

COMPLIANCE NO SETOR DE ÓLEO E GÁS NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES

COMPLIANCE IN THE OIL AND GAS INDUSTRY: THE PERCEPTION OF MANAGERS

**COMPLIANCE (CUMPLIMIENTO) EN EL SECTOR PETRÓLEO Y GAS EN LA
PERCEPCIÓN DE LOS GESTORES**

Thais Rocha de Souza

Mestre em Administração pelo IBMEC

Consultora de Negócios na Atmosphaera Consultoria

Endereço: Rua Coronel Duarte da Silveira, 1245, sala 201 – Bingen – Petrópolis/RJ

Telefone: (24) 99818-9608 / 2020-2187

E-mail: thaisrocha.adm@gmail.com

Fernando Filardi

Pós Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)

Professor e Pesquisador do Mestrado em Administração do Ibmec/RJ

Endereço: Av. Pres. Wilson, 118/11º andar - Centro, Rio de Janeiro - RJ, 20030-020

Telefone: (21) 4503-4120

E-mail: fernando.filardi@professores.ibmec.edu.br

Helio Arthur Reis Irigaray

Doutor em Administração pela FGV/EAESP

FGV/EBAPE - Fundação Getulio Vargas/Esc Brasileira de Admin Pública e de Empresas – Mestrado
Executivo em Gestão Empresarial

Endereço: R. Jorn. Orlando Dantas, 30 - Botafogo, Rio de Janeiro - RJ, 22231-010

Telefone: (21) 3083-2400

E-mail: helio.irigaray@fgv.br

Artigo recebido em 10/03/2020. Revisado por pares em 20/05/2020. Reformulado em 25/05/2020.
Recomendado para publicação em 15/08/2020. Publicado em 31/08/2020. Avaliado pelo Sistema
double blind review.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar os resultados da adoção das práticas de *compliance* no setor de óleo e gás recomendadas pelo Pacto e pelo Guia de Boas Práticas de Integridade do IBP na percepção dos gestores envolvidos. Foram realizadas 10 entrevistas, sendo 5 com gestores de empresas aderentes e 5 com gestores de empresas não aderentes ao referido pacto no segmento *upstream*. Após análise de conteúdo, os resultados revelaram dicotomia entre o formalismo das recomendações e sua real efetividade, mostraram ainda que a implantação do *compliance* exige maior tempo, comunicação e treinamento para ser efetivamente absorvido pela cultura das empresas.

Palavras-chave: *Compliance*; Estratégia de Empresas; Ética; Integridade; Óleo & Gás.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the results of the adoption of compliance practices in the oil and gas sector recommended by Pact and IBP Guide to Good Practices of Integrity in the managers' perception. 10 interviews were conducted, 5 with managers from adhering companies and 5 with managers from companies not adhering to the Pact in the upstream segment. After content analysis, the results revealed a dichotomy between the formalism of the recommendations and their real effectiveness, also showing that the compliance implementation requires more time, communication and training to be effectively absorbed by the companies' culture.

Keywords: Compliance; Business Strategy; Ethics; Integrity; Oil & Gas.

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue analizar los resultados de la adopción de prácticas de cumplimiento en el sector de petróleo y gas recomendadas por el Pacto y la Guía de Buenas Prácticas de Integridad del IBP en la percepción de los gerentes involucrados. Se realizaron 10 entrevistas, 5 a directivos de empresas adheridas y 5 a directivos de empresas no adheridas al Pacto en el segmento *upstream*. Tras el análisis de contenido, los resultados revelaron una dicotomía entre el formalismo de las recomendaciones y su efectividad real, mostrando también que la implementación del cumplimiento requiere de más tiempo, comunicación y capacitación para ser absorbido efectivamente por la cultura empresarial.

Palabras clave: Cumplimiento; Estrategia Empresarial; Ética, Integridad; Oil & Gas.

1 INTRODUÇÃO

A reputação de uma organização é um ativo estratégico (SILVA; MONTEIRO, 2019) e preservá-la tem se revelado um enorme desafio (KLEINERT; LANA; FLORIANI, 2019), como evidenciado pelos recentes escândalos de desconformidades em organizações públicas e privadas (PELLETIER; BLIGH, 2006), o que resultou na criação de órgãos reguladores, legislações e sanções (ARANTES; GUSMÃO; COSTA, 2019).

O caso Watergate de 1975 e a criação do *Foreign Corrupt Practice Act* (FCPA), uma regulamentação americana, são apresentados na literatura como a origem do crescimento dramático dos códigos de conduta ética ou integridade corporativa (CARROLL, 1975; STEVENS, 1994). O termo *Compliance*, que significa conformidade em inglês, passou a ter maior percepção a partir dos anos 2000, em virtude de escândalos de desconformidade, especialmente em empresas americanas como Enron, WorldCom e Tyco. Esses escândalos contribuíram como estímulo ao estabelecimento de regulação que ajudasse no combate a tais práticas. Esse fato levou à edição da Lei americana *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) em 2002 (UNITED STATES, [2008]), uma regulação de metodologia dos dados contábeis das organizações (SILVA; MONTEIRO, 2019).

No Brasil, a perspectiva de *compliance* como programa de integridade teve sua origem a partir da Convenção de Paris, ocorrida em 1997, da qual o país foi signatário no Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (OECD, [2019]). A legislação nacional referente à cultura da integridade, se baseia nas Leis Anticorrupção nº 12.846 (BRASIL, 2013a) e na das Organizações Criminosas nº 12.850 (BRASIL, 2013b). Todavia, estas sanções legais não coibiram as empresas de se engajar em operações escusas, como as denunciadas pela Operação Lava Jato (SEEFELD; RESE, 2020).

Neste contexto, as empresas do setor de óleo e gás, objeto deste estudo, foram um dos principais alvos da Operação Lava Jato e como uma resposta estratégica para restaurar sua reputação criaram a Comissão de Compliance do Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis (IBP), composta pelas principais empresas de óleo e gás e pelo Instituto Ethos (IBP, 2018). Esta iniciativa resultou na produção do Pacto de Integridade da Indústria de Óleo, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

Gás e Biocombustíveis e do Guia de Boas Práticas (IBP, 2018) e deu origem à pergunta desta pesquisa: quais foram os resultados da adoção de práticas de *compliance* no setor de óleo e gás a partir do Pacto e do Guia de Boas Práticas de integridade do IBP na percepção dos gestores envolvidos?

Para respondê-la entrevistamos dez gestores de diferentes empresas que aderiram e que não aderiram ao Pacto de Integridade do IBP, para consubstanciar a investigação sobre os resultados da adoção destas práticas de *compliance*. Neste estudo delimitamos ao segmento *upstream*, ou seja, exploração, pois é caracterizado pelas empresas mais envolvidas em projetos com os principais *players* do setor (IBP, 2019) e esses, por sua vez, foram os que mais tiveram a reputação afetada pelas investigações da Operação Lava Jato.

2 COMPLIANCE E O SETOR DE ÓLEO E GÁS

Na percepção de Thó (2016), ética corporativa não é mais apenas um princípio, mas, agora, uma obrigação para as organizações, para que a economia se mova. Esta revisão da literatura busca mostrar o que os estudos têm apresentado sobre *compliance* no mundo, no Brasil e, especificamente, no setor de óleo e gás.

O termo *compliance* tem sua origem ligada, como já citado, ao caso Watergate de 1975 e a criação do FCPA, mas passou a ter maior percepção em âmbito global nos anos 2000 a partir dos escândalos de desconformidade em empresas estadunidenses, que sofreram investigações e sanções por parte da corte americana (Stevens, 2008). Enfrentando acusações crescentes de corrupção ou relacionamento comercial com empresas corruptas, várias organizações recorreram à criação e adoção de códigos de ética para divulgar suas virtudes e criar uma impressão positiva para seus *stakeholders*, gerando um crescimento dramático dos códigos de conduta e integridade corporativa (BERENBEIM, 1987; BROOKS, 1989).

Estudos mais recentes demonstram intenso debate sobre a eficácia dos códigos de ética corporativa (STEVENS, 2008; SILVA; MONTEIRO, 2019), sendo que Kaptein e Wempe (2002) os descrevem como documentos de política que definem responsabilidades da organização para com os *stakeholders*, articulam a conduta esperada dos funcionários e

podem ser eficazes no comprometimento ético das organizações como na tomada de decisões que irá se refletir em valores organizacionais. Para Jackman (2001, p. 212), a “construção de integridade, honestidade, justiça e responsabilidade” são os requisitos centrais da base de valores das regulamentações. A cultura ética apropriada pode impactar a organização e seus funcionários, demonstrando padrões profissionais relacionados a ações éticas (EDWARDS; WOLFE, 2007).

Por outro lado, Cherman e Tomei (2005) argumentam que os códigos são meras ferramentas de relações públicas, já Arjoon (2005) e Parker (2002) afirmam que os mecanismos de conformidade legal são, por si só, insuficientes para lidar com práticas fraudulentas e, portanto, ferramentas de conformidade ética que inspiram comportamento ético têm importante papel a desempenhar. Assim, a importância da alta administração proporcionar um programa de *compliance* adequado, com recursos apropriados e desenvolvimento de uma instância responsável, é fator fundamental para a eficácia de um código de ética e para seu processo de melhoria contínua (MAEDA, 2013; STEINBERG, 2011).

Para Maeda (2013), o termo denominado *tone at the top* em práticas de *compliance* é “o comprometimento da alta administração da empresa e uma postura de não tolerância a violações de conduta”, e Steinberg (2011) reforça que o *tone at the top* envolve um conjunto compartilhado de atitudes onde os funcionários são influenciados por valores éticos e agem com integridade, cumprindo os regulamentos em função do exemplo de seus gestores.

No entanto, o próprio Steinberg (2011) adverte que é difícil transformar os elementos culturais de uma empresa em valores e memórias de seus colaboradores organizacionais. Por isso, segundo Giovanini (2014, p. 60), “não basta dizer, apoiar, participar das reuniões ou declarar seu entusiasmo nas comunicações de *compliance* [...] o líder máximo da organização deve incorporar os princípios desse programa e praticá-los sempre”.

Stevens (2008), em sua pesquisa sobre a eficácia de códigos de ética como um mecanismo de prevenção e controle, sintetiza aspectos importantes para a implementação de tais códigos ou guias, que podem ajudar gestores a serem proativos utilizando essas ferramentas em sua estratégia organizacional: a) criação de um processo colaborativo para

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

criar um código e incorporar revisões; b) discussão frequente dos tópicos do código com todos e debate sobre os pontos problemáticos da organização; c) utilização do código para resolver problemas éticos, incorporado ao conselho e devendo fazer parte das reuniões de estratégia corporativa; d) comunicação das decisões éticas a todos os membros da organização, explicando a lógica e como o código foi usado para chegar à determinada decisão; e, e) recompensa às pessoas que se comportam de maneira consistente com o código.

Para Kaptein e Schwartz (2008), na maior parte dos estudos a eficácia destes códigos de conduta foi investigada em organizações únicas, reforçando a necessidade de pesquisas que envolvam um conjunto de empresas ou um segmento de mercado específico como é o caso desta pesquisa.

No Brasil, desde a participação na Convenção de Paris de 1997, foram publicadas a Lei Anticorrupção (BRASIL, 2013a), o Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015) e a Lei das Organizações Criminosas (BRASIL, 2013b; CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2017) com o intuito de produzir a legislação básica e necessária para a demonstração do comprometimento do Estado brasileiro com a cultura da integridade.

A ilustrar o fato de maior relevância no cenário doméstico, pode-se apontar a Operação Lava-Jato como o caso de maior expressão, que revelou as más práticas de governança corporativa. Nesta ocasião, foi identificado um moderno sistema de fraude em contratos de licitação públicos superfaturados, financiamento ilegal de campanhas políticas e aliciamento de servidores públicos e agentes políticos para prática de atos de desconformidade. A principal empresa pública lesada foi a Petrobras (ARANTES; GUSMÃO; COSTA, 2019).

Silva e Monteiro (2019) realizaram pesquisa recente sobre a reestruturação da governança corporativa e de *compliance* na empresa Odebrecht S.A. Após escândalos expostos pela Operação Lava Jato, a empresa comprometeu-se com o desenvolvimento de um sistema de integridade baseado em programas de *compliance*, impulsionada por órgãos de controle no Brasil e no exterior. Estes autores diagnosticaram um estágio incipiente na maturidade do programa de *compliance* da empresa e consideraram que o “*compliance* deve
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

ser independente, particularmente em economias que se expandem e se retraem frequentemente, como no caso brasileiro, aumentando a pressão sobre as empresas para tomar atitudes que as mantenham perenes” (SILVA; MONTEIRO, 2019, p. 435).

Em decorrência das situações de corrupção expostas pela Operações da Lava Jato, que se referiram ao envolvimento de empresas com atuação no setor de óleo e gás que, conseqüentemente, causaram expressivos danos ao setor, os principais *players* deste mercado aderiram a iniciativas de práticas de *compliance* como o Pacto de Integridade e Guia de Boas Práticas desenvolvido pelo Comitê de Compliance do IBP, divulgados e assinados no evento *Forum Rio Oil & Gas 2018* (IBP, 2018). O Comitê de Compliance do IBP é composto por representantes de 14 principais *players* do setor: Aker Solutions, BP Energy, BHGE, Chevron, Equinor, Halliburton, Ocyan, Petrobras, Schlumberger, Repsol Sinopec, Shell, Siemens, TechnipFMC e Total. Essas empresas assumiram o compromisso de integridade corporativa, designado a recuperar a reputação do setor fomentando a adoção de boas práticas e programas de *compliance* por toda a cadeia de suprimentos (IBP, 2018).

Salvo o fato de maiores revelações de corrupção por órgãos públicos e entidades do terceiro setor, a sociedade brasileira passa por crises econômicas na última década, que se traduzem em maior desigualdade social, pobreza e insegurança (CANDERLORO, 2019). Nessa sociedade de risco, o risco de *compliance* aparece como um dos mais relevantes a ser enfrentado pelas organizações (CANDERLORO, 2019).

O setor de óleo e gás é caracterizado por baixas relações de governança hierárquicas (HILYARD, 2012). A posição da Petrobras como um *player* de economia mista que detém a maior parte do *market share* do setor no país gera um baixo grau de assimetria de poder e, conseqüentemente, um baixo nível de governança nas relações da cadeia de suprimentos do setor (HILYARD, 2012).

No tocante à cadeia de suprimentos, o setor de óleo e gás representa o quantitativo de 52.682 empresas, entre operadoras, fornecedores e comércio, que transferiram R\$ 67 bilhões em pagamentos de salários em 2016 (IBP, 2019). A diversidade de agentes e o nível de investimentos são consideravelmente qualificados, visto que a perfuração de poços do Pré-
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

Sal pode envolver custos de R\$ 340 milhões. O investimento em uma plataforma capaz de extrair 150 mil barris/dia demanda o investimento de R\$ 8 bilhões, investimento esse equiparado ao de uma refinaria de petróleo (IBP, 2019).

Adicionalmente a dados que expressam a relevância do setor para a economia brasileira, “a produção de petróleo e derivados representaram 8% das exportações brasileiras em 2017 – mais do que a pecuária e a fabricação de veículos” (IBP, 2019, p. 23). Outros dados acumulados do período entre janeiro e novembro de 2019 da balança comercial brasileira demonstram que as exportações de petróleo em 2018 ocuparam o segundo lugar, com representação de 10,65% do total. As previsões para o fechamento de 2019 eram de que as exportações do setor se mantenham na mesma posição, com representação de 10,21% das exportações totais do país (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2019). Assim, “ainda neste quesito, a indústria é um importante pilar para o equilíbrio da economia brasileira, sendo componente fundamental para o saldo positivo da balança comercial” (IBP, 2019, p. 23).

No que se refere a relevância do setor quanto à geração de emprego e renda, vale ressaltar que está previsto abarcar, até 2022, 873 mil postos de trabalho, em razão dos quais a média salarial opera ao entorno de 3,8 vezes a média salarial da indústria brasileira (IBP, 2019). Além dos demais dados expostos até aqui, o setor de óleo e gás exerce considerável participação no fomento do desenvolvimento social. Em 2013, por exemplo, a Petrobras investiu R\$ 779 milhões nas áreas da cultura, socioambiental e esportiva (IBP, 2019).

Em se tratando de arrecadação de impostos, dentro do segmento de indústrias, o setor ocupa a primeira colocação entre a arrecadação tributária, estimada em R\$ 28 bilhões (IBP, 2019). Ademais, este é um setor da economia brasileira que é um grande atrativo de investimentos estrangeiros. A promulgação da Lei nº 9.478 (BRASIL, 1997) abriu o mercado para que outras empresas, nacionais ou estrangeiras, além da Petrobras explorassem petróleo no Brasil (IBP, 2019).

A perspectiva de crescimento do setor é considerável. Estima-se que, entre os anos de 2030 e 2040, a demanda do preço do petróleo deverá alcançar o pico e, nesse ponto, o Brasil poderá experimentar consideráveis possibilidades de negócios e crescimento, haja vista a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

expressiva quantidade de reservas (IBP, 2019). No entanto, para alcançar todo esse potencial as empresas envolvidas na cadeia de produção de óleo e gás devem considerando boas práticas de *compliance*, como aquelas propostas pelo Pacto e pelo Guia de Boas Práticas de Integridade do IBP, cujos resultados esta pesquisa procurou investigar.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa de campo foi realizada com empresas do setor de óleo e gás localizadas na cidade do Rio de Janeiro, onde entrevistamos cinco gerentes de empresas aderentes ao pacto e cinco de empresas não aderentes ao pacto, dado que os gestores e empresas apresentam uma homogeneidade de parâmetros de seleção como cargo, tempo de atuação no mercado, segmento, tamanho e localização da empresa.

O acesso às empresas e seus respectivos gestores foi realizado por meio dos contatos disponíveis no Catálogo da Rodada de Negócios do *Forum Rio Oil & Gas 2018*, da 5ª edição do Jantar com os CEOs do IBP 2019 e Feira *Offshore Technology Conference (OTC) Brasil 2019* e do LinkedIn a partir da pesquisa e filtragem dos gestores e empresas considerando os parâmetros de seleção dos entrevistados para atingir os objetivos da pesquisa. Todas as empresas entrevistadas estão localizadas na cidade do Rio de Janeiro e atuam no segmento *upstream* do setor de óleo e gás. O perfil das empresas entrevistadas está representado na Tabela 1, onde relações comerciais devem ser entendidas por atividades de fornecimento de produtos ou serviços entre as empresas, bem como parcerias comerciais.

Tabela 1 – Perfil das empresas entrevistadas

Empresa *	Empresa aderente ao Pacto de Integridade do IBP	Relações comerciais com empresas aderentes ao Pacto de Integridade do IBP	Quantidade aproximada colaboradores no Brasil	Porte por Faturamento	Tipo de Estrutura de Capital / Sociedade Empresarial
E1	Sim	Shell, BP, Chevron, Halliburton, Repsol Sinopec, Schlumberger, Equinor, Siemens, Ocyan, BHGE, Total, TechnipFMC	47.500	Grande	S/A - Sociedade de Economia Mista
E2	Sim	Petrobras, Total	600	Grande	LTDA. - Sociedade de Capital Fechado
E3	Não	Petrobras, Shell, TechnipFMC	500	Grande	S/A - Sociedade de Capital Fechado
E4	Não	Petrobras, Shell, BP, Chevron, Halliburton, Schlumberger,	300	Grande	S/A - Sociedade de Capital Aberto

Empresa *	Empresa aderente ao Pacto de Integridade do IBP	Relações comerciais com empresas aderentes ao Pacto de Integridade do IBP	Quantidade aproximada colaboradores no Brasil	Porte por Faturamento	Tipo de Estrutura de Capital / Sociedade Empresarial
		Equinor, Aker, BHGE, TechnipFMC			
E5	Não	Petrobras, Shell, Repsol Sinopec	200	Grande	S/A - Sociedade de Capital Aberto
E6	Sim	Petrobras, Shell, BP, Chevron, Halliburton, Repsol Sinopec, Schlumberger, Aker, TechnipFMC	600	Grande	LTDA. - Sociedade de Capital Fechado (holding)
E7	Não	Petrobras, Shell, BP, Total	100	Grande	Consórcio de Sociedades - Capital Fechado
E8	Não	Petrobras, Equinor, Ocyan, Aker Solutions, BP, BHGE	200	Grande	LTDA. - Sociedade de Capital Fechado
E9	Sim	Petrobras, Aker Solutions, TechnipFMC	8.000	Grande	LTDA. - Sociedade de Capital Fechado
E10	Sim	Petrobras, Equinor, BHGE	2.000	Grande	LTDA. - Sociedade de Capital Fechado

(*) Empresa entrevistada.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

Das 10 entrevistas, 6 foram realizadas presencialmente e 4 por vídeo conferência, sendo gravadas com a permissão dos gestores, sob confidencialidade pessoal e jurídica da fonte dos dados. Os roteiros de entrevistas foram estruturados com base nos capítulos do Guia de Boas Práticas do IBP, que orientam para práticas de *compliance* em diferentes situações, como: a) Presentes, Brindes e Hospitalidade, b) Relacionamento com o Poder Público, c) Conflito de Interesses, d) *Due Diligence*, e) Uso de Intermediários em Relações Comerciais, f) Sanções, Combate ao Terrorismo e Prevenção à Lavagem de Dinheiro, g) Direitos Humanos, Responsabilidade Social e Meio-Ambiente, h) Auditoria de Sistemas de Integridade, i) Canais de Denúncia, j) Violações das Leis de Defesa à Concorrência, k) Treinamento e Disseminação da Cultura de *Compliance*, l) Gerenciamento de Informações, e m) Doações e Patrocínios.

De maneira complementar, os roteiros de entrevistas se basearam no modelo de cinco etapas de Stevens (2008) que sugere que os gestores sigam os elementos como um processo para o auxílio da adoção efetiva de códigos éticos, conforme é apresentado no plano de efetividade de adoção de código de ética corporativo, destacado na Tabela 2.

Tabela 2 – Plano de efetividade de adoção de código de ética corporativo

Item	Descrição
1.	Participe de um processo colaborativo para criar um código e incorporar revisões para ajuste aos valores e cultura da organização.
2.	Discuta os tópicos do código frequentemente com os membros da organização e debata os pontos problemáticos da organização.
3.	Use o código para resolver problemas éticos. Este documento pertence à sala de diretoria e deve fazer parte das reuniões de estratégia corporativa.
4.	Comunique as decisões éticas a todos os membros da organização, explicando a lógica e como o código foi usado para chegar à determinada decisão.
5.	Recompense as pessoas que se comportam de maneira consistente com o código.

Fonte: Adaptado de Stevens (2008).

Foram contatados por e-mail 102 gestores das 65 empresas de grande porte que constavam nas fontes descritas acima, sendo que parte dos gestores afirmou não haver interesse em participar da pesquisa, outra parte agendou a entrevista, mas posteriormente cancelou. Outros tiveram que ser descartados por alegarem não conhecer o Guia de Boas Práticas do IBP.

Ao final do processo, foram selecionados gestores com atuação mínima de três anos no setor de óleo e gás e que atuassem diretamente nos processos de negociação ou gerissem a área de *compliance* da empresa, quando esta possuía essa área destacada. Assim, apesar da dificuldade de acesso e disponibilidade, ao todo foram realizadas 10 entrevistas, sendo 5 com gestores de empresas aderentes ao Pacto e 5 com gestores de empresas não aderentes ao Pacto, para trazer equilíbrio à pesquisa e reduzir um possível viés das informações. Das 10 entrevistas, 6 foram realizadas presencialmente e 4 por vídeo conferência, sendo gravadas com a permissão dos gestores, sob confidencialidade pessoal e jurídica da fonte dos dados.

O perfil dos participantes é apresentado na Tabela 3, sendo que todos são gestores que atuam diretamente com o setor de *compliance* ou com atividades de negociação das empresas. Todos eles possuem, no mínimo, 10 anos de experiência profissional no setor de óleo e gás e, no mínimo, 3 anos de experiência profissional em *compliance*.

No início de cada entrevista, foi explicado o objetivo de checar os impactos do Guia de Boas Práticas de Integridade do IBP no setor de óleo e gás, contextualizando que tal guia foi desenvolvido pelas empresas integrantes da Comissão de Compliance do IBP como uma forma de estimular a adoção de práticas de integridade na cultura corporativa ou o desenvolvimento de programas de *compliance* próprios às demais empresas da cadeia de suprimentos do setor. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

Vale ressaltar que, as mesmas empresas do Comitê de Compliance do IBP assinaram o Pacto de Integridade da Indústria de Petróleo, Gás e Biocombustíveis no *Forum Rio Oil & Gas 2018*.

Tabela 3 – Perfil dos profissionais entrevistados

Gestor*	Cargo	Data e tempo de entrevista	Formação	Tempo de atuação profissional no setor de óleo e gás	Tempo de atuação profissional na empresa atual	Tempo de atuação em <i>compliance</i>
G1	Gerente de <i>Compliance</i>	20/01/2020 51 min.	Direito	15 anos	11 anos	5 anos
G2	Gerente de <i>Compliance</i> América do Sul	03/02/2020 55 min.	Comunicação	19 anos	19 anos	14 anos
G3	Gerente Jurídica Sênior	28/02/2020 47 min.	Direito	11 anos	1 ano	6 anos
G4	<i>Internal Controls and Compliance Officer</i>	04/03/2020 31 min.	Contabilidade	15 anos	2 anos	9 anos
G5	<i>Senior Procurement and Contract</i>	04/03/2020 32 min.	Engenharia	13 anos	1 ano	3 anos
G6	<i>Leading Consuel Legal</i>	11/03/2020 26 min.	Direito	11 anos	8 anos	3 anos
G7	<i>Partner and Legal Counsel</i>	11/05/2020 47 min.	Direito	6 anos	2 anos	6 anos
G8	<i>Vice President, Legal and Compliance</i>	14/05/2020 33 min.	Direito	6 anos	6 anos	6 anos
G9	<i>Technical Support and Reliability Specialist</i>	21/05/2020 26 min.	Engenharia	12 anos	6 anos	6 anos
G10	<i>Project Manager</i>	09/06/2020 49 min.	Engenharia	5 anos	5 anos	15 anos

(*) Gestor entrevistado.

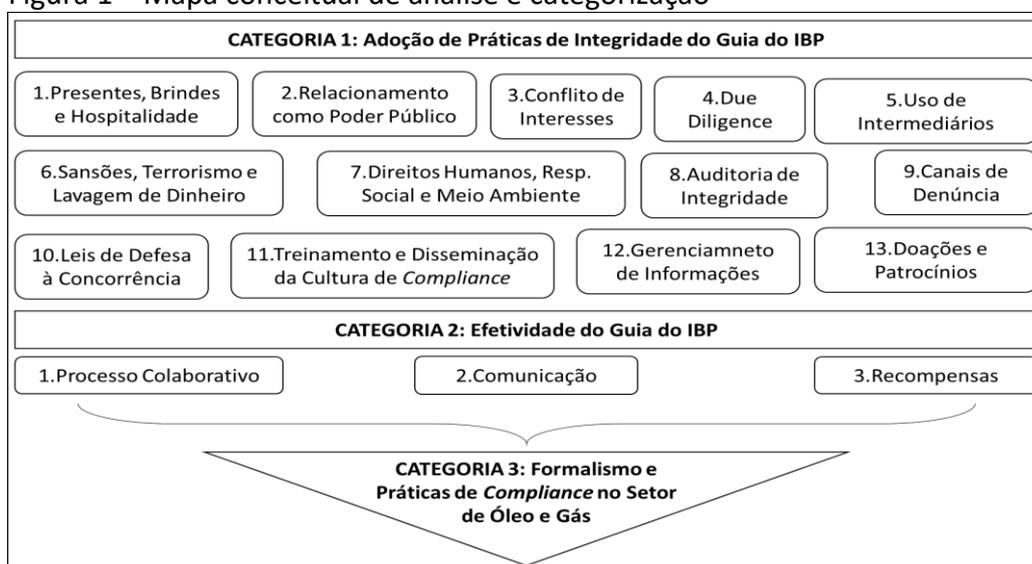
Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

Para a análise de conteúdo do material coletado em campo, seguindo os preceitos de Bardin (2016), as entrevistas foram transcritas e os dados foram organizados de forma sistemática, segundo as ideias utilizadas como base para os roteiros. Em um segundo momento, esses dados foram classificados em categorias e subcategorias. Finalmente, o *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

conteúdo foi analisado através da comparação dos trechos relevantes das entrevistas, destacando aspectos convergentes, divergentes ou novos em relação às ideias sistemáticas que orientaram o levantamento dos dados por entrevistas, bem como a literatura levantada pertinente.

Para fins de categorização, foi analisado a priori o Guia do IBP que gerou a primeira categoria de análise, com os 13 itens que o compõem caracterizando-se por subcategorias conforme Moraes (1999). Em seguida foi analisado *a priori* o Plano de Efetividade de Adoção de Código de Ética de Stevens (2008), gerando a segunda categoria analisada, dividida as 5 etapas propostas em 3 subcategorias baseadas no modelo e que compôs as perguntas do questionário semiestruturado de entrevistas. A última categoria de análise foi o Formalismo e as Práticas de *Compliance* no Setor de Óleo e Gás gerada *a posteriori* relacionando as discussões das categorias anteriores, o que permitiu gerar sugestões ao setor de óleo e gás e contribuições à literatura sobre lacunas de mensuração da efetividade de programas de *compliance*, conforme mapa conceitual ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Mapa conceitual de análise e categorização



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados da pesquisa será realizada seguindo as 3 categorias principais e suas subcategorias, sendo que alguns itens serão apresentados em conjunto por estarem diretamente correlacionados.

4.1 ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE INTEGRIDADE DO GUIA DO IBP

Esta categoria permitiu a análise dos 13 itens do Guia de Boas Práticas de Integridade Corporativa do IBP recomendadas ao setor de óleo e gás, cujos achados são apresentados a seguir.

4.1.1 Presentes, brindes e hospitalidade

Para o IBP (IBP, 2018), presentes, brindes e hospitalidades são uma forma usual, no ambiente corporativo, que as áreas de marketing utilizam para a manutenção legítima de boas relações de negócios entre as organizações. Apesar da descrição aparentemente inofensiva, este item merece especial atenção, como mostra o depoimento do entrevistado G1:

[...] a gente debateu bastante do que pode, o que não pode, na dúvida é melhor não fazer, então serviu até para as pessoas que estavam no pacto conhecerem as práticas de cada empresa. E aí, hoje, a gente já não tem mais essa recepção de presentes como existia no passado. Então, eu acho que isso, foi algo que a gente já superou, pelo menos deu um passo bem grande (G1).

Parece haver consenso entre os entrevistados de que as empresas devem estar atentas ao recebimento de presentes, brindes e hospitalidades por parte de seus colaboradores, pois esta prática pode ocultar o pagamento de vantagens indevidas para o fechamento de algum negócio, traduzindo-se numa forma de corrupção prevista na regulamentação brasileira e estrangeira. Algumas empresas, passaram inclusive a fazer esse monitoramento via sistema, o que gera controle e possibilidade de ajustes conforme exemplifica o entrevistado G2:

Você imagina se por acaso no item lá de presentes eu não colocasse uma melhor prática [...]. Aqui todos os presentes, entretenimentos, hospitalidades, tudo isso é provado em um sistema online em que você coloca ali todos os dados e ele manda automaticamente para aprovação do provador dedicado e aquilo fica em um banco de dados[...]. Então, assim, a maneira de você colocar a escrita ali, você tem que rastrear, e aí formalizar, pode ser qualquer coisa (G2).

O entrevistado G5 fala sobre essa definição e regras do referido item:

Ah, sim. Sobre a questão de brindes, presentes, isso é muito forte principalmente na nossa área que antigamente não tinha muito isso. Você podia receber vários presentes de alto valor e isso não queria dizer nada, então acho que já a bastante tempo, eu acho que até antes de 2018 isso já foi

bem definido. O que é brinde? Uma coisa é, a gente está fazendo uma reunião e eu ganhei uma caneta, alguma coisa com o logo da empresa que não tenha valor comercial e isso eu acho que é bem forte aqui e nas outras empresas que eu trabalhei também (G5).

Sobre este item, é possível verificar que a adoção desta prática sugerida no Guia não trouxe exatamente uma novidade, mas veio reforçar algo que as empresas já estavam começando a modificar, sendo que ao que parece não se trata de eliminar esta prática, por se tratar de cordialidade entre as empresas quando simboliza valor meramente institucional, mas de definir o que é considerado presente, brinde ou hospitalidade para evitar o risco de *compliance* que esta prática pode trazer para a organização.

4.1.2 Relacionamento com o poder público

O Relacionamento com o Poder Público está associado ao papel de órgãos e agentes públicos em manter condições necessárias para o desenvolvimento econômico e coesão social. Os achados demonstram que as empresas tomaram medidas diferenciadas para alinhar um grupo interno específico para lidar com o poder público, como demonstrado no extrato de fala do entrevistado G1:

Então, algumas políticas nossas são mais restritivas até do que os próprios requisitos da Lei, por exemplo, das estatais, a própria companhia já se impôs alguns limites maiores dos que os previstos em Lei. E quando a gente se relaciona com outros entes públicos, porque a gente participa de processos de licitação, né? Os builds dos blocos exploratórios, a gente criou recentemente, a gente já tinha essa atividade, mas a gente criou uma diretoria de relacionamento institucional [...] (G1).

O entrevistado G5 comenta que o suporte do setor jurídico é um requisito para os colaboradores específicos que representam a empresa no relacionamento com o poder público:

Ah sim, todos eles. Até, por exemplo, relacionamento com poder público, não é qualquer pessoa que pode representar a E5 frente ao poder público, então têm pessoas específicas. Se por acaso a gente recebe algum documento de algum órgão a gente tem sempre que chamar o jurídico com a gente, então tem algumas, principalmente contato, que é bem reforçado. Por exemplo, a gente tem muito contato com empresa estatal, Petrobras, então sempre tem reunião lá. Então é muito sobre o que você pode dizer, o que você não pode dizer (G5).

Segundo o Guia do IBP (2018, p. 11), “leis anticorrupção focam nos agentes públicos porque eles têm o poder de dar uma vantagem competitiva injusta para companhias em troca de pagamento ou vantagem indevida”.

4.1.3 Conflito de interesses

Com relação ao conflito de interesses, que é configurado quando um colaborador da empresa é influenciado a tomar decisão com base em interesses particulares em detrimento aos interesses da empresa, os resultados demonstram que este parece ser um tema delicado no setor, como fica exposto na fala do entrevistado G4: “Tema espinhoso esse (risos)” (G4). Apesar do desconforto evidenciado, o entrevistado comentou que realiza um processo de *background checking* antes de um novo colaborador entrar na empresa, conforme:

a gente faz um trabalho de background checking, ou seja, identifica, coleta uma série de declarações, de certidões. E aí o intuito maior é identificar de fato se existe algum potencial conflito de interesse. Potencial percebido né, ou ainda percebido. Então se existe, existe toda uma discussão de que forma a gente consegue mitigar aquele conflito que foi detectado, seja ele já existente antes da pessoa entrar na companhia, ou alguma coisa que pode ser percebida como um conflito (G4).

Nesse sentido, o entrevistado acrescenta sobre a questão de conflito de interesses: “A gente tem que tratar em diversas camadas, né? [...]. Os conflitos mais relevantes em termos de autoadministração, é onde a gente está mais exposto” (G4).

Apesar do tema ter se mostrado delicado, Stevens (1994) afirma que o tema de conflito de interesses foi importante na definição de conformidade das leis federais americanas, e o Guia do IBP (2018, p. 13) adverte que “o estabelecimento de regras claras sobre contratação de parentes como colaboradores ou como terceiros também é uma reconhecida prática de mercado que visa antecipar e prevenir situações de conflito de interesses”.

4.1.4 Due Diligence

O *Due diligence* é um processo fundamental para a contratação de terceiros, pois as regulamentações brasileira e americana responsabilizam as empresas nos âmbitos administrativo e civil pelos atos de corrupção praticados por terceiros em seu benefício (IBP, 2018). *Due diligence* consiste em verificar se a empresa a ser contratada tem histórico ou envolvimento com atos corruptos, reduzindo assim o risco para seus contratantes.

Em relação a este item as diferenças entre as empresas aderentes e não aderentes ao Pacto do IBP ficaram bastante claras, sendo que as empresas aderentes ao pacto demonstraram ter feito algum ajuste no processo de *due diligence* e mantem treinamento

constante para melhorias do processo após a Lava Jato, conforme declaração do entrevistado G7 que corrobora essa evidência:

Sim, na E7 já existia, na verdade a E7 já tinha um processo de conhecer suas contrapartes, né. O processo já era conduzido pela área de suprimentos da companhia e aí... Só que ele tinha outros aspectos, ele via questões financeiras, aspectos técnicos, questões trabalhistas e a gente inseriu dentro desse aspecto o aspecto de integridade. Isso foi mais ou menos, começou a rodar em 2015 mais ou menos, quando a gente teve Lava Jato (G7).

O comentário do entrevistado G3 explica como é o processo agora:

Então aí vão várias coisas, due diligence junto com delegação de autoridade, quem pode aprovar o que, tem a comunicação efetiva e também treinamento, e aí tem várias comunicações, têm os treinamentos que são focados em determinados tipos de riscos, por aí vai (G3).

As empresas não aderentes ao Pacto do IBP demonstram que o processo de due diligence já era uma prática delas, no entanto, relatam perceber o desconhecimento de seus fornecedores, como reforça o testemunho do entrevistado G6:

[...] mas quando eu vou por exemplo mandar toda a documentação que eu preciso para o processo de due diligence para um fornecedor, eles têm muita dificuldade de entender o que é isso, de entender as perguntas, de entender o que é um compliance, Então, eu acho que são esses que o guia deveria alcançar, que precisam do guia, precisam de orientação (G6).

O entrevistado G9 acrescenta:

O que eu sei é quando eu faço uma due diligence de fornecedores e ninguém menciona especificamente o guia, a gente fala de programa de compliance, então vou fazer due diligence 'você tem um código de ética?', 'você tem um canal de denúncias?', 'você tem uma política anticorrupção?' (G9).

4.1.5 Uso de intermediários em relações comerciais

Os resultados associados a este item demonstram que todos os entrevistados trabalham com empresas parceiras, conforme depoimento de G1: *“Então, a gente tem parcerias estratégicas e parcerias de exploração com essas empresas. As demais aí são fornecedores, depende do tipo de serviço...”* (G1). Já o entrevistado G5, quando indagado sobre a relação com parceiros e o contrato com intermediários, comenta: *“...Assim, depois dessa lei e de tudo que aconteceu, a Petrobras sempre coloca lá um parágrafo também sobre a questão de compliance, que o time de compliance avaliou tudo”* (G5). Por fim, o entrevistado G6 acrescenta: *“[...] eu não trabalho na área de procurement, mas são empresas que muito provavelmente são nossas fornecedoras, não só no Brasil como mundo afora, e nós temos* Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

também peers com a Petrobras, Shell, BP, com as quais nós temos diferentes tipos de parceria por aí, pelo mundo” (G6).

Segundo o Guia do IBP (2018, p. 15), “muitos dos casos relacionados à corrupção no Brasil estariam relacionados a pagamentos indevidos por meio de intermediários em relações comerciais”. Assim, este item vai de encontro ao papel de esponsabilidade na atuação de terceiros prevista nas regulamentações brasileira e americana que, em sua maioria, solucionam-se com o processo de *due diligence*, conforme corrobora a fala do entrevistado G1:

Bom, esse é um ponto que é bastante discutido dentro do processo de due diligence [...] Então se esse fornecedor tem um grau de risco alto atribuído, a expectativa é que a E1 não o utilize para fazer as suas contratações, então ele não participa dos processos licitatórios. Se o grau de risco é médio ou baixo, esse grau é revisado anualmente. (G1).

4.1.6 Sanções, combate ao terrorismo e prevenção à lavagem de dinheiro

Sobre o item Sanções, combate ao terrorismo e prevenção à lavagem de dinheiro, ficou claro que a maioria das empresas está sujeita ao FCPA, mesmo não tendo capital aberto, como explica o entrevistado G3, a maioria das empresas do setor de óleo e gás acabam se relacionando e caindo no sistema de monitoramento dos EUA porque se relacionam com os grandes *players* que fazem negócios fora ou são multinacionais, como segue:

É assim... Eu acho que as empresas no Brasil que não têm o programa de compliance, porque as de fora do Brasil, elas são obrigadas a ter, a maioria, pensando aqui em quem está atrelado de alguma maneira aos EUA, porque se você faz negócios com os EUA, se você é subsidiária, se você manda um e-mail dentro dos EUA utilizando servidor americano, você está sujeito à FCPA (G3).

O entrevistado G10 também comenta:

Isso você vê uma preocupação maior nas empresas que são multinacionais. Então quando a gente conversa com empresas que tem sede fora, já existe um programa. A gente tem ações listadas na bolsa de valores americanos, a gente tem contratos de financiamento com entidades dos EUA e na Europa e essas cláusulas são recorrentes nesses contratos (G10).

Neste segundo comentário percebe-se também uma maior preocupação das empresas que estão listadas em bolsa, pois quando sua imagem é afetada, além de sujeitas a sanções, a valor de suas ações cai. Segundo o Guia do IBP (2018, p. 16), “Os crimes de lavagem de dinheiro são uma ameaça séria à economia, afetam a integridade das instituições públicas e privadas e promovem a desigualdade social”.

4.1.7 Direitos humanos, responsabilidade social e meio ambiente

Com relação a este item, os resultados demonstram que o tema é delicado e que os entrevistados deram mais atenção aos temas de corrupção citados na operação Lava Jato como lavagem de dinheiro, fraude e propina, deixando este tema de lado preferindo não comentar.

O Guia do IBP (2018, p. 18), menciona que as empresas devem tomar ações para “mitigar o potencial impacto negativo interno e externo das suas atividades, sendo certo que devem prezar pelo bem-estar dos seus colaboradores e respeitar os aspectos culturais, biológicos, geográficos e sociais dos locais onde atuam”.

Segundo Cressey e Moore (1983), estudos sobre o conteúdo éticos já apontavam em 1980 que os códigos refletiam maior preocupação com comportamentos antiéticos que pudessem diminuir lucros do que com responsabilidade social. Assim, a partir das evidências acima pode se perceber que este é um tema ainda aparece em segundo plano.

4.1.8 Auditoria de sistemas de integridade

Este item aparece associado à necessidade de controles internos e melhoria contínua dos programas de *compliance*, evidenciado na fala do entrevistado G2: “E na terceira linha de defesa fica a auditoria, que é justamente aquela área que vai lá e fala assim “olha, a gente tem uma política *aqui anticorrupção, me mostra a evidência de como você está implementando*” (G2). O mesmo entrevistado também comenta:

Porque a melhoria contínua é fundamental para você ter no final das contas um programa que você se sinta confortável, mas você tem que estar sempre atento em potenciais melhorias, por que? Porque os riscos lá fora mudam o tempo inteiro, todos os dias aparece uma coisa nova e você tem que pensar ‘isso poderia acontecer aqui? Essa fraude, esse assédio moral, sexual, sei lá, que aconteceu na empresa X Y Z, será que eu tenho controles internos suficientes que representem uma barreira para que isso não aconteça dentro da minha empresa?’ (G2).

Neste sentido, a afirmação da maioria dos entrevistados vai de encontro com a instrução do Guia do IBP (2018, p. 20) que define que “uma avaliação independente e objetiva por meio de auditorias internas periódicas é uma linha fundamental de defesa, pois traz uma abordagem sistemática e disciplinada para uma gestão de riscos eficaz”.

4.1.9 Canais de denúncia

Com relação aos Canais de denúncia, os resultados demonstram que as empresas entrevistadas nessa pesquisa incentivam a denúncia de atos desconformes em seus programas de *compliance*, como mostra a declaração do entrevistado G4:

[...]então a gente incentiva a denúncia, depois vou até dar uma volta com você na empresa, mas você vai ver que tem televisores dentro da companhia corporativa, onde a gente diz o código, o número está disponível, está na nossa plataforma, então a gente incentiva a ter uma política de não-retaliação, seguro-sigilo, a gente tem número 0800. Então assim, a forma de recomendação é: faça o certo do jeito certo e qualquer coisa estamos aqui para poder te ajudar (G4).

Conforme Guia do IBP (2018, p. 22), “é importante ressaltar que o canal de reporte confidencial telefônico ou on-line poderá ser gerenciado por terceiros, desde que fique assegurado o dever da confidencialidade da informação obtida”.

Ainda o entrevistado G3 faz um relato complementar quanto a diversificação dos canais de denúncia que podem torná-los mais efetivos, algo novo, não comentado pelo Guia do IBP.

[...] a pessoa tem que se sentir segura, então ela tem que saber que tem vários canais, é muito importante você ter vários canais, você não pode ter um canal. Porque por exemplo, você tem um canal que é o departamento jurídico, se o problema for o departamento jurídico, por exemplo, a pessoa não vai chegar. Então ela tem que ter canais variados, seja telefone, e-mails, empresas terceirizadas, têm muitas empresas fazendo isso (G3).

4.1.10 Violação das leis de defesa à concorrência

A violação das leis de defesa à concorrência foi identificada nos resultados com a necessidade de investir em comunicação e treinamento, alertando sobre os riscos, conforme depoimento do entrevistado G8 que reforça isso:

Então, quem tá ali na linha de frente precisa de fato estar constantemente sendo lembrado dos riscos, das preocupações, quais são os riscos de você fazer um negócio sem ter uma concorrência adequada, quais os prejuízos de um cartel. Então no final a conclusão é que a gente precisa investir em comunicação e treinamento, são as melhores defesas para esse tipo de situação (G8).

Já o entrevistado G5 dá um exemplo:

Concorrência. A Petrobras precisa contratar serviços de perfuração, então vai ao mercado, entra em contato com algumas empresas e começa o processo de concorrência. Dependendo do valor, antes de começar a concorrência, ela envia toda a estratégia para a gente aprovar. (G5).

O Guia do IBP (2018, p. 24) adverte que “as leis de concorrência proíbem o compartilhamento de informações comercialmente sensíveis, acordos entre concorrentes,

que visem fixação de preços, alocação de clientes, manipulação de licitações e outros acordos envolvendo o modo como as empresas competirão”. Assim, foi possível perceber pela fala dos entrevistados que há entendimento aderente à definição do Guia do IBP a respeito do tema.

4.1.11 Treinamento e disseminação da cultura de *compliance*

Com relação ao treinamento e disseminação da cultura de *compliance*, os resultados evidenciam que as empresas aderentes ao Pacto de Integridade do IBP vêm se movimentando de forma autônoma ao IBP no incentivo desse item através de eventos do setor de óleo e gás e afirmam que o tema de *compliance* vem sendo discutido mais abertamente. O entrevistado G9 comenta “a gente tem assumido aí o protagonismo em eventos voltados para fornecedores, eventos *da indústria onde a gente leva a fala do compliance e incentiva questões como o treinamento*” (G9) e acresceita:

Eu, pelo menos, quando participo de seminários, palestras, treinamentos internos ou externos, eu tenho falado bastante sobre o pacto e sobre o guia, e incentivo a leitura. Então, a gente ainda não teve essa situação, mas se uma empresa de menor porte, por exemplo, quiser aderir ao pacto, com certeza o guia vai ser utilizado como um instrumento para avaliar a entrada e até sugerir como um material de leitura para esses futuros entrantes (G9).

O entrevistado G2 evidencia outro exemplo:

Eu já fui convidado várias vezes para dar aula sobre o programa de compliance num curso da FGV, que é sobre compliance e foi muito interessante, já alguns anos que eu dou uma aula lá e a primeira turma, acho que 80% da turma era da Petrobras. E aí cada aula você vê um número maior de empresas brasileiras e pessoas de todas as áreas. (G2).

Conforme Guia do IBP (2018, p. 26), “o treinamento é essencial para garantir o conhecimento e a divulgação de conteúdo específico tanto do código de ética e conduta quanto das demais regulamentações e políticas de integridade da empresa”. Nesse sentido, o entrevistado G3 explica como funciona esse tema em relação ao próprio programa de *compliance* de sua empresa: “A gestão e a cultura de *compliance* vêm da matriz, a gente tem um programa *bem estruturado, tem um time global de compliance*” (G3).

4.1.12 Gerenciamento de informações

No que tange o tema de Gerenciamento de informações, o Guia do IBP (2018, p. 28) explica que “trata-se de estabelecer princípios considerados adequados ao manuseio, controle, classificação e proteção da informação, com o intuito de evitar, por exemplo, a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

destruição, modificação, divulgação indevida e acessos não autorizados, acidental ou intencionalmente”. Nesse sentido os resultados mostram o entendimento do tema de acordo com o Guia do IBP e explicitam suas preocupações sobre o tema. A fala do entrevistado G3 reforça:

Gerenciamento de informação, se eu não me engano, tem um pouco disso de você acabar usando na mídia social o LinkedIn. Por exemplo, você tá no cliente, uma reunião, eu já vi isso por exemplo, Instagram... As pessoas estão lá trabalhando até tarde aí postam foto da tela. Se você aumentar, você vê o que está escrito. Tem isso e tem gerenciamento de informação que você recebe do seu fornecedor ou do seu cliente (G3).

O entrevistado G1 dá exemplos:

Aqui especificamente a gente colocou alguns controles adicionais, então por exemplo, os computadores não reconhecem pen-drive, então você não consegue plugar, o que traz alguns benefícios e algumas dificuldades técnicas no dia-a-dia da companhia. Então hoje quem tem licença para plugar um pen-drive são pouquíssimas pessoas com um grau e autorização muito alto. Monitoramento de uso de rede, então quais são os sites que você acessa, quais as pastas... Outras empresas do ramo de óleo e gás também têm esse tipo de controle, até porque a gente discutiu isso na comissão (G1).

A fala do entrevistado G1 menciona práticas e regras sobre o gerenciamento das informações, o que é muito positivo. Vale ressaltar que informações são um ativo intangível de alto valor para uma empresa.

4.1.13 Doações e patrocínios

Os resultados demonstram que o item Doações e Patrocínios é discutido e comunicado com regras mais severas entre os entrevistados nesta pesquisa. A fala do entrevistado G4 corrobora: “doações a partidos políticos não são permitidas, a gente fala de patrocínios, de canal de denúncia. Então tudo isso a gente fala constantemente, porque justamente o meu objetivo de vir *para cá foi fortalecer esse programa de integridade*” (G4). O entrevistado G7 comenta:

Bom, recurso para partido político é vedado hoje em lei, o que já desonera um pouco a questão da companhia. Existe uma preocupação da doação enquanto pessoa física e de que forma você consegue mapear esse tipo de coisa [...] Então antes de dar um patrocínio, de aprovar um patrocínio, normalmente a área de compliance vem e faz uma série de questionamentos para ter certeza de que aquele patrocínio de fato tá endereçando a um requisito específico dentro da companhia, que tem de fato a utilidade para o qual o dinheiro tá sendo aportado (G7).

Neste sentido, o Guia do IBP (2018, p. 30) explica que doações tem cunho beneficente e “diferentemente de doações, as atividades de patrocínio têm por objetivo a obtenção de

um benefício específico como contrapartida e que comumente envolve publicidade, sinalização ou exposição de marca sendo, portanto, um importante veículo de comunicação”. Assim, é um item que realmente demanda esclarecimento e atenção para manter a conformidade da empresa.

Ao final da análise desta categoria, foi possível verificar que os resultados da adoção das práticas de *compliance* no setor de óleo e gás a partir do Pacto e do Guia de Boas Práticas de Integridade do IBP na percepção dos gestores envolvidos ainda é parcial e limitada, e que é necessário um prazo mais longo e um reforço por parte dos gestores para que o Pacto e o Guia sejam efetivamente conhecidos e adotados.

4.2 EFETIVIDADE DO GUIA DO IBP

Esta categoria possibilitou a análise da efetividade do Guia de Boas Práticas de Integridade do IBP no setor de óleo e gás desde sua divulgação, pela ótica do Plano de Efetividade de Códigos de Conduta de Stevens (2008) como um norteador para tal mensuração, dividindo os aspectos em 3 subcategorias baseadas no modelo, sendo elas: Processo colaborativo, Comunicação e Recompensas.

4.2.1 Processo Colaborativo

O primeiro aspecto identificado na análise desta categoria foi a confirmação de que houve um processo colaborativo a partir da participação das empresas aderentes ao Pacto do IBP, as mesmas que faziam parte da comissão de *compliance* na época da construção do Guia do IBP com base nas experiências destas e sua preocupação com as repercussões sobre a indústria de óleo e gás no mercado depois da operação Lava Jato. O Guia de Boas Práticas do IBP (2018), bem como o depoimento do entrevistado G1, reforçam essa evidência:

Isso começou a rodar em 2015, mais ou menos, quando a gente teve a Lava Jato, a criação da diretoria dedicada a cuidar das questões de *compliance*, esse foi um dos principais pontos que a gente atacou. O que eu diria que esse trabalho ajudou foi no nosso papel para construir o próprio guia. Então, como a gente já tinha experiência, trouxe para a gente um

maior conhecimento, para que a gente pudesse aportar e colaborar com a elaboração do guia [...]. A conformidade, no caso, foi só um braço da E1 dentro daquela comissão (G1).

A evolução do *compliance* no Brasil teve com marco a operação Lava Jato iniciada em 2014, após Lei Anticorrupção que afetou principalmente empresas do setor de construção civil e de óleo e gás (ARANTES; GUSMÃO; COSTA, 2019). Como exemplo, após escândalos expostos pela Lava Jato, a empresa Odebrecht S/A comprometeu-se em desenvolver um sistema de integridade baseado em programas de *compliance*, impulsionada por órgãos de controle no Brasil e no exterior. No entanto foi diagnosticado um estágio incipiente na maturidade do programa de *compliance* da empresa (SILVA; MONTEIRO, 2019).

Assim, por outro lado, no que tange o processo colaborativo para a efetividade da adoção deste Guia do IBP, os relatos dos gestores entrevistados, tanto de empresas aderentes quanto a empresas não aderentes ao Pacto do IBP, evidenciaram um consenso de que não houve um processo colaborativo ou revisão de valores organizacionais para a adoção de práticas sugeridas pelo referido Guia do IBP. Nesse sentido, o entrevistado G6 comenta:

Como te falei mais cedo, as empresas do setor, de forma geral, já dividiam a maior parte dos princípios do guia, eu diria. No caso da E6 não foi diferente, então o nosso programa não sofreu nenhuma mudança dramática para que fosse possível a nossa participação no guia, porque nós já comungávamos daqueles princípios (G6).

Vale destacar que, segundo a percepção dos gestores entrevistados das empresas não aderentes ao Pacto do IBP, a falta de processo colaborativo ou revisão de valores organizacionais para a adoção de práticas sugeridas no Guia do IBP por essas, justifica-se, principalmente, por estas fazerem parte do segmento de *upstream* do setor ou por serem multinacionais, que por sua natureza são obrigadas a possuir políticas que se adequem ao *due diligence* no momento da contratação para um projeto e, são regidas pelo FCPA, que também demanda um programa de *compliance* para evitar as punições desta lei americana. A fala do entrevistado G3 reforça isso:

A E3 já tem um programa de compliance muito forte porque a E3 é uma empresa americana, originalmente ela era canadense, depois ela virou canadense e americana. [...] A gestão e a cultura de compliance vêm da matriz, a gente tem um programa bem estruturado, tem um time global de compliance (G3).

O entrevistado G4 acrescenta:

Assim, normalmente as empresas de óleo e gás já tinham um programa de integridade, então o pacto de integridade e o manual de boas práticas do IBP é mais um resumo do que um programa de integridade. [...] anterior a esse manual de boas práticas essas empresas já tinham essas políticas [referindo-se a empresas do segmento upstream] (G4).

Ainda para corroborar com essa mesma questão, quando questionado sobre se a área de *compliance* da E5 se localiza e centraliza as decisões na matriz, o entrevistado G5 comenta: “Fica na matriz [...] e de acordo com a região. Porque a E5 está em diversas regiões: na África, na América, na Europa. Então assim, de acordo com as leis, de acordo com as regras de cada país, eles vão endereçando...” (G5).

Conforme a fala dos entrevistados acima (G3, G4 e G5), foi possível perceber que as empresas não aderentes ao Pacto do IBP possuem programas próprios de *compliance* locais ou direcionados pela matriz, no caso de multinacionais, e a prática de revisões dos programas e códigos de conduta é orgânico.

Esses exemplos convergem com a literatura que afirma que programas de *compliance* devem ser flexíveis e adaptáveis de acordo com seus valores organizacionais (STEVENS, 2008). Collins e Porras (1996) descobriram que as empresas de sucesso têm valores que lhes permitem se adaptar às mudanças no ambiente e reagir de maneira positiva.

4.2.2 Comunicação

No que tange à comunicação do IBP sobre o Guia de Boas Práticas de Integridade Corporativa para as empresas do segmento de óleo e gás, observou-se que o guia não foi divulgado o suficiente nas empresas não aderentes ao pacto de integridade, mesmo algumas empresas tendo conhecimento do documento. Assim, o objetivo de adoção do guia pelas demais empresas da cadeia de suprimentos do setor (IBP, 2018) se encontra deficiente conforme fala do entrevistado G3:

Eu acho que isso não chegou para a E3 através do IBP, acho que o IBP não divulgou bem isso, honestamente eu acho que ao contrário, porque você não tem como implementar uma coisa que não sabe que existe. [...] mas eu acho que precisava ser, porque por exemplo, a gente trabalha com muito fornecedor, fornecedor que não tem... (G3).

Além disso, as empresas aderentes ao pacto, já possuíam seus programas de *compliance* e se utilizaram desses documentos e suas experiências para a construção do Guia do IBP. Estas empresas também não divulgaram o guia internamente, conforme reforça o Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

entrevistado G1 ao comentar que “A conformidade no caso foi só o braço da E1 dentro daquela comissão (G1)” quando questionado se os colaboradores da E1 tomaram ciência do referido Guia de Boas Práticas de Integridade do IBP.

Ao ser questionado sobre sua percepção na utilização do Guia do IBP por fornecedores na hora de contratá-los, o entrevistado G5 dá um exemplo:

É a proposta mesmo, que era estritamente comercial técnica, hoje já vem com algumas informações de compliance também [...] então eu creio que o guia influencia os fornecedores quando indicamos o Guia para refinamento e para eles se moldarem a essa nova cultura (G5).

Os códigos de ética influenciam o comportamento dos colaboradores e as decisões organizacionais, porém, necessitam de instrumentos que auxiliem na implantação desses códigos como um programa de *compliance* (CHERMAN; TOMEI, 2005). Assim, a comunicação é uma ferramenta ativa em conjunto ao código (STEVENS, 2008). Todavia, não evidenciamos uma comunicação efetiva sobre o guia pelo IBP, conforme comenta o entrevistado G8:

Cara, se a minha empresa que é um grande player, mas que não fez parte da elaboração desse guia, desse braço, não tinha conhecimento desse guia, muito menos um fornecedor maior ainda, sabe? Um despachate aduaneiro, que é onde tá um risco altíssimo (G8).

4.2.3 Recompensas

De acordo com Stevens (2008), a recompensa é um dos itens mais importantes para se atingir a efetividade da adoção de um programa de *compliance*, no entanto, este tema foi expresso como não condizente com a cultura de *compliance* pelos entrevistados de empresas aderentes e não aderentes ao pacto. Os depoimentos dos entrevistados G3 e G5 demonstram evidências de que fazer o certo é o mínimo esperado pelos colaboradores das empresas.

É assim... A gente costuma dizer que isso tem que ser o básico, né? Então o guia ou o código de conduta ou o compliance, quem não segue é que tá com problema. Seguir é a regra. (G3).

Então, eu acho que isso é básico, né? Hoje em dia não tem que existir a pessoa que vai contra essas regras, principalmente do código de conduta, ética, é bem complicado. Eu acho que a mensagem é essa, o mínimo que tem que fazer é seguir e fazer o certo, é mais ou menos isso. (G5).

O entrevistado G4 acrescenta:

O código de ética na verdade é para todos, interno e externo, então não tem o que falar em compensação. Ou a pessoa está aqui dentro e segue a conduta da companhia, ou está fora. [...]

Então a empresa dá oportunidade para você ter um canal, essa é a recompensa, você trabalhar em lugar livre de assédio moral, sexual, com tolerância zero a corrupção, essa é a recompensa. (G4).

Apesar do item recompensa estar presente no Plano de Efetividade de Adoção de Código de Ética de Stevens (2008), o autor comenta que tal atitude não era prática comum nas empresas Enron, Tyco e WorldCom, envolvidas em grandes escândalos de *compliance* nos Estados Unidos. Estas empresas tinham culturas doentes e careciam de valores éticos, sendo que na Enron, por exemplo, o forte desempenho financeiro dos colaboradores era recompensado, mesmo quando números falsos eram inseridos nos livros contábeis, pois maximizava o valor das ações da empresa. Na Tyco e WorldCom, os executivos acreditavam que eram superiores aos códigos de conduta e as empresas permitiam seus gastos descontrolados por suas posições, fazendo com que eles agissem com desdém em relação aos códigos de ética de sua companhia e contaminando a equipe que lideravam (STEVENS, 2008).

Todavia, um dos entrevistados que afirmou seguir o programa de *compliance*, fazendo o certo que é o mínimo esperado por seus colaboradores, entra em conflito quando diz que a empresa pratica algum tipo de recompensa indireta como forma de reconhecimento, conforme afirma o entrevistado G3:

Agora, claro que a gente vai usar como um bom exemplo, como eu te falei agora da história do presente. Quando eu vou fazer um treinamento eu vou usar bons exemplos, não preciso citar a pessoa ou posso até eventualmente citar se isso não tiver algum problema no sentido de algo que positivo, né? Agora, recompensar é muito mais no sentido de reconhecer que foi uma boa conduta, de falar sobre isso, do que algum outro tipo de recompensa (G3).

Assim, a recompensa em conjunto com um código de ética como instrumento para a efetividade de Stevens (2008) mostra-se não condizente com as práticas de mercado. Nesse ponto, pode-se destacar que o triângulo prevenir, detectar e corrigir proposto por Giovanini (2014) pode auxiliar na melhor efetividade de um programa de *compliance*.

4.3 FORMALISMO E PRÁTICA DE COMPLIANCE NO SETOR DE ÓLEO E GÁS

Essa categoria analisou as características entre o formalismo do Guia de Boas Práticas de Integridade para o Setor de Óleo e Gás do IBP e as reais práticas de *compliance* desse setor a partir da relação entre os impactos de adoção do guia e sua efetividade analisados anteriormente.

Quanto ao objetivo do Guia do IBP de incentivar que as demais empresas da cadeia de suprimentos do setor de óleo e gás acatassem a adoção de programas de *compliance* próprios e proporcionais a seu tamanho e necessidade baseada no risco de negócio (IBP, 2018), os resultados da pesquisa revelaram que o guia não é muito conhecido no setor, conforme corrobora a fala do entrevistado G4: “O que eu sei é quando eu faço uma due diligence de fornecedores, ninguém menciona especificamente o guia” (G4).

Em relação a influência do Guia do IBP no setor de óleo e gás, notou-se, a partir da percepção dos gestores entrevistados, que a influência do guia ainda não é muito percebida, o que pode ser visto na fala do entrevistado G2:

[...] você vê como as pessoas ainda estão perdidas tentando entender como que começa... ‘A gente tem isso tudo aqui, a gente tem a lei, a gente tem o decreto com os 16 elementos de um programa de compliance, mas como é que a gente faz?’. Então na minha percepção eu acho que a grande maioria das empresas brasileiras ainda está naquele momento ‘o que é que eu faço?’ (G2).

Não obstante, o entrevistado G1 comenta que considera recente o tempo do Guia do IBP disponível no setor e comenta:

Eu acho que hoje ainda tá muito recente pra gente perceber de fato uma diferença relevante na cadeia. [...] A gente vê uma discussão maior do tema. O uso do guia que talvez eu ainda não consiga afirmar com uma assertividade maior, se foi dentro, se já teve os efeitos de fato, que se espera (G1).

Os resultados também evidenciaram que a cultura de *compliance* é algo recente no Brasil, um país que tem um histórico de corrupção. No entanto, a Lei Anticorrupção brasileira 12.846 de 2013 (BRASIL, 2013a), conhecida também como Lei da Empresa Limpa, tem marcado mudanças sobre o *compliance* dentro das empresas, como afirma o entrevistado G3:

As empresas brasileiras que não tinham programa de compliance passaram a vigiar o compliance depois que veio a Lei da Empresa Limpa, que entrou em vigor em 2013, e deu um gás para a Lava Jato. Em um país cuja cultura de corrupção é historicamente muito alta, a cultura do Brasil é, em várias situações, uma cultura de corrupção e não só de corrupção, mas de tudo relacionado à não conformidade (G3).

No entanto, apesar dos gestores entrevistados nesta pesquisa considerarem aceitável a baixa efetividade do Guia do IBP devido ao curto espaço de tempo entre sua divulgação e os dias atuais para atingirem as mudanças significativas na cultura de *compliance*, a relação dos entrevistados nesta pesquisa com seus fornecedores e parceiros revela um movimento desses dispostos a entender mais sobre o tema e se adequar. A fala do entrevistado G1 reforça isso:

É, e hoje existe uma busca bastante grande... O compliance ele é visto como um diferencial nos negócios. Então, fornecedores que a alguns anos atrás no nosso processo de due diligence não tinha um desempenho tão bom, hoje eles já voltam mostrando a evolução do processo, mostrando que de fato eles estão empenhados a ter um programa de integridade (G1).

Não obstante ao tempo para se influenciar um setor da economia a aderir programas de *compliance*, os gestores entrevistados fizeram sugestão de agregar comunicação, treinamento e divulgação como os três pilares fundamentais para se atingir a efetividade do que se projeta no Guia de Integridade do IBP. A fala do entrevistado G2 corrobora: “A comunicação é chave, é chave porque você tem que fazer o marketing do seu programa de *compliance* da mesma maneira como você *faz qualquer outra coisa*. As pessoas têm que entender quais são as expectativas da empresa em relação ao tema, né?” (G2) e o entrevistado G1 complementa: “*que* tema de *compliance* de fato tá mais para ser compartilhado do que de fato para ficar cada um dentro do seu silo, ali dentro da sua própria empresa e o que a gente colocou é que no final o segredo acaba sendo sempre a transparência, treinamento e comunicação” (G1).

Conforme sugere também o entrevistado G3, quanto mais comunicação e treinamento sobre o guia, maior será seu impacto no setor de óleo e gás:

Eu não sei se o IBP continua trabalhando na divulgação desse documento, como é feito, eu não escuto falar. Eu sei por que eu participei, mas se perguntar aqui por exemplo aqui na E3 e até fora, por exemplo, para o time de compliance, claro que não vai saber o que acontece em todos países, mas acho que isso nem chegou perto do conhecimento deles. Então eu acho que tem uma questão de que a comunicação é muito importante e acho que não teve muita não (G3).

Quando questionados sobre sugestão de melhorias, os gestores entrevistados nesta pesquisa, não fizeram ressalvas quanto aos 13 itens relacionados no documento. Não houve sugestão de troca, de substituição ou de acréscimo de itens ao Guia do IBP. O que faz sentido já que este documento foi constituído com base nos programas de *compliance* dos principais *players* de mercado que aderiram ao Pacto de Integridade do IBP e constituíram-se membros da Comissão de Compliance do IBP na época da construção do Gui do IBP.

Todavia, a construção do Guia de Boas Práticas de Integridade do IBP como um documento oficial na intenção de guiar e incentivar todo o setor de óleo e gás a adotarem programas de *compliance* e a iniciativa de comprometimento com o mercado e com a sociedade pelos grandes *players* desse setor através do Pacto de Integridade do IBP já pode

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

ser considerada um marco de grande relevância diante dos percalços que as empresas do setor enfrentaram no período pós operação Lava Jato, como corrobora o comentário do entrevistado G6: “Há um peso quando os principais líderes da cadeia comunicam ao mercado que estão se comprometendo com tais políticas. Fazer negócio bem feito, não a qualquer custo” (G6).

Os percalços da operação Lava Jato que afetaram o setor de óleo e gás são primeiramente de ordem reputacional, ou seja, que afeta a imagem da empresa. Nesse sentido, o entrevistado G3 comenta:

[...] essas empresas tiveram algum impacto, enfim, não estou aqui entrando no detalhe, enfim... Culpa ou não, mas tem uma exposição do ponto de vista de compliance. Foram envolvidas, citadas, mencionadas, o que seja, em questões envolvendo compliance o que é muito ruim para a imagem... A questão reputacional tá muito vinculada ao compliance (G3).

Contudo, os danos da operação Lava Jato que afetaram o setor de óleo e gás perpassam a questão da reputação da empresa e atingem acesso a crédito, seguros e envolvimento em outros negócios, conforme afirma o entrevistado G3 em seu comentário:

[...] tem um outro impacto que às vezes a gente não percebe tanto, mas que acontece muito que é em relação à crédito. [...] O banco não vai te emprestar dinheiro se você tiver um problema de compliance. Então assim, mesmo que você não tenha ação listada em bolsa, se você tiver um problema de compliance o banco não vai querer te emprestar dinheiro, porque ele também vai ser afetado, então é todo mundo da cadeia, quem faz seguro, às vezes tem uma posse global de seguro, ele não vai querer de repente fazer aquele negócio com você. Então assim, o dano, do ponto de vista externo, ele é muito grande, não só o reputacional, mas ele vai atingindo outras áreas também (G3).

Isto posto, é importante enaltecer a conduta do IBP através do Guia de Boas Práticas e do Pacto de Integridade como uma resposta positiva ao mercado em relação aos danos supracitados. Conforme reconhecimento do entrevistado G6:

[...] me parece algo muito significativo que treze empresas tenham se comprometido com o tema de compliance, com o guia, o pacto e tal, ter feito uma promessa com a sociedade, uma promessa que talvez não tenha um caráter jurídico, mas tem um caráter moral bastante impactante (G6).

No entanto, a compilação das análises anteriores revela que o Guia do IBP ainda se apresenta como um mero documento de relações públicas. Porém a literatura mostra que o conhecimento da alta administração e seus gestores é fundamental para que as regras de um guia se tornem hábitos para que haja melhoria contínua e mitigação dos riscos de negócio (CHERMAN;TOMEI, 2005; SILVA; MONTEIRO, 2019, STEVENS, 2008; PAINE, 1994; ARJOON, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

2005; PARKER 2002; MAEDA, 2013; CGU 2015; SILVA;MONTEIRO, 2019; STEINBERG, 2011; KLEINERT; LANA; FLORIANI, 2019, SWARTZ, 2005).

Para os gestores entrevistados parece ficar claro que, para a prática ultrapassar o formalismo do guia é preciso instituir uma cultura de *compliance* no setor de Óleo e Gás. Um foco em comunicação e treinamento se mostrar fundamental segundo a percepção dos gestores numa economia instável como a do Brasil, onde Silva e Monteiro (2019) corroboram com o conceito de que o *compliance* deve ser independente, especialmente em economias que se expandem e se retraem com frequência, aumentando a pressão sobre as empresas que as mantenham perenes.

Tal conceito que formula uma necessidade de pressão para a criação de uma cultura de *compliance* com o objetivo do formalismo do Guia do IBP no setor se tornar efetivo e migrar para uma real prática vai de encontro com o conceito de certificação, fortemente defendido pelos entrevistados G7 e G10 para a mudança de prática em toda a cadeia de suprimentos, independente do tamanho da empresa, agregando valor a todo o setor e assegurando a mitigação de riscos na contratação de terceirizados de qualquer porte. O entrevistado G7 corrobora:

O IBP, por exemplo eu acho, poderia ser, como o TRACE INTERNACIONAL faz a nível global, se tivesse algo do IBP do tipo pra fazer na cadeia de petróleo e gás, eu acho que seria ótimo. E ao meu ver, o IBP seria o órgão adequado para fazer esse tipo de certificação, por exemplo. E seria uma forma de, já tem o guia aí, então meio trabalho já tá feito. [...] Mas só daquele fornecedor ter sido treinado com princípios básicos de compliance, eu acho que já ajuda muito. (G7).

O entrevistado G10 complementa:

Eu acho que o próprio IBP deveria puxar isso. Ele criou, ele puxou isso, ele desenvolveu... Então por que agregar isso de baixo de outro instituto? Ele gerencia isso. Aí ele vai criar outras normativas, melhorar as normativas... Pode até dar treinamento: Nós damos treinamento de certificação. [...] E ela tem que ser aquele standard. (G10).

Há de se reconhecer que o setor de Óleo e Gás no Brasil é caracterizado por uma delicada hierarquia, pois a Petrobras que detém a maior parcela do mercado nacional, é um *player* de economia mista e que gera uma quantidade significativa de contratos por licitações públicas. Isso cria um baixo grau de assimetria de poder e, conseqüentemente, um baixo nível de governança nas relações da cadeia de suprimentos do setor (HILYARD, 2012; IBP, 2019), o que leva a interpretar a sugestão de certificação como a maneira mais rápida e efetiva de

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

tornar o *compliance* uma prática real, utilizando o Guia do IBP como referência para tal projeto que necessitará de comunicação e treinamento periódico, bem como controle por meio de auditoria como é de praxe ocorrer com certificações internacionais, por exemplo.

A questão de tornar o *compliance* mandatório através de certificação tem a tendência de tornar o conceito algo mais orgânico dentro das organizações, criando uma cultura. Muitos autores acreditam que a construção de integridade deve passar pela cultura organizacional e impactar seus funcionários com valores éticos, honestidade, justiça e responsabilidade de forma essencial para o sucesso e sobrevivência dos negócios (JACKMAN, 2001; EDWARDS; WOLFE, 2005, 2007).

Arjoon (2005) defende que uma governança corporativa eficaz baseada em valores fundamentais de integridade e confiança aumentará a reputação da organização e lhe colocará numa melhor posição de mercado. Assim, sendo o IBP, uma entidade que atua como uma GSE pode estimular os níveis de confiança e agregar valor (MARTINS; SIQUEIRA; SOUSA NETO, 2019) através da certificação de *compliance*, utilizando o seu Guia de Boas Práticas de Integridade como base, fazendo com que este saia do formalismo e se torne uma real prática.

Quando as práticas sugeridas pelo Guia do IBP se tornarem obrigatórias por certificação poderemos ver surgir um padrão de *compliance* no setor, tendo um standard como acontece em vários segmentos com uma certificação ISO, por exemplo. Se a certificação vier a ser mandatória a tendência é de que o Guia do IBP sairá do lugar de formalismo para uma cultura de *compliance* do setor de óleo e gás no Brasil.

Por fim, com base em todas as evidências supracitadas extraídas das informações colhidas em campo nesta pesquisa, os resultados mostraram que apesar do Guia do IBP ainda não ter atingido a efetividade de seu objetivo inicial, esse documento foi construído de forma colaborativa pelos principais *players* de mercado que compunham a Comissão de Compliance do IBP e representa uma significativa resposta de adequação de postura ao mercado e sociedade mediante ao compromisso do Pacto de Integridade do IBP assinado por estes publicamente no *Forum Rio Oil & Gas 2018*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar os resultados da adoção de práticas de *compliance* no setor de óleo e gás a partir do Pacto e do Guia de Boas Práticas de Integridade do IBP na percepção dos gestores envolvidos. Para tal, foram levantadas informações através de entrevistas com gestores de empresas aderentes e não aderentes ao Pacto de Integridade do IBP.

Os resultados apontam para uma dicotomia entre o formalismo do guia e sua real efetividade, o que fica evidenciado pelos depoimentos dos gestores e conceitos literários que trazem comunicação, divulgação e treinamento como pontos essenciais para que um código de ética não seja um mero documento e alcance a sua efetividade criando uma cultura em torno dos valores de *compliance*.

Verificou-se ainda a necessidade de uma interação mais próxima do IBP com membros menos influentes da cadeia de suprimentos no sentido de prover melhorias de seus interesses e engajá-los no *compliance*, demonstrando que a atitude do Guia não foi apenas uma reação imediatista as pressões de mercado com os escândalos da operação Lava Jato e atingindo com efetividade o objetivo proposto e firmado no Guia pelo IBP.

Nesse ponto, as entrevistas trouxeram a sugestão do IBP promover uma certificação em *compliance* como algo mandatário para que haja um standard no mercado, visto que o Guia do IBP é composto por itens básicos de integridade, que constituem o mínimo conhecimento e adoção independentemente do tamanho da empresa.

O resultado das entrevistas mostra que é cedo para avaliar a efetividade do guia e que sua adoção ainda não se concretizou. Os resultados mostram ainda que não há evidências de que o Guia do IBP será efetivo sem as sugestões dos gestores no que tange trabalhar o documento como base para comunicação, treinamento e certificação.

No entanto, averiguou-se que a assinatura do Pacto de Integridade do IBP representou um marco importante no tocante ao comprometimento dos principais líderes desse setor em fazer negócios de forma íntegra perante o mercado e a sociedade, o que tem se mostrado

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

uma inspiração para que as demais empresas do segmento de óleo e gás discutam mais abertamente sobre o tema de *compliance*, algo recente e desafiador no Brasil.

As evidências parecem demonstrar que, a ampliação do entendimento do que é um programa de *compliance* e sua efetividade, passam por uma questão de quebra de paradigmas culturais, o que justificou parte da inefetividade do Guia do IBP citada pelos gestores entrevistados.

A aplicação dos conceitos de comunicação e treinamento em ação conjunta ao Guia do IBP propõe o desenvolvimento de uma cultura em torno dos valores de *compliance* para o alcance da efetividade do Guia do IBP, trazendo contribuições de cunho prático para o setor. No que tange a lacuna literária, tais sugestões de melhorias contribuem para que os conceitos de comunicação, treinamento e certificação sejam adicionados como pontos relevantes na mensuração da eficácia da adoção de códigos de ética corporativos ou programas de *compliance*, mostrando que os cinco itens do Plano de Efetividade de Adoção de Códigos de Ética de Stevens (2008) se apresentaram incompletos e com necessidade de ajustes.

Foi possível verificar que um dos motivos da não adoção do Guia do IBP pelas demais empresas da cadeia aqui entrevistadas, está no fato de serem multinacionais com programas de *compliance* já instituído por suas matrizes e, portanto, com nível mais alto já que essas têm seus parâmetros baseados nas regulações globais, que tem maior tempo de desenvolvimento no mercado do que as exigências do Brasil que teve sua primeira regulação aprovada em 2013.

Em relação as limitações desta pesquisa, além da dificuldade de acesso e disponibilidade dos gestores, percebeu-se que as empresas atuantes no segmento de *upstream* do setor de óleo e gás, aderentes ou não aderentes ao Pacto de Integridade do IBP, já possuíam programas de *compliance* próprios antes da divulgação do Guia de Boas Práticas em Integridade Corporativa para o Setor de Óleo e Gás do IBP pelo alto nível de risco dos negócios do referido segmento exigir comprovações de integridade nas relações com fornecedores e parceiros.

As empresas do segmento de *upstream* também são caracterizadas, em sua maioria, por serem de grande porte e dependerem da reputação no mercado para captar recursos em bolsas de valores ou através de crédito em bancos. Assim, sugere-se que novas pesquisas sobre os resultados da adoção do Guia do IBP no setor de óleo e gás sejam realizadas daqui a 3 ou 5 anos. Nesse tempo, outros segmentos do setor como o *midstream* e *downstream*, bem como empresas de porte médio e pequeno podem também ser investigados.

REFERÊNCIAS

ARANTES, V. A.; GUSMÃO, I. B.; COSTA, M. C. Análise do relatório de *guidance* em empresas investigadas pela Polícia Federal: Exame sob a perspectiva do gerenciamento de impressões. **Revista de Contabilidade e Organização**. v. 13, n. e148176, p. 1-13, 2019.

ARJOON, S. Corporate governance: An ethical perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 61, n. 4, p. 343–352, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERENBEIM, R. E. **Corporate ethics**. New York: The Conference Board Inc., 1987.

BRASIL **Lei nº 12.846, de 1º 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, DF: Presidência da República, 2013a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 9 abr. 2020.

BRASIL **Lei nº 12.850, de 2 de agosto de 2013**. Define organização criminosa e dispõe sobre a investigação criminal, os meios de obtenção da prova, infrações penais correlatas e o procedimento criminal; altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal); revoga a Lei nº 9.034, de 3 de maio de 1995; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2013b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12850.htm. Acesso em: 9 abr. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 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 e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm. Acesso em: 9 abr. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997**. Dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o Conselho Nacional de Política

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 2, mai./ago. 2020.

Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9478.htm. Acesso em: 9 abr. 2020.

BROOKS, L.J. Corporate codes of ethics. **Journal of Business Ethics**. v.8, n.1, p.117–129, 1989. Disponível em: <cadernosebape/article/view/81101>>. Acesso em: 29 Ago. 2020.

CANDELORO, A. P. P. Compliance: Uma ferramenta estratégica para as boas práticas de governança corporativa. **Resulta Consultoria Empresarial**, 7 mar. 2019. Disponível em: <http://www.resultaconsultoria.com.br/publicacoes/compliance-uma-ferramenta-estrategica-para-as-boas-praticas-de-governanca-corporativa/>. Acesso em: 11 abr. 2020.

CARROLL, A. B. Managerial ethics: A post-watergate view. **Business Horizons**. v. 79, n. 2, p. 75-80, 1975.

CASTRO, P. R.; AMARAL, J. V; GUERREIRO, R. Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 30, n. 80, p. 186-201, 2017.

CGU. **Programa de integridade**: Diretrizes para empresas privadas. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2019.

CHERMAN, A. TOMEI P. A. Códigos de Ética Corporativa e a Tomada de Decisão Ética: Instrumentos de Gestão e Orientação de Valores Organizacionais? **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 9, n. 3, p. 99-120, 2005.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, p. 65-77, 1996.

CRESSEY, D; MOORE, C. A. Managerial values and corporate codes of ethics. **California Management Review**. v. 25, n. 1, p. 53–57, 1983.

EDWARDS, J.; WOLFE, S. Compliance: A review. **Journal of Financial Regulation and Compliance**, v. 13, n. 1, p. 48–59, 2005.

EDWARDS, J.; WOLFE, S. Ethical and compliance-competence evaluation: A key element of sound corporate governance. **Corporate Governance (Oxford): An International Review**, v. 15, n. 2, p. 359-369, 2007.

GIOVANINI, W. **Compliance a excelência na prática**. São Paulo: [s.n.], 2014.

HILYARD, J. **The oil & gas industry: A nontechnical guide**. Tulsa, Oklahoma: PennWell Corporation, 2012.

IBP. **A relevância do petróleo e gás para o Brasil**. Rio de Janeiro: IBP, 2019. Disponível em: <https://www.ibp.org.br/publicacoes/>. Acesso em: 23 nov. 2019.

IBP. **Guia de boas práticas em integridade corporativa para o setor de óleo e gás**. Rio de Janeiro: IBP, 2018. Disponível em: <https://www.ibp.org.br/material/publicacoes/guia-de-boas-praticas-em-integridade-corporativa/>. Acesso em: 1º abr. 2019.

JACKMAN, D. Why comply? **Journal of Financial Regulation and Compliance**, v. 9, n. 3, p. 211–217, 2001.

KAPTEIN, M; SCHWARTZ, M. S. The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. **Journal of Business Ethics**, v. 77, n. 1, p. 111–127, 2008.

KAPTEIN, M; WEMPE J. **The balanced company: A theory of corporate integrity**. E-book. Oxford: Oxford University Press, 2002.

KLEINERT, V. C; LANA J; FLORIANI, D. Governança corporativa ilimitada para empresas limitadas. **Revista de Administração Contemporânea RAC**, v.23, n.6, p.807-811, 2019.

MAEDA, B. C. Programas de compliance anticorrupção: Importância e elementos essenciais. In: DEBBIO; A. D.; MAEDA, B. C.; AYRES, C. H. S. **Temas de anticorrupção e compliance**. São Paulo: Elsevier, 2013.

MARTINS, H. C.; SIQUEIRA, L. A. B.; SOUSA NETO, J. A. Atuação em rede, confiança e recursos internos como antecedentes da efetividade da governança supraempresarial: Um estudo do impacto no desempenho das empresas envolvidas. **Brazilain Business Review – BBR**, v. 16, n. 5, p. 431-452, 2019.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Balança comercial brasileira: Acumulado do ano**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2019. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-acumulado-do-ano>. Acesso em: 13 dez. 2019.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OECD. **Brazil Anti Bribery Convention**. [s.l.]: OECD, [2019]. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/brazil-oecdanti-briberyconvention.htm>. Acesso em: 24 out. 2019.

PAINE, L. S. Managing for organizational integrity. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 2, p. 106–117, 1994.

PARKER, C. **The open corporation: Effective self-regulation and democracy**. [s.l.]: Cambridge University Press, 2002.

PELLETIER, K. L; BLIGH, M. C. Rebounding from corruption: Perceptions of ethics program effectiveness in a public sector organization. **Journal of Business Ethics**. v. 67, n. 1, p. 359-374, 2006.

SEEFELD, Rodrigo; RESE, Natália. “Para bom entendedor, meia palavra basta?!”: um estudo sobre as narrativas produzidas por agentes de mídia na tradução do papel dos envolvidos na Operação Lava Jato. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 124-141, fev. 2020. ISSN 1679-3951. Disponível em:<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/>

SILVA, M. R. C.; MONTEIRO, A. O. Reestruturação da governança corporativa de compliance em uma situação de crise: O caso da Odebrecht S.A. **Revista Gestão e Planejamento**. v. 20, n. 1, p. 420-436, 2019.

STEINBERG, Richard M. **Governance, risk management, and compliance: it can't happen to us – avoid corporate disaster while driving success**. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, 2011. E-book.

STEVENS, B. An analysis of corporate ethical code studies: “Where do we go from here?” **Journal of Business Ethics**. v. 13, n. 1, p. 63-69, 1994.

STEVENS, B. Communicating ethical values: A study of employee perceptions. **Journal of Business Ethics**. v. 20, n. 1, p. 113–120, 1999.

STEVENS, B. Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior. **Journal of Business Ethics**. v.78, n. 1, p. 601–609, 2008.

THÓ, H. Compliance nas empresas estatais brasileiras: Evolução e perspectivas trazidas pela Lei nº 13303 de 2016. **Jus.com.br**, nov. 2016. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/54136/compliance-nas-empresasestatais-brasileiras>. Acesso em: 8 dez. 2019.

UNITED STATES. **Sarbanes Oxley Act**, 2002. [s.l.: s.n.]: [2008]. Disponível em: <http://www.soxlaw.com/>. Acesso em: 10 dez. 2019.