

Governança corporativa e ética: reflexos em empresa investigada pós Lava Jato

O presente estudo propõe uma análise da condução empresarial contemporânea envolvida em caso de corrupção de repercussão mundial. Nesse sentido, é avaliado como estudo de caso de um grupo empresarial investigado, no âmbito da Operação Lava Jato, o comportamento ético no enfrentamento das questões ao longo do tempo, seu papel na trajetória da resistência, conflitos de estratégias, contradições e a mudança do discurso visando reverter os abalos na imagem e reputação, rigor e as medidas adotadas pela governança corporativa, a reestruturação e o fortalecimento do compliance, na busca em atender os compromissos assumidos com as autoridades e implementados pelos órgãos de justiça brasileiros e internacionais, bem como o enfrentamento dos impactos socioeconômicos ocorridos até os dias atuais. Avalia-se as transformações em diversos aspectos na condução administrativa do grupo empresarial, na busca por um novo posicionamento no mercado, após abalo em sua reputação. A metodologia de pesquisa utilizada foi de natureza qualitativa, de caráter investigativo. O corpus selecionado para este estudo é a revisão bibliográfica acerca do tema, exame de documentos e registros de comunicados à imprensa, disponibilizados pela própria organização em seu site e/ou através de releases públicos sobre a empresa, e nos processos públicos de investigação judicial, em depoimentos oficiais, desde período anterior ao fato crítico até após exposição do escândalo. Como arcabouços deste estudo foram traçados aspectos ocorridos com as Teorias da Agência e do Custo de Transação.

Palavras-chave: Conformidade; Conflito Organizacional; Crise Reputacional.

Corporate governance and ethics: reflection on the company investigated after Car Wash

The present study proposes an analysis of the contemporary business conduct involved in the case of corruption with worldwide repercussions. In this sense, it is evaluated as a case study of an investigated business group, within the scope of Car Wash Operation, the ethical behavior in facing issues over time, its role in the trajectory of resistance, conflicts of strategies, contradictions and the change of speech aimed at reversing the shakes in the image and reputation, rigor and the measures adopted by corporate governance, the restructuring and the strengthening of compliance, in the search to meet the commitments assumed with the authorities and implemented by the Brazilian and international justice bodies, as well as the coping with the socioeconomic impacts that have occurred to the present day. The transformations in several aspects in the administrative conduct of the business group are evaluated, in the search for a new positioning in the market, after damage to its reputation. The research methodology used was of a qualitative nature, of an investigative character. The corpus selected for this study is the bibliographic review on the subject, examination of documents and records of press releases, made available by the organization itself on its website and/or through public releases about the company, and in the public judicial investigation processes, in official statements, from the period prior to the critical event until after the scandal was exposed. As frameworks of this study, aspects occurred with the Agency Theory and the Cost of Transaction.

Keywords: Compliance; Organizational Conflict; Reputational Crisis.

Topic: **Comportamento Organizacional**

Received: **08/01/2021**

Approved: **24/03/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Andrea Lopes Borrego 

Universidade de São Paulo, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/2646065212934345>

<http://orcid.org/0000-0001-7903-0154>

andrealborrego@gmail.com

Clauber de Oliveira Rossini 

Faculdade Municipal Professor Franco Montoro, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/5498029740500744>

<http://orcid.org/0000-0003-0140-1714>

regulusrossini@gmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0027

Referencing this:

BORREGO, A. L.; ROSSINI, C. O.. Governança corporativa e ética: reflexos em empresa investigada pós Lava Jato. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.1, p.328-342, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0027>

INTRODUÇÃO

Em meados da segunda década desse novo milênio, o Brasil se deparou com uma série de casos de corrupção investigados pela Polícia Federal (PF) e pelo Ministério Público Federal (MPF), entre outras instituições que passaram a contar com uma maior robustez tecnológica de investigação empregando recursos digitais de pesquisa que possibilitaram cruzamentos de informações no Brasil e no mundo.

Nesse mesmo período observou-se uma crescente demanda por recursos tecnológicos, possibilitando à sociedade uma inclusão maior no mundo digital, o que proporcionou um acesso rápido e ágil para acompanhar os noticiários e as repercussões do que passava a ser veiculado, de forma mais disseminada, nos diversos canais de comunicação.

Dentre a série de escândalos de corrupção ligados a grandes corporações brasileiras, segundo o Ministério Público Federal a Operação Lava Jato ainda é a maior iniciativa de combate à corrupção e lavagem de dinheiro da história do Brasil, iniciada em mar. 2014.

Este cenário contemporâneo brasileiro sofreu uma significativa mudança e o comportamento empresarial passou a ser mais cauteloso em suas ações, agindo cada vez mais dentro dos parâmetros de conformidade (*compliance*), da governança corporativa e dos órgãos competentes frente à sociedade. Eis aqui um problema digno de pesquisa.

Pensando na relevância, pertinência, ineditismo e atualidade do tema, este estudo teve como objetivo geral compreender o caso de um conglomerado envolvido na Lava Jato. Tendo como objetivos específicos, (i) entender como os traços culturais que orientavam a prática organizacional do grupo e as ações da liderança os expuseram de forma negativa, isolando-os dos demais personagens envolvidos nos casos de corrupção investigados, o que dificultou acordo para solucionar a questão justamente por essa postura; (ii) compreender os impactos causados com a admissão de participação no processo; e, por fim, (iii) os reflexos socioeconômicos causados pela crise reputacional, suas consequências e o reflexo no intangível.

REVISÃO TEÓRICA

Ética e moral

As relações estabelecidas em comunidade giram em torno das atitudes e das regras estabelecidas pelas sociedades em que estão inseridas e tudo o que já foi, é e será criado pelo ser humano ao longo da evolução da espécie faz parte da realidade humano-histórica, também chamada de realidade cultural.

O ser humano necessita das coisas e dos outros humanos e busca viver em comunidade para alcançar a sua plenitude, segundo Aristóteles, filósofo grego que viveu de 384 a 322 antes de Cristo. Ainda de acordo com o filósofo, o ser humano é um ser social e precisa estar em contato com seus semelhantes e com eles formar associações, desta forma ele se completa no outro e somente com a interação social é possível o desenvolvimento de suas potencialidades e capacidades. Sobre a sociedade, ele a descreve como o agrupamento de seres que convivem em estado gregário e em colaboração mútua. Para a boa convivência, as sociedades estabelecem regras de convivência baseadas na ética, moral e no ordenamento jurídico.

Moral tem sua base na obediência às normas, mandamentos, costumes e tabus que se constroem adequando aos comportamentos do indivíduo na condução assumida por ele na sociedade, com o pressuposto da responsabilidade sobre os seus atos.

Sobre a ética pode-se apresentá-la como sendo a responsável pelos princípios universais que motivam, disciplinam e orientam o comportamento, especialmente o respeito às normas e aos valores presentes em qualquer realidade social.

Ética organizacional

Na prática, a ética organizacional trata desde valores morais, como a dúvida de como definir o certo e o errado, para solucionar conflitos e dilemas rotineiros, refletir e escolher entre diferentes cursos de ação no âmbito empresarial, sendo que toda reflexão ética torna-se uma forma de legitimar as decisões, dispondo da faculdade de antecipar as consequências danosas aos negócios e, em decorrência, permite evitar retaliações (SROUR, 1998).

A ética empresarial é tratada por Moreira (1999) como o comportamento da empresa, quando age em conformidade com os princípios morais e regras aceitos pela coletividade. Já para Solomon (2006), é uma compreensão em comum, essencial de práticas e acertos exercidos por uma organização com a sociedade.

A teoria da agência

Teoria da agência busca examinar os vínculos entre os membros de um sistema, em que propriedade e controle são designados a pessoas distintas, e com possibilidades de gerar conflitos de interesse entre os indivíduos (MENDES, 2001).

A relação de agência é um contrato em que pessoa(s) (principal) emprega(m) outra pessoa (o agente) para realizar serviço ou trabalho em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade de decisão para o agente (JENSEN et al., 1976).

Para Hendriksen et al. (1999), Teoria da Agência é um modelo de tomada de decisão para mais de um indivíduo, tem um enfoque prescritivo, apoiado em um formato da teoria da utilidade, nesse formato, um executa da tarefa e o outro remunera. O principal é o avaliador das informações e o responsável pela escolha do sistema de informação, e o agente é o tomador de decisão, escolhendo quais as melhores alternativas de decisão do ponto de vista do proprietário e das informações que a eles estarão disponíveis (MENDES, 2001).

Jensen et al. (1976), afirmam que entre principal e o agente existe uma relação de confiança, com a finalidade de atender aos objetivos do principal. Porém, essa confiança poderá ser quebrada pelo agente quando este, de modo ilícito, buscar a maximização do seu próprio interesse, já problemas entre essas partes ocorrem quando existem conflitos de interesses.

Com o objetivo de maximizar seus lucros o proprietário (principal), delega ao gestor (agente) o poder de comandar, estabelecer as metas de resultados esperados e limites de riscos admissíveis, responsabilidades e alçadas, garantindo eficiência no processo, com monitoramento e incentivo, para

garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado aos do acionista, de modo a alcançar sucesso no resultado (EISENHARDT, 1988).

Governança corporativa e compliance

A governança corporativa e compliance são as áreas nas organizações que criam diretrizes, parâmetros e procedimento na busca de atuar, governar, monitorar e incentivar o alinhamento e controle de condutas em benefícios das organizações, entre sócios, conselho de administração, diretoria e de seu público de interesse (stackholders), para a delimitação de políticas, práticas e modelos de gestão (ASSAF NETO, 2014).

Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), ética é aquela que considera, em toda decisão, tanto a identidade da organização quanto os impactos destas sobre o conjunto das suas partes interessadas, a sociedade em geral e o meio ambiente, visam ao bem comum, sendo as atitudes de tomada de decisão com a ética consolidando a identidade, coerência de pensar, falar, agir, e assim então a organização manterá sua reputação em alinhamento com sua cultura.

A governança corporativa é o sistema de tomada de decisão pela empresa voltada para a consecução de objetivos organizacionais, norteando a companhia de responsável e coerente, em um único objetivo de responsabilidade com a sociedade (IBGC, 2015).

Observa-se que os princípios fundamentalmente básicos da governança corporativa, que são adequados a serem adotados nas organizações resultam em um clima de confiança tanto dentro das organizações como em suas relações com terceiros e são eles: a transparência das informações, a equidade, ou seja, o tratamento justo e isonômico entre todos os sócios e os stackholders considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas a prestação de contas devendo agir de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo assumindo as consequências totalmente de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis, e por fim, a responsabilidade corporativa zelando e viabilizando, mantendo correção nos negócios de forma a preservar seus negócios e operações. A governança corporativa também é a responsável pela gestão de riscos, fazem parte deste segmento as áreas de controles internos, auditoria interna, responsável pelo acompanhamento da auditoria externa e a de compliance, todos incumbidos nos processos de identificar, acompanhar, prevenir e solucionar infrações e riscos (IBGC, 2015).

O compliance passou a ser difundido após alerta à comunidade global sobre o impacto negativo do suborno, na Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, com a finalidade de combater a corrupção internacional no cenário globalizado crescente e foi a partir deste marco regulatório que países como Estados Unidos e Reino Unido editaram leis específicas para tratar da punição de atos de corrupção e na sequência foram implementadas as primeiras normas de conformidade, conhecidas internacionalmente como *compliance* empresarial (UNODC, 2003).

No Brasil, as ações de compliance foram reforçadas após a promulgação da denominada Lei Anticorrupção, a Lei 12.846 (BRASIL, 2013), e seu decreto regulamentador, Decreto Federal 8.420 (BRASIL, 2015). Por meio dessa legislação que o país passou a intensificar seu comprometimento a tais medidas, com a adoção de métodos e estruturas dedicadas ao compliance destacados nesses recursos a produção de códigos e políticas internas, canais de denúncias, treinamento de colaboradores com o intuito de fortalecer as bases da governança corporativa das organizações e suas relações com a sociedade. Evidencia-se, então, o aumento da preocupação com a imagem e a saúde reputacional das empresas com o crescimento da adoção das práticas de programa de *compliance* e nota-se, uma adequação nos padrões culturais das organizações focados na rigidez exigida por esses conjuntos de normas, leis e condutas amplamente difundidos pela adoção da governança corporativa no mundo empresarial, visando introduzir um padrão de integridade e a eficácia desse movimento, com comportamento socialmente responsável e sustentável (UNODC, 2003).

E com a celebração dos acordos de cooperação regional, voltados ao combate da corrupção, iniciados com assinatura por países ao redor do mundo¹ e com a implementação desses novos pilares de transparência universal e com regras e normas consolidadas, que foi possível iniciar o combate à corrupção em escala mundial (UNODC, 2003).

Evidenciou-se que a partir das investigações criminais internacionais os setores públicos deixaram de ser ignorados, a aplicação da lei e suas penalidades passaram a ser fortemente implementadas e ativos roubados foram recuperados com cooperação de esforços de ações anticorrupção. Dentre os maiores escândalos de corrupção registrados no mundo, segundo a organização não-governamental Transparência Internacional está o caso Lava Jato, ainda com investigações vigentes nos dias de hoje (BRASIL, 2020).

MATERIAIS E MÉTODOS

Como metodologia para a desenvolvimento e apresentação dos fundamentos teóricos do presente estudo adotou-se a pesquisa bibliográfica, de cunho estratégico qualitativo e caráter descritivo, utilizado para a revisão teórica acerca dos temas: ética e postura empresarial, do fundamental papel da governança corporativa e *compliance* nas organizações e leis regulamentam a matéria no país e as teorias da agência e de custo de transação, oportunismo, confiança e foi traçado um paralelo com a conduta empresarial praticada pela organização. Utilizou-se também a estratégia de investigação de estudo de caso, propondo assim uma análise paralela entre a teoria da Agência e dos Custos de Transação com os aspectos reais vividos e investigados, empregando a análise qualitativa para essa etapa do estudo. De acordo com Yin (2001), o uso da estratégia estudo de caso para investigar um fato empírico e adequado para questionamentos do tipo como e por quê, deve obter dados de fontes confiáveis para corroborar as evidências, preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, que essas convergem em relação ao conjunto de fatos ou descobertas, assim, foi possível avaliar como foi a conduta empresarial do caso

¹ A partir 1996 até a promulgação da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, em 2003.

estudado.

A pesquisa bibliográfica, ou de fonte secundária, para Marconi et al. (2013) tem por fim colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi descrito sobre determinado tema. Gil (2002), complementa que pesquisa bibliográfica é realizada com base em materiais já elaborados acerca dos temas estudados, tendo como principal vantagem ao investigador a cobertura muito mais abrangente dos fenômenos estudados em comparado ao alcance da pesquisa direta. No caso, os materiais fonte de consulta são de domínio público, que ressaltam a característica qualitativa da pesquisa, e destacam as qualidades dos itens estudados, com a análise cuidadosa dos materiais (DENZIM et al., 2005).

O levantamento bibliográfico do estudo abrangeu um período correspondente a todos os temas pesquisados de 1976 a 2020. Foram consultadas as seguintes bases de dados: Biblioteca Pecege da ESALQ/USP, SCIELO, SPELL, Ministério Público Federal (MPF), Supremo Tribunal Federal (STF), Agência das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC), sites oficiais do conglomerado estudado, holding do grupo e das empresas pertencentes a ela, além de matérias jornalísticas de grandes veículos de comunicação.

Foram obtidas oitenta e seis fontes de pesquisa, todas derivadas da fase de leitura de reconhecimento, logo após essa etapa levantada, partiram-se para a organização de uma revisão sistemática, com critérios inclusão e exclusão: para composição da base teórica e de materiais e métodos foram analisados dezessete artigos acadêmicos e utilizados doze, treze livros consultados, sendo nove empregados, quatro sites foram pesquisados com dois adicionados ao trabalho. Quando ao estudo de caso, foram visitados sobre o conteúdo quinze sites oficiais (de órgãos, organizações e empresas relacionadas) e treze foram incorporados, dois descartados, nove artigos acadêmicos, dois foram empregados e sete desprezados por similaridade do tema, oito canais de notícias foram juntados e vinte e uns descartados pela semelhança do conteúdo.

Utilizou-se de revisão sistemática de análise para a investigação da relação entre fenômenos, que é formada por diversos componentes. Como o método para a elaboração deste estudo o seguinte protocolo: (1) elaboração do objetivo de pesquisa; (2) busca da literatura; (3) seleção dos artigos; (4) extração dos dados; (5) avaliação da qualidade metodológica; (6) síntese dos dados; (7) avaliação da qualidade das evidências; (8) redação dos resultados (GALVÃO et al., 2014). Esses eventos estão relacionados na tabela 1, com o anagrama PICOS.

Tabela 1: Representação do anagrama PICOS.

| | | |
|---|---|--|
| P | População – População incluída neste estudo | Conglomerado analisado |
| I | Intervenção – A forma de implementação da ferramenta estudada | Análise descritiva de revisão bibliográfica qualitativa |
| C | Comparação – Levantamento dos principais dados da implantação | Ética e Governança Corporativa |
| O | Desfecho – Resultado esperado. Confronto dos resultados obtidos na fase de comparação | Comportamento organizacional comparado a Teoria da Agência e de custo transacional; gestão de crise; conduta ética e conflitos internos. |
| S | Tipo de estudo | Estudo de caso |

Utilizou-se também como método para análise de dados deste estudo a triangulação, que é o conceito oriundo das técnicas de navegação, em que se tomam pelo menos três pontos diferentes para se

determinar a localização de um objeto e atrelado ao estudo acadêmico é utilizado pelo pesquisador para averiguar o sentido às suas conclusões em um estudo de caso (EASTERBY-SMITH et al., 1999).

O estudo foi finalizado com a reflexão da postura pública dos principais executivos, sócios acionistas da companhia, e suas condutas frente a exposição dos fatos de corrupção investigados, no estudo quantitativo comparativo das alterações de antes e depois do caso de investigação por meio dos dados identificados que foram extraídos dos Relatórios Anuais da empresa estudada, e por fim, das alterações e reflexos que atingiram a companhia em resposta às suas próprias condutas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O caso Lava Jato e o conglomerado analisado

A Operação Lava Jato, foi deflagrada em 17 mar. 2014, pela Polícia Federal do estado do Paraná, com o objetivo de investigar crimes de evasão de divisas, lavagem de dinheiro e outros crimes financeiros capitaneados por uma organização criminosa formada por conhecidos doleiros. Desde então foram celebrados acordos de colaboração, entre o MPF e investigados, as ações iniciais foram ampliadas e aprofundadas, e novas fases resultaram em outras operações, resultando na investigação e punição executivos da Petrobras, de grandes empreiteiras e operadores que praticaram crimes como formação de cartel, organização criminosa, corrupção e lavagem de dinheiro.

No acompanhamento das notícias sobre o conglomerado analisado, observou-se que desde o início das denúncias contra o grupo empresarial, passando pela prisão do então presidente da companhia, em 19 jun. 2015, ocorrida na 14.ª fase da Operação Lava Jato. O grupo se posicionava negando sua participação nos desvios de conduta, inclusive manifestando sua indignação em nota de esclarecimento, publicada 22 jun. 2015, quando a companhia, divulgou nos grandes canais de comunicação, em jornais de grande circulação nacional, seu posicionamento e negando a participação no caso de corrupção, e que as ações das investigações, como prisões de alguns executivos, presunção do conhecimento de fatos ilícitos eram uma afronta aos princípios mais básicos do estado de direito e que por isso se defendia publicamente, apresentando-se como injustiçada pelas determinações da 13ª Vara Federal Criminal de Curitiba.

Observa-se que conforme o avanço e aprofundamento nas investigações foram realizadas ações, prisões, conduções coercitivas, buscas e apreensões, e como desdobramento, em 04 dez. 2015 que foi instituída força-tarefa no Superior Tribunal de Justiça (STJ) para atuar no caso, acolhida pelo Procurador-Geral da República, fatos descritos na linha do tempo do caso Lava Jato (BRASIL, 2020).

Em 08 mar. 2016, ocorreu a condenação de ex-presidente do grupo analisado preso por corrupção e lavagem de dinheiro, em sentença do juiz da 13ª Vara Federal Criminal de Curitiba, a sentença interdito o condenado, por até 38 anos, sentenciando que ele não poderá exercer cargo público ou de diretor e gerente em empresas por esse período, na mesma data outros ex-executivos do grupo empresarial também foram sentenciados.

Em 22 mar. 2016, na 26ª. fase da Operação Lava Jato, a investigação apontou que um dos grupos

empresariais envolvidos nos desvios da Petrobras possuía um esquema de contabilidade paralela, que ficou conhecido como “Setor de Operações Estruturadas”, destinado ao pagamento de vantagens indevidas a terceiros, vários deles com vínculos diretos ou indiretos com o poder público em diversas esferas (BRASIL, 2016).

Percebeu-se também que, conforme as práticas de organização criminosa, cartel, fraudes licitatórias, corrupção e lavagem de dinheiro eram desvendadas, o discurso do conglomerado analisado era enfraquecido e a abordagem também mudava. Antes, a postura era contrária a participação do grupo nessas práticas, depois, seguiu-se a alteração do discurso para a colaboração do grupo para com a justiça, e esse caminho pode ser percebido na linha do tempo traçada por mais de 18 meses até a assinatura do acordo de leniência firmado em Curitiba, em 01 dez. 2016, entre os procuradores do MPF no Paraná, Força-Tarefa Operação Lava Jato e o grupo, por intermédio de seus advogados, os acionistas principais autorizaram que o total de 77 executivos do grupo empresarial assinarem seus acordos, assumindo contar a verdade sobre tudo o que fizeram de errado com o pretexto de reduzir penas e mantê-los vivo.

Nesse documento foram acordadas as medidas do comprometimento do grupo empresarial com a justiça, destacando-se: a apresentação e entrega de informações e materiais sobre os fatos ilícitos; cessar completamente o envolvimento nos fatos mencionados; agir diligentemente com as investigações internas; sujeitar-se a monitoramento independente; apresentar-se as autoridades quando requerido; portar-se com honestidade, lealdade e boa-fé durante o cumprimento dessas obrigações; implantar ou aprimorar programa de integridade às melhores práticas; empenhar-se nos seus melhores esforços para implantar ações, medidas, iniciáticas especiais de ética, integridade e transparência; identificação das empresas e contas bancárias no exterior usadas para conexões com os fatos ilícitos e renunciar sua utilização; comprometimento do pagamento de valor global de R\$ 3.828.000,00 (três bilhões, oitocentos e vinte e oito milhões de reais) estipulado na data do fechamento do acordo, a serem distribuídos pelo MPF entre Brasil, Estados Unidos e Suíça.

Ainda em 01 dez. 2016 o MPF, o Departamento de Justiça dos Estados Unidos e a Procuradoria-Geral da Suíça firmaram acordos de leniência do conglomerado analisado, as empresas se comprometeram a revelar fatos ilícitos apurados em investigação interna, praticados na Petrobras e em diversas esferas dos governos federal, estaduais, municipais e também fora de nossas divisas estrangeiros.

Em 14 mar. 2017 a Procuradoria-Geral da União [PGR] enviou 320 pedidos ao STF a partir dos acordos de leniência do conglomerado analisado firmados com os executivos e ex-executivos envolvidos.

Muitas ramificações da investigação ocorreram como prisões de executivos de companhias ligadas ao cartel de empresas e de figuras públicas do setor político nacional e até os dias atuais a força tarefa persiste no enfrentamento de sanar ou mitigar a corrupção, sem o desfecho do caso.

Relativo à cooperação internacional, desde o início das investigações da Lava Jato, em jul. 2014, a Secretaria de Cooperação Internacional (SCI), ligada à PGR, recebeu 497 pedidos passivos de cooperação em matéria penal, provenientes de 39 países, e 384 pedidos ativos destinados a 61 nações (BRASIL, 2020).

No âmbito da cooperação ativa, o MPF teve como principal destino a Suíça e Estados Unidos, nações

mencionadas no Acordo de Leniência firmado em dez. 2016.

O próprio relatório anual da companhia de 2017 menciona o acordo e as ações acertadas, a negociação do pagamento de multas ao Tesouro do Brasil, Estados Unidos e Suíça. Foi assumida a permanência do acionista majoritário na Presidência do Conselho de Administração da Holding, pelos dois anos seguintes à assinatura do acordo, com a função principal de implementar os Sistemas de Governança e de Conformidade nos mais altos padrões internacionais e realizar a sucessão da companhia; ao mesmo tempo, ocorreu o afastamento dos executivos, que participaram do Acordo, de suas funções de decisão no grupo empresarial; concordaram em submeter-se ao monitoramento externo e independente, que representaria o Departamento de Justiça dos Estados Unidos e o Ministério Público Federal do Brasil, até três anos.

Para seguirem aprimorando o sistema de conformidade, a holding assumiu o compromisso de transformar sua governança e os seus processos internos para garantir que situações similares não voltassem a ocorrer. O resultado do primeiro ano de monitoramento foi o apontamento do acompanhamento e evolução dos sistemas de conformidade e as melhorias dos controles internos que tornaram mais significativos e robustos.

Ainda em 2017 foram homologados os acordos de leniência com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos, Justiça Federal no Brasil e Ministério Público Federal bem como iniciados entendimentos com as autoridades públicas de outras nações; implantada política sobre governança e a formação de novos comitês de assessoramento ao conselho; um conselho global visado apoiar o conselho de administração com uma visão ampla e profunda nas áreas de governança, direcionamento, estratégico e sustentabilidade, constituída por nove membros reconhecidos independentes; criado um canal de linha de ética, com atendimento por uma empresa externa independente, podendo ser acessado por integrantes, clientes, fornecedores e público externo ao grupo analisado, para assegurar a confiabilidade dos processos de forma independente com preparo específico para o processo, concomitante a implementadas deste canal de denúncias a empresa trabalhou e desenvolveu melhorias em processos e tomadas medidas cabíveis para corrigir as não conformidades identificadas, incluindo a demissão de integrantes e o rompimento de contratos com fornecedores e demais medidas relacionadas a esses processos.

Foram implementadas diversas políticas após o acordo de leniência: de governança corporativa, de conformidade com atuação na ética, transparência e integridade, de pessoas, de sustentabilidade e gestão de risco. O sistema de conformidade, definido na Política sobre Conformidade com Atuação Ética, íntegra e Transparente, composto por dez medidas integradas de prevenção, detecção e remediação. São medidas para controle dos riscos de descumprimento da legislação, de conflitos com o compromisso e com as demais diretrizes internas emanadas da Política sobre Conformidade.

O Comitê Integrado de Conformidade (CIC) atuou visando a harmonização e uniformidade dos processos e o acompanhamento de indicadores comuns entre os Negócios. Em 2017 foi estruturada a função de auditoria interna na holding e nos negócios. Os trabalhos e os resultados das auditorias internas, passaram a ser acompanhados e aprovados por cada um dos conselhos de administração no grupo analisado,

percebeu-se um alinhamento nas condutas, com uma padronização dos recursos, metas, a análise de documentos e materiais relevantes, a análise de processos operacionais, a realização de entrevistas e visitas, bem como participação em diversas reuniões e treinamentos, fortalecendo ainda mais essa linha de atuação do grupo empresarial em linha com o que foi determinado nesse processo de recuperação da companhia.

Características do conglomerado analisado e a Lava Jato

Do início à Lava Jato

Segundo relatos próprios do grupo, descrito na linha do tempo histórica dele divulgada em seu site, desde seu início eram empenhados esforços para construir uma marca diferenciada de qualidade e inovação, a empresa, principal, sempre imprimiu em suas atividades inovação construtiva, planejamento e produtividade o que permitia que a companhia sempre despontasse frente aos stakeholders.

Segundo estudo de Brito et al. (2008), notou-se a atuação do grupo empresarial voltado a manutenção de crescimento em seus empreendimentos, neste mesmo trabalho mencionavam a ambição do grupo empresarial, em diversificar os negócios; fortalecer posição de engenharia no Brasil, e de diversificar negócios no exterior, adquirindo ou instalando-se fora das fronteiras nacionais.

Comparando a trajetória do grupo empresarial com estudos anteriores de ensaio sobre a Teoria dos Custos de Transação (TCT), abordadas por Boehe et al. (2006), que trata das transformações intertemporais que abordam duas premissas essenciais, a racionalidade limitada e o comportamento oportunista, que é uma inclinação do indivíduo em geral e do agente, impactando nas transações de mercado e nas estratégias colaborativas das empresas, podemos perceber a similaridade nos traços e condução da companhia quando observamos o controle e o emprego de recursos como controles e distribuição de propina, o aspecto de oportunismo e a confiança, através da área de operações estruturadas, gerida pela companhia em prol das relações, da própria companhia, das demais grandes empreiteiras, do poder público e de outras instituições ligadas às negociações de mercado.

Da mesma forma, segundo Morgan et al. (1994), a confiança e comprometimento, por meio das relações entre organizações incentiva a colaboração entre empresas e sustenta a manutenção do relacionamento, associado a TCT, com as operações realizadas, no cartel das empreiteiras, atuando em conjunto para obtenção de benefício próprio, utilizando-se de meios ilícitos para alcançarem os pleitos junto ao poder público.

Nesse contexto, é possível entender como os traços culturais que orientavam à prática organizacional do grupo e as ações da liderança expuseram o grupo estudado, na última década e meia de forma tão negativa, isolando-o dos demais personagens envolvidos nos casos de corrupção; que dificultou acordo à solução da questão justamente por essa postura.

Para orientar os funcionários na manutenção da conduta ética, íntegra e transparente, foi elaborado e divulgado, em 2016, o Compromisso do grupo estudado, documento que reúne dez itens objetivos e essenciais no dia a dia de trabalho, para atuação com essas premissas. E tais medidas foram replicadas nos

demais negócios do grupo, para a implementação do sistema de conformidade, em alinhamento com a holding.

Acompanhou-se a delação premiada do acionista majoritário para a PGR, em 13 dez. 2016, ficou claro a troca de favores entre as empreiteiras e o poder público. Em seu depoimento, diz que pelo menos mais de dez empresas (empreiteiras) contribuíram para a manutenção de ex-governantes em troca do reforço de imagem, mencionou também que foi pedido propina, pedágio, ele mandou pagar e foi complacente por ter aceitado, apresentou a relação dos Ministros da Fazenda dos governos entre os anos de 2006 à 2014.

Na oitiva do acionista majoritário em São Paulo, como testemunha de defesa do seu filho, réu, mencionou que o pagamento de recursos não contabilizado ocorria desde a época do pai (avô do réu), nesta ocasião notou-se divergência em sua fala, no que diz respeito as relações com ministros do governo, disse que tinha conhecimento de pagamentos não contabilizados, mas desconhecia detalhes sobre estes pagamentos.

Levando-se em consideração a postura do ex-presidente do grupo analisado, observou-se que no primeiro momento, houve a negação de participação no caso, depois contradições (o executivo alegava inocência e rejeitava as provas incontestáveis) e com o aprofundamento das investigações foi possível considerar novamente, à luz da Teoria do TCT aspectos do comportamento oportunista, em que a atitude do agente que visa interesses próprios não se preocupa se os seus atos poderão prejudicar à outra parte relacionada (SHERVANI et al., 2007).

De acordo com Williamson (1991) o oportunismo amplia a hipótese de que os agentes econômicos são guiados por considerações de interesse próprio, para dar lugar a um comportamento estratégico. Nota-se que, a demora na admissão de sua participação no processo enrijeceu as negociações, enfraqueceram os argumentos e diminuíram a credibilidade do que era apresentado.

Ainda no ano de 2017, segundo o relatório anual da empresa analisada, foram realizadas a capacitação para os funcionários sobre anticorrupção e a Política sobre Conformidade com Atuação Ética, Íntegra e Transparente. Também foram identificadas no relatório anuais da companhia, publicadas nos anos subsequentes que novas diretrizes internas para orientação de processos e atividades foram aprovadas entre os anos de 2018 e 2019 nas áreas de pessoas, governança, planejamento, financeiro, processos e controles visando a continuidade do aprimoramento das regras e ações, com base nas capacitações ocorridas com todos os funcionários no ano de 2017.

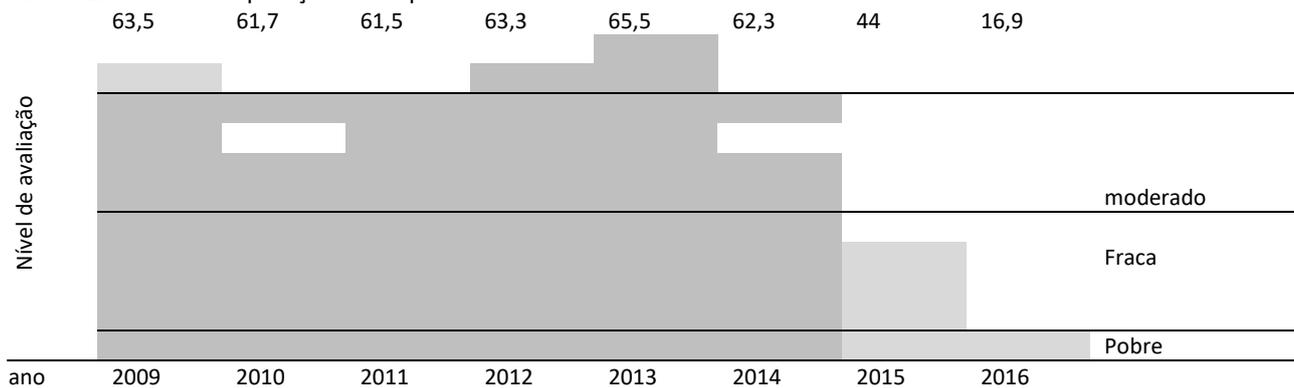
Outras interferências diminuía os esforços de recuperação da imagem

Com o caminhar das investigações e o aprofundamento de detalhes, sabe-se que os conflitos familiares e internos da companhia passaram a ser latentes, personagens da alta cúpula da empresa, com papéis fundamentais como principais acionistas e responsáveis pela administração da empresa. As mudanças de comportamento, a adoção das punições e reestruturações necessárias para a continuidade da empresa, com o fortalecimento das melhores práticas de Governança Corporativa, o enfrentamento das consequências geradas fragilizou o grupo e enfraqueceu a marca.

Índice de reputação da empresa analisada no Brasil

Observa-se que desde o início das investigações a reputação do grupo empresarial que durante muitos tempo era cotada como moderada, sofreu uma queda substancial de sua avaliação, a pesquisa realizada pelo Reputation Institute, realizada na a sociedade, com variação de pontuação entre zero a 100, sendo classificada entre pobre (zero a 39), fraca (40 a 59), moderada (60 a 69), forte (70 a 79) e excelente (80+) e são avaliados diversos aspectos liderança serviços, inovação, governança e ética, Na tabela 2 abaixo está apontada como foi a avaliação feita pela sociedade sobre a empresa.

Tabela 2: Índice de Reputação da empresa analisada.



Índice de qualidade de exposição na mídia

No ano de 2016 foi levantado o índice de qualidade de exposição na mídia no ano de 2015 que apontou, demonstrado e auditado pelo Índice de Qualidade de Exposição na Mídia [IQEM], que em 2015 alcançou a média de 5,2 pontos (o máximo é de 10 pontos), com 52% negativas, sendo a pior dela em jul. 2015 com apenas 3,3 pontos.

No ano seguinte o mesmo índice (IQEM) apontou em 3,2 pontos, que significa que, ao longo do ano, 68% da visibilidade do Grupo na imprensa foi negativa. Assuntos relacionados à Operação Lava Jato corresponderam a 61% do conteúdo total. Não foram divulgados novos estudos a partir de 2017 pela companhia.

Reflexos socioeconômicos causados pela crise reputacional

A fim de pontuar as grandes alterações ocorridas nos últimos anos, desde as primeiras denúncias enfrentadas pelo grupo empresarial analisado no processo da Lava Jato, foi possível destacar significativas alterações que ocorreram no grupo empresarial. Vale destacar que, não apenas fatores econômicos, mas sociais, de enfraquecimento da marca, um grande abalo reputacional e a falta de credibilidade são aspectos notórios.

Visando investigar as alterações socioeconômicas do conglomerado, a Tabela 3 reflete as alterações em números a interferência da Lava Jato desde antes do início das investigações, durante e nos momentos mais críticos da prisão do ex-presidente do grupo e da efetiva delação até o apontamento apresentado no

último ano, de 2019. Percebe-se a diminuição de mais da metade dos negócios da companhia, a presença do internacional do grupo também foi reduzida pela metade, levando-se em consideração da mais alta participação até os dias de hoje, quanto a redução de funcionários, conhecidos como integrantes, foi de grande impacto com uma redução robusta de mais de 83% do quadro de seus funcionários.

Tabela 3: As alterações verificadas ao longo do processo da Lava Jato.

| Ano | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Número de negócios | 15 | 12 | 12 | 10 | 7 | 7 |
| Presença Internacional por países | 22 | 27 | 26 | 25 | 14 | 14 |
| Número de funcionários por mil | 287 | 276 | 128 | 80 | 58 | 48 |

Percebeu-se uma alteração frequente no comando da companhia, desde o início das investigações, as substituições ocorreram a cada dois anos, abatendo assim a continuidade da linha de gestão, coerência nas condutas em todas as instancias e acompanhamento da crise reputacional do grupo empresarial, os fatos podem ser acompanhados através dos Relatórios Anuais desde que foi deflagrada a etapas das investigações que envolveram a companhia nos processos ilícitos.

Outro fator significativo também pontuado na análise dos relatórios anuais da companhia, nos anos de 2016 a 2019 foi a redução de componentes do Conselho de Administração, observando-se as alterações, no período de antes da Lava Jato até 2019. Inicialmente nosso estudo identificou que a composição era de dez participantes, no ano de 2016, no ápice da exposição da empresa nas investigações da Lava Jato, o relatório não mencionou quais eram os membros do conselho; já em 2017 foi apresentado novo quadro de composição, com a saída de alguns conselheiros e a adesão de novos; em 2018 o conselho estava composto por 6 novos participantes; no último relatório analisado 2019 foi apresentado pela companhia a redução no quadro de componentes que foi drástica de apenas quatro conselheiros, sendo apenas dois desses mantidos do ano anterior.

Pode-se observar a fragilidade econômica do grupo foi bastante percebida por: (a) dificuldades de negociação de dívidas com instituições financeiras pública e privadas, utilizando o que têm em garantia as ações da petroquímica do grupo; (b) recuperação extrajudicial em 2017 e recuperações judiciais em 2019 de empresas do grupo; (c) dos diversos negócios do grupo, alguns foram vendidos, outros incorporados a negócios maiores e, outros, foram encerrados e ainda há o comprometimento com a venda de ativos do portfólio da empresa; (d) dos negócios mantidos, cabe-se apontar que houve 100% de alteração na a identidade visual das empresas do grupo, dissociando assim ao nome original do conglomerado analisado, cor, e estilo da marca, na busca distanciar seus negócios a holding e os fatos passados que tanto prejudicaram a imagem de suas performances.

Por fim, mas não menos importante, ainda como reflexo da fragilidade dos traços culturais e éticos da companhia, verifica-se os conflitos familiares que foram expostos durante as investigações da Lava Jato. A delação premiada foi o marco do rompimento entre filho e pai. O filho à frente a administração do grupo conduzia as operações ilícitas, de outro lado o pai, sabia das ilegalidades, porém embora agisse de forma mais contida não se envolvia nas transações (COSTA et al., 2017).

Também foram apontados como participantes em atos ilícitos pelo ex-presidente do conglomerado

analisado em seu termo de colaboração, realizado em 10 abr. 2018 o envolvimento de novos executivos que não estavam no grupo dos delatores originais e agora apresentados, o cunhado e o seu sucessor, ambos articularam como advogados as negociações da delação premiada, mas não foram elencados como participantes nas irregularidades, junto ao termo de delação foram juntados mais de quatrocentos e-mail apontando os envolvimento, o documento foi integralmente publicado na mídia impressa.

Foram diversas acusações e exposições do conflito familiar, que abalaram ainda mais a imagem e credibilidade do conglomerado e que ocorrem ainda nos dias de hoje, o conglomerado entrou com nova ação judicial contra o acionista ex-presidente do grupo analisado, buscando anular um contrato pelo qual ele receberia R\$ 52 milhões a título de honorários, que se referia a valores a que ele teria direito pelo período que presidiu a empresa, entre 2013 e 2015. Ainda, a ação busca manter o ex-presidente como responsável pelo mar de corrupção, com os esquemas fraudulentos, acusando que os fatos tivessem iniciado no período ao qual ele era o presidente do grupo.

CONCLUSÕES

Destaca-se que a gestão da crise, que foi falha e, dos recursos no enfrentamento da questão do envolvimento do caso, negando e atravessando o processo que se voltou contra a própria organização, causando assim um maior descrédito de todas as ações da companhia, não só quando da admissão dos fatos, como para negociar os acordos e manter um tratamento justo e igualitário aos demais agentes participantes das investigações.

Revela-se como todo o processo que a conduta ética era pautada mais por uma regra interna, do que sócio mundial, e que por isso, em diversos momentos as atitudes foram questionáveis ou vulneráveis, entendida como a atuação do grupo, a condução organizacional, e o reflexo desta trajetória até aqui.

Notou-se aspectos conflitantes, diversas medidas de correção, enfrentamento da crise, assumindo as penalidades, diversos episódios inéditos, de abalo da credibilidade, a fragilidade financeira e uma extensa lista de credores.

Por fim e não menos importante, atenta-se para o confronto entre duas forças internas na companhia, uma linha muito notória no empenho de fortalecer as bases éticas, implementação da correção e das boas práticas de Governança Corporativa, em difundir e estabelecer a condução do grupo empresarial pautado na atuação ética, íntegra e transparente entendendo ser essencial para a sobreviver, crescer e perpetuar o grupo, de outro lado uma disputa interna de poder e ainda com uma sombra sobre a verdade que dificulta a condução do futuro.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A.. **Finanças corporativas e valor**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BOEHE, D. M.; BALESTRO, M. V.. A dimensão nacional dos custos de transação: oportunismo e confiança institucional. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v.12, n.1, 2006.

BRASIL. **Decreto n. 8.420 de 18 de março de 2015**.

Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília: DOU, 2015

- BRASIL. **Lei n. 12.846 de 01 de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília: DOU, 2013.
- BRASIL. Ministério Público Federal 2016. **Caso Lava Jato: Conheça a Linha do tempo**. Brasília: MPF, 2016.
- BRASIL. Ministério Público Federal 2016. **MPF firma acordos de leniência com Odebrecht e Braskem**. Brasília: MPF, 2016.
- BRASIL. Ministério Público Federal 2020. **Grandes casos: caso Lava Jato**. Brasília: MPF, 2020.
- BRASIL. Ministério Público Federal 2016. **Caso Lava Jato: Efeitos no exterior**. Brasília: MPF, 2020.
- BRITO, V.; OLIVA, F.. Razões e Estratégias de Internacionalização da Construtora Odebrecht. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v.8, n.3, p.13-27, 2009. DOI: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2009V8N3ART152>
- COSTA, F.; PRAZERES, L.; KONCHINSKI, V.. **Delação causa rompimento entre Marcelo e Emílio Odebrecht**. São Paulo, 2017.
- DENZIM, N. K.; LINCOLN, Y. S.. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks. Newbury Park: Sage, 2005.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A.. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EISENHARDT, K. M.. Agency and institutional: theory explanations: the case of retail sales compensation. **Academy of Management Journal**, v.31, n.3, p.488-511, 1988. DOI: <https://doi.org/10.2307/256457>
- GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G.. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiol Serv. Saúde**, Brasília, v.23 n.1, P.183-184. 2014. DOI: <https://doi.org/10.5123/S1679-49742014000100018>
- GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HENDRIKSEN, E. S.; VAN BRED, M. F.. **Teoria da contabilidade**. 5 ed. São Paulo, Atlas, 1999.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores práticas de governança corporativa**. 5 ed. São Paulo: IBGC, 2015.
- JENSEN, M.; MECKLING, W.. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v.3, n.4, p.305-360,1976. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo, Atlas, 2003.
- MENDES, A. P. S.. **Teoria da agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2001. DOI: <https://doi.org/10.11606/T.12.2001.tde-24012002-114443>
- MOREIRA, J. M.. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D.. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v.58, n.3, p.20-38, 1994. DOI: <https://doi.org/10.2307/1252308>
- SHERVANI, T. A.; FRAZIER, G.; CHALLAGALLA, G.. The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model: an empirical test in a forward channel integration context. **Strategic Management Journal**, v.28, n.6, p.635-652, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.585>
- SOLOMON, R. C.. **Ética e excelência: cooperação e integridade nos negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.
- SROUR, R. H.. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- UNODC. Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime. **Corrupção: marco legal Legislação internacional**. UNODC, 2003.
- WILLIAMSON, O. E.. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, p.269-296, 1991.
- YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da Sustenere Publishing, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.