Características
Informação estratégica	Lobby; Pesquisas e resultados de pesquisa; Reuniões com especialistas Fornecimento de documentos e relatórios.	As fontes para obtenção de tais informações costumam ser tomadores de decisões. Pessoas que possam trazer algum tipo de influência.
Incentivos financeiros estratégicos	Contribuições a partidos políticos; Presentes em reuniões; Pagamentos ou viagens; Contração pessoas com influências políticas ou cargos no governo	Os alvos desse tipo de ação também são tomadores de decisão.

<p style="text-align: center;">Construção do eleitorado</p>	<p>Mobilização de funcionários, fornecedores e clientes; Divulgação de posições políticas; Relações públicas; Pressão em eventos; Programas educacionais.</p>	<p>O alvo dessas ações são tomadores de decisão e indiretamente atores que possam influenciar ações políticas (movimentos sociais, associações etc).</p>
--	---	--

Hillman e Hitt 1999 (tradução autoral)

Tendo em vista as estratégias e táticas demonstradas na tabela acima, se faz algumas proposições de quais delas são mais aplicadas dado o tipo de relação constituída com o país. Seguindo a abordagem de relação transacional, a atuação das empresas estará baseada na influência do ciclo de políticas públicas (HILLMAN, HITT;1999) definido como: formação da opinião pública, formulação de políticas públicas e implementação (RYAN, SWANSON, BUCHHOLZ;1987).

De modo geral, as firmas buscarão influenciar os dois primeiros estágios de políticas, pois o terceiro estágio possui o alto enrijecimento do direito público, delimitando o espaço de atuação. Nesse sentido, é provável que utilizem artifícios voltados a obtenção de informações estratégicas na tentativa de pressionar governos ou se prevenir de alguma ação, assim como incentivos financeiros, principalmente para tornarem a formulação de algumas políticas mais favoráveis aos seus negócios.

Com a perspectiva relacional os parâmetros de atuação se alteram, não se atendo ao ciclo de políticas públicas somente, pois é possível que haja linhagens e interesses mais específicos. A construção de um eleitorado ao invés de somente grupos associativos, terá um papel fundamental, pois podem ser instrumentos na consolidação de interesses de grupos específicos. Uma empresa com grande número de funcionários é um fator relevante politicamente devido fator socioeconômico que desenvolve, logo, alguma medida que possa prejudicar o

funcionamento dessa atividade, implica em problemas com esses trabalhadores e estes, procurarão alguma medida para continuarem em seus postos.

A credibilidade da firma também é relevante no processo de consolidação de uma estratégia, a medida que sua importância no jogo político possa trazer alguma consequência ao executivo ou legislativo. Assim, as informações estratégicas fazem parte desse cenário através da contratação de ex membros do Estado, formação de uma rede de contatos e atores políticos que possam ser uma boa fonte de informação.

A teoria apresentada sobre as conexões políticas visa demonstrar o papel fundamental do Estado na compreensão das atividades empresariais e o grau de importância que possui tanto a formação de grupos de interesse como o grau de participação da própria população em prol de benefícios.

2.2 Agentes políticos e conexões com empresas

Os benefícios obtidos através de conexões políticas possuem características diversas, desde tratamento diferenciado em competições, mudanças regulatórias e taxas mais baratas. Conseguir esse tipo de tratamento se tornou cada vez mais comum nos países, devido a as vantagens financeiras que esse tipo de relação pode gerar aos negócios (FACCIO, 2006).

Para analisar como se estabelecem essas conexões, se faz importante delimitá-las, segundo a concepção de Mara 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 (presidentes de empresas públicas ou órgãos governamentais).

A conexão com parlamentares é visualizada quando este, possui algum tipo de relacionamento pessoal com altos membros de uma empresa privada ou possui participação direta nos negócios por meio de investimento em ações. A relação com ministros ou chefe de estado segue lógica semelhante, incluindo exemplos de familiares que detém algum tipo de negócio.

A conexão entre agentes que fizeram parte do alto escalão do governo é mais subjetiva, a medida que pode haver ou não uma relação clara entre esse agente e aqueles que presentemente

fazem parte do governo. De qualquer modo, é uma prática comum e há um forte movimento de ex-membros do governo que voltam a atuar no mercado, devido a própria capacitação, conhecimento no setor e até mesmo a experiência política.

Deste modo, quanto mais próximos esses agentes estiverem das empresas, maiores as propensões de adquirirem algum tipo de vantagem. O estudo comparativo sobre a influência dessas relações, constatam que os países com regulações menos enfáticas são aqueles que se tornam o ambiente mais favorável a consolidação de conexões, aumentando a intensidade desse tipo de prática (FACCIO, 2006).

2.3 Sistema político brasileiro e relações com empresariado

Embora a atuação dos governos no campo econômico de modo geral vise buscar o estrito crescimento e desenvolvimento da nação e em decorrência desse objetivo trace estratégias para alcançá-lo, a escolha de quem participa desse processo no Brasil é particularmente subjetiva. Assim, empresas utilizam mecanismos variados para conseguirem estar inclusas no pacote desenvolvimentista do governo.

Para que qualquer presidente consiga ter alguma margem de governabilidade é necessário que se instaure alianças políticas, tendo em vista a alta quantidade de poderes de veto (AMES, 2003). A principal fonte de alianças se encontra no sistema legislativo, constituído por duas câmaras: a do senado e a dos deputados. Devido a pouca responsividade dessa classe diante seus eleitores, deputados e senadores possuem um alto campo de negociação em prol de garantir direitos particularistas, visto que, a probabilidade de algum desses atos repercutir negativamente e atingir as grandes massas é menor, se comparado ao executivo.

A fragmentação de movimentos políticos e a falta de um modelo que incite o poder legislativo a cumprir suas reais funções, implica na necessidade do executivo em se articular com o parlamento, promovendo o interesse de grupos específicos em troca de aprovação de projetos de leis e a da estabilidade do governo. Logo, estabelecimento do governo de coalizão se torna uma arena no qual empresas com maiores influências dentro do sistema político buscam adquirir vantagens.

Além disso, a própria estrutura de federalismo existente no país contribui para a influência do meio corporativo na política. A forma como os três poderes se distribui: União, Estados e Municípios, tornam as relações com o empresariado mais estreitas. Deste modo, em alguns casos, aqueles com maior influência em um município são detentores de poder econômico, como donos de empresas de relevância local e tal motivo, os tornam figuras conhecidas e por conseguinte, a notoriedade popular os impulsionam para a carreira política, os aproximando daqueles que possuem poder decisório para destinação de recursos públicos.

3. Métodos

A abordagem metodológica deve ser definida de forma que possibilite atender o objetivo do estudo.

Metodologia e Dados

Amostra, fonte e tratamento de dados

Para realizar a análise de como se deu a escolha dos setores que compuseram a política das Campeãs Nacionais influenciada por mecanismos de atividade política corporativa, buscou-se selecionar as cinco maiores empresas nacionais em receita líquida com participação do Estado como acionista minoritário, seja através do Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES) ou fundos de pensão estatais, descritas na lista “Valor 1000” 2017 do jornal Valor Econômico. A justificativa para esse critério, se dá por não haver documentos oficiais do governo que descrevam quais são as empresas “Campeãs Nacionais”, logo, qualquer escolha baseada em interpretações poderia induzir a erros metodológicos.

Tabela 1: Empresas, receita líquida e entidade estatais com participação acionária

Empresas	Receita líquida em milhões	Entidade estatais com participação acionária
JBS	170.380,0	BNDES

BRF	33.732,9	PREVI
OI	25.996,4	BNDES
MARFRIG	19.333,5	BNDES
NEOENERGIA	14.839,7	PREVI

Fonte: As 1000 maiores -2017- Valor Econômico

Após a seleção, a segunda parte da coleta de dados baseou-se na busca por informações de relações entre empresas e o governo brasileiro. Escolheu-se três fontes de alta credibilidade e circulação no país, a fim de manter o rigor metodológico.

Tabela 2: Fontes, número total de notícias e procedimentos de busca

Fontes	Número de notícias	Procedimento
<p>O Estado de São Paulo/Estadão https://www.estadao.com.br/</p>	120	<p>Dentro do portal de notícia, as matérias foram filtradas por anos sendo o intervalo entre 01/01/2007 e 31/12/2014. As palavras-chaves utilizadas no buscador foram: “BNDES”; “PREVI”; “FUNCEF”; “PETROS”; “Investimento” e o nome de cada empresa analisada. Tais palavras foram selecionadas, para diminuir</p>

		<p>o número notícias com outras temáticas.</p>
<p>Valor econômico https://www.valor.com.br/</p>	<p>34</p>	<p>As notícias mais antigas disponíveis no portal online do jornal Valor Econômico datam julho de 2011. Assim o intervalo de busca utilizado compreende 25/07/2011 até 31/12/2014. As palavras chaves utilizadas também foram: “BNDES”; “PREVI”; “FUNCEF”; “PETROS”; “Investimento” e o nome de cada empresa analisada.</p>

<p style="text-align: center;">Exame</p> <p style="text-align: center;">https://exame.abril.com.br</p>	4	<p>No portal online da revista Exame, as matérias pesquisadas foram filtradas com o intervalo entre 01/01/2007 a 31/12/2014. As palavras chaves utilizadas foram: “BNDES”; “PREVI”; “FUNCEF”; “PETROS”; “Investimento” e o nome de cada empresa analisada</p>
--	---	---

Dados de pesquisa.

O tratamento dos dados foi realizado por meio do software Atlas T.I, uma ferramenta de análise qualitativa que permite extrair dados não estruturados. O programa visa facilitar o usuário na busca, codificação e anotação de palavras, citações em arquivos de texto, áudio ou vídeo e assim estabelecer relações que se repetem.

O uso do software no presente trabalho foi utilizado para traçar quais as trajetórias realizadas entre as empresas brasileiras e o governo. O estudo buscou traçar a perspectiva histórica da política de “campeãs nacionais” para assim, elaborar de uma rede de relações irá tentar responder o porquê o Estado decidiu dar aportes a esses grupos.

Para a elaboração da rede foi feito o *download* das 158 notícias encontradas, salvas no Atlas T.I e separadas em pastas por anos. Todas as matérias foram lidas novamente e passaram pelo processo de codificação, que se refere a extração de palavras ou citações com algum grau de combinação para a visualização de comportamentos similares entre os agentes analisados.

4. Resultados

4.1 Códigos obtidos

Através da leitura de 158 notícias foram obtidos 24 códigos, estes representando conexões que pudessem explicar o fenômeno estudado qualitativamente. Os códigos encontrados com maior número de frequência nas notícias foram: “BNDES” com ocorrência de 115 vezes, “Campeãs nacionais” com 97 e “Fortalecimento de empresas brasileiras” com 94 ocorrências, em contrapartida, os com menores frequências foram: “FUNCEF”, “PETROS” e “PREVI” que correspondem a fundos de pensão das estatais Caixa Econômica Federal, Petrobrás e Banco do Brasil respectivamente, ambos auxiliaram no financiamento de empresas específicas e por tal razão estão em menor quantidade.

Analisando os códigos pela perspectiva de frequência relacionada ao ano no qual a notícia foi publicada, 2010 aparece com maior dissonância em relação aos outros anos, estando com a maior fatia, representando 25,69% dos códigos encontrados, indicando que neste ano houve maior movimentação dos fatos relacionados a política estudada. Por sua vez, 2007 e 2008 apresentam as menores porcentagens, dado que representam a fase inicial da política de campeãs nacionais representando 1,62% e 2,95% dos códigos encontrados respectivamente.

4.2 Códigos selecionados para estruturação da rede

Após a análise individual dos códigos, foram selecionados aqueles que mais se aplicam na busca de responder como se deu a escolha dos setores das campeãs nacionais influenciada por mecanismos de atividade política corporativa. Assim, como resultado 15 códigos foram utilizados, sendo 10 aglomerados em 2 códigos para tornar melhor a visualização do fenômeno, resultando em sete códigos que de forma sistematizada, respondem a pergunta de investigação.

A escolha destes sete se justifica pelo fato de conseguirem explicitar as condições comuns entre todas as empresas que foram investigadas no estudo, buscando assim apontar interações semelhantes entre os grupos empresariais e o governo brasileiro.

Deste modo, os códigos selecionados foram:

- (a) **Benefícios pouco claros:** O código foi encontrado em um total de 34 vezes, interpretado nas notícias em cenários no qual empresas recebiam algum tipo de

beneficiamento, geralmente em forma de empréstimos a taxas menores em períodos constantes sem que houvesse uma justificativa clara para tal ação como documentos ou estudos dos entes estatais para a liberação da quantia. Além disso, há também fatos como mudanças regulatórias que afetam a concorrência com empresas do mesmo segmento, tornando o grupo empresarial melhor posicionado sem comprovação das externalidades positivas que a medida gera a população.

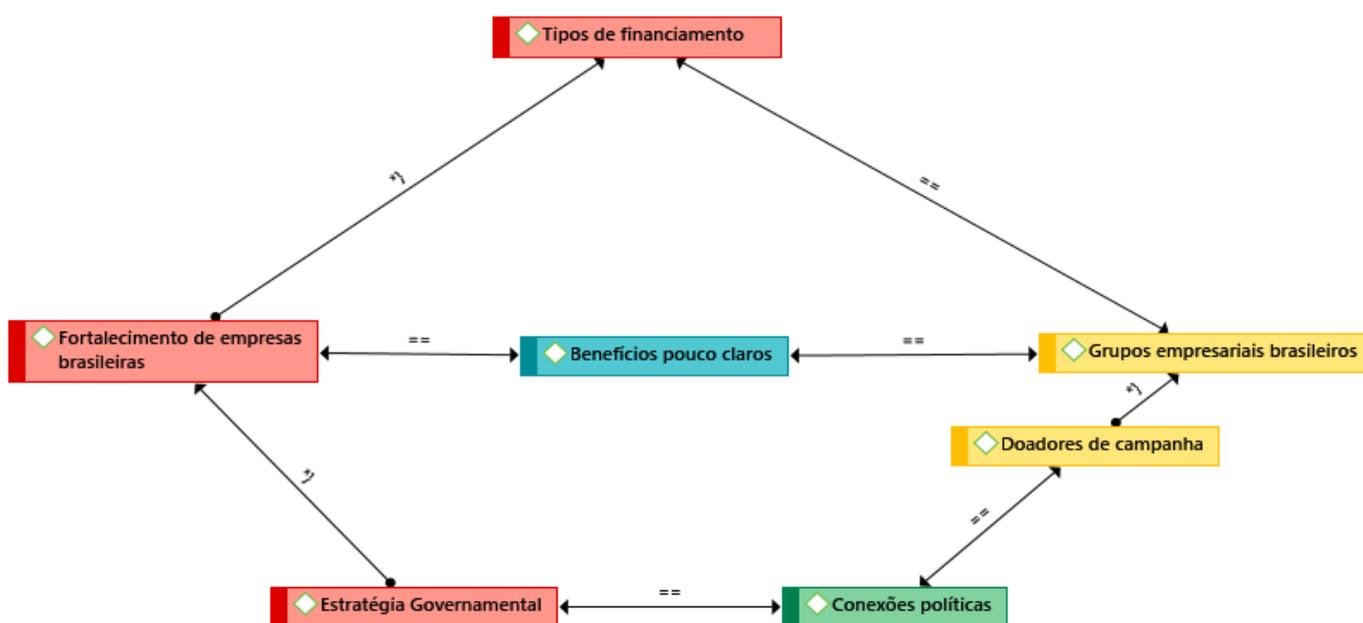
- (b) **Conexões políticas:** É descrito no presente estudo como a proximidade que agentes governamentais possuem com aqueles que fazem parte do alto escalão das empresas analisadas. Essa relação foi identificada 27 vezes em todas as empresas estudadas, porém, com graus diferentes entre elas.
- (c) **Doadores de campanha:** Tal código é interpretado em situações no qual grupos empresariais são citados como doadores a campanhas eleitorais identificadas no intervalo de 2007 a 2014.
- (d) **Estratégia governamental:** O código se refere a sentenças no qual o governo brasileiro justifica uma ação em prol dos grupos empresariais brasileiros como um mecanismo de garantia de empregos, melhoria da cobertura de algum serviço semi-público ou privado e crescimento econômico. Foi encontrado no trabalho 38 vezes nas notícias relacionadas a todas as firmas analisadas.
- (e) **Fortalecimento de empresas brasileiras:** Este código tange observações feitas tanto por empresas como pelo Estado brasileiro como uma razão para que houvesse investimentos e outros tipos de diferenciações em prol de tornar grupos empresariais brasileiros mais fortes em território nacional e competitivos internacionalmente. Nesse sentido, se encontra justificativas de impedimento da venda de ações a grupos estrangeiros como também incentivo para que o governo se tornasse acionista minoritário para assim evitar atuação estrangeira em “setores estratégicos” evitando interferências que pudessem ser nocivas a população, segundo os agentes descritos nas notícias. No estudo presente, nota-se a importância do código, pois sua ocorrência como já descrita, aparece 94 vezes se destoando dos outros códigos selecionados.
- (f) **Grupos empresariais brasileiros:** O código buscou sintetizar as cinco empresas estudadas, a fim de buscar relações comuns entre as empresas. Deste modo, representam graficamente os códigos das notícias que continham: BRF, JBS, MARFRIG, NEOENERGIA e OI.
- (g) **Tipos de financiamento:** O presente código representa o conjunto de instituições estatais que liberaram empréstimos ou se tornaram acionistas das empresas estudadas.

Deste modo, se encontram no conjunto: BNDES, FUNCEF, PETROS e PREVI. Vale ressaltar que o código “BNDES” foi o que possuiu o maior número de frequência de todo o estudo com 115 aparições.

4.3 Rede de relações

Por meio dos códigos descritos acima se construiu uma rede de relações que mapeou o processo de interação entre os grupos empresariais selecionados e o Estado brasileiro.

Figura 1. Rede de relações entre empresa e governo



Os retângulos em vermelho representam o Estado brasileiro e suas posições diante da política de “Campeãs Nacionais”, já o amarelo ilustra as empresas analisadas. O retângulo destacado em verde exemplifica como ocorreu a ligação mais evidenciada nas notícias entre empresa e governo, por fim o azul simboliza o principal resultado encontrado pela análise. Os símbolos “=” e “1)” são dados automaticamente pelo software Atlas T.I para a representação de relação que os códigos possuem entre si, os *links* são respectivamente “é propriedade de” e “está associado à”.

4.3.1 Interpretação da Rede

A principal relação identificada entre as cinco empresas e o governo foi o recebimento de benefícios poucos claros que o governo provia as firmas, sendo estes, injeção de capital

financeiro estatal ou mudanças regulatórias. Esses benefícios se consolidavam em uma relação recíproca entre os agentes envolvidos, deste modo, por meio de conexões políticas havia aproximação de empresários com alto escalão do executivo, legislativo estadual e federal, essa ponte por sua vez, firmava o estabelecimento de favores como doações de campanha em troca de tratamento diferenciado em comparação com outras firmas atuantes no mercado.

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 a agenda do governo, resultando em empregos, acesso a serviços de infraestrutura e conseqüentemente a melhora de indicadores econômicos e do bem estar da população.

Para o funcionamento da política, os pilares financeiros foram fundos de pensão públicos como: FUNCEF (Fundação dos Economiários Federais) pertencente a Caixa Econômica Federal, PETROS (Fundação Petrobras de Seguridade Social) da Petrobras e por fim PREVI (Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil), porém, a entidade com maior relevância na disposição de recursos financeiros foi o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social).

Assim, como foi necessário o contato com executivo e legislativo, a articulação com aqueles que comandavam as instituições estatais, foi identificada como facilitadora do processo para a aquisição de capital financeiro. Para isso, foi identificado desde reuniões com funcionários públicos do alto escalão a situações no qual o empresariado influenciou na escolha do presidente de um dos fundos de pensão para assim mitigar eventuais riscos como a interrupção de investimento ou o direcionamento para outras empresas.

O BNDES se destaca no estudo por ser o palco daquilo tido como uma estratégia de desenvolvimento do Estado. O banco desde sua fundação possui como intuito a indução de capital a economia por meio de investimento a diversos setores, seu diferencial se encontra no fato de permitir empréstimos a longo prazo, algo que no contexto brasileiro ocorre em menor frequência nas instituições privadas, além disso, oferece taxas de juros menores aumentando ainda mais o interesse do empresariado.

As suas ações se diferem comparado aos outros bancos, pois ele auxilia no desenvolvimento da economia, dando a oportunidade para empresas crescerem e se tornarem independentes e rentáveis. Destaca-se aqui, a avaliação para a concessão de empréstimos pautadas no incentivo a inovação, desenvolvimento regional e impacto socioambiental e econômico.

Porém, dentro do contexto da política de “Campeãs Nacionais” vê-se que não havia a defesa desses pilares para a concessão de empréstimos as empresas presentes neste estudo, permitindo compreender que não existia uma análise metodológica baseada em tais critérios. Sendo assim, as únicas relações encontradas foram a de aproximação com governo e doações a campanhas.

Partindo da análise de Hillman e Hitt (1999) sobre estratégia política, pode-se afirmar com o cenário apresentado que a estratégia proativa utilizada pelas empresas se refere a “estratégia relacional”, no qual foi construído um laço a longo prazo com o governo, evidenciado pelo histórico de no mínimo sete anos da política de “Campeãs Nacionais”. Além disso, havia uma cultura pluralista em que cada um dos grupos empresariais estudado buscava uma maneira diferente para estabelecer sua conexão política, isso explica o porquê de não existir com exatidão os setores que seriam beneficiados, já que era possível a sinalização de interesse por inúmeras áreas da economia ao invés de associações específicas organizadas por atuação.

O cunho pluralista foi encontrado em momentos que algumas legislações eram mudadas para promover firmas específicas e as concorrentes afirmavam que a medida prejudicaria seus negócios, além de trazerem o questionamento do porquê algumas taxas de juros não eram reduzidas para todo o setor, ilustrando os benefícios poucos claros. Ressalta-se que o fato das empresas escolhidas serem as cinco maiores empresas que possuem o Estado como acionista minoritário, e serem grandes em receita líquida as fazem preferir por um espaço pluralista, pois possuem maior poder de influência e posicionamento econômico.

Ao que se aplica aos principais mecanismos estratégicos descritos por Hillman e Hitt (1999), a análise presente segue a tendência já encontrada em estudos de instituições de outros países. Há evidências de que os grupos empresariais optaram pela estratégia de: “informação estratégica” e “incentivos financeiros estratégicos”, 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.

Ao que tange a “informação estratégica” há evidências de que o principal mecanismo foi a conexão com agentes do Estado para influenciarem suas escolhas, por meio de articulações e até mesmo na intervenção para a escolha do presidente de um dos fundos de pensão. Essas ações foram cruciais para garantirem a estabilidade dos benefícios a longo prazo, pois a falta de coesão da política em avaliar os setores escolhidos também poderia representar riscos de rompimento caso a estratégia não fosse mantida, demonstrando a necessidade de se manter relações a longo prazo.

Dentro de “incentivos financeiros estratégicos” foram identificadas doações a campanhas eleitorais como um método utilizado com frequência para indicar interesses ou retribuir favores concedidos aos grupos. A contratação de pessoas influentes no governo também foi encontrada algumas vezes, sendo considerada importante para diminuir as distâncias entre governantes e empresários.

Portanto, observa-se que a tática com maior número de ocorrências nas notícias é a de “incentivos financeiros estratégicos”. As empresas buscaram influenciar por meio do seu poderio financeiro e o Estado respondia a essas atividades de forma positiva, indicando que esse investimento por parte do empresariado era recíproco, mas para isso o contato com as fontes de poder governamentais deveria ser constante.

Sendo assim, como apontado por Faccio (2006) as conexões políticas entre membros do governo e empresários foram cruciais para manter a estrutura de funcionamento da política e quanto maior a aproximação entre os agentes, maiores eram as oportunidades de negociação. Assim, há evidências de que a legislação eleitoral vigente na época que permitia a doação de recursos financeiros à campanhas eleitorais, pode ser uma das razões que tornou esse mecanismo praticável e bem sucedido.

O somatório dessas movimentações aponta evidências de benefícios pouco claros a sociedade como um todo, já que não é possível responder com documentos oficiais o que permitiu a participação de empresas como BRF, JBS, MARFRIG, NEOENERGIA e OI na política de “Campeãs Nacionais”.

5. Conclusão

O trabalho procurou analisar a relação empresa e governo para a escolha dos setores presentes na política de “Campeãs Nacionais” através da interpretação de dados secundários encontrados

em notícias de jornal. Para isso se fez necessário buscar aparato teórico referente a estratégia política corporativa e assim aplicar aos resultados encontrados.

O critério utilizado para a seleção de quais empresas seriam analisadas foi as cinco maiores empresas que possuíam o governo brasileiro como acionista minoritário de acordo a lista disponível na “Valor 1000: As 1000 maiores” do ano de 2017. Assim, foi possível buscar quais os mecanismos de estratégia política corporativa essas empresas utilizaram para se aproximarem do governo e alcançarem benefícios que diminuiriam os riscos de suas ações e barateariam seus investimentos.

A partir disso, as descrições foram analisadas e codificadas, permitindo a formulação de algumas hipóteses, sendo estas: uso de conexões políticas para ampliar as formas de contato, fortalecendo relações com o governo brasileiro e doações a campanhas eleitorais como forma de retribuir ou de garantir que os benefícios fossem concedidos a longo prazo. Isso pode ocorrer porque dentro do contexto brasileiro havia um cenário propenso, definido como pluralista em que empresas com forte influência econômica se aproximam de forma individual do governo, já que neste caso, não havia a organização de setores da indústria em associações.

As hipóteses encontradas indicam que os benefícios concedidos pelo governo as empresas foram pouco claros, visto que, não eram baseados em resultados, mas em táticas que algumas firmas utilizavam para garanti-los. Ressalta-se que esse comportamento fora encontrado em todos os anos de análise, ou seja, de 2007 a 2014, podendo sinalizar a efetividade de manter conexões políticas e doações a campanhas eleitorais.

Nesse sentido, o estudo pode contribuir na compreensão do processo da política de “Campeãs Nacionais” e desta maneira, auxiliar na explicação dos resultados da política em investigações posteriores. Os dados secundários trouxeram como uma possível resposta que as motivações do governo para conceder empréstimos a menores taxas, investir capital nas empresas e alterar leis não estavam atrelados a estudos que se transformassem em externalidades positivas, pois de acordo com os dados, não houve transparência o suficiente nas decisões governamentais.

Além disso, o trabalho traz hipóteses sobre alguns mecanismos praticados por empresas brasileiras para adquirirem sustentabilidade financeira, sendo assim, não fora trabalhado os

resultados de entrada e saída de capital, mas uma das razões para possivelmente alguns resultados terem sido alcançados, caso analisados. Logo, estudos quantitativos poderão extrair informações aqui presentes.

De um modo geral, vê-se com o cenário apresentado a necessidade de formulação de políticas públicas de fomento a economia que estipulem critérios para tornarem tanto o processo como os recursos injetados mais justos a população. O argumento justifica-se, pois a utilização de conexões com membros do poder, traz consigo dúvidas se a alocação daquele recurso ou lei seria a melhor opção, se comparado com critérios mais técnicos como custo benefício, capacidade financeira e de auto-sustentação das firmas a longo prazo etc.

Além disso, tais práticas viabilizaram muitos casos de corrupção no cenário político brasileiro e algumas empresas que conseguiram se expandir por meio de benefícios governamentais se encontram atualmente com problemas financeiros e judiciais, trazendo impactos negativos como o desemprego, desaceleração de alguns setores da economia e pouca competitividade. Essa problemática detectada na área de infraestrutura gerou efeitos duplos, pois houve contratos firmados entre empresas e governo para concessão de obras públicas e estes, foram interrompidos antes do término devido a incapacidade financeira ou barreira judicial, resultando em ônus tanto dos investimentos que foram realizados como a ausência do serviço para a população.

Portanto, se faz necessário um Estado que possua mecanismos de transparência para o acompanhamento de suas ações, fazendo com que as políticas econômicas possam analisadas, debatidas e construídas com o maior número de atores. Isso com o intuito de trazer melhoria social, serviços adequados diminuindo desigualdades de oportunidade junto a um mercado que consiga competir de forma equânime, sendo assim estimulado, diversificado e de alta produtividade.

6. Referências

ALDRICH, H. & PFFEFER, J. (1976). Environments and Organizations. **Annual Review of Sociology**, v.2, p. 79-105. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.000455>

BANDEIRA-DE-MELLO,R.; AREOLA, M. F. The Role of Home Country Political Resources for Brazilian Multinationals Companies. **AIB Annual Meeting. Anais...** Washington: [s.n.] , 2012

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. The value of business group affiliation for political connections: Preferential lending in Brazil. **Annual Meeting of the Academy of Management. Anais...** [S.l: s.n.] , 2011

FACCIO, M. Politically Connected Firms. **The American Economic Review**, v. 96, n. 1, 2006.

GETZ, K. Public affairs and political strategy: Theoretical foundations. **Journal of Public Affairs**, v. 1, n. 4, p. 305–329, 2002.

HILLMAN, A.; HITT, M. Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 825–842, 1999.

LAZZARINI, Sergio G, MUSACHIO, Aldo, MELLO, Rodrigo Bandeira de, MARCON Rosilene .**What do State-Owned Development Banks do? Evidence from BNDES,2002-09.** Elsevier Ltd. 2014

SERRA, J. **Ciclos e mudanças estruturais na economia brasileira do pós-guerra.** In: BELLUZZO, L.; COUTINHO, R. (Org.). *Desenvolvimento capitalista no Brasil.* Ensaio sobre a crise. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1983. v. 1 SOUZA, A. M. *BNDES: Campeões nacionais, expansionismo e integração regional.* UNESP, 2012.

7. Anexos

1. Tabela de códigos obtidos na análise

Códigos
Benefícios pouco claros
BNDES
BRF
Campeãs nacionais
Conexões políticas
Critérios do BNDES
Doadores de campanha
Estratégia Governamental
Fim da política de campeãs nacionais
Fortalecimento de empresas brasileiras
FUNCEF
Fundos de pensão das estatais
Grupos empresariais brasileiros
JBS
MARFRIG
NEOENERGIA
Nomeações não técnicas
OI
PETROS
Poder de intervenção do governo
Política Industrial
PREVI
Privatização
Setores
Tipos de financiamento

Tabela 2: Notícias utilizadas para construção de base de dados

https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,banco-investiu-r-18-bilhoes-nas-empresas-campeas-imp-,1023873
https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,economistas-divergem-sobre-papel-do-bndes,186156e
https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,coutinho-nega-subsidio-do-bndes-ao-setor-de-proteinas,185844e
https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,mdic-brf-mantem-4-lugar-entre-as-maiores-exportadoras,175609e
https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,os-limites-do-bndes-imp-,1097581
https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,e-a-politica-industrial-imp-,1084830
https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,campeas-nacionais-do-bndes-patinam-imp-,1006808
https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,bndes-decide-abandonar-a-politica-de-criacao-de-campeas-nacionais,151356e
https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,mais-credito-mais-subsidios-do-bndes-imp-,1079248
https://opinioao.estadao.com.br/noticias/geral,bndes-colhe-o-que-plantou-imp-,1067900
https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,mudanca-no-bndes-vai-reduzir-critica-diz-analista,151510e
https://opinioao.estadao.com.br/noticias/geral,hora-de-revisao-no-bndes-imp-,1024342
https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-bndes-tera-de-ser-mais-rigorous-nas-aplicacoes-imp-,903741
https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,coutinho-perde-espaco-no-governo-imp-,1144087
https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,tesouro-faz-aporte-no-bndes-ate-julho-preve-coutinho,113863e
https://politica.estadao.com.br/noticias/geral,credibilidade-do-bb-e-da-previ-esta-em-jogo-diz-dilma,843884
https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,recursos-usados-pela-bndespar-sao-publicos-mas-nao-sao-subsidiados-imp-,775393

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,bndespar-nega-estatizacao-e-diz-querer-democratizar-mercado-de-capitais-imp-,775317>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,bndespar-nao-usa-dinheiro-subsidiado-em-seus-investimentos-diz-diretor,84915e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,acao-do-banco-em-fusoes-e-aquisicoes-tem-crescido-imp-,739673>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,bndes-mantera-juro-subsidiado-ate-o-fim-do-ano-diz-coutinho-imp-,591595>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,coutinho-nega-concentracao-nos-desembolsos-do-bndes,30640e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,the-economist-questiona-papel-do-bndes-na-economia,30499e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,bndes-cresce-rapido-demais-e-precisa-de-transparencia-diz-economist,30439e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,banco-amplia-estrategia-de-internacionalizacao-de-empresas-imp-,588873>

<https://economia.estadao.com.br/blogs/celso-ming/festa-para-poucos/>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,apoio-do-bndes-comeca-a-fazer-efeito,28840e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,aposta-do-bndes-em-frigorificos-assusta-concorrentes,28838e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-limite-da-irresponsabilidade-imp-,585718>

<https://opinioao.estadao.com.br/noticias/geral,as-escolhas-do-bndes-imp-,584962>

<https://economia.estadao.com.br/blogs/sala-ao-lado/protecionismo-ou-descuido/>

<https://www.estadao.com.br/noticias/geral,bndes-gasta-r-8-bi-em-um-ano-para-criar-campeoes-nacionais,441624>

<https://www.estadao.com.br/noticias/geral,bndes-ja-investiu-r-4-8-bi-no-setor,436378>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,bndes-condiciona-ajuda-a-entrada-no-novo-mercado,397062>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,vamos-reduzir-os-impostos-sobre-investimentos,28455e>

<https://www.valor.com.br/brasil/3044572/bndespar-concentra-89-dos-investimentos-em-apenas-5-setores>

<https://www.valor.com.br/eleicoes2014/3699056/sem-mencao-ao-bndes-vice-fala-industria-da-carne>

<https://www.valor.com.br/agro/2758654/bndes-perderia-r-26-bi-se-deixasse-frigorificos>

<https://www.valor.com.br/empresas/3034836/expandir-rede-ganha-status-de-prioridade-no-governo>

<https://www.valor.com.br/opiniao/2992044/campeoes-nacionais>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,bndes-politica-industrial-estimulara-grupos-para-atuacao-global,164907>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,governo-apoia-criacao-de-grandes-grupos-empresariais,372482>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,era-das-megafusoes-so-comecou,375938>

<https://www.estadao.com.br/noticias/geral,governo-muda-postura-em-relacao-as-grandes-fusoes,481435>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,governo-ja-e-socio-de-119-empresas-imp-,648252>

<https://politica.estadao.com.br/noticias/geral,dilma-coleciona-nomes-para-cargos-publicos,693737>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,acao-do-bndes-se-da-por-aportes-a-grandes-grupos-imp-,713506>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,bndes-aumenta-atuacao-em-fusoes-de-empresas,64996e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,mais-uma-vez-politica-industrial-sem-criterio-imp-,738245>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,empresa-que-elege-mais-politicos-recebe-mais-recursos-do-bndes-imp-,809497>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,modelo-petista-se-assemelha-ao-do-governo-tucano-imp-,834786>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,em-tres-anos-o-bndes-ja-liberou-r-230-bi-para-incentivar-a-economia,841853>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,bndes-usa-verba-do-tesouro-para-grandes-empresas-imp-,897822>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,comissao-adia-para-quarta-feira-votacao-da-fusao-sadia-perdigao,41933e>

<https://www.valor.com.br/eleicoes2014/3706454/falta-transparencia-nas-doacoes-das-sas>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,aos-60-anos-bndes-do-seculo-21-atrai-polemicas-e-atencoes-internacionais,123707e>

<https://opinioao.estadao.com.br/noticias/geral,exorbitancias-do-bndes-imp-,738248>

<https://opinioao.estadao.com.br/noticias/geral,politica-industrial-nao-ha-file-gratis-imp-,702321>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,dilema-entre-o-que-se-quer-ser-e-o-que-se-e-imp-,698215>

<https://opinioao.estadao.com.br/noticias/geral,a-caixa-e-a-politica-de-lula-imp-,698077>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,subsidio-ao-bndes-cresce-r-2-5-bi-a-cada-ponto-da-selic-imp-,656248>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,jbs-vale-a-pena-um-campeao-nacional-imp-,636021>

<https://www.estadao.com.br/noticias/geral,processo-de-consolidacao-continua-aquecido,511774>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,bndes-vai-apoiar-a-consolidacao-de-empresas,356731>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,bndes-fica-sob-holofotes-diante-de-pressao-de-contas-do-governo-federal,1587425>

<https://www.valor.com.br/empresas/2803804/fabricantes-nacionais-aumentam-grau-de-dependencia-do-bndes>

<https://www.valor.com.br/brasil/3062180/reinvencao-dos-fundos-de-pensao>

<https://www.valor.com.br/empresas/2753274/presidente-da-previ-admite-que-pode-assumir-conselho-da-vale>

<https://www.valor.com.br/financas/2675686/previ-e-um-fundo-de-pensao-como-nenhum-outro>

<https://www.valor.com.br/financas/2682248/diretores-da-previ-sao-reconduzidos-seus-cargos>

<https://www.valor.com.br/financas/1084638/previ-abre-selecao-para-indicacao-de-conselheiros>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,previ-tera-r-1-bilhao-para-fundos-de-participacao-em-2014-imp-,1105763>

<https://www.valor.com.br/empresas/3252820/previ-quer-ampliar-ativismo-nas-companhias>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,governo-quer-empresas-brasileiras-no-lugar-de-espanhois-na-neoenergia-imp-,876638>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,telefonica-previ-e-grupo-telemar-lideram-ranking-de-poder-economico-imp-,971496>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,empresas-brasileiras-afetadas-pela-criese-retomam-grau-de-investimento,63885e>

<https://www.valor.com.br/brasil/3611272/coutinho-operacao-da-portugal-telecom-nao-poe-em-risco-fusao-com-oi>

<https://www.valor.com.br/empresas/3490798/decisao-sobre-oi-e-desafio-para-cvm>

<https://www.valor.com.br/empresas/3293552/fundos-estatais-ainda-nao-decidiram-se-vao-investir>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,coutinho-do-bndes-comandara-fusao-da-oi-com-brasil-telecom,31464>

<https://link.estadao.com.br/blogs/renato-cruz/o-governo-como-estrategia-de-saida/>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,polemicas-marcam-o-setor-desde-a-privatizacao,28416>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,lula-quer-megaoperadora-nacional,28391>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pps-discutira-na-2f-com-a-anatel-fusao-da-oi-com-a-brt,121742>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,sem-oposicao-governo-vai-recriar-a-telebras,357172>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,queremos-que-a-oi-seja-uma-parceira-especial-na-banda-larga-imp-,549917>

<https://www.valor.com.br/empresas/3622582/donos-brasileiros-da-oi-vao-manter-participacao>

<https://www.valor.com.br/empresas/3094834/com-presidente-interino-o-equilibrio-entre-acao-e-imagem>

<https://www.valor.com.br/empresas/2979152/oi-anuncia-troca-na-presidencia>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,conselheiro-substituto-deve-destravar-impasse-na-fusao-oibr,187643>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,grampos-mostram-lobby-por-supertele,12996e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,a-supertele-nacional-enfrenta-a-telebras,536360>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,proposta-da-oi-reforca-divisao-no-governo,540516>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,oi-pede-ajuda-a-lula-contra-rivais,23863e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,enquanto-eu-for-presidente-oi-sera-nacional-diz-lula-imp-,587435>

<https://www.valor.com.br/empresas/990514/harmoniosa-relacao-dos-andrade-com-os-gutierrez>

<https://exame.abril.com.br/negocios/por-fragilidade-da-oi-governo-pensa-reducao-de-competidores/>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-novo-estilo-de-ouvidoria-petista-na-anatel,111980>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,coutinho-apoio-do-bndes-vai-para-empresa-competente,164906>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,emilia-ribeiro-e-indicada-para-vaga-na-anatel,201777>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,reorganizacao-societaria-na-neoenergia-longo-de-desfecho-imp-,901182>

<https://politica.estadao.com.br/noticias/eleicoes,barao-belga-e-ligado-a-area-energetica-no-brasil-imp-,1146961>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,previ-confirma-conversas-com-iberdrola-sobe-neoenergia,119491e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,previ-descarta-sair-da-neoenergia-e-quer-fundir-empresa-com-a-cpfl,37374e>

<https://www.valor.com.br/politica/3552524/indicacoes-do-pt-ao-conselho-de-empresas-entram-na-disputa-eleitoral-da-previ>

<https://www.valor.com.br/empresas/2918266/belo-monte-tera-r-225-bi-do-bndes>

<https://www.valor.com.br/empresas/2507052/decisao-sobre-neoenergia-depender-do-planalto>

<https://www.valor.com.br/impreso/empresas/governo-usa-bndes-para-controlar-setor>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,quem-e-luiz-fernando-furlan,40662>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,desafio-de-presidente-da-perdigao-e-repetir-o-exito,373839>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,sadia-procurou-antes-o-bndes,373669>

<https://www.valor.com.br/empresas/3017828/abilio-e-sergio-rosa-sao-indicados-para-brf>

<https://www.valor.com.br/brasil/3369682/dilma-defende-industria-mas-setor-pede-mais-atencao>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,bndes-pode-ajudar-empresas-com-problemas-com-cambio,265816>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,bndes-pode-participar-da-oferta-de-acao-da-brasil-foods,373343>

<https://www.valor.com.br/empresas/3015588/previ-e-tarpon-indicam-hoje-abilio-para-presidencia-do-conselho-da-brf>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,fundos-pressurem-direcao-da-brf-por-resultados,140208e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,frigorifico-era-aposta-de-campeao-nacional-imp-,1165143>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,perdigao-e-sadia-estao-perto-de-fechar-negocio,369225>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,nildemar-e-furlan-vao-copresidir-conselho-da-nova-companhia,369878>

<https://www.estadao.com.br/noticias/geral,controlador-da-sadia-recebe-r1-4-bi-em-acoes-por-fatia-na-brf,373495>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,fundos-de-pensao-e-bndes-querem-ate-44-do-capital-da-brf,373830>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,brf-aprova-contratacao-de-credito-de-r-2-5-bi-com-bndes,101073e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,brf-usara-r-800-mi-do-credito-do-bndes-ate-2013,137903e>

<https://www.valor.com.br/financas/3775812/petros-quer-investir-menos-em-empresas>

<https://www.valor.com.br/especial/jbs>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,sera-que-eu-joguei-pedra-na-cruz,44868e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,mpf-vai-investigar-apoio-do-bndes-ao-jbs-imp-,679640>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,wesley-batista-substitui-irmao-no-comando-do-jbs-imp-,674107>

<https://www.valor.com.br/politica/3109880/governador-sofre-reveses-dentro-e-fora-do-psb>

<https://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,tse-aprova-contas-da-campanha-de-dilma-imp-,652055>

<https://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,doacoes-a-petista-foram-concentradas-no-1-turno-imp-,648349>

<https://politica.estadao.com.br/blogs/o-governo-dilma-rousseff/maior-doador-de-dilma-deve-ao-bndes/>

<https://politica.estadao.com.br/noticias/geral,carnais-liquidadas-e-concretas-imp-,1541851>

<https://politica.estadao.com.br/fotos/eleicoes,dilma-e-a-candidata-com-mais-doacoes-do-agronegocio,340802>

<https://www.valor.com.br/politica/3793784/com-r-350-milhoes-campanha-de-dilma-supera-em-85-de-2010>

<https://www.valor.com.br/eleicoes2014/3645130/maior-doacao-da-jbs-vai-para-estado-que-tem-4-do-pib-no-agronegocio>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,bndes-converte-debentures-do-jbs-e-passa-a-deter-31-da-companhia,67678e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,caixa-vira-socia-ate-de-frigorifico,139740e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,jbs-participacao-acionaria-do-bndespar-aumenta-de-17-para-30-4,80035e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,frigol-reclama-de-concorrenca-desleal-com-acao-do-bndes,30184e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,jbs-negocia-rolagem-da-divida-que-fez-com-bndes-para-comprar-a-pilgrim-s-imp-,658864>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pecuaristas-dizem-estar-sendo-sufocados-pelo-jbs,28839e>

<https://www.estadao.com.br/noticias/geral,bndes-aposta-r-7-5-bi-no-friboi,511466>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,jbs-negocia-rolagem-de-divida-com-o-bndes,48980e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,jbs-negocia-emissao-de-r-4-bi-em-debentures-junto-ao-bndespar,48860e>

<https://www.estadao.com.br/noticias/geral,bndes-vai-apoiar-multinacional-brasileira,506160>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,com-bndespar-friboi-quer-ir-alem-da-swift,19227>

<https://www.valor.com.br/empresas/2945124/deputado-quer-criar-cpi-para-investigar-relacao-entre-marfrig-e-bndes>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,bndes-posterga-oficialmente-debentures-da-marfrig,176067e>

<https://www.estadao.com.br/noticias/geral,troca-das-debentures-da-marfrig-nao-constitui-favorecimento-bndes,1115614>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,bndes-nao-foi-unica-fonte-de-recursos-diz-conselheiro-da-marfrig,45568e>

<https://economia.estadao.com.br/noticias/mercados,bndespar-pode-subscrever-debentures-da-marfrig,28156e>

<https://exame.abril.com.br/negocios/bndes-vai-investir-mais-r-2-5-bilhoes-marfrig-580302/>

<https://exame.abril.com.br/mercados/divida-da-marfrig-e-salva-pelo-bndes/>

<https://exame.abril.com.br/mercados/bndes-deve-participar-de-oferta-de-acoes-da-marfrig/>

<https://www.valor.com.br/empresas/2783754/marfrig-acerta-emprestimo-de-r-350-milhoes-junto-caixa>

<https://www.valor.com.br/empresas/2935198/bndes-podera-ser-maior-acionista-da-marfrig-em-2015-diz-bofa>