

## **A influência da Operação Lava-Jato nos Fornecedores Brasileiros de Bens e Serviços no Segmento de Exploração e Produção na Cadeia de Petróleo e Gás**

### **RESUMO**

A pesquisa busca identificar e analisar os fatores limitantes em decorrência da Operação Lava-Jato nos fornecedores brasileiros de exploração e produção da cadeia de petróleo. Para tal empreendeu-se um estudo de natureza quantitativa com 88 fornecedores do segmento de exploração e produção (E&P), que responderam a um questionário online. Na deflagração da Operação Lava-Jato houve desinvestimento no setor, contratos foram rompidos/renegociados e não havia percepção da abrangência das investigações e tão pouco das consequências futuras para a cadeia de petróleo. Os resultados indicam que em relação aos fatores limitantes identificados pelos fornecedores de E&P os mais significativos foram: os investimentos planejados e a demanda por produtos ofertados. Quanto a compra de insumos para a empresa na opinião dos respondentes, há relativamente alta concordância em relação à questão a Operação Lava-Jato afetou a empresa com mediana 7 e baixa dispersão. As respostas parecem muito coerentes entre si, pois se há incerteza de demanda a questão de compra de insumos não se classifica como primordial, pois para alguns segmentos que tem sua atuação e consequentemente seu faturamento significativamente relacionado a indústria de petróleo a previsão de compras foi reduzida. Empreiteiras e fornecedoras de equipamentos *subsea* foram significativamente atingidas.

Palavras-chave: petróleo; fornecedores de exploração e produção; Lava-Jato.

### **INTRODUÇÃO**

Neste estudo serão abordados os segmentos de exploração: avaliar áreas de descoberta e identificar jazidas e produção: viabilizar as atividades de produção dos campos e coordenar as atividades de extração do fluido (Valente, 2009). As descobertas de óleo na camada do pré-sal devido a magnitude das reservas trazem desafios para o segmento de E&P quanto ao desenvolvimento tecnológico. Em 1999, uma pesquisa promovida pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – ANP indicava que a indústria nacional atendia a 30% da demanda por bens e serviços, no entanto, teria tecnologia e capacidade produtiva para suprir cerca de 70% (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis [ANP], 1999). Os níveis de terceirização na indústria de petróleo e gás mantêm-se elevados, representando em um passado recente, 70% a 90% dos gastos totais de E&P. Estes níveis podem ser justificados pelos seguintes fatores Bain & Company, Tozzini Advogados (2009):

(i) redefinição e foco do negócio principal das operadoras; (ii) otimização do uso do capital por parte das operadoras; (iii) prestadores de serviços e fornecedores de equipamentos podem alavancar melhor suas estruturas de custos e investimentos se atenderem mais de um cliente. Estudo realizado por Pellegrin e Samuel (2004), aponta que mais de 50% do valor das aquisições de produtos e contratos de serviços da Petróleo Brasileiro S A - Petrobras na região de Bacia de Campos em 2003 eram fornecidos por empresas externas; outra parte do fornecimento era realizado por empresas nacionais de capital externo, que utilizavam recursos de suas matrizes no exterior, como por exemplo, plataforma, equipamentos e tecnologias. O desenvolvimento de uma cadeia nacional de fornecedores de bens e serviços, pelo seu perfil multissetorial, tem potencial de gerar importantes externalidades positivas aos demais setores da economia. Desde 2004, a indústria de petróleo e gás cresceu de modo considerável no país; a produção passou de 1,2 milhões de barris/dia em 2004 para 2,15 milhões em 2017 (ANP, 2017). A Petrobras tem priorizado os investimentos no segmento de E&P. Em 2013 a empresa estimou que seriam aportados 156 bilhões de dólares (70%) do total previsto no período de 2014 até 2018 (Petrobras, 2010d). Em decorrência da redução do preço do barril de petróleo, Operação Lava-Jato, crise do país, dívida da Petrobras, entre outros, houve corte de 25% no plano de investimentos em 2015-2016 (Petrobras, 2015b). No plano de negócios 2017-2021 prevê-se investimento de US\$ 60,6 bilhões em E&P (Petrobras, 2016a). A expectativa dos fornecedores do País era ascendente, até poucos anos atrás, quando foi iniciada a Operação Lava-Jato em março de 2014 que investiga um grande esquema de lavagem e desvio de dinheiro envolvendo a Petrobras, grandes empresas e políticos. O estudo busca identificar e analisar os fatores limitantes em decorrência da Operação Lava-Jato nos fornecedores brasileiros de E&P da cadeia de petróleo. O estudo pretendeu contribuir com o avanço do conhecimento: (i) os trabalhos de cunho acadêmico abordam a cadeia petrolífera, explorando diversos aspectos, mas o foco central destas pesquisas não se relacionou aos fatores limitantes quanto aos fornecedores brasileiros de E&P; (ii) não foi encontrada base de dados de acesso público, contendo informações a respeito dos fornecedores de E&P; (iii) em relação à teoria da agência, não foram localizados estudos que analisassem no âmbito principal-agente a empresa petrolífera em função do acionista majoritário/fornecedores; (iv) há carência de estudos acadêmicos a respeito da Lava-Jato focado nos fornecedores de E&P.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico desta pesquisa está dividido em teoria da agência e seus relacionamentos entre o principal e agente.

**Teoria da agência** A teoria da Agência baseasse na teoria dos contratos (Martinez, 1998; Fernandez-Carro, 2009; (Rocha, Pereira, Bezerra & Nascimento, 2012) que deriva em duas abordagens desenvolvidas na teoria do agente: a teoria positivista do agenciamento e a teoria do principal/agente (Eisenhardt, 1985). O foco está na identificação de situações onde as partes interessadas poderão ter conflitos de metas, objetivos e estabelecer mecanismos de governança para minimizar o comportamento oportunista (Godoy & Marcon, 2008) e (Fama 1980), ao pesquisarem a importância dos conselhos de administração e o papel dos mercados de capitais focou no papel do comitê de diretores (Fama & Jensen, 1983). A Teoria do principal-agente busca verificar nos contratos: i) estrutura de preferência das partes contratantes; ii) natureza da incerteza e iii) estrutura de informações da organização e de seu ambiente. A questão central é elaborar um contrato ótimo entre o principal/agente, levando-se em consideração os aspectos comportamentais quanto aos resultados pretendidos (Eisenhardt 1989) identificando e analisando as várias alternativas para o contrato e a partir disto determinar o melhor contrato possível entre principal/agente (Hall & Taylor, 2003; Sato, 2007).

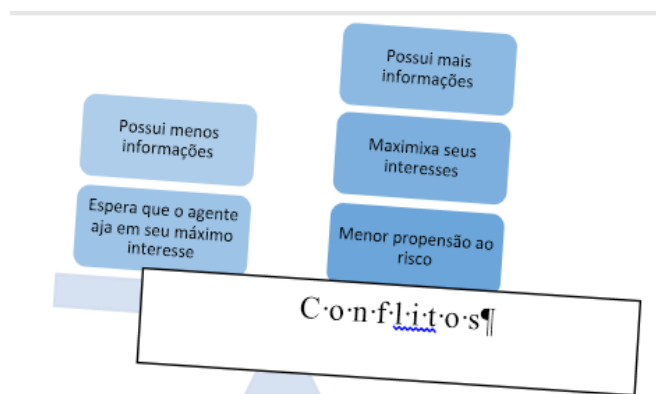
### **Relação agente-principal**

À medida que as empresas tornam-se mais complexas surge a necessidade por parte dos proprietários de contratarem profissionais para gerirem estas empresas. Tal situação foi estudada sob a perspectiva da teoria do Agente. Uma relação de agência como um contrato por meio do qual uma ou mais pessoas (principal) contrata outra pessoa (agente) para desempenhar algum serviço em seu nome, envolvendo a delegação de algum poder de tomada de decisão ao agente. Se ambas as partes da relação são maximizadoras de utilidade, há boas razões para presumir que o agente nem sempre agirá de acordo com os melhores interesses do principal (Jensen & Meckling, 1976). Os gestores também se relacionam com clientes, fornecedores e o governo. Desta forma, cria-se uma rede de relações, formais (contratos) e informais, que são os pressupostos para a teoria do Agente. O foco principal desta teoria está na relação entre principal (proprietário), onde o agente (gestor) possui informações que não são de conhecimento do principal Eisenhardt (1985); complementando este raciocínio Williamson (2009), ressalta a importância de monitorar-se esse processo de forma imparcial e neutra. Quando os interesses do principal e do agente são divergentes, como por exemplo, maximizar o capital do principal haverá conflitos e custos para mitigá-lo (Silva, Cupertino & Ogliari, 2002). Nas sociedades anônimas, a relação agente-principal caracteriza-se de modo distinto, dependendo do papel desempenhado pelas partes. “A relação entre principal e agente não se refere apenas à relação entre proprietário e gerente, mas também entre gerente e acionistas, debenturistas, credores, clientes, governo, comunidade” (Rocha *et al.*, 2012). As relações

envolvendo a administração pública podem ser explicadas e compreendidas baseadas na teoria do agente-principal. A dicotomia política/administração está implícita no relacionamento entre política e burocracia (Frederickson, Smith, Larimer, & Licari, 2012).

### **Problemas e custos da agência**

Os problemas de agência podem ter origem não apenas nas diferenças de motivação e objetivos entre principal e agente, mas, na assimetria de informação, horizontes de planejamento e preferências de risco das partes (Sappington,1991). Nessa mesma linha Pratt e Zeckhauser (1991); Lima, Araújo e Amaral (2008) especificam que o risco moral envolve situações onde as ações dos agentes não são de conhecimento do principal ou são muito onerosas para serem observadas, e a seleção adversa significa que os agentes detêm informações desconhecidas por parte do principal (Arrow,1985; Santana, 2013). Na prática, os agentes preocupam-se com a própria riqueza, com os benefícios indiretos e com a manutenção do emprego, conforme aborda Morgan, Bergamini e Coda (1996), preocupam-se com aspectos da extraorganização. A Figura 1 mostra a existência de um desequilíbrio entre os objetivos do agente e do principal.



**Figura 1 - Desequilíbrio da Relação**

Fonte: Elaborada pela autora.

A teoria da agência busca formas de minimizar os custos advindos dos conflitos da relação de agência e para tanto são realizados contratos com o objetivo de alinhar os interesses dos agentes e do principal (Hatch, 2018). As informações repassadas pelos agentes ao principal possibilitam que este verifique se os agentes estão agindo, de acordo com o interesse do principal. Faz-se necessário o monitoramento das ações dos agentes pelo acompanhamento de relatórios e resultados observados. Pode ocorrer certo abandono do controle, dando origem aos custos residuais. Normalmente os problemas de agência são resolvidos de dois modos: monitoramento e penalização. O monitoramento envolve a observação do desempenho dos agentes e a penalização é a punição por um comportamento não desejado dos agentes (Clegg, Hardy & Nord, 2004).

## Relação principal X agente

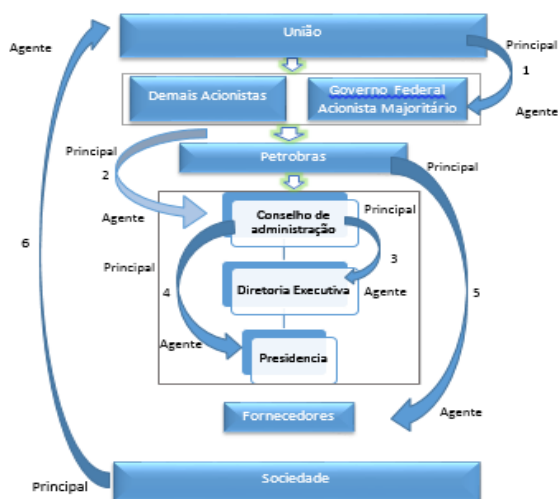
Analisaremos a relação do Governo em relação à Petrobras sob a ótica da teoria da agência. As companhias de capital aberto, como a Petrobras (principal), estabelecem contratos formais com os fornecedores de produtos e serviços de E&P (agentes), sob o prisma da teoria do agente; esta relação deve ser monitorada. É possível identificar outras relações como a do Conselho Administrativo (principal) com o presidente (agente), gerentes (principal) com os respectivos subordinados (agentes), entre outras. Dependendo da perspectiva em relação aos diferentes contextos, os papéis de agente e principal podem mudar (Bergue, 2011, (Nossa, S.Kassai & J.KASSAI, 2000); Melo, 1996). O Quadro 1 ilustra tal situação.

**Quadro 1- Relação Agente- Principal**

Contexto	Principal	Agente
Empresa	Proprietário ou acionista	Executivo ou empregado
Administração pública (estrito)	Administrador público	Servidor público
Administração pública (amplo)	Cidadão	Agentes públicos

Fonte: (Bergue, 2011, p.185)

É possível identificar diferentes papéis exercidos pelo principal e pelo agente, dependendo da relação estabelecida, conforme a Figura 2.



**Figura 2 - Diferentes Papeis - Teoria da Agência**

A Figura 2 representa parte dos relacionamentos estabelecidos na Petrobras, tanto interna como externamente, de modo não exaustivo. Ocorre delegação de poderes o agente agindo em nome do principal. A União (principal) delega às pessoas que representam o Governo Federal (agente) poderes para representa-la, como acionista majoritária na Petrobras. O acionista majoritário e os demais (principal) indicam os representantes para o Conselho de Administração (agente). O governo desempenha papéis distintos ora como principal, ora como

agente, dependendo do contexto de análise. O Conselho de Administração (principal) estabelece as diretrizes da empresa que são do conhecimento da Diretoria Executiva (agente) e da Presidência. A Petrobras (principal), possui uma rede de relacionamentos e contratos; vincula-se aos fornecedores formalmente para a contratação de serviços e produtos. A sociedade (principal) é a beneficiária das ações realizadas pela União (agente). Após as ligações serem identificadas, faz-se necessário compreender o papel de cada ator e as expectativas do principal em dado momento.

### **Caracterização dos atores**

**União** - O Governo Federal, por seus representantes, deve tomar atitude alinhada ao objetivo de promover o desenvolvimento do País. O art. 37 da Constituição Federal explicita: "A administração pública direta e indireta obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência". Conforme o estatuto social da Petrobras, no art. 1º§1º, o controle da União será exercido, mediante a propriedade de, no mínimo, 50% mais uma ação do capital votante da Sociedade. (Petrobras, 2015b). A participação da União é majoritária, com 50,3%.

**Petrobras** - Constitui-se em uma sociedade de economia mista, sob controle da União com prazo de duração indeterminado (Petrobras, 2014c).

**Conselho de Administração** - Órgão colegiado e autônomo compõe-se de dez membros. Sete indicados pelo acionista controlador. O Conselho de Administração é o órgão de orientação e direção superior da Petrobras, competindo-lhe: (i) fixar a orientação dos negócios; (ii) aprovar o plano estratégico, os planos plurianuais e programas anuais de dispêndios e de investimentos; (iii) fiscalizar a gestão dos diretores; (iv) avaliar resultados; (v) aprovar contratos e operações específicos previstos no estatuto (Petrobras, 2014c).

**Diretoria Executiva** - A Diretoria Executiva exerce a gestão dos negócios da Companhia é composta pelo presidente e sete diretores.

**Presidência** – Cabe ao presidente: (i) convocar reuniões da Diretoria Executiva; (ii) propor ao Conselho de Administração os nomes para Diretores da Companhia; (iii) acompanhar a ação dos Diretores; e (iv) prestar informações aos órgãos de controle (Petrobras, 2014c).

**Fornecedores** - Cabe aos fornecedores cadastrarem-se no sistema da Petrobras, realizarem as devidas comprovações exigidas pela empresa e participarem das licitações. No fornecimento de produtos e serviços, é necessário que cumpram as cláusulas especificadas em contrato. No contexto analisado das relações entre governo, Petrobras e fornecedores cada um tem uma função específica na relação e um comportamento esperado, agindo dentro da lei, maximizando os interesses do principal e da sociedade em geral. Em cada relação estabelecida, o principal

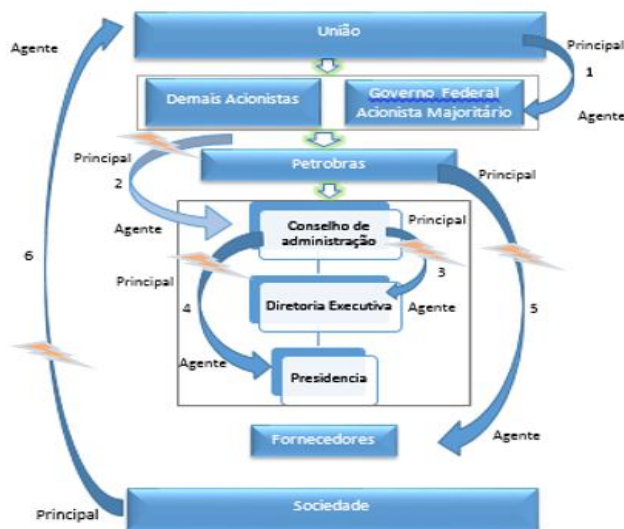
deseja que os seus interesses sejam defendidos pelos agentes. O Quadro 2 explicita a rede de conexões entre os principais, os agentes e as funções de cada ator.

**Quadro 2 - Resumo Ligações e Ação Esperada do Agente para Atender ao Principal.**

Relações	Principal-Agente	Principal espera do agente
1	União- Governo	O representante do governo priorize o desenvolvimento nacional e atue de acordo com as leis do País;
2	Governo- Conselho de Administração	Governo com acionista majoritário indicam representantes no Conselho de Administração para maximizarem a riqueza do acionista;
3	Conselho de Administração - Diretoria Executiva	Diretoria executiva atua para cumprir o determinado na estratégia da empresa, visando a maximizar os resultados da empresa.
4	Conselho de Administração - Presidência	Presidência atue para cumprir a estratégia da empresa, visando maximizar os resultados e coordenando os diretores
5	Petrobras - Fornecedores	Que os fornecedores cumpram com o estabelecido no contrato, maximizando a qualidade do produto, reduzindo custos e prazos.
6	Sociedade- União	Que a União maximize o bem- estar da sociedade

Uma boa decisão por parte dos agentes não depende unicamente de sua competência profissional e habilidade pessoal mas, devem ser considerados os incentivos estabelecidos em contrato, caso suas decisões criem valor para o principal (Byrd, Parrino, & Pritsch, 1998).

**Problemas e custos da agência** -As divergências de interesse também ocorrem na situação analisada anteriormente entre a Petrobras (agente) e o governo (principal) e também em outras ligações estabelecidas conforme a Figura 3 mostra<sup>1</sup>.



**Figura 3 - Divergências entre Agente e Principal**

Fonte: A pesquisadora

Foram explicitadas as atitudes esperadas de cada membro e, a seguir, serão analisadas as ações tomadas ao longo do tempo e que configuraram divergência de interesses entre o agente e o principal. Não serão analisados todos os conflitos ilustrados na Figura 3.

**União** - o governo, por meio de seus representantes, participa tanto da administração direta e indireta, ampliando sua esfera de atuação e potencializando a divergência de interesses, pois as pessoas agem para satisfazer seus próprios interesses. Para os governantes, a existência da organização presta-se ao atendimento dos objetivos definidos politicamente; para os gestores, o controle da organização pode estar associado a projetos particulares que irão lhe expandir o poder, os relacionamentos e mesmo a visibilidade política Fontes (2003); corroborando, Barros (1998, p.13) destaca que “ao longo de décadas, os governos submeteram os objetivos de sua ação aos interesses particulares de alguns grupos dominantes, sem qualquer compromisso com o interesse da coletividade”.

À União, cabe tomar ações que maximizem o patrimônio da sociedade e implemente mecanismos que evitem e punam as atitudes indevidas por parte de seus indicados.

**Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Presidência** -Ao participar da gestão de empresas o governo potencializa os problemas de agência devido ao grande número de relações com organizações vinculadas à administração direta quanto indireta o que dificulta os mecanismos de controle. O governo, muitas vezes, indica para atuarem nas empresas os dirigentes os servidores públicos. As relações de emprego no setor público não têm a mesma dinâmica do setor privado, permanecendo a dificuldade de avaliação objetiva dos resultados obtidos pelos dirigentes dessas organizações (Fontes, 2003). No caso da Petrobras, o corpo diretivo (governo acionista majoritário, conselho de administração e presidência) propiciou uma série de relações de conflitos entre eles e também com os fornecedores.

**Petrobras** -Tomar atitudes que maximizassem os interesses da empresa.

**Fornecedores** -Os fornecedores deveriam ser imparciais ao participarem das licitações. O Quadro 3 mostra alguns conflitos ilustrados na figura anterior ocorridos na Petrobras.

**Quadro 3 - Conflitos**

Agente	Principal		Conflito
2	Governo acionista majoritário	Conselho de administração	O principal, governo, indica pessoas para o conselho com objetivos partidários, ou seja, distintos ao da empresa; O agente atua conforme os interesses do principal e seus interesses pessoais mas age de modo a maximizar o retorno dos acionistas oriundo dos resultados da empresa.
4	Conselho de administração	Presidência	Como o governo controla o conselho pela maioria dos votos (7) influencia substancialmente na indicação do presidente que atua conforme os interesses do governo em detrimento dos da empresa.
3	Conselho de administração	Diretoria executiva	Indica pessoas para as diretorias executivas não pelo perfil técnico, experiência, competência no setor e mas priorizando atingir os objetivos partidários.
5	Petrobras	Fornecedores	A Petrobras tem mecanismos para realizar licitações visando os interesses da empresa como um todo e não para atingir objetivos pessoais.

Fonte: elaborada pela autora



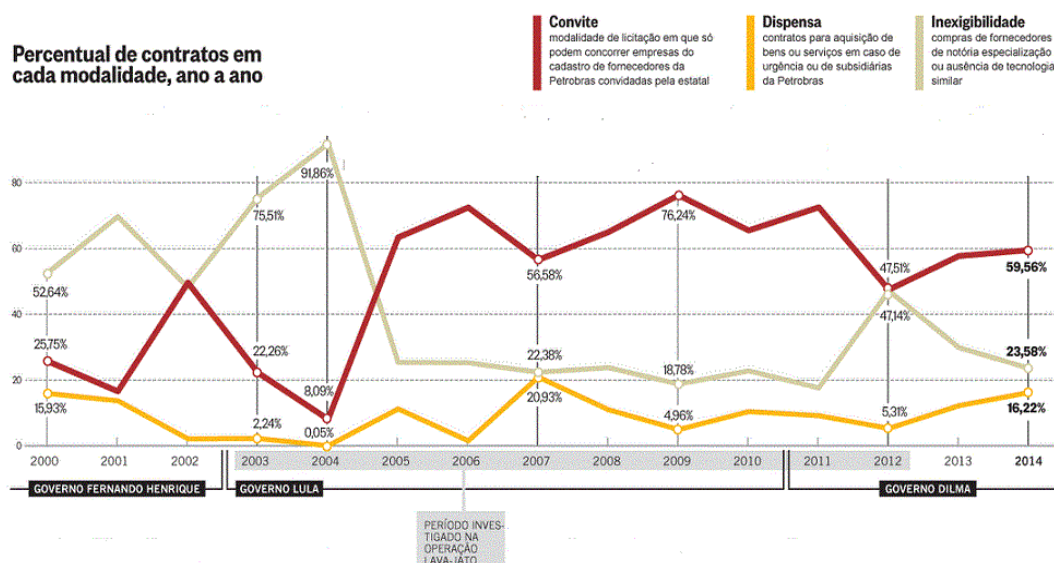
**Sociedade** - Em diversos momentos, a sociedade brasileira presenciou conflito de interesses na relação sociedade-governante, caracterizada pela assimetria de informação, pois, grupos, dentro da firma, possuem informações mais privilegiadas que a de outros grupos (Cobari, 2014; Albuquerque, 2007). Medida importante para reduzir o conflito de agência é a composição do conselho de administração das empresas. A independência para influenciar diretores e o interesse deles na empresa como representantes dos acionistas ou de outros *stakeholders* Dalton e Kesner (1987), é importante para uma atuação independente. O desempenho do conselho de administração depende da concentração da propriedade dos acionistas e do estilo de trabalho do executivo principal da empresa (Zahra & Pearce, 1989). Num estudo sobre os modelos de governança o Brasil se caracteriza por forte concentração da propriedade nas mãos de poucos acionistas e numa alta concentração de poder nas mãos de um líder ou instituição específica. Nesse modelo, o Estado também tem participação direta nas empresas, seja como proprietário ou como regulador das atividades (Carlsson, 2001). Com o intuito de reduzir os conflitos de teoria da agência entre o conselho de administração (agente) e os acionistas (principal) um dos instrumentos utilizados é o monitoramento do desempenho do conselho. Na perspectiva da teoria da agência, os conselhos de administração numerosos são ineficientes: problemas de comunicação e coordenação, permitindo o domínio dos dirigentes, mediante a realização de coalizões e favorecem os conflitos, com dificuldade de chegar-se a um consenso nas decisões (Correia, 2009, p.3) Já os conselheiros externos tomam decisões que demonstrem ao mercado sua competência e valorização profissional; as funções de CEO e de presidente do Conselho deveriam ser desempenhadas por pessoas diferentes: O executivo principal quando acumula a função de presidente do conselho, age de acordo com seus interesses pessoais e deve conduzir as reuniões do conselho porém acumula interesses pertinentes à função e à posição de CEO Jensen (1993) (avaliação e recompensa do CEO). Analisando o conselho administrativo da Petrobras sob a ótica proposta por Jensen (1993), Lipton e Lorsh, (1992) e Fama (1980): o conselho da empresa é formado por 10 integrantes, portanto, pequeno, como recomenda a teoria e de acordo com a estrutura da empresa. Se comparado à composição anterior conselho de administração da empresa houve redução no número de conselheiros que exerciam funções na administração pública. O presidente eleito, no passado, para o conselho da Petrobras, Murilo Ferreira, foi presidente da Vale do Rio Doce (mineradora) e afirmou em entrevista<sup>ii</sup> “não haver conflito de interesses em ocupar posições sensíveis em duas empresas, que embora não sejam concorrentes, tenham negócios em comum. Tal situação se enquadra na teoria estudada, configurando conflitos de interesse entre principal e agente. A presidente anterior da empresa, Graça Foster, Aldemir Bendine e o atual Pedro Parente, foram indicações do governo e também

são membros do conselho de administração. A inclusão destes no conselho, ainda que não na presidência do mesmo não é indicada, de acordo com a teoria, configurando conflito de interesses entre as definições estratégicas da empresa, de rotina e os interesses pessoais. Na sequência, serão elencadas algumas consequências da teoria do agente oriundas da diferença de interesses: para o setor de construção e montagem.

### **Consequências da teoria do agente**

A Polícia Federal do Brasil e o Ministério Público Federal averiguam a lavagem de dinheiro da Lava-Jato analisando documentos, gravações e depoimentos. Em linhas gerais, o Governo Federal indicava os diretores para atuarem nas áreas estratégica da Petrobras. A Companhia recebia propina de 1% a 3% dos contratos firmados nas diretorias controladas pelos indicados do governo. Parte do dinheiro ilegal era repassado a partidos políticos e alguns funcionários da empresa. As grandes construtoras do País possuem contrato com a Petrobras para a construção de refinarias. As obras eram superfaturadas nos contratos. Em razão das dificuldades da Petrobras em estimar os valores superfaturados em 2014 não divulgou no prazo o balanço devidamente auditado por empresa de auditoria independente. A ausência deste balanço impediu a Petrobras de captar novos recursos no mercado afetando o pagamento a fornecedores e dívidas vindouras. A crise enfrentada pela estatal poderá desestabilizar toda cadeia do setor de petróleo no País e, conseqüentemente, afetará a cadeia petroquímica, de fertilizantes e de biocombustível, que têm a estatal como principal parceira ou fornecedora de insumos. A estatal detém rede superior a 20 mil fornecedores, entre fabricantes de máquinas, equipamentos, embarcações e prestadores de serviços de diferentes portes. Cerca de 18 mil fornecedores atuam na cadeia de E&P de petróleo; estes investiram no fornecimento de navios, plataformas marítimas, sondas e componentes visando a atender às especificações de conteúdo local, equivalentes, no mínimo a 60% dos equipamentos utilizados. Entre 2003 e 2012, quase R\$ 220 bilhões em contratos firmados com a empresa foram disputados por um grupo pequeno de fornecedores por meio de carta-convite para a execução de obras, serviços e compra de equipamentos. Em 2004, apenas 8% dos 15,3 bilhões contratados foram por carta convite; em 2009, 76% dos 35 bilhões; em 2014, a empresa gastou 59% por meio da mesma modalidade. A utilização da carta-convite permite à empresa não divulgar edital e não fica obrigada a aceitar proposta de outros fornecedores é uma forma legítima de realizar licitações. Conforme o depoimento de um envolvido, a Companhia pressionava os fornecedores a superfaturarem os contratos e ao pagamento de propina sob ameaça de terem os contratos em andamento rompidos e dificuldade em fecharem novos contratos. De acordo com as investigações, as empresas convidadas combinavam qual empresa ganharia o contrato e as demais

comprometiam-se a enviar propostas com valores superiores. Na modalidade de dispensa de licitação, faz-se necessário especificar o motivo da dispensa. O Gráfico 1 ilustra os tipos de contratos fechados pela Petrobras desde 2000 até 2014.



**Gráfico 1- Tipos de Licitação**

Fonte: O Globo (2015)

De 2000 até 2005, a predominância de contrato foi a da inelegibilidade, em que a compra é realizada de fornecedores com notória especialização ou ausência de tecnologia similar. A partir de 2005, a carta-convite é substancialmente, o meio mais utilizado, e a opção por dispensa, não passa de 20%. Foram citadas/investigadas/julgadas nas investigações as empresas: OAS, Odebrecht, UTC, Camargo Corrêa, Techint, Andrade Gutierrez, Mendes Júnior, Promon, MPE, Skanska, Queiroz Galvão, Iesa, Engevix, Ecovix, Sete Brasil, Setal, GDK e Galvão Engenharia, Carioca Engenharia, Bueno Engenharia, MPE/EBE, Schain, Setal e UTC, SBM, Keppel Fels, Floatec, Estaleiro Jurong, Engevix e do Estaleiro Rio Grande, Galvão Engenharia, EIT Engenharia, Contreiras, Alusa, Rolls Royce, SBM, Iesa Óleo e Gás. (Fonte: Carta Capital, Folha de São Paulo, 2015). Algumas das empresas mencionadas estão proibidas de firmarem temporariamente novos contratos com a Petrobras o que, provavelmente, impactará no setor, pois algumas das grandes construtoras do país possuem unidades/empresas específicas para atender o segmento de óleo e gás. As maiores empreiteiras do País foram investigadas: AOS, Mendes Junior, Queiroz Galvão, UTC e Camargo Correa. No período entre 2000 e 2014, por meio de carta-convite as 6 empresas/consórcios que mais receberam recursos financeiros da Petrobras foram: OAS e Odebrecht, através do consorcio RNEST e CONTET R\$ 6,3 bilhões, em segundo UTC Engenharia, R\$ 5,3 bilhões, Camargo Corrêa e CNEG, pelo consórcio CNCC, R\$ 5,1 bilhões, R\$ 4 bilhões Consórcio CII – Consórcio Ipojuca formado pela Queiroz Galvão e Iesa, R\$ 3,1 bilhões Galvão Engenharia e R\$ 3,1 bilhões pela Odebrecht Óleo e Gás.

Estes dados podem ser vistos como uma consequência da divergência de interesses nos processos licitatórios em virtude dos direcionamentos das licitações.

### **Consequências do conflito da agência no setor de construção e montagem**

No Brasil é possível classificar as empresas de engenharia em três categorias relevantes para óleo e gás: “empresas de construção”, “empresas de engenharia e construção eletromecânica” e “empresas de engenharia de projeto”. Dentre as maiores empresas, há grupos que iniciaram ou ampliaram estratégias de construção naval nos últimos 10 anos, em geral participando de *joint-ventures* no segmento: Queiroz Galvão, Camargo Correa, Odebrecht, Construcap, OAS e Andrade Gutierrez. Via de regra, os projetos com participação destes grupos são associados à construção de *topsides* de plataformas, unidades em refinarias e estrutura dutoviária (Ruas, 2011). No Quadro 4 relacionam as maiores empresas de construção com as investigadas na Operação Lava-Jato.

**Quadro 4 - Maiores Empresas Investigadas**

<b>Receita Bruta</b>	<b>Atuação <i>onshore</i> e <i>offshore</i></b>	<b>Atuação <i>onshore</i></b>	<b>Indiciadas na Operação Lava-Jato</b>
Acima de R\$ 2,5 bilhões/ano	Norberto Odebrecht		Sim
	Camargo Correa		Sim
	Queiroz Galvão		Sim
	Galvão engenharia		Sim
Entre 1 bilhão e R\$ 2,5 bilhões/ano		Andrade Guterrez	Sim
		OAS	Sim
	Construcap		Sim
	Mendes Junior		Sim
		A.R.G	Não
		Schahin Engenharia	Sim
Entre 500 milhões e 1 bilhão/ano		Egesa	Sim
	Techint		Sim
	Fidens Engenharia		Sim
		Carioca Engenharia	Sim
		Construtora Barbosa Melo	Sim

Fonte: Elaboração própria

As empresas atuam na construção de módulos de plataforma ou interação, com exceção da Odebrecht Oil & Gas, que oferece serviços de perfuração, instalação de estruturas *offshore* e sua manutenção, instalação *subsea* com a Technip sua parceira, e operação de plataformas com a Maersk e a Queiroz Galvão; também atuam no segmento de perfuração apesar da diversificação, não apresentam como estratégica sua atuação em engenharia de projeto (Ruas, 2011). Ainda em relação aos dados do Quadro 4 observa-se que no grupo com faturamento acima de R\$ 2,5 bilhões/ano, 100% das empresas estão sob suspeita/investigação na Operação Lava-Jato; no segundo grupo 75% foram citadas e, por fim, no último grupo 83%. As

empreiteiras atuam em vários projetos junto a Petrobras no Brasil e exterior por meio de suas subsidiárias. O Quadro 5, ilustra um segundo grupo de empresas de engenharia que atua na construção eletromecânica em óleo.

**Quadro 5 - Empresas de Engenharia na Construção Eletromecânica em Óleo e Gás**

Receita	Atuação <i>onshore</i> e <i>offshore</i>	Atuação <i>onshore</i>	Indiciadas na operação Lava-Jato
Acima de 1 bilhão/ano	UTC		Sim
	MPE		Sim
		Alumi (ex-Alusa) Engenharia	Sim
Entre R\$ 500 milhões e R\$ 1 bilhão/ano	Enesa Engenharia		Sim
		Niplan Engenharia	Sim
	Iesa Óleo e Gás		Sim
	Skanska		Sim
	Tomé Engenharia		Sim
	SOG Óleo & Gás		Sim
Entre R\$ 300 milhões e R\$ 500 milhões/ano		Montcal	Sim
		Teckma Engenharia	Sim

Fonte: Elaborado pela autora

No Quadro 5 é possível verificar que no grupo com faturamento acima de 2,5 bilhões/ano e com faturamento entre 500 milhões e 1 bilhão todas as empresas estão sob suspeita/investigação na Operação Lava Jato, e no último grupo 50%. As maiores empreiteiras do País estão sendo investigadas/julgadas na Operação Lava-Jato e, portanto, impedidas de participarem de novas licitações; podem ser declaradas inidôneas e tal fato poderá ter como consequência a inclusão de construtoras estrangeiras nas licitações. Nos últimos 15 anos, houve o predomínio no mercado das "cinco irmãs" da construção - Odebrecht, Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa, Queiroz Galvão e OAS. Conforme a revista "O Empreiteiro", no ano passado, as 25 maiores empresas de construção tiveram receita de R\$ 60,51 bilhões, e as cinco maiores ficaram com metade desse valor. Especificamente no segmento naval (plataformas) Grande parte das empresas brasileiras citadas pela Polícia Federal (Queiroz Galvão, Camargo Corrêa, UTC, Engevix, Odebrecht, OAS) atuam em estaleiros associadas a grupos estrangeiros. Há casos de parcerias de multinacionais com empresas menores. Algumas empreiteiras do País criaram divisões de "óleo e gás" para atuarem especificamente nesse segmento atendendo às exigências de conteúdo local. A política de conteúdo local foi indutora para a criação de empregos na área naval; o número de trabalhadores nos estaleiros passou de 7,5 mil, em 2003, para 78,7 mil, em 2013. Em fevereiro de 2015, foi realizada a licitação para a compra de módulos de compressão para seis unidades flutuantes de produção, armazenamento e transferência (FPSO) que estavam sendo produzidos pela Iesa Óleo e Gás, empresa investigada e proibida de fechar contratos com a Petrobras. Não foi divulgado a quais empresas foram enviados os convites. Especula-se que, apenas grupos estrangeiros, foram convidados, entre

eles Companhias da China e de Singapura, como a Keppel Fels, que já tem um estaleiro em Angra dos Reis (RJ), Cobra, da Espanha, e Modec, do Japão. Existe a preocupação que as empresas estrangeiras privilegiariam fornecedores estrangeiros (Petrobras, 2015b). O envolvimento das empresas relacionadas na Operação Lava-Jato, mesmo que algumas não atuem diretamente em E&P, pode refletir em toda a cadeia. Primeiramente, algumas das empreiteiras possuem unidade de negócios em óleo e gás, atuam em projetos de engenharia no segmento E&P, desempenham o papel de operadora fora do País por meio de consórcios e, temporariamente, estão impedidas de fecharem novos contratos com a Petrobras. Outras empresas fornecem equipamentos utilizados em E&P e, ainda o efeito cascata atingindo a cadeia de fornecedores, a redução de investimentos, incertezas em relação às perspectivas futuras, dificuldade de previsão de demanda e demissões e solicitações de recuperação judicial. A análise entre o principal e o agente permitiu verificar as relações entre eles, os conflitos e algumas das consequências para a área de E&P, foco deste estudo. A cadeia de petróleo foi afetada como um todo devido à ocorrência de desemprego, replanejamento e cancelamento de contratos, alteração na previsão de demanda. Estas variáveis derivadas do conflito da teoria da agência serão utilizadas no instrumento de pesquisa.

## METODOLOGIA

Pesquisa quantitativa, foram aplicadas as técnicas estatísticas. No Quadro 6, consta a definição, medida de desempenho e base teórica.

**Quadro 6 - Definição operacional**

INDICADORES	DEFINIÇÃO	MEDIDA DE DESEMPENHO	DE	BASE TEÓRICA
Consequências dos conflitos da teoria do agente (Lava Jato)	- consequências sofridas pelos fornecedores de E&P em decorrência dos conflitos da teoria do agente com a Petrobras	- ocorrência de demissão; - influência no planejamento de investimentos; - influência nas demandas pelos produtos do fornecedor; - influência no cancelamento de contratos e pedidos; - influência em relação à concorrência com fornecedores nacionais; - influência em relação à concorrência com fornecedores internacionais; - influência na renegociação de contrato		SAPPINGTON (1991); *MARTINEZ (1998); SIFERT (1998); NOSSA (2000); SATO (2007); LIMA e ARAUJO (2008); BERGUE (2011); FREDERICKSON (2012); SANTANA (2013)

Fonte: Elaborado pela autora

A população do estudo constituiu-se de todos os fornecedores que atuam em E&P, totalizando 337 empresas, sendo 203 focadas exclusivamente no segmento e 134 fornecem para outros

segmentos além de E&P. Optou-se por amostra não probabilística e por conveniência. A base de dados foi elaborada utilizando-se: os cadastros da Organização Nacional da Indústria de Petróleo (ONIP) e do Navipeças, dados do Instituto Brasileiro de Petróleo (IBP) e os fornecedores integrantes do Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação na Cadeia de Petróleo e Gás Paulista (NAGI-PG). O processo de montagem da base de dados levou 6 meses, totalizando 2.276 registros. Tratou-se 112 casos de duplicidade na ferramenta Excel. Para a coleta de dados, utilizou-se o método *survey* eletrônico, que tem como vantagem a rapidez e desvantagem do baixo índice de respostas (Malhotra, 2011). Responderam ao questionário 122 fornecedores; no entanto, destes 88 efetivamente compuseram a amostra, os demais não preencheram as questões referente a Operação Lava-Jato. Poucas empresas recusaram-se a fazer parte do estudo, sendo os principais motivos: (i) política da empresa; (ii) não divulgar informações solicitadas no questionário; (iii) empresa em processo de encerramento das atividades e (iv) em função da Lava-Jato, a empresa não quis se pronunciar nesse momento, somente através da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos - ABIMAQ. Nota-se que 28% dos fornecedores não se mostraram dispostos /confortáveis em responder questões sobre a Operação. Lava-Jato sendo, então, excluídos da base. O tempo estimado de preenchimento, 17 minutos. A maioria das questões foi fechada e de preenchimento obrigatório. O convite para o preenchimento do questionário foi realizado por e-mail para os gerentes ou diretores. O questionário ficou disponível por um mês no site do *Survey Monkey* abril/maio de 2015.

### **Tratamento dos dados estatísticos**

Foi aplicado o teste de Cronbach pelo índice de confiabilidade Alpha de *Cronbach*, buscou-se a validação do questionário quanto à competitividade (0,879) e Operação Lava-Jato (0,942) considerou-se o questionário validado. Nível de significância 5%.

### **Técnicas estatísticas**

A análise multivariada foi abordada por meio das técnicas: a análise fatorial e regressão. O objetivo da análise fatorial é resumir as variáveis e a regressão é uma técnica que permite avaliar e mensurar a influência de variáveis explicativas em relação a uma variável dependente métrica que representa um fenômeno sobre o qual se deseja estudar.

### **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para uma melhor compreensão a respeito dos fornecedores de E&P, a amostra, foram solicitadas informações sobre: a cidade da empresa, número de funcionários, faturamento, origem do capital, participação em holding, tipo de relação com o grupo a que pertence, participação, do segmento de petróleo no faturamento, nível da cadeia que a empresa fornece,

tipo de produto e serviço ofertado, área e segmento da cadeia que a empresa atua, serviços prestados em E&P e nos demais elos da cadeia. Das 88 empresas que responderam ao questionário, 50% estão situadas no Estado de São Paulo, 23,9% no Rio de Janeiro, 5,7 no Espírito Santo, 5,7 em Minas Gerais, 3,4 no Paraná, 3,4 em Santa Catarina, Rio Grande do Sul 2,3% e os demais estados representam 1,1% cada. Houve uma concentração significativa, 85,3%, de empresas na Região Sudeste e, na Sul, 9,1%. Quanto ao porte das empresas, predominaram as pequenas empresas com 21 até 100 funcionários (43%) da amostra; as médias, 22%, com 101 até 500 empregados; 19% possuíam de 0 até 20 colaboradores (microempresas) e 16%, 501 ou mais funcionários, as grandes empresas. Em relação à variável faturamento nas empresas pesquisadas, 9,1% eram grandes empresas; 6,8% média-grande; 33% médias; 30,7% pequenas e 20,5% microempresas. A participação de grandes empresas em ambas as pesquisas foi reduzida. A constatação de que, no setor, há presença majoritária de micro, pequenas e médias empresas e 85% das pesquisadas obtêm faturamento inferior a R\$ 100 milhões. Analisando-se a origem do capital controlador, houve predominância de 72% de capital nacional, 20,5% estrangeiro e 6,8% de capital estrangeiro e nacional. Em relação à participação do segmento de petróleo no faturamento da empresa foram obtidas 35 respostas (opcional). Verificamos que em 43% das empresas, a participação do segmento de petróleo no faturamento varia entre 0% e 20%; em 11% das empresas a receita advinda do setor respondeu por 21% até 40%; em 14%, a representatividade foi de 41% até 60%; 9% das organizações obtiveram de 61% até 80% de suas receitas no setor e, para 23%, o segmento de petróleo foi bastante representativo em relação ao faturamento total, de 81% até 100%. Os altos percentuais obtidos em E&P, 62% e 73%, respectivamente, mostram que a validação da base de dados, quanto a classificação destes, foi bem sucedida. O trabalho atingiu seu objetivo de estudar o segmento *upstream* da cadeia. Em relação ao cargo exercido, 64,8% ocupam função de gestão, sendo assim o perfil da amostra atingiu um dos objetivos: que o instrumento de pesquisa fosse respondido por profissionais com experiência e que exercessem posição de gestão. Metade dos respondentes (53%) fornece para o primeiro nível da cadeia, o que evidencia o relacionamento com a operadora e, como dito anteriormente, reforça a importância da Petrobras no setor.

### **Avaliação das consequências da Lava-Jato**

Os fornecedores responderam um conjunto de questões a respeito das consequências da Operação Lava-Jato (consequências dos conflitos da teoria do agente) atribuindo seu grau de concordância, numa escala de 0 a 10 pontos, escala crescente de concordância.



Legenda

- LJ\_01 Afetou/ afetará os investimentos planejados por sua empresa
  - LJ\_02 Afetou ou afetará em relação ao cancelamento de pedidos e contratos da sua empresa
  - LJ\_03 Afetou ou afetará a concorrência da sua empresa em relação aos fornecedores nacionais
  - LJ\_04 Acarretará na renegociação de prazos de contratos já estabelecidos
  - LJ\_05 Afetou ou afetará na demissão de funcionários
  - LJ\_06 Afetou ou afetará a concorrência da sua empresa em relação aos fornecedores estrangeiros
  - LJ\_07 Acarretará na renegociação de valores de contratos já estabelecidos
  
  - LJ\_08 Afetou ou afetará a demanda dos produtos ofertados pela empresa
  - LJ\_09 Afetou ou afetará a compra de insumos para a sua empresa
  - LJ\_10 Afetou ou afetará o processo de inovação da sua empresa
  - LJ\_11 Não influenciou ou influenciará no desligamento de colaboradores da empresa.
  - LJ\_12 Não influenciou ou influenciará no planejamento de investimentos futuros da sua empresa.
  - LJ\_13 Capacidade produção
- Por fim os fornecedores deveriam avaliar de modo geral o quanto a Operação Lava-Jato afetou a empresa.

Os dados da Tabela 1 ilustram os valores auferidos.

		LJ_01	LJ_02	LJ_03	LJ_04	LJ_05	LJ_06	LJ_07	LJ_08	LJ_09	LJ_10	LJ_11	LJ_12	LJ_13	Geral
Valido		84	78	79	72	78	75	71	82	83	76	79	82	78	86
Ausente		4	10	9	16	10	13	17	6	5	12	9	6	10	2
Médian		7,1	5,8	4,8	4,8	5,2	4,8	4,4	6,7	6,2	5,1	5,2	6,1	5,4	6,0
Median		8	6,5	5	5	5	5	5	8	8	6	6	6,5	7	7
Moda		10	10	0	0	10	0	0	8	8	0	10	6 e 10	0	7
Desvio-Padrão		3,0	3,7	3,8	3,9	3,6	3,6	3,8	3,3	3,4	3,6	3,6	3,3	3,7	2,8
Coefficiente de Variação		42,4%	64,5%	78,7%	82,4%	69,5%	76,2%	86,2%	48,4%	54,5%	69,3%	68,8%	53,8%	68,7%	46,6%
Mínimo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Máximo		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Percentis	25	5	2	0	0	2	0	0	6	3	1,25	2	3	1,75	4
	50	8	6,5	5	5	5	5	5	8	8	6	6	6,5	7	7
	75	10	9	9	9	9	8	8	9	9	8	8	9	8	8

Fonte: Elaborada pela autora.

**Tabela 1 - Consequências dos Conflitos da Teoria do Agente (Lava-Jato)**

De acordo com as estatísticas descritivas da Tabela 1 é possível notar que: na opinião dos respondentes, há maior nível de concordância (média (=7,1 e 6,7 respectivamente, ou mediana (=8)) em relação à Operação Lava-Jato afetou ou afetará:

- Investimentos planejados por sua empresa
- Demanda por produtos ofertados pela empresa

Ambas as alternativas estão coerentes com as respostas da questão anterior, pois a incerteza do mercado brasileiro afeta diretamente os investimentos que foram planejados anteriormente. Estas consequências, além de terem maior concordância, também possuem menor dispersão relativa (menor coeficiente de variação). Com estatísticas centrais (média= 6,2 ou mediana=8) muito próximas destes valores, encontra-se afetada: A compra de insumos para a empresa. Ainda, de modo geral, na opinião dos respondentes, há relativamente alta concordância em relação operação à Operação Lava-Jato afetou a empresa (média=6 e mediana=7), com relativamente um dos mais baixos níveis de dispersão. As respostas parecem muito coerentes

entre si, pois se há incerteza de demanda a questão de compra de insumos não se classifica como primordial, pois para alguns segmentos que tem sua atuação e conseqüentemente seu faturamento significativamente relacionado a indústria de petróleo a previsão de compras foi reduzida.

## **CONCLUSÃO**

Ao concluir este estudo, foi necessário retornar à questão da pesquisa: identificar e analisar os fatores limitantes em decorrência da Operação Lava-Jato nos fornecedores brasileiros de E&P da cadeia de petróleo. A revisão bibliográfica abordou: teoria da agência, relacionamentos entre agente e principal e os conflitos derivados desta relação. As atividades de E&P recebem prioridade da Petrobras nos investimentos em detrimento de outros elos da cadeia de valor. Esta exerce papel central nas inovações tecnológicas compartilhando com os fornecedores do segmento de E&P. A concentração das demandas por parte de uma única empresa está diretamente relacionada à perspectiva de: desenvolvimento, crescimento e investimento da cadeia de fornecedores. A expectativa dos fornecedores do País era ascendente até poucos anos atrás, tendo em vista os vultosos investimentos previstos pela Petrobras para explorar as reservas do pré-sal e também pelas bem sucedidas atividades de exploração. Houve expectativa de investimentos, ampliação de capacidade instalada, expansão das unidades produtivas, instalação de novos estaleiros para atender à significativa carteira de encomendas e programas do governo visando a fomentar o desenvolvimento e o aprimoramento dos fornecedores. Os desafios eram grandes e as lacunas a serem supridas no segmento de E&P para atender às demandas não foram poucas. Possuir uma cadeia competitiva no País era essencial para aproveitar as janelas de oportunidades do setor. No decorrer da elaboração da pesquisa o cenário vivenciado no setor de petróleo mudou-se radicalmente, e a curva ascendente das expectativas despencou em pouco tempo. No último ano o setor apresenta alguns indícios de lenta recuperação. Visto ser imperativo para a Academia retratar e compreender a realidade, enfrentei o desafio de estudar o fenômeno vivenciado pelos fornecedores. O estudo caracterizou-se por ser de natureza quantitativa. A identificação das bases de dados sobre os fornecedores do segmento de E&P foi necessária, pois não há base de dados no País que contenham, especificamente, os fornecedores de E&P e que estejam disponíveis em meio digital, foi necessário criar um repositório utilizando informações oriundas do cadastro da ONIP, do IBP e do NAGI-SP. Para cumprir com o objetivo proposto, foi feito um estudo abrangendo 88 fornecedores que atuam no segmento de E&P. Os dados foram coletados em sua maioria com profissionais da área de gestão das organizações. Uma visão ampla sobre a cadeia de fornecedores e a experiência consolidada foram necessárias para a obtenção dos

dados compatíveis com a realidade do setor, capacidade de avaliação da empresa em relação aos impactos causados pela Lava-Jato. A análise dos dados contemplou estatística descritiva e os testes estatísticos. É importante ressaltar que os resultados encontrados nesta pesquisa não podem ser generalizados em razão da amostra utilizada. Em relação aos dados de perfil, grande parte dos respondentes situa-se na Região Sudeste, fato esperado pela concentração de empresa na região e localização das operadoras. No porte das empresas predominaram as pequenas e médias. Quanto ao capital controlador, 72% eram nacionais o que, provavelmente, está relacionado com a predominância de empresas de pequeno e médio portes. Via de regra, os grupos controlados por capital internacional eram de grande porte. É interessante ressaltar que, quase metade da amostra tem o setor de petróleo, como significativo em seu faturamento. Metade dos respondentes (53%) fornece para o primeiro nível da cadeia, evidenciando o relacionamento/dependência com a operadora reforçando a importância da Petrobras no setor. Na Teoria Econômica do Agente, foi vislumbrada a possibilidade de estudar as interações entre os atores e as consequências dos conflitos quando há divergências de interesses, pois o foco está na identificação de situações de conflitos e objetivos (Eisenhardt, 1985; Silva, *et al.*, 2002). No relacionamento entre agente/principal foram identificadas as atitudes esperadas por parte do agente conforme Quadro 6.

**Quadro 6. Resumo Ligações e Ação Esperada do Agente para Atender ao Principal**

<b>Relações</b>	<b>Principal-Agente</b>	<b>Principal espera do agente</b>
1	União- Governo	O representante do governo priorize o desenvolvimento nacional e atue de acordo com as leis do País;
2	Governo- Conselho de Administração	Governo com acionista majoritário indicam representantes no Conselho de Administração para maximizarem a riqueza do acionista;
3	Conselho de Administração - Diretoria Executiva	Diretoria executiva atua para cumprir o determinado na estratégia da empresa, visando a maximizar os resultados da empresa.
4	Conselho de Administração - Presidência	Presidência atue para cumprir a estratégia da empresa, visando maximizar os resultados e coordenando os diretores
5	Petrobras - Fornecedores	Que os fornecedores cumpram com o estabelecido no contrato, maximizando a qualidade do produto, reduzindo custos e prazos.
6	Sociedade- União	Que a União maximize o bem- estar da sociedade

No momento que as ações esperadas não se concretizam há espaço para divergência de interesses. Ao participar da gestão de empresas o governo potencializa os problemas de agência devido ao grande número de relações com organizações vinculadas à administração direta quanto indireta o que dificulta os mecanismos de controle. O governo, muitas vezes, indica para atuarem nas empresas os servidores públicos. Neste estudo para os governantes, a Petrobras presta-se aos objetivos definidos politicamente associado a projetos particulares que irão lhe expandir o poder (Fontes, 2003). Corroborando, Barros (1998, p.13) destaca que “ao

longo de décadas, os governos submeteram os objetivos de sua ação aos interesses particulares de alguns grupos dominantes, sem qualquer compromisso com o interesse da coletividade”. A dicotomia política/administração está implícita no relacionamento entre política e burocracia (Frederickson, Smith, Larimer, & Licari, 2012), mas pode ser minimizada pelos mecanismos de governança para reduzir o comportamento oportunista de forma imparcial e neutra (Godoy & Marcon, 2008; Williamson, 2009). Para mitigar o conflito de agência é importante a composição do conselho de administração das empresas devendo ser o mais independente possível Dalton e Kesner (1987). Na Petrobras a presidência e o presidente do Conselho são exercidos pela mesma pessoa. Tal situação não é a ideal devido aos objetivos distintos. O conselho é composto por vários componentes indicados pelo governo federal, embora tenha aumentado o número de conselheiros independentes conforme recomendado por Fama, (1980); Jensen (1993). Em 2009 a contratação por carta-convite representava 76% dos 35 bilhões gastos; em 2014, a empresa gastou 59% por meio desta modalidade. A utilização da carta-convite permite à empresa não divulgar edital e não fica obrigada a aceitar proposta de outros fornecedores é uma forma legítima de realizar licitações. Companhia (principal) pressionava os fornecedores (agentes) a superfaturarem os contratos e ao pagamento de propina sob ameaça de terem os contratos em andamento rompidos e dificuldade em fecharem novos contratos. Quando a Operação Lava-Jato foi deflagrada houve um desinvestimento no setor, contratos foram rompidos/renegociados e não havia percepção da abrangência das investigações e tão pouco das consequências futuras. As maiores empreiteiras do país e fornecedoras de equipamentos *subsea* (construção de *topsides* de plataformas, unidades em refinarias e estrutura dutoviária) foram significativamente atingidas pelas investigações não podendo participar de novas licitações o que beneficia os fornecedores estrangeiros. Diante do exposto a credibilidade da empresa focal e principal contratante de produtos para E&P no País (Petrobras) teve a sua credibilidade significativamente afetada e seus investimentos foram reduzidos. Em relação aos fatores limitantes identificados pelos fornecedores de E&P os mais significativos foram: os investimentos planejados e a demanda por produtos ofertados pela empresa. Quanto a compra de insumos para a empresa na opinião dos respondentes, há relativamente alta concordância na questão Operação Lava-Jato afetou a empresa (mediana=7) e baixa dispersão. As respostas parecem muito coerentes entre si, pois se há incerteza de demanda a questão de compra de insumos não se classifica como primordial, pois para alguns segmentos que tem sua atuação e conseqüentemente seu faturamento significativamente relacionado a indústria de petróleo a previsão de compras foi reduzida.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, J. H., ANDRADE, C. S. D., MONTEIRO, G. B., & RIBEIRO, J. C. (2007). Um estudo sob a óptica da teoria do agenciamento sobre a accountability e a relação Estado-sociedade. In *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade* (Vol. 7, pp. 26-39).

Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (1999). *Avaliação da competitividade do fornecedor nacional com relação aos principais bens e serviços*. In *Mecanismos de estímulo às empresas concessionárias de petróleo a adquirirem equipamentos e serviços no mercado nacional*. Rio de Janeiro.

Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (2017). *Anuário estatístico brasileiro do petróleo, gás natural e biocombustíveis*. Rio de Janeiro.

Arrow, K. J. (1985). *Principals and agents: the structure of business*. Harvard Business School Press.

Bain & Company e Tozzini Freire (1999). Advogados. *Relatório III - desenvolvimento da cadeia produtiva de petróleo e gás e investimentos em E&P*.

Barros, E. (1998). O controle social e o processo de descentralização dos serviços de saúde. In *Incentivo a participação popular e controle social no Sus: Textos técnicos para conselheiros de saúde* (pp. 29-37). IEC.

Bergue, S. T. (2011). Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. *Caxias do Sul: EducS*, 701.

Byrd, J., Parrino, R., & Pritsch, G. (1998). Stockholder–manager conflicts and firm value. *Financial Analysts Journal*, 54(3), 14-30.

Carlsson, R. H. (2001). *Ownership and value creation: strategic corporate governance in the new economy*. J. Wiley.

Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (2004). Handbook de estudos organizacionais. *São Paulo: Atlas*, 1, 220-226.

Corbari, E. C. (2014). Accountability e controle social: desafio à construção da cidadania. *Negócios*, 1(2).

Correia, L. F., Amaral, H. F., & Pascal, L. (2009). Controle dos custos de agência de empresas negociadas na bovespa: os determinantes da eficiência dos conselhos de administração. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management science*, 31(2), 134-149.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550

Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.

Fama, E., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*. v. 26.

Fontes Filho, J. R. (2003). Estruturas de propriedade, governança corporativa e estratégia empresarial. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, Brazil, 1*.

Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C. W., & Licari, M. J. (2015). *The public administration theory primer*. Westview Press.

Godoy, P. D., & Marcon, R. (2006). Teoria da agência e os conflitos organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 7(4).

Hall, P. A., & Taylor, R. C. (2003). The three versions of neo-institutionalism. *Lua Nova: revista de cultura e política*, (58), 193-223.

Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford university press.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *the Journal of Finance*, 48(3), 831-880.

LIMA, R. E. D., ARAÚJO, M. B. V. D., & FERNANDES AMARAL, H. U. D. S. O. N. (2008). Conflitos de Agência: Um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(4).

Lipton, M., & Lorsch, J. W. (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *The business lawyer*, 59-77.

Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora.

Martinez, A. L. (1998). Agency theory na pesquisa contábil. *ENCONTREO DA ANPAD-ENANPAD*, 22.

Melo, M. A. (1996). Governance e reforma do Estado: o paradigma agente x principal. *Revista do Serviço Público*, 47(1), 67.

Morgan, G., Bergamini, C. W., & Coda, R. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

Nossa, V., Kassai, S., & Kassai, J. R. (2000). A teoria do agenciamento e a contabilidade. *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 24.

Organização Nacional da Indústria do Petróleo. Recuperado em abril de 2013.

[http:// onip.org.br](http://onip.org.br).

Pellegrin, I, Samuel, R. (2004). Caracterização do arranjo produtivo local da bacia de Campos e a estruturação de uma rede de empresas – A Rede PETROBC. Rio de Janeiro.

Petróleo Brasileiro S.A. (2016a). – Plano de Estratégico de Negócios e Gestão 2017-2021. 2016. Recuperado em 8 maio 2018. [www.investidorpetrobras.com.br/download/4449](http://www.investidorpetrobras.com.br/download/4449).

Petróleo Brasileiro S.A. (2015b). *Plano de Negócio e Gestão. 2015*. Recuperado em junho 2015, de <http://www.petrobras.com.br/ri>.

Petróleo Brasileiro S.A. (2014c). *Estatuto Social do Petróleo Brasileiro S/A*. Recuperado em 5 março 2014, de <http://www.investidorpetrobras.com.br/download/4298>.

Petróleo Brasileiro S.A. (2010d). – *Plano de Negócios 2010-2014*. 2010. Recuperado em 5 fevereiro 2015, de : [www.petrobras.com/data/files/.../Plano-negocios.pdf](http://www.petrobras.com/data/files/.../Plano-negocios.pdf).

Rocha, I., Pereira, A. M., Bezerra, F. A., & do Nascimento, S. (2012). Análise da produção científica sobre teoria da agência e assimetria da informação. *REGGE-Revista de Gestão*, 19(2), 329-341.

Ruas, J. A. G. (2011). Transformações na concorrência, estratégia da Petrobras e desempenho dos grandes fornecedores de equipamentos subsea no Brasil. *Poder de compra da Petrobras: impactos econômicos nos seus fornecedores. Convênio Petrobras/Ipea*.

Santana, N. M. (2013). A relação agente-principal entre deputados federais e gestores administrativos na Câmara dos Deputados. *E-Legis-Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação da Câmara dos Deputados*, 12(12), 52-69.

Sappington, D. E. (1991). Incentives in principal-agent relationships. *Journal of economic Perspectives*, 5(2), 45-66.

Sato, F. R. L. (2007). A teoria da agência no setor da saúde: o caso do relacionamento da Agência Nacional de Saúde Suplementar com as operadoras de planos de assistência supletiva no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 41(1), 49-62.

Silva, C. A. T., Cupertino, C. M., & Ogliari, P. R. (2002). Avaliando a queda de uma gigante: o caso Enron. *Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração*, 1-8.



Valente, F. (2009). *A dinâmica da acumulação de capital e os movimentos de fusões e aquisições em estruturas de mercado oligopolísticas: um estudo focado na evolução recente da indústria mundial do petróleo*. Dissertação (Mestrado)—Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas).

Williamson, O. E. (2009). *Las instituciones económicas del capitalismo* (No. E70-94). FCE.

Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management*, 15(2), 291-334.

Zeckhauser, R. J. (1991). *Principals and agents: The structure of business*. J. W. Pratt (Ed.). Harvard Business School Press.

---

<sup>i</sup> Representação simplificada dos conflitos; em uma única relação, há mais de um conflito e mais atores envolvidos. Não é objetivo representar e discutir os conflitos exaustivamente.