

IMPLEMENTAÇÕES NA POLÍTICA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA PETROBRÁS APÓS A OPERAÇÃO LAVA JATO¹

IMPLEMENTATIONS IN THE CORPORATE GOVERNANCE POLICY OF PETROBRÁS AFTER THE LAVA JATO OPERATION

Adilson Astir Lenz²
Ana Tércia Lopes Rodrigues³

RESUMO

Eficientes políticas de governança corporativa são benéficas a pequenas empresas bem como a empresas de grande porte, tendo em vista que, entre outros fatores, permitem um maior rigor e transparência ao conjunto de processos a que estão envolvidas. O estudo tem por objetivo identificar as implementações que ocorreram na política de governança corporativa da Petrobrás após a Operação Lava Jato. Classifica-se em descritivo, com abordagem qualitativa, utilizando pesquisa documental como procedimento técnico: o estudo envolveu a análise das demonstrações contábeis da Estatal de 2013 – ano anterior ao início da Operação – a 2018 (último ano) no que se refere ao impacto da Lava Jato na sua política de governança assim como a análise do atendimento de determinadas recomendações do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) pela Companhia em 2016 (última edição do Código) e 2018. Os resultados evidenciam que nas demonstrações contábeis do período indicado a petroleira promoveu 24 medidas na sua governança corporativa como consequência imediata da Operação Lava Jato e que das nove recomendações do IBGC, seis eram atendidas pela Estatal em 2018. A contribuição do estudo está no fato de que as investigações da Operação Lava Jato junto à Petrobrás ocorreram, em boa medida, em razão de políticas ineficientes de governança e, como efeito, a empresa procurou nos anos seguintes remodelar significativamente o seu sistema de governança.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Demonstrações Contábeis. Operação Lava Jato. Petrobrás.

ABSTRACT

Effective corporate governance policies are beneficial to both small and large companies, given that, among other factors, they allow greater rigor and transparency to the set of processes to which they are involved. This study aimed to identify the implementations that occurred in Petrobras corporate governance policy after Operation Lava Jato. This research is classified as a descriptive study, with a qualitative approach, using documentary research as technical procedures: the study involved the analysis of the company's accounting statements from 2013 - year prior to the start of the Operation - to 2018 (last year) of the impact of Lava Jato on its governance policy and the verification of the compliance with certain recommendations of the Code of Best Corporate Governance Practices (IBGC – *Instituto Brasileiro de Governança*

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no primeiro semestre de 2019, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

² Graduando do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. (00046187@ufrgs.br).

³ Orientadora. Mestre em Administração e Negócios pela PUCRS. Especialista em Administração e Planejamento para Docentes pela ULBRA. Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da UFRGS. (ana.tercia@ufrgs.br).

Corporativa) by the Company between 2016 (latest edition of the Code) and 2018. The results show that in the financial statements for the indicated period, the oil company has implemented 24 measures in its corporate governance, as a direct consequence of the Operation Lava Jato. Of the nine recommendations contained in the IBGC, six were attended by the company in 2018. The contribution of the study is that the Lava Jato Investigations with Petrobras occurred largely due to inefficient governance policies. In effect, the company sought in the following years to significantly remodel its governance system.

Keywords: Corporate Governance. Financial Statements. Lava Jato Operation. Petrobrás.

1 INTRODUÇÃO

Qualquer organização empresarial pode empregar ferramentas de gestão para alcançar melhores resultados, tais como o planejamento estratégico, contabilidade gerencial e governança corporativa. Quanto à última, assunto desta pesquisa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa a define como o “[...] sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, 2015, p. 20). Assim, não somente a própria organização utiliza a governança corporativa, como também usuários externos podem tomar decisões a partir de uma boa política de governança.

De acordo com Machado (2015, p. 21), a finalidade da governança corporativa está em “[...] aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital, contribuir para sua perenidade [...] e a geração de resultados em uma adequada taxa de retorno aos acionistas, com respeito à sociedade, ao meio ambiente e ao interesse social”. Neste sentido, a governança corporativa, por meio de suas boas práticas, revela-se útil, possibilitando a redução dos conflitos de agência, como, por exemplo, a gestão no interesse dos acionistas ou dos gestores profissionais, assimetria de direitos entre os acionistas, alinhamento de interesses de acionistas, gestores, empregados, credores e clientes, comunidade e sociedade em geral (MACHADO, 2015).

Recentemente investigações de largo alcance atingiram grandes corporações brasileiras que, de um ou outro modo, apuraram resultados que impactam negativamente os princípios básicos da governança corporativa: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015). A Operação Lava Jato investiga a lavagem de dinheiro e corrupção junto a grandes empresas (JBS, Odebrecht e Petrobrás, por exemplo). A petroleira, uma sociedade de economia mista, com a União como acionista majoritário, que “[...] chegou a ser a segunda mais valorizada da Bolsa de Nova York (em maio de 2008)” (PADUAN, 2016, p. 8), possui, em razão da sua estrutura e relações com diversas partes, normas de governança corporativa. A Petrobrás implementou mudanças, em vários aspectos, a partir de supostas irregularidades apuradas pela Operação Lava Jato, cuja primeira fase ocorreu em março de 2014 e cujas investigações junto à Estatal tornaram-se públicas em outubro daquele ano (PETROBRÁS, 2014), de modo que o presente trabalho tem por tema analisar a governança corporativa da empresa e a alteração da sua política em decorrência da Operação. Apesar da empresa ser uma companhia de capital aberto, com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo, adotava um padrão mínimo de governança que mais assemelhava-se ao cumprimento de exigências legais e estatutárias, carecendo de um aprimoramento quanto às melhores práticas que extrapolam aspectos meramente regulatórios.

Neste contexto, surge a seguinte questão: Quais implementações ocorreram na política de governança corporativa da Petrobrás após a Operação Lava Jato? Para respondê-la o estudo tem por objetivo identificar quais foram as implementações que ocorreram na política de governança corporativa da Petrobrás após a Operação Lava Jato. Para alcançá-lo será necessário

identificar nas demonstrações contábeis e fontes oficiais e públicas da Petrobrás no período de 2013 a 2018 informações relacionadas à sua política de governança; elencar as mudanças nas diretrizes de política de Governança Corporativa da Estatal ao longo anos analisados e verificar o atendimento de critérios recomendados pelo Código das Melhores Práticas do IBGC.

O estudo justifica-se pelo fato que, consoante sustenta Ferreira (2004), uma empresa alcança credibilidade, atrai capital e possui caráter diferenciado no mercado tão somente por meio da execução de boas práticas de governança corporativa. Outrora tais características pertenciam à Petrobrás e podem ser por ela retomadas estando a governança corporativa efetivamente em curso. Empresas que se preocupam com boas práticas de governança resultam em maior atração aos investidores e, por fim, propiciam um maior retorno aos acionistas, o que também justifica o estudo. A B3 publica a variação dos seus índices de ações, entre eles o do IGC (Índice de ações com Governança Corporativa Diferenciada), composto apenas de ativos listados no Novo Mercado ou Níveis 1 ou 2 da B3. Observando as taxas de crescimento destes índices, as empresas listadas no IGC cresceram 58,81% a mais do que ações do Ibovespa nos últimos oito anos, representando que a médio e a longo prazo a adesão a eficientes políticas de governança repercutem positivamente, não apenas aos investidores, mas também trazem maior capital e sobrevida às próprias empresas.

Ainda a presente pesquisa justifica-se, pois, para os grupos de interesses – *stakeholders* – o comprometimento da empresa com suas políticas de Governança Corporativa deve ser intensificado em face dos recentes escândalos dela decorrente, acentuado pelo fato de ser uma empresa estatal. A sociedade brasileira anseia por efetivas alterações do contexto recente de corrupções e favorecimentos ilícitos, recentemente observados. Neste sentido, segundo sustentam Aguirre e Retolaza (2012), o fundamento de uma boa governança corporativa não deve ser focado nos *shareholders* mas efetivamente ter sua perspectiva centrada nos *stakeholders*. Para partes não diretamente envolvidas, operações policiais fizeram brotar um sentimento mais intenso de combate à corrupção e a certeza de que essa chaga não traz prejuízos apenas às empresas envolvidas, porém também a toda Nação, razão pela qual o conhecimento das consequências das alterações nas diretrizes de Governança da Petrobrás, por exemplo, resulta no reforço da esperança que sistemas de propina e corrupção possam pertencer mais ao passado do que ao futuro.

A relevância do estudo está ligada ao fato de que a Operação Lava Jato é recente, com investigações que impactaram e ainda impactam a Petrobrás no presente, sob vários aspectos. O caráter atual do tema deste estudo é evidenciado no fato de que a Operação permanece ativa, associado à recente adesão – em 14 de maio de 2018 - da Estatal ao nível 2 de governança corporativa da B3 (PAVANI, LUNA, 2018).

Nos EUA, em virtude de fraudes contábeis na empresa Enron, a Lei Sarbanes-Oxley obrigou, em aspectos gerais, que a alta administração das empresas com ações na bolsa americana seja responsabilizada se informações contábeis por ela prestada apresentar fraude (BORGERTH, 2007). De modo análogo, isto é, a partir de escândalos, sejam fraudes ou corrupções, houve maior rigor no que se refere a determinadas práticas. Quanto à contribuição à ciência contábil, o estudo revela-se importante pois procura responder de que modo se deram as mudanças nas diretrizes de governança corporativa da empresa, como reação às diversas comprovações de corrupções e propinas envolvendo a Petrobrás a partir da Operação Lava Jato. Por outro lado, se houve nexo de causalidade entre os acontecimentos, a relevância está na análise dos elementos de governança que foram alterados bem como na aplicabilidade desses elementos a outras organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seção divide-se em governança corporativa – conceito, sua origem no Brasil, seus níveis junto à B3 e princípios - bem como demonstrações contábeis e sua estrutura conceitual para elaboração e divulgação (CPC 00), além de um breve histórico da Operação Lava Jato. Por fim, são expostos estudos pertinentes ao tema.

2.1 ABORDAGEM CONCEITUAL E HISTÓRICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Várias são as definições encontradas sobre governança corporativa. De modo geral, muitas delas convergem no sentido de que a empresa que a adota submete-se a um regimento que diz respeito a minimizar eventuais conflitos entre acionistas buscando benefícios à entidade no longo prazo. Oliveira (2011b) a conceitua como um conjunto de práticas que otimiza o desempenho das empresas tendo em vista que protege igualmente as partes interessadas. Na visão de Lacombe (2009, p. 307), governança corporativa “[...] objetiva absoluta transparência nas regras que governam as relações dos altos executivos e sua conduta com os acionistas, os empregados e a sociedade”. Assim, os efeitos dela decorrentes se estendem a um amplo grupo, desde a alta administração até a sociedade em geral. Por outro lado, a sua não existência ou má condução também produz resultados aos mesmos indivíduos.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, criado em 1995, principal “[...] referência no Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de governança corporativa” (IBGC, 2018), afirma que por ela “[...] as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, 2015, p. 20).

No Brasil, as primeiras discussões sobre governança corporativa e a consolidação dos seus mecanismos foram promovidos pelo IBGC, de acordo com Zdanowics (2012). Por sua vez, Silveira (2005) defende que o estabelecimento das práticas de governança no Brasil está ligado a um conjunto de iniciativas institucionais e governamentais, como por exemplo: a criação do IBGC, a aprovação da Lei nº. 10.303/01 (nova lei das SA's), a criação dos níveis 1 e 2 de governança corporativa da B3, a definição, pelo BNDES, da adoção de práticas de boa governança corporativa como um dos requisitos preferenciais para a concessão de financiamentos. A listagem apresentada por Silveira (2005) associada à afirmação de Zdanowics (2012) engloba fatos recentes ligados à origem da governança corporativa no Brasil, não superiores a trinta anos. No Brasil, em conformidade com o pensamento de Andrade e Rosseti (2006), ela é influenciada por aspectos internos e externos, ou seja, aspectos macro ambientais globais e nacionais que repercutem nos princípios e modelos que estão em vigor.

A B3 instituiu no ano de 2001 segmentos especiais, com adesão voluntária, de classificação das empresas a partir de níveis específicos cujas regras dizem respeito à governança e que são superiores às obrigações que as companhias têm diante da Lei das Sociedades por Ações. O objetivo, segundo a B3 (2019a) é melhorar a avaliação das empresas pertencentes a um desses segmentos de listagem. Atualmente existem cinco níveis: Bovespa Mais, Bovespa Mais Nível 2, Novo Mercado, Nível 2 e 1. De acordo com Tavares e Penedo (2018, p. 43), o “[...] Novo Mercado (NM) representa o grupo de empresas com elevado grau de governança, o N2 corresponde ao grupo do grau médio de governança e o N1 representa o grupo com empresas com baixa governança”. De fato, conforme B3 (2019b), “O Novo Mercado conduz as empresas ao mais elevado padrão de governança corporativa.”.

Cada um dos segmentos apresenta graduações diferentes quanto a critérios mínimos relacionados à governança corporativa, sendo que o nível Bovespa Mais é a vitrine para empresas que querem ter acesso ao mercado de modo progressivo. Por sua vez, o nível 1 é

composto de empresas que, conforme Machado (2015, p. 35), “[...] tenham aderido à grande parte dos princípios e das práticas de governança corporativa, como estabelecido pelo IBGC”, enquanto que empresas do nível 2, além de cumprirem o exigido para as de nível 1, devem, entre outros, elaborar e divulgar as demonstrações financeiras pelos padrões internacionais de Contabilidade e dar o direito de voto dos detentores de ações preferenciais (MACHADO, 2015).

Ainda que a adesão das empresas listadas na B3 a qualquer um dos níveis de governança da B3 seja voluntária, o ingresso a eles é vantajoso uma vez que devem, de acordo com Peixe (2003, p. 42), “[...] conseguir melhor precificação de suas ações, conseguindo com isso menores custos de captação”.

Outro aspecto que norteia a governança corporativa diz respeito aos seus princípios definidos pelo IBGC: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. A importância da compreensão e aplicação dos princípios é enfatizada pelo próprio IBGC (2015, p. 20) ao declarar que “[...] sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros”.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa conceitua os princípios, sendo que a transparência reflete o “[...] desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos” (IBGC, 2015, p. 20). A equidade é o reflexo do tratamento justo e isonômico entre os sócios e as outras partes relacionadas, enquanto a prestação de contas possui relação com o dever de os agentes de governança prestarem contas sobre sua atuação de maneira clara, concisa, compreensível e tempestiva, mantendo compromisso com seus atos e omissões (IBGC, 2015). Por fim, responsabilidade corporativa, conforme disposto pelo IBGC (2015, p. 21), significa que “[...] os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas”.

Os quatro princípios da governança corporativa estão intrinsecamente ligados à Contabilidade uma vez que são dependentes desta ciência para que os usuários da informação contábil possam constatar se, de fato, estão sendo seguidos pela entidade. Neste sentido, Vieira (2009) expõe que, pela divulgação do desempenho da empresa (por meio das demonstrações contábeis, relatórios de administração, entre outros) os parceiros sociais podem atestar o atendimento dos princípios de governança corporativa. Considerando, portanto, o papel da Contabilidade no atingimento dos princípios de governança corporativa, pode-se inferir que, na realidade, não apenas empresas de capital aberto, listadas na B3, podem ter uma política de governança corporativa, mas também empresas com outras características, tais como, de pequeno e médio porte, de capital fechado e inclusive órgãos ou entidades do setor público, visto que estes também fazem uso da Contabilidade.

2.2 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS: ESTRUTURA CONCEITUAL

Tendo a governança corporativa estreita relação com a ciência contábil, este item aborda a relevância da elaboração e divulgação das demonstrações contábeis para o presente estudo.

O Comitê de Pronunciamento Contábeis, criado pela Resolução nº 1.055/05 do Conselho Federal de Contabilidade, conforme o CPC (2019), objetiva “[...] o estudo, o preparo e a emissão de Pronunciamentos Técnicos sobre procedimentos de Contabilidade e a divulgação de informações dessa natureza, para permitir a emissão de normas pela entidade reguladora brasileira”. Assim, para alcançar seus objetivos, o CPC divulga, entre outros produtos, pronunciamentos técnicos que obrigatoriamente submetem-se a audiências públicas. O CPC, por meio do pronunciamento conceitual básico CPC 00 (R1), aborda a estrutura conceitual para elaboração e divulgação do relatório contábil-financeiro. A Estrutura Conceitual CPC (2011, p. 7) publica o objetivo do relatório contábil-financeiro como sendo o de

[...] fornecer informações contábil-financeiras acerca da entidade que reporta essa informação ... que sejam úteis a investidores existentes e em potencial, a credores por empréstimos e a outros credores, quando da tomada decisão ligada ao fornecimento de recursos para a entidade.

São diversos os usuários das demonstrações contábeis, sejam internos ou externos à organização, como, por exemplo: gestores, administradores, governo, acionistas, possíveis investidores e entidades financeiras. Ao analisar determinada demonstração, o usuário tem a finalidade de obter “[...] informações principalmente de natureza econômica e financeira, relativas à gestão do Patrimônio ocorrida durante um exercício social” (RIBEIRO, 2011, p. 37). Em sentido semelhante, o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil sustenta que o objetivo das demonstrações é “[...] fornecer informações sobre a posição patrimonial e financeira, o resultado e o fluxo financeiro de uma entidade, que são úteis para uma ampla variedade de usuários na tomada de decisões” (IBRACON, 2011).

Demonstrações contábeis elaboradas e publicadas em conformidade com a estrutura conceitual disposta no CPC 00 tem, portanto, o objetivo geral de serem úteis a quem as acessa. Sob esta perspectiva, a Estrutura Conceitual CPC (2011) traz exemplos de tomadas de decisões econômicas a partir de demonstrações contábeis, como a avaliação da capacidade em pagar os empregados, a decisão do momento apropriado para comprar, vender ou manter ativos patrimoniais, avaliar a responsabilidade da administração em como o seu desempenho. Essas e outras tomadas de decisão estão ligados aos princípios de governança outrora conceituados. Exemplificativamente, a prestação de contas da alta administração pode ser avaliada pela demonstração contábil publicada em critérios como a qualidade do seu desempenho.

A Petrobrás, empresa analisada por esta pesquisa, por ser uma sociedade por ações, obrigatoriamente deve divulgar os seguintes demonstrativos contábeis: Balanço Patrimonial; Demonstração do Resultado do Exercício; Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados; Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e a Demonstração do Valor Adicionado (BRASIL, 1976; RIBEIRO, 2011). Caso a empresa em foco ou qualquer outra sociedade por ações divulgar a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, estará dispensada de elaborar a Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, como define o art. 186, § 2º, da Lei 6.404/76. Ainda de acordo com a Lei das SA’s, as demonstrações serão complementadas pelas notas explicativas, em que pese não serem consideradas demonstrações contábeis.

Ribeiro (2011) descreve que anualmente as empresas de capital aberto devem divulgar suas demonstrações contábeis, que são auditadas por auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Não apenas os auditores são registrados na CVM, como também no site da CVM é possível a obtenção das demonstrações contábeis das empresas com ações negociadas na B3.

Para Assaf Neto (2012), o usuário das demonstrações contábeis, independente da finalidade que possua, pode analisar uma ou mais demonstrações e, com isso, obterá informações acerca da posição econômico-financeira da empresa, tanto do passado, do presente e do futuro. Do passado, tendo em vista que identificará as causas que levaram à atual situação – presente - e, desse modo, poderá projetar as tendências futuras.

2.3 BREVE HISTÓRICO DA OPERAÇÃO LAVA JATO

Diversas investigações de abrangência nacional já ocorreram no Brasil, no entanto, nenhuma delas gerou tanta repercussão na sociedade como a Operação Lava Jato. Em 17 de março de 2014, a Polícia Federal unificou quatro investigações que haviam desde 2009 e que apuravam a prática de crimes financeiros e desvio de recursos públicos e deu início à Lava Jato. As condenações judiciais, resultantes de quase cinco anos de investigação até o momento,

revelaram um amplo esquema de corrupção e desvio de recursos públicos sem registro anterior no Brasil (POLÍCIA FEDERAL, 2018).

Desde março de 2014 até maio de 2019, a Polícia Federal já desencadeou 61 fases da Operação, demonstrando assim que por mais de cinco anos as investigações seguem em curso e que os crimes persistiram ao longo do tempo (KONCHINSKI, 2019). Irregularidades com a maior estatal do Brasil, Petrobrás, foram apuradas em várias fases da Operação, tendo em vista que, de acordo com divulgação da Polícia Federal (2018), “[...] fraudes em processos licitatórios eram realizadas para permitir a celebração de contratos das empreiteiras envolvidas no esquema criminosos com diversos setores da Petrobras”.

Os números oriundos da Operação Lava Jato confirmam que, de fato, ela é a maior ofensiva contra a corrupção da história brasileira. Por exemplo, quando atingiu quatro anos, em março de 2018, a Operação registrou, de acordo com Affonso *et al.* (2018): 395 pedidos de cooperação internacional com 50 países, R\$ 12 bilhões comprometidos a serem devolvidos aos cofres públicos por meio de delações e acordos de leniências, 160 réus condenados em 1ª instância e 77 em 2ª.

O grande impacto da Operação é baseado em um modelo de investigação que, conforme Dallagnol (2017, p. 122), alicerça-se em quatro pilares: “[...] acordos de colaboração feitos pelo Ministério Público Federal, avanço por pulsos ou fases, cooperação (doméstica e internacional) e comunicação social”. Sem dúvida, a grandeza da operação decorre em razão do tamanho da corrupção que há tempos assola nosso país e que, segundo defende Dallagnol (2017), é favorecida pelas falhas no sistema político e a impunidade.

Um dos principais alvos da Operação Lava Jato é punir crimes de corrupção que afetaram, e ainda afetam, o erário público. Não é possível desassociar os crimes investigados pela Operação com a temática contábil, visto que eles possuem “[...] base na manipulação enviesada de informações, dentre as quais, se destacam também as contábeis” (MATOS, 2017, p. 4). Consequentemente, entre demais fatores, a precisa, transparente, fidedigna e correta prestação de contas das informações contábeis das empresas públicas envolvidas em investigações da Lava Jato representariam um significativo avanço no ideal de zelo que se espera que haja com os recursos públicos.

2.4 ESTUDOS RELACIONADOS

Ainda que a análise da relação entre modificações na governança corporativa da petroleira e a Operação Lava Jato abranja apenas os últimos anos, diversas pesquisas foram realizadas sobre o tema e algumas delas serviram como referencial teórico para este estudo, de acordo com o exposto nos próximos parágrafos.

Barros (2015) realizou um levantamento das informações veiculadas na mídia sobre a Operação Lava Jato e com ele traçou um paralelo com os conceitos de governança corporativa procurando identificar como seus princípios podem ser utilizados como medidas preventivas à corrupção, inclusive na Petrobrás. Concluiu, por exemplo, que os princípios da prestação de contas e da transparência foram postos de lado quando o balanço da estatal, publicado em janeiro de 2015, não trouxe informações sobre o superfaturamento relacionado à propina ocorrida e que, em reação do mercado, por este motivo, houve a saída da diretoria e da presidência. A autora ainda concluiu que mudanças na governança da Companhia eram imprescindíveis para uma alteração de rumo, e destacou que uma delas foi a “[...] criação de uma diretoria de Governança Corporativa, demonstrando que o tema ganhou destaque na Companhia” (BARROS, 2015, p. 12).

Silva (2016), por sua vez, analisou, entre outros, os sistemas de governança corporativa da Petrobrás e da Eletrobrás, antes e depois da Lava Jato e verificou que entre as duas empresas apenas a primeira implementou com êxito alterações em seus sistemas de governança corporativa com o objetivo de remediar falhas que conduziram ao desvio de

recursos públicos. Silva (2016, p. 139) ainda concluiu que quanto à governança na Petrobrás “[...] destacam-se as alterações relacionadas às exigências de comprovação de notório conhecimento e experiência profissional para o preenchimento dos cargos de alto escalão, inclusive com a exigência da comprovação de reputação ilibada”.

A fragilidade da governança nos anos 2013 e 2014 é exposta por Pereira e Souza (2017), por exemplo, pelo fato de que o conselho de administração da Petrobras carecia de independência e possuía deficiências estruturais, tendo em vista que maior parte dos conselheiros era indicada pelo acionista controlador e alguns guardavam ligação com partido do governo, à época. Também identificaram que, no período observado, a governança era fragilizada visto que “[...] dois dos componentes mais importantes da governança que são o conselho de administração e os controles internos e conformidade não atendiam a maioria das recomendações de boas práticas” (PEREIRA; SOUZA, 2017, p. 22).

Em Araújo *et al.* (2018) foram identificados os efeitos causados pelas atividades de corrupção apontadas pela Operação Lava Jato sobre o valor de mercado de empresas listadas na B3. Defendem que falhas nos mecanismos de governança “[...] podem ser dados pelo alvo inicial das investigações da Lava Jato, a Petrobras, na qual agentes públicos por meio do recebimento de propinas facilitavam o fechamento de licitações superfaturadas” (ARAÚJO *et al.*, 2018, p. 45). Os autores apontam ainda “[...] que o combate à corrupção e a divulgação de fatos apurados pela Operação Lava Jato resultou em perda de valor de mercado para as companhias citadas” (ARAÚJO *et al.*, 2018, p. 45).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada neste estudo pode ser classificada sob três aspectos:

- a) quanto à abordagem do problema;
- b) quanto aos seus objetivos e
- c) em relação aos procedimentos técnicos utilizados.

No que diz respeito à abordagem do problema, o estudo classifica-se como qualitativo. De acordo com a posição de Oliveira (2011a, p. 82), “Estudos com metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de suas variáveis entre si e com o todo”. Por essa definição e uma vez que o estudo pretende verificar implementações na política de governança corporativa da Petrobrás em face da Lava Jato, o estudo possui caráter qualitativo em relação à abordagem do problema.

Em relação aos objetivos, segundo Gil (2008, p. 28), pesquisas descritivas “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”. Portanto, tendo em vista que o estudo descreve as características da Governança Corporativa da Petrobrás antes e depois da Operação Lava Jato, quanto aos objetivos, caracteriza-se por ser descritivo.

No que tange aos procedimentos metodológicos, o estudo é classificado como pesquisa documental. O estudo utilizará relatórios financeiros e documentos oficiais publicados pela Petrobrás aos seus investidores. Para Gil (2008, p. 157), a pesquisa documental é aquela cuja “fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Em outra obra, Gil (2010), sustenta que a pesquisa documental possui respaldo em elementos que ainda não experimentaram um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos de análise.

Relativo à coleta de dados, efetuada entre fevereiro a junho de 2019, por meio da análise das demonstrações contábeis da empresa Petrobrás a partir de 2013, ano anterior à primeira fase ostensiva da Operação Lava Jato em relação à estatal, até 2018, procurou-se apontar os impactos da Lava Jato nas diretrizes da governança corporativa da petroleira e identificar os elementos que evidenciem o aperfeiçoamento ou mudanças nos padrões de governança. A coleta de dados

também ocorreu a partir da verificação da aderência ou não de recomendações de governança dadas pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa nos anos de 2016 e 2018 a partir da análise de documentos oficiais publicados pela petroleira em seu site de relacionamento com investidores. Os anos de análise foram definidos visto que são posteriores ao início das investigações da Lava Jato junto à Companhia e posteriores à 5ª e última edição do Código e nos quais, teoricamente, mudanças na governança corporativa poderiam ter sido aprimoradas e postas em prática.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Objetivando realizar a análise dos dados, esta seção analisa as demonstrações contábeis da empresa entre 2013 a 2018 no que diz respeito à governança corporativa e suas variações a partir da Operação Lava Jato bem como o atendimento da Estatal a determinadas recomendações do IBGC a partir do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa em 2016 e 2018.

4.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA ESTATAL (2013-2018)

Nesta seção são analisados os dados obtidos a partir das demonstrações contábeis da Petrobrás divulgadas entre os anos de 2013 a 2018. A empresa disponibiliza no seu site de relacionamento com os investidores, entre outros documentos, as suas demonstrações contábeis. Especificamente foram analisadas nas notas explicativas das demonstrações contábeis as evidências de implementações e melhorias decorrentes da Operação Lava Jato à Estatal na sua política de governança corporativa.

4.1.1 Ano 2013

Como esperado, as demonstrações relativas ao ano de 2013 não apresentam nenhum dado concernente à Operação Lava Jato visto que apenas no ano seguinte suas investigações atingiram a empresa. Sob este aspecto, as demonstrações contábeis do ano seguinte informam que no momento da publicação das demonstrações de 2013 nenhuma evidência disponível acerca da Lava Jato poderia “ter modificado as conclusões da Companhia com relação ao fato de que aquelas demonstrações representavam adequadamente sua situação patrimonial” (PETROBRÁS, 2014, p. 13). Por outro lado, as demonstrações contábeis de 2013 não retratam nenhum indício de como, à época, a política de governança corporativa era definida assim como não aponta aperfeiçoamentos aos quais ela poderia ter sido submetida.

Embora as demonstrações contábeis não reportassem nenhuma menção à política de governança corporativa, naturalmente que neste período a Companhia seguia certas diretrizes. Para exemplificar, o Relatório da Administração de 2013 confirma que o Conselho de Administração aprovou naquele ano a atualização das Diretrizes de Governança Corporativa bem como afirma que suas “práticas de governança corporativa e nossos instrumentos de gestão são constantemente aperfeiçoados” (PETROBRÁS, 2013a, p. 58). O Relatório ainda sustenta que em 2013 modificações aprovadas pelo Conselho de Administração fizeram com que a estrutura de governança fosse composta pelo

[...] Conselho de Administração e seus três Comitês (Auditoria; Remuneração e Sucessão; e Segurança, Meio Ambiente e Saúde), Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, Auditoria Interna, Ouvidoria Geral e Comitê de Negócios (PETROBRÁS, 2013a, p. 59).

De outro lado, o Relatório de Sustentabilidade de 2013 traz informações sobre a então vigente política de governança da empresa. Como ilustração, ao membro do Conselho de Administração, no início do seu mandato, era recomendado que participasse de “[...] um programa de introdução (cursos básico e avançado de Governança Corporativa) que contempla temas relacionados à nossa estratégia, organização e gestão de negócios, governança corporativa” (PETROBRÁS, 2013b, p. 12). O Relatório de Sustentabilidade informa que em julho daquele ano houve a criação do Programa Petrobrás de Prevenção da Corrupção, como um benefício ao fortalecimento da governança, tendo por objetivo “[...] prevenir, detectar e corrigir desvios de fraude e corrupção” (PETROBRÁS, 2013b, p. 16). Portanto, ainda que anteriormente a 2014 houvesse uma política de governança na Petrobrás e que sofria modificações, os anos posteriores revelaram que ela era ineficiente quanto a evitar os danos provocados por fraudes e corrupções em diversos procedimentos apontados pela Operação Lava Jato.

4.1.2 Ano 2014

As demonstrações deste ano foram divulgadas com atraso tendo em vista a recusa da auditoria externa, *PricewaterhouseCoopers*, em assiná-las. Fora do prazo, em abril de 2015 houve a efetiva publicação sem ressalvas pela auditoria externa, em que pese haver a informação de que ações judiciais contra a empresa fossem avaliadas como possíveis de perda mesmo com as investigações da Lava Jato em caráter preliminar. As demonstrações contábeis de 2014 retrataram as consequências da Operação Lava Jato junto à Petrobrás, qualitativa e quantitativamente. A Demonstração de Resultado do Exercício exibe, como uma de suas despesas, a conta “Baixa de gastos adicionais capitalizados indevidamente” reconhecendo o valor de R\$ 6,194 bilhões como valores pagos “[...] adicionalmente na aquisição de ativos imobilizados em períodos anteriores” (PETROBRÁS, 2014, p. 12). O fato é significativo visto que representa 6,09% do total de despesas apuradas durante o ano e que o seu total equivale a cerca de 240% do montante dos custos destinados com pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

A despesa reconhecida de mais de R\$ 6 bilhões, de um modo ou outro, expõe que mecanismos de governança nos anos anteriores estavam debilitados. Conforme Araújo *et al.* (2018), não considerar mecanismos de governança possivelmente repercutirá em aumento de riscos aos investidores, com consequente impacto no custo de capital. A Lava Jato foi um divisor de águas no preço das ações da estatal, visto que as ações preferenciais despencaram de R\$ 23,26 para R\$ 4,10 entre agosto/2014 a janeiro/2016. A governança que antecedeu à Lava Jato representou uma ameaça aos investidores, visto que empresas envolvidas diretamente na Operação Lava Jato registraram redução no valor de mercado além das variações verificadas no mercado (ARAÚJO *et al.*, 2018). A existência, por si só, de mecanismos de governança durante os anos em que ocorreram os atos ilícitos não garantia à empresa proteção, pois, como sustenta Silva (2016, p. 139), “[...] mesmo certificados, seus sistemas não estavam devidamente preparados para identificar e combater os desvios ocorridos”.

Para a empresa, o montante pago a maior, decorrente do esquema de pagamentos indevidos, não deveriam ter sido incluídos no custo histórico do ativo imobilizado. Por diversas oportunidades, as notas explicativas sustentam que a Petrobrás não efetuou nenhum pagamento indevido durante o ano de 2004 a abril de 2012, período no qual executivos da Companhia firmaram um conluio com empreiteiras, fornecedores e outros, provocando o gasto adicional na compra de ativos imobilizados (PETROBRÁS, 2014).

A nota explicativa número 3 (que acompanha a conta anteriormente citada) trata dos reflexos da Operação Lava Jato na empresa bem como reporta as melhorias na política de governança corporativa, como consequência da corrupção e dos negócios ilegais vindos à tona em face da Operação. A nota explicativa 3 exibe uma relação de ações promovidas pela

petroleira com o propósito de melhorar o sistema de governança, como fruto da Lava Jato (PETROBRÁS, 2014). As ações podem ser divididas em duas partes: medidas novas e medidas de melhoramento a práticas de governança já existentes. A seguir, são elencadas as medidas expressamente citadas nas Demonstrações Contábeis de 2014, sendo classificadas conforme o critério citado (N: medidas inovadoras, A: ações de aperfeiçoamento):

- a) Constituição de várias Comissões Internas de Apuração para investigar ocorrências não condizentes a normas, procedimentos ou regulamentos corporativos (N);
- b) Contratação de dois escritórios independentes de advocacia para conduzir investigação interna (N);
- c) Criação de comissões para analisar a aplicação de sanções contra os fornecedores e empreiteiras (CAASE) (N);
- d) Adoção de medidas para o aprimoramento da governança, controle e gestão de riscos, documentadas em Padrões e Atas da Diretoria e do Conselho de Administração (A);
- e) Instituição do cargo de Diretor de Governança, Risco e Conformidade, afim de assegurar a conformidade processual e reduzir riscos em suas atividades, como os de fraude e corrupção (N) e
- f) Formação de um comitê especial para atuar como interlocutor entre o Conselho de Administração e os escritórios de advocacia contratados (N).

Portanto, segundo as Demonstrações Contábeis de 2014, a Companhia implantou cinco novas medidas de governança e promoveu o aperfeiçoamento de uma medida anterior, como fruto das apurações detectadas pela Lava Jato.

4.1.3. Ano 2015

As demonstrações contábeis de 2015 não reconhecem nenhum valor na conta “Baixa de gastos adicionais capitalizados indevidamente” na Demonstração de Resultado do Exercício, decorrente das apurações da Operação Lava Jato, como constatado no ano anterior. Neste sentido, a empresa alega que, no exercício finalizado em 2015, não identificou “nenhuma informação adicional que impactasse a metodologia de cálculo adotada e conseqüentemente o registro contábil de baixas complementares” (PETROBRÁS, 2015a, p. 11). De outro lado, as Demonstrações Contábeis revelam que a Companhia recebeu R\$ 230 milhões a título de ressarcimento de danos, fruto de acordo de colaboração premiada e repatriado de Pedro B. Filho - ex-Gerente Executivo de Serviço – de acordo com as notas explicativas 3 (“Operação Lava Jato” e seus reflexos na Companhia), 25 (Outras despesas líquidas) e 26 (Custos e Despesas por natureza) (PETROBRÁS, 2015a).

No tocante à governança corporativa, as Demonstrações Contábeis expressam aos usuários que, em virtude das ocorrências oriundas da Operação Lava Jato, a empresa empreendeu várias medidas, aqui divididas em novas (N) e aprimoramentos de anteriores (A):

- a) Reforma do Estatuto Social (A);
- b) Promoção dos comitês de assessoramento ao Conselho de Administração em estatutários (A), incluindo o de Auditoria e o de Remuneração e Sucessão, que define os critérios mínimos a serem atendidos para nomeações de Conselheiros, Diretores e Gerentes Executivos;
- c) Criação do Comitê Estratégico (N);
- d) Instituição do Comitê Financeiro (N);
- e) A representação da Companhia passou, em 2015, a ser realizada sempre por dois diretores em conjunto (A);

- f) Revisão dos limites de competência da Estatal por meio do Sistema de autorização compartilhada, no qual, no mínimo, dois gestores são necessários para a tomada de decisões (A) e
- g) Instituição da Diretoria de Governança, Risco e Conformidade (N) (PETROBRÁS, 2015a).

O estabelecimento de requisitos mínimos para os acionistas que fizerem parte do Conselho de Administração (segunda ação listada) como atribuição do Comitê de Remuneração e Sucessão é percebido por Silva (2016) e visto como um processo de qualificação do Conselho. A importância da criação do Comitê Estratégico é, para Silva (2016, p. 136), ligada ao fato de que “[...] assume a atribuição de avaliar e acompanhar os investimentos e desinvestimentos considerados relevantes”, retirando dos diretores a decisão unilateral nesta área.

Assim sendo, a partir das Demonstrações Contábeis de 2015, constata-se que a empresa implantou três novas ações voltadas à governança corporativa em face das investigações da Operação Lava Jato enquanto quatro outras medidas foram destinadas ao melhoramento de ações outrora existentes. No entanto, em comunicado relevante, a Petrobrás informou ao mercado, em junho de 2015, a decisão do IBGC de suspendê-la do seu quadro de associados pelo período de 12 meses com o propósito de que a petroleira seja capaz de transformar “[...] os esforços já realizados em um conjunto de práticas que assegure a robustez, a eficácia e a resiliência do modelo de governança efetivamente praticado na Companhia e não apenas apontado em seus documentos” (PETROBRÁS, 2015b). O fato revela que, apesar de várias iniciativas promovidas na sua governança corporativa, o IBGC concedeu um tempo para que efetivamente as propostas de melhoria fossem postas em marcha e surtisses efeito.

4.1.4 Ano 2016

De acordo com as Demonstrações Contábeis de 2016, em 31 de dezembro daquele ano, não houve identificação de nenhuma informação que pudesse impactar a metodologia do cálculo que desencadeou no registro contábil da baixa de R\$ 6,194 bilhões no ano de 2014 referente a pagamentos adicionais na compra de ativos imobilizados, consequência das investigações da Operação Lava Jato (PETROBRÁS, 2016a). A Companhia informa que “continua a implementar medidas para aprimorar sua governança corporativa e os sistemas de conformidade” (PETROBRÁS, 2016a, p. 12) como reflexo da Lava Jato, razão pela qual, em 2016, entre outras ações, registra as seguintes providências neste campo, sendo classificadas em novas (N) ou de aperfeiçoamento (A):

- a) Aprovação da política de Conformidade Corporativa (N);
- b) Treinamentos com empregados e administradores acerca de prevenção à corrupção (A);
- c) Revisão da iniciativa “Agentes de *Compliance*” (A);
- d) Processo de *Background Check* de integridade antes da tomada de decisão para a designação de pessoas para posições-chave na companhia (A);
- e) Avaliação de cerca de 12 mil processos de *DueDilligence* de Integridade sobre os fornecedores (A) e
- f) Constituição de comissões internas de apuração com o intuito de apurar indícios ou ocorrências em desacordo a normas ou regulamentos corporativos (N);

Nestas condições, verifica-se que duas novas ações foram tomadas no campo da governança e que quatro sofreram melhoramentos tendo por esteio a Operação Lava Jato.

À medida que a Companhia é reconhecida pelo Poder Judiciário como vítima, em 2016 foram reconhecidos R\$ 432 milhões a título de ressarcimento de gastos referentes à Operação Lava Jato, conforme discriminado nas notas explicativas 3, 25 e 26 (PETROBRÁS, 2016a).

A evidência de que em função da Operação Lava Jato a estrutura de governança corporativa da Estatal deveria sofrer aperfeiçoamentos é atestada pelo relatório do auditor independente sobre as demonstrações contábeis. A Operação Lava Jato e seus reflexos na Companhia foram um dos principais assuntos de auditoria porque, segundo o relatório, entre outros fatores, há “necessidade de aprimoramento da estrutura de governança e dos controles internos relacionados aos processos de contratação de fornecedores de bens e serviços, que constituíram uma deficiência significativa [...] no exercício de 2015” (PETROBRÁS, 2016a, p. 121).

4.1.5 Ano 2017

Assim como desde 2014, em 2017 a Companhia seguiu a implementar diretrizes em sua governança, resultante das investigações da Lava Jato. Abaixo segue listagem das medidas tomadas em 2017, expressamente mencionadas nas Demonstrações Contábeis deste ano, sendo diferenciadas em novas (N) e em ações de melhoria (A):

- a) Criação da função de Diretor Adjunto de Governança e Conformidade (N);
- b) Revisão do Código de Boas Práticas (A);
- c) Criação do Programa de Treinamento para Administradores (N);
- d) Revisão do Estatuto Social (A) e
- e) Ampliação das funções do comitê de minoritários (A).

Como resultado das ações nesta seara em 2017 e anos anteriores, a Estatal obteve certificação pela B3 no programa Destaque em Governança das Estatais bem como houve a apresentação do requerimento de adesão ao nível 2 de governança da B3 (PETROBRÁS, 2017). De outra banda, Petrobrás (2017) atesta que neste período obteve o valor de R\$ 814 milhões a título de ressarcimento de gastos referentes à Operação Lava Jato, de modo que com os valores ressarcidos nos dois anos anteriores, o montante atinge R\$1,47 bi.

4.1.6 Ano 2018

Nas Demonstrações Contábeis mais recentes da Petrobrás (2018a), nenhuma nova informação alterou o montante de R\$ 6,194 bilhões reconhecidos em 2014 como baixa em face de pagamentos adicionais na aquisição de ativos imobilizados em anos anteriores em decorrência dos resultados apurados pela Operação Lava Jato. Neste ano, conforme Petrobrás (2018a), a empresa foi ressarcida em R\$ 1,8 bi relativamente a gastos pertinentes à Lava Jato, assim que o total ressarcido neste e nos anos anteriores foi de R\$ 3,277 bilhões.

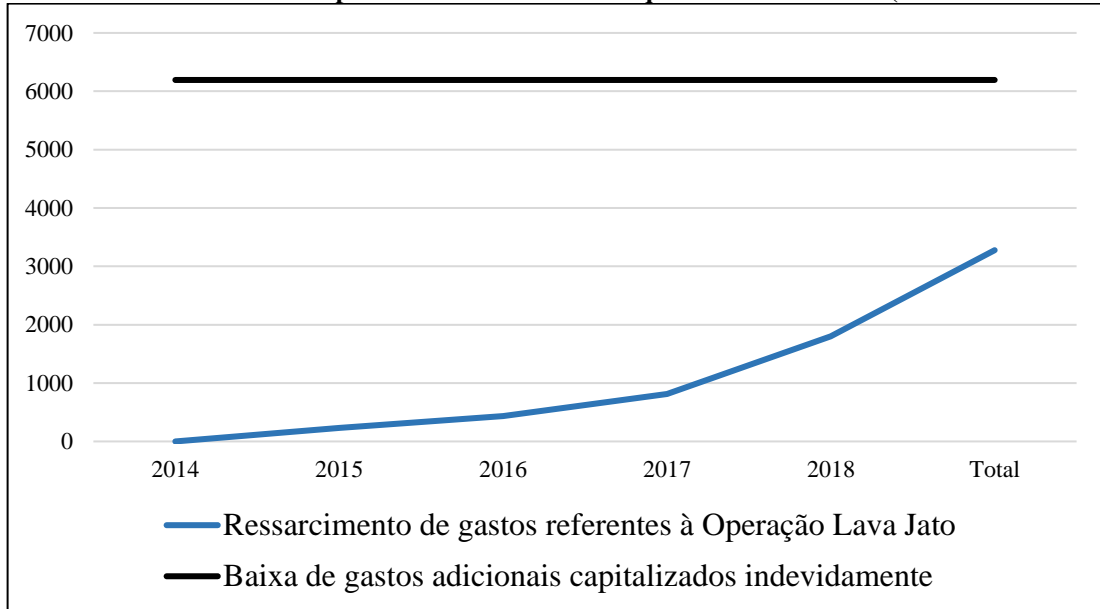
Considerando o expressamente divulgado em Petrobrás (2018a), não consta nenhuma informação relativa a alterações na política de governança corporativa da empresa em virtude da Operação Lava Jato. As ações tomadas pela petroleira que digam respeito à governança, apresentadas nas Demonstrações Contábeis de 2018, não guardam relação direta com os desdobramentos da Lava Jato, mas sim são reflexos das exigências determinadas pela Lei Federal nº 13.303/16 (a Lei das Estatais), tais como a criação do Comitê de Auditoria Estatutário (CAE) do conglomerado Petrobrás e encaminhamento das denúncias de fraude e corrupção pela Ouvidora-geral ao CAE.

4.1.7 Avaliação geral das Demonstrações Contábeis relativa à governança corporativa

Resta evidenciado, a partir do divulgado nas demonstrações contábeis da Estatal entre 2013 a 2018, que diversos aspectos das diretrizes da sua governança corporativa sofreram alterações tendo em vista o desencadeamento das investigações da Operação Lava Jato. O

Gráfico 1 demonstra os valores reconhecidos pelas Demonstrações como fruto da Lava Jato junto à empresa.

Gráfico 1 – Valores reconhecidos pela Petrobrás como consequência da Lava Jato (em milhões de reais)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados obtidos na pesquisa (2019)

As Demonstrações apontam que, até o momento, a Petrobrás reconheceu o valor de R\$ 6,194 bilhões como valores pagos adicionalmente na aquisição de ativos imobilizados em períodos anteriores. O Gráfico 1 ilustra que o montante, reconhecido em 2014, não sofreu alterações nos anos posteriores visto que a empresa não constatou evidência nem reconheceu informações que indicassem a possibilidade de modificação no valor inicialmente baixado. Por outro lado, a partir de 2015 a empresa acumulou R\$ 3,277 bilhões como valores recebidos a título de ressarcimentos obtidos por meio de colaborações premiadas e acordos de leniência com pessoas físicas e empresas envolvidas nos escândalos. O Gráfico 1 revela que a curva que representa os valores recebidos pela Companhia a título de ressarcimento vem crescendo anualmente e, eventualmente, poderá no futuro atingir o montante reconhecido como baixa, especialmente se boas práticas de governança foram executadas. Desse modo, fica contabilmente demonstrado que efetivamente a petroleira foi substancialmente afetada por esquemas de corrupção apurados pela Operação bem como há uma diferença de cerca de R\$ 2,917 bilhões entre os gastos adicionais indevidamente capitalizados e o valor ressarcido, de acordo com o contabilmente divulgado.

A informação quantitativa anterior, expressada pelas demonstrações, provocou a partir de 2014 concretas alterações em diversos aspectos da governança corporativa da Petrobrás no intuito de evitar ou, pelo menos, mitigar futuros eventos semelhantes e danosos à empresa. Tais modificações, descritas anteriormente tendo por bases as demonstrações contábeis (2013 a 2018), estão na Tabela 1 segundo o número de ações anuais criadas bem como aperfeiçoadas.

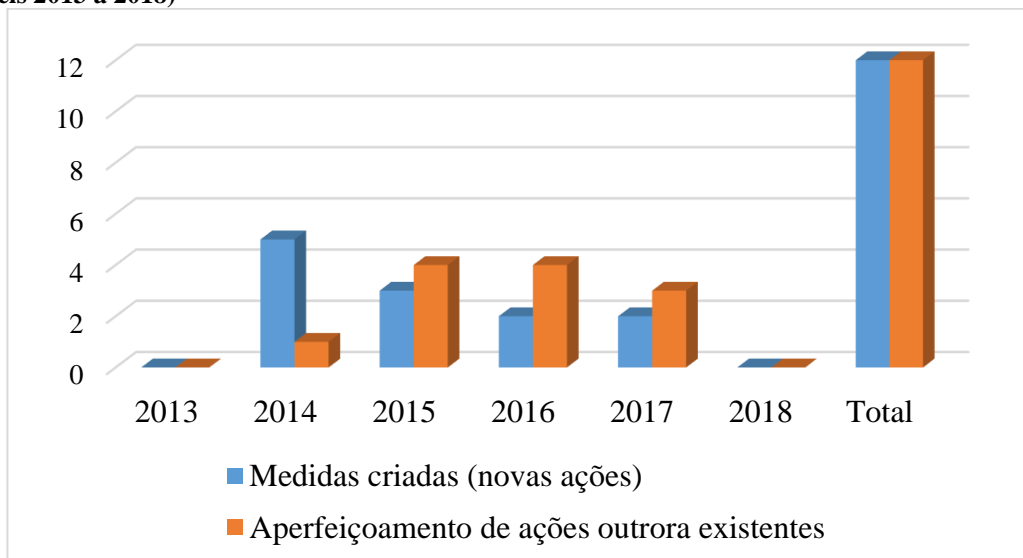
Tabela 1 – Número de ações promovidas pela Petrobrás referente à política de governança corporativa em virtude da Operação Lava Jato

Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Medidas criadas (novas ações)	0	5	3	2	2	0	12
Aperfeiçoamento de ações outrora existentes	0	1	4	4	3	0	12
Total	0	6	7	6	5	0	24

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados obtidos na pesquisa (2019)

Tendo em vista o apresentado na Tabela 1, o número de ações novas ou aperfeiçoadas em 2013 é igual a zero, visto que 2014 marca o ano em que a Petrobrás foi inicialmente submetida à fase ostensiva da Lava Jato. No entanto, exatamente em 2014 a empresa reporta em suas demonstrações cinco ações tomadas no campo da sua governança corporativa bem como uma medida de aperfeiçoamento em uma diretriz que já estava em curso. As condutas (novas ou de melhoria) têm por objetivo trazer maior segurança para que os seus processos sejam executados com menor possibilidade de ocorrências de fraudes, práticas corruptas e ilegais. O Gráfico 2 ilustra a evolução anual do número de ações promovidas a partir das demonstrações contábeis (2013 a 2018).

Gráfico 2 – Ações tomadas na governança corporativa como fruto da Operação Lava Jato (Demonstrações Contábeis 2013 a 2018)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados obtidos na pesquisa (2019)

Tanto o Gráfico 2 como a Tabela 1 revelam que desde 2014 até o final de 2018, em conformidade com as demonstrações contábeis, a estatal implementou o total de 24 ações que guardam relação com a governança corporativa, tendo sido provocadas pelos resultados da Operação Lava Jato. Do total das ações, metade (12) delas dizem respeito a providências totalmente inéditas, ou seja, antes da Lava Jato a petroleira não as dispunha. Por outro lado, ao longo dos últimos anos, ainda que antes da Lava Jato já houvesse práticas de governança, pelo menos doze delas sofreram aprimoramentos, de acordo com o registrado nas demonstrações contábeis da empresa. Ainda se depreende do Gráfico 2 que entre 2014 a 2018 houve uma

redução no número anual de novas ações implementadas pela Companhia, até que em 2018 nenhuma ação ocorreu tendo por base a Lava Jato.

De fato, a Operação Lava Jato trouxe significativas variações à governança da Petrobrás, conforme destacam as demonstrações contábeis analisadas. Como ilustração, a queda no preço das ações refletiu o mau humor e ceticismo dos investidores, de modo que a Companhia não poderia ter agido diferente e, como sustenta Barros (2015, p.11), as notícias oriundas da Lava Jato tornaram “[...] necessária a adoção e o acompanhamento da efetividade dos princípios da GC e de suas boas práticas, na tentativa de retomar a credibilidade”.

4.2 ANÁLISE DE PARÂMETROS DE GOVERNANÇA DEFINIDOS PELO IBGC E SEU GRAU DE ATENDIMENTO PELA PETROBRÁS

A análise a seguir procura identificar o atendimento da estatal a alguns parâmetros definidos pelo IBGC na mais recente edição do seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, publicado em 2015. A partir do Código, foi elaborado uma tabela com parâmetros considerando os seguintes aspectos da governança corporativa: auditoria interna, comitê de auditoria, conduta e conflito de interesses, auditoria independentes, conselho fiscal, bem como conselho de administração. A maior ênfase recai sobre o último aspecto, tendo em vista que ele é “o guardião dos princípios e valores da organização” (IBGC, 2015, p. 93). Tendo por base documentação oficial divulgada pela Companhia por meio do seu site de Relações com Investidores (<https://www.investidorpetrobras.com.br>), verificou-se o cumprimento ou não dos parâmetros elencados nos anos de 2016 e 2018. O período de análise inclui o ano de 2016 - lapso de tempo intermediário desde o início da Lava Jato (2014) até o presente e ainda o ano posterior à publicação da mais atual versão do Código, no qual haveria a possibilidade de executar as recomendações - e 2018, representando o momento atual. O objetivo da análise é constatar a evolução ou não ao atendimento das recomendações do IBGC no decorrer da Operação Lava Jato e, sob quais aspectos, o não cumprimento das orientações pode corroborar para atos de corrupção. O Quadro 1 apresenta os parâmetros empregados na abordagem bem como o atendimento ou não (S - sim ou N - não) de cada um dos parâmetros nos anos de 2016 e de 2018.

Quadro 1 – Atendimento da Petrobrás a recomendações do IBGC em 2016 e em 2018

Aspectos da governança	Parâmetro (IBGC)	2016	2018
Conselho de Administração	Número ímpar de conselheiros (de 5 a 11)	N	N
	Mandato de dois anos, com reeleição permitida	S	S
	Avaliação dos conselheiros: Estatuto Social prever o número de ausências nas reuniões antes da destituição do membro	N	N
	Preferência por conselheiros independentes em relação ao total	N	S
Comitê de Auditoria	Um membro com experiência contábil, financeira ou de auditoria	S	S
Auditoria interna	Criação e manutenção de comitê de auditoria interna	S	S
	Subordinação ao Conselho de Administração.	S	S
Auditoria independente	Estatuto social definir um prazo máximo após o qual a recontratação deve ser submetida à ratificação da maioria dos sócios presentes em assembleia geral	N	N

Conduta e conflito de interesses	Elaboração e manutenção do código de conduta	N	S
----------------------------------	--	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados obtidos na pesquisa (2019)

Os resultados quanto ao atendimento ou não às recomendações, apontados no Quadro 1 serão detalhados em seguida.

4.2.1 Estudo dos parâmetros ligados ao conselho de administração

Referente ao Conselho de Administração e seu número de membros no ano de 2016, em conformidade com o Relatório de Administração de 2016, o Conselho era constituído por nove integrantes (PETROBRÁS, 2016b). De fato, o número respeita o limite máximo de conselheiros, isto é, dez, de acordo com o relatado em Petrobrás (2016c) na Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa.

Por sua vez, o revisado Estatuto Social da Companhia de 2018, disciplina em seu art. 18 que o número máximo de integrantes do Conselho é de onze (PETROBRÁS, 2018b), informação ratificada pelo Relatório Anual que apresenta relação nominal com dez componentes (PETROBRÁS, 2018c). No entanto, o Regimento Interno do Conselho atualmente disponível aos investidores aponta que o máximo segue sendo dez (PETROBRÁS, 2018d). O fato, por si só, revela falta de clareza da Estatal aos investidores quanto à divulgação precisa do número máximo. Registra-se que, no momento, o portal de relacionamento com os investidores apresenta rol de oito conselheiros. Portanto, tanto em 2016 quanto em 2018, a recomendação dada pelo IBGC não é plenamente cumprida, seja pela possibilidade de admitir número par de conselheiros bem como manter tal condição na prática, embora considere, estatutariamente, o máximo de onze.

No que é pertinente ao mandato de dois anos dos membros do conselho, constata-se, por meio do Estatuto Social de 2016 e 2018, bem como pela Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa de 2016, e ainda pelo Regimento Interno do órgão colegiado, que o mandato é de dois anos, sendo permitida a reeleição do membro por até três vezes. (PETROBRÁS, 2016c; PETROBRÁS, 2016d; PETROBRÁS, 2018b). Quanto a este parâmetro, a petroleira atendeu em 2016 e em 2018 à recomendação do IBGC, inclusive limitando as reeleições possíveis.

Referente ao número tolerado de ausências do membro nas reuniões do Conselho antes da sua destituição, os Estatutos Sociais vigentes em 2016 e em 2018 não apresentam nada neste sentido. As redações destes Estatutos designam à assembleia geral extraordinária a competência de destituir membros do conselho, sem, contudo, definir que uma das causas seja um número determinado de faltas do conselheiro às reuniões (PETROBRÁS, 2016d; PETROBRÁS, 2018b). Assim, sob essa análise, o recomendado pelo IBGC não é atendido pela estatal.

Quanto à independência dos conselheiros, o Estatuto Social vigente em 2016 estabelecia em 25% como o mínimo percentual de membros independentes, enquanto o Estatuto em vigor no ano de 2018 majorava o percentual para 40%, no mínimo. Ainda que o valor mínimo tenha sido aumentado, em comparação ao total, a preferência não era dada aos independentes (PETROBRÁS, 2016d; PETROBRÁS, 2018b). No entanto, o Relatório Anual de 2018 aponta que chegava a 70% o número de conselheiros independentes, representando, desse modo, preferência a esse tipo de membro, cumprindo o previsto pelo IBGC (PETROBRÁS, 2018c).

As falhas no atendimento às recomendações do IBGC relativas ao Conselho, observadas por Pereira e Souza (2017) no período imediatamente anterior e inicial da Lava Jato (2013 e 2014), persistem, em boa medida, nos anos posteriores. Segundo Pereira e Souza (2017, p. 17), a falta de independência dos membros do Conselho da Petrobrás conduziu a efeitos danosos e “[...] em relação à Operação Lava Jato, algumas matérias que culminaram no favorecimento do

cartel das empreiteiras eram tratadas nas pautas do conselho de administração”. De fato, a independência dos membros do Conselho é de suma importância para o que conflito da agência seja minorado e é possível constatar, pelo menos, sutilmente que houve aprimoramento neste sentido junto à Estatal.

4.2.2. Estudo do parâmetro ligado ao comitê de auditoria

O Comitê de Auditoria da Companhia, com aprovação do Conselho de Administração em fevereiro de 2016, tornou-se em Estatutário (PETROBRÁS, 2016a.). Por sua vez, o IBGC (2015, p. 60) orienta que, pelo menos, um de seus membros possua “[...] experiência em assuntos contábeis, controles internos, informações e operações financeiras e auditoria independente”.

Durante todo o ano de 2016 atuou como conselheiro o senhor Jerônimo Antunes, especialista financeiro e em contabilidade societária, conforme consta registrado nas demonstrações contábeis daquele ano. No ano de 2018, em que pese ter ocorrido trocas de membros do comitê, o membro Jerônimo Antunes, permaneceu durante todo o período à frente da sua presidência (de acordo com o Relatório Anual do Comitê) cumprindo assim a indicação do IBGC (PETROBRÁS, 2018e).

4.2.3. Estudo dos parâmetros ligados à auditoria interna

O sistema de auditoria interna já era existente em 2016 assim como em 2018 e ainda, de acordo com os relatórios anuais, é subordinado ao Conselho de Administração da Companhia, atendendo assim ao recomendado pelo IBGC (PETROBRÁS, 2016b; PETROBRÁS, 2018c). Todavia, a auditoria interna nem a externa identificaram de modo irrefutável as práticas corruptas e lesivas que a Companhia enfrentou. Com resultados evidenciados nas demonstrações contábeis, o resultado financeiro oriundo de tais práticas ocorreu tão somente a partir da Operação Lava Jato em 2014 e não por apontamentos da auditoria interna.

Ainda que em 2016 e em 2018 a Companhia tenha atendido às recomendações analisadas quanto à auditoria interna, na prática a sua atuação revela-se aquém do ideal, pois a Lava Jato seguiu a constatar irregularidades na empresa e/ou em suas subsidiárias, como verificadas nas fases 59 (janeiro/2019), 57 (dezembro/2018), 52 (julho/2018), 50 (março/2018), 46 e 47 (novembro/2017), 43 e 44 (agosto/2017), 42 (julho/2017), 40 e 41 (maio/2017), 39 (março/2017), 38 (fevereiro/2017) e 30 (maio/2016), todas distantes do marco inicial, em 2014 (O GLOBO, 2019).

4.2.4. Estudo do parâmetro ligado à auditoria independente

O Estatuto Social vigente em 2016 não continha a recomendação do IBGC quanto ao prazo máximo após o qual a recontração da auditoria independente deve ser submetida à apreciação dos sócios. Da mesma sorte, o Estatuto Social da Companhia, alterado em dezembro de 2018, não o define. Por fim, a recente alteração do Estatuto – abril de 2019 – igualmente não dispõe acerca dessa recomendação do IBGC.

4.2.5 Estudo do parâmetro ligado ao Código de Conduta

Em 2016 a Petrobrás não dispunha do Código de Conduta, de acordo com o publicado em seu site de Relações com Investidores (<https://www.investidorpetrobras.com.br/pt>). Em que pese a quarta edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, de 2010, recomendasse a publicação do Código de Conduta, a Estatal tão somente em 2018 divulgou o

seu Código de Conduta, assim como efetuou a divulgação e o treinamento do código nos níveis organizacionais, o que conduz a, pelo menos, um período de oito anos sem que a empresa seguisse essa recomendação do Código

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo identificar quais foram as implementações que ocorreram na política de governança corporativa da Petrobrás após a Operação Lava Jato. Para atingi-lo, o estudo apresenta a relação de ações, inéditas ou melhoramentos, na política de governança da petroleira a partir da análise das demonstrações contábeis, com maior ênfase nas notas explicativas, nos anos 2013 a 2018, bem como a verificação do atendimento, em 2016 e 2018, de certas recomendações de governança dadas pelo IBGC, tendo por base as publicações oficiais da Companhia aos seus investidores.

As demonstrações contábeis do período analisado revelam não apenas o impacto financeiro decorrente das investigações da Lava Jato, porém também evidenciam que a Estatal empreendeu esforços em promover vinte e quatro ações em sua política de governança como consequência direta da Lava Jato, sendo que exatamente a metade delas foram iniciativas novas enquanto a outra metade das ações visava aperfeiçoar práticas já existentes. De igual modo, o objetivo também foi alcançado pois, quanto às recomendações analisadas do IBGC, entre 2016 e 2018, apenas duas entre cinco possíveis passaram a ser atendidas em 2018 (independência dos conselheiros de administração e publicação do código de conduta), três não atendidas em 2016 permaneceram neste patamar em 2018 enquanto somente quatro recomendações já eram cumpridas em 2016 (mandato de dois anos dos conselheiros, com reeleição permitida, um membro do comitê de auditoria com experiência contábil, financeira ou de auditoria, criação e manutenção de comitê de auditoria interna e sua subordinação ao Conselho de Administração). Assim, constatou-se que em 2018, quatro anos após o início da Lava Jato, das nove orientações analisadas, três delas seguiam sem o efetivo cumprimento pela Estatal: número ímpar de conselheiros, o Estatuto Social prever o número de ausências nas reuniões antes da destituição do membro e o Estatuto social definir um prazo máximo após o qual a recontração deve ser submetida à ratificação da maioria dos sócios presentes em assembleia geral

A contribuição do estudo está no fato de que as investigações da Operação Lava Jato junto à Petrobrás ocorreram, em boa medida, em razão de políticas ineficientes de governança. Se mecanismos mais eficientes de governança corporativa não poderiam ter evitado plenamente o que até aqui foi apontado pela Lava Jato, seriam ferramentas que reduziriam os impactos agora conhecidos. Uma estrutura eficiente de governança corporativa tende a proteger a organização de práticas lesivas e fraudes, necessitando haver comprometimento tanto na teoria, contudo, essencialmente na prática. Quando a Companhia, nos anos seguintes à Lava Jato, divulgou 24 alterações em sua política de governança, explicitamente em virtude da Operação, pelo menos indiretamente reconhece a real necessidade de que mudanças eram fundamentais e que, por outro lado, a adesão, ainda que parcial, a recomendações do IBGC poderão conduzi-la a um novo patamar de governança

A limitação do estudo é a dificuldade em obter informações acerca do assunto com fontes ligadas à empresa e que, direta ou indiretamente, exerceram influência na condução da política de governança corporativa nos últimos anos. Evidentemente que a obtenção de informações a partir desse tipo de procedência acrescentaria à elaboração do estudo. No entanto, ainda assim, as divulgações da Petrobrás sobre governança corporativa para o público externo constituem-se em recursos fidedignos e valiosos à construção deste trabalho de conclusão de curso. Por fim, sugere-se que sejam realizadas pesquisas similares em demais empresas públicas envolvidas na Lava Jato, tais como Eletrobrás, Sabesp e Cemig, com o intuito de apurar a relação entre a Operação e os respectivos instrumentos de governança.

REFERÊNCIAS

- AFFONSO, J.; CURY, T.; MACEDO, F.; BRANDT, R.; VASSALLO, L. Em 4 anos, Lava Jato condena 160 e apavora criminosos do colarinho branco. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 18 mar. 2018. Disponível em <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/118965-2>. Acesso em 24 nov. 2018.
- AGUIRRE, L. S. R.; RETOLAZA, J. L. Participación de Los Stakeholders en la Gobernanza Corporativa: Fundamentación Ontológica y Propuesta Metodológica. **Univ. Psychol.**, Bogotá, v. 11, n. 2, p. 619-628, June 2012. Disponível em http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672012000200023&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 01 maio 2019.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa. Fundamentos Desenvolvimentos e Tendências**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, E. C. C.; RODRIGUES, V. R. S.; MONTE-MOR, D. S.; CORREIA, R. D.; Corrupção e Valor de Mercado: Os Efeitos da Operação Lava Jato Sobre o Mercado de Ações no Brasil. **Revista Catarinense Da Ciência Contábil**, [S.l.], v. 17, n. 51, ago. 2018. ISSN 2237-7662. Disponível em: <http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2626>. Acesso em: 20 nov. 2018.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- B3. **Segmentos de listagem**. São Paulo, 2019a. Disponível em http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem. Acesso em 22 mar. 2019.
- B3. **Segmentos de listagem**. São Paulo, 2019b. Disponível em http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/novo-mercado/. Acesso em 22 mar. 2019.
- BARROS, M. Análise da ‘Operação Lava Jato’ à Luz dos Conceitos da Governança Corporativa. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 11., Rio de Janeiro, 2015. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: CNEG, 2015. Disponível em http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_149_2.pdf. Acesso em 05 fev. 2019.
- BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, 1976. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm. Acesso em: 30 mar. 2019.
- BORGERTH, V. M. C. **SOX: Entendendo a Lei Sarbanes-Oxley**. São Paulo: Thomson. 2007.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC. **Estrutura Conceitual para a Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-financeiro CPC 00 (R1)**. Brasília: 2011. Disponível em http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/147_CPC00_R1.pdf. Acesso em 29 mar. 2019.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC. **Conheça o CPC**. Brasília: 2019. Disponível em <http://www.cpc.org.br/CPC/CPC/Conheca-CPC>. Acesso em 20 mar. 2019.

DALLAGNOL, D. **A Luta Contra a Corrupção**. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa: 2017.

FERREIRA, R. N. Responsabilidade Social, Governança Corporativa e Valor das Empresas. **Revista de Administração da UFLA**, Lavras, v.6, n.1, p.132-141, jan/jun.2004.

GIL, A. C.. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C.. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. 108 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **O Ibgc**. São Paulo: 2019. Disponível em <https://www.ibgc.org.br/ibgc/o-ibgc>. Acesso em 12 fev. 2019.

INSTITUTO DOS AUDITORES INDEPENDENTES DO BRASIL - IBRACON. Elementos das Demonstrações Contábeis Foi Tema de Curso no Valor Econômico. **Notícias do Ibracon**, São Paulo, 25 out. 2011. Disponível em <http://www.ibracon.com.br/ibracon/Portugues/detNoticia.php?cod=31>. Acesso em: 21 mar. 2019.

KONCHINSKI, V. Odebrecht contou com ajuda de 11 bancos para pagar propina, dizem delatores. **Universo Online**, São Paulo, 2019. Disponível em <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2019/05/28/odebrecht-contou-com-ajuda-de-11-bancos-para-pagar-propina-dizem-delatores.htm>. Acesso em 30 maio 2019.

LACOMBE, F. **Dicionário de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MACHADO, C. M. **A Importância dos Preceitos de Governança Corporativa e de Controle Interno sobre a evolução e a internacionalização das normas de contabilidade e auditoria**. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2015.

MATOS; L. S. T. **Percepções Sobre o (Des)Alinhamento dos Princípios da Administração Pública, Accountability e Gerenciamento de Resultados em Instituições Financeiras Públicas**. 2017. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração. Universidade Federal de Viçosa. Rio Paranaíba, 2017. Disponível em <http://www.locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/17772/texto%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 abr. 2019.

O GLOBO. **Todas as fases da Operação Lava-Jato**. Rio de Janeiro: 2019. Disponível em <https://infograficos.oglobo.globo.com/brasil/todas-as-fases-da-operacao-lava-jato.html>. Acesso em 29 maio 2019.

OLIVEIRA, A. B. S. **Métodos da Pesquisa Contábil**. São Paulo: Atlas, 2011a.

OLIVEIRA, D. P. R. **Governança Corporativa na Prática: Integrando Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na Geração de Resultados**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011b.

PADUAN, R. **Petrobrás: Uma História de Orgulho e Vergonha**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2016.

PAVANI, L.; LUNA, D. B3 eleva nível de governança corporativa da Petrobrás. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 14 maio 2018. Disponível em <https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,petrobras-tem-acoes-negociadas-no-nivel-2-da-b3,70002307828>. Acesso em 19 fev. 2019.

PEIXE, F.C.D. **Novo mercado: obstáculos e atrativos para as empresas do nível 1 de governança corporativa**. 2003. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2003. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13122003-151755/publico/NovoMercado.pdf>. Acesso em 14 abr. 2019.

PEREIRA, M. V.; SOUZA, A. L. Paradoxos entre Governança Corporativa e Ocorrência de Práticas de Corrupção em Empresas Públicas: Uma Análise a Luz da Teoria da Agência. **Revista Formadores**, [S.l.], v. 10, n. 4, p. 5, jun. 2017. ISSN 2117-7780. Disponível em <http://www.seer-adventista.com.br/ojs/index.php/formadores/article/view/846>. Acesso em: 22 fev. 2019.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRÁS. **Relatório da Administração 2013**. Rio de Janeiro: 2013a. Disponível em <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/8718/RA2013Portugues25fev2014.pdf>. Acesso em 30. abr. 2019.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRÁS. **Relatório de Sustentabilidade 2013**. Rio de Janeiro: 2013b. Disponível em <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/8717/RelatoriodeSustentabilidade2013Portugues.pdf>. Acesso em 03 maio 2019.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRÁS. **Demonstrações Contábeis em 31 de dezembro de 2014 e 2013**. Rio de Janeiro: 2014. Disponível em https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/4131/DFP4T14RPortugues_0.pdf. Acesso em 30. abr. 2019.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRÁS. **Demonstrações Contábeis em 31 de dezembro de 2015 e 2014**. Rio de Janeiro: 2015b. Disponível em <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/3196/DFP4T15RPortugues.pdf>. Acesso em 03. maio 2019.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRÁS. Comunicados e Fatos Relevantes. Rio de Janeiro: 2015b. **Suspensão do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC**. Disponível em <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/suspensao-do-instituto-brasileiro-de-governanca-corporativa-u-ibgc>. Acesso em 02 maio 2019.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRÁS. **Demonstrações Contábeis em 31 de dezembro de 2016 e 2015.** Rio de Janeiro: 2016a. Disponível em https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/14505/DFP-4T16-R_Portugues_0.pdf. Acesso em 03 maio 2019.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRÁS. **Relatório da Administração.** Rio de Janeiro: 2016b. Disponível em https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/8712/RelatoriodaAdministracao2016Completo_Portugues_0.pdf. Acesso em 13 maio 2019.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRÁS. **Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa.** Rio de Janeiro: 2016c. Disponível em <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/8647/CartadePoliticaseGovernancaCorporativa2016Portugues.pdf>. Acesso em 11 maio 2019.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRÁS. **Estatuto Social.** Rio de Janeiro: 2016d. Disponível em http://transparencia.petrobras.com.br/sites/default/files/03_Estatuto-Social-AGE-30NOV16-Portugues.pdf. Acesso em 01 jun. 2019.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRÁS. **Demonstrações Contábeis em 31 de dezembro de 2017 e 2016.** Rio de Janeiro: 2017. Disponível em https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/1164/DFP4T17R_Portugues.pdf. Acesso em 03 maio 2019.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRÁS. **Demonstrações Contábeis em 31 de dezembro de 2018 e 2017.** Rio de Janeiro: 2018a. Disponível em https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/191/DemonstraesFinanceiras2018PortuguesR_0.pdf. Acesso em 05 maio 2019.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRÁS. **Estatuto Social.** Rio de Janeiro: 2018b. Disponível em <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/275/EstatutoSocialAGE11Dezembro2018Portugues.pdf>. Acesso em 05 maio 2019.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRÁS. **Relatório Anual.** Rio de Janeiro: 2018c. Disponível em https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/206/Relatorio_anual_27_03.pdf. Acesso em 07 maio 2019.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRÁS. **Regimento Interno do Conselho de Administração.** Rio de Janeiro: 2018d. Disponível em https://www.investidorpetrobras.com.br/fck_temp/1014_2/file/Regimento-Interno-CA-13-dezembro-2017-Portugues.pdf. Acesso em 20 maio 2019.

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRÁS. **Relatório Anual Resumido do Comitê de Auditoria Estatutário.** Rio de Janeiro: 2018e. Disponível em https://www.investidorpetrobras.com.br/fck_temp/1013_7/file/Relat%C3%B3rio%20Anual%202018_CAE.pdf. Acesso em 28 maio 2019.

POLÍCIA FEDERAL. **Operação Lava Jato.** Brasília: 2018. Disponível em <http://www.pf.gov.br/imprensa/lava-jato>. Acesso em 23 nov. 2018.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e Análise de Balanços Fácil**. 9 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

SILVA, W. C. **Governança, gestão de riscos e conformidade: Petrobrás e Eletrobrás, antes e depois da Operação Lava Jato**. 2016. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2016. Disponível em <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/23655/1/Wilson%20Cedraz%20da%20Silva.pdf>. Acesso em 01 fev. 2019.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança Corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2005.

TAVARES, V. B.; PENEDO, A. S.T. Níveis de Governança Corporativa da B3: Interesse e Desempenho das Empresas – Uma Análise por Meio de Redes Neurais Artificiais. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança** [S. l.]. v. 21 · n. 1 · p.40-62 · jan./abr. 2018. Disponível em <https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/1260/pdf>. Acesso em 17 mar. 2019.

VIEIRA, M. G. O Papel da Contabilidade no Processo da Governança Corporativa. **Revista Mineira de Contabilidade**. Belo Horizonte, V.1, n. 33, 2009. Disponível em <http://revista.crcmg.org.br/index.php?journal=rmc&page=article&op=view&path%5B%5D=373&path%5B%5D=182>. Acesso em 15 abr. 2019.

ZDANOWICS, J. E. **Finanças Aplicadas para Empresas de Sucesso**. São Paulo: Atlas, 2012.