

## A adoção do *compliance* na Petrobras S.A no ano de 2016: reflexos da operação lava-jato.

Michel Carvalho Ribeiro<sup>1</sup>  
Laudenilson Diniz Luna<sup>2</sup>  
Rosana Schwansee Romano<sup>3</sup>  
Liliane Ferreira do Rosário<sup>4</sup>

### RESUMO

Buscou-se neste trabalho analisar a adoção do *compliance* na estatal Petrobras, como consequência da operação Lava-Jato, analisando-se a Carta Anual de Políticas Públicas do ano de 2016. Justificou-se a escolha do tema por ser amplamente discutido na sociedade, e a mesma desejar a prática da ética na Administração Pública. Utilizou-se o Estudo de Caso, coletando dados de trabalhos acadêmicos, reportagens, livros e registros oficiais da estatal. Verificou-se os números e indicadores que atestaram o retorno da confiança do mercado e da sociedade na execução do que foi planejado para sanar o estado ruim a que ela foi submetida.

Palavras-Chave: *Compliance*, Operação Lava-Jato, Petrobras.

### 1 INTRODUÇÃO

O tema discutido neste artigo é o *Compliance* nas empresas. A delimitação do tema compreende a aplicação de medidas de *compliance* na empresa Petrobras no ano de 2016, como reflexos da operação Lava-Jato.

Por objetivo geral temos: verificar a adoção da ferramenta de *compliance* na empresa pública Petrobras no ano de 2016 por conta das consequências das investigações da operação Lava-Jato. Como objetivo específico neste trabalho listamos: Conhecer o desenvolvimento da operação Lava-Jato; compreender os desdobramentos que a operação sofreu em função do aprofundamento das investigações; entender o conceito de *compliance*; analisar a Carta de Governança Corporativa da estatal, a fim de confirmar a adoção de medidas de *compliance* na companhia; identificar indicadores que atestaram a boa avaliação da companhia em função da credibilidade na adoção das medidas saneadoras.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Pará e Tecnólogo Superior em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará. Docente no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus de Tomé-Açu/PA.

E-mail: [professormichelcr@gmail.com](mailto:professormichelcr@gmail.com)

<sup>2</sup> Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus de Tomé Açu/PA.

E-mail: [laude17nilson@gmail.com](mailto:laude17nilson@gmail.com)

<sup>3</sup> Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Especialista em Novas Tecnologias em Educação pelo Centro Internacional de Tecnologia de Software, CITS; Graduada em Artes Plásticas e Desenho pela Universidade Federal do Paraná. Professora Titular da FAEL - Faculdade Educacional da Lapa, como Orientadora e Avaliadora.

E-mail: [rosromano@gmail.com](mailto:rosromano@gmail.com)

<sup>4</sup> Doutoranda no Programa de Pós-Graduação PPGDSTU- NAEA/UFPA, Docente no Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus de Tomé-Açu/PA.

E-mail: [lilianefr@ufpa.br](mailto:lilianefr@ufpa.br)

Como problemática norteadora deste artigo temos: “Houve adoção de medidas de *compliance* na estatal Petrobras no ano de 2016, motivadas pelas descobertas da operação Lava-Jato?”. A hipótese a responder esta questão foi a de que a estatal Petrobras, uma vez que se deparou com graves problemas de gestão e sérias denúncias de corrupção, especialmente nos anos de 2014 e 2015, adotou medidas de *compliance* no ano de 2016 a fim de melhorar sua credibilidade perante a sociedade e investidores nacionais e estrangeiros.

O Brasil convive com escândalos de corrupção que já perdura de longas datas (desde períodos imemoriais). Problema este evidenciado nesta era de forma mais contundente e explícita, considerando os meios e as ferramentas usadas que facilitam a descoberta de tais ilícitos, que por sua vez, podemos assim chamar de desvios éticos provocados por políticos, gestores, servidores públicos e empresários que tem causado, ao longo dos anos, sérios prejuízos aos cofres públicos e trazido a perda de credibilidade do país perante a comunidade nacional e internacional.

Compreender a necessidade de se aplicar padrões éticos nas relações entre o setor público e privado traz importantes contribuições para as reflexões acerca desta temática para a academia. Por outro lado, propicia a reflexão necessária à sociedade para exercer os direitos que lhes são devidamente garantidos, pautados pela Constituição Federal no regime democrático de direito, perante os agentes públicos que direta ou indiretamente atuam na prestação de serviços em benefício à sociedade de modo geral, garantindo aos cidadãos o livre direito de cobrar de gestores e servidores públicos a postura ética voltadas para a boa gestão da ordem pública, objetivando a eficiência das empresas públicas também chamadas estatais e o devido retorno econômico, financeiro e sócio ambiental esperado por elas.

Este presente artigo vem mostrar as diversas irregularidades identificadas no cenário administrativo, e financeiro da empresa Petrobras, revelando ações de gestão inadequadas e inconsequentes por parte de um conjunto de colaboradores dos mais variados departamentos e setores, bem como, de um seleto grupo de agentes políticos que conjuntamente ao maior nível Hierárquico da estatal foram suficientes para provocar impactos imensuráveis aos cofres públicos e a União, além de causar graves danos ao erário público, como será possível observar nesta pesquisa a partir dos dados coletados, que serão aqui reproduzidos em períodos e valores monetários.

Com isto, visamos apresentar a realidade do cenário atual da empresa Petrobras, e os desdobramentos da operação anticorrupção Lava Jato, que incansavelmente tem buscado ampliar seus processos de investigação atuando eficientemente em suas operações. Buscamos ainda evidenciar os impactos causados à sociedade, que em ampla abrangência, sofre com a falta da aplicação destes recursos às suas devidas finalidades, uma vez que estes, foram calculadamente desviados pelos seus gestores responsáveis, em conluio com uma gama de representantes políticos.

O método de procedimento adotado nesta pesquisa foi o Estudo de Caso, uma vez que permite uma compreensão mais concreta de determinada realidade e sua aplicação com as teorias existentes (LAKATOS e MARCONI, 2012, p. 110). A técnica de coleta de dados

utilizada neste trabalho foi a análise de documentação indireta, uma vez que foram examinados documentos públicos e da administração da empresa objeto da pesquisa, além de livros e artigos relacionados à temática em questão. Com o objetivo de encontrar as informações necessárias à composição deste artigo, foram examinados, também, sítios oficiais disponíveis na internet.

Ressaltamos por fim que o presente artigo está estruturado abordando inicialmente sobre o comportamento ético e a ética dentro das organizações, na sequência será falado sobre os mecanismos de controles para redução de desvios, o histórico da operação lava jato, como se deu todo esse processo investigativo da Polícia Federal junto ao Ministério Público Federal, seguido do tema *Compliance* nas empresas, e posteriormente a adoção do Compliance pela Petrobras, chegando então às considerações finais deste trabalho.

## 2 COMPORTAMENTO ÉTICO E ÉTICA ORGANIZACIONAL

A ética é assunto recorrentemente discutido no âmbito acadêmico, como também nas rodas de conversas de pessoas comuns preocupadas com a ausência de tal comportamento, especialmente no âmbito da Administração Pública.

Desde Aristóteles vem se discutindo ética como forma de propiciar à sociedade um modelo de vida que a levasse à felicidade. Dias (2017, p. 2), refletindo sobre o pensamento aristotélico, afirma que é necessário ao homem estabelecer práticas adequadas de comportamento, de modo a desenvolver em si a virtude necessária para uma boa vida em sociedade. Toda ação humana busca um determinado fim, que é um bem, desse modo, todos os homens anseiam pela mesma coisa, ou seja, todos querem ser felizes (ARISTÓTELES, 1973 *apud* DIAS, 2015, p. 3).

O homem desenvolveu as grandes corporações. Logo, as corporações são constituídas por pessoas. Nesse sentido, é mister a adoção de atitudes éticas no âmbito das empresas e entidades de uma forma geral.

Citando uma afirmação de Willian Adams, presidente do Conselho de Administração e presidente da companhia americana Armstrong World Industries, Aguilar (1996, p. 86) destaca a importância de os gestores das companhias “envidarem esforços para reforçar e alimentar o compromisso da empresa com práticas éticas”. Todavia, a execução de tais procedimentos acarreta várias dificuldades quando de sua implantação, especialmente se a empresa já se encontra em andamento (*idem*, p. 136). Ainda assim, faz-se necessário às companhias adotarem padrões éticos de procedimentos, uma vez que existe um grande número de pessoas que, nas palavras de Blanchard e Peale (2007, p. 20), “se vê em situações de tensão porque, sabendo o que faz, toma decisões contrárias à ética – decisões que, no fundo, sabem que são moralmente erradas”.

### 3 MECANISMOS DE CONTROLES PARA REDUÇÃO DE DESVIOS

A adoção de mecanismos de controles, para inibir casos de desvios éticos nas organizações e proporcionar confiabilidade e credibilidade nos documentos emanados da companhia, passou a ser defendido nos últimos dias com mais ênfase. A auditoria, embora não sendo um procedimento novo, no atual contexto econômico tornou-se uma ferramenta ainda mais valorizada. Baseada em suas técnicas de execução, a Auditoria emite uma opinião acerca dos controles patrimoniais aplicados nas entidades – quando esses controles tiverem sua eficiência e eficácia devidamente atestada – a partir de exames e análises dos demonstrativos das companhias (ATTIE, 2011, p. 5). A auditoria, então, tornou-se mecanismo essencial para prevenção de “fraudes, subornos e desfalques, através de testes regulares nos controles internos específicos de cada organização” (CREPALDI, 2011, p. 3).

Matos ensina que a auditoria é dividida em dois tipos, a auditoria na administração pública e auditoria nas entidades privadas (2011, p. 7). Tanto na esfera pública quanto na privada, a auditoria pode ser executada internamente (auditoria interna) e ou de forma independente (auditoria externa). Dentre as aplicações da auditoria interna pode-se destacar o controle interno, que vem a ser, nas palavras de Crepaldi:

(...) todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio. (2011, p. 376)

Os procedimentos contábeis ao longo do tempo passaram por uma espécie de “refinamento”, ajustando-se às necessidades da economia e dos usuários da contabilidade. Neste contexto, surge a Controladoria. Catelli (2010, p. 344) define Controladoria como o ramo do conhecimento responsável por toda base conceitual da Ciência Contábil e por aplicá-la no dia-a-dia do ambiente corporativo. Além disso, a Controladoria é responsável por disseminar “conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações” (*idem*), possibilitando à gestão econômica maior controle e organização das áreas de uma determinada companhia.

Outro importante mecanismo que auxilia na prevenção de desvios éticos, cumprimento de normas e transparência nas organizações é o *Compliance*. As ferramentas de *compliance* surgiram no contexto da flexibilização do sistema financeiro americano por ocasião da crise da Bolsa de Nova York, em 1929. Adotado inicialmente nas organizações bancárias, o *compliance* permitiu às companhias desenvolverem posturas que fazem a conexão entre a ética individual e coletiva. Partindo do princípio de que se deva cumprir normas, regras e mandatos definidos, o *compliance* retomou, assim, à etimologia do verbo anglo-saxão *to comply*, que significa “agir de acordo com uma regra, um pedido, um comando” (SANTOS, 2011, p. 36).

Em um cenário econômico no qual a confiança é um dos ativos mais importantes – que geram competitividade e ganhos de mercado – as companhias não podem deixar de se utilizar de princípios pautados pela ética e pela boa governança, independentemente de

ganhos financeiros, como aponta Santos *et al* (2017, p. 3). A boa imagem organizacional promove o crescimento das empresas e gera credibilidade perante a sociedade. Mas isto só será possível se medidas efetivas forem adotadas e se houver claro compromisso de combate ao ilícito nas entidades.

#### 4 A OPERAÇÃO LAVA-JATO

A operação Lava-Jato é considerada a maior e mais abrangente investigação para debelar um grande esquema de corrupção no país. Nascida a partir da apreensão de uma carga de cocaína em uma rodovia de São Paulo em 21 de novembro de 2013, a força-tarefa foi constituída pelo Ministério Público Federal (MPF) e Polícia Federal, a partir de uma denúncia de tráfico de drogas e uso ilegal de recursos em uma casa de câmbio que funcionava em um posto de gasolina e em um lava-jato (daí o nome da operação) de Curitiba, Paraná. A Polícia Federal, encarregada pela investigação da denúncia, chegou até o doleiro Alberto Youssef, personagem principal no crime de evasão de divisas e lavagem de dinheiro e que se tornou a “ponta do novelo” para desenrolar uma intrincada teia de relações espúrias a qual a investigação ainda tem revelado até os dias atuais.

O resumo da Lava-Jato pode ser lido no seguinte trecho da reportagem da Revista IstoÉ (OLIVEIRA & VIAPIANA, 2017):

(...) a maior e mais espetacular investigação da história do Brasil começou com a apreensão de um caminhão carregado de palmito e resultou na queda de uma presidente da República, na prisão de empresários e políticos graúdos e no desmantelamento de um esquema de corrupção que movimentou dezenas, talvez centenas de bilhões de reais [...] colocou na cadeia Eduardo Cunha, número 1 da Câmara dos Deputados, encarcerou o empreiteiro bilionário Marcelo Odebrecht, além de levar à condenação de Lula [ex-presidente da República] e de desfazer o mito em torno dele (...) (*grifo nosso*)

O maior triunfo da operação foi a aplicação eficaz de um instrumento previsto na lei de combate às organizações criminosas, a colaboração premiada, como meio de obtenção de prova (art. 4º da Lei 12.850, de 02 de agosto de 2013), e do mecanismo conhecido como acordo de Leniência para as empresas, regulamentado pelo art. 86, da lei 12.529, de 30 de novembro de 2011. Este mecanismo permite à União, por meio do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) celebrar acordo junto à Pessoas Físicas e Jurídicas mediante informações que colaborem com a investigação de ilícitos envolvendo a Administração Pública.

A adoção de tais ferramentas, permitiu às autoridades investigativas chegarem aos personagens principais envolvidos na trama em apuração, identificando, inclusive os chefes da organização criminosa.

Vários fatores tem contribuído com o sucesso da Operação Lava-Jato, como elenca Maílson da Nóbrega em seu artigo na Revista Veja (2017):

A operação beneficiou-se de novas realidades. No país, surgiram aprimoramentos para a detecção de movimentações financeiras suspeitas e a regulação da delação premiada. Ao mesmo tempo, a tecnologia digital facilitou o acesso a imagens e o registro, inclusive por smartphones, da prática de corrupção. No exterior, pressões de nações ricas levaram países antes avessos à abertura do sigilo bancário a fornecer valiosas informações. A cooperação com autoridades americanas parece ter sido igualmente fundamental para o trabalho dos procuradores. Relevante também foi a autonomia concedida pela Constituição de 1988 ao Ministério Público (MP). Antes vinculado ao Executivo, como em outros países democráticos, o MP conquistou capítulo especial na nova Carta.

Atualmente a operação Lava-Jato encontra-se em pleno vapor. Aprofundando ainda mais a investigação, já apresentou números consideráveis da aplicação das penalidades previstas na lei, como segue logo abaixo:

Quadro 1: Resultados da Operação Lava-Jato (até 10/09/2018)

Procedimentos instaurados	2476
Mandados de buscas e apreensões	962
Mandados de conduções coercitivas	227
Mandados de prisões preventivas	115
Mandados de prisões temporárias	121
Prisões em flagrante	6
Pedidos de Cooperação Internacional	548
Acordos de colaboração premiada firmados com Pessoas Físicas	176
Acordos de Leniência (com Pessoas Jurídicas)	11
Acusações Criminais	81
Condenações	211
Somatório do período de pena de reclusão em anos	2013
Acusações de improbidade Administrativa (contra 50 pessoas físicas; 16 empresas e 1 partido político)	9
Valor total de ressarcimento pedido	R\$ 38,1 bilhões

Fonte: Sítio eletrônico do Ministério Público Federal<sup>5</sup>

Considerando, portanto, a grande importância da adoção do Compliance como ferramenta extremamente necessária para seguir procedimentos recomendados de uma organização, agindo em conformidade com as demandas e estando atento as a necessidade de está em harmonia com as esferas que direcionam as atividades, sem atritar com os princípios e valores, destacamos no próximo tópico, sua relevância nas organizações.

## 5 O COMPLIANCE NAS EMPRESAS

O desenvolvimento do capitalismo na economia das nações tem exigido dos gestores das organizações o estabelecimento de normas de conduta que garantam a integridade das

<sup>5</sup> Disponível em: <http://lavajato.mpf.mp.br/atuacao-na-1a-instancia/resultados/a-lava-jato-em-numeros>. Acesso em 14/09/2018.

informações, de modo a permitir o aporte de recursos de investidores interessados em injetar dinheiro em empreendimentos viáveis e rentáveis.

A exigência de padrões éticos de condutas e o cumprimento de normas internas e externas (leis e normativos oficiais) tem levado companhias a estabelecerem uma nova relação com todas as partes interessadas (*stakeholders*) ligadas ao empreendimento.

O advento de leis anticorrupção propiciou às entidades com fins lucrativos a promoção de uma cultura de *compliance*. Vários são os benefícios que uma empresa pode observar quando da adoção de mecanismos de cumprimento de normas. A aplicação dessas ferramentas deve alcançar toda a organização, mas também “abrange diversos setores mais tradicionais do Direito – trabalhista, societário, criminal, tributário etc. –, sendo que, quanto mais completa a área de *compliance* de uma organização, mais resguardada estará a entidade contra riscos internos e externos de sua atividade” (GORGA, 2016).

Pesquisa realizada pela empresa de consultoria econômica FTI Consulting<sup>6</sup> (*apud* ANDRADE, 2015) revela alguns dados interessantes acerca da corrupção empresarial nos países emergentes, considerando a concentração em três categorias de riscos: “(1) riscos de compliance regulatório, que é a causa mais frequente de perdas; (2) fraude e corrupção, que é a causa mais custosa; e (3) questões reputacionais, que sempre pioram a situação, pois são riscos estratégicos, que afetam a reputação e o valor da marca”. Ademais, a pesquisa evidenciou algumas informações importantes, como segue:

- Oitenta e três por cento das empresas avaliadas sofreram perdas significativas em mercados emergentes desde 2010;
- Noventa e nove por cento de todos os incidentes que envolveram uma perda tiveram: (1) causas regulatórias, (2) envolveram suborno ou fraude, ou (3) questões reputacionais;
- A perda média por ano foi de US\$ 260 milhões ou 0,7% da receita anual. (ANDRADE, 2015)

Devido à dependência muito maior de posicionamento de mercados, a adoção do *compliance* pelas organizações privadas já está bastante arraigada. Entretanto, na esfera pública o mesmo comportamento não é observado, sujeitando os órgãos públicos a fragilidades que poderiam muito bem ser mitigadas. Assim, o Estado ainda tem uma longa caminhada a seguir para atingir os padrões de exigências já percebidos nas empresas. Enquanto que, de uma maneira geral, os desvios éticos em uma companhia acarretam perda de patrimônio e credibilidade, a corrupção em órgãos públicos “destrói a confiança do cidadão no Estado, gerando um impacto nefasto em todas as áreas da sociedade” (BREIER, 2015).

Países como Inglaterra, Itália e Estados Unidos vem desenvolvendo mecanismos eficientes no combate à corrupção, buscando boas iniciativas a partir da adoção do *compliance* em empresas privadas (*idem*, 2015). No Brasil, experiências como a das nações

---

<sup>6</sup> Disponível em: [http://ftijournal.com/uploads/pdf/LONG\\_RiskResearch\\_070615b.pdf](http://ftijournal.com/uploads/pdf/LONG_RiskResearch_070615b.pdf).

citadas, ainda são incipientes. Mas o cenário tende a mudar. Muito em parte pelas descobertas que a investigação da operação Lava-Jato trouxe à tona.

## 6 A ADOÇÃO DO *COMPLIANCE* NA PETROBRAS NO ANO DE 2016

A Petrobras – Petróleo Brasileiro S.A. é uma empresa pública, de capital misto, criada no dia 03 de outubro ano de 1953, por meio da Lei Federal 2004, na chamada Era Vargas, por ocasião de uma política de governo de criar empresas públicas para dinamizar a economia (esta até então fortemente baseada na produção agrícola) a fim de alçá-la à condição de industrializada, gerando emprego, renda e desenvolvimento nacional.

Por muitos anos, a Petrobras foi considerada um símbolo do “orgulho nacional”, encarnando lemas de governos de um Brasil em franco crescimento. Na década dos anos 2000 a estatal ganhou relevância no cenário internacional especialmente por três fatores: a abertura de capital para trabalhadores com recursos do FGTS; a propalada autossuficiência na produção petrolífera nacional, o que reduzia a dependência do combustível de outros mercados internacionais; e a descoberta e a exploração de campos de Petróleo em águas profundas, conhecidos como camadas de pré-sal. Conforme dados do Portal de Notícias G1 (2017), as ações da estatal sofreram uma supervalorização, chegando a ser negociadas no pico por R\$ 52,51 e o valor de mercado atingindo a marca de R\$ 510,3 bilhões em maio de 2008, tornando a companhia uma das mais valiosas do mundo.

Em função dos avanços da investigação, a Petrobras sofreu um revés no seu valor de mercado, chegando a custar R\$ 73,7 bilhões, ou seja, 85% do valor do pico de 2008 (G1, 2017). O preço de suas ações alcançou o patamar de R\$ 4,20<sup>7</sup>, um dos valores mais baixos de sua história.

Uma das críticas recorrentes de analistas de mercado e de investidores foi o fato de os gestores da empresa não se preocuparem em adotar medidas que resguardassem o patrimônio da companhia e evidenciassem para a sociedade os problemas de gestão e de desvios de dinheiro, ocorridos há muito tempo na companhia. Outro ponto sensível, foi o fato de a companhia ter sua diretoria mais alinhada às diretrizes de governo, por conta de questões políticas do que aos interesses do mercado.

No quadro abaixo, conseguimos visualizar uma melhora nos resultados quando comparados os valores compreendidos no período de 2015 a 2017:

Quadro 2: Números da Petrobras 2015 a 2017 (em R\$ milhões)<sup>8</sup>

Item	2017	2016	2015
Receita Líquida	283.695	282,589	321.638

<sup>7</sup> Cotação de 26/01/2016. Disponível em: <http://cotacoes.economia.uol.com.br/acao/cotacoes-historicas.html?codigo=PETR4.SA&beginDay=1&beginMonth=1&beginYear=2015&endDay=1&endMonth=1&endYear=2017&page=2&size=200>

<sup>8</sup> Valores consolidados levando em consideração todos os segmentos da companhia, retirando-se as eliminações, sendo estas correspondendo as operações internas entre os segmentos de negócio, as quais são eliminadas quando da elaboração dos Demonstrativos Contábeis consolidados.

Prejuízo Agregado	(446)	(14.824)	(34.836)
-------------------	-------	----------	----------

Fonte: Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa 2017.

Observa-se assim, que os efeitos deletérios dos desvios éticos descobertos na Petrobras trouxeram consequências negativas para o desempenho da companhia, especialmente a Receita Líquida, que sofreu declínio considerável no período demonstrado. Mas há de se destacar, por outro lado, que fatores externos – especialmente a queda na cotação dos barris de petróleo – contribuíram sobremaneira para os números ruins apresentado pela estatal. No entanto, a análise desses fatores não são objetos do escopo deste artigo.

Por outro lado, nota-se o redução do prejuízo em 57% no ano de 2015 para 2016 e redução ainda maior de 2016 para 2017, algo equivalente a 97%. Conforme a Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa<sup>9</sup>, diversas medidas estratégicas foram tomadas para redução de gastos da companhia naquele ano.

Com perda de credibilidade, redução da confiança, aumento do endividamento, a estatal brasileira necessitou passar por uma reestruturação a fim de reduzir os danos causados à sua imagem e de reconquistar a confiança na empresa, por parte de investidores e da sociedade.

A Carta de Governança, apresenta, logo em suas primeiras páginas a preocupação com o prejuízo que a imagem da empresa sofreu e a ênfase na busca da reparação desses danos. Observamos um destaque importante para a necessidade de aplicação de instrumentos de controle e de estabelecimentos de uma cultura em que a boa Governança Corporativa é a diretriz para o desenvolvimento das metas institucionais, previstos no Plano Estratégico da empresa pública. Diz o presidente do Conselho de Administração da companhia:

Em 2016, também promovemos ações de fortalecimento da nossa governança, com a aprovação do novo modelo de governança e gestão, que tem como objetivos adequar a filosofia de gestão à visão do Plano Estratégico e Plano de Negócios, redefinir nossa estrutura, aperfeiçoar os mecanismos de responsabilização, reforçar o compromisso com a conformidade e intensificar a geração de valor para os nossos acionistas.

[...]

Para refletir essas alterações, realizamos ajustes em nossos principais instrumentos de governança, como o Estatuto Social, os regimentos internos do Conselho, da Diretoria Executiva e de seus Comitês; e o Código de Boas Práticas, que reúne, entre outras, as políticas de Divulgação de Ato ou Fato Relevante e de Negociação de Valores Mobiliários; e de Indicação dos Membros do Conselho Fiscal, Conselho de Administração e Diretoria Executiva da Petrobras. Também aperfeiçoamos nosso Canal de Denúncia, a fim de conferir maior transparência e atender às disposições da Lei 13.303/2016 (Lei das Estatais), da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da B3 (Brasil, Bolsa, Balcão).

<sup>9</sup> Instrumento exigido das empresas públicas por meio da Lei 13.303, de 30 de junho de 2016 (art. 8º, incisos I e VIII) e com o artigo 13, incisos I e VIII, do Decreto 8.945, de 27 de dezembro de 2016.

[...]

Reforçamos que, em 2017, estamos e continuaremos trabalhando ainda com mais firmeza e dedicação para retomar a credibilidade, fortalecer nossa reputação e preparar a empresa para uma fase de crescimento sustentável, porém realista (...)

[...]

Para seguirmos nessa direção, buscaremos continuamente aprimorar nossas estruturas de controle, promover mais eficiência e agilidade na tomada de decisões, garantir a segurança e a conformidade dos processos, mitigar riscos e salvaguardar os interesses dos nossos acionistas e demais públicos de interesse, a fim de fortalecer a imagem e a reputação da Companhia.

[...]

O entendimento de nossa missão, para além da segurança, da eficiência operacional e do retorno aos investimentos, é elevar a confiança de nossos investidores e de todos os brasileiros. Esse é o nosso compromisso. (PETROBRAS, 2017)

Na Carta de Governança, ano 2017, a Petrobras garantiu através de promoções de ações de melhorias da governança corporativa estabelecer melhores práticas alinhadas à estratégia da companhia e em conformidade com as exigências de novos regramentos de governança adotados pela companhia (Lei 13.303/2016, Decreto 8.945/2016, Programa Destaque em Governança de Estatais da B3 e pedido de adesão ao Nível 2 de Governança Corporativa da B3). Destaca, portanto, as principais melhorias, entre as quais estão: (i) A revisão do Estatuto Social em 2017, que incluem: Comitê de minoritários; *Tag along* de 100% para ações preferenciais; Procedimento Arbitral; Interesse público; Vedação à recondução; (ii) Publicação da Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa 2016; (iii) Revisão do Código de Boas Práticas; (iv) Revisão do Programa de Treinamento e Capacitação em Governança Corporativa; (v) Aprovação da função de diretor adjunto de Governança e Conformidade; (vi) Certificação no Programa Destaque em Governança de Estatais da B3; (vii) Prêmio Estadão Empresas Mais; (viii) Pedido de adesão ao Nível 2 de Governança Corporativa da B3; (ix) Nível 1 de Governança do IG-SEST; (x) Nova Tabela de Limites de Competência (TLC).

Ademais, após os planejamentos estratégicos desenvolvidos pela estatal, se nota um desenvolvimento crescente em seus resultados, neste caso, se tratando especificamente de lucros obtidos pela estatal, Alvarenga, Melo e Mendonça, noticiam no portal G1, que a partir do balanço divulgado pela empresa, esta obteve nos seus registros, um lucro líquido de R\$ 10,072 bilhões no 2º trimestre de 2018, representado por aumento significativo de 45% comparado ao 1º trimestre do mesmo ano, sendo ainda quase 32 vezes maior que o lucro apurado no mesmo período do ano passado(2017), que contabilizava R\$ 316 milhões. Em termos comparativos de lucros apurados trimestralmente, é possível notar o grau de alavancagem financeira compreendido entre estes períodos mencionados.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade brasileira, de uma forma geral, há anos conviveu pacificamente com os desvios éticos promovidos pelos diversos atores sociais. Na Administração Pública a tolerância aos ilícitos era justificada por uma máxima popular que enunciava um salvo-conduto para os corruptos: “rouba mas faz”.

No entanto, no decorrer de seu desenvolvimento, a sociedade percebeu o quão prejudicial é a concordância ou omissão ante aos desmandos praticados nas empresas e nas repartições públicas. Apercebeu-se, especialmente, a perda que todos amargam quando a Administração Pública é lesada.

Nas organizações privadas, ferramentas de gestão possibilitaram o controle dos procedimentos internos das companhias e a redução de atitudes antiéticas por parte de colaboradores e gestores. A auditoria e a controladoria, contribuíram com este cenário. Mais recentemente a adoção de ferramentas de *compliance*, isto é, de cumprimento de normas e determinações, possibilitou a diminuição dos riscos a que as companhias estariam sujeitas. Nas empresas privadas o *compliance* tem ampla utilização. Nos órgãos públicos, sua aplicação ainda é tímida.

Um grande esquema de corrupção na empresa de petróleo Petrobras foi descoberto a partir de uma investigação iniciada para desbaratar uma quadrilha que desenvolvia a prática de tráfico de drogas e lavagem de dinheiro. Formou-se assim a força-tarefa da Lava-Jato (ou, simplesmente Operação Lava-Jato). Iniciando-se de uma simples investigação em um posto de gasolina e um Lava-Jato, chegou-se a um monumental esquema de corrupção que atingiu em cheio servidores, gestores da estatal, políticos de vários partidos, grandes empresários e até dois ex-Presidentes da República. Até o momento a investigação está em curso, implicando grandes nomes da política nacional e se desdobrando em outras frentes de investigação, ligados ou correlatos à Lava-Jato.

A estatal brasileira Petrobras sofreu o maior revés em seus mais de sessenta anos de história com as descobertas da Operação Lava-Jato. A empresa que outrora foi considerada “orgulho nacional” teve expostas, a partir das descobertas provenientes da operação, os esquemas de desvios de recursos e de práticas antiéticas que por muitos anos dilapidaram o patrimônio e a imagem da empresa petrolífera. Os Demonstrativos Contábeis do ano de 2015 da companhia estimaram as perdas com a corrupção da ordem de R\$ 35 bilhões. No entanto, existem especialistas que acreditam que o montante é bem maior.

Atendendo ao dispositivo previsto na Lei 13.303/2016, a Petrobras divulgou a Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa 2016 contendo informações da empresa, dados econômico-financeiros, aspectos de seu Planejamento Estratégico e ações para redução de riscos e melhoria dos resultados, em comparação com exercícios anteriores quando a crise na companhia estava mais severa.

Observou-se, portanto, que a estatal aprovou em seu Planejamento Estratégico a adoção de diversos mecanismos de proteção e de redução dos riscos. Aliado a isto, pretendeu-se melhorar a imagem da empresa perante a sociedade e atrair novos investidores, a fim de garantir capacidade financeira necessária para a companhia executar seu plano de desenvolvimento e recuperação.

Reportagens recentes revelam que a determinação em executar as medidas de redução de gastos, aumento da produtividade, venda de ativos, além da melhora no cenário internacional, garantiram à Petrobras um resultado positivo já no primeiro trimestre de 2017 (HERÉDIA, 2017): lucro de R\$ 4,45 bilhões, ante a um prejuízo de R\$ 1,246 bilhões no mesmo período de 2016, no ano 2018 especialmente no 2º trimestre já se nota uma evidente recuperação de sua condição financeira a partir do lucro líquido obtido, que chegou a R\$ 10,072 bilhões.

Outros fatores que justificam essa melhora segundo a Carta de Governança Corporativa 2017 se deu em razão de: Maiores exportações líquidas de petróleo, a preços mais elevados; menores gastos com baixas de poços secos e ociosidade de equipamentos; ganho com a venda da Nova Transportadora Sudeste (NTS) no segundo trimestre de 2017; e menores reduções de valores recuperáveis e depreciação de ativos.

Outros números que demonstram recuperação da companhia foi a diminuição em 5% da dívida bruta, aumento da produção total (incluindo operações no exterior) em 9%, crescimento de 72% das exportações, queda de 27% nas despesas com vendas, gerais e administrativas e diminuição de 11% das despesas financeiras líquidas, sendo estas seu maior gargalo (SATO *et al*, 2017).

Além dos números favoráveis, o mercado de capitais, analistas financeiros e investidores sinalizaram positivamente à intenção da companhia em resolver seus problemas internos, diminuir o seu nível de endividamento e, especialmente, ajustar suas condutas às corretas práticas de mercado. Reportagem da Revista Istoé Dinheiro, veiculada após a divulgação do Plano de Negócios e Gestão da Petrobras 2017 – 2019, aponta esta perspectiva: “Desde que a Petrobras passou a ser comandada por Pedro Parente, as ações ordinárias da empresa na Bovespa registram valorização de quase 70%, tendo sido negociadas a R\$ 17,56 no pregão de quinta-feira 24 [de novembro de 2016]” (KROHEN, 2017, *grifo nosso*). Atualmente, com o Plano de Negócios e Gestão em plena execução e a divulgação dos resultados positivos da companhia no primeiro semestre de 2017, o valor das ações da empresa girou em torno de R\$ 15,00 nesse ano<sup>10</sup>. A mudança da diretoria da Petrobras a partir de meados de 2015 e, conseqüentemente, a alteração das políticas de gestão permitiram à empresa retomar sua boa imagem perante o mercado e a sociedade. Embora sua Carta de Governança não expressasse explicitamente a necessidade de mudança de postura como consequência da operação Lava-Jato (em um documento de quarenta e duas páginas, a

---

<sup>10</sup> Disponível em: <http://cotacoes.economia.uol.com.br/acao/cotacoes-historicas.html?codigo=PETR4.SA&beginDay=1&beginMonth=1&beginYear=2015&endDay=1&endMonth=1&endYear=2017&page=2&size=200>. Acesso em 15/09/2017.

menção à operação se dá apenas quatro vezes, três delas no tópico que se refere aos “Fatores de riscos relacionados à conformidade e a aspectos legais e regulatórios nos nossos negócios” (PETROBRAS, 2017)), é possível inferir que os desdobramentos e as consequências das investigações, bem como a pressão da sociedade e ameaça de ações judiciais de investidores internacionais foram componentes decisivos para a mudança de postura de dirigentes e colaboradores da estatal.

Assim, a partir dos dados apresentados pode-se constatar que a Petrobras está fazendo um grande esforço para retomar a credibilidade e a confiança necessária para seu crescimento e estabelecimento em um mercado tão competitivo. O desafio da empresa agora (curiosamente o *slogan* da companhia é: “O desafio é nossa energia”) é executar com afinco as medidas de *compliance* para que os resultados positivos apareçam com mais frequência e se mantenham. Permitindo assim, que a companhia possa vislumbrar um futuro de crescimento e de volta ao sentimento de orgulho nacional.

## 8 REFERÊNCIAS

- AGUILAR, Francis J.; tradução, Ruy Jungman. **A ética nas empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1996.
- ALVARENGA, Darlan; MELO, Luísa; MENDONÇA, Alba Valéria. **Petrobras tem lucro de R\$ 10 bilhões no 2º tri, melhor resultado desde 2011**. G1, São Paulo e Rio de Janeiro. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/08/03/petrobras-tem-lucro-de-r-10-bilhoes-no-2o-trimestre.html>. Acesso em: 03/08/2018.
- ANDRADE, Renata Fonseca de. **Combate à corrupção é positivo no longo prazo**. Portal Compliance Brasil. Disponível em: <http://compliancebrasil.org/combate-a-corrupcao-e-positivo-no-longo-prazo/>. Acesso em: 30/08/2017.
- ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BLANCHARD, Keneth; PEALE, Norman Vincent; tradução: Ruy Jungmann. **O poder da administração ética**. 6 ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- BRASIL. **Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011**. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica; altera a Lei no 8.137, de 27 de dezembro de 1990, o Decreto-Lei no 3.689, de 3 de outubro de 1941 - Código de Processo Penal, e a Lei no 7.347, de 24 de julho de 1985; revoga dispositivos da Lei no 8.884, de 11 de junho de 1994, e a Lei no 9.781, de 19 de janeiro de 1999; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/Lei/L12529.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12529.htm). Acesso em: 14/09/2017.
- \_\_\_\_\_. **Lei 12.850, de 2 de agosto de 2013**. Define organização criminosa e dispõe sobre a investigação criminal, os meios de obtenção da prova, infrações penais correlatas e o procedimento criminal; altera o Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal); revoga a Lei no 9.034, de 3 de maio de 1995; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12850.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12850.htm). Acesso em: 14/09/2017.
- \_\_\_\_\_. **Lei 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13303.htm). Acesso em: 14/09/2017.
- BREIER, Ricardo. **Public compliance: Prevenção à corrupção pública**. Compliance Brasil. Disponível em: <http://compliancebrasil.org/public-compliance-prevencao-a-corrupcao-publica/>. Acesso em: 30/08/2017.
- CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: Teoria e prática**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- DIAS, Maria Sara de Lima. **Ética e relacionamento interpessoal**. Curitiba: Editora Fael, 2012.
- G1. **Petrobras encolheu 85% em valor de mercado desde pico de 2008**. Portal de Notícias G1. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/01/petrobras-encolheu-85-em-valor-de-mercado-desde-pico-de-2008.html>. Acesso em: 14/09/2017.
- GORGA, Maria Luíza. **Compliance: a visão além das bad apples**. Portal Compliance Brasil. Disponível em: <http://compliancebrasil.org/compliance-a-visao-alem-das-bad-apples/>. Acesso em: 30/08/2017.
- HERÉDIA, Thais. **Petrobras – de como quebrar, para como recuperar uma empresa**. Blog da Thais Herédia. Portal de Notícias G1. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/blog/thais-heredia/post/petrobras-de-como-quebrar-para-como-recuperar-uma-empresa-.html>. Acesso em: 11/09/2017.

- KROHEN, Márcio. **A recuperação da Petrobras**. Portal IstoÉ Dinheiro. Disponível em: [www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20161125/recuperacao-petrobras/435935](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20161125/recuperacao-petrobras/435935). Acesso em: 11/09/2017
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MATOS, Ruben Mendes de. **Auditoria e perícia contábil**. Curitiba: Editora Fael, 2012.
- Ministério Público Federal. **Resultados da operação Lava Jato**. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato/atuacao-na-1a-instancia/atuacao-na-1a-instancia/parana/resultado>. Acesso em: 14/09/2018.
- NÓBREGA, Mailson. **Quem vigia o Ministério Público?** Revista Veja, ed. 2547, São Paulo. 13/09/2017.
- OLIVEIRA, Germano; VIAPIANA, Tábata. **Quando a realidade é mais forte que a ficção**. Revista Istoé. Ed 2490. 06/09/2017.
- PETROBRAS. **Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa 2016**. Disponível em: [www.investidorpetrobras.com.br/pt/governanca-corporativa/instrumentos-de-governanca/carta-de-governanca](http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/governanca-corporativa/instrumentos-de-governanca/carta-de-governanca). Acesso em: 12/09/2017.
- PETROBRAS. **Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa 2017**. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/governanca-corporativa/instrumentos-de-governanca/carta-de-governanca>. Acesso em: 14/09/2017.
- SATO, Karin *et al.* **Petrobras mostra recuperação e registra lucro de R\$ 4,4 bi no 1º trimestre**. O Estado de São Paulo On Line. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,petrobras-mostra-recuperacao-e-registra-lucro-de-r-4-4-bi-no-1-trimestre,-70001774843>. Acesso em: 11/09/2017.
- SANTOS, Renato de Almeida dos. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional** [Dissertação]. São Paulo: PUC-SP, 2011.
- \_\_\_\_\_ *et al.* **Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações**. Portal Scielo. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-45082012000100003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-45082012000100003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 01/09/2017.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the adoption of compliance at state-owned Petrobras, as a consequence of the Lava-Jato operation, analyzing the Annual Chart of Public Policies for the year 2016. The choice of topic was justified because it was widely discussed in society, and the same wish the practice of ethics in Public Administration. The Case Study was used, collecting data from academic works, reports, books and state official records. The numbers and indicators that testify to the return of the confidence of the market and society in the execution of what was planned to remedy the bad state to which it was submitted were verified.

Keywords: *Compliance*, Lava-Jet Operation, Petrobras.

Recebido em 08/2018  
Aprovado em 11/2018