

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ROSA LILIANA ASENCIOS MELGAREJO

MISCONDUCT E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL À LUZ DA TEORIA DOS  
CUSTOS DE TRANSAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS  
MULTINACIONAIS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO

CURITIBA

2019

ROSA LILIANA ASENCIOS MELGAREJO

*MISCONDUCT* E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL À LUZ DA TEORIA DOS  
CUSTOS DE TRANSAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS  
MULTINACIONAIS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Estratégia e Análise Organizacional, no Curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA

2019



FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)  
Bibliotecária: Mara Sueli Wellner – CRB 9/922

Asencios Melgarejo, Rosa Liliana

*Misconduct* e desempenho organizacional à luz da teoria dos custos de transação: estudo de caso de empresas multinacionais brasileiras de capital aberto / Rosa Liliana Asencios Melgarejo. - 2019.  
145 p.

Orientador: Gustavo Abib.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2019.

1. Desempenho organizacional. 2. *Misconduct* organizacional.  
3. Custos de transação. 4. Oportunismo. I. Abib, Gustavo, 1977- II.  
Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas.  
Programa de Pós- Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.1599



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -  
40001016025P6

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **ROSA LILIANA ASENCIOS MELGAREJO** intitulada: **MISCONDUCT E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua Aprovada no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 26 de Fevereiro de 2019.

  
GUSTAVO ABIB

Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

  
GERMANO GLUFKE REIS

Avaliador Interno (UFPR)

  
SERGIO BULGACOV

Avaliador Externo (UP)

Dedico este trabalho a minha mãe, exemplo de perseverança e coragem para progredir, que sempre me incentivou a cumprir meus objetivos mesmo que isso significasse distanciamento; sem seu amor, apoio e compreensão este sonho não seria possível. Dedico também, a todas as pessoas que me apoiaram e fizeram o trabalho acontecer com sucesso, especialmente para aqueles que compartilharam seus conhecimentos comigo.



## AGRADECIMENTOS

A minha mãe Milda Adela Melgarejo Agüero, pelo seu amor, incentivo e apoio incondicional “Mil gracias mami por tanto cariño y apoyo”.

Ao meu prezado orientador Prof. Dr. Gustavo Abib por sua orientação e contribuições para o desenvolvimento deste trabalho. Muito obrigada por tudo, especialmente, pela sua grande paciência, compreensão, apoio constante, por me acolher com atenção e respeito e pelas conversas bem-humoradas.

À banca de qualificação, formada pelo Prof. Dr. Sergio Bulgakov e pelo Prof. Dr. Germano Glufke Reis, pelas contribuições a este trabalho. Assim mesmo, por aceitar ser parte da minha banca de defesa de dissertação.

A todos os professores do PPGADM da UFPR que sempre estiveram dispostos a cooperar comigo neste processo de aprendizagem, especialmente à Profa. Dra. Natália Rese e à Profa. Dra. Karina De Déa Roglio.

À Organização dos Estados Americanos (OEA) e Grupo Coimbra das Universidades Brasileiras (GCUB), pela oportunidade de fazer este mestrado. À CAPES pelo suporte financeiro e pelo fomento à pesquisa durante a realização do mestrado. O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

À minha turma de mestrado, com quem tive o prazer de compartilhar momentos muito especiais e inolvidáveis. A Rodrigo Seefeld amigo solícito, Rodri obrigada pela amizade e pela torcida em todo momento, por me acolher com carinho e respeito, sem dúvida você foi parte valiosa nesta caminhada. A Guilherme Matias, Gui muito obrigada por tua amizade, generosidade e sinceridade para dizer as coisas, você muitas vezes me fez sentir em casa, obrigada por adoçar meus dias com teu jeito, sem dúvida esses detalhes foram fundamentais nesta jornada. A Lara Kessia, Larita muito obrigada pela amizade e ajuda incondicional durante todo este processo, sempre atenciosa comigo e com disposição a cooperar em todo momento. A Flavia Obara Kai, Flavinha exemplo de dedicação e responsabilidade, agradeço muito por ser sempre atenciosa comigo, disposta a me ajudar e escutar em todo momento. A Gabriel Adorno, Gabs querido obrigada por adoçar meus dias com tua simpatia e bom humor, obrigada por teus ensinamentos, pelas risadas e todos os momentos agradáveis que foram necessários para fazer mais leves os grandes desafios. A Fabio Farago, Binho

obrigada pela disposição de cooperar comigo em todo momento e por sempre ser muito atencioso comigo. A Pedro Fonseca, Pedrito obrigada por todo o apoio que você me deu o primeiro semestre do mestrado, a tua parceria foi indispensável para que fosse mais leve essa primeira etapa, obrigada por compreender as minhas limitações. A Wladimir Denkewski, Wladi querido obrigada por me acolher e te mostrar sempre muito atencioso comigo e pela disposição em cooperar em todo momento. Amigos, muito obrigada por tudo!

Aos meus amigos que na distância me apoiaram e acreditaram em mim. Especialmente a Esthefani López Ramirez, Tatiana Collahuazo Rivera e Edgar Hernández Huamán, que se preocupavam cada dia e me incentivaram a seguir nos momentos de fraqueza. Obrigada por todo o apoio incondicional, por aguentar meu estresse, minhas lágrimas, obrigada pelas risadas, e por serem parte desta experiência que sem vocês tivesse sido mais difícil.

À minha família latina: “Integración Latina” liderada pela Sra. Julia Cunha, obrigada por sua constante torcida, por serem parte desta experiência, por todos os momentos compartilhados, levo cada momento no fundo do meu coração.

À minha família brasileira, Gislaine Robson, Jessica Miranda, Alexandra Almeida Heylmann e Kelly Almeida Heylmann, obrigada pela torcida e apoio incondicional que recebi de vocês neste processo.

A Paola Moreno, obrigada pela torcida e apoio constante. Como você disse: “só quem vive a mesma experiência pode ter completa empatia e compreensão com o outro”.

A todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram e contribuíram para que eu chegasse nesta fase final do mestrado.

**A todos minha gratidão de coração!**

## Fragilidade da vida

Talvez estejamos todos trabalhando demais, estudando demais, fazendo coisas demais. Sabe, estava pensando em como nossas vidas são frágeis, não é? Um dia estamos aqui, belos e formosos, e no outro... quem sabe?

Me pergunto às vezes qual é o significado disso tudo. Por que estamos aqui, ou melhor, para que estamos aqui. Somos como cristais, finos, sensíveis, suscetíveis a qualquer coisa. Mas, apesar de sermos assim tão sensíveis, me surpreendo cada vez mais com algumas pessoas, que demonstram grande força e serenidade nos momentos mais difíceis de suas vidas. Assim como rochas firmes nas dificuldades do mar da vida.

Estou me contradizendo? Não! Tem pessoas que tem esse grande dom mesmo. Que sabem discernir exatamente os momentos, e principalmente e mais difícil, sabem discernir as emoções. Sabem sorrir quando devem sorrir, sabem chorar, quando devem chorar e sabem ser fortes, quando a situação assim o pede. Não sei se sou assim, não sei se tenho esse dom maravilhoso. Isso quem pode me dizer é quem me conhece pode enxergar a minha imagem naquele espelho. Eu espero que nitidamente.

Certa vez, soube que alguém que considerava um grande amigo, não se sentiu bem, foi levado ao hospital e teve que ser submetido a uma cirurgia. Mas o que mais me deixou impressionado foi que pouco antes de ele passar por tudo isso, ele estava lá no hospital, com seu jeito alegre, sempre sorrindo e transmitindo alegria a todos ao seu redor. Esperava que ele tivesse saído de lá continuando a ensinar-nos a ser do jeito que ele era. Batalhador, corajoso, meio maluco, vencedor, amante da vida, das pessoas e acima de tudo da felicidade, mesmo com todas as dificuldades que essa mesma vida impõe.

Penso que é por isso que a vida nos impõe essas dificuldades. Para mostrarmos que somos mais fortes do que elas e que podemos vencer e que podemos criar formas de superá-las, passar por cima dos obstáculos e finalmente: sermos felizes!

Felicidade, como já conversamos antes, não é algo que se alcança facilmente, mas sim é algo que se procura sempre, sempre e sempre. Aí quando nos dermos conta, já fomos felizes, somos felizes e estaremos sempre em busca da felicidade! Para isso nascemos, para isso vivemos e para isso estamos aqui! Felicidade plena! Lembra? A felicidade é o caminho.

Acredito que não haja nada mais bonito do que viver, mas acima de tudo, fazer justa essa vida. Amar, sorrir e contagiar os outros com alegria. E ser lembrado por isso. Por deixar um rastro de amor e felicidade por onde passamos. Temos tantas coisas boas nessa vida.

Exemplo de coisas boas da vida:

Acordar cada dia, saber que existem pessoas que gostam da gente, aproveitar as pequenas coisas da vida, cantar no chuveiro, tomar banho de chuva, sair e não ter hora para voltar, dormir tarde, acordar tarde, rir à toa, rir por algum motivo, amar, chega! Poderia ficar horas aqui citando motivos para ser feliz, que inclusive custam um centavo!

Então sejamos felizes! É de graça!

Somos frágeis! Somos fortes! Somos o que temos que ser! Mas principalmente temos que ser felizes! E aproveitar a vida... (REIS, 2018).

Em memória de William Reis (1985-2019).



## RESUMO

O início dos anos 1990, no âmbito organizacional, foi marcado por uma tendência crescente de pesquisas com foco no conhecido *darksides* das organizações. Neste contexto, surge o termo *misconduct*, caracterizado como uma ação negativa que se encontra presente em algumas organizações. Também, existe um tipo de ação chamada *oportunist*, durante o processo de negociação das empresas, pela busca da maximização do lucro econômico como explicado pela Teoria dos Custos de Transação, o qual pode levar à organização a uma ação de *misconduct*. A economia brasileira destaca-se pelos recorrentes escândalos de corrupção caracterizados dentro do conceito de *misconduct*. A Operação denominada “Lava Jato” é um dos escândalos mais expressivos, e que tem levado o Brasil a uma das maiores crises políticas da história. A Operação “Lava Jato”, deflagrada em março de 2014, investiga um grande esquema de lavagem de dinheiro envolvendo empreiteiras, partidos políticos e funcionários públicos. Cientes de que, as empresas dependem do desempenho para alcançar sucesso nos negócios, os possíveis efeitos que alguma das ações de *misconduct* poderia ter no desempenho, justifica-se o motivo de estudo. Assim, o presente trabalho tem como objetivo **entender qual a influência do *misconduct* no desempenho organizacional em empresas multinacionais brasileiras de capital aberto**. Com a finalidade de alcançar esse objetivo, adotou-se uma abordagem qualitativa, com uma estratégia de estudo de caso. Fazendo-se uso de fontes secundárias variadas, tais quais: artigos científicos; de jornais e de mídias de massa; documentos de governo; relatórios; registros organizacionais; sentenças jurídicas; delações; depoimentos; julgamentos; envolvimento e denúncias dos casos deflagrados; entre outros documentos. Buscou-se ampliar o escopo de dados acerca dos envolvimento, para possibilitar comparações entre as diferentes informações obtidas. Foi realizada a análise de dois casos representativos de escândalos corporativos em duas multinacionais brasileiras, Petrobras e Camargo Corrêa, haja vista a relevância dessas empresas multinacionais na economia brasileira. A Petrobras e a Camargo Corrêa foram os primeiros alvos das investigações da Operação Lava Jato, permitindo assim estudar os casos em diferentes épocas, sendo possível apresentar uma pesquisa de corte longitudinal. Com isso, os resultados indicam que as ações de *misconduct* tiveram certa repercussão no desempenho organizacional, mas não foram o fator determinante, pois existem outros fatores que foram mais determinantes nos resultados de desempenho, como: a queda do preço do petróleo durante os anos da deflagração da Operação Lava Jato, sendo considerado o fator ainda mais determinante na indústria petrolífera que pôde ter contribuído nas quedas no desempenho da Petrobras. De forma semelhante no caso da Camargo Corrêa, durante a Operação Lava Jato, concomitantemente ocorreu o processo de reestruturação da empresa devido à alteração de capital aberto a fechado. Com isso, apesar do desempenho ter experimentado uma queda nos anos do escândalo da Lava Jato, e além de ter sido colaborado por outros fatores, mostra-se uma tendência das organizações à recuperação, e a continuar seu funcionamento normal, devido principalmente a ações de mudança de estratégia relacionadas à segurança com o objetivo de melhorar os controles internos das empresas.

Palavras-chave: Oportunismo. *Misconduct* organizacional. Desempenho organizacional.

## ABSTRACT

In the early 90s the organizational sphere was marked by a growing trend of research studies focused on the *darkside* of organizations. In this context, the term *misconduct* arises as a type of negative action that is present in some organizations. Also, there is a type of action called *opportunistic*, during negotiation processes in a company, for the sole pursuit of economic profit maximization, as explained by the Transaction Costs Theory, which can lead the organization to a *misconduct* action. The Brazilian economy is highlighted by recurrent corruption scandals characterized by the concept of *misconduct*. Operation Car Wash (Portuguese: Operação Lava Jato) is one of the most significant scandals and has led Brazil to one of the greatest political crisis in history. Operation Car Wash, launched in March 2014, investigates a major money-laundering scheme involving contractors, political parties and civil servants. Aware that, companies depend on performance to achieve business success and taking into consideration the possible effects that some of the actions of *misconduct* could have on performance, hence the reason for study. In this way, the present work aims to **understand the influence of *misconduct* on the organizational performance of Brazilian multinational corporations**. In order to achieve this objective, a qualitative approach was adopted along with a “case study” strategy. Making use of varied secondary sources, such as: scientific articles; newspapers and mass media; government documents; reports; organizational records; legal rulings; accusations; testimonials; judgements; involvements and denunciations of the investigated cases; including other documents, the study looked to expand the range of the collected data to allow comparative analysis. An analysis of two representative cases of corporate scandals was made in two Brazilian multinationals, Petrobras and Camargo Corrêa. The study also takes into consideration the relevance of these multinational companies in the Brazilian economy. Petrobras and Camargo Corrêa were among the first companies investigated for Operation Car Wash, and as the cases occurred in different time frames it was possible to conduct a longitudinal study. The results suggest that *misconduct* actions had some impact on the organizational performance, but they were not a determining factor, because there are other factors that were more determinant in the performance results, such as: the collapse in the price of oil during the years of the explosion of the Operation Car Wash being considered an even more decisive factor in the oil industry that could have contributed to the decline of Petrobras’ performance. Similarly, in the case of Camargo Corrêa, during the Operation Car Wash, a process of restructuring occurred simultaneously due to the alteration of open to close capital. In this way, even though performance has experienced a downturn in the years of the Car Wash scandal, and besides being contributed by other factors, there is a tendency of the organizations to recover and continue their normal course, this is mainly due to the actions of moving strategy related to security in order to improve internal controls of the organizations.

Keywords: Opportunism. Organizational *misconduct*. Organizational Performance.



## RESUMEN

El comienzo de los años 90, en el ámbito organizacional, fue marcado por una tendencia creciente de investigaciones con foco en lo conocido como *darkside* de las organizaciones. En este contexto, surge el término *misconduct* caracterizado por una acción negativa que se encuentra presente en algunas organizaciones. También, existe un tipo de acciones llamadas “oportunistas”, durante el proceso de negociación de las empresas, debido a una búsqueda por la maximización del beneficio económico como explicado por la Teoría de los Costos de Transacción, lo cual puede llevar a la organización a una acción de *misconduct*. La economía brasileña se destaca por los recurrentes escándalos de corrupción caracterizados dentro del concepto de *misconduct*. La Operación denominada “Lava Jato” es uno de los escándalos más expresivos, y que ha llevado a Brasil a una de las mayores crisis políticas de la historia. La Operación “Lava Jato”, desatada en marzo de 2014, investiga un gran esquema de lavado de dinero que involucra a contratistas, partidos políticos y funcionarios públicos. Conscientes de que, las empresas dependen de su desempeño para lograr éxito en los negocios, los posibles efectos de que alguna de las acciones de *misconduct* podría tener en el desempeño, justifica el motivo de estudio. Así, la presente investigación tiene por objetivo **entender cuál es la influencia de una acción de *misconduct* en el desempeño organizacional de empresas multinacionales brasileñas de capital abierto**. Con el fin de alcanzar ese objetivo, se adoptó un abordaje cualitativo, con una estrategia de estudio de caso. Haciendo uso de fuentes secundarias variadas, tales como: artículos científicos; periódicos y de medios de comunicación en masa; documentos de gobierno; informes; registros organizacionales; sentencias jurídicas; acusaciones; testimonios; juicios; implicaciones y denuncias de los casos deflagrados; entre otros documentos. Se buscó ampliar el alcance de los datos acerca de los involucrados, para posibilitar comparaciones entre las diferentes informaciones obtenidas. Fue realizado el análisis de dos casos representativos de escándalos corporativos en dos multinacionales brasileñas, Petrobras y Camargo Corrêa, teniendo en cuenta la relevancia de esas empresas multinacionales en la economía brasileña. Petrobras y Camargo Corrêa fueron de las primeras empresas en ser objetivos de investigación de la Operación “Lava Jato”, permitiendo así estudiar los casos en diferentes épocas, siendo posible presentar una investigación de corte longitudinal. Así, los resultados indican que las acciones de *misconduct* tuvieron alguna repercusión en el desempeño organizacional, pero no fueron un factor determinante, debido a que existen otros factores que fueron más determinantes en los resultados de desempeño, como: la caída del precio del petróleo durante los años de la deflagración de la Operación “Lava Jato”, siendo considerado un factor todavía más determinante en la industria petrolífera que podría haber contribuido en las caídas del desempeño de la empresa Petrobras. De forma semejante en el caso de la empresa Camargo Corrêa, durante la Operación “Lava Jato”, simultáneamente ocurrió un proceso de reestructuración de la empresa debido a la alteración de capital abierto a cerrado. De ese modo, a pesar de que el desempeño experimentó una caída en los años del escándalo de la Operación “Lava Jato”, y además de haber sido contribuido por otros factores, se muestra una tendencia de las organizaciones a la recuperación, y a continuar su rumbo normal, esto debido principalmente a las acciones de mudanza de estrategia relacionada a la seguridad con el objetivo de mejorar los controles internos de las empresas.

Palabras clave: Oportunismo. *Misconduct* organizacional. Desempeño organizacional.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO PROPOSTO DE PESQUISA.....	45
FIGURA 2 - ESQUEMA DE CORRUPÇÃO LAVA JATO.....	59
FIGURA 3-LINHA DE TEMPO DOS ACONTECIMENTOS MAIS IMPORTANTES DA OPERAÇÃO LAVA JATO .....	62

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - O MAIOR PROBLEMA DO PAÍS .....	61
GRÁFICO 2 - RETORNO SOBRE ATIVOS - RETURN ON ASSETS (ROA).....	89
GRÁFICO 3 - RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO - RETURN ON EQUITY (ROE).....	90
GRÁFICO 4 - RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO - RETURN ON INVESTMENT (ROI) .....	91
GRÁFICO 5 - RETORNO SOBRE ATIVOS DE VALOR DE MERCADO - RETURN ON MARKET-VALUED ASSETS .....	92
GRÁFICO 6 – PREÇO MÉDIO DAS AÇÕES - PETROBRAS.....	93
GRÁFICO 7 – PREÇO MÉDIO EM DÓLARES DO BARRIL DE PETRÓLEO BRENT .....	94
GRÁFICO 8- RETORNO SOBRE ATIVOS - RETURN ON ASSETS (ROA).....	119
GRÁFICO 9 - RETORNO SOBRE ATIVOS - RETURN ON ASSETS (ROA) .....	120
GRÁFICO 10 - RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO - RETURN ON INVESTMENT (ROI) .....	121

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - REVISÃO DAS PRINCIPAIS PESQUISAS EM MISCONDUCT ORGANIZACIONAL NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (2007-2017).....	26
QUADRO 2- FONTES DE A ANÁLISE DOS DADOS .....	53
QUADRO 3 - CATEGORIAS DE DESEMPENHO ANALISADAS .....	56
QUADRO 4 - FASES DA OPERAÇÃO LAVA JATO ATÉ A ATUALIDADE.....	63
QUADRO 5- COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO SOBRE A PETROBRAS .....	71
QUADRO 6-CARATERIZAÇÃO DOS DIVERSOS COMPONENTES POR TRÁS DE AÇÕES DE MISCONDUCT- PETROBRAS S.A.....	85
QUADRO 7 - AÇÕES DE MISCONDUCT IDENTIFICADAS - PETROBRAS S.A. ....	87
QUADRO 8 - CARATERIZAÇÃO DOS DIVERSOS COMPONENTES POR TRÁS DE AÇÕES DE MISCONDUCT - CAMARGO CORRÊA.....	115
QUADRO 9 - AÇÕES DE MISCONDUCT IDENTIFICADAS- CAMARGO CORRÊA .....	116



## LISTA DE SIGLAS

TCT	<i>Transaction Cost Theory</i> - Teoria dos custos de transação
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i> - Biblioteca Eletrônica Científica Online
ROA	<i>Return on assets</i> - Retorno sobre ativos
ROI	<i>Return on investment</i> - Retorno sobre o investimento
ROE	<i>Return on equity</i> - Retorno sobre o patrimônio líquido
MPF	Ministério Público Federal
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCU	Tribunal de Contas da União
CPI	Comissão Parlamentar de Inquérito
SPEs	Sociedades de Propósito Específico
CGU	Controladoria Geral da União
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
TCU	Tribunal de Contas da União
REPAR	Refinaria Presidente Getúlio Vargas – PR
RNEST	Refinaria Abreu e Lima
CPI	Comissão Parlamentar de Inquérito

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. PERGUNTA DE PESQUISA.....	17
1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.2.1. Objetivo Geral.....	18
1.2.2. Objetivos Específicos.....	18
1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	18
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	21
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	23
2.1. <i>MISCONDUCT</i> .....	23
2.2. DESEMPENHO.....	29
2.3. TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	33
2.4. TEORIA DA AGÊNCIA.....	37
2.5. TEORIA DOS ESCÂNDALOS CORPORATIVOS.....	41
2.6. MODELO PROPOSTO COM BASE NA TEORIA DESENVOLVIDA.....	44
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	46
3.2.1 Definição Constitutiva e Operacional.....	46
3.2. ABORDAGEM E DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	49
3.3.1 Delineamentos da Pesquisa.....	49
3.3.2 Escolha dos Casos de Análise.....	50
3.3.3 Coleta e Fonte de Dados.....	51
3.3.3.1 Validade e Confiabilidade.....	52
3.3.4 Análise dos Dados.....	55
3.3.5 Limitações de Pesquisa.....	57
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	58
4.1. OPERAÇÃO LAVA JATO.....	58
4.1.1. Fases da Operação Lava Jato até a atualidade.....	63
4.2. PETRÓLEO BRASILEIRO - PETROBRAS S.A.....	68
4.2.1. Apresentação da empresa.....	69
4.2.2. Identificação do comportamento oportunista.....	70
4.2.3. Constatar as ações de <i>Misconduct</i> .....	86
4.2.4. Influência do <i>Misconduct</i> no desempenho organizacional.....	88
4.3. CONSTRUÇÕES E COMERCIO CAMARGO CORRÊA S.A.....	96
4.3.1. Apresentação da empresa.....	96
4.3.2. Identificação do comportamento oportunista.....	97

4.3.3.	Constatar a ação de <i>Misconduct</i> .....	116
4.3.4.	Influência do <i>Misconduct</i> nos fatores de desempenho organizacional .....	118
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	127
	REFERÊNCIAS .....	131



## 1. INTRODUÇÃO

Inúmeros escândalos corporativos ocorreram no mundo. Dentre os primeiros casos relatados de fraude financeira, destacam-se o caso que resultou na bolha da *South Sea* causando uma crise financeira global no começo da organização em 1711, a fraude do *quiz show* dos anos 1950, o caso de fraude de *B. F. Goodrich* dos anos 1960, o caso de suborno de *Colonial Pipeline* dos anos 1970, os esquemas de *insider trading* da década de 1980, a tragédia dos inibidores de apetite da *Fen-phen* na década de 1990, o colapso das hipotecas e a subsequente crise financeira de 2008 (PALMER, 2012).

Nos recentes escândalos corporativos mais proeminentes e de grande repercussão na mídia encontram-se o caso da *Shell*, *WorldCom*, *Parmalat*, *Tyco*, *Waste Management* e *Enron*. Os escândalos organizacionais têm histórias que datam desde o surgimento das grandes organizações, incluindo ordens religiosas, nações e empresas (PALMER, 2012; LINSTEAD; MARÉCHAL; GRIFFIN, 2014).

Dada a grande incidência de casos de escândalos nos últimos anos no mundo inteiro, no âmbito organizacional, o início dos anos 1990 foi marcado por uma tendência crescente de pesquisas preocupadas pelo conhecido *darkside* das organizações. Os estudos visam compreender e analisar os acontecimentos ignorados até esse momento, por ser considerado o lado negativo que as organizações tentam “esconder” (LINSTEAD; MARÉCHAL; GRIFFIN, 2014).

Não é surpreendente que esses estudos receberam grande atenção nos círculos acadêmicos e entre o público em geral, haja vista que suas consequências tiveram impactos nefastos na sociedade e na economia. Neste contexto, surge o termo *misconduct*<sup>1</sup> caracterizado como uma ação negativa que se encontra presente em algumas organizações (PALMER; SMITH-CROWE; GREENWOOD, 2016).

Atualmente, o termo *misconduct* abrange uma ampla variedade de crimes, como por exemplo: corrupção, subornos, extorsão/chantagem, fraude financeira, entre outros. Além disso, o *misconduct* pode ocorrer em diversos níveis, envolvendo esferas ambientais, organizacionais e socio-cognitivos. Por tal motivo, justifica-se a

---

<sup>1</sup> O termo *misconduct* será mantido em inglês ao longo do texto, pois sua tradução poderia não expressar a complexidade do termo.

sua importância nos estudos tanto a nível teórico quanto prático (BRODY; KIEHL, 2010; LINSTED; MARÉCHAL; GRIFFIN, 2014).

Por tanto, faz-se evidente a preocupação por parte da sociedade em geral, dos círculos acadêmicos, especialmente no âmbito empresarial, e dos órgãos reguladores que destacam as questões éticas no acionar das organizações para tentar evitar os possíveis efeitos nocivos do *misconduct* (PALMER, 2012).

Atualmente, existem pressões competitivas entre as organizações, que se caracterizam pela busca da maximização do lucro econômico. Neste contexto, o oportunismo de gerar menores custos de transação com a finalidade de competir e sobreviver pode levar a organização a uma ação de *misconduct* almejando que os benefícios superem os custos (WILLIAMSON, 1981; BARNEY; HESTERLEY, 2007).

A economia brasileira tem se destacado pelos recorrentes escândalos de corrupção caracterizados dentro do conceito de *misconduct*. Um dos escândalos mais expressivos, e que tem levado o país a uma das maiores crises políticas da história, é a Operação denominada “Lava Jato”. A Operação “Lava Jato”, deflagrada em março de 2014, investiga um grande esquema de lavagem de dinheiro envolvendo companhias como a Petrobras, Camargo Corrêa, OAS, Odebrecht e outras grandes companhias do país como também políticos (FOLHA DE SÃO PAULO, 2014; RIBEIRO; VIZONÁ; CASSOTTA, 2016; COSTA et al., 2017).

Algumas das empresas acima mencionadas são multinacionais brasileiras como é o caso da Petrobras, Camargo Corrêa e Odebrecht; além de existirem outras multinacionais envolvidas em outro tipo de escândalo como é o caso da JBS, BRF, Stefanini entre outras. Ressalta-se que vinte das principais multinacionais brasileiras contam com ativos estrangeiros de cerca de US\$ 96 bilhões e 174.448 funcionários estrangeiros, excluindo-se disso os empregados terceirizados e temporários (FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, 2017). Assim, haja vista a relevância das empresas multinacionais, o estudo delas contribui para a construção do panorama das empresas internacionais brasileiras respeito aos desafios das mesmas (BARAKAT et al., 2017). Esperando que seu estudo contribua para refletir e avançar no debate tanto no meio empresarial, acadêmico ou governamental em respeito às possíveis consequências de ações de *misconduct*.

Cientes de que, cada uma das empresas mencionadas depende do desempenho que obtenha para alcançar sucesso dos negócios, já que o desempenho organizacional é considerado o coração da sobrevivência de uma empresa.

(RICHARD et al., 2009; SINGH; DARWISH; POTOČNIK, 2016). Por tanto, os possíveis efeitos que alguma das ações de *misconduct* poderia ter no desempenho, contempla-se motivo de estudo.

Dentro deste contexto, evidenciou-se uma lacuna de trabalhos consistentes sobre os possíveis efeitos do *misconduct* no desempenho organizacional (MICHELLE, 2004; DAVIS; COX, 2016; NATIONAL REVIEW, 2016; TEIXEIRA; MEREIROS, 2016; ZORN, et al., 2017). Assim, o presente trabalho tem por objetivo **entender qual a influência do *misconduct* no desempenho organizacional em empresas multinacionais brasileiras de capital aberto**. Na análise dos possíveis efeitos no desempenho organizacional, a presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, a estratégia de estudo de caso será utilizada na presente investigação. Analisa-se dois casos representativos de escândalos corporativos de duas multinacionais brasileiras: A Petrobras e a Camargo Corrêa. A pesquisa apresenta um corte longitudinal, o qual permitirá estudar os casos em diferentes pontos do tempo. Essa escolha deu-se porque são multinacionais cujo escândalo foi descoberto há mais de três anos, com o qual permite-se fazer uma análise longitudinal.

A seguir, encontram-se especificados o problema de pesquisa que servirá de base para o estabelecimento dos objetivos pretendidos na realização da presente investigação, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como as justificativas teóricas e práticas que evidenciam a importância deste estudo.

### 1.1. PERGUNTA DE PESQUISA

Diante da contextualização exposta anteriormente e com a finalidade de entender a relação entre o *misconduct* e o desempenho organizacional em empresas multinacionais brasileiras de capital aberto, se estabelece o seguinte problema de pesquisa: **Qual a influência do *misconduct* no desempenho organizacional em empresas multinacionais brasileiras de capital aberto?**

### 1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da investigação, em seguida, apresenta-se entendido como a intenção de todo estudo de pesquisa, que orienta ao leitor para o propósito central do



estudo e com isso, seguem-se todos os outros aspectos da pesquisa. Posteriormente, são apresentados os objetivos específicos, que mostram em maior detalhe o objetivo geral do estudo (CRESWELL, 2010).

### 1.2.1. Objetivo Geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral entender qual a influência do *misconduct* no desempenho organizacional em empresas multinacionais brasileiras de capital aberto.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

Tendo como base o problema de pesquisa e no objetivo geral apresentado, seguem os objetivos específicos para os casos escolhidos:

1. Identificar o *misconduct*;
2. Caracterizar os diversos componentes de *misconduct*;
3. Identificar quais são os fatores de desempenho organizacional;
4. Analisar se há influência dos componentes do *misconduct* organizacional no desempenho organizacional.

## 1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A contribuição teórica para a área de estudos organizacionais consiste fundamentalmente no acréscimo de pesquisas em *misconduct* e na sua relação com o desempenho organizacional no campo da administração. Atualmente, existe uma lacuna de trabalhos consistentes sobre os possíveis efeitos do *misconduct* no desempenho organizacional; e esta ausência de estudos na literatura, reflete-se nos resultados das bases de dados científicas consultadas (MICHELLE, 2004; DAVIS; COX, 2016; NATIONAL REVIEW, 2016; TEIXEIRA; MEREIROS, 2016; ZORN, et al., 2017).

No portal de periódicos da CAPES, no ano de 2018, fez-se uma procura do termo *misconduct* e *performance* para pesquisar possíveis ligações. Foram

encontrados apenas seis resultados. Dos seis artigos, somente quatro desenvolviam um argumento consistente com a área de estudos, mas não evidenciavam algum tipo de relação entre o *misconduct* e o desempenho. Dos quatro artigos consistentes com a área, publicados entre 2004 e 2016, três foram escritos na língua inglesa e um deles na língua portuguesa. As revistas onde foram encontrados os quatro artigos são o *Strategic Management Journal*; *Revista de Processo, Jurisdição e Efetividade da Justiça*; *Minnesota Lawyer* e o *National Review*.

No portal SCOPUS, a maior base de dados de citações, resumos e de literatura revisada por pares, realizou-se uma busca similar, no ano de 2018, onde foram encontrados quatro resultados, dos quais, apenas dois foram consistentes com a área de estudo, publicados nos anos de 2016 e 2017. Os dois artigos são na língua inglesa e um deles também estava disponível no Portal de Periódicos da CAPES. Um dos artigos foi publicado no *Strategic Management Journal* e o outro no *76th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM*.

Por fim, fez-se uma busca no *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*, no mesmo ano, do termo *misconduct* e *performance* para pesquisar as possíveis ligações, mas não foram encontrados resultados na área.

Novamente, procurou-se na base SCOPUS os termos *misconduct* e *performance*, no título, resumo e palavras-chave. Com um total de 334 documentos encontrados, dos quais 96% foram em inglês, evidencia-se um maior número de publicações científicas sobre os termos pesquisados em língua inglesa. Tais documentos foram principalmente das áreas de medicina (145), ciências sociais (100) e na área de negócios, administração e contabilidade (54).

Com o resultado anterior confirma-se a ausência do assunto nas produções científicas brasileiras e corrobora com a presente pesquisa.

A importância dos estudos do desempenho e do *misconduct* nas produções científicas brasileiras se destaca devido ao fato de que o desempenho é considerado uma fonte de vantagem competitiva com respeito à concorrência, e desta forma, torna-se relevante sua avaliação. O desempenho organizacional é essencial para pesquisadores e gerentes avaliarem as empresas e compará-las com seus concorrentes, bem como é considerado o coração da sobrevivência de uma empresa (HALL, 1993; SINGH; DARWISH; POTOČNIK, 2016; YAGHOUBI, 2016).

Nesse sentido, é importante identificar os possíveis efeitos nocivos que as ações de *misconduct* poderiam causar no desempenho das organizações. No âmbito

empresarial, o conhecimento dos prováveis impactos do *misconduct* no desempenho ajudaria a destacar as questões éticas das empresas e a minimizar os possíveis impactos negativos decorrentes dessa ação (SOUZA; BULGACOV, 2011; PALMER, 2012; PALMER; SMITH-CROWE; GREENWOOD, 2016).

Com a presente pesquisa pretende-se ampliar os estudos sobre a temática do *misconduct* e sua relação com o desempenho organizacional na área dos estudos organizacionais para empresas brasileiras, em especial na área de administração.

Assim, planeja-se preencher uma lacuna do campo de estudos na área além de compreender os possíveis efeitos do *misconduct* no desempenho organizacional (MICHELLE, 2004; DAVIS; COX, 2016; NATIONAL REVIEW, 2016; TEIXEIRA; MEREIROS, 2016; ZORN et al., 2017).

Uma contribuição teórica importante será revelada pela adoção da teoria dos custos de transação (TCT) como embasamento teórico da presente pesquisa, como fundamento para explicar como acontece o *misconduct*. Isto é, como as organizações gerenciam suas transações de maneira oportunista com a finalidade de competir e sobreviver no mercado, o qual poderia incentivar ações de *misconduct*. Dessa forma, a aplicação da TCT estaria sendo abordada na pesquisa na área dos estudos organizacionais para analisar o poder de barganha e os arranjos estruturais pela forte busca dos ganhos (WILLIAMSON, 1981; BARNEY; HESTERLEY, 2007; SCHWARTZ; ABIB; DA FONSECA, 2013).

Neste contexto, pode-se ainda adotar a nova Teoria dos Escândalos Corporativos, aplicada em outras economias (EUA e Europa). A teoria sugere que os escândalos corporativos, em economias como a brasileira, geralmente se caracterizam por terem benefícios privados de controle e sistemas de governança corporativa concentrados (COFFEE, 2005; SILVA et al., 2012).

Na justificativa prática, a presente pesquisa pretende contribuir com a comunidade empresarial acerca dos possíveis impactos que o *misconduct* pode gerar no desempenho organizacional. Ainda, espera-se obter maior interesse dos profissionais dentro do ambiente organizacional acerca dos prováveis efeitos do *misconduct*. Atualmente, o *misconduct* se caracteriza por abranger uma ampla variedade de crimes como, por exemplo: corrupção, subornos, extorsão/chantagem, fraude financeira, entre outros e se desenvolve em diversos níveis, sendo eles: ambientais, organizacionais e sócio-cognitivos (BRODY; KIEHL, 2010; LINSTED; MARÉCHAL; GRIFFIN, 2014).



Outro aporte prático abordado será o entendimento em relação aos fatores que influenciam no desempenho organizacional de empresas multinacionais brasileiras, as quais contam com grande quantidade de ativos tanto em nível financeiro quanto em nível do número de trabalhadores; por tanto, há relevância do conhecimento desses fatores. Nos últimos anos, várias multinacionais brasileiras têm-se envolvido em escândalos. Nesse sentido, o conhecimento dos possíveis custos que a sua ocorrência poderia ocasionar torna-se uma contribuição para evitá-los (FOLHA DE SÃO PAULO, 2014; FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, 2017).

Um outro aporte da presente investigação, baseia-se no ensaio de Merton (1968), que levou a uma vasta literatura sobre as vantagens associadas ao prestígio. Ou seja, a maioria das pesquisas de gestão concentram-se nos benefícios que chegam às organizações que recebem maior reconhecimento por seu desempenho do que suas contrapartes de status inferior. Neste sentido, no ano 2018 e suportado pelo ensaio de Merton, King e Carberry (2018) argumentaram que o aumento do reconhecimento de uma organização pode estar associado a uma maior exposição a certos riscos quando uma organização se envolve em má conduta. (KING; CARBERRY, 2018). Assim, uma contribuição da presente pesquisa está relacionada a que tanto a exposição das ações de *misconduct* estão ligadas a um aumento do reconhecimento de uma organização.

As empresas brasileiras possuem sistemas de governança corporativa com um significativo nível de concentração de controle, e mais especificamente, com grande número de empresas controladas por grupos familiares. Por este motivo, torna-se importante a compreensão da influência do *misconduct* no desempenho organizacional sendo capaz de contribuir positivamente na melhora dos sistemas de governança destas empresas (COFFEE, 2005; SILVA, 2012).

#### 1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente investigação estará estruturada em cinco capítulos. O primeiro deles, a introdução, contém a contextualização sobre o assunto a ser estudado: *misconduct* e desempenho organizacional nas empresas multinacionais de capital aberto. O capítulo introdutório desenvolveu o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e as justificativas teóricas e práticas.

O segundo capítulo tratará da revisão teórica subdividida em cinco tópicos: O primeiro deles desenvolve o conceito de *misconduct* e define o conceito que será considerado ao longo do presente estudo; o segundo tópico apresenta as diversas perspectivas, tanto qualitativas quanto quantitativas do termo desempenho ou *performance*; o terceiro desenvolve a teoria dos custos de transação (TCT); o quarto tópico compreende a teoria dos escândalos corporativos, e finalmente no quinto apresenta-se um modelo como proposta baseada na fundamentação teórica desenvolvida.

O terceiro capítulo desenvolve os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa, os quais incluem: a especificação do problema de pesquisa; a definição constitutiva e operacional de *misconduct* e desempenho organizacional; e por último a abordagem e delineamento de pesquisa, que contém os delineamentos da pesquisa, a escolha dos casos de análise, coleta, fonte e análise dos dados e as limitações de pesquisa.

No quarto capítulo serão apresentados os resultados e a discussão da presente pesquisa. Para por fim, no quinto capítulo serem expostas as considerações finais, além das contribuições teóricas e práticas, onde serão expostas as sugestões para pesquisas futuras.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A seguir, apresenta-se a revisão teórica que fundamentará a presente pesquisa. O capítulo foi dividido em cinco tópicos: o primeiro deles desenvolve o conceito de *misconduct* e define o conceito que será considerado ao longo da presente investigação; o segundo tópico apresenta as diversas perspectivas, tanto qualitativas quanto quantitativas do termo desempenho ou *performance*; no terceiro desenvolve-se a teoria dos custos de transação; no quarto capítulo discute-se a teoria dos escândalos corporativos; e por fim, no último capítulo se apresentará uma proposta baseada na fundamentação teórica desenvolvida.

### 2.1. MISCONDUCT

No início dos anos de 1990, ocorreu uma tendência crescente relacionada às pesquisas preocupadas pelo conhecido *darkside* das organizações, ou seja, pesquisas que se preocupavam pelos acontecimentos ignorados até o presente momento, por serem considerados o lado negativo, que as organizações tentavam “esconder”. Com o intuito de ignorar ou reprimir questões éticas, políticas e ideológicas, as organizações poderiam pôr em risco a vida ou causar a morte de algumas pessoas (LINSTED; MARÉCHAL; GRIFFIN, 2014).

O termo *darkside* pode ser entendido como uma “não-conformidade rotineira” que se encontra implícito no *brightside* ou lado positivo. Dentro dos vínculos estruturais, estes laços fazem gerar uma confiança ou um tipo de controle desleal que podem causar uma ação de *misconduct*. Assim, este pode ocorrer em três níveis: ambiental, organizacional e sócio-cognitivo com padrões e origens comuns e discerníveis, que incluem consequências motivadas e não intencionais (VAUGHAN, 1999).

Neste contexto, o termo *misconduct*, entendido também como *misbehavior*, pode ser considerado como uma ação negativa que se encontra presente em algumas organizações. Por tal motivo, justifica-se sua importância de ser estudado tanto a nível teórico quanto prático (VAUGHAN, 1999).

Assim é que os estudos neste campo novo para a área das organizações começaram sua ascensão. O esforço em estudar o conceito é revelado em uma nota inicial do editor *Peter Frost* da revista *Organization Science* escrita em um dos



primeiros artigos publicados, que compreende o novo conceito, onde se expõe as razões pelas quais o artigo foi aceito.

A razão para aceitar este *paper* está bem refletida no comentário de um dos revisores: "Este *paper* aborda uma área que há muito tempo deve ser objeto de esclarecimento conceitual, desenvolvimento teórico e pesquisa empírica. Espero que ao publicar esta peça se comece uma explosão de pesquisas sobre este tópico negligenciado e importante". O esquema de pensamento apresentado neste artigo por Yoav Vardi e Yoash Wiener fornece um senso das possibilidades de pesquisa que esta abordagem poderia gerar no estudo do mau comportamento organizacional. Suas definições ajudam a provocar algumas das complexidades deste fenômeno. Sua estrutura é apresentada de uma forma que permite testes rigorosos. A proposta sugere algumas das questões interessantes sobre mau comportamento que poderiam ser investigadas em um esforço para entender melhor porque ocorre o mau comportamento e quais são suas conseqüências para indivíduos, organizações e sociedade. Minha esperança, como a do revisor, é que o *paper* motivará algumas pesquisas pontuais sobre o tema (VARDI; WIENER, 1996, p. 151).

Assim, inicialmente o termo *misconduct* foi definido neste estudo como:

Define-se o mau comportamento organizacional como "qualquer ação intencional de membros das organizações que violem as principais normas organizacionais e/ou sociais" (VARDI; WIENER, 1996, p. 151).

Um elemento crucial da definição inicial, acima proposta é a intenção subjacente ao mau comportamento, em outras palavras, a existência de um mau comportamento encoberto. Este mau comportamento organizacional pode ser distinguido em três tipos (VARDI; WIENER, 1996):

- a) O mau comportamento que pretende beneficiar a si mesmo;
- b) O mau comportamento que pretende beneficiar a organização; e
- c) O mau comportamento que pretende infligir danos.

Com isto, pode-se inferir que para que uma organização se envolva em casos de *misconduct* deverá existir um impulso de benefício pessoal, organizacional ou a busca de punição, ocasionando algum tipo de prejuízo.

Cabe mencionar também que o termo *misconduct* é considerado como uma prática não muito diferente das práticas organizacionais corretas. Isto é, porque a maioria das sociedades avançadas, de caráter capitalista ou não, estão expostas a



pressões competitivas que muitas vezes exigem que as pessoas que trabalham nas organizações operem em uma linha tênue entre o certo e o errado; e essa linha que as separa, se considera como uma ponte caracterizada por uma decisão ética. Assim, o *misconduct* se origina quando se transgrede aquela linha que separa o certo do errado (GREVE; PALMER; POZNER, 2010; PALMER, 2012).

O termo *misconduct* por muito tempo também foi relacionado como uma conduta característica só das corporações de alto perfil, ou seja, corporações reconhecidas como bem-sucedidas usando-se um novo termo que tentou descrevê-lo como *White Collar Crime* ou crime de colarinho branco, em sua tradução no português. Ao passar dos anos, este termo concentrou-se mais no crime real cometido, e menos em quem o executa ou em sua motivação, para depois passar a uma definição mais abrangente. Assim a definição inicial terminou compreendendo uma maior variedade de comportamentos nas organizações:

O sistema legal define o crime de colarinho branco de forma ampla e abrange uma grande variedade de fraudes dentro de seu guarda-chuva legal. As seguintes violações são consideradas crimes de colarinho branco: violações da legislação, fraude bancária, bancarrota fraudulenta, suborno/propinas, fraude informático, fraude contra o consumidor, contrafação, fraude com cartão de crédito, espionagem econômica e roubo de segredo comercial, desfalque/roubo, extorsão/chantagem, fraude financeira, falsificação, fraude contra os cuidados de saúde, roubo de identidade, corrupção pública, negócios ilícitos e fraudes de telemarketing. As violações acima mencionadas não devem ser uma lista exaustiva, pois novos esquemas estão constantemente sendo desenvolvidos e revisados à medida que a tecnologia e as oportunidades se tornam aparentes. Pode parecer que as violações acima são distintas e não relacionadas, mas cada uma tem uma característica comum que todos eles compartilham. Esses atos ilegais envolvem engano, que um suspeito usa para obter ganhos financeiros de uma vítima inocente (BRODY; KIEHL, 2010, p. 152).

Neste sentido, o termo *misconduct* ou *misbehaviour* organizacional acrescentou um novo termo, o *organizational wrongdoing*, para descrevê-lo:

Inclui uma ampla gama de comportamentos como: violações de direito penal, civil e administrativo; transgressões de códigos industriais e profissionais específicos; e infrações das regras organizacionais menos codificadas, normas sociais e princípios éticos (PALMER; SMITH-CROWE; GREENWOOD, 2016, p. 1)

Na presente pesquisa será utilizada esta última definição de *misconduct* ou *misbehaviour* organizacional porque abriga uma definição mais abrangente e atual. Além disso, o *misconduct* será estudado no nível organizacional, mas sem deixar de lado também, os níveis ambientais e sócio-cognitivos, visto que, o nível ambiental condicionará algumas escolhas no organizacional e cognitivo.

Com o intuito de saber as pesquisas publicadas no campo, realizou-se uma revisão das principais pesquisas em *misconduct* organizacional nos últimos dez anos, de 2007 até 2017. Na busca, encontrou-se no portal *Web of Science* 23 artigos, dos quais foram identificados vinte e dois consistentes com a área dos estudos organizacionais.

No quadro a seguir mostra-se os achados, indicando o título do artigo, jornal, objetivo de pesquisa, autor e o ano da pesquisa.

QUADRO 1 - REVISÃO DAS PRINCIPAIS PESQUISAS EM MISCONDUCT ORGANIZACIONAL NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (2007-2017)

Título/Journal	Objetivo	Autor/Ano
<i>Corporate recidivism in emerging economies</i> <b>Business ethics-a european review</b>	Pesquisar os comportamentos repetidos de má conduta corporativa. Com base na teoria institucional e usando o contexto das economias emergentes, onde a reincidência desempenha um papel considerável.	Zheng, Qinqin; Chun, Rosa (2017)
<i>Investor perceptions of CEO successor selection in the wake of integrity and competence failures: A policy capturing study</i> <b>Strategic management journal</b>	Investigar acerca das percepções dos investidores sobre a sucessão do CEO após má conduta.	Connelly, Brian L.; Ketchen, David J., Jr.; Gangloff, K. Ashley; Shook, Christopher L. (2016)
<i>Reassessing board member allegiance: CEO replacement following financial misconduct</i> <b>Strategic management journal</b>	Examinar como as reações dos membros do conselho após má conduta financeira diferem daquelas que seguem outros eventos organizacionais adversos, como desempenho ruim.	Gomulya, David; Boeker, Warren (2016)
<i>Of Scapegoats and Signals: Investor Reactions to CEO Succession in the Aftermath of Wrongdoing lawsuits</i> <b>Journal of management</b>	Explorar as reações do investidor à rotatividade de CEOs após deturpação financeira.	Gangloff, K. Ashley; Connelly, Brian L.; Shook, Christopher L. (2016)
<i>Buying bad behavior: tournament incentives and securities class action lawsuits</i> <b>Strategic management journal</b>	Baseando-se na teoria dos torneios, o estudo examina a influência da remuneração dos executivos na probabilidade de uma ação judicial de valores mobiliários.	Shi, Wei; Connelly, Brian L.; Sanders, Wm. Gerard (2016)



<p><i>Organizational Misconduct: The Antecedents of Oversigning in College Football</i> <b>Journal of sport management</b></p>	<p>Analisar empiricamente a prática de <i>oversigning</i> anual no futebol universitário. Especificamente, <i>nos antecedentes do oversigning</i> para nos ajudar a entender por que as faculdades e universidades se engajam nessa prática de má conduta.</p>	<p>Fizel, John; Fairbank, James F. (2016)</p>
<p><i>Partners in crime: the effects of diversity on the longevity of cartels</i> <b>Academy of management journal</b></p>	<p>Entender como o perfil dos parceiros envolvidos em cartéis afeta a longevidade de suas atividades de má conduta conjunta.</p>	<p>Bertrand, Olivier; Lumineau, Fabrice (2016)</p>
<p><i>Understanding ordinary unethical behavior: why people who value morality act immorally</i> <b>Current opinion in behavioral sciences</b></p>	<p>Revisar a literatura recente em ética comportamental e psicologia moral sobre comportamento antiético comum: Discute-se como elas podem nos ajudar a entender melhor por que o comportamento ético pode parecer tão elusivo na sociedade de hoje.</p>	<p>Gino, Francesca (2015)</p>
<p><i>Investor perceptions of financial misconduct: the heterogeneous contamination of bystander firms</i> <b>Academy of management journal</b></p>	<p>Conhecer o efeito que a má conduta financeira tem sobre os investidores: Os fatores que podem funcionar para fortalecer ou enfraquecer as percepções de tais investidores.</p>	<p>Paruchuri, Srikanth; Misangyi, Vilmos F. (2015)</p>
<p><i>A responsive approach to organizational misconduct: rehabilitation, reintegration, and the reduction of reoffense</i> <b>Business Ethics Quarterly</b></p>	<p>Entender como o processo regulatório e judicial poderia apoiar a reintegração efetiva das organizações após a má conduta de uma maneira que também ajudaria a evitar futuros desvios de conduta.</p>	<p>Bertels, Stephanie; Cody, Cody, Michael; Pek, Simon (2014)</p>
<p><i>The Supportive Factors of Firms' Collusive Behavior: Empirical Evidence from Cartels in the European Union</i> <b>Organization studies</b></p>	<p>Utilizar a perspectiva da escolha racional na má conduta organizacional para sugerir que alguns fatores apoiam a participação de uma empresa em cartéis dentro do mesmo setor.</p>	<p>Bertrand, Olivier; Lumineau, Fabrice; Fedorova, Evgenia (2014)</p>
<p><i>Value Orientations as Determinants of Preference for External and Anonymous Whistleblowing</i> <b>Journal of business ethics</b></p>	<p>Examinar a relação entre as orientações de valor dos indivíduos e as opções para modos particulares de denúncia.</p>	<p>Nayir, Dilek Zamantili; Herzig, Christian (2012)</p>
<p><i>Food scandals and consumer behaviour options in everyday situations</i> <b>Berichte uber landwirtschaft</b></p>	<p>Conhecer a interpretação dos consumidores de escândalos no setor de alimentos.</p>	<p>Philipps, Axel (2011)</p>
<p><i>Understanding Normative Personality</i> <b>Cybernetics and systems</b></p>	<p>Mostrar que a noção de personalidade normativa pode estar diretamente relacionada à teoria da paisagem mental, através da qual as previsões de conduta comportamental são possíveis.</p>	<p>Yolles, Maurice; Fink, Gerhard; Dauber, Daniel (2011)</p>
<p><i>Organizations Gone Wild: The Causes, Processes, and Consequences of Organizational Misconduct</i> <b>Academy of management annals</b></p>	<p>Revisam e criticam a pesquisa sobre má conduta com ênfase nas causas organizacionais.</p>	<p>Greve, Henrich R.; Palmer, Donald; Pozner, Pozner, Jo-ellen (2010)</p>
<p><i>When the Whistle Is Blown Legal Defenses and Practical Guidelines for Managing Reports of Organizational Misconduct</i> <b>Business &amp; society</b></p>	<p>Este artigo se concentra em vários casos de delatores malsucedidos, para educar empregadores e funcionários sobre as limitações de tais ações. Com base nesses cenários, os autores forneceram sugestões para o gerenciamento de</p>	<p>Peebles, Donna K.; Stokes, Pamela; Wingfield, Sue Stewart (2009)</p>

	como lidar efetivamente com relatórios de irregularidades dentro de uma organização.	
<i>Individual and Organizational Antecedents of Misconduct in Organizations</i> <b>Journal of Business Ethics</b>	Comparar a contribuição relativa das influências pessoais versus organizacionais.	Andreoli, Nicole; Lefkowitz, Joel (2009)
<i>Corporate Responses to Claims of Environmental Misconduct: The Case of Phelps Dodge and Blackwell, Oklahoma</i> <b>Deviant behavior</b>	Examinar as estratégias discursivas e comportamentais usadas por uma corporação associada à contaminação ambiental de uma instalação de fundição de zinco descomissionada em Blackwell, Oklahoma.	Messer, Chris M.; Shriver, Thomas E. (2009)
<i>Risk Factors for Misconduct in a Navy Sample</i> <b>Military psychology</b>	Identificar fatores psicossociais de risco para conduta inadequada e comportamento antissocial em uma amostra de pessoal da Marinha.	Booth-Kewley, Stephanie; Larson, Gerald E.; Alderton, David L.; Farmer, William L.; Highfill-McRoy, Robyn (2009)
<i>Freedom of Speech Denied, Dignity Assaulted What the Whistleblowers Experience in the US</i> <b>Current sociology</b>	Descrever as dinâmicas sociais e organizacionais que atraem os indivíduos para a divulgação de atos ilícitos de gerentes em retaliação.	Rothschild, Joyce (2008)
<i>Stigma and settling up: An integrated approach to the consequences of organizational misconduct for organizational elites</i> <b>Journal of business ethics</b>	Abordar a questão da divisão das consequências da má conduta organizacional a membros individuais da elite organizacional.	Pozner, Jo-Ellen (2008)
<i>Framing and organizational misconduct: A symbolic interactionist study</i> <b>Journal of Business Ethics</b>	Adotando uma perspectiva interacionista simbólica, esta pesquisa descreve como um conjunto de estruturas interpretativas tomadas como garantidas localizadas na cultura da organização criou uma visão de mundo através da qual as práticas de vendas enganosas eram vistas como procedimentos operacionais normais, aceitáveis e rotineiros.	MacLean, Tammy L. (2008)

FONTE: A autora (2019).

Evidenciou-se que todas as pesquisas em *misconduct* organizacional consistentes com a área dos estudos organizacionais nos últimos dez anos, de 2007 até 2017 são na língua inglesa. Com o quadro anterior, mostra-se a necessidade de estudos no país acerca do assunto.

No tópico a seguir será desenvolvido o desempenho organizacional, seu conceito, os estudos ao longo da história para tentar medi-lo, bem como os elementos que fazem parte dele. A compreensão desse tema sustentará a discussão na presente investigação.



## 2.2. DESEMPENHO

O termo desempenho organizacional ao longo da sua história tem-se caracterizado por ser um conceito multidimensional, assim não é passível de ser caracterizável com uma única medida operacional (HANSEN; WERNERFELT, 1989; ARTUR; BRITO, 2006; RICHARD, 2009; SOUZA; BULGACOV, 2011).

Atualmente, o desempenho relaciona-se mais com dados financeiros, mas também existem outros indicadores, não necessariamente quantitativos. Nesse sentido, na medição tanto objetivas quanto subjetivas do desempenho organizacional existem limitações (SINGH; DARWISH; POTOČNIK, 2016).

Assim, o conceito de desempenho não é um tema fácil de compreender, pelas diversas formas de entendê-lo e medi-lo. Nesse sentido, a medição não é simples. Há uma discussão sobre o que medir e do contexto, desde uma perspectiva quantitativa, esta deveria ocorrer do interior da empresa ao invés de fora da mesma. No ponto de vista quantitativo, o desempenho é o que a empresa faz. Em outras palavras, se a empresa funciona bem, se agrega valor aos clientes acima do seu custo e se compromete continuar o fazendo, então a empresa terá um bom desempenho para os acionistas (MEYER; GUPTA, 1994).

Quando se fala de desempenho, geralmente refere-se aos retornos da empresa, com base em indicadores geralmente quantitativos como o ROI e o ROA. As pesquisas empíricas com amostras a nível empresarial, demonstram o uso de técnicas como a de decomposição da variância e variáveis dependentes próprias da área da empresa, como por exemplo a ROA, taxa de crescimento, valor de mercado entre outros (RUMELT, 1991; MCGAHAN; PORTER, 1997; MCNAMARA; VAALER; DEVERS, 2003; HAWAWINI; SUBRAMANIAN; VERDIN, 2003).

Contudo, na maioria das vezes, estes retornos não seguem um padrão normal. Às vezes, é possível obter retornos anormais, os quais se referem à diferença entre o retorno atual com o retorno competitivo. O que conduz a um retorno apenas suficiente para manter o investimento de capital. Este retorno anormal se produz devido a fatores que potenciam e influenciam a subsistência como, por exemplo, fatores como a concentração da indústria, participação de mercado, rentabilidade, integração vertical, os custos de marketing e as barreiras de entrada e saída do mercado. Sob esse cenário, entende-se que o papel do gestor é buscar implementar estratégias que permitam aumentar a flexibilidade e reduzir o risco de retornos baixos.

Geralmente, se recomenda a geração de nichos de mercado, estruturas verticalmente desintegradas e a capacidade de sair facilmente de um mercado para outro (JACOBSEN, 1988).

Como o paragrafo anterior sugere, pode-se notar que ao existir retornos anormais, as medidas quantitativas têm particularidades que as fazem, não necessariamente exatas ou totalmente confiáveis, e que, posteriormente, refletem a realidade da empresa que se está analisando.

Nesse sentido, as pesquisas acerca do desempenho tentam ir além do desempenho explicado só pelos resultados financeiros da empresa. Schmalensee (1985) fez um estudo transversal das diferenças na rentabilidade que lança à luz algumas controvérsias básicas na economia industrial. O autor não encontra evidências de efeitos da firma nem da importância dos efeitos nos mercados. Contudo, embora os efeitos da indústria aparentemente existam e sejam importantes, os resultados deste estudo permitem identificar que os efeitos sobre o desempenho tendem a ser mais estáveis ao longo do tempo e que os efeitos na indústria podem adquirir maior importância relativa com base na sua estabilidade.

Rumelt (1991), antes de propor seu modelo, discute alguns dos conceitos e variáveis utilizadas por Schmalensee (1985) começando pelas médias da indústria. O autor afirma que a estimativa adequada do efeito da indústria é a média de todas as unidades dentro do mesmo setor; tal implicação leva a uma conclusão errada: se o modelo de efeitos aleatórios é considerado válido, então as médias da indústria são estimadores ineficientes dos efeitos da indústria (estimadores apropriados são os melhores estimadores imparciais lineares). Assim, para evitar as dificuldades associadas com o banco de dados, a escolha da medida de variação da média por indústria e estimativa dos efeitos da indústria, sugere decompor a variância do ROA, ao invés da variação de médias da indústria, como veículo primário para avaliar a importância relativa dos fatores. A decomposição pode ser usada para estimar a média das variâncias ou de outros estimadores.

Os resultados de Rumelt (1991) expõem uma comparação direta com os resultados de Schmalensee (1985) e descrevem que um reconhecimento de 80% da variação não estava relacionado com a indústria, participação de mercado ou com os efeitos da empresa, que motivou sua pesquisa e a inclusão de um efeito para capturar esse percentual inexplicável. Além disso, é interessante notar que o autor concluiu que os efeitos na firma são reduzidos, sugerindo mais investigações na área.

McGahan e Porter (1997) revisam a influência da indústria nas empresas usando métodos estatísticos e examinando os efeitos na lucratividade para a economia como um todo em amplos setores econômicos, assim como suas interações. Cerca de 20% da variação encontrada ocorreu devido aos fatores setoriais.

Finalmente, pode-se concluir que os esforços, em sua maioria matemáticos, podem entender as relações entre o desempenho da organização e dos fatores externos e internos. As forças são independentes entre si e influenciam os mercados com pouca correlação com a rentabilidade da organização.

Assim, existem determinantes para o desempenho, que em sua maioria são internos, como a importância dos fatores econômicos e organizacionais estudados por Hansen e Wernerfelt (1989). Os estudos concluíram uma independência de cada um dos modelos para explicar o desempenho, e, que o modelo organizacional explica com maior qualidade o rendimento da empresa.

Neste último assunto, incide-se na presente pesquisa, o aspecto quantitativo do desempenho. Assim, o conceito de desempenho pode ser compreendido com base nas seguintes categorias propostas por Souza e Bulgacov (2011):

- O ponto de vista do grupo de interesse; ou seja, os acionistas, os compradores, os empregados, administradores, entre outros;
- O ponto de vista das classes de medidas que existem como as medidas econômicas, mercadológicas, estratégicas e sociais;
- O ponto de vista da estrutura de referência (absoluto ou relativo) e;
- O ponto de vista da orientação temporal (estática ou dinâmica).

Das categorias antes mencionadas, a categoria de interesse será aquela do ponto de vista econômico.

Em termos muito genéricos, o desempenho organizacional é definido como um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros capazes de avaliar até que ponto as metas e objetivos organizacionais foram alcançados. A importância de avaliar o desempenho organizacional incide em que nele está o coração da sobrevivência e o sucesso de uma empresa, é essencial para pesquisadores e gerentes avaliarem as empresas e compará-las com seus concorrentes. Em suma, a medição do desempenho organizacional é o princípio mais importante na avaliação das organizações, suas ações e seus ambientes (KAPLAN; NORTON, 1992; RICHARD, 2009; SINGH; DARWISH; POTOČNIK, 2016; YAGHOUBI et al., 2016).



Operacionalmente, para fins de pesquisa aplicada, o desempenho organizacional pode ser definido em termos de índices financeiros como: ROA, ROE e ROI; resultados de mercado como: a participação de mercado, preço de ações e crescimento; resultados relacionados a RH como: a satisfação no trabalho, comprometimento e outros; e resultados organizacionais como: produtividade, qualidade de serviço, desenvolvimento de novos produtos e outros (SINGH; DARWISH; POTOČNIK, 2016; YAGHOOBI, 2016).

Ressalta-se que o desempenho organizacional também pode ser medido com base em informações subjetivas reunidas de gerentes ou de outros informantes-chave, através da avaliação do desempenho geral da empresa, como: participação de mercado, lucratividade, esforços de inovação, desempenho de práticas de RH e outros atributos. De fato, existem recursos intangíveis dentro da organização que exercem uma grande diferença nos resultados da empresa. Estes recursos têm sido testados empiricamente para verificar se causam efeitos no desempenho organizacional e se tem encontrado que existe uma relação entre eles. (HALL, 1993; BRITO, 2006; SINGH; DARWISH; POTOČNIK, 2016).

Esses recursos intangíveis são: 1. Direitos de propriedade intelectual de patentes, marcas registradas, direitos autorais e projetos registrados; 2. Segredos comerciais; 3. Contratos e licenças; 4. Bases de dados; 5. Informações em domínio público; 6. Redes de pessoas e organizações; 7. O *know-how* dos funcionários, consultores profissionais, fornecedores e distribuidores; 8. Reputação dos produtos e da empresa; 9. A cultura da organização; por exemplo, a capacidade da organização de reagir ao desafio e lidar com a mudança (HALL, 1993; BRITO, 2006).

Na presente investigação as categorias que serão consideradas para a análise do desempenho organizacional serão aquelas inclusas dentro da categoria econômica, especificamente serão utilizados indicadores financeiros e indicadores de mercado, devido ao acesso aos dados deles na bolsa de valores. Posto que, as empresas multinacionais pesquisadas são de capital aberto por tanto, se tem acesso aos dados; com empresas de capital fechado, esses dados frequentemente não estariam disponíveis (SOUZA; BULGACOV, 2011; SINGH; DARWISH; POTOČNIK, 2016; YAGHOOBI, 2016).

Após a discussão do desempenho organizacional, será desenvolvida a Teoria dos custos de transação (TCT), a mesma que servirá de envasamento para a análise

do oportunismo, poder de barganha e os arranjos estruturais pela busca dos ganhos empresariais; e que, nessa busca gerem possíveis ações de *misconduct*.

### 2.3. TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Teoria dos custos de transação (TCT) foi desenvolvida por Ronald Coase (1937) com a publicação do livro *The Nature of the Firm*. Mas somente a partir dos anos 1970 foi quando a teoria teve maior desenvolvimento com os trabalhos produzidos por Oliver Williamson (1981, 1985).

Uma questão que remete aos primeiros estudos organizacionais é: Por que as firmas existem e por que se diferem em termos de tamanhos, formas e fronteiras? Assim, inicia-se a reflexão sobre a Teoria dos Custos de Transação (FERRAZ; VERGA, 2017).

Essa teoria fomenta a ideia de que as transações efetuadas entre os vários agentes são um fator importante na análise do desempenho organizacional (BARNEY; HESTERLEY, 2007). Nesse sentido, a TCT tem um viés econômico que não está apenas preocupado com os custos de produção da empresa, mas com os custos das transações que compõem o custo final do produto ou serviço que a empresa oferta. Os mais variados recursos e participantes concentram-se dentro de um ambiente, de modo que para a concepção da estratégia, tais *players* devem ser levados em consideração. Transacionar incorre em gerenciar recursos, alinhar necessidades e avaliar melhores opções frente às demandas. Todas essas atividades são passíveis de análise por parte da administração para a concepção de uma estratégia que eleve o desempenho dos resultados e coadjuve na sobrevivência organizacional.

Assim, a TCT trata-se de uma teoria com raízes econômicas, que aponta como os custos administrativos das transações econômicas no mercado podem ser maiores que os custos das transações dentro dos limites das organizações e sugere que a Teoria da firma aporta a TCT como um argumento de razão para a existência das organizações. Nesse sentido, os custos de transação precisam ser bem administrados para que as organizações tenham desempenho aceitável para a sobrevivência no mercado. A capacidade de se adaptar às incertezas é outro fator que envolve a análise de custos como tecnologia, despesas, pessoal, distribuição, contratação e monitoramento (BARNEY; HESTERLEY, 2007; COASE, 1937).



Sob este cenário, a maior contribuição da pesquisa feita por Coase (1937) foi colocar os custos de transação no centro da análise da questão de por que as firmas existem e sugerir que tanto os mercados quanto as organizações se diferenciam na forma como gerenciam uma mesma transação. O custo daquelas transações implica em atividades tais como a descoberta dos preços, a negociação e regegociação dos contratos, a fiscalização e resolução dos conflitos. Contudo, falta saber qual transação é para mercado e qual ficaria dentro da firma. Assim, esta teoria econômica serve de base para a TCT (BARNEY; HESTERLEY, 2007).

Os custos de transação podem ser distinguidos em dois tipos: os custos *ex ante* e os custos *ex post*. Os *ex ante* são os custos de elaboração e negociação e os *ex post* são custos de manutenção de um acordo. Os custos *ex post* podem ter quatro formas: os custos ocorridos na falta de alinhamento do acordo; os custos de barganha ocorridos para corrigir distorções após o acordo; os custos de configuração e funcionamento das estruturas de governança para solucionar possíveis disputas; e os custos de efetivação de uma união segura (WILLIAMSON, 1985).

Nesse sentido, são dois os pressupostos comportamentais que sustentam e que geram os custos de transação: a racionalidade limitada dos agentes econômicos e o oportunismo presente nas ações dos agentes econômicos. A racionalidade limitada indica que, mesmo o indivíduo sendo racional e buscando a maximização da satisfação e dos lucros, ele é limitado pela falta de informação, de maneira que ao invés de tomar uma decisão ótima, adota a melhor decisão possível, dada a limitação do seu conhecimento (SAES, 2009).

Williamson (1985) define oportunismo como a busca do autointeresse com avidez. O autor ainda explica que: mentir, roubar, lograr, enganar, revelar informação de forma distorcida ou incompleta, ofuscar e confundir outros atores são algumas posturas possivelmente adotadas por atores oportunistas, com o objetivo de atingir, de forma ávida, o auto interesse. Nesse sentido, ao identificar o risco de comportamento oportunista por parte dos agentes envolvidos pode-se ter um prévio conhecimento da estrutura de governança mais adequada e dos custos de transação existentes.

Segundo Williamson (1985) os custos de transação são aqueles ocorridos para planejar e monitorar as estruturas de governança. A decisão da governança de uma transação, baseando-se na TCT, é iminente. Ou seja, os atores econômicos irão escolher a forma de governança que usarão para fazer frente ao mercado e também



escolherão a estrutura de governança que será reflexo pela hierarquia dentro da própria empresa. Deste modo, a decisão de governança reduzirá os possíveis problemas transacionais ocasionados pela racionalidade limitada bem como do oportunismo.

Ressalta-se também que, a estrutura de governança de mercado permite que os atores econômicos reduzam os custos transacionais criados tanto pelo oportunismo, quanto pela racionalidade limitada, visando uma estrutura de governança escolhida que será melhor que a hierarquia. A governança cumprirá o seu papel para o qual foi criada pelos atores econômicos com a finalidade de gerenciar e gerar menores custos transacionais. Assim, a principal diferença entre as estruturas hierárquicas das estruturas de governança, consiste na presença de uma terceira pessoa responsável pelo gerenciamento das transações e que tem como objetivo a minimização de todos os problemas criados pelo oportunismo e pela racionalidade limitada dos atores econômicos dentro da estrutura de governança (BARNEY; HESTERLEY, 2007).

Nesse sentido, Williamson (1981) responde a questão de por que as organizações existem por meio da análise da estrutura de hierarquia, que resolve os problemas de governança de mercado com investimentos específicos, sob condições de incerteza, diferente das estruturas de governança.

A TCT teve sua primeira e mais completa aceitação nos estudos da economia e do comércio exterior. Nesse sentido, a teoria é explicada na prática por meio do entendimento das empresas multinacionais (EMNs) na busca da resposta de quando poderiam internalizar suas transações dentro da própria firma, ou, quando elas poderiam confiar nas transações com base no mercado. A explicação concentra-se em torno das variações do mercado, ou seja, quando existem mais compradores e vendedores. Esta análise tende a ser mais eficiente quando os mercados são imperfeitos, com maior incerteza, complexidade e produtos heterogêneos dentro de um número reduzido de vendedores e compradores, o que favorece o processo de internacionalização (BUCKLEY; CASSON, 2009).

Conclui-se então, que a TCT ofereceu uma visão que permite um olhar para dentro da empresa, na chamada "caixa preta". Esta nova visão não serve apenas para os economistas, mas também para os pesquisadores organizacionais que poderão aplicar a TCT em novas pesquisas dentro dos estudos organizacionais. Um exemplo do emprego da TCT nas pesquisas interorganizacionais são as estratégias de

internacionalização, análise do poder de barganha das organizações, processo decisório dos atores econômicos e também dos aspectos relacionados a estruturas de governança (MARANHO; ABIB; FONSECA, 2013).

Assim, uma abordagem sobre a TCT nas pesquisas organizacionais pode ser expressa como base para as análises, como sugere:

A TCT é base para o entendimento e análise de diversas questões sobre estudos organizacionais como um todo e no campo da estratégia, especificamente, nos arranjos estruturais que garantiriam a eficiência e a eficácia das organizações (MARANHO; ABIB; FONSECA, 2013).

Com base na TCT, pode-se refletir acerca do problema do oportunismo, que cria assimetrias de informação e conseqüentemente poderia gerar um aumento da incerteza devido à ambigüidade de desempenho. Então, administrar as transações do mercado, ou seja, os custos de transação considerados *ex-post*, por meio de estruturas de governança, levam a um maior desempenho operacional e estratégico. (WILLIAMSON, 1985; JEAN; SINKOVICS; KIM, 2008). Assim, as falhas contratuais, assimetrias de informação e posturas oportunistas poderia prejudicar o desempenho das empresas diretamente envolvidas (ABBADÉ, 2009).

Especialistas apontam, como a causa de escândalos financeiros, o resultado da deficiência ou ausência dos mecanismos de governança corporativa. É consenso que as fraudes financeiras ocasionam perdas significativas na avaliação dos investidores. Dessa forma, empresas se preocupam em evidenciar suas práticas de governança, e alguns estudos apontam que, a transparência da governança corporativa apresenta relação positiva com o valor e o desempenho da empresa (GÓIS; LUCA; SOUSA, 2017).

Na presente pesquisa se adotará a TCT para estudar como as multinacionais escolhidas gerenciam suas transações com objetivo de competir e sobreviver no mercado. Ou seja, a teoria embasará a análise do oportunismo, poder de barganha e os arranjos estruturais pela busca dos ganhos empresariais; e que, nessa busca gerem possíveis ações de *misconduct* que conseqüentemente poderiam causar algum impacto no desempenho organizacional.

Assim, a pesquisa também contribuirá no avanço do refinamento empírico da TCT, ganhando mais força no conhecimento acadêmico e no estudo aplicado à avaliação de empresas multinacionais brasileiras.

A seguir, a teoria da agência será desenvolvida e servirá de suporte à Teoria dos custos de transação, considerando que grupos e indivíduos realizam os atos das organizações (TAMMY, 2008). Assim, a teoria da agência auxiliará para justificar ações do indivíduo, entre outros agentes dentro e fora das fronteiras organizacionais.

#### 2.4. TEORIA DA AGÊNCIA

A teoria da agência é considerada uma teoria importante, mas ainda controversa, pois existem duas posições divergentes ao respeito da mesma. Uma delas, argumenta que a teoria da agência é revolucionária e possui uma fundamentação poderosa (JENSEN e MECKLING, 1983), a outra argumenta que a teoria não trata de nenhum problema claro, é estreita, não tem implicações testáveis e é perigosa (PERROW, 1986). Mas, uma pequena perspectiva está no meio, a qual fornece uma perspectiva única, realista e empiricamente testável sobre os problemas de esforço cooperativo (EISENHARDT, 1989).

Nesse sentido, para Garay e Cordaro (2017) a teoria da agência é construída como um campo descritivo bastante completo, que integra uma visão da natureza, da ação humana e seu papel no desenvolvimento das organizações econômicas. No que diz respeito à natureza da ação é originalmente baseada na concepção do homem como um indivíduo maximizador (*homo economicus*), ou seja, um indivíduo que avalia suas alternativas em critérios econômicos.

A teoria da agência tem sido usada por autores em várias disciplinas como: contabilidade (por exemplo, Demski e Feltham, 1978), economia (por exemplo, Spence e Zeckhauser, 1971), finanças (por exemplo, Fama, 1980), marketing (por exemplo, Basu, Lal, Srinivasan, e Staelin, 1985), ciência política (por exemplo, Mitnick, 1992), comportamento organizacional (por exemplo, Eisenhardt, 1985, 1988; Kosnik, 1987), e sociologia (por exemplo, Eccles, 1985; Branco, 1985). O objetivo é levar aos pesquisadores da organização à teoria da agência em seu estudo da ampla gama de questões de agentes e principais que as empresas enfrentam. A perspectiva é marcada pelo relacionamento de agência, isto é, entre o principal e o agente, quem é aquele que trabalha para o principal (EISENHARDT, 1989).



Os pesquisadores da teoria da agência estão preocupados com a relação principal-agente, uma teoria que pode ser aplicada a relacionamentos entre empregador-empregado, advogado-cliente, comprador-fornecedor e outras agências (HARRIS; RAVIV, 1978). Apoiando essa ideia, Sauerbronn e Faria (2011) propõem que a agência não pertence ao indivíduo, tampouco à organização e ao ambiente, mas se materializa ao longo de um processo de interação social que pode ser observado e descrito quanto às influências que residem em diferentes níveis.

Assim, o coração da teoria da agência é o conflito de objetivos inerentes quando se juntam indivíduos com diferentes preferências (EISENHARDT, 1989). Essa dicotomia entre o principal e o agente pode gerar um comportamento oportunista do agente, é nesse momento que nasce o quê do estudo da agência e dos mecanismos do principal para tentar minimizar essa conduta.

Essa separação entre controle e propriedade, no âmbito organizacional por exemplo, como explica Bainbridge (2008), é um fenômeno histórico caracterizado pelo crescimento e pela complexidade progressiva das empresas, especialmente durante o século XX, que deu origem a uma separação crescente entre propriedade e administração ou controle. Esse processo gerou, por sua vez, uma espécie de conflito entre quem toma decisões dos proprietários; isso, produzido não apenas pela separação entre controle e propriedade, mas também pela divisão da empresa em um número cada vez maior de acionistas (GARAY; CORDARO, 2017).

Como explica Demsetz (1983) a separação entre administração e propriedade gera uma perda progressiva de controle por parte dos proprietários, já que a propriedade está amplamente dispersa entre um número crescente de acionistas, razão pela qual o controle efetivo é perdido. Os administradores, assim, gerentes ou executivos experimentam uma liberdade crescente no uso dos recursos da empresa, ao contrário do que teria acontecido se a propriedade tivesse permanecido concentrada. Dessa forma, a estrutura organizacional dividida entre proprietários e gestores permite que os mesmos gerentes enxerguem a possibilidade de utilizar os meios da empresa cada vez mais em seu favor e menos em benefício dos acionistas.

Esse conflito acima mencionado gera duas posições opostas no campo da teoria dos negócios: A primeira é aquela que prioriza os proprietários ou acionistas (acionistas preferenciais) e a segunda posição é aquela que prioriza os gestores e as atividades administrativas da empresa. Assim, a influência da economia da agência promoveu a ideia de que os gestores são agentes dos acionistas que assumem uma

responsabilidade fiduciária, definida como a obrigação de maximizar o valor econômico. (BAINBRIDGE, 2008).

Segundo Eisenhardt (1989) dentre as contribuições mais significativas da teoria da agência temos que:

- A teoria da agência nos lembra que grande parte da vida organizacional é baseada no interesse próprio e incentivos,
- A informação é considerada uma mercadoria, ela tem um custo e pode ser comprada. As organizações podem investir em sistemas de informação para controlar o oportunismo do agente,
- O fluxo principal-agente é mais focado no contrato entre o principal e o agente. Ou seja, usar um subconjunto de variáveis de agência, como programabilidade de tarefas, sistemas de informações e incerteza de resultados, para prever se o contrato é baseado em comportamento ou em resultados.

Por outro lado, Jensen e Meckling (1983) e Ross (1973) coincidem em que a contribuição da teoria da agência não se refere tanto à distinção entre agente e principal, mas aos mecanismos que poderiam facilitar uma ação do agente que coincida com o interesse econômico do principal. Nesse sentido, Bohren (1998) considera que o problema da teoria da agência é tentar resolver a necessidade de projetar contratos que possam ajustar o comportamento do agente de tal forma que o diretor veja seu benefício aumentado e o próprio agente também possa ver suas expectativas de utilidade. Esse alinhamento de interesses, no entanto, sempre acarretaria em um risco permanente, já que o principal tem limitações práticas para observar diretamente o comportamento do agente e garantir que ele efetivamente guarde seus interesses.

Mas, esse alinhamento de interesses, segundo Jensen e Meckling (1976) se daria quando os incentivos estiverem bem colocados, assim a relação de agência seria adequada e ambas as partes se beneficiariam mutuamente. No entanto, quando esses incentivos não foram adequadamente implementados, o relacionamento pode não apenas levar à sua cessação pelo agente, de acordo com o cálculo do custo de oportunidade, mas também poderia motivar problemas de agência. Ou seja, aquelas decisões e práticas nas quais o agente se beneficia, mas às custas do principal, isto é, oportunismo.

Todavia, não é surpreendente que a teoria da agência tenha analogias com a teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1975). Nesse sentido, Barney e Ouchi



(1986) defendem que as teorias compartilham suposições de interesse próprio e racionalidade limitada. Contudo, Spence (1975) alega que as duas teorias surgem de diferentes tradições da economia; a teoria dos custos de transação está preocupada com as fronteiras organizacionais, enquanto que, a teoria da agência, está preocupada com o contrato entre as partes cooperantes, independentemente do limite.

No entanto, a diferença mais importante é que cada teoria inclui variáveis independentes únicas. Na teoria dos custos de transação, estes são especificidades de ativos e negociação de pequenos números. Na teoria da agência, existem as atitudes de risco do principal e do agente, a incerteza do resultado e os sistemas de informação. Assim, as duas teorias compartilham um parentesco na economia, mas cada uma tem seu próprio foco e variáveis independentes únicas (EISENHARDT, 1989).

A aplicação da teoria da agência é mais relevante em situações em que existem problemas de contratação, como por exemplo: situações em que há **(a)** conflito de objetivos consideráveis entre principais e agentes, de tal forma que o oportunismo do agente é provável, por exemplo: proprietários e gerentes, gerentes e profissionais e fornecedores e compradores; **(b)** incerteza de resultado suficiente para desencadear as implicações de risco da teoria, por exemplo: inovação de novos produtos, empresas jovens e pequenas, indústrias recentemente desregulamentadas; e **(c)** trabalhos orientados para a equipe nos quais a avaliação de comportamentos é difícil. Ao enfatizar esses contextos, os pesquisadores podem usar a teoria da agência, onde ela pode fornecer a maior alavancagem e onde ela pode ser mais rigorosamente testada. Temas como inovação e configurações, como empresas de base tecnológica, são particularmente atraentes porque combinam conflitos de objetivos entre profissionais e gerentes, riscos e empregos, nos quais a avaliação de desempenho é difícil (EISENHARDT, 1989).

Além dessas aplicabilidades da teoria da agência acima mencionadas, duas áreas são particularmente apropriadas. Uma é aplicar a estrutura da agência aos tópicos de comportamento organizacional que se relacionam com a assimetria de informação ou engano em situações cooperativas. A segunda área é a expansão além das formas puras de contratos de comportamento e resultado para uma gama mais ampla de alternativas de contrato. A maioria das pesquisas trata os contratos como uma dicotomia: comportamento versus resultado. No entanto, os contratos podem



variar (Anderson, 1985; Eisenhardt, 1985, 1988). Além disso, a pesquisa atual concentra-se em uma única recompensa, negligenciando muitas situações nas quais existem várias recompensas, diferindo por período de tempo e por contrato. Por exemplo, os gerentes de nível superior geralmente são beneficiados por várias recompensas, como promoções, opções de ações e salário. As recompensas múltiplas e mistas (comportamento e resultado) apresentam dificuldades empíricas, mas também refletem a vida real. A riqueza e a complexidade da teoria da agência aumentariam se os pesquisadores considerassem esse espectro mais amplo de contratos possíveis (EISENHARDT, 1989).

Na presente pesquisa, a Teoria da agência dará suporte à Teoria dos custos de transação. Sendo que, as ações oportunistas durante os processos de negociação das empresas são melhores percebidas em ações dos indivíduos que formam parte de uma organização. Apesar de que a má conduta organizacional seja capaz de ser percebida como um resultado no nível da organização (Baucus, 1994; Finney e Lesieur, 1982; Szwajkowski, 1985; Vaughan, 1983), ressalta-se que os grupos e indivíduos são quem realizam os atos das organizações (TAMMY, 2008). Assim, a teoria da agência servirá de suporte para justificar as ações do indivíduo, entre outros agentes dentro e fora das fronteiras organizacionais. Em segundo lugar, o conflito entre o principal e o agente é uma característica humana que está embutida nos genes do ser humano, por tanto existente nas organizações. Deste modo, os conflitos que surgem devido à separação entre propriedade e gestão são apenas mais uma modalidade deste acidente (ARAYA; CRESPO, 2016).

A seguir será desenvolvida a teoria dos escândalos corporativos, como uma teoria complementar que permitirá entender como são os sistemas de governança corporativas das empresas envolvidas em escândalos no Brasil (COFFEE, 2005; SILVA et al., 2012).

## 2.5. TEORIA DOS ESCÂNDALOS CORPORATIVOS

A teoria dos escândalos corporativos surgiu nos Estados Unidos e Europa, baseada em uma onda de irregularidades observadas no período entre os anos de 2001 e 2002 com diferentes características, que são justificadas pelos diferentes sistemas de governança. Os escândalos corporativos, quando ocorrem, produzem

explosões concentradas e causam problemas sérios. Este assunto tem sido negligenciado nos estudos organizacionais (COFFE JR, 2005).

As diferenças nos sistemas de governança corporativa das empresas são percebidos, especificamente, no nível de concentração do controle e pode explicar a natureza dos escândalos corporativos observados nos diferentes países.

Sob este cenário, o autor comparou e analisou os sistemas de governança corporativa das empresas envolvidas em escândalos dos Estados Unidos e da Europa, tentando responder a seguinte questão, descreve:

Os escândalos corporativos, particularmente quando ocorrem em explosões concentradas, levantam sérios problemas que os estudiosos ignoraram há muito tempo. Duas questões se destacam: primeiro, por que ocorrem diferentes tipos de escândalos em diferentes economias? Em segundo lugar, por que uma onda de escândalos ocorre em uma economia, mas não em outra? (COFFE JR, 2005, p. 3)

No estudo, percebe-se que as empresas estadunidenses se caracterizavam por ter um controle disperso, ou seja, com um forte mercado de capitais que exigia uma maior transparência com seus acionistas. Com relação às empresas européias, que se caracterizavam por possuir um sistema de governança pouco disperso; ou seja, que concentravam os seus capitais em poucos acionistas, o controle e a transparência não é uma característica necessária para o controle, já que poucos dirigiam a empresa e seus capitais.

Neste contexto, nos sistemas de governança onde a propriedade é diversificada, há uma maior tendência às diversas formas de manipulação dos resultados. Assim, são criados incentivos administrativos para o gerenciamento dos resultados. Nos sistemas onde a propriedade é concentrada, os escândalos são caracterizados por benefícios privados de controle. Ou seja, benefícios fixos que dependem do seu poder dentro da empresa. Torna-se necessário a criação de sistemas de governança que possam beneficiar economicamente (COFFE JR, 2005).

Vale lembrar que, tanto nos países de propriedade concentrada como na Europa, quanto nos países com sistemas de propriedade bem dispersa, ocorrem escândalos corporativos e as economias sofrem as consequências negativas dessa ação. O que difere nestes escândalos, são o motivo pelo qual existem ou acontecem, como foi explicado no parágrafo anterior (SILVA, SANCOVSCHI, *et al.*, 2012).

Na Europa, onde o sistema de propriedade é mais concentrado, a maioria das corporações possui um acionista ou um grupo de acionistas que controlam, ou seja, não precisam de mecanismos indiretos de controle, como remuneração variável ou opções de ações, para incentivar uma melhor gestão por parte dos administradores. Os acionistas destas corporações, com diferença do que acontece nos Estados Unidos, podem atuar diretamente na gestão da empresa e monitorar de perto a ação dos executivos.

Nesse sentido, os administradores têm menos liberdade de ação e menos motivação para manipular os resultados, já que não serão beneficiados diretamente com opções de ações pelo bom desempenho na gestão. Assim, não há necessidade de utilização de sistemas de remuneração baseados no resultado contável e nem opções de ações. Do mesmo modo, o papel dos auditores e analistas de mercado pode variar significativamente, pois apresentam um papel central e crucial predominantemente nos sistemas de controle mais dispersos.

Sob este cenário, pode-se citar que:

As diferenças na estrutura da propriedade compartilhada representam diferenças nos escândalos corporativos, tanto em termos de natureza da fraude, identidade dos perpetradores quanto da aparente disparidade no número de escândalos em qualquer momento. Em sistemas de propriedade dispersa, os gerentes corporativos tendem a ser os vilões da história, enquanto em sistemas de propriedade concentrados, são acionistas controladores que desempenham o papel correspondente. (COFFE JR, 2005, p. 2).

A teoria dos escândalos corporativos relatada por Coffe (2005), serve como base para o estudo de Silva et al. (2012) testado e analisado para empresas brasileiras. Neste sentido, no Brasil, apesar do significativo número de casos de escândalos noticiados pela mídia, pouco sabe-se acerca das principais características destes escândalos.

Assim, em comparação com o Brasil, nos EUA, os casos de fraudes contábeis em empresas não financeiras são mais frequentes que os casos de fraudes em empresas financeiras. Além disso, demonstra-se que os escândalos nos EUA ocorrem com maior frequência em empresas de capital aberto quando foi comparado com os casos observados no Brasil.



A principal descoberta e aporte de Silva et al. (2012) foi que as empresas brasileiras possuem sistemas de governança corporativa muito similares ao das empresas européias, demonstrado assim:

Significativo nível de concentração do controle e, mais especificamente, com um grande número de empresas controladas por grupos familiares, as diferenças das características das fraudes contábeis observadas no Brasil e nos Estados Unidos podem ser explicadas pela Teoria dos Escândalos Corporativos (SILVA, SANCOVSCHI, *et al.*, 2012, p. 15)

Os resultados observados apoiam a compreensão das semelhanças e diferenças entre os escândalos no que se refere a forma de operacionalização deles, seus fatores motivadores e tipos de instituições que envolvem cada escândalo. A Teoria dos escândalos corporativos, pela primeira vez, nos estudos organizacionais caracteriza as empresas que se inserem neste tipo de fraudes e as analisa desde os ganhos dos atores que as compõem. Conclui-se que a Teoria dos escândalos corporativos (COFFE, 2005; SILVA et al., 2012) trata-se de uma abordagem nova que precisa ser estudada e analisada em outros países e para mais empresas:

A Teoria dos escândalos corporativos precisa ser justificada em outras economias além das estudadas inicialmente (EU e Europa). (SILVA, SANCOVSCHI, *et al.*, 2012, p. 15).

No presente estudo, a Teoria dos escândalos corporativos servirá como teoria complementar para tentar entender os sistemas de governança corporativa, que caracterizam as empresas brasileiras envolvidas em escândalos corporativos.

A seguir propõe-se um modelo com base na teoria desenvolvida e que direcionará a presente investigação.

## 2.6. MODELO PROPOSTO COM BASE NA TEORIA DESENVOLVIDA

O modelo proposto, com base na teoria desenvolvida, estrutura-se da seguinte forma: a proposta está enraizada na TCT, pois por meio desta teoria se explicará que por trás das ações de *misconduct*, existem ações oportunistas durante o processo de negociação das empresas (*ex ante*, custos de elaboração e negociação

e os custos *ex post*, de manutenção de um acordo) que têm a finalidade de gerar menores custos de transação, competir e sobreviver.

As ações oportunistas definidas por Williamson (1985) como a busca do auto interesse, caracterizam-se por mentir, roubar, lograr, enganar, revelar informação de forma distorcida ou incompleta, ofuscar e confundir outros atores.

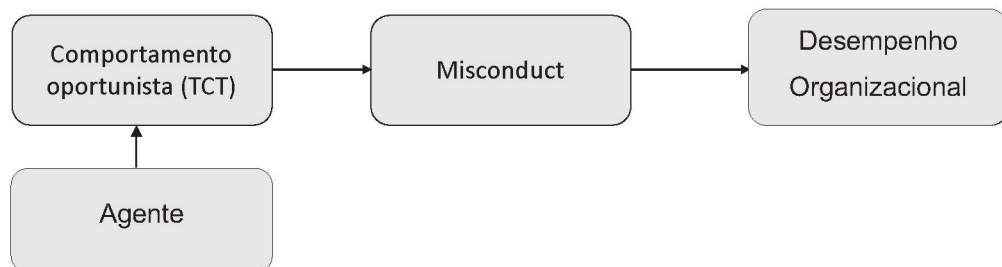
A teoria da agência serviu de suporte à Teoria dos custos de transação, considerando que grupos e indivíduos realizam os atos das organizações (TAMMY, 2008). Assim a teoria da agência nos auxiliou para justificar ações do indivíduo, entre outros agentes dentro e fora das fronteiras organizacionais. Em segundo lugar, o conflito entre o principal e o agente é uma característica humana que está embutida nos genes do ser humano, por tanto existente nas organizações (ARAYA; CRESPO, 2016).

A Teoria dos escândalos corporativos, sugere-se como uma teoria complementar que permitiu entender como são os sistemas de governança corporativas das empresas envolvidas em escândalos corporativos no Brasil (COFFEE, 2005; SILVA et al., 2012).

Por fim, quando identificadas as ações de *misconduct*, foi analisado se essas ações de *misconduct* iriam ter impacto no desempenho organizacional das empresas envolvidas em escândalos corporativos.

A seguir mostra-se o modelo proposto na presente investigação.

FIGURA 1 - MODELO PROPOSTO DE PESQUISA



FONTE: A autora (2019).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção mostra os procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa. Assim, serão apresentadas a especificação do problema de pesquisa e a delimitação e desenho da pesquisa.

#### 3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Qual a influência do *misconduct* no desempenho organizacional em empresas multinacionais brasileiras de capital aberto?**

##### 3.2.1 Definição Constitutiva e Operacional

Existem termos na presente investigação que podem não serem facilmente compreendidos, e, por essa razão, é importante que sejam definidos previamente. “Os pesquisadores definem os termos para que os leitores possam entender seu significado preciso” (CRESWELL, 2010, p. 151). “O objetivo principal da definição dos termos é torná-los claros, compreensivos, objetivos e adequados. É importante definir todos os termos que possam dar margem a interpretações errôneas. O uso de termos apropriados e de definições corretas, contribui para a melhor compreensão da realidade observada” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 160).

Os termos são: a) Simples ou constitutivos: quando apenas traduzem o significado do termo ou expressão menos conhecida, com uma descrição geral do termo, b) Operacional ou empírica: quando, além do significado, se apoia com exemplos, na compreensão do conceito, tornando clara a experiência no mundo intencional, concentrado nas maneiras de observar e/ou mensurar um fenômeno (RICHARDSON, 1989; MARCONI; LAKATOS, 2010)

Assim, com a finalidade de tornar compreensíveis os principais termos utilizados na presente pesquisa, serão definidos a seguir tanto em sua definição mais simples ou constitutiva quanto na sua definição operacional, os termos serão os seguintes: *Misconduct*, oportunismo e desempenho organizacional.



### a. *Misconduct*

**Definição constitutiva:** Na presente pesquisa utiliza-se a seguinte definição de *misconduct* porque considera-se mais abrangente e atual do que as outras: o conceito de *misconduct* inclui uma ampla gama de comportamentos: violações de direito penal, civil e administrativo; transgressões de códigos industriais e profissionais específicos; e infrações a regras organizacionais menos codificadas, normas sociais e princípios éticos. Podendo ser evidenciado tanto no nível organizacional quanto no nível individual (PALMER; SMITH-CROWE; GREENWOOD, 2016, p. 1).

**Definição operacional:** A operacionalização da compreensão do termo *misconduct* foi com base nos casos das multinacionais brasileiras estudadas. Posto que, o conceito acima definido pode abranger uma ampla variedade de crimes dentro de cada comportamento; como por exemplo: corrupção, subornos, extorsão/chantagem, fraude financeira, entre outros. Foram identificados com base na informação analisada das sentenças, julgamentos, envolvimento e denúncia nos casos deflagrados.

### b. Oportunismo

**Definição constitutiva:** Williamson (1985) define o oportunismo como a busca do autointeresse com avidez. O autor ainda explica que: mentir, roubar, lograr, enganar, revelar informação de forma distorcida ou incompleta, ofuscar e confundir outros atores são algumas posturas possivelmente adotadas por atores oportunistas com o objetivo de atingir, de forma ávida, o auto interesse.

**Definição operacional:** Operacionalmente, o oportunismo é compreendido com base na lista de quatro formas dos custos ex post da TCT, procurando a existência de ações oportunistas dentro delas (busca do auto interesse caracterizando-se por mentir, roubar, lograr, enganar, revelar informação de forma distorcida ou incompleta, ofuscar e confundir outros atores): Custos ocorridos da falta de alinhamento do acordo; custos de barganha ocorridos para corrigir distorções após o acordo; custos de configuração e funcionamento das estruturas de governança para solucionar possíveis disputas; e custos de efetivação de uma união segura.

### c. Desempenho Organizacional

**Definição constitutiva:** Em termos muito genéricos, o desempenho organizacional é definido como um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros capazes de avaliar até que ponto as metas e objetivos organizacionais foram alcançados (KAPLAN; NORTON , 1992).

**Definição operacional:** Para fins de pesquisa aplicada, o desempenho organizacional é definido em termos de índices financeiros como ROA, ROE e ROI; e resultados de mercado como a participação de mercado e preço de ações (SINGH; DARWISH; POTOČNIK, 2016; YAGHOUBI, 2016).

Seguem as definições dos indicadores financeiros analisados:

1. O Retorno sobre ativos - *Return on assets (ROA)*, definido como a relação entre o lucro operacional líquido e os ativos de início de ano da empresa registrados em seu balanço patrimonial;
2. O Retorno sobre o patrimônio líquido - *Return on equity (ROE)*, medida de quanto a empresa gera para seus proprietários, o ROE é igual ao lucro líquido dividido pelo valor contábil do patrimônio líquido. O patrimônio do acionista geralmente inclui o valor das reservas, uma vez que elas poderiam ser pagas aos acionistas;
3. O Retorno sobre o investimento - *Return on investment (ROI)*, esta é uma medida tradicional líder. O ROI é geralmente definido como a razão entre o lucro operacional líquido e o valor contábil líquido dos ativos. O valor contábil líquido dos ativos é igual aos ativos da empresa menos o valor dos intangíveis e passivos totais.

Seguem as definições dos indicadores de mercado analisados:

1. O retorno sobre ativos de valor de mercado - *Return on market-valued assets*. O retorno sobre os ativos de valor de mercado é a receita operacional anual dividida pelo valor de mercado do patrimônio líquido no início do ano mais o valor contábil da dívida de longo prazo.
2. Preço de ações

## 3.2. ABORDAGEM E DELINEAMENTO DE PESQUISA

Visando atingir o objetivo previamente descrito, nas seções a seguir especificam-se os métodos empregados no desenvolvimento da presente investigação.

### 3.3.1 Delineamentos da Pesquisa

A natureza de uma pesquisa pode ser qualitativa, quantitativa ou mista (CRESWELL, 2010). A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, a qual nos permite entender qual a influência do *misconduct* no desempenho organizacional em empresas multinacionais brasileiras de capital aberto e esta abordagem considera o caráter ou a natureza essencial e remete ao significado, a definição, analogia ou metáfora caracterizando algo. Prepara aspectos não considerados nos dados expressos, como aparências, ambientes, tradição e significados (DENZIN, 2006; COOPER; SCHINDLER, 2003).

A pesquisa qualitativa abrange várias formas de pesquisa e ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente. Nesse cenário, não se buscam agentes, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram. Assim, presta-se atenção particular aos indicadores qualitativos quando existem situações em que a evidência qualitativa substitui as informações estatísticas. Nas pesquisas de cunho qualitativo, tanto a delimitação quanto a formulação do problema possuem características próprias. Ambas exigem do pesquisador a imersão no contexto que será analisado. As análises do passado e do presente são cruciais para que haja maior isenção do investigador para com o fenômeno social que se pretende desvendar (GODOI, 2010).

Entre as diversas formas que a pesquisa qualitativa assume, a estratégia do estudo de caso será utilizado na presente pesquisa. O estudo de caso será a maneira de avaliar o exposto entendendo-se que a dita análise é realizada quando se pretende avaliar de maneira mais profunda um caso, um fenômeno ou fato específico.

O estudo de caso segundo Yin (2005) como estratégia de pesquisa utiliza-se para contribuir com o conhecimento que se tem dos fenômenos individuais,



organizacionais e social, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. A clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real (YIN, 2005).

Na presente pesquisa, analisam-se dois casos representativos de escândalos corporativos de duas empresas multinacionais brasileiras de capital aberto: A Petrobras e a Camargo Corrêa. Segundo Hartley (1995) os estudos de caso são especialmente úteis quando o pesquisador deseja compreender os processos e interações sociais que se desenvolvem nas organizações, situando-os no contexto histórico e atual no qual estão imersos.

Escolheu-se o estudo de caso, pois a contribuição que se pretende trazer é não explorar casos típicos, mas examinar casos extremos ou pouco usuais, escândalos corporativos de *misconduct* em empresas multinacionais brasileiras, os quais podem ser especialmente reveladores ao serem analisadas a relação com o desempenho organizacional (GODOI, 2010).

Segundo Yin (2005) existem três tipos de estudo de caso: explanatório, exploratório e descritivo. O tipo explanatório, estabelece uma relação causal entre variáveis X e Y para explicar um fenômeno, adequados para fazer estudos causais, principalmente para testar uma teoria. O tipo exploratório, é o estudo de caso de situações em que a intervenção (fenômeno) avaliado não possui um único e claro conjunto de resultados e tem como objetivo definir questões, construtos, proposições ou hipóteses. Aplica-se sobre tudo a estudos com poucas referências de literatura e pesquisas anteriores. O descritivo, apresenta uma descrição completa de um fenômeno dentro de seu contexto. O tipo de estudo de caso adotado nesta investigação é o explanatório.

Em quanto à dimensão temporal, a pesquisa apresenta um corte longitudinal. O qual permitirá estudar os casos em diferentes pontos no tempo.

### 3.3.2 Escolha dos Casos de Análise

Após ter analisado a economia brasileira atual, identificou-se uma grande quantidade de escândalos de corrupção caracterizados dentro do conceito de

*misconduct*. Nesse sentido, um dos maiores escândalos pelas grandes sumas de dinheiro envolvido; além do prestígio, até o momento que foram deflagradas, que tinham as empresas envolvidas; é a Operação “Lava Jato” que tem levado o país a uma das maiores crises políticas da história brasileira (FOLHA DE SÃO PAULO, 2014; RIBEIRO; VIZONÁ; CASSOTTA, 2016; COSTA et al., 2017).

Assim, foi que resultou o interesse nos escândalos da “Lava Jato”. Logo, de uma revisão a respeito das empresas envolvidas desta operação, foi possível identificar várias empresas multinacionais como por exemplo a Petrobras, a Camargo Corrêa, Odebrecht, entre outras (FOLHA DE SÃO PAULO, 2014). Foi nesse sentido que, decidiu-se estudar as empresas multinacionais brasileiras de capital aberto, pois 20 das principais multinacionais brasileiras conta com ativos estrangeiros de cerca de US \$ 96 bilhões e 174.448 funcionários estrangeiros, excluindo empregados terceirizados e temporários, com isso revela-se o destaque das mesmas pela grande abrangência tanto a nível econômico, quanto a nível social na sociedade brasileira (FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, 2017).

Os dois casos estudados foram escolhidos devido a que das 54 multinacionais existentes no Brasil, seis encontravam-se envolvidas em casos de escândalos, das quais foram escolhidas as multinacionais Petrobras e a Camargo Corrêa. Essa escolha se deu porque são multinacionais cujo escândalo foi descoberto há mais de 3 anos com o qual permite fazer uma análise longitudinal do desempenho, antes, durante e depois do escândalo. As outras quatro multinacionais restantes envolvidas em escândalos foram deflagradas recentemente. Por este motivo foram excluídas do presente estudo que pretende uma análise longitudinal.

### 3.3.3 Coleta e Fonte de Dados

Segundo Yin (2005) são seis as fontes de evidência comumente utilizadas ao realizar estudo de casos e estas são: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Na presente investigação, os dados analisados foram documentos como por exemplo sentenças jurídicas, delações, julgamentos, envolvimento e denúncias nos casos deflagrados; além de, relatórios, cartas, memorandos, documentos de prestações de contas da organização ao governo brasileiro, jornais e artigos da mídia em massa; registros em arquivos como por exemplo; comunicados visuais e

impressos internos, registros organizacionais; e artefatos físicos como por exemplo *folders*, entre outros.

### 3.3.3.1 Validade e Confiabilidade

O uso da pesquisa qualitativa tem crescido na academia de Administração. No entanto, entende-se que para sua melhor utilização seja necessário discutir seus princípios de validade e confiabilidade (PAIVA; LEÃO; MELLO, 2011). Assim, uma base teórica sólida, válida e confiável da pesquisa e seus resultados são elementos importantes para evidenciar a qualidade da pesquisa no campo organizacional (ABIB; HOPPEN; HAYASHI JR, 2019)

#### A. Confiabilidade

O objetivo da confiabilidade é minimizar os erros e vieses em um estudo. A maneira geral de fazer isso é conduzir a pesquisa de caso para que outro investigador possa repetir os procedimentos e chegar às mesmas conclusões (DUBÉ; PARÉ, 2003).

Entende-se que um procedimento de pesquisa é confiável quando responde ao mesmo fenômeno da mesma maneira, independentemente das circunstâncias de sua implementação (YIN, 2005). Ou seja, refere-se à garantia de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa semelhante e chegará a resultados aproximados (PAIVA; LEÃO; MELLO, 2011). A confiabilidade nesta pesquisa será implementada por meio da análise de dois casos, da multinacional Construções e Comércio Camargo Corrêa e a multinacional Petrobras S.A., seguindo o mesmo procedimento de análises em ambas empresas, permitindo fornecer uma conclusão mais generalizável.

Um aspecto a ressaltar na coleta de dados é que com a finalidade de aumentar a confiabilidade das informações coletadas dos casos, se manterá o encadeamento das evidências. Isto é, nenhuma evidência original deverá ser perdida e deve-se seguir a origem de qualquer evidência até as questões finais da mesma (YIN, 2005).

#### B. Validade

É usual que pesquisadores qualitativos esquivarem a questão da validade em suas pesquisas. Avaliar a pesquisa qualitativa através de uma lente construcionista



social baseia-se na crença de que os resultados da pesquisa são sempre parciais e situados; que eles constroem ativamente o mundo social e precisam serem interpretados (AGUINALDO, 2004).

Nesse sentido, entende-se como validade à confiança com que se podem obter conclusões corretas de uma análise (PAIVA; LEÃO; MELLO, 2011).

Conforme Olson et al. (2016) considera-se que a triangulação tem sido um dos métodos mais utilizados para garantir validade na pesquisa. Nesse sentido, de acordo com Patton (1999) a triangulação permite não apenas comparar, mas também cruzar dados, buscando a consistência das informações provenientes de diferentes fontes e em diferentes momentos, como o mostrado no quadro 2.

QUADRO 2- FONTES DE A ANÁLISE DOS DADOS

Fontes de evidências	Quantidade Encontradas	Caraterísticas da Fonte	Usos na pesquisa
Artigos científicos	10 artigos científicos encontrados	Procurou-se no portal <i>Web of Science</i> o termo “Lava Jato” nos últimos 10 anos. Procurou-se por esse termo devido a que os termos “Petrobras” e “Camargo Corrêa” pudessem apresentar resultados não condizentes com a “Lava Jato	- Serviram para a contextualização dos casos sob o cenário da Operação Lava Jato.  -Serviram para caracterizar os diversos componentes do <i>misconduct</i> , identificando as ações oportunistas por trás das ações de <i>misconduct</i> .
Notícias da mídia de massa	200 notícias da Petrobras  100 notícias da Camargo Corrêa	Procurou-se no portal de notícias de Google. Filtrou-se os termos da seguinte forma: -Para notícias da Petrobras foi procurado o termo “Lava jato”, pois logo que realizada uma pesquisa rápida distinguiu-se que todas as notícias com o termo “lava jato” continham o termo “Petrobras”. Razão pela qual se escolheu o termo que abrangia mais informações. As notícias foram coletadas entre o 2014 e 2018. - Para notícias relacionadas com a Camargo Corrêa foi procurado o termo “Camargo Corrêa”, pois o termo “Lava Jato” já havia sido saturado na pesquisa anterior. As notícias foram coleadas no período 2014 a o 2018.	-Serviram para caracterizar os diversos componentes do <i>misconduct</i> . identificando as ações oportunistas por trás das ações de <i>misconduct</i> .

CPI-Comissão Parlamentar de Inquérito – Petrobras 2015	1 documento com 757 páginas	O documento foi achado com base nas informações apuradas nas notícias.	
Comissão Interna de Apuração DIP DABAST 71/2014 de 25/04/2014	1 documento de 28 páginas	O documento foi encontrado com base nas informações apuradas na Comissão Parlamentar de Inquérito - Petrobras 2015.	
Departamento de Taquigrafia, Revisão e Redação-Núcleo de Redação final em Comissões - Câmara dos Deputados	1 documento de 144 páginas	O documento foi encontrado com base nas informações apuradas na Comissão Parlamentar de Inquérito-Petrobras 2015.	
Tribunal de Contas da União - Relatório de Auditoria Entidade: Petróleo Brasileiro S.A - Petrobras.	1 documento de 8 páginas	O documento foi encontrado com base nas informações apuradas na Comissão Parlamentar de Inquérito - Petrobras 2015.	
Poder Judiciário-Justiça Federal Seção Judiciária do Paraná 13º Vara Federal de Curitiba	1 documento de 19 páginas	O documento foi encontrado com base nas informações apuradas na Comissão Parlamentar de Inquérito - Petrobras 2015.	
Sites do Governo	Polícia Federal Ministério Público Tribunal de Justiça Cade	O documento foi encontrado com base nas informações apuradas nas notícias.	-Serviram para identificar as ações de <i>misconduct</i> .
Thomson Reuters	1 ferramenta de análise	Ferramenta de busca de informações das empresas listadas na Bolsa de Valores-Bovespa. Utilizou-se para a análise do desempenho da Petrobras.	-Serviu para obter dados financeiros e de mercado.
Emerging Markets Group Company	1 ferramenta de análise	Banco de dados que contém informações sobre mais de 3,6 milhões de empresas listadas e privadas em mais de 125 países. Utilizou-se para a análise do desempenho da Camargo Corrêa.	-Serviu para obter dados financeiros e de mercado.
Sites da Petrobras e Camargo Corrêa	1 site da Petrobras 1 site da Camargo Corrêa	Utilizados para conseguir informações da empresa como dados históricos e relatórios anuais.	-Serviram para contextualizar os casos. -Serviram para obter dados financeiros.

FONTE: A autora ( 2019).

Pretende-se validar a presente pesquisa uma vez que várias fontes de evidências, fornecerão várias avaliações do mesmo fenômeno, isso permite que o pesquisador alcance certo nível de saturação sobre os dados obtidos.

Assim mesmo, a triangulação, não só é usada na coleta e análise dos dados, mas também se procura uma triangulação teórica; isso é, o uso de mais de uma teoria como embasamento da investigação. A presente pesquisa está embasada por três teorias as quais suportam as nossas análises, a Teoria dos custos de transação, a Teoria da agência, e a Teoria dos Escândalos Corporativos.

Sabe-se que a transparência em todas as etapas é fundamental para a validade na pesquisa qualitativa (BARBIER; LEGRESLEY, 2011). Portanto, será uma condição tomada em conta nesta pesquisa.

Finalmente, se a validade e confiabilidade podem ser maximizadas, então os resultados são mais confiáveis e defensíveis. Assim, pode-se levar à generalização considerando que a confiabilidade é uma consequência da validade de um estudo (GOLAFSHANI, 2003).

#### 3.3.4 Análise dos Dados

Os dados coletados foram analisados tendo como base a análise de conteúdo que se caracteriza como uma forma de análise de dados capaz de contribuir para o desenvolvimento teórico das ciências sociais aplicadas, principalmente em pesquisas qualitativas, quando utilizada de forma coerente, ética, reflexiva, flexível e crítica. Dessa maneira, uma análise cautelosa do contexto e da história dos objetos de pesquisa se faz necessária (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Explica-se a existência de ações de *misconduct*, com base na lista de quatro formas dos custos *ex post* da TCT, procurando a existência de ações oportunistas dentro delas (busca do auto interesse caracterizando-se por mentir, roubar, lograr, enganar, revelar informação de forma distorcida ou incompleta, ofuscar e confundir outros atores):

- Os custos ocorridos da falta de alinhamento do acordo;
- Custos de barganha ocorridos para corrigir distorções após o acordo;
- Custos de configuração e funcionamento das estruturas de governança para solucionar possíveis disputas; e



- Custos de efetivação de uma união segura.

Várias foram as fontes de dados analisadas para categorizar o *misconduct* realizado, pois abrangem uma ampla variedade de crimes dentro de cada comportamento como por exemplo: corrupção, subornos, extorsão/chantagem, fraude financeira, entre outros. Decidiu-se analisar o *misconduct* com base nas fontes:

- Sentenças;
- Julgamentos;
- Envolvimentos; e
- Denúncias dos casos deflagrados.

Segue as categorias de desempenho analisadas:

QUADRO 3 - CATEGORIAS DE DESEMPENHO ANALISADAS

Indicadores financeiros	Indicadores de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Retorno sobre ativos - <i>Return on assets (ROA)</i></li> <li>• O Retorno sobre o patrimônio líquido - <i>Return on equity (ROE)</i>,</li> <li>• O Retorno sobre o investimento - <i>Return on investment (ROI)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Return on market-valued assets</i> - Retorno sobre ativos de valor de mercado</li> <li>• Preço de ações</li> </ul>

FONTE: A autora ( 2019).

Considerando-se o grande volume de dados secundários que foram coletados, tornou-se necessário a utilização de um *software* como apoio à análise do material empírico coletado. Tem-se usado o *software Atlas TI* pelo fácil acesso e operabilidade, permitindo ao pesquisador criar seus próprios procedimentos e o gerenciamento de seu trabalho a partir dos elementos constitutivos (códigos, citações, notas de análise e documentos).

### 3.3.5 Limitações de Pesquisa

As limitações da pesquisa principalmente estiveram relacionadas à grande quantidade de informação nas diferentes fontes secundárias analisadas. Isto devido a que o escândalo da Operação Lava Jato é muito bem documentado, com extensos artigos de mídia em massa e uma grande quantidade de relatórios do governo, entre sentenças, julgamentos, denúncias e demais documentos oficiais acerca dos casos deflagrados.

Outra limitação identificada foi a falta de aplicação de métodos quantitativos para verificar quanto uma variável de *misconduct*, como por exemplo o indicador de governança, relaciona-se com o desempenho organizacional, tendo como variável moderadora os acontecimentos ocorridos em escândalos como os da Lava Jato.

Finalmente, e com um acesso mais perto às empresas envolvidas, poderia ter se obtido informações mais exatas, mas devido às características do escândalo da Lava Jato seria pouco provável obter acesso aos funcionários de envolvidos no escândalo. Visto que, muitos dos ex-funcionários das empresas pesquisadas ainda se encontram cumprindo suas condenas pelos delitos cometidos.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo está dividido em três tópicos principais. No primeiro está a descrição da Operação Lava Jato, no segundo tópico apresenta-se a discussão da primeira organização analisada: A Petrobras S.A. ou Petróleo Brasileiro, e por fim o último tópico mostrará a discussão da segunda organização analisada: Construções e Comercio Camargo Corrêa S.A.

### 4.1. OPERAÇÃO LAVA JATO

A Operação Lava Jato pode ser considerada, em muitos aspectos, uma continuação do caso Banestado. O Banestado era um banco estadual paranaense que manteve contas no exterior e colaborou com volume elevado de evasão de divisas que foi observado a partir de meados da década de 1990 (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015)

Na agência do Banestado, em *New York*, o doleiro **Alberto Youssef**, dentre outros, tinha contas com o objetivo de realizar operações ilícitas no mercado de moedas. Apesar de condenado em 2003, Youssef fez, segundo o Ministério Público Federal, o primeiro contrato de delação premiada no Brasil e foi solto. Voltou a operar nas mesmas atividades que prometera abandonar, além de ampliar o espectro de sua atuação (SENADO FEDERAL, 2003)

No caso Banestado, foram feitos mais de 20 acordos de colaboração, recuperando-se aproximadamente R\$ 30 milhões só em função dos acordos. Centenas de pessoas foram acusadas por crimes contra o sistema financeiro nacional, de lavagem de dinheiro, de formação de quadrilha e de corrupção, obtendo-se 97 condenações. As autuações fiscais decorrentes do caso chegaram a cifras bilionárias. Mais de uma centena de pedidos de cooperação internacional foram feitos, intensificando a cooperação entre o Brasil e outros países de modo nunca antes visto na história. Os resultados desta força-tarefa anterior, do caso Banestado, foram ultrapassados apenas neste ano, com a recente força-tarefa de procuradores da República do caso Lava Jato (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2015)

A Operação Lava Jato, nas palavras do MPF, surgiu a partir de investigações sobre uma rede de postos de combustíveis e Lava a Jato de automóveis, descrita em:



“para movimentar recursos ilícitos pertencentes a uma das organizações criminosas inicialmente investigadas. Embora a investigação tenha avançado para outras organizações criminosas, o nome inicial se consagrou.” (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2017).

Assim, tudo começou como uma operação local, em 2009. A Polícia Federal iniciou as investigações de uma rede de lavagem de carros e postos de combustível suspeitos de serem usados para movimentar dinheiro de forma ilegal. Quando o nome Lava Jato foi escolhido para batizar essas investigações, ninguém imaginava o gigantismo que a operação ganharia. No dia 17 de março de 2014, a Polícia Federal deflagra uma operação em que 18 pessoas são presas, incluindo o doleiro **Alberto Youssef**, suspeito de comandar o esquema, que movimentou cerca de R\$ 10 bilhões. As ações da Polícia Federal daquele dia inauguraram as etapas da operação Lava Jato. Desde então, a Lava Jato tem revelado a existência de uma rede de corrupção que envolve empreiteiras, partidos políticos e funcionários públicos (BBC BRASIL, 2015; CASTRO; ANSARI, 2017; OSHIMA; SOPRANA, 2017; POLÍCIA FEDERAL, 2014-2018). O MPF ainda divide os participantes no esquema em quatro grupos: empreiteiras, funcionários da Petrobras, operadores financeiros e agentes políticos (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2015).

A continuação mostra-se um iconográfico elaborado pela G1, o portal de notícias da Globo, no qual explica-se o esquema de corrupção da Lava Jato de maneira visual (MATOSO, 2014).

FIGURA 2 - ESQUEMA DE CORRUPÇÃO LAVA JATO



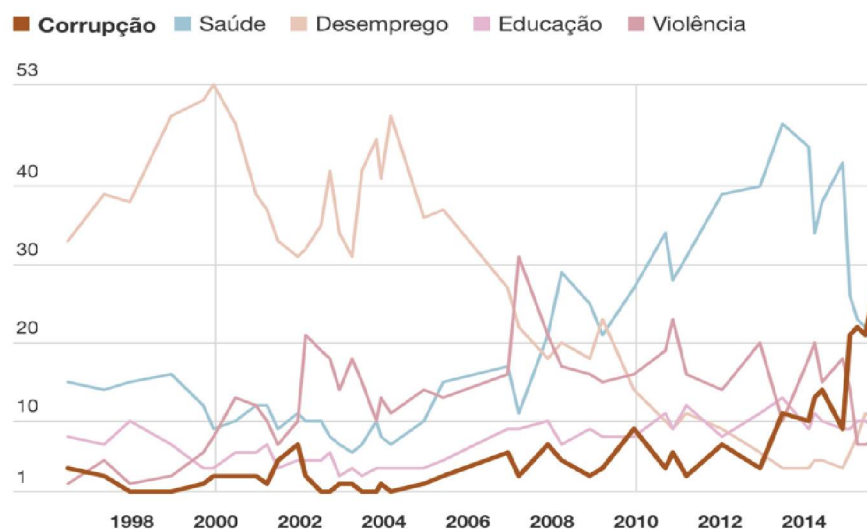
FONTE: G1 (2014).

Pode-se visualizar com base na figura anterior que, o esquema de corrupção originou-se nas **diretorias da Petrobras** que operou ilegalmente por meio de **contratos fraudulentos** realizados com **empresas fornecedoras** de serviços, conhecidas como empreiteiras. Estas empreiteiras na sua vez, e por meio dos seus **executivos** realizavam pagamentos irregulares às diretorias da Petrobras e a membros de **partidos políticos** com o objetivo de se beneficiar na disputa de uma licitação previamente acordada.

Em novembro de 2014, a Polícia Federal deu início a uma nova fase na operação Lava Jato, que envolveu as investigações das maiores construtoras do Brasil, incluindo **Camargo Corrêa**, OAS, Odebrecht e sete outras. Além disso, a justiça do Supremo Tribunal Federal (STF) autorizou as investigações de 50 políticos de seis partidos: PT, PSDB, PMDB, PP, SD e PTB. A lista investigada incluía o presidente do Senado, Renan Calheiros (PMDB), e o presidente da Câmara dos Deputados, Eduardo Cunha (PMDB). No mesmo período, a presidente da Petrobras, Grace Foster, e cinco outros diretores foram demitidos pela presidenta Dilma Rousseff. O envolvimento da empresa principal e das maiores construtoras do país (Odebrecht, OAS, Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez, entre outras) revelou um gigantesco esquema de corrupção que produziu um efeito dominó contribuindo para a deterioração da conjuntura econômica. A operação ainda está em andamento e tem havido várias novas fases (RIBEIRO; VIZONA; CASSOTTA, 2016; CASTRO; ANSARI, 2017).

O espectro da corrupção recebeu muita atenção, tanto assim que em 2015, a corrupção passou a ser percebida como o problema mais significativo no Brasil, indicando uma mudança de prioridades em relação às questões-chave para o povo brasileiro (Gráfico 1) (MENDOÇA, 2015).

GRÁFICO 1 - O MAIOR PROBLEMA DO PAÍS



FONTE: Datafolha (2018).

NOTA: Descrição do gráfico – Resposta única e espontânea, em %. Data da pesquisa: 25 e 26 de nov. 15. Entrevistados: 3.541 em 185 municípios. Margem de erro: 2p.p.. Soma pode não dar 100% devido a arredondamentos.

Em 2015, quando os efeitos da Lava Jato já eram concretos, o PIB despencou para 3,8% negativo. Segundo cálculo não apenas do governo na época, mas de economistas e de consultorias, como a 4E Consultoria, do total da queda do PIB naquele período, entre 2 a 2,5 pontos percentuais foram relativos à crise da Petrobras e da cadeia de petróleo e gás (MARETTI, 2017).

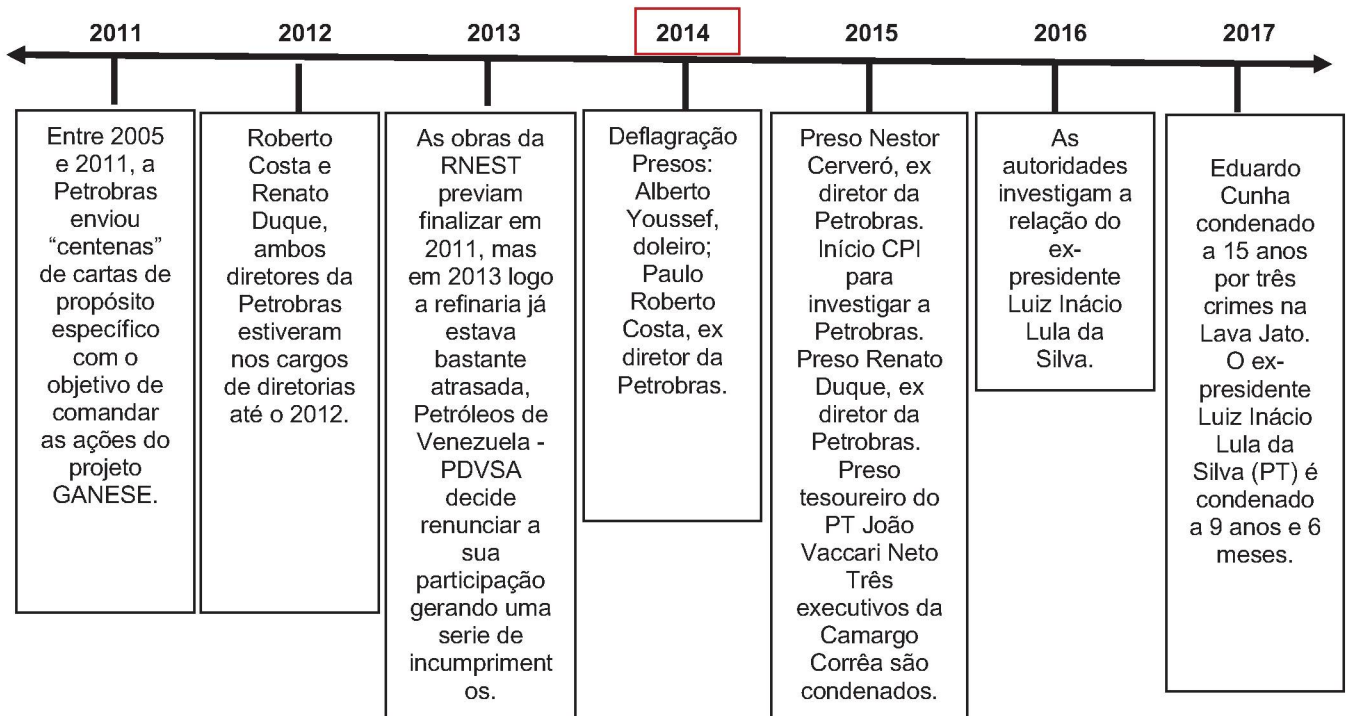
No primeiro momento, o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF/MF) registrou que o grupo realizou operações financeiras atípicas que superavam R\$ 10 bilhões. O avanço das investigações permitiu descobrir que os doleiros facilitavam também o repasse de propinas ajustadas em desfavor da Administração Pública Federal e decorrentes de contratos públicos celebrados mediante fraude em processos licitatórios. A análise do material apreendido nas diversas buscas determinadas pela Justiça Federal demonstrou a indicação política de agentes públicos que promoviam e facilitavam a contratação fraudulenta de bens e serviços com sobre preço. Segundo informações de investigados e réus colaboradores, também houve a formação de cartéis em diversos setores econômicos, o que causou grave prejuízo financeiro às empresas públicas contratantes. Fraudes em processos licitatórios eram realizadas para permitir a celebração de contratos das empreiteiras envolvidas no esquema criminosos com diversos setores da Petrobras (POLÍCIA FEDERAL, 2017).



O eventual envolvimento de agentes públicos e parlamentares, que gozam de foro especial por prerrogativa de função, fez que com que a Polícia Federal reforçasse grupo de trabalho que atua nos tribunais superiores. Cabe a essa equipe desenvolver as ações de polícia judiciária perante o STF e STJ. O seguimento das investigações policiais levou à deflagração de várias outras fases da Operação Lava Jato. As condenações, amparadas em amplas provas produzidas pela PF, decorreram naturalmente da constatação inequívoca que revelou um vasto esquema de corrupção e desvio de recursos públicos sem paralelos na história brasileira (POLÍCIA FEDERAL, 2017).

Para um melhor entendimento da Operação Lava Jato a continuação apresenta-se uma linha de tempo a qual indica os acontecimentos mais relevantes:

FIGURA 3-LINHA DE TEMPO DOS ACONTECIMENTOS MAIS IMPORTANTES DA OPERAÇÃO LAVA JATO



FONTE: A autora (2019).

A Operação Lava Jato encontra-se ainda em andamento sem uma provável data de finalização. Continuam as apurações envolvendo a empreiteiras, à Petrobras e Partidos políticos, entre outras empresas que motivo das investigações se têm envolvido nos escândalos.

#### 4.1.1. Fases da Operação Lava Jato até a atualidade

Com base nas informações da Polícia Federal, segue a continuação um quadro que mostra todas as fases da Operação Lava Jato até a atualidade (POLÍCIA FEDERAL, 2014-2018):

QUADRO 4 - FASES DA OPERAÇÃO LAVA JATO ATÉ A ATUALIDADE

<b>Primeira fase</b>	Lava Jato (17/03/2014): Início da investigação, o foco da investigação foi a ação ilegal de doleiros. 400 policiais federais que deram cumprimento a 81 mandados de busca e apreensão, 18 mandados de prisão preventiva, 10 mandados de prisão temporária e 19 mandados de condução coercitiva, em 17 cidades.
<b>Segunda fase</b>	Operação Lava Jato - 2ª Fase (20/03/2014): Apuração da mesma categoria de crimes, com extensão do foco em outros doleiros. Foram cumpridos seis mandados de busca e um de prisão temporária.
<b>Terceira fase</b>	Operação Lava Jato - 3ª Fase (11/04/2014): Investigação com mesmo propósito decorrente das anteriores, sendo identificada a participação, dentre outros, de doleiro hoje colaborador da Justiça, mediante acordo de colaboração com o MPF. Foram cumpridos 23 mandados: dois de prisão temporária, seis de condução coercitiva e 15 de busca e apreensão nas cidades de São Paulo/SP, Campinas/SP, Rio de Janeiro/RJ, Macaé/RJ e Niterói/RJ.
<b>Quarta fase</b>	Operação Lava Jato - 4ª Fase (11/06/2014): Desdobramento técnico das anteriores, cumpriu um mandado de prisão preventiva.
<b>Quinta fase</b>	Operação Lava Jato - 5ª Fase (01/07/2014): A PF cumpriu 9 mandados judiciais: sete de busca, um de prisão temporária e um de condução coercitiva.
<b>Sexta fase</b>	Operação Lava Jato - 6ª Fase (22/08/2014): Desdobramento técnico da fase anterior, com cumprimento de 11 mandados de busca e apreensão, além de uma condução coercitiva no Rio de Janeiro/RJ.
<b>Sétima fase</b>	Operação Juízo Final (14/11/2014): Deflagrada para cumprimento de mandados de prisão cautelar, busca e apreensão e sequestro de bens. Foram presos os primeiros empreiteiros e operadores do esquema de distribuição de propinas obtidas mediante contratos com a <b>PETROBRAS</b> . Alguns deles tornaram-se colaboradores da Justiça, mediante acordo firmado com o MPF, o que, contudo, não impediu suas condenações pelo Juízo de primeiro grau. Foram cumpridos 85 mandados judiciais: seis de prisão preventiva, 21 de prisão temporária, nove de condução coercitiva e 49 de buscas nos estados do Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Pernambuco, além do Distrito Federal. Decretado o bloqueio de aproximadamente R\$ 720 milhões em bens pertencentes a 36 investigados.
<b>Oitava fase</b>	Operação Lava Jato - 8ª Fase (14/01/2015): Desdobramento técnico da anterior, levou ao cumprimento de mandado de prisão de ex-diretor internacional da <b>PETROBRAS</b> : Nestor Cerveró.
<b>Nona fase</b>	Operação My Way (05/02/2015): Deflagrada para cumprimento de 62 mandados judiciais: um de prisão preventiva, três de prisão temporária, 18 de condução coercitiva e 40 de busca e apreensão e sequestro de bens nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia e Santa Catarina. O aprofundamento das investigações pela Polícia Federal permitiu verificar que o esquema de fraude das licitações da <b>PETROBRAS</b> e consequente distribuição de propinas envolvia demais diretorias da estatal.
<b>Décima fase</b>	Operação que país é esse? (16/03/2015): Deflagrada para cumprimento de 18 ordens judiciais: dois de prisão preventiva, quatro de prisão temporária e 12 de busca e apreensão nas cidades de São Paulo/SP e Rio de Janeiro/RJ. Entre as prisões preventivas, a de um segundo ex-diretor da <b>PETROBRAS</b> , já condenado a 20 anos de reclusão.



<b>Décima primeira fase</b>	Operação A Origem (10/04/2015): Deflagrada para cumprimento de mandados judiciais de prisão preventiva de ex-deputados federais. Esses ex-parlamentares já foram condenados a penas entre 11 e 20 anos de reclusão. Cerca de 80 policiais federais cumpriram 32 mandados judiciais: sete de prisão, nove de condução coercitiva e 16 de busca e apreensão nos estados do Paraná, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Pernambuco, Rio de Janeiro e São Paulo. A partir da representação da Autoridade Policial, foi decretado o sequestro de um imóvel de alto padrão na cidade de Londrina-PR. A investigação abrange, além de fatos ocorridos no âmbito da <b>PETROBRÁS</b> , desvios de recursos ocorridos em outros órgãos públicos federais.
<b>Décima segunda fase</b>	Operação Lava Jato - 12ª Fase (15/04/2015): Destinada a dar cumprimento a mandado de prisão preventiva de tesoureiro de agremiação político-partidária, identificado como receptor de vantagens ilícitas decorrentes de fraudes em contratos com a <b>PETROBRAS</b> , bem assim para prisão temporária e condução coercitiva de outros associados. O referido tesoureiro, já exonerado de suas anteriores funções, já foi condenado a 15 anos de reclusão.
<b>Décima terceira fase</b>	Operação Lava Jato - 13ª Fase (21/05/2015): Constituiu desdobramento técnico da fase anterior, levando à prisão preventiva de operadores do esquema desvelado. Converteram-se em colaboradores da Justiça mediante acordo de delação premiada com o MPF. No total, foram cumpridos 6 mandados judiciais, sendo quatro de busca e apreensão, um de condução coercitiva e um de prisão preventiva nos estados do Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro.
<b>Décima quarta fase</b>	Operação Erga Omnes (19/06/2015): Expandiu a investigação para os crimes de formação de cartel, fraude a licitações, corrupção, desvio de verbas públicas e lavagem de dinheiro para duas grandes empreiteiras com grande atuação no mercado nacional e internacional. Deflagrada para cumprimento de 59 mandados judiciais: oito de prisão preventiva, quatro de prisão temporária, 38 de busca e nove de condução coercitiva. Entre os presos, o presidente de uma empreiteira. O executivo foi condenado, na primeira ação penal, a 19 anos de reclusão.
<b>Décima quinta fase</b>	Operação Conexão Mônaco (02/07/2015): O foco das investigações foi o recebimento de vantagens ilícitas no âmbito da Diretoria Internacional da <b>PETROBRAS</b> . Foram cumpridos quatro mandados de buscas e um de prisão preventiva.
<b>Décima sexta fase</b>	Operação Radioatividade (28/07/2015): Apontou para a formação de cartel e o prévio ajustamento de licitações, além do pagamento indevido de vantagens financeiras a empregados da estatal ELETRONUCLEAR. A prisão temporária do presidente da estatal foi convertida em preventiva e após decisão do STF o caso foi desmembrado e remetido à Justiça Federal do Estado do Rio de Janeiro, onde o investigado se encontra hoje em prisão domiciliar. Foram cumpridos 30 mandados judiciais, sendo 23 de busca, dois de prisão temporária e cinco de condução coercitiva nas cidades de Brasília/DF, Rio de Janeiro/RJ, Niterói/RJ, São Paulo/SP e Barueri/SP
<b>Décima sétima fase</b>	Operação Pixuleco (03/08/2015): Deflagrada para cumprimento de mandados de prisão preventiva de ex-ministro de Estado e de temporária em desfavor de outros investigados, após desenvolvimento das investigações por análise de material apreendido e informações oferecidas a partir de colaboração premiada. Cerca de 200 policiais federais deram cumprimento a 40 mandados judiciais, sendo 26 de busca, três de prisão preventiva, cinco de prisão temporária e seis de condução coercitiva no Rio de Janeiro e São Paulo, além do Distrito Federal.
<b>Décima oitava fase</b>	Operação Pixuleco 2 (13/08/2015): Desdobramento técnico da fase anterior, com cumprimento de um mandado de prisão temporária e 10 de busca e apreensão em Brasília/DF, Porto Alegre/RS, São Paulo/SP e Curitiba/PR.
<b>Décima nona fase</b>	Operação Nessun Dorma (21/09/2015): Os trabalhos decorreram do avanço das investigações nas fases 15, 16 e 17 da Operação Lava Jato. Nessa fase, um dos focos é a continuidade da investigação de um denunciado na 15ª Fase – Conexão Mônaco e de empreiteiras já investigadas na Operação Lava Jato. Foi verificado que uma das empresas sediadas no Brasil recebeu cerca de R\$ 20 milhões, entre 2007 e 2013, de empreiteiras já investigadas na operação, sob a acusação de pagamento de propinas para obtenção de favorecimento em contratos com a estatal. Ao todo, a Polícia Federal cumpriu 11 mandados judiciais, sendo sete de busca e apreensão, um de prisão preventiva, um de prisão temporária e dois de condução coercitiva nas cidades de Florianópolis, São Paulo e Rio de Janeiro.



<b>Vigésima fase</b>	Operação Corrosão (16/11/2015): As ações policiais tiveram como alvo ex-funcionários de uma estatal investigados pelo recebimento indevido de valores por parte de representantes de empresas contratadas. Em um segundo procedimento, foram cumpridas medidas que apuram a atuação de um novo operador financeiro identificado como facilitador na movimentação de recursos indevidos pagos a integrantes da diretoria dessa estatal. Foram cumpridos 11 mandados de busca e apreensão, dois de prisão temporária e cinco de condução coercitiva nas cidades do Rio de Janeiro/RJ, Rio Bonito/RJ, Petrópolis/RJ, Niterói/RJ e Salvador/BA.
<b>Vigésima primeira fase</b>	Operação Passe Livre (24/11/2015): As investigações apontaram para complexas medidas de engenharia financeira que foram utilizadas pelos investigados com o objetivo de ocultar a real destinação dos valores indevidos pagos a agentes públicos e diretores da estatal. Cerca de 140 policiais federais deram cumprimento a 25 mandados de busca e apreensão, um de prisão preventiva e seis de condução coercitiva nas cidades de São Paulo/SP, Lins/SP, Piracicaba/SP, Rio de Janeiro/RJ, Campo Grande/MS, Dourados/MS e Brasília/DF.
<b>Vigésima segunda fase</b>	Operação Triplo X (27/01/2016): Nesta etapa se apurou a existência de estrutura criminosa destinada a proporcionar a investigados na operação policial a abertura de empresas off-shore e contas no exterior para ocultar e dissimular o produto dos crimes de corrupção, notadamente recursos oriundos de delitos praticados no âmbito da <b>PETROBRAS</b> . Em outro aspecto, a investigação policial apurou a ocultação de patrimônio através de um empreendimento imobiliário, havendo fundadas suspeitas de que uma das empreiteiras investigadas na Operação Lava Jato teria se utilizado do negócio para repasse disfarçado de propina a agentes envolvidos no esquema criminoso da mesma estatal. Foram cumpridos 15 mandados de busca e apreensão, seis de prisão temporária e dois de condução coercitiva nas cidades de São Paulo/SP, Santo André/SP, São Bernardo do Campo/SP e Joaçaba/SC.
<b>Vigésima terceira fase</b>	Operação Acarajé (22/02/2016): O objetivo desta fase era o cumprimento de medidas cautelares relacionadas a três grupos: um grupo empresarial responsável por pagamento de vantagens ilícitas, um operador de propina no âmbito de outro grupo e, por fim, um grupo receptor, cuja participação foi confirmada com o recebimento de valores já identificados no exterior que ultrapassam os sete milhões de dólares. Destinada ao cumprimento de ordens de prisão temporária, depois convertida em preventiva, de profissionais do marketing político, de prisão temporária de outros investigados e para busca e apreensão em sede de empreiteiras já envolvidas com os delitos apurados. Cerca de 300 policiais federais cumpriram 51 mandados judiciais, sendo 38 de busca, dois de prisão preventiva, seis de prisão temporária e cinco de condução coercitiva. Os mandados foram cumpridos nos estados da Bahia (Salvador e Camaçari), Rio de Janeiro (Rio de Janeiro, Angra dos Reis, Petrópolis e Mangaratiba) e São Paulo (São Paulo, Campinas e Poá).
<b>Vigésima quarta fase</b>	Operação Aletheia (04/03/2016): Destinada a esclarecer aparente recebimento de vantagens de empreiteiras implicadas diretamente nas investigações da Operação Lava Jato, bem assim eventual ocultação de patrimônio de diversas pessoas. Foram cumpridas 44 ordens judiciais: 33 de busca e 11 de condução coercitiva nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia.
<b>Vigésima quinta fase</b>	Operação Polimento (21/03/2016): Primeira fase internacional da Lava Jato, decorreu do cumprimento da prisão de um luso-brasileiro, que estava foragido desde julho de 2015 e é apontado como responsável pelo pagamento de propinas a ex-diretores da <b>PETROBRAS</b> .
<b>Vigésima sexta fase</b>	Operação Xepa (22/03/2016): Os trabalhos desenvolvidos nesta fase são um desdobramento da 23ª fase (Operação Acarajé). Verificou-se que um dos grupos empresariais envolvidos possuía um esquema de contabilidade paralela, destinado ao pagamento de vantagens indevidas a terceiros, vários deles com vínculos diretos ou indiretos com o poder público em todas as esferas. Há indícios concretos de que o grupo se utilizou de operadores financeiros ligados ao mercado paralelo de câmbio para a disponibilização de tais recursos.
<b>Vigésima sétima fase</b>	Operação Carbono 14 (01/04/2016): Em referência a procedimentos utilizados pela ciência para a datação de itens e a investigação de fatos antigos. Cinquenta policiais federais cumpriram 12 ordens judiciais, sendo oito mandados de busca e apreensão, dois mandados de prisão temporária e dois mandados de condução coercitiva.

<b>Vigésima oitava fase</b>	Operação Vitória de Pirro (12/04/2016): A Polícia Federal realizou diligências em dois estados e no Distrito Federal. Cerca de 100 policiais federais deram cumprimento a 22 ordens judiciais: 14 mandados de busca e apreensão, um mandado de prisão preventiva, dois mandados de prisão temporária e cinco mandados de condução coercitiva. As medidas foram cumpridas nos municípios de São Paulo, Rio de Janeiro, Taguatinga e Brasília.
<b>Vigésima nona fase</b>	Operação Repescagem (23/05/2016): A Polícia Federal deflagrou a Operação Repescagem, para dar prosseguimento às investigações de crimes de formação de quadrilha, lavagem de dinheiro e corrupção passiva a ativa, envolvendo verbas desviadas do esquema criminoso revelado no âmbito da Petrobras. Policiais federais deram cumprimento a seis mandados de busca e apreensão, um mandado de prisão preventiva e dois mandados de prisão temporária nas cidades de Brasília/DF, Rio de Janeiro/RJ e Recife/PE. Os mandados foram expedidos pela 13ª Vara Federal de Curitiba/PR.
<b>Trigésima fase</b>	Operação Vício (24/05/2016): Essa fase, que contou com a participação da Receita Federal, tratou de investigações inseridas no esquema de corrupção e lavagem de ativos, decorrentes de contratos firmados com a <b>PETROBRAS</b> . Cerca de 50 policiais federais e 10 servidores da Receita Federal cumpriram 28 mandados de busca e apreensão, dois mandados de prisão preventiva e nove mandados de condução coercitiva, no Rio de Janeiro e em São Paulo.
<b>Trigésima primeira fase</b>	Operação Abismo (04/07/2016): A Polícia Federal deflagrou a Operação Abismo, que conta com o apoio da Receita Federal, e teve por finalidade apurar fraude em processo licitatório e pagamentos de propinas a servidores da Petrobras. Cerca de 110 policiais federais e 20 servidores da Receita Federal deram cumprimento a 35 ordens judiciais: sete conduções coercitivas, quatro mandados de prisão temporária, um mandado de prisão preventiva e 23 mandados de busca e apreensão, nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal.
<b>Trigésima segunda fase</b>	Operação Caça-Fantasmas (07/07/2016): Com objetivo de investigar instituição financeira panamenha e apurar práticas de crimes contra o Sistema Financeiro Nacional, lavagem de ativos e organização criminosa transnacional. Cerca de 60 policiais federais cumpriram 17 ordens judiciais: sete conduções coercitivas e 10 mandados de busca e apreensão, nas cidades de Santos, São Bernardo do Campo e São Paulo, todas em São Paulo.
<b>Trigésima terceira fase</b>	Operação Resta Um (02/08/2016): Tendo como objeto principal a participação da Construtora Queiroz Galvão no chamado “cartel das empreiteiras”, grupo de empresas que se organizaram com o objetivo de executar obras contratadas pela Petrobras. Aproximadamente 150 policiais federais cumpriram 32 ordens judiciais, sendo 23 mandados de busca e apreensão, dois mandados de prisão preventiva, um mandado de prisão temporária e seis mandados de condução coercitiva nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Goiás, Pernambuco e Minas Gerais.
<b>Trigésima quarta fase</b>	Operação Arquivo X (22/09/2016): Com o objetivo de investigar fatos relacionados à contratação pela Petrobras de empresas para a construção de duas plataformas (P-67 e P70) para a exploração de petróleo na camada do pré-sal, as chamadas Floating Storage Offloading (FSPO's). Aproximadamente 180 policiais federais e 30 auditores cumpriram 50 ordens judiciais, sendo 33 mandados de busca e apreensão, nove mandados de prisão temporária e oito mandados de condução coercitiva nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Bahia e Distrito Federal.
<b>Trigésima quinta fase</b>	Operação Omertà (26/09/2016): A Polícia Federal, com o apoio da Receita Federal, investiga indícios de uma relação criminosa entre um ex-ministro da Casa Civil e da Fazenda com o comando da principal empreiteira do país. Aproximadamente 180 policiais federais e auditores fiscais cumpriram 45 ordens judiciais, sendo 27 mandados de busca e apreensão, três mandados de prisão temporária e 15 mandados de condução coercitiva nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Distrito Federal.
<b>Trigésima sexta fase</b>	Operação Dragão (10/11/2016): Com o objetivo de investigar dois importantes operadores financeiros responsáveis pela movimentação de recursos de origem ilegal, principalmente oriundos de relações criminosas entre empreiteiras e empresas sediadas no Brasil com executivos e funcionários da Petrobras. Aproximadamente 90 policiais federais cumpriram 18 ordens judiciais, sendo 16 mandados de busca e



	apreensão e dois mandados de prisão preventiva em cidades dos estados do Ceará, São Paulo e Paraná.
<b>Trigésima sétima fase</b>	Operação Descobridor (17/11/2016): As equipes policiais cumpriram 17 ordens judiciais, sendo 14 mandados de busca e apreensão, um mandado de prisão preventiva e dois mandados de prisão temporária nas cidades de São Paulo e Santo André, em São Paulo, e Rio de Janeiro, Angra dos Reis e Paraíba do Sul, no Rio de Janeiro. Os fatos investigados estão relacionados principalmente a irregularidades de obras no Comperj, complexo de Manguinhos e reforma do estádio do Maracanã.
<b>Trigésima oitava fase</b>	Operação Blackout (23/02/2017): Com o objetivo de combater a atuação de operadores financeiros identificados como facilitadores na movimentação de recursos indevidos pagos a integrantes das diretorias da Petrobras. Policiais federais cumpriram cinco mandados de busca e apreensão e dois mandados de prisão preventiva, no Estado do Rio de Janeiro/RJ.
<b>Trigésima nona fase</b>	Operação Paralelo (28/03/2017): Com o objetivo de apurar a atuação de operadores no mercado financeiro em benefício de investigados no âmbito da Operação Lava Jato. A investigação recaiu sobre recursos pagos a executivos da Petrobrás em contas secretas mantidas no exterior em nome de empresas <i>off-shore</i> . Policiais Federais cumpriram 6 mandados, sendo 5 de busca e apreensão e 1 de prisão preventiva.
<b>Quadragésima fase</b>	Operação Asfixia (04/05/2017): Com o objetivo de investigar empresas e seus respectivos sócios na operacionalização de um esquema de repasses ilegais de empreiteiras para funcionários da Petrobrás em decorrência da obtenção de contratos com a empresa. Policiais Federais cumpriram 16 mandados de busca e apreensão, 2 mandados de prisão preventiva, 2 mandados de prisão temporária e 5 mandados de condução coercitiva nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais.
<b>Quadragésima primeira fase</b>	Operação Poço Seco (26/05/2017): Visando investigar complexas operações financeiras realizadas a partir da aquisição pela Petrobras de direitos de exploração de petróleo em Benin/África, com o objetivo de disponibilizar recursos para o pagamento de vantagens indevidas a ex-gerente da área de negócios internacionais da empresa. Policiais Federais cumpriram oito mandados de busca e apreensão, um mandado de prisão preventiva, um mandado de prisão temporária e três mandados de condução coercitiva no Distrito Federal e nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo.
<b>Quadragésima segunda fase</b>	Operação Cobra (27/07/2017): Com o objetivo de investigar ao ex-presidente do BANCO DO BRASIL e da PETROBRAS, bem como de pessoas a ele associadas, pela prática dos crimes de corrupção e lavagem de dinheiro, dentre outros. Policiais Federais cumprem 11 mandados de busca e apreensão e 3 mandados de prisão temporária no Distrito Federal e nos estados de Pernambuco, Rio de Janeiro e São Paulo.
<b>Quadragésima terceira e quarta fase</b>	Operação Sem Fronteiras e Operação Abate. Na chamada Operação Sem Fronteiras é investigada a relação entre executivos da Petrobras e grupo de armadores estrangeiros para obtenção de informações privilegiadas e favorecimento obtenção de contratos milionários com a empresa brasileira. Na Operação Abate, a ação visa desarticular grupo criminoso que era apadrinhado por ex-deputado federal, cuja influência era utilizada para a obtenção de contratos da Petrobras com empresa estrangeira. Policiais federais cumprem 46 ordens judiciais distribuídas em 29 mandados de busca e apreensão, 11 mandados de condução coercitiva e 6 mandados de prisão temporária em São Paulo/SP, Santos/SP e Rio de Janeiro/RJ.
<b>Quadragésima quinta fase</b>	Operação Abate II: Com o objetivo de apurar a atuação de novos interlocutores que atuaram junto à Petrobras para favorecer a contratação de empresa privada e remunerar indevidamente agentes públicos. Policiais Federais cumprem 4 mandados de busca e apreensão nas cidades de Salvador/BA, Brasília/DF e Cotia/SP.
<b>Quadragésima sexta fase</b>	Operação Lava Jato (46ª): Com o objetivo de apurar a atuação de um grupo de executivos da Petrobrás que se uniu para beneficiar a empreiteira Odebrechet em contratações com a petroleira, mediante o pagamento de valores de forma dissimulada em contas de empresas <i>off-shores</i> estabelecidas no exterior. Policiais Federais cumprem 10 ordens judiciais nas cidades do Rio de Janeiro/RJ e Recife/PE.
<b>Quadragésima sétima fase</b>	Operação Sothis: Com o objetivo de investigar empresas e seus respectivos sócios na operacionalização de um esquema de repasses ilegais de empreiteira para funcionário da TRANSPETRO, subsidiária da Petrobrás, em decorrência da obtenção



	de contratos para a empresa. Policiais Federais cumprem oito mandados de busca e apreensão, um mandado de prisão temporária e cinco mandados de condução coercitiva nos estados da Bahia, Sergipe, Santa Catarina e São Paulo.
<b>Quadragésima oitava fase</b>	Operação Integração: Com o objetivo de investigar casos de corrupção ligados aos procedimentos de concessão de rodovias federais no Estado do Paraná que fazem parte do chamado Anel Da Integração. Policiais Federais cumprem 50 mandados de busca e apreensão e 7 mandados de prisão temporária nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio de Janeiro e São Paulo.
<b>Quadragésima nona fase</b>	Operação Buona Fortuna: Com o objetivo de investigar pagamento de vantagens indevidas a agentes públicos e políticos por parte de consórcio de empreiteiras diretamente interessado nos contratos de construção da Usina Hidrelétrica de Belo Monte. Policiais Federais cumprem 9 mandados de busca e apreensão, nos estados do Paraná e São Paulo.
<b>Quinquagésima fase</b>	Operação Sothis II: Com o objetivo de apurar o pagamento de vantagens indevidas a agentes públicos e atos de lavagem de dinheiro subsequentes em contratos da Transpetro. Policiais Federais cumprem três mandados de busca e apreensão, nos estados da Bahia, Paraná e São Paulo.
<b>Quinquagésima fase</b>	Operação Dejà Vu: Objetivando reunir elementos probatórios da prática dos crimes de corrupção, associação criminosa, fraudes em contratações públicas, crimes contra o Sistema Financeiro Nacional e de lavagem de dinheiro, dentre outros delitos. Policiais Federais cumprem 23 ordens judiciais, sendo quatro mandados de prisão preventiva, dois mandados de prisão temporária e 17 mandados de busca e apreensão, nos estados do Rio de Janeiro, no Espírito Santo e São Paulo.
<b>Quinquagésima fase</b>	Operação Cobra (27/07/2017): A Polícia Federal deflagrou a 42ª fase da Operação Lava Jato, intitulada Operação Cobra, com o objetivo de investigar ao ex-presidente do BANCO DO BRASIL e da PETROBRAS, bem como de pessoas a ele associadas, pela prática dos crimes de corrupção e lavagem de dinheiro, dentre outros. Policiais Federais cumprem 11 mandados de busca e apreensão e 3 mandados de prisão temporária no Distrito Federal e nos estados de Pernambuco, Rio de Janeiro e São Paulo.

FONTE: A autora (2019).

Como pode-se observar cada fase implica uma extensa série de trabalhos, que geralmente levam a outras investigações. Sendo assim, um sinal de que a Operação Lava Jato ainda está em andamento carregada de investigações e decisões por parte da justiça brasileira.

A continuação apresenta-se a discussão da primeira organização analisada: A Petrobras S.A. ou Petróleo Brasileiro. Estará dividido em quatro partes, na primeira se apresentará a empresa, na segunda se constatará o comportamento oportunista que na terceira parte se verá reflexo em ações de *misconduct*; para finalmente, na última parte, discutir acerca da influência dessas ações de *misconduct* no desempenho organizacional.

#### 4.2. PETRÓLEO BRASILEIRO - PETROBRAS S.A.

Esta seção permitirá a discussão dos resultados relacionados à empresa Petróleo Brasileiro - Petrobras S.A. Começa-se com uma apresentação breve da

empresa, posteriormente discute-se uma série de comportamentos oportunistas encontrados dentro da organização que as levou a serem caracterizadas dentro de delitos que os reconhecemos como ações de *misconduct*, finalmente se discutirá se essas ações de *misconduct* tiveram algum impacto no desempenho organizacional.

#### 4.2.1. Apresentação da empresa

*Nome completo:*

Petróleo Brasileiro - Petrobras S.A.

*Data de Constituição da Empresa:*

03 de Outubro de 1953

*Descrição da Empresa:*

A Petrobras (Petróleo Brasileiro S.A.) é uma empresa de capital aberto. O acionista majoritário é o governo do Brasil. É uma empresa estatal mista (NUNES; MELO, 2017).

Atua de forma integrada e especializada na indústria de óleo, gás natural e energia. Presentes nos segmentos de exploração, produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica e distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis (PETROBRAS, 2018).

Criada em 1953, durante o governo de Getúlio Vargas, através da Lei 2.004 com o objetivo de executar as atividades do setor petrolífero no Brasil em nome da União. Ao longo de quatro décadas, tornou-se líder em distribuição de derivados no País, no mercado competitivo fora do monopólio da União, colocando-se entre as quinze maiores empresas petrolíferas na avaliação internacional. Em 1997, o Brasil, através da Petrobras, ingressou no seleto grupo de 16 países que produz mais de 1 milhão de barris de óleo por dia. Desde então a Petrobras dobrou sua produção e em 2003 ultrapassou a marca de 2 milhões de barris de óleo e gás natural por dia. A Petrobras, além de atuar na exploração e refino de óleo e gás, está presente na distribuição e logística de combustíveis através de suas subsidiárias como a BR Distribuidora e a Transpetro (EMERGING MARKETS INFORMATION SERVICE, 2018).

Como já foi mencionado em tópicos anteriores, em março de 2014 começaram as investigações que revelariam um esquema de lavagem de dinheiro de uma escala sem precedentes incluindo à Petrobras e que envolvia aos seus fornecedores e vários

partidos políticos. Considera-se à Petrobras como uma das empresas mais importantes do Brasil, com status, visibilidade e fortes vínculos com o governo. Embora tenha sofrido mudanças significativas nas últimas duas décadas, atualmente o governo conseguiu manter o controle de seu conselho e da alta gerência, e os membros ainda são diretamente indicados pelo governo e por seus parceiros de coalizão (CASTRO; ANSARI, 2017).

#### 4.2.2. Identificação do comportamento oportunista

Conforme apresentado na fundamentação teórica o comportamento oportunista pode surgir devido a uma busca do autointeresse com avidez. Assim, mentir, roubar, lograr enganar, revelar informação de forma distorcida ou incompleta, ofuscar e confundir outros atores são algumas posturas possivelmente adotadas por atores oportunistas com o objetivo de atingir, de forma ávida, o auto interesse (WILLIAMSON, 1985).

A Operação Lava Jato, se refere à formação de um cartel de empresas que acertavam entre si resultados de licitações na Petrobras com o correspondente pagamento de vantagens indevidas a diretores da estatal. A partir de investigações de operações no mercado ilegal de moedas, o MPF obteve indícios e provas de um esquema de corrupção que envolvia a Petrobras. Nesse esquema, as empreiteiras evitavam e burlavam processos licitatórios regulares ou convencionais com ajustes prévios feitos com vencedores pré-determinados (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015).

Encontra-se notório que o comportamento oportunista esteve presente ao longo do esquema de trabalho da Petrobras. Neste esquema, as empreiteiras burlavam processos licitatórios regulares ou convencionais, e conjuntamente com a Petrobras acertavam resultados para obter paralelamente vantagens indevidas.

Nesse sentido, o comportamento oportunista presente nas ações dos agentes econômicos sustentam ou geram os custos de transação. Há quatro formas dos custos de transação *ex post*, ou seja os custos incorridos depois da negociação do acordo, que serão analisados: os custos ocorridos na falta de alinhamento do acordo; os custos de barganha ocorridos para corrigir distorções após o acordo; os custos de configuração e funcionamento das estruturas de governança para solucionar possíveis disputas; e os custos de efetivação de uma união segura (WILLIAMSON, 1985; SAES, 2009).



Compete referir que o caso da Lava Jato é muito bem documentado, com extensos artigos de mídia e relatórios do governo. Assim, com o objetivo de identificar medidas específicas anticorrupção, a Comissão parlamentar da Petrobras de Inquérito começou em inícios de 2014 (Quadro 5). Referida comissão beneficiou-se com a decisão do MPF acerca de realizar acordos de colaboração premiada com alguns investigados, com base na Lei no 12.850, de 2013. Inicialmente o doleiro **Alberto Youssef** e o **ex-diretor de Abastecimento da Petrobras Paulo Roberto Costa** fecharam acordos se comprometendo a revelar o que sabiam às autoridades (CASTRO; ANSARI, 2017).

Logo, realizaram-se acordos de colaboração com outros funcionários envolvidos, como por exemplo, com o **ex-gerente da Petrobras o Sr. Pedro José Barusco Filho**, e o **ex-diretor internacional da Petrobras o Sr. Nestor Ceveró** (AVRITZER; MARONA, 2017).

QUADRO 5- COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO SOBRE A PETROBRAS

	<b>Bases de dados</b>	<b>Uso</b>	<b>Dados analisados</b>
<b>Governo e Poder judicial</b>	Comissão Parlamentar de Inquérito sobre a Petrobras.	Identificar medidas específicas anticorrupção e obter entendimento dos mecanismos em todo o estado.	17 funcionários chave do governo anti-corrupção questionados.

FONTE: A autora ( 2019).

É assim que, com base nesses depoimentos, principalmente, entre outras informações governamentais, artigos científicos e da mídia, que serão analisados os custos decorrentes de comportamentos oportunistas que estão por trás dos delitos ocorridos dentro da empresa analisada. A seguir são discutidos os resultados:

### ***Custos ocorridos na falta de alinhamento do acordo***

Quando a Petrobras celebrou o acordo para a construção da Refinaria Abreu e Lima (RNEST), no processo de desenvolvimento do acordo evidenciaram-se ações que refletiam uma falta de alinhamento do acordo, entre outras irregularidades que se abordarão na seção dos custos de barganha. As negociações para a construção iniciaram-se em 2003, entre os governos do Brasil e Venezuela. Em 2007, tiveram início os serviços de terraplenagem da refinaria, a cargo das empreiteiras CAMARGO

CORRÊA, ODEBRECHT, QUEIROZ GALVÃO e GALVÃO ENGENHARIA, como segue:

Os sinais de que haveria problemas com o empreendimento começaram já em 2008, quando, no mês de outubro, o conselho de administração da PETROBRAS aprovou o plano básico de organização da refinaria, sem que, primeiro, houvesse sido aprovado o estudo de viabilidade técnica e econômica (EVTE), que somente foi proposto para aprovação, pelo Conselho de Administração, em janeiro de 2010 (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015).

Essa falta de alinhamento, revelou-se na contratação de serviços e fornecimentos necessários à implantação das TUBOVIAS de interligações da RNEST a qual demonstrou a existência de um Projeto básico deficiente ou desatualizado, citado a continuação:

Como consequência, as falhas no projeto das TUBOVIAS implicaram a necessidade de aditivos contratuais da ordem de R\$ 689,8 milhões, além de terem provocado atrasos na conclusão das obras e prejuízos financeiros à empresa (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015).

Do mesmo modo na contratação, pela Petrobras, de empresas para a construção de duas plataformas de exploração de petróleo na camada do pré-sal, as chamadas Floating Storage Offloading (FSPO's), evidenciou-se uma falta de alinhamento do acordo consequente da falta de preparo das empreiteiras envolvidas na contratação:

Segundo a PF, as empresas Mendes Júnior e OSX se associaram na forma de consórcio para **obter os contratos de construção das duas plataformas, mesmo sem possuir experiência, estrutura ou preparo para tanto**. A PF afirma que houve fraude do processo licitatório, corrupção de agentes públicos e repasses de recursos a agentes e partidos políticos responsáveis pelas indicações de cargos importantes da Petrobras (ACAYABA; JUSTI, 2016).

Percebe-se o que Williamson (1985) salienta como uma falta de alinhamento de um acordo que gera custos de mal adaptação, derivados dos efeitos originados do

surgimento de eventos não planejados que afetam as relações entre as partes envolvidas.

### ***Custos de barganha ocorridos para corrigir distorções após o acordo***

O comportamento desonesto, estava marcado por ações que propiciavam que apenas as empreiteiras do cartel fossem convidadas para as licitações, restringindo convidados e incluindo à empresa ganhadora dentre as participantes, realizavam negociações injustificadas, incluíam sobre preços, dentre outras irregularidades, conforme:

As empresas precisavam garantir que apenas aquelas do cartel fossem convidadas para as licitações. Por isso, era conveniente captar agentes públicos. Os funcionários não só se omitiam em relação ao cartel, do qual tinham conhecimento, mas o favoreciam, restringindo convidados e incluindo a ganhadora dentre as participantes, em um jogo de cartas marcadas. Segundo levantamentos da Petrobras, eram feitas negociações diretas injustificadas, celebravam-se aditivos desnecessários e com preços excessivos, aceleravam-se contratações com supressão de etapas relevantes e vazavam informações sigilosas, dentre outras irregularidades (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015)

O Superfaturamento, gestão temerária, e pagamento de propinas na construção de refinarias no Brasil estava presente nas atividades da Petrobras. É assim que,

quando surgiram na imprensa diversas notícias sobre irregularidades nas obras do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (COMPERJ), especialmente após a deflagração da operação Lava Jato da Polícia Federal, envolvendo, na PETROBRAS, os mesmos diretores e o gerente executivo da área de Serviços e Engenharia, vários empregados do segundo e terceiro escalões, além de denúncias de formação de cartel, combinação de preços e fraude de concorrência, praticadas pelas empresas ODEBRECHT, QUEIROZ GALVÃO, ANDRADE GUTIERREZ, ENGEVIX, SKANSKA, PROMON, JARAGUÁ, ALUSA e TECHINT, dentre outras, bem como por seus executivos e representantes, e por operadores responsáveis pela negociação e pagamento de propinas aos empregados da PETROBRAS, mediante a contratação de falsas consultorias e emissão de notas fiscais falsas para justificativa de gastos (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015).

A seguir, transcreve-se um resumo dos achados das apurações:



O relatório da Comissão Interna de Apuração (CIA) sobre o COMPERJ selecionou 30 contratos e convênios, representando 77% do total do investimento, contratados pela PETROBRAS para o COMPERJ, de um total de cerca de 300. O relatório informa que houve indícios de direcionamento para as empresas DELTA, TOYO e JARAGUÁ. Com a alegação de aumentar a competitividade dos processos licitatórios, foram convidadas empresas que não atendiam aos pré-requisitos de fornecimento. Venceram os certames e não concluíram as obras, as empresas DELTA, TKK e JARAGUÁ (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015).

Nesse sentido foi evidenciado a não-conformidade nos processos, como citado em:

Não-conformidade dos processos de licitação e contratação, com pessoal pouco qualificado, manipulação de empresas participantes e justificativas fracas para contratação direta de fornecedores. Revisões de estimativas de custos após a abertura das propostas, com justificativas frágeis, e que, em alguns casos, alteraram a classificação das propostas. (...) Ocorreram, em nove processos analisados, sucessivas revisões de estimativas de preços, após abertura das propostas, com justificativas inconsistentes. Tais estimativas, por vezes questionadas pelo responsável por sua elaboração, podem ter criado condições para direcionamento de contratos. Em seis casos, a revisão da estimativa, ao alterar os limites de aceitabilidade, alterou a classificação das propostas (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015).

Mostrou-se Irregularidade de Superfaturamento decorrente de preços excessivos frente ao mercado:

Analisadas as justificativas dos envolvidos, PETROBRAS e Consórcio CTC, facultando aos responsáveis ampla defesa e contraditório, o processo que tratou do assunto foi submetido à deliberação do Plenário do TCU, tendo sido proferido em 01/04/2015 o Acórdão 666/2015, determinando a estatal executar as garantias em vigor apresentadas pelo Consórcio Terraplenagem COMPERJ na pessoa de seus integrantes, destinadas a resguardar o dano ao erário identificado nos autos, conforme as premissas estabelecidas no Acórdão 3.077/2010 - Plenário, de forma a obter o ressarcimento aos cofres da PETROBRAS do prejuízo de R\$ 73.482.332,32 (setenta e três milhões, quatrocentos e oitenta e dois mil, trezentos e trinta e dois reais e trinta e dois centavos), atualizado monetariamente a partir de 31/01/2008, data - base do Contrato 800.0040907.08.2 (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015).

Como consequência: COMPERJ **acumula custos adicionais** consideráveis para a Petrobras, devido à hibernação de unidades, diversos aditivos com aumento de custos, dilatação de prazos e atrasos em face de cancelamentos de contratos já

iniciados, por falhas de execução. Esses comportamentos oportunistas pela troca de benefícios obtidos de maneira desonesta confirmam o que é apontado por Williamson (1985) acerca da geração custos de barganha após o acordo.

Uma situação similar ocorreu com a Refinaria Abreu e Lima (RNEST), além de pagamento de propinas:

Com a eclosão da Operação LAVA JATO, da Polícia Federal, no ano de 2014, aumentaram grandemente as denúncias dando conta de graves irregularidades na construção da refinaria, incluindo várias notícias de **superfaturamento** e de formação de cartel entre as empresas envolvidas no projeto, entre as quais as empreiteiras ODEBRECHT, OAS, CAMARGO CORRÊA, QUEIROZ GALVÃO, ENGEVIX, GALVÃO ENGENHARIA, IESA, ALUSA, EGESA e seus executivos, BEM COMO CONTRA OS EMPREGADOS DA PETROBRAS: RENATO DE SOUZA DUQUE (Diretor de Serviços e Engenharia), PEDRO JOSÉ BARUSCO FILHO (Gerente Executivo da Área de Serviços e Engenharia) e PAULO ROBERTO COSTA (Diretor de Abastecimento), além de diversos empregados de segundo e terceiro escalão, e por operadores responsáveis pela negociação e pagamento de propinas aos empregados da Petrobrás e a agentes públicos, mediante a contratação de falsas consultorias e emissão de notas fiscais falsas para justificativa de gastos. (...) foi constatado sobre preço de R\$ 1.324.116.792,62, que equivale a 14% em relação ao referencial de mercado. Esse sobre preço é materialmente relevante em relação ao valor total contratado (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015).

Segundo depoimento de Paulo Roberto Costa, o PT recolhia para o seu caixa 100% da propina obtida em contratos das diretorias que a sigla administrava, como, por exemplo, as de Serviços, Gás e Energia e Exploração e Produção. Na delação premiada, o ex-diretor de Abastecimento contou que, se o contrato era de uma diretoria que pertencia ao PP, o PT ficava com dois terços do valor e o restante era repassado para a legenda aliada. Os partidos negam as acusações (BENTES, 2014)

Na obra da Refinaria PRESIDENTE GETÚLIO VARGAS – PR (REPAR) verificou-se também um caso de sobre preço de sumas exorbitantes:

(...) uma nova inspeção foi realizada na REPAR em 2010 com intuito de se obter informações e documentos mais consistentes. Ouvida as justificativas da PETROBRAS e dispendo de um volume maior de informações, novos cálculos foram feitos, tendo sido levantado um total de sobre preço superior a R\$ 1,3 bilhão (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015).

O superfaturamento e a gestão temerária revelaram-se também, na construção e afretamento de navios de transporte, navios-plataforma e navios-sonda realizados pela empresa SBM Offshore. Em novembro de 2014, a CGU abre processo punitivo (PAR – Processo Administrativo de Responsabilização) contra a SBM Offshore (processo nº 00190.025554/2014-33):

Em razão dos resultados da sindicância aberta em abril do mesmo ano, que concluiu haver elementos suficientes de autoria e materialidade para determinar a responsabilização da empresa por atos ilícitos nos negócios com a Petrobras (possível obtenção de vantagens indevidas e pagamento de propinas a agentes públicos federais). A CGU abriu diversos processos administrativos de sindicância e de investigação patrimonial e administrativa contra empregados e ex-empregados da Petrobras (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2015).

Do mesmo modo, constatou-se irregularidades na operação da companhia Sete Brasil:

No segundo semestre de 2010, a criação da sociedade Sete Brasil tinha por objetivo cumprir a tarefa de desenvolver expertise na perfuração da camada pré-sal. A previsão inicial era a de que, até 2015, a Sete Brasil S.A (Sete Brasil), juntamente com o Estaleiro Atlântico Sul (EAS), assumisse o contrato para a construção de sete sondas de perfuração marítima – as primeiras produzidas no Brasil – a serem utilizadas para atendimento do programa de perfuração de longo prazo da Petrobras nos poços no pré-sal. Já em 2011, a licitação de outros 21 contratos de construção de sondas foi anunciado. Supostamente, a opção de criar uma sociedade de caráter privado deveu-se ao interesse da Petrobras de reduzir despesas que pudessem aumentar seu endividamento (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015).

Mas, na delação premiada de Barusco, divulgada pelo Jornal Estado de São Paulo (2015), tal objetivo de reduzir despesas foi desmitificado como segue:

Havia uma combinação de pagamento de 1% de **propina** para os contratos firmados entre a Sete Brasil e cada um dos estaleiros. No entanto, esse percentual foi reduzido em alguns casos para 0,9%, por conta da competitividade do processo licitatório e a exigência da Petrobras de que os preços estivessem em conformidade com os do mercado internacional, dado que as sondas com melhor preço eram do mercado asiático (MACEDO, 2015).



Assim mesmo, em carta enviada em março de 2015 à direção da Sete Brasil, o ex-presidente da empresa João Carlos Ferraz (cargo ocupado entre dezembro de 2010 e maio de 2014) admitiu, pela primeira vez, o recebimento de US\$ 1.985.834,55 a título de propina dos estaleiros contratados pela companhia para construção de sondas de exploração do pré-sal (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015).

Comprova-se com o exposto uma série de transações de influência ou de benefícios realizados de maneira desonesta. Como é salientado por Tammy (2008), são os grupos e indivíduos que realizam os atos das organizações, neste caso evidencia-se a atuação de executivos da Petrobras nos atos de barganha junto com empreiteiras causando custos para a empresa. Custos, que neste caso, segundo Williamson (1985) são considerados como custos de realinhamento, incorridos quando da realização de esforços para renegociar e corrigir o desempenho das transações, cujas características foram alteradas ao longo da relação desonesta entre os agentes econômicos.

Cabe destacar que outras obras de grande vulto da PETROBRAS, tendo agora de levar em consideração os fatos que vem sendo trazidos à luz com as apurações dos atos de corrupção que estão permitindo a disponibilização de novos documentos e informações. A disponibilização das notas fiscais de fornecedores de insumos e equipamentos, por exemplo, tem permitido e poderão permitir uma apuração mais consistente dos **sobrepreços** existentes nos contratos de obras da PETROBRAS, além de possibilitar o aprimoramento da fiscalização.

### ***Custos de configuração e funcionamento das estruturas de governança para solucionar possíveis disputas***

Segundo Williamson (1985) os custos de transação são aqueles ocorridos para planejar e monitorar as estruturas de governança. A decisão da governança de uma transação, baseando-se na TCT, é iminente. Ou seja, os atores econômicos irão escolher a forma de governança que usarão para fazer frente ao mercado e também escolherão a estrutura de governança que será reflexo pela hierarquia dentro da própria empresa. Deste modo, a decisão de governança reduzirá os possíveis problemas transacionais ocasionados pela racionalidade limitada bem como do oportunismo.

Evidencia-se uma estrutura de governança muito fraca da Petrobras, posto que em reuniões secretas, os operadores da empresa encarregados das decisões de contratação definiam quem ganharia os contratos e qual seria o preço, claramente inflado em benefício desses operadores e em prejuízo dos cofres da Petrobras:

As empreiteiras se cartelizaram em um “clube” para substituir uma concorrência real por uma concorrência aparente. Os preços oferecidos à Petrobras eram calculados e ajustados em reuniões secretas nas quais se definia quem ganharia o contrato e qual seria o preço, inflado em benefício privado e em prejuízo dos cofres da estatal (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015).

Tais ações segundo Williamson (1985) geram custos com a intenção de montar e manter estruturas de gestão que gerenciem as disputas que eventualmente surjam no decorrer das transações.

Nesse sentido, e apoiando-se da teoria da agência, entende-se da informação acima exposta que existe um conflito de objetivos inerente entre o principal (Petrobras) e o agente (encarregado da decisão de contratação). Essa dicotomia entre o principal e o agente segundo Eisenhardt (1989) pode gerar um comportamento oportunista do agente, como é evidenciado nesse caso. Assim, o papel do principal seria desenvolver mecanismos de governança, para tentar minimizar essa conduta oportunista do agente.

Por tanto, cabe mencionar que especialistas apontam, como a causa de escândalos financeiros, o resultado da deficiência ou ausência dos mecanismos de governança corporativa. É consenso que as fraudes financeiras ocasionam perdas significativas na avaliação dos investidores. Dessa forma, empresas se preocupam em evidenciar suas práticas de governança, e alguns estudos apontam que, a transparência da governança corporativa apresenta relação positiva com o valor e o desempenho da empresa (GÓIS; LUCA; SOUSA, 2017).

### ***Custos de efetivação de uma união segura***

A constituição de empresas subsidiárias e sociedades de propósito específico pela Petrobras com o fim de praticar atos ilícitos é um claro exemplo de tentar uma efetivação de uma união segura.

O caso é da Transportadora GASENE S/A, conforme citado:

Já inicialmente, verificava-se o apontamento pelo Tribunal de Contas da União de que a Transportadora GASENE S/A era, na realidade, uma empresa de fachada – segundo informação prestada pela própria Agência Nacional do Petróleo – ANP – constituída com a finalidade de burlar a ação dos órgãos de fiscalização e controle, posto a própria PETROBRAS proceder completamente à gestão do negócio. (...) Evidenciava-se, de início, inclusive, a utilização de “laranja” como presidente da empresa, entre os anos de 2005 e 2011, desempenhado por proprietário de um escritório de contabilidade cujas instalações serviram juridicamente como sede da Transportadora GASENE S/A. (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015).

Evidenciou-se um envolvimento inequívoco de ações ilícitas na constituição da empresa subsidiária GANESE S.A., logo de ser ouvido pela Comissão de Inquérito da Petrobras, o Sr. Pedro José Barusco Filho (Ex-Gerente da Petrobras) no dia 10 de março de 2015. Segue um trecho do depoimento ao ser questionado, pelo deputado encarregado da comissão, acerca da subsidiária GANESE S.A.:

O SR. DEPUTADO BRUNO COVAS - Sr. Pedro Barusco, o esquema de desvio de recursos da PETROBRAS que o senhor ajudou a revelar atuou nas obras do GASENE? O SR. PEDRO JOSÉ BARUSCO FILHO - Sim. O SR. DEPUTADO BRUNO COVAS - Quem idealizou o Projeto GASENE? O SR. PEDRO JOSÉ BARUSCO FILHO - Olha, foi a área de gás e energia. Porque o projeto, a concepção, a elaboração, a orçamentação global, isso é da área de negócios. Nós atuamos quando o projeto foi aprovado, dividido em pedaços de execução. Aí, a gente entrava para a execução. O SR. DEPUTADO BRUNO COVAS - O senhor sabe se houve aprovação, pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva da PETROBRAS, da criação da obra GASENE, da empresa transportadora GASENE? O SR. PEDRO JOSÉ BARUSCO FILHO - Olha, eu não participei dessa decisão, mas, com certeza, sim, porque isso é objeto de decisão de conselho e diretoria executiva. O SR. DEPUTADO BRUNO COVAS - O senhor sabe dizer como foram operacionalizadas as propinas decorrentes do caso GASENE? O SR. PEDRO JOSÉ BARUSCO FILHO - Já faz bastante tempo. Não lembro exatamente das empresas porque foram vários pacotes. O GASENE... Se não me engano, são mil quilômetros de gasoduto. E foram vários trechos. Foi dividido em vários trechos. E cada trecho teve um consórcio de empresas que foi responsável pela implementação dessas obras. Eu lembro de algumas empresas que participaram, e que teve pagamento, sim, de comissões. (...) O SR. PEDRO JOSÉ BARUSCO FILHO - Eu tenho que puxar pela minha cabeça. Eu lembro da Bueno, lembro da Galvão, e teve outras. Mas, aí, eu teria que puxar dados específicos para... Eu falei, no meu termo de colaboração, na relação de contratos que eu falei, que houve propina, e que tem alguns contratos do GASENE naquela relação. O SR. DEPUTADO BRUNO COVAS - O senhor sabe quem recebeu propina relacionada ao caso GASENE? O SR. PEDRO JOSÉ BARUSCO FILHO - Essa é uma pergunta assim: eu sei quem recebeu, mas não sei se foram todos que receberam. Eu sei quem recebeu: que fui eu, o Renato Duque e a parte relativa ao partido. O SR. DEPUTADO BRUNO COVAS - Qual partido?



O SR. PEDRO JOSÉ BARUSCO FILHO - O PT. (...) A gente sempre combinava esse tipo de assunto com o João Vaccari. Eu vou repetir até o final do meu depoimento: isso cabia ao PT, ao João Vaccari gerenciar (DEPOIMENTO DO SR. PEDRO JOSÉ BARUSCO FILHO, 2015).

Sobre as declarações do Sr. Pedro José Barusco Filho é possível colher evidências inequívocas sobre a existência de **corrupção** no projeto GASENE, com o pagamento de propina a partido político da titular da Presidência da República.

No dia 12 de março de 2015 foi ouvido o Sr. José Sergio Gabrielli de Azevedo, ex-Presidente da PETROBRAS, e apresenta-se excertos das suas manifestações:

O SR. DEPUTADO BRUNO COVAS - Sr. Presidente, Sras. e Srs. Deputados, Sr. Gabrielli, os estudos técnicos para a celebração do contrato celebrado entre a GASENE Participações Ltda., a PETROBRAS, a Transportadora GASENE S/A e o BNDES, que foi o principal financiador do projeto, ocorreram na sua gestão na Presidência da PETROBRAS? O SR. JOSÉ SÉRGIO GABRIELLI DE AZEVEDO - Sim. O SR. DEPUTADO BRUNO COVAS - V.Sa. tem conhecimento do fato de que a transportadora GASENE, segundo apontou o TCU, é uma empresa de fachada? O SR. JOSÉ SÉRGIO GABRIELLI DE AZEVEDO - Não, não é uma empresa de fachada. Isso está em discussão com o TCU. Não há apontamento definitivo do TCU. Está em discussão. Inclusive o TCU está revendo os seus apontamentos iniciais. O SR. DEPUTADO BRUNO COVAS - O senhor tem conhecimento de que o Sr. Pedro Barusco, em depoimento a esta CPI, declarou que houve pagamento de propina nas obras do GASENE? O SR. JOSÉ SÉRGIO GABRIELLI DE AZEVEDO - Eu o ouvi falando na transmissão ao vivo do depoimento dele. O SR. DEPUTADO BRUNO COVAS - Porque, para ficar bem claro para a gente, Sr. Gabrielli, é que existem dois mundos: o “mundo Barusco”, em que ele diz que, a partir de 2003, a corrupção foi institucionalizada na PETROBRAS, e o “mundo Gabrielli”, com o perdão da palavra, em que se diz que houve apenas uma distribuição do lucro – e usou essa expressão — legítimo, que as empresas recebiam, entre algumas pessoas. Tenho certeza de que esta CPI, ao longo do seu andamento, do seu trabalho, vai verificar qual desses mundos é o mundo da realidade e qual desses mundos é o mundo da fantasia. Muito obrigado, Sr. Presidente.” (DEPOIMENTO DO SR. JOSÉ SÉRGIO GABRIELLI DE AZEVEDO, 2015).

Em 19 de março de 2015, foi “ouvido” o silêncio do Sr. Renato Duque ao ser questionado sob o mesmo assunto. Em 26 de março de 2015, foi ouvida a Sra. Maria das Graças Silva Foster, ex-presidente da PETROBRAS. Imprescindível apresentar suas declarações pertinentes ao Projeto GASENE:

O SR. DEPUTADO LUIZ SÉRGIO - Indo para o Eixo 2, que são as sociedades de propósitos específicos, mais precisamente o Projeto GASENE, que é objeto desta CPI, eu tenho aqui algumas perguntas: qual era o objetivo desse Projeto? Que contribuição o GASENE trouxe para o País? Qual foi o papel

de V.Sa. na sua criação e no seu desenvolvimento? A SRA. MARIA DAS GRAÇAS SILVA FOSTER - Esse é um dos projetos que, se eu tivesse ouvido dizer que nesse projeto teve propina zero — o que não é verdade, porque eu ouvi dizer que teve propina —, eu teria tido um imenso orgulho de ter trabalhado tanto nesse Projeto GASENE. Eu continuo muito orgulhosa, mas envergonhada por conta da propina (DEPOIMENTO DA SRA. MARIA DAS GRAÇAS SILVA FOSTER, 2015).

É de saltar aos olhos as declarações da ex-presidente da PETROBRAS no sentido de que desconhecia a existência de propinas no Projeto GASENE ao mesmo tempo que acompanhara com proximidade sua realização, até rememorando-se com precisão sobre contratação havida.

No dia 7 de abril de 2015, foi ouvido o Sr. Hugo Repsold Júnior, Diretor de Gás e Energia da PETROBRAS e participante ativo do Projeto GASENE, cujos trechos de declarações são os seguintes:

O SR. DEPUTADO LUIZ SÉRGIO - V.Sa. tem conhecimento das Cartas de Atividades Permitidas — CAP, adotadas pela PETROBRAS para a Transportadora GASENE S.A. Para que servem essas cartas? Qual é o conteúdo delas? Quantas foram emitidas para a GASENE? Essas Cartas de Atividades Permitidas são adotadas pela PETROBRAS em outros projetos? O SR. HUGO REPSOLD JÚNIOR - Como eu disse aqui, o interesse da PETROBRAS era na realização correta tecnicamente desse projeto. O projeto, então, não tinha o capital financeiro, não era PETROBRAS. Mas eu posso dizer assim: o capital tecnológico, o capital técnico, o capital era a PETROBRAS, e ela fez isso a partir de um contrato, que a gente chama de CMA, com a Transportadora GASENE, em que ela, então, aportava esse conhecimento, essa capacitação técnica e o fazia através de Cartas de Atividades Permitidas (DEPOIMENTO DO SR. HUGO REPSOLD JÚNIOR, 2015).

De fato, as informações prestadas pelo Sr. Hugo Repsold Júnior foram bastante esclarecedoras e para explicação de certos elementos do Projeto GASENE.

No dia 9 de abril de 2015, foi ouvido o Sr. João Vaccari Neto, então tesoureiro nacional do Partido dos Trabalhadores – PT, investigado por receber propina por contratos celebrados pela PETROBRAS. A seguir, trecho de suas declarações:

O SR. DEPUTADO BRUNO COVAS - O senhor Pedro Barusco, em depoimento a esta CPI, declarou que houve pagamento de propina nas obras do GASENE e que parte dos recursos era destinada ao PT e era recebida por V.Sa. (...) “Eu sei que fui eu, o Renato Duque, e a parte relativa ao PT quem recebia era o João Vaccari. Vou repetir até o final do meu depoimento. Isso cabia ao PT, ao João Vaccari gerenciar”. O SR. DEPUTADO BRUNO COVAS - Eu gostaria que V.Exa. dissesse se confirma ou nega essa informação. O SR. JOÃO VACCARI NETO - Os termos do Sr. Pedro Barusco na sua delação

premiada, no que se refere à minha pessoa, não são verdadeiros. (DEPOIMENTO DO SR. JOÃO VACCARI NETO, 2015).

Em 16 de abril de 2015, foi ouvido o Sr. Luciano Galvão Coutinho, Presidente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES. Das declarações proporcionadas, é de salientar o desconhecimento pelo Presidente do BNDES ao prestar esclarecimento diante de uma operação de crédito de tamanha vultura e relevância.

Finalmente o Sr. Antônio Carlos Pinto de Azeredo, ex-Presidente da TRANSPORTADORA GASENE, foi convocado para prestar esclarecimentos acerca de fatos que foram objeto das investigações conduzidas pela CPI da PETROBRAS. Mas, em razão de questões de ordem médica, não houve possibilidade de envio das respostas em tempo hábil. Não obstante, apresenta-se uma entrevista da “O Globo”, em 24 de dezembro de 2014, que conta com declarações públicas do Sr. Azeredo, presidente da GASENE:

A PETROBRAS usou o dono de um escritório de contabilidade, com remuneração mensal de R\$ 1,5 mil acertada em contrato, para presidir a empresa que construiu a rede de gasodutos GASENE, entre o Estado do Rio e a Bahia, passando pelo Espírito Santo. Antônio Carlos Pinto de Azeredo exerceu o cargo de presidente da Transportadora GASENE, empresa estruturada pela estatal para a construção dos gasodutos, e que passou a ser investigada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) por suspeita de superfaturamento, dispensa de licitação e pagamentos sem prestação dos serviços. Azeredo também usou o escritório de sua empresa — a Domínio Assessores — como sede oficial da GASENE (O GLOBO, 2014).

Na entrevista ao GLOBO, basicamente, ele disse ter funcionado como um preposto da PETROBRAS, numa função “puramente simbólica”, em que só assinava os contratos a partir de autorizações da estatal.

Azeredo diz que não se considera um laranja: Laranja pressupõe um benefício em troca. Não tive benefícios. Fomos convidados para apresentar propostas de serviço de contabilidade e, no pacote, precisava assumir a condição de presidente da empresa. Só assinava os contratos. Não negociava com os fornecedores. Confiava na PETROBRAS. Achava que era uma empresa séria — Só assinava cada implementação de projeto, cada contratação de empresa, quando era instruído pela PETROBRAS. Sei que isso parece ser surreal. Para mim, era mais uma obra. Só vi que era grande depois — afirma Antônio Carlos de Azeredo (O GLOBO, 2014).



Um instrumento comum na gestão da GASENE, segundo outros documentos apresentados por Azeredo à Comissão Parlamentar de Inquérito - Petrobras (2015), era o recebimento de cartas de orientação escritas por gestores da PETROBRAS. Por meio desses ofícios, gerentes da estatal orientavam como o presidente da GASENE deveria proceder sobre diversos assuntos. Num desses ofícios, uma gerente orienta sobre a assinatura de uma “carta endereçada ao BNDES solicitando o consentimento para fins de aumento de endividamento da Transportadora GASENE em US\$ 760 milhões”. O BNDES financiou 80% do empreendimento de gasodutos. Conforme Azeredo, entre 2005 e 2011, a PETROBRAS enviou “centenas” de cartas.

Por outro lado, o Tribunal de Contas da União procedeu à análise do Projeto GASENE e colaborou demasiadamente com o desvelamento de suas irregularidades. Assim, verificou-se no sítio eletrônico da Petrobras a existência de outras SPEs, a saber: Blade Securities, Barracuda Caratinga Leasing, Cayman Cabiúnas Investment Cia Desenv. Mderniz. Plantas Industriais, Charter Development LLC, Cia Locadora de Equip. Petrolíferos, Codajas Coari Participações, Transportadora Urucu Manaus S/A., Cia de Recuperação Secundária, Albacoara Japão Petróleo Ltda, Manaus Geração Termoelétrica Participações Ltda, Cia de Geração Termoelétrica Manauara, Cia Petrolífera Marlim, Cia Mexilhão do Brasil, Nova Marlim S.A, FIDC NP do Sistema Petrobrás, PDET Off Shore S.A.

Foram emitidas um total de 624 Cartas de Atividades Permitidas – CAPs. Vale consignar que as CAPs foram assinadas em sua maioria pelos seguintes gerentes da PETROBRAS e verdadeiros gestores da GASENE: Pedro Augusto Bonesio (410 CAPs), Gustavo Tardin Barbosa (65 CAPs), Neyde Lucia Sáfydi de Abreu (61 CAPs), Pedro Romano Junior (30 CAPs), Sônia Figueiredo (21 CAPs) e João Carlos de M. Ferraz (17 CAPs). Enfim, nas 624 CAPs emitidas é infalível concluir que a PETROBRAS determinava todos os atos próprios da gestão da GASENE, em todos os temas e perspectivas de atuação. O total dos investimentos feitos por meio de projetos estruturados como o da GASENE foi de US\$ 17,9 bilhões.

Finalmente, e a maneira de conclusão do caso GASENE, o teor da CAPs, no entendimento do Tribunal de Contas da União e as próprias declarações públicas do Sr. Azeredo não deixam dúvidas de que a PETROBRAS realizava completa e exclusivamente o controle da pessoa jurídica da GASENE, em evidente burla à legislação fiscalizatória e licitatória.

No entanto, a conclusão da Comissão Parlamentar de Inquérito - Petrobras (2015), aponta que as ilicitudes e irregularidades havidas no Projeto GASENE foram ensejadas pela utilização de Sociedade de Propósito Específico de maneira desvirtuada, tornando-a uma pessoa jurídica administrada pela PETROBRAS, sem atuação de órgãos de controle, o que abriu as portas para a **corrupção** desvairada. Não obstante, para a Comissão não há como se negar a importância do Projeto GASENE e da PETROBRAS para o país. Ocorre que arguir tal importância no sentido de afastar as ilicitudes e irregularidades evidenciadas é assumir o “rouba, mas faz”, é ser conivente com a corrupção e é permitir o roubo, o descaso e o descuido com a ordem pública. E isto não condiz com os ditames da Constituição Federal de 1988, nem com o ordenamento jurídico pátrio.

Por fim, o projeto GASENE trouxe evidentes custos para a Petrobras, ao tentar uma efetivação de uma união segura por meio da criação de sociedades com propósitos específicos. As propinas e demais ações ilícitas envolvidas na criação das sociedades de propósito específico fizeram que os agentes se beneficiassem, mas a custas do principal, isto é, oportunismo (JENSEN E MECKLING ;1976). Assim, os custos requeridos para efetuar comprometimentos, criando garantias de que não existam intenções oportunistas é o que Williamson (1985) apontava como custos de efetivação de uma união segura.

A maneira de conclusão pode-se mencionar que segundo Williamson (1985, p. 21) são os custos de transação *ex post* na TCT referem-se à adaptação das transações à novas circunstâncias. Nesse sentido, e considerando todo o exposto acima, os executivos da Petrobras, na procura de vantagens indevidas, adaptaram as transações ordinárias às transações caracterizadas por comportamentos oportunistas que sem dúvida trouxeram custos para a empresa.

Nesse sentido, revela-se o que é considerado o coração da teoria da agência: o conflito de objetivos inerente quando se juntam indivíduos com diferentes preferências (EISENHARDT, 1989). Nesse caso, os objetivos do agente (executivos da Petrobras) não concordavam com os objetivos do principal (Petrobras). É assim, que ações oportunistas, produto dessa dicotomia, entre o principal e o agente tornaram-se expostas.

Outro assunto a destacar é como se configura este tipo de escândalos no Brasil, assim pode-se utilizar a Teoria dos escândalos corporativos para explicar este assunto. Segundo esta teoria, quando os sistemas de governança corporativa são

concentrados, ou seja, empresas que concentram seus capitais em poucos acionistas, como é o Caso da Petrobras, o controle e a transparência não é uma característica necessária para o controle, já que poucos dirigem a empresa e seus capitais. É assim que os escândalos são caracterizados por benefícios privados de controle. Ou seja, benefícios fixos que dependem do seu poder dentro da empresa. Torna-se necessário a criação de sistemas de governança que possam beneficiar economicamente (COFFEE, 2005; SILVA et al., 2012).

Como encerramento desta seção, e segundo o modelo proposto na parte teórica, a TCT explicará que por trás das ações de *misconduct*, existem ações oportunistas durante o processo de negociação das empresas (*ex ante*, custos de elaboração e negociação e os custos *ex post*, de manutenção de um acordo). Nesse sentido o quadro 5, mostra esses achados:

QUADRO 6-CARATERIZAÇÃO DOS DIVERSOS COMPONENTES POR TRÁS DE AÇÕES DE *MISCONDUCT*- PETROBRAS S.A.

Na construção da Refinaria Abreu e Lima (RNEST)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Irregularidades nos acordos</li> <li>-Falta de alinhamento nos acordos</li> <li>-Pagamento de propinas</li> <li>-Superfaturamento</li> <li>-Formação de cartel</li> <li>-Contratação de faltas consultoras e emissão de notas fiscais falsas para justificativa de gastos.</li> <li>-Sobre preços</li> <li>- Estrutura de governança muito fraca</li> </ul>
Exploração de petróleo na Pré-sal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Irregularidades nos acordos</li> <li>-Falta de alinhamento nos acordos</li> <li>-Falta de preparo experiência nos acordos</li> <li>-Propinas</li> <li>- Estrutura de governança muito fraca</li> </ul>
Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (COMPERJ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Superfaturamento decorrente de preços excessivos frente ao mercado</li> <li>-Formação de cartel</li> <li>-Fraude de concorrência</li> <li>-Propinas</li> <li>-Contratação de falsas consultoras e emissão de notas fiscais falsas para justificativa de gastos.</li> <li>- Direcionamento indevido</li> <li>-Não-conformidade dos processos de licitação e contratação.</li> <li>-Manipulação das empresas participantes</li> <li>- Estrutura de governança muito fraca</li> </ul>
Obra da Refinaria PRESIDENTE GETÚLIO VARGAS – PR (REPAR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sobrepços de sumas exorbitantes</li> <li>-Superfaturamentos</li> <li>- Estrutura de governança muito fraca</li> </ul>
Construção e afretamento de navios de transporte, navios-plataforma e navios-sonda	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Obtenção de vantagens indevidas</li> <li>-Pagamento de propinas a agentes públicos e federais</li> <li>- Estrutura de governança muito fraca</li> </ul>



realizados pela empresa SBM Offshore	
Operação da companhia Sete Brasil	-Pagamento de propinas - Estrutura de governança muito fraca
Transportadora GASENE S/A.	- A constituição de empresas subsidiárias e sociedades de propósito específico -Empresa fachada -Pagamento de comissões -Propinas -Existencia de Cartas de Atividades Permitidas

FONTE: A autora (2019).

**Com os achados acima mostrados constata-se o primeiro objetivo da presente pesquisa: Caracterizar os diversos componentes do *misconduct*.** Na seção seguinte prova-se como essas ações oportunistas apresentadas nesta seção, configuraram-se em ações de *misconduct* ao serem processadas e posteriormente condenadas pela justiça brasileira.

#### 4.2.3. Constatar as ações de *Misconduct*

Como foi apontado na seção, de definições operacionais, a constatação das ações de *misconduct* apresenta-se com base nas sentenças, denúncias e julgamentos realizados aos envolvidos nos escândalos da Lava Jato. Posto que, o conceito de *misconduct* pode abranger uma ampla variedade de crimes dentro de cada comportamento.

Cabe destacar o Papel da Justiça, do Ministério Público e da Polícia Federal no caso Lava Jato. As investigações federais no Brasil são conduzidas, em regra, pelo Ministério Público Federal e pela Polícia Federal. Quando é a Polícia que apresenta um pedido à Justiça, a manifestação do Ministério Público é indispensável, pois ele age como defensor da ordem jurídica e dos direitos fundamentais, funções recebidas diretamente da Constituição. Nesse contexto, atendendo a pedidos do Ministério Público e da Polícia, a Justiça emitiu diversas decisões que foram de fundamental importância para o avanço das investigações do caso Lava Jato (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2014-2018).

No quadro a seguir mostra-se as decisões da Justiça às pessoas implicadas em condutas ilícitas além da explicação dos motivos das penas imputadas. Assim, permitiu-se identificar as ações de *misconduct* punidas, **com isto alcançou-se o segundo objetivo específico da presente investigação: Identificação do *misconduct*.**

QUADRO 7 - AÇÕES DE *MISCONDUCT* IDENTIFICADAS - PETROBRAS S.A.

IMPLICADO	MOTIVOS	AÇÃO DE <i>MISCONDUCT</i>	DATA DE DETENÇÃO
SR. PAULO ROBERTO COSTA – EX-DIRETOR DE ABASTECIMENTO DA PETROBRAS	Atuou neste cargo de direção no período entre 2004 e 2012, vale apontar que as condutas criminosas identificadas na gestão deste Senhor, na Petrobras. Foram apresentados fortes indícios que levam a conclusão de que havia sua total participação como sujeito influente nas transações revestidas com a máscara da legalidade envolvendo a Organização Criminosa atuante na Petrobras.	Delitos como Corrupção Passiva e Lavagem de dinheiro.	20 de março de 2014. Em agosto do ano 2014, deixou novamente a prisão após aceitar um acordo de delação premiada com o Ministério Público Federal.
SR. RENATO DUQUE – EX-DIRETOR DE SERVIÇOS DA PETROBRAS	Atuo neste cargo de 2003 a 2012, período no qual foi escalado estrategicamente para atuar junto a Paulo Roberto Costa, considerado seu superior na hierarquia da organização criminosa, foi um dos integrantes do pólo montado dentro da própria Petrobrás para recebimento e repasse de propinas.	Crimes de corrupção passiva e lavagem de dinheiro no âmbito da Operação Lava Jato.	18 de novembro de 2014.
SR. JOÃO VACCARI NETO – EX-TESOUREIRO DO PT	Conforme evidenciado em vários trechos do depoimento do Sr. Pedro Barusco, a atuação do Sr. Vaccari era totalmente voltada para arrecadação de propina direcionada para o Partido dos Trabalhadores, através de quantias em espécie ou por meio de solicitação de doações de campanha eleitoral, porém é de conhecimento geral que tais doações tinham natureza, exclusivamente, para fomento do “propinoduto” idealizado por tal partido político.	Crimes de lavagem de ativos, evasão de divisas, corrupção passiva e ativa, tráfico de influência e organização criminosa	22 de junho de 2015
SR. PEDRO JOSÉ BARUSCO FILHO – EX-DIRETOR - SETE BRASIL E EX-GERENTE DE SERVIÇOS DA PETROBRAS	Sua indicação para tal cargo foi providenciada pelo Sr. Paulo Roberto Costa para garantir o sucesso na empreitada criminosa, atuante desde a concepção da Sete Brasil. Após sua saída da empresa e da deflagração da Operação Lava Jato, houve seu expresso comprometimento em devolver aos cofres da Petrobras a quantia de 100 milhões de dólares. informou que começou a receber propinas da SBM Offshore em 1997 ou 1998, quando ocupava o cargo de Gerente de Tecnologia de Instalações, na Diretoria de Exploração e Produção, por ter sido o responsável, na área técnica, pela formalização do primeiro contrato de afretamento de uma unidade FPSO (Floating Production Storage and Offloading), isto é, unidade flutuante de produção, armazenamento e transferência de petróleo, da SBM para a Petrobrás.	Desvios de recursos da estatal.	Em setembro de 2015, foi condenado a 18 anos e quatro meses em regime aberto diferenciado.

SR. ALBERTO YOUSSEF – DOLEIRO	Sendo o principal doleiro, pertencente ao esquema de corrupção investigado pela operação Lava Jato, movimentou propina em favor dos Senhores Paulo Roberto Costa, Renato Duque e Pedro Barusco, já condenados pela Justiça Federal do Paraná.	Corrupção passiva na ação penal dos desvios da Petrobras. Organização criminosa	17 de março de 2014
-------------------------------	---	---	---------------------

FONTE: A autora (2019).

No quadro 6, indica-se os responsáveis principais das condutas ilícitas que envolveram à Petrobras, posto que são muitos os implicados na operação e que são vários os processos e fases da operação Lava Jato, que ainda não se encontram encerradas.

Percebe-se nas ações de *misconduct* mencionadas, nesta seção, como as questões de ética que deveriam estar presentes nas operações de toda empresa, tenham sido desvirtuadas por esquemas de corrupção sem precedentes, como:

Conceitos mínimos como ética pública, probidade e transparência foram propositalmente descartados pelos operadores e demais envolvidos no esquema de propinas dentro da Petrobras. A Petrobras, companhia de destaque internacional e uma das campeãs brasileiras mais admiradas pelo povo e pelo mercado, tornou-se, nos últimos anos o epicentro de um escandaloso esquema de corrupção, o qual, segundo a Polícia Federal, drenou mais de R\$ 10 bilhões da companhia (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015)

Nesse sentido, justifica-se o dito acerca da origem do *misconduct*, que se origina quando se transgrede aquela linha que separa o certo do errado (GREVE; PALMER; POZNER, 2010; PALMER, 2012).

Cabe mencionar que as ações de *misconduct* da Petrobras foram realizadas por agentes individuais dentro da empresa. Por tanto, cabe referir o que Tammy (2008) defende acerca dos indivíduos dentro das organizações e considera que, são os grupos e indivíduos que realizam os atos nas organizações.

#### 4.2.4. Influência do *Misconduct* no desempenho organizacional

Operacionalmente, e para fins de pesquisa aplicada, o desempenho organizacional será definido em termos de índices financeiros: ROA, ROE e ROI; e resultados de mercado: participação de mercado e preço de ações (SINGH; DARWISH; POTOČNIK, 2016; YAGHOUBI, 2016).



Nesse sentido, e com o objetivo de analisar os valores financeiros e de mercado da Petrobras, utilizou-se uma ferramenta chamada Thomson Reuters, que é uma ferramenta de busca de informações das empresas listadas na Bolsa de Valores-Bovespa (THOMSON REUTERS, 2018).

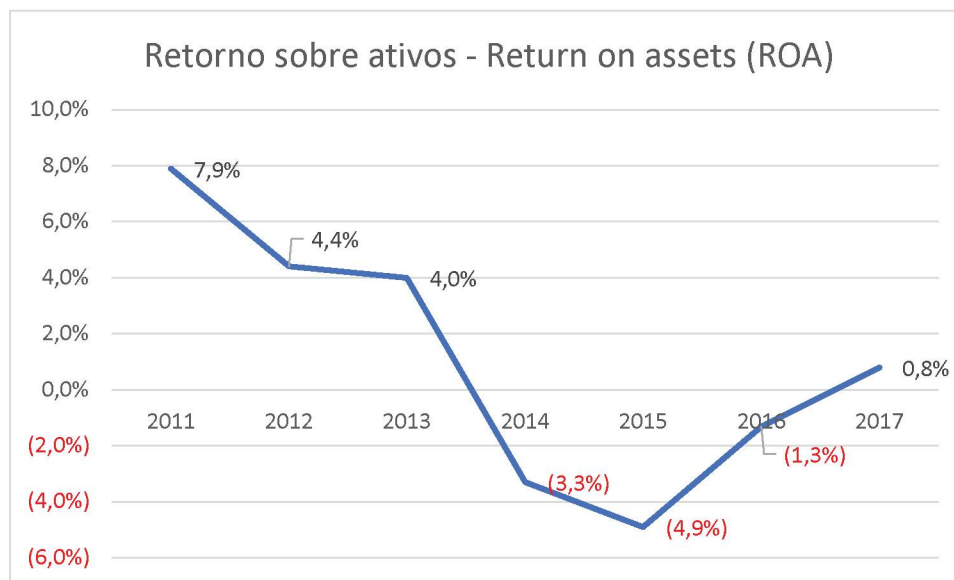
Assim, com a ajuda desta ferramenta que utiliza informações financeiras, de mercado, informações contábeis, entre outras, de grandes bases de dados como por exemplo, a Bovespa, realizou-se a análise.

### Seguem os indicadores financeiros analisados:

#### O Retorno sobre ativos - *Return on assets (ROA)*

Definido como a relação entre o lucro operacional líquido e os ativos de início de ano da empresa registrados em seu balanço patrimonial.

GRÁFICO 2 - RETORNO SOBRE ATIVOS - RETURN ON ASSETS (ROA)



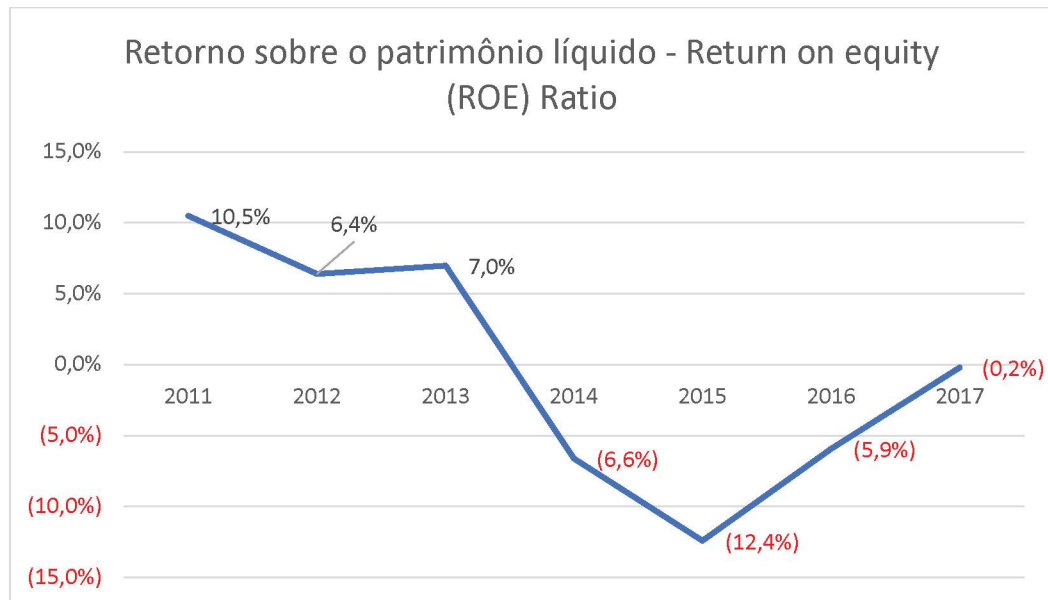
FONTE: A autora (2019).

Desprende-se do gráfico 2, que desde o ano 2011 até o ano 2013, o ROA da empresa se manteve mais ou menos constante, com uma média de 5,4%, para logo demonstrar sua maior queda nos últimos 7 anos, entre os anos 2014 e 2015 (-3,3% e -4,9% respectivamente). Destaca-se que após essas quedas o ROA demonstra uma recuperação, assim no ano 2017 a empresa teve um ROA de 0,8%.

### O Retorno sobre o patrimônio líquido - *Return on equity (ROE)*

Medida de quanto a empresa gera para seus proprietários, o ROE é igual ao lucro líquido dividido pelo valor contábil do patrimônio líquido. O patrimônio do acionista geralmente inclui o valor das reservas, uma vez que elas poderiam ser pagas aos acionistas.

GRÁFICO 3 - RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO - RETURN ON EQUITY (ROE)



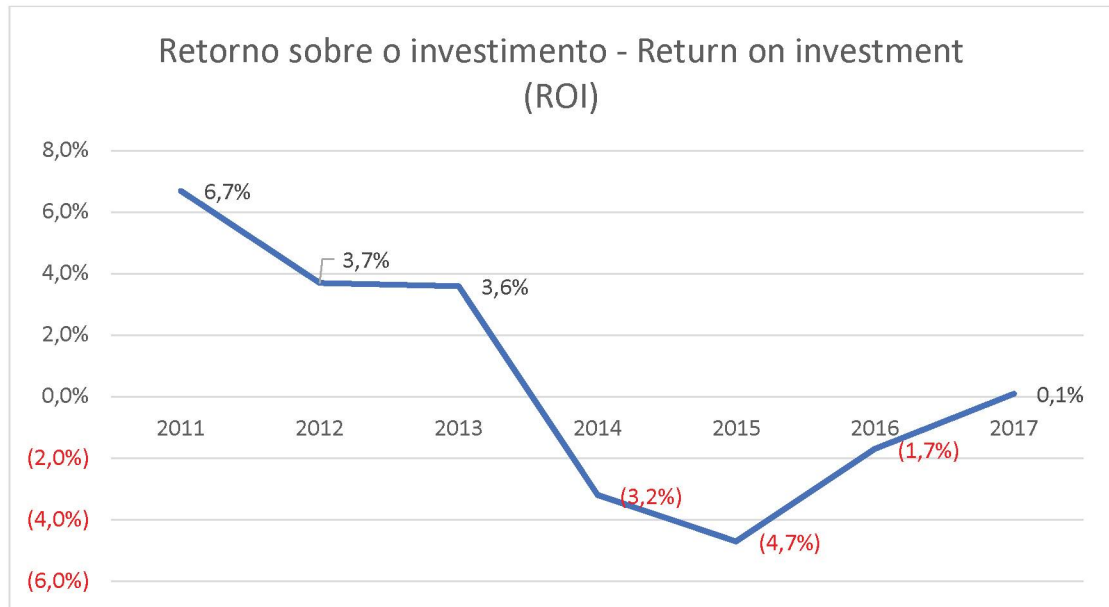
FONTE: A autora (2019).

Do gráfico 3, pode-se mencionar que desde o ano 2011 até o 2013, o ROE se manteve constante com uma média de 7,9%. Tendo uma queda nos anos 2014 e 2015 de -6,6% e 12,4% respectivamente. Atualmente, o ROE da Petrobras encontra-se com uma tendência a subir nos próximos anos.

### O Retorno sobre o investimento - *Return on investment (ROI)*

Esta é uma medida tradicional líder. O ROI é geralmente definido como a razão entre o lucro operacional líquido e o valor contábil líquido dos ativos. O valor contábil líquido dos ativos é igual aos ativos da empresa menos o valor dos intangíveis e passivos totais.

GRÁFICO 4 - RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO - RETURN ON INVESTMENT (ROI)



FONTE: A autora (2019).

Do gráfico 4, pode-se mencionar que o ROI da empresa Petrobras desde o 2011 até o ano 2015 teve uma tendência de queda, com valores de 6,7%, 3,7%, 3,6%, -3,2% e -4,7%. Chegando a seu ponto máximo de queda no ano 2015, antes de iniciar a recuperação até chegar no 2017 a 0,1%.

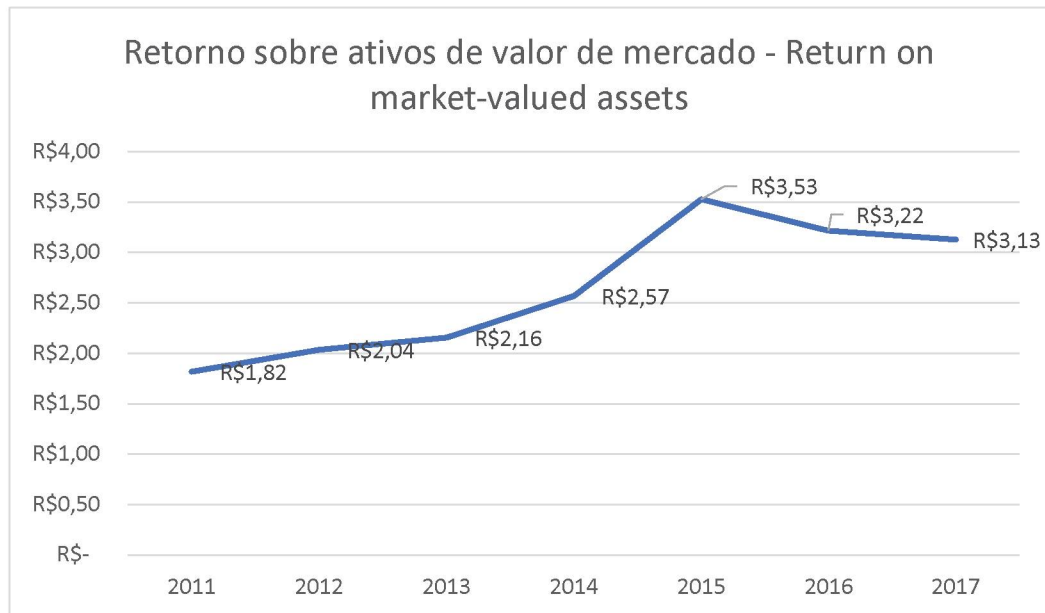
#### **A seguir os indicadores de mercado analisados:**

O retorno sobre ativos de valor de mercado - *Return on market-valued assets*

O retorno sobre os ativos de valor de mercado é a receita operacional anual dividida pelo valor de mercado do patrimônio líquido no início do ano mais o valor contábil da dívida de longo prazo.



GRÁFICO 5 - RETORNO SOBRE ATIVOS DE VALOR DE MERCADO - RETURN ON MARKET-VALUED ASSETS



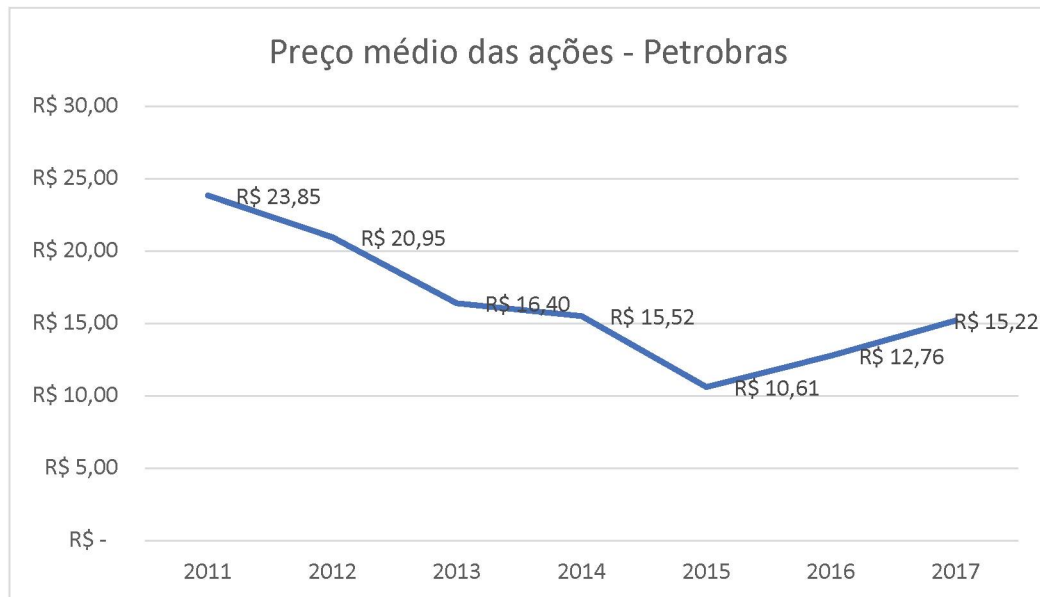
FONTE: A autora (2019).

Do gráfico 5, revela-se uma tendência ascendente do Retorno sobre os ativos de valor de mercado da Petrobras. Ou seja, por cada real de ativos que se possui, obteve-se um retorno do mercado de R\$1,82 no ano 2011, R\$2,04 no ano 2012, R\$2,16 no ano 2013, R\$2,57 no ano 2014, R\$3,53 no ano 2015, R\$3,22 no ano 2016, e finalmente um retorno sobre ativos de valor de mercado de R\$3,13 no ano 2017.

#### Preço de ações

Respeito ao preço das ações, trabalhou-se com os valores diários das ações ordinárias da Petrobras (código PETR3), ou seja as ações que não necessitam de um procedimento específico a ser seguido para a compra.

GRÁFICO 6 – PREÇO MÉDIO DAS AÇÕES - PETROBRAS



FONTE: A autora (2019).

Do gráfico 6, desprende-se que o preço médio anual das ações durante os anos 2011 até o 2015 estiveram marcadas por uma queda, o preço médio anual das mesmas baixou desde R\$23,85 no ano 2011 até R\$10,61 reais no ano 2015. Atualmente, e desde o ano 2016, o preço médio anual das ações da Petrobras se mantém em crescimento, R\$12,76 no 2016 e R\$15,22 no ano 2017.

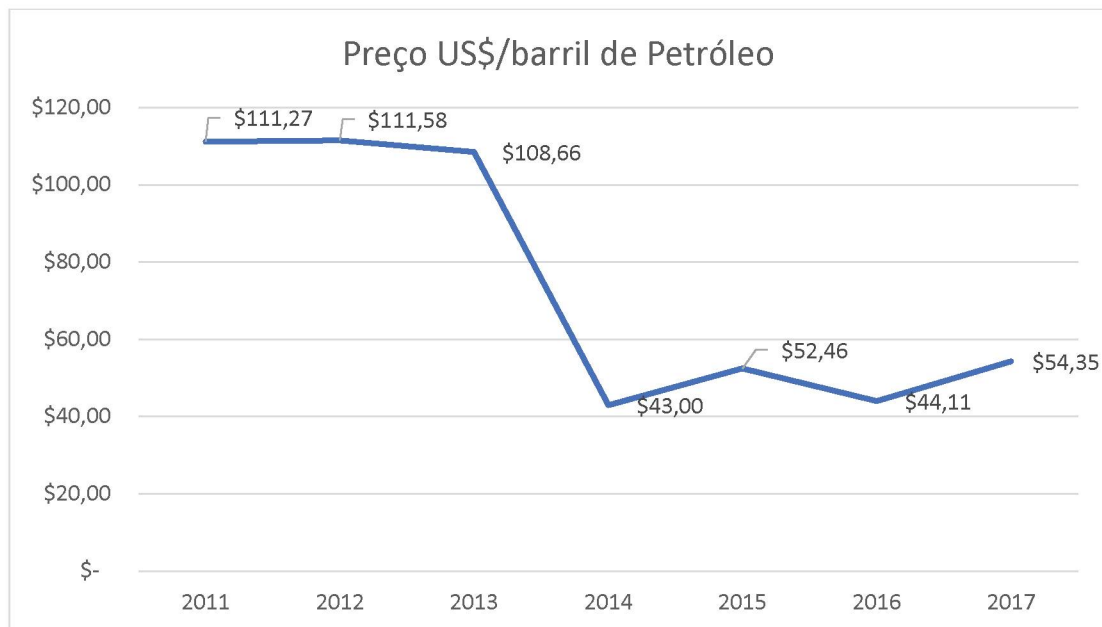
Neste momento, após identificados e analisados os diversos fatores de desempenho organizacional financeiros e de mercado, **o qual responde ao terceiro objetivo: Identificar os fatores de desempenho organizacional da Petrobras.**

Passa-se a discutir uma tendência padrão em todos os indicadores de desempenho acima mencionados. A tendência é que durante os anos 2011 até o 2015 existe uma queda, com exceção do retorno sobre ativos de valor de mercado, e uma tendência a subir a partir do ano 2016 em diante. Esse fenômeno possivelmente possa ter sido estimulado pela deflagração da operação Lava Jato em março de 2014 e por suas consequências até o ano 2015; mas outro fenômeno muito influente ocorreu durante esses mesmos anos: Uma tendência à queda do preço do barril de petróleo desde o ano 2011 até o 2015, para logo começar uma recuperação a partir do ano 2016.

No gráfico 7, pode-se claramente notar que o preço médio anual do petróleo *brent* segue uma tendência similar ao desempenho mostrado nos mesmos anos pela

Petrobras. Com base nos relatórios anuais da Petrobras desde os anos 2011-2017, encontrou-se os preços médios anuais em dólares por barril de petróleo *brent*. O petróleo *brent* é o óleo usado como uma das principais referências do mercado internacional de petróleo. Os contratos de *brent* datado ou seus derivativos no mercado financeiro referenciam vários contratos de compra e venda de petróleo no mundo (PETROBRAS, 2018).

GRÁFICO 7 – PREÇO MÉDIO EM DÓLARES DO BARRIL DE PETRÓLEO *BRENT*



FONTE: A autora (2019).

Assim, tanto a queda dos preços internacionais do petróleo quanto a Operação Lava Jato se iniciaram em março de 2014, tendo impacto grave sobre os *linkages* de renda, arrecadação fiscal e demanda interindustrial nas economias de Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia e São Paulo ao longo do ano. Teriam efeitos ainda mais graves sobre o investimento em infraestrutura em razão da paralisia das grandes construtoras ao longo de 2015, reforçando o efeito negativo do aumento brutal dos preços de energia elétrica e insumos básicos antes controlados (BASTOS, 2017).

Finalmente, e apurando **o objetivo final, acerca de se há influência das ações de *misconduct* no desempenho**. Considera-se, baseado no que foi explicado neste tópico, que há indícios de que a Operação Lava Jato teve conexão na queda do desempenho entre os anos 2014, 2015, mas não pode-se afirmar uma influência no desempenho organizacional. Além de, como indicado no gráfico 7, esses mesmos



anos existiu outro fator ainda mais influente que pôde ter provocado essas quedas. Apesar do desempenho ter tido uma queda nesses anos e atualmente como mostrado nos três gráficos financeiros (gráfico 2, 3, 4 e 5) mostra-se uma tendência à recuperação e a continuar seu rumo normal.

Em conclusão, e retomando o modelo apresentado na parte teórica, a proposta de utilizar a TCT para explicar as ações oportunistas existentes por trás das ações de *misconduct* foi verificada. É evidente que o comportamento oportunista esteve presente ao longo do esquema de trabalho da Petrobras. Neste esquema, as empreiteiras burlavam processos de licitação regulares e convencionais, em conjunto com a Petrobras acertavam resultados para obter paralelamente vantagens indevidas.

Essas ações oportunistas da Petrobras caracterizaram-se por faltas de alinhamento dos acordos, existência de ações de barganha, estruturas fracas de governança, bem como uniões oportunistas para busca de ganhos (WILLIAMSON, 1985). Isto é, o comportamento oportunista presente nas ações dos agentes econômicos sustentou ou gerou esses custos de transação.

Tendo como base a Teoria da Agência, e segundo o modelo proposto, fundamenta-se que são os grupos e indivíduos que realizam os atos das organizações (TAMMY, 2008). E que grande parte da vida organizacional é baseada no interesse próprio (EISENHARDT, 1989). Com isso, se torna evidente a atuação dos executivos da Petrobras nos atos oportunistas junto com empreiteiras causando custos para a empresa. Observa-se a partir da informação analisada a existência de um conflito de objetivos inerente entre o principal (Petrobras) e o agente (encarregado das decisões de contratação). Essa dicotomia entre o principal e o agente, segundo Eisenhardt (1989), gera um comportamento oportunista do agente, como é evidenciado neste caso.

Seguindo o modelo teórico apresentado, verificou-se a existência de ações de *misconduct*, sendo estes produtos das ações oportunistas realizadas pelos agentes envolvidos. Evidenciando-se uma grande ausência de questões éticas nas operações da Petrobras, sendo desvirtuadas por um esquema de corrupção sem precedentes. Nesse sentido, justifica-se o conceito acerca da origem do *misconduct*, que se origina quando se transgrede aquela linha que separa o certo do errado (GREVE; PALMER; POZNER, 2010; PALMER, 2012).

Com isso, como mencionado no modelo proposto, quando identificadas as ações de *misconduct*, seria analisado se essas ações teriam impacto no desempenho

organizacional. Nesse sentido, verificou-se uma tendência padrão em todos os indicadores de desempenho analisados: uma queda do desempenho no período 2011-2015, e uma ascensão do desempenho a partir do 2016 em diante. Esse fenômeno possivelmente possa ter sido estimulado pela deflagração da operação Lava Jato em março de 2014 e por suas consequências até 2015; entretanto outro fenômeno muito influente ocorreu durante esses períodos: uma tendência à queda do preço do barril de petróleo no período 2011-2015, para logo começar uma recuperação a partir de 2016 (Gráfico 7). Concluindo assim que há indícios de que a Operação Lava Jato teve conexão na queda do desempenho entre 2014-2015, mas não pode-se afirmar uma influência no desempenho organizacional.

#### 4.3. CONSTRUÇÕES E COMERCIO CAMARGO CORRÊA S.A.

Esta seção permitirá a discussão dos resultados relacionados à empresa Construções e Comércio Camargo Corrêa S.A. Começa-se com uma apresentação breve da empresa, posteriormente discute-se uma série de comportamentos oportunistas achados dentro da organização os quais deram resultado a delitos onde é possível reconhecer como ações de *misconduct*, finalmente será discutido se essas ações de *misconduct* tiveram algum impacto no desempenho organizacional.

##### 4.3.1. Apresentação da empresa

*Nome completo:*

Construções e Comércio Camargo Corrêa S.A.

*Data de Constituição da Empresa:*

09 de Agosto de 1966

*Descrição da Empresa:*

A Construções e Comércio Camargo Corrêa, sob controle familiar, é um importante grupo econômico brasileiro com atuação na construção civil, cimento, distribuição de energia, concessão rodoviária, calçados, têxteis e estaleiros (SANTOS, 2015).

É uma das maiores e mais antiga empresa do Grupo e uma das líderes do país no setor. Em seu portfólio, inclui obras hidroelétricas que geram hoje mais de 42 mil megawatts de energia e mais de 11 mil quilômetros de rodovias construídas,

empreendimentos que, pelo tamanho e complexidade, tornaram a empresa mundialmente conhecida (EMERGING MARKETS INFORMATION SERVICE, 2018). A construtora envolveu-se no meio de um dos maiores escândalos de corrupção do País: A Lava Jato. Isto, não só abateu as grandes empreiteiras do País, como também levou esses conglomerados a enxugar seus negócios. Desde que os escândalos vieram à tona, a Camargo Corrêa se desfez de importantes empresas.

Aos poucos, a companhia tenta deixar para trás um passado de relação “promíscua” com o governo e busca administrar seus ativos como uma gestora de portfólio. À frente das principais decisões estratégicas, a nova geração - formada por netos e maridos das três herdeiras (Regina, Renata e Rosana, filhas do fundador) - não tem mais “apego” aos negócios. De Alpargatas à fatia na CPFL Energia, empresas foram vendidas para fazer caixa e áreas de negócios foram redesenhadas. A família já não faz mais questão de ter 100% do controle de suas empresas. Em 2017, a holding Camargo Corrêa mudou seu nome para Mover e dividiu a empreiteira em duas: Construções e Comércio Camargo Corrêa, a 4C, que concentra a carteira de obras e as negociações com a Lava Jato e a Camargo Corrêa Infra, subsidiária integral da 4C (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2019).

#### 4.3.2. Identificação do comportamento oportunista

O comportamento oportunista, conforme à teoria desenvolvida em capítulos anteriores, constitui o resultado de uma estrutura de governança fraca, com a qual os atores econômicos aumentam os custos transacionais criados pelo oportunismo (BARNEY; HESTERLEY, 2007).

No seguinte extrato pode-se refletir acerca deste comportamento oportunista dentro da estrutura da Camargo Corrêa, sendo parte de “uma regra de mercado dentro da companhia”. Segundo o Diretor-Presidente da Construtora Camargo Corrêa Dalton Avancini, os custos com propinas estavam embutidos nas propostas de preços das licitações enviadas à Petrobras. Ou seja, um ato “normal” para eles e que pela falta de condições de governança claras e rigorosas, eram parte do dia a dia das operações da empresa:

Segundo Avancini, os custos com propinas eram embutidos nas propostas de preços de licitações enviadas à Petrobras, no item “contingências” - que continha valores de propinas de uma forma camuflada. “Nem todos os valores alocados nessa rubrica diziam respeito ao pagamento de propina, sendo



parte dos valores ligada a custos reais", declarou Avancini. Na Camargo, a propina era de 2%, sendo 1% para a diretoria de Abastecimento (de Paulo Roberto Costa) e 1% para a de Serviços (de Renato Duque) (PUPO, 2015).

De acordo com o apresentado na fundamentação teórica, o comportamento oportunista gera-se devido a uma busca do autointeresse com avidez. Isto é, mentir, roubar, lograr enganar, revelar informação de forma distorcida ou incompleta, ofuscar e confundir outros atores são algumas posturas possivelmente adotadas por atores oportunistas com o objetivo de atingir, de forma ávida, o auto interesse. (WILLIAMSON, 1985). Sendo características identificadas no esquema de corrupção da Camargo Corrêa, quem operava mediante um cartel que envolvia as principais empreiteiras do Brasil. Em acordo firmado com o Cade, órgão *antitruste* do governo federal e o Ministério Público Federal em São Paulo, no âmbito de investigações decorrentes da Lava Jato, a empreiteira confessou crimes praticados entre 1998 e 2014. Como mostrado a continuação:

Em acordo firmado com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica, a empreiteira Camargo Corrêa revelou a prática de cartel em 21 licitações que ocorreram em 7 Estados e no DF em um período de 16 anos. Um processo administrativo foi instaurado pelo Cade para investigar suposto cartel em concorrências públicas para obras de metrô e monotrilhos (VASSALLO; MACEDO, 2017).

O cartel envolvendo às principais empreiteiras do país teria operado entre os anos de 1988 e 2014 em metrô e monotrilhos na Bahia, Ceará, Minas, Paraná, Rio, Rio Grande do Sul e São Paulo e no Distrito Federal. O Cade revela que durante esse período, a conduta chegou a envolver cerca de nove empresas: Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez, Odebrecht, OAS, Queiroz Galvão, Carioca, Marquise, Serveng e Constran. Além disso, é possível que outras dez construtoras também tenham participado do conluio. São elas Alstom, Cetenco, Consbem, Construcap, CR Almeida, Galvão Engenharia, Heleno & Fonseca, Iesa, Mendes Junior e Siemens. De acordo com o Cade, os signatários indicaram que a conduta anticompetitiva alcançou, ao menos, 21 licitações (VASSALLO; MACEDO, PEREIRA, 2017).

Evidencia-se nas investigações do acordo realizado com o CADE, instituição relacionada exclusivamente à prática de cartel e para a qual possui competência de apuração que, o comportamento oportunista esteve presente ao longo do esquema de trabalho da Camargo Corrêa e que as empreiteiras burlavam processos licitatórios regulares ou convencionais, e conjuntamente com a Petrobras acertavam resultados para obter paralelamente vantagens indevidas. Nesse sentido, um dos pressupostos

comportamentais que sustenta e que gera os custos de transação é o comportamento oportunista presente nas ações dos agentes econômicos (SAES, 2009).

É assim que, com base em depoimentos, informações governamentais, como sentenças, delações, além de artigos científicos e da mídia, serão analisados os custos decorrentes de comportamentos oportunistas que existiram por trás dos delitos ocorridos dentro da empresa Camargo Corrêa. A seguir são discutidos os resultados:

### ***Custos ocorridos na falta de alinhamento do acordo***

No ano 2003, iniciaram-se as negociações para a construção da Refinaria Abreu e Lima (RNEST), entre os governos do Brasil e Venezuela, mais tarde no ano 2007 tiveram início os serviços de terraplenagem da refinaria, a cargo das empreiteiras CAMARGO CORRÊA, ODEBRECHT, QUEIROZ GALVÃO e GALVÃO ENGENHARIA; seguidamente no ano no ano de 2008, foi fechado o primeiro acordo entre as empresas petrolíferas estatais PETROBRAS do Brasil, e Petróleos de Venezuela - PDVSA, posteriormente no ano 2009 iniciaram-se as primeiras obras de construção civil, com os prédios administrativos e de suporte da refinaria, com a conclusão da casa de força em junho daquele ano.

No ano de 2008, foi fechado o primeiro acordo entre as empresas petrolíferas estatais PETROBRAS do Brasil, e Petróleos de Venezuela - PDVSA, prevendo a construção da refinaria no Brasil, no Estado de Pernambuco, que seria destinada ao refino do petróleo produzido pelos dois países. Porém, tal acordo acabou por, na prática, não se concretizar, com a desistência da participação da Venezuela sendo confirmada apenas no ano de 2013, quando a refinaria já estava bem atrasada em relação à data inicialmente prevista para sua conclusão – o ano de 2011. (...) Os sinais de que haveria problemas com o empreendimento começaram já em 2008, quando, no mês de outubro, o conselho de administração da PETROBRAS aprovou o plano básico de organização da refinaria, sem que, primeiro, houvesse sido aprovado o estudo de viabilidade técnica e econômica (EVTE), que somente foi proposto para aprovação, pelo Conselho de Administração, em janeiro de 2010 (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015).

Infere-se com base nas apurações mostradas no trecho anterior, que nas obras da RNEST houve uma falta de alinhamento com o acordo principal, ou seja, o acordo previa finalizar a construção no ano 2011, mas recém no ano 2013 logo de que a refinaria já estava bastante atrasada uma das partes decide renunciar a sua participação. Todo isso no meio de uma série de irregularidades, como por exemplo,

a aprovação de um plano básico de organização da refinaria sem um prévio estudo de viabilidade técnica econômica.

No relatório final da Comissão Parlamentar de Inquérito da Petrobras da Câmara dos Deputados realizado em 2015, especificamente no Departamento de Taquigrafia, Revisão e Redação foram incluídos além de resultados de investigação documentária, os depoimentos dos principais envolvidos, isto é, por meio das audiências realizadas com o fim de dar fé aos achados ao respeito das irregularidades ocorridas na Operação Lava Jato. No trecho a seguir o depoimento do Sr. Dalton Dos Santos Avancini, ex-presidente do Conselho de Administração da Camargo Corrêa:

O SR. DEPUTADO ARNALDO FARIA DE SÁ - Eu queria fazer uma série de perguntas encadeadas. Queria que o senhor anotasse, para responder todas depois, porque eu tenho tempo e não vou perder a oportunidade. O senhor sabe que, nas obras de Abreu e Lima, as empreiteiras são obrigadas pela PETROBRAS a executar obras de terraplanagem nos meses de abril a agosto, que são sabidamente meses de chuvas intensas em Recife. Isso levou a perdas gigantescas nos serviços executados, justificando o sobre preço que contraria o mais básico organograma de planejamento de obras. Por que a PETROBRAS ordenou essas atividades que, previsivelmente, trouxeram prejuízos à empresa? E quem ordenou a execução desse serviço? O SR. DALTON DOS SANTOS AVANCINI - Começando pela primeira, com relação à RNEST e à terraplanagem, de fato, você realizar o projeto em um cronograma inadequado, em períodos de chuva e sem projeto executivo, que é um outro fator que influenciou bastante nesse projeto, é extremamente inadequado. Nós não sabemos exatamente de quem era ordem, à época, mas foi uma decisão da PETROBRAS, porque ela pretendia acelerar esses cronogramas. Ela não pretendia esperar que o período de chuva passasse, não esperava adequar o cronograma para que fosse tudo realizado, com o projeto executivo, no tempo certo. Então, foi um risco que o cliente assumiu. Nós, como prestadores de serviço, éramos obrigados a fazer e assim cumprimos. Quer dizer, não havia... É uma decisão do cliente... (CÂMARA DOS DEPUTADOS - DETAQ, 2015).

Os executivos da Camargo Corrêa “lavavam-se as mãos” pela falta de alinhamento do acordo: “Nós não sabemos exatamente de quem era ordem”, ao respeito das obras na Refinaria Abreu e Lima. Sendo que, segundo o depoimento acima apresentado, as empreiteiras eram “obrigadas” pela PETROBRAS a executar obras de terraplanagem nos meses de abril a agosto, em meses de chuvas intensas em Recife. Isso levaria a perdas gigantescas nos serviços executados, justificando, dessa forma, o sobre preço que contrariava o mais básico organograma de planejamento de obras e realizava um projeto em um cronograma inadequado, em períodos de chuva e sem projeto executivo prévio.



Formou-se também, na Petrobras, em abril de 2014, já após o início das investigações da Operação Lava Jato, uma Comissão Interna de Apuração (CIA) sobre a RNEST, e o Relatório das apurações foi apresentado ao Conselho de Administração da empresa, na Reunião nº 1.401, realizada em 12/12/2014. Foram selecionados 23 contratos para análise, somando R\$ 22,6 BILHÕES, o que corresponde a pouco mais de 90% do valor dos 202 contratos assinados. Nesse conjunto de contratos analisados foram identificadas uma série de não-conformidades pela falta de alinhamento do acordo, o resumo dos achados de tal relatório encontra-se descritas a seguir:

Ausência da definição dos percentuais da fórmula de reajuste no edital de licitação, ou percentuais alterados durante o processo licitatório (Consórcios CAMARGO CORREA/CNEC, ODEBRECHT/OAS, QUEIROZ GALVÃO/IESA). A CIA identificou que os pesos históricos de mão-de-obra em construções similares da Petrobras oscilaram entre 55% e 60% e, nos três contratos citados, os dois primeiros estão com peso de 80% e o outro, com 70%, acarretando um reajuste a maior de R\$ 354 MILHÕES. As justificativas para os pesos de 80% de mão-de-obra são insuficientes, pois há incorreções de diversas rubricas utilizadas como mão-de-obra (COMISSÃO INTERNA DE APURAÇÃO, 2014).

Mostrando-se dessa maneira, no fragmento anterior, que as justificativas para uma porcentagem elevada de mão de obra eram insuficientes e inexatas, já que em construções similares anteriores o preço de mão de obra era muito menor.

Em outro trecho do relatório da mesma comissão foram encontradas evidências de outros “erros” ocorridos no acordo, demonstrando uma falta de alinhamento do convênio entre a Petrobras e as empreiteiras, nas quais formava parte a Camargo Corrêa:

Falta de encaminhamento à Diretoria Executiva das alterações no modelo de contratação de EPC da RNEST (Consórcios EGESA/TKK, ODEBRECHT/OAS, QUEIROZ GALVÃO/IESA E CAMARGO CORREA/CNEC). O Sr. CARLOS ALBERTO CARLETTO, Gerente de Integração da Gestão de Engenharia/IERNEST, solicitou ao JURÍDICO a implementação de alterações na minuta de contratação de EPC da RNEST, tais como a exclusão de marcos prorrogáveis e improrrogáveis, inclusão de garantias dos quantitativos de FEED (front end engineering design) e inclusão do ressarcimento dos custos decorrentes das chuvas. A CIA não encontrou evidências de aprovação pela Diretoria Executiva, conforme orientação do JURÍDICO (COMISSÃO INTERNA DE APURAÇÃO, 2014).

Em suma, evidencia-se uma quantia de irregularidades produto de uma falta de alinhamento dos acordos. Esta asseveração, pode-se constatar com base nos

testemunhos de Eduardo Leite, ex vice-presidente da Camargo Corrêa, como parte da sua delação premiada:

Leite afirmou que a propina era facilitada pela falta de qualidade nos projetos da Petrobras. As discussões sobre custos extras poderiam gerar R\$ 200 milhões em pagamentos extras, que antes não estavam previstos. "De maneira que o 1% [para propinas] se torna insignificante, facilitando a inserção do custo da propina", disse Leite. O executivo afirma que, para que isso seja evitado, a Petrobras deveria aumentar a qualidade dos projetos e, por consequência, a previsão orçamentária (PUPO, 2015).

Essa falta de qualidade dos projetos, segundo Leite foi o que facilitou a existência de propinas, isto é, quanto menor a particularidade dentro dos contratos era maior a predisposição dos mesmos para um aumento dos preços, que de fato eram produto da inclusão de uma propina a câmbio de favores.

Demonstrando assim, que diante de faltas de alinhamento do acordo, como o adotado por Williamson (1985) causam custos transacionais. Estes custos ocorridos como consequência de uma mal-adaptação de um acordo, derivados dos efeitos originados do surgimento de eventos não planejados que afetam as relações entre as partes envolvidas. Concluindo assim que, os custos de transação precisam ser bem administrados para que as organizações tenham desempenho aceitável para a sobrevivência no mercado (BARNEY; HESTERLEY, 2007).

### ***Custos de barganha ocorridos para corrigir distorções após o acordo***

Com a eclosão da Operação Lava Jato, da Polícia Federal, no ano de 2014, aumentaram grandemente as denúncias dando conta de graves irregularidades na construção da Refinaria Abreu e Lima (RNEST), como já foi mencionado no tópico anterior. Mas existiram além de irregularidades pela falta de alinhamento do acordo, irregularidades produto da barganha, como por exemplo: superfaturamento e presença de cartel, tal como mostrado a continuação:

Incluindo várias notícias de superfaturamento e de formação de cartel entre as empresas envolvidas no projeto, entre as quais as empreiteiras ODEBRECHT, OAS, CAMARGO CORRÊA, QUEIROZ GALVÃO, ENGEVIX, GALVÃO ENGENHARIA, IESA, ALUSA, EGESA e seus executivos, BEM COMO CONTRA OS EMPREGADOS DA PETROBRAS: RENATO de Souza Duque (Diretor de Serviços e Engenharia), PEDRO JOSÉ BARUSCO FILHO (Gerente Executivo da Área de serviços e Engenharia) e PAULO ROBERTO COSTA (Diretor de Abastecimento), além de diversos empregados de

segundo e terceiro escalão, e por operadores responsáveis pela negociação e pagamento de propinas aos empregados da Petrobras e a agentes públicos, mediante a contratação de falsas consultorias e emissão de notas fiscais falsas para justificativa de gastos (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015).

Essa busca de auto-interesse dentro das companhias Petrobras e empreiteiras, incluída a Camargo Corrêa, causou um comportamento oportunista motivando irregularidades como superfaturamento, a construção de um cartel, dentre outras irregularidades. Para Garay e Cordaro (2017) e tomando como base a teoria da agência, o comportamento oportunista é construído como um campo descritivo bastante completo que integra uma visão da natureza da ação humana e seu papel no desenvolvimento das organizações econômicas. No que diz respeito à natureza da ação é originalmente baseada na concepção do homem como um indivíduo maximizador (*homo economicus*), ou seja, um indivíduo que avalia suas alternativas para maximizar seus ganhos econômicos. Visto esse comportamento maximizador de ganhos nas ações dos envolvidos nas contratações da Petrobras e empreiteiras.

Na construção da Refinaria Abreu e Lima (RNEST) onde a Camargo Corrêa participou junto com outras empreiteiras, começaram a aparecer os primeiros indícios de irregularidades no negócio desde o ano de 2009, nos relatórios de fiscalização das obras, promovidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Desde o ano de 2009, o TCU em seus relatórios de fiscalização e acompanhamento de obras públicas, manifestava sua preocupação com as irregularidades ocorrentes nas obras da Refinaria Abreu e Lima (COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS, 2015).

Em 2010, no Relatório de Fiscalização Sintético, relativo à Fiscalização nº 271/2010-3 – Processo TC 009.830/2010-3 (Refinaria Abreu e Lima), foram apresentadas evidências de sobre preço decorrente de preços excessivos frente ao mercado, os achados da auditoria a seguir descritos (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2010):

Em análise efetuada nos contratos 0800.0053456.09-2 (Unidades de Destilação Atmosférica – UDA), 0800.0053457.90-2 (Unidades de Coqueamento Retardado – UCR), 0800.0055148.09-2 (Unidades de Hidro tratamento de Diesel, Unidades de Hidro tratamento de Nafta e Unidades de Geração de Hidrogênio – UHDT/UGH) e 0800.0057000 (Interligações – TUBÓVIAS), foi constatado sobre preço de R\$ 1.324.116.792,62, que equivale a 14% em relação ao referencial de mercado. Esse sobre preço é



materialmente relevante em relação ao valor total contratado (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2010)

Também, na Comissão Interna de Apuração (CIA), criada pela Petrobras sobre a RNEST em dezembro de 2014 no relatório das apurações apresentado ao Conselho de Administração da empresa, demonstra-se uma atuação da Petrobras que buscava beneficiar de maneira desonesta às empreiteiras:

Revisão de estimativas em função de processo licitatório com preços excessivos (Consórcios ODEBRECHT/OAS, CAMARGO CORREA/CNEC, QUEIROZ GALVÃO/IESA). Identificado que houve reduções das estimativas prévias da PETROBRAS e das propostas das primeiras licitações para as "re licitações". Observa-se que as propostas vencedoras apresentam sempre valores próximos do limite máximo de 20% em relação às estimativas da PETROBRÁS (COMISSÃO INTERNA DE APURAÇÃO, 2014)

Distingue-se os benefícios desonestos no processo licitatório que formou parte a Camargo Corrêa, incluindo preços excessivos nas propostas vencedoras da licitação.

Do mesmo modo, constatou-se irregularidades na operação da companhia Sete Brasil. No relatório final da Comissão Parlamentar de Inquérito da Petrobras da Câmara dos Deputados realizado em 2015, especificamente no Departamento de Taquigrafia, Revisão e Redação foram incluídos depoimentos dos principais envolvidos, no extrato a seguir o depoimento do Sr. Dalton Dos Santos Avancini, ex-presidente do Conselho de Administração da Camargo Corrêa, quando perguntado acerca das irregularidades na Sete Brasil:

O SR. DEPUTADO ANDRÉ MOURA - Sr. Dalton Avancini, de tudo que já foi perguntado aqui, eu gostaria que V.Sa. me respondesse se a Camargo Corrêa foi contratada pela Sete Brasil e, se foi, quais os contratos e valores. O SR. DALTON DOS SANTOS AVANCINI - Bom, é, com relação ao que eu posso responder. Eu sou responsável pela área de *onshore*, não é? Quer dizer, havia uma divisão *offshore*, que era totalmente separada, que é outra liderança. Então, assim, não sei responder se tem contratos, se a... Acredito que sim, mas eu não... Não sou eu que cuidei dessa área, não tenho nenhuma informação sobre isso (CÂMARA DOS DEPUTADOS - DETAQ, 2015).

Desta maneira, o Sr. Dalton Dos Santos Avancini, ex-presidente do Conselho de Administração, confirma a participação da Camargo Corrêa na sete Brasil, apesar de não aceitar a participação dele nessa área de trabalho. Além de corroborar a existência de propinas nos contratos realizados entre a empreiteira e a Petrobras:

O SR. DEPUTADO ANDRÉ MOURA - V.Sa. confirma a informação prestada pelo Sr. Eduardo Leite, Vice-Presidente da Camargo Corrêa, de que a empresa pagou à PETROBRAS, entre 2007 e 2012, em 5 anos, portanto, 110 milhões de reais em propinas: sendo 63 milhões de reais destinados à Diretoria de serviços, do Sr. Renato Duque, e 47 milhões de reais à Diretoria de Abastecimento, do Sr. Paulo Roberto Costa? O SR. DALTON DOS SANTOS AVANCINI - Sim. O SR. DEPUTADO ANDRÉ MOURA - O senhor confirma. O SR. DALTON DOS SANTOS AVANCINI - Isso, esse... Quem cuidava dessas contas era exatamente o Sr. Eduardo Leite, não é? Quer dizer... E várias dessas coisas foram aprovadas por mim inclusive. Confirmando. O SR. DEPUTADO ANDRÉ MOURA - Confirma que foram pagos, então, 110 milhões de propinas... O SR. DALTON DOS SANTOS AVANCINI - Sim. O SR. DEPUTADO ANDRÉ MOURA - ...sendo 47 milhões a Paulo Roberto Costa e 63 milhões a Renato Duque. O SR. DALTON DOS SANTOS AVANCINI - Sim (CÂMARA DOS DEPUTADOS - DETAQ, 2015).

Sendo as propinas pagas pela Camargo Corrêa e as outras empreiteiras os custos de barganha dos acordos, isto é, os custos da troca de influência ou de benefícios, feitos de maneira desonesta com o objetivo de corromper aos diretores da Petrobras como o demonstra a declaração no trecho a continuação:

O SR. DALTON DOS SANTOS AVANCINI - Quem era o destino final? Existia, como eu coloquei já, inicialmente um compromisso de 1% de uma diretoria e outra, que era para os diretores, para o apoio aos diretores. E os interlocutores... O SR. DEPUTADO ANDRÉ MOURA - Apoio, não! O SR. DALTON DOS SANTOS AVANCINI - ...que estavam definidos. O SR. DEPUTADO ANDRÉ MOURA - Para poder corromper os diretores. O SR. DALTON DOS SANTOS AVANCINI - Sim, é... O SR. DEPUTADO ANDRÉ MOURA - Não, apoio não! Para corromper. O SR. DALTON DOS SANTOS AVANCINI - Sim. Talvez sim. O SR. DEPUTADO ANDRÉ MOURA - Talvez, não. O SR. DALTON DOS SANTOS AVANCINI - Mas isso... (Riso.) O SR. DEPUTADO ANDRÉ MOURA - Isso não é apoio, isso é corrupção. (CÂMARA DOS DEPUTADOS - DETAQ, 2015).

Essas propinas, como apontado pelo Sr. Deputado André Moura, mais que um “compromiso” deviam ser consideradas uma prática de corrupção.

Na mesma comissão, e por meio dos depoimentos dos implicados, foi possível evidenciar irregularidades na Refinaria REPAR com o fim de beneficiar de maneira desonesta às partes envolvidas no acordo. Trata-se de auditoria realizada nas obras de modernização e adequação da produção da REPAR – Refinaria PRESIDENTE GETÚLIO VARGAS – PR - PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - MME, no período compreendido entre 11/05/2009 e 31/07/2009:

(...) O SR. DEPUTADO LUIZ SÉRGIO - As relações comerciais da Camargo Corrêa com a PETROBRAS antecedem a sua entrada na empresa. Quais os

contratos mais significativos da Camargo Corrêa com a PETROBRAS no período em que V.Sa. passou a integrar seu quadro de executivos? O SR. DALTON DOS SANTOS AVANCINI - Bom, quando eu assumi essa área, em 2008, a empresa já tinha uma série de projetos relevantes andando. Então, a REPAR já era um projeto que já estava em andamento — uma unidade de coque na REPAR. A REVAP também, algumas unidades dentro da refinaria já estavam em andamento. Uma unidade de tratamento de gás em Caraguatatuba, que era o UTGCA. Existiam algumas obras de duto. Todas essas obras se iniciaram antes, algumas bem antes até, de quando eu assumi a área de óleo e gás, sendo que o projeto da RNEST a Camargo já havia vencido a licitação; ela ainda não havia assinado o contrato. Esse foi o último contrato que foi feito, e esse contrato foi assinado já quando eu já era diretor da área de óleo e gás. O SR. DEPUTADO LUIZ SÉRGIO - Quando V.Sa. assumiu a gerência desses contratos, esses contratos já estavam em curso, é isso? O SR. DALTON DOS SANTOS AVANCINI - Sim, o contrato da REVAP, REPAR e alguns outros. Os mais relevantes, que eram REVAP, REPAR e UTGCA, a unidade de tratamento de gás, já estavam em andamento. O SR. DEPUTADO LUIZ SÉRGIO - Quando V.Sa. assumiu a gerência desses contratos, foi comunicado a V.Sa. que havia o pagamento de propina a diretores da PETROBRAS e a partidos políticos ou a dinâmica do trabalho é que o levou a esse conhecimento? V.Sa. foi comunicado disso? O SR. DALTON DOS SANTOS AVANCINI - Não. Eu fui comunicado pelo diretor que me antecedeu. Ele comunicou que já existia, que já era um processo existente, quer dizer, e que existia um compromisso da empresa de pagamentos dentro da diretoria de abastecimento e dentro da diretoria de serviços (CÂMARA DOS DEPUTADOS - DETAQ, 2015).

As empresas manipulavam os preços apresentados nas licitações para serem contratadas pelo maior preço possível e, para isso, contavam com a ajuda de empregados do alto escalão da Petrobras, entre eles o ex-diretor Paulo Roberto Costa como refere-se na notícia seguinte:

De acordo com o magistrado, Dalton Avancini, ex-diretor da Camargo Correa, e os executivos Eduardo Leite e João Auler – todos demitidos no início do ano – pagaram 50 milhões de reais em propinas ao ex-diretor da Petrobras Paulo Roberto Costa para conseguir contratos nas obras da Refinaria de Getúlio Vargas (Repar), no Paraná, e da Refinaria Abreu e Lima), em Pernambuco (EL PAÍS, 2015).

O Estadão Conteúdo aborda o mesmo assunto da seguinte maneira:

Condenados de Abreu e Lima vão pagar R\$ 50 milhões de indenização O juiz federal Sérgio Moro impôs a alguns dos condenados por corrupção nas obras da Refinaria de Abreu e Lima (PE), da Petrobras, e da Refinaria Getúlio Vargas, no Paraná (REPAR) o pagamento de indenização de R\$ 50 milhões à estatal - valor apurado da propina repassada, segundo investigação da força-tarefa do Ministério Público Federal e da Polícia Federal. A sentença é relativa ao contrato de obras na refinaria Abreu e Lima, emblemático empreendimento da Petrobras sob suspeita de superfaturamento e desvios. Os mesmos crimes, segundo a sentença, teriam sido praticados nas obras da REPAR (Refinaria Getúlio Vargas, no Paraná) (ESTADÃO CONTEÚDO, 2015)



Os depoimentos do Sr. Dalton dos Santos Avancini serviram para revelar o pagamento de propinas em vários dos contratos da Camargo Corrêa com a Petrobras e que este era um processo existente desde antes que ele chegasse à presidência da Camargo Corrêa. Essas propinas eram incluídas dentro dos preços dos contratos, por tanto essa ação desonesta gerava superfaturamento:

(...) O SR. DEPUTADO LUIZ SÉRGIO - Segundo matéria publicada pela imprensa, V.Sa. afirmou em sua delação premiada que o cartel objetivava manter os preços dos contratos — abre aspas — “em um patamar bom para as empreiteiras, não existindo uma pretensão de majorar artificialmente o valor a ser pago pela estatal” — fecha aspas — e ainda que se buscava uniformizar as propostas para evitar que fossem apresentados orçamentos irreais e afastar suspeita de falta de competitividade com a prática de apresentação de pelo menos três propostas. V.Sa. poderia esclarecer tais afirmações? O SR. DALTON DOS SANTOS AVANCINI - Sim. Bom, com relação à formação de preços, os preços eram regulados pela própria PETROBRAS. A PETROBRAS tinha um preço teto, em que ela não deixava... E ela tinha isso como o limite, o que as empresas poderiam praticar. Então, as empresas... Aí eu posso falar especificamente dos projetos que eu toquei e depois da empresa que eu toquei. O nosso objetivo era manter preços adequados. Nós fazíamos os orçamentos e o que era a venda para a PETROBRAS era realmente o valor real desses empreendimentos. Eu acho que cabe aí salientar que hoje até existe acesso aos balanços desses projetos e é possível ver que a lucratividade real desses projetos, que eles não são... Elas são reais, não são nada fora de qualquer padrão desse tipo de atividade. Há que se destacar uma questão que eu falo em minha delação também, que os valores que se atribuem como propina eram incluídos dentro desses preços. Então, quando se fala em superfaturamento, esse valor que estava dentro do preço. Então, isso pode ser caracterizado e pode ser tratado realmente como um superfaturamento. Com relação... A sua outra pergunta foi com relação às outras empresas, as... O fato é que essas empresas faziam os orçamentos reais e as outras empresas... Ela definia o preço. Quer dizer, então, a empresa que era designada para um contrato ela definia o preço, e as outras empresas apoiariam esse preço. Elas, muitas vezes, nem orçavam, ou orçavam da maneira que cada uma fazia. Então, as outras ofertas não seriam abaixo do daquela empresa que foi designada como vencedora de um determinado contrato (CÂMARA DOS DEPUTADOS - DETAQ, 2015).

Dentro do cartel existia uma sorte de acordo entre as empreiteiras, assim, a empresa escolhida como vencedora previa à licitação era quem teria os preços maiores, e, as outras não deviam superar os preços da empresa previamente escolhida. Nesse sentido, houveram empresas que tiveram prejuízos. Segue essa afirmação:

O SR. DEPUTADO LUIZ SÉRGIO - V.Sa. está afirmando aqui que já ocorreram contratos em que a empresa teve prejuízo, pagou e aumentou o seu prejuízo nesse contrato? O SR. DALTON DOS SANTOS AVANCINI - E que era cobrado sim, e que eles achavam que nós tínhamos que pagar

independentemente de termos tido prejuízo no contrato, porque havia um compromisso estabelecido desde a origem desses contratos (CÂMARA DOS DEPUTADOS - DETAQ, 2015).

Esses prejuízos, configuram-se como os custos de barganha, de forma a gerar parte do cartel, cujas “regras” admitem essa característica de prejuízo em alguns contratos. Este tipo de relacionamento pode ser explicado pela teoria da agência, a qual explica que a relação entre o principal (neste caso a Petrobras) e o agente (neste caso a Camargo Corrêa e demais empreiteiras) é caracterizado por um conflito de objetivos (EISENHARDT, 1989).

Cabe mencionar que a Camargo Corrêa assinou dois acordos de leniência<sup>2</sup> no ano 2015, um com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) e outro com o MPF, nos quais reconheceu a prática de diversos crimes, inclusive cartel, fraude à licitação, corrupção e lavagem de dinheiro, assim a companhia prometeu a devolução de R\$ 800 milhões, como segue:

A companhia se comprometeu a devolver R\$ 800 milhões no total (R\$ 100 milhões no acordo com o Cade e R\$ 700 milhões no acordo com o MPF). As provas apresentadas pela empreiteira na leniência devem ser utilizadas para demonstrar crimes cometidos por outras empresas, especialmente os crimes de fraude à licitação e cartel, bem como por agentes público e operadores ilegais do mercado financeiro, informou o MPF na época do acordo (CASADO, 2016)

O qual representa o custo total pago pela barganha comprovada. Para Williamson (1985), os custos de realinhamento são os incorridos quando da realização de esforços para renegociar e corrigir o desempenho das transações cujas características foram alteradas ao longo da relação entre os agentes econômicos.

É assim que a Camargo Corrêa viu-se na necessidade de vender uma das empresas de seu domínio para fazer frente às dívidas consequência dos delitos realizados. Mostra-se a continuação a notícia deste eixo:

A Alpargatas, dona da famosa marca de chilenos Havaianas, controlada pela construtora Camargo Correa, anunciou, nesta segunda-feira, que foi vendida para o grupo J&F por 2,66 bilhões de reais. A compra feita pela *holding* de investimentos, que controla a JBS, maior processadora de carne do mundo, tem o intuito de diversificar o portfólio de negócios do grupo, segundo a empresa. Investigada na Operação Lava Jato e com altos executivos

---

<sup>2</sup>Semelhante à delação premiada – porém, firmado com pessoas jurídicas que desejam cooperar com a Justiça.

condenados pelo esquema, a Camargo Corrêa tem colocado à venda parte de seus negócios já que se comprometeu a devolver 700 milhões de reais por crimes em contratos da Petrobras. Fortemente endividada, a empresa vinha procurando compradores para a Alpargatas que, no início do mês, já tinha anunciado a venda das marcas de artigos esportivos Rainha e Topper para um grupo de investidores liderados pelo empresário Carlos Wizard por 48,7 milhões de reais. Além da venda da Alpargatas, que também detém as marcas Mizuno, Timberland e Osklen, a Camargo Corrêa busca um sócio para a InterCement de cimentos, que é o principal negócio do grupo (MENDOÇA, 2015)

Adverte-se que grande parte da vida organizacional, e segundo o afirmado por Eisenhardt (1989), é baseada no interesse próprio e incentivos, como tem sido mostrado ao longo deste tópico. Mas se esses interesses causam um conflito de objetivos e como consequência um comportamento oportunista, pois por conseguinte poderiam originar, como o visto, custos de transação. Por tanto, e segundo o apontado por Barney e Hesterley (2007), os custos de transação precisam ser bem administrados para que as organizações tenham um desempenho aceitável para a sobrevivência do mercado.

### ***Custos de configuração e funcionamento das estruturas de governança para solucionar possíveis disputas***

Ao respeito da estrutura de governança da Camargo Corrêa, pode-se comentar que conforme as investigações da Lava Jato e a evidência de formação de um grupo de empreiteiras unidas para realizar crimes de cartel licitatórios contra a Petrobras por meio da corrupção de funcionários da estatal, infere-se que contava com uma estrutura de governança caracterizada pela debilidade dos funcionários propensos a cometer atos de má conduta.

Um relatório elaborado pela Polícia Federal, a partir de documentos apreendidos na Camargo Corrêa, mostra que a empresa obteve mais de R\$ 2 bilhões em contratos com a Petrobras entre 2008 e 2013. No mesmo período, a construtora doou mais de R\$ 180 milhões a partidos políticos:

Conforme as investigações da Lava Jato, um grupo formado por empreiteiras praticou crimes de cartel e licitatórios contra a Petrobras através da corrupção de funcionários da estatal e da lavagem dos recursos obtidos com os crimes. “O núcleo formado pelas empreiteiras, aproveitando-se da garantia de altos lucros pela eliminação da concorrência, subverteu fundamentos da República Federativa do Brasil, como a livre concorrência e o pluralismo político”, diz trecho do documento (G1, 2015).



Nesse sentido, e como o alegado por Eduardo Hermelino Leite, ex vice-presidente da Camargo Corrêa, o esquema do cartel era uma estrutura preconcebida desde há muitos anos atrás, segue a sua declaração para a Câmara dos deputados, e o extrato da sua versão resumida pelo diário Estadão Conteúdo:

Leite assumiu a vice-presidência da empreiteira em 2011 e disse que foi cooptado por um esquema preexistente. Segundo ele, seus antecessores Leonel Viana e João Auler passaram a orientação de que a Camargo Corrêa deveria continuar pagando propina ao esquema. "Não me via cometendo um crime, era algo que já existia, que era funcional", declarou. Esquema de propina foi 'herdado'. Em suas primeiras palavras, o executivo disse que tinha 21 anos de Camargo Corrêa e que em 2009, ao assumir a diretoria de Óleo e Gás da empresa, herdou um esquema preexistente, passado por seus antecessores. Ele relatou que os colegas haviam dito que o "cliente" (Petrobras) funcionava dessa maneira e que era difícil deixar tal "atividade". "Herdei uma prática e tive de administrá-la, mantendo os procedimentos já adotados", comentou. Leite destacou que 1% do custo da obra era destinado ao pagamento de propina. "Esse custo era cobrado pela Petrobras, conforme o andamento da obra", contou. De acordo com ele, se não tivesse esse custo, os valores cobrados da estatal poderiam ter sido 2% menores, já que era pago metade para cada diretoria. No depoimento, Leite disse que o ex-gerente de Serviços Pedro Barusco deixou claro que a Diretoria de Serviços servia aos interesses do PT e que o diretor Renato Duque era apadrinhado do partido, ao qual o esquema deveria prestar contas. Com a saída de Duque da Petrobras, o ex-diretor o procurou para que sua consultoria fosse contratada de forma a manter a rotina de pagamento de propina (ESTADÃO CONTEÚDO, 2015).

Desta maneira, sendo distinguido um esquema institucionalizado de corrupção e favores pagos sem precedentes e formando parte da rotina de trabalho da Camargo Corrêa.

Na Comissão Interna de Apuração (CIA) criada pela Petrobras sobre a RNEST em dezembro de 2014, no relatório das apurações apresentado ao Conselho de Administração da empresa evidencia-se o tipo de governança nos processos de contratação de empreiteiras:

Falta de inclusão de empresas em novo processo licitatório, descumprindo o Decreto 2.745/98 (Consórcios ODEBRECHT/OAS, CAMARGO CORREA/CNEC, QUEIROZ GALVÃO/IESA). Nos processos de contratação desses consórcios, após o cancelamento do primeiro processo licitatório, não foi identificada a inclusão de novas empresas para participar do certame (contrariando o subitem 5.6.2 do Decreto 2.745/98). A submissão desses processos de contratação à Diretoria Executiva foi efetuada pelos Srs. PEDRO JOSÉ BARUSCO FILHO, FRANCISCO PAIS, LUIZ ALBERTO GASPAR DOMINGUES, e pela Sra. VENINA VELOSA FONSECA (COMISSÃO INTERNA DE APURAÇÃO, 2014).

A característica de uma estrutura fraca de governança nos processos de contratação, acima exemplificada, beneficiou indevidamente à Camargo Corrêa, porque após do cancelamento de um primeiro processo licitatório, não foi identificada a inclusão de novas empresas, sendo a Camargo Corrêa uma das acrescentadas. Mostrando-se assim, uma contradição à estrutura de administração e dando origem a uma estrutura de corrupção da Petrobras que buscava beneficiar de maneira desonesta às empreiteiras, incluída a Camargo Corrêa.

Mostra-se evidência da relevância de uma estrutura de governança estável para minimizar os problemas de oportunismo que em consequência trazem custos para a empresa. Como o mostrado no trecho seguinte a Camargo Corrêa revela a consciência de melhorar nos esforços de reforçar a sua estrutura de governança, isto é, logo após o escândalo das investigações da Lava Jato. A seguir o trecho dito pela empresa:

"A Construtora Camargo Corrêa reitera que desde que tomou conhecimento das investigações, além de ter se colocado à disposição das autoridades, tem empreendido esforços para identificar e sanar irregularidades, reforçando sua governança corporativa e sistemas de controle", diz a nota da empreiteira (CASTRO, JUSTI, et al., 2015)

Assim, como o afirmado por Williamson (1985), os custos de configuração e funcionamento das estruturas de governança são aqueles gerados para solucionar possíveis disputas, são os custos de montar e manter estruturas de gestão que gerenciem as disputas que eventualmente surjam no decorrer das transações. Ou seja, uma estrutura de governança sólida cumprirá o papel para a qual foi criada, com a finalidade de gerenciar e gerar menores custos transacionais.

Assim, a principal diferença entre as estruturas hierárquicas das estruturas de governança, consiste na presença de uma terceira pessoa responsável pelo gerenciamento das transações e que tem como objetivo a minimização de todos os problemas criados pelo oportunismo e pela racionalidade limitada dos atores econômicos dentro da estrutura de governança (BARNEY; HESTERLEY, 2007). Nesse sentido, ao identificar o risco de comportamento oportunista por parte dos agentes envolvidos pode-se ter um prévio conhecimento da estrutura de governança mais adequada e os custos de transação existentes.

### ***Custos de efetivação de uma união segura***

As revelações constam do acordo de leniência assinado entre a empresa e o conselho no âmbito da Lava Jato. Batizado pelos próprios integrantes do cartel de **"Tatu Tênis Clube"**, o grupo formado por Camargo Corrêa, Odebrecht, Andrade Gutierrez, OAS e Queiroz Galvão atuou em, pelo menos, 21 licitações, com resultados diferentes:

O cartel consiste em fixações de preços, condições e vantagens, divisão de mercado entre os concorrentes e troca de informações entre as empresas que têm interesse na obra (SADI; PARREIRA, 2017).

No relatório ao qual a Globonews e a TV Globo tiveram acesso, a empresa relatou três fases de operação do cartel:

O primeiro período vai de 1998 a 2004 e é chamado de "fase histórica". Neste recorte, dividiam as obras Andrade Gutierrez, Odebrecht e Camargo Corrêa. A segunda fase ocorreu de 2004 a 2008, quando o cartel foi batizado de "Tatu Tênis Clube". Formaram o grupo cinco das maiores construtoras do país: além das três primeiras, OAS e Queiroz Galvão se juntaram ao grupo, também chamado de "G5". Entre 2008 a 2014, relatou a Camargo Corrêa aos investigadores, aumentou o volume das obras, mas, simultaneamente, surgiu concorrência por parte de empresas estrangeiras. Para conseguir operar as obras nos estados, o relatório cita que, entre 2009 e 2013, executivos de alto escalão das empresas brasileiras se reuniram pelo menos 27 vezes para trocar informações sensíveis para os acordos. A partir dos encontros, as empresas se organizavam para fazer propostas maiores ou mesmo abriam mão de apresentar propostas para evitar disputas (SADI; PARREIRA, 2017).

Segundo a Camargo Corrêa, a concorrência permanente e a proximidade teriam motivado a associação entre as empreiteiras, mostrando-se uma procura de união segura entre os membros do cartel ao longo de vários anos e nos diferentes processos de licitação dos quais formou parte.

A continuação, nos parágrafos seguintes reflexiona-se acerca de evidências da existência de comportamentos e procedimentos que caracterizam a busca da empresa de uma união segura e os possíveis custos que essa prática trouxe.

No processo de licitação da Refinaria Abreu e Lima (RNEST), onde a Camargo Corrêa participou junto com outras empreiteiras, revela-se um comportamento que buscava a existência de uma união segura, ou seja, a busca de uma ligação entre as empreiteiras e a Petrobras. Estes atos refletiram-se na adoção de uma nomenclatura "especial" utilizada pela Petrobras para definir o nível de detalhamento da licitação



buscando com esta ação beneficiar às empreiteiras pertencentes ao cartel mantendo assim o acordo de cooperação entre as empresas.

“(…) A Petrobras adotou um Projeto Básico no nível Fel-3, nomenclatura adotada pela Petrobras para definição do nível de detalhamento adotado para licitação. Para esse nível de detalhamento, a PETROBRAS admite uma variação entre -15% e +20% como aceitabilidade das propostas apresentadas, em relação a sua estimativa de custos. (...) Caso fossem realizados pela PETROBRAS projetos mais detalhados antes da fase de contratação, grande parte dos riscos envolvidos nos contratos (embutidos nos preços propostos), bem como nas estimativas de custos da PETROBRAS poderiam ser minimizados, diminuindo-se a faixa de aceitabilidade das propostas, podendo ensejar contratações mais econômicas”. “(...) observa-se que, mesmo diante das **incertezas** provocadas pelo projeto básico no nível adotado para a licitação (FEL-3), **a Petrobras adotou inúmeros coeficientes e premissas que tornaram os valores referenciais mais onerosos do que os referenciais de mercado, fazendo com que seus preços sejam superestimados** (preço – quantidade x consumo x preço do insumo) (...)”. (...) **“Ademais, também se verifica que o nível de detalhamento FEL-3 contempla um detalhamento maior, que minora as incertezas, por agregar maior confiabilidade aos projetos. Essa outra faixa é de -5% a +5% (TC 024.626/2006-4). Ante tais constatações, a utilização da faixa de -15% a +20% se mostra injustificada até o momento”** (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2010).

Do relato anterior constata-se que com o almejo de beneficiarem-se com uma união segura com as empreiteiras membros do cartel, a Petrobras criou uma nomenclatura chamada FEL-3 que basicamente explicava o nível de detalhamento das propostas aceitas numa licitação, nesse sentido, o código FEL-3 significava um nível de detalhamento muito alto entre -5% e +5% o qual minimizava as incertezas. Não obstante, a Petrobras utilizou a nomenclatura FEL-3 para um nível de detalhamento de -20% e +20%, sem nenhuma justificação. Deixando uma fronteira muito ampla para “jogar” com os preços e beneficiar-se dos mesmos.

No relatório final da Comissão Parlamentar de Inquérito da Petrobras da Câmara dos Deputados realizado em 2015, especificamente no Departamento de Taquigrafia, Revisão e Redação o Sr. Dalton Dos Santos Avancini, ex-presidente do Conselho de Administração da Camargo Corrêa aceita a existência de um cartel que atuava nas licitações da Petrobras:

O SR. DEPUTADO ANDRÉ MOURA - Então, o senhor confirma a informação de que havia um cartel que atuava nas licitações da PETROBRAS. O SR.

DALTON DOS SANTOS AVANCINI - Sim. O SR. DEPUTADO ANDRÉ MOURA - Confirma. Esse cartel que atuava nas licitações da PETROBRAS, composto por estas empresas: Odebrecht, Camargo Corrêa, UTC, OAS, Andrade Gutierrez, Queiroz Galvão, Toyo, Mendes Júnior, Engevix. O SR. DALTON DOS SANTOS AVANCINI - Sim (CÂMARA DOS DEPUTADOS - DETAQ, 2015)

Demonstrando assim, a busca de uma união segura, mas de maneira fraudulenta que trouxe sucessivos custos tanto para a Petrobras, quanto para as empresas que formavam parte do cartel, incluída a Camargo Corrêa. De acordo com Williamson (1985) os custos de efetivação de uma união segura são todos aqueles custos requeridos para efetuar comprometimentos, criando garantias de que não existam intenções oportunistas.

Visto que, a Camargo Corrêa teve que devolver R\$ 800 milhões no total (R\$ 100 milhões no acordo com o Cade e R\$ 700 milhões no acordo com o MPF), revela-se esse monte como um custo total por não terem administrados de maneira correta seus custos de transação. Como explica Demsetz (1983), a separação entre administração e propriedade gera uma perda progressiva de controle por parte dos proprietários, já que a propriedade está amplamente dispersa, razão pela qual o controle efetivo é perdido. É assim que o controle perdido causou uma série de comportamentos oportunistas que terminaram em grandes custos para a empresa Camargo Corrêa.

Uma descoberta neste tópico é que, como o sinalado pela Teoria dos escândalos corporativos, as empresas brasileiras possuem sistemas de governança corporativa muito similares ao das empresas européias e diferentes das empresas americanas, demonstrando assim:

significativo nível de concentração do controle e, mais especificamente, com um grande número de empresas controladas por grupos familiares, as diferenças das características das fraudes contábeis observadas no Brasil e nos Estados Unidos podem ser explicadas pela Teoria dos Escândalos Corporativos (SILVA, SANCOVSCHI, *et al.*, 2012, p. 15)

Como mostrou um estudo no 2014 pela Forbes, a Camargo Corrêa era considerada uma empresa composta pelas famílias mais ricas no Brasil, demonstrando desta maneira a concentração do poder dentro da empresa:

Forbes divulgou ontem (13/05) o ranking das famílias mais ricas do Brasil, que juntas, somam uma fortuna de cerca de R\$ 270 bilhões. Segundo a Forbes, quando a primeira lista de bilionários da revista foi divulgada, em 1987, só haviam três brasileiros: Sebastião Camargo, do grupo Camargo Correa, Antonio Ermirio de Moraes e Roberto Marinho. No ranking atual, de 2014, a revista contabilizou 65 brasileiros bilionários e listou as 15 famílias mais ricas. Camargo – 3 irmãs, todas bilionárias (Rosana Camargo de Arruda Botelho, Renata de Camargo Nascimento e Regina de Camargo Pires Oliveira Dias). Juntos: US\$ 8 bilhões (R\$ 17.6 bilhões) Fonte: Grupo Camargo Correa (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2014)

Com relação às empresas europeias e brasileiras, estas se caracterizam por possuir um sistema de governança pouco disperso; ou seja, que concentram os seus capitais em poucos acionistas, por tanto o controle e a transparência não é uma característica necessária para o controle, já que poucos dirigem a empresa e seus capitais. Nos sistemas onde a propriedade concentrada, como a brasileira, os escândalos são caracterizados por benefícios privados de controle (COFFE JR, 2005). Ou seja, benefícios fixos que dependem do seu poder dentro da empresa, como por exemplo as propinas e favores recebidos pelos altos executivos da Camargo Corrêa. Verificando-se desta maneira o afirmado pela Teoria dos escândalos corporativos.

Como encerramento desta seção, e segundo o modelo proposto na parte teórica, a TCT explicará que por trás das ações de *misconduct*, existem ações oportunistas durante o processo de negociação das empresas. Nesse sentido o quadro 7, mostra esses achados:

QUADRO 8 - CARATERIZAÇÃO DOS DIVERSOS COMPONENTES POR TRÁS DE AÇÕES DE *MISCONDUCT* - CAMARGO CORRÊA

<p>Na construção da Refinaria Abreu e Lima (RNEST)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desistência de partes participantes</li> <li>Irregularidades nos acordos</li> <li>-Aprovação de planos sem prévio estudo de viabilidade técnica e econômica</li> <li>-Cronogramas inadequados/Cronogramas alterados</li> <li>-Falta de alinhamento nos acordos</li> <li>-Falta de qualidade dos projetos</li> <li>-Pagamento de propinas</li> <li>-Superfaturamento</li> <li>-Formação de cartel</li> <li>-Falsas consultorias</li> <li>-Sobre preços</li> <li>- Estrutura de governança muito fraca</li> </ul>
<p>Operação da companhia Sete Brasil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sobre preços</li> <li>-Irregularidades nos acordos</li> <li>-Falta de alinhamento nos acordos</li> <li>-Falta de preparo experiência nos acordos</li> <li>-Pago de Propinas</li> <li>- Estrutura de governança muito fraca</li> </ul>



Obra da Refinaria PRESIDENTE GETÚLIO VARGAS – PR (REPAR)	-Sobrepços -Pagamento de Propinas - Estrutura de governança muito fraca -Regulação de preços
--	---

FONTE: A autora (2019).

Com os achados acima constata-se o primeiro objetivo da presente pesquisa: **Caracterizar os diversos componentes de *misconduct***. Na seção seguinte prova-se como essas ações oportunistas apresentadas nesta seção, configuraram-se em ações de *misconduct* ao serem processadas e posteriormente condenadas pela justiça brasileira.

#### 4.3.3. Constatar a ação de *Misconduct*

Como apontado na seção, de definições operacionais, a verificação das ações de *misconduct* apresenta-se com base nas sentenças, denúncias e julgamentos realizados aos envolvidos nos escândalos da Lava Jato. Posto que, o conceito de *misconduct* abrange uma ampla variedade de crimes decidiu-se utilizar as decisões da justiça brasileira para identificar as ações de *misconduct*.

No quadro a seguir, são apresentadas as decisões da Justiça, as pessoas implicadas em condutas ilícitas além da explicação dos motivos das penas imputadas. Assim, permitiu-se identificar as ações de *misconduct* punidas, **com isto alcançou-se o segundo objetivo específico da presente investigação: Identificação do *misconduct***.

QUADRO 9 - AÇÕES DE *MISCONDUCT* IDENTIFICADAS- CAMARGO CORRÊA

IMPLICADO	MOTIVOS	AÇÃO DE <i>MISCONDUCT</i>	DATA DE DETENÇÃO
DALTON DOS SANTOS AVANCINI, EX PRESIDENTE DA CAMARGO CORRÊA	Condenado por 38 atos de lavagem de dinheiro, com dissimulação de recursos em contratos para obras da Abreu e Lima e da refinaria Getúlio Vargas, no Paraná.	Lavagem de dinheiro, corrupção e formação de organização criminosa.	A pena de Dalton Avancini chega a 15 anos e 10 meses de reclusão. Como ele também fez acordo de delação premiada, Avancini cumpre prisão domiciliar sendo que, a partir de março de 2018, poderá progredir para o regime aberto.
EDUARDO HERMELINO LEITE, EX VICE-PRESIDENTE DA CAMARGO CORRÊA	Condenado por 38 atos de lavagem de dinheiro, com dissimulação de recursos em contratos para obras da Abreu e Lima e da refinaria Getúlio Vargas, no Paraná.	Lavagem de dinheiro, corrupção e formação de organização criminosa.	Eduardo Leite foi condenado a 15 anos e 10 meses de prisão. Devido ao acordo de delação premiada, cumpriu dois anos de prisão com recolhimento domiciliar nos fins de semana e à noite, com tornozeleira eletrônica, a partir de março de

			2016. Neste período, conforme a sentença, cumpriu cinco horas semanais de serviço comunitários. Após março de 2018, Leite passa a cumprir pena em regime aberto. Moro ainda condenou Leite ao pagamento de indenização de R\$ 5 milhões ao Ministério Público Federal.
JOÃO RICARDO AULER, EX PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA CAMARGO CORRÊA	Condenado por 38 atos de lavagem de dinheiro, com dissimulação de recursos em contratos para obras da Abreu e Lima e da refinaria Getúlio Vargas, no Paraná.	Lavagem de dinheiro, corrupção e formação de organização criminosa.	As penas somadas chegam a 9 anos e 6 meses de reclusão. Desde abril de 2015, ele cumpre prisão domiciliar, porém, com a decisão do juiz, Auler deverá voltar à prisão para o início de cumprimento da pena em regime fechado.

FONTE: A autora (2019).

Com base na decisão da justiça brasileira, no quadro 8, indica-se os responsáveis principais das condutas ilícitas que envolveram à Camargo Corrêa e foram resultado da denúncia seguinte:

Representantes do grupo Camargo Corrêa integraram um cartel que ao menos desde 2004 combinava preços para fraudar licitações da Petrobras. Dentro desse “clube”, formou consórcio com outras empreiteiras e venceu obras das refinarias Abreu e Lima, em Ipojuca (PE), e Getúlio Vargas, em Araucária (PR). Os contratos somaram R\$ 8 bilhões — ao menos 1% desse valor foi pago como propina a Paulo Roberto Costa (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2015)

Como mostrado, as ações de *misconduct* da Camargo Corrêa foram realizadas por agentes individuais dentro da empresa e por tanto punidas individualmente. Confirmando o que Tammy (2008) defende acerca dos indivíduos dentro das empresas, considera-se que, são os grupos e indivíduos que realizam os atos nas organizações.

Cabe mencionar também, que segundo o apontado por Greve, Palmer e Pozner (2010) e por Palmer (2012) acerca das ações de *misconduct*, estas se caracterizam porque as pessoas que trabalham nas organizações operam em uma linha tênue entre o certo e o errado; e essa linha que as separa, considera-se uma ponte caracterizada por uma decisão ética. Assim, o *misconduct* se origina quando se

transgrede aquela linha que separa o certo do errado, mostrando-se com as denúncias que essa linha foi transgredida por tanto a punição dessas ações.

#### 4.3.4. Influência do *Misconduct* nos fatores de desempenho organizacional

Operacionalmente, e para fins de pesquisa aplicada, o desempenho organizacional foi definido em termos dos índices financeiros: ROA, ROE e ROI (SINGH; DARWISH; POTOČNIK, 2016; YAGHOUBI, 2016).

Nesse sentido, e com o objetivo de analisar os valores financeiros, utilizou-se a base de dados da *Emerging Markets Group Company*, sendo este um banco de dados que contém informações sobre mais de 3,6 milhões de empresas listadas e privadas em mais de 125 países (EMERGING MARKETS GROUP COMPANY, 2018). Assim realizou-se a análise de desempenho a partir desta base de dados que utiliza informações financeiras das empresas para gerar *ratios*, informações contábeis, de mercado, entre outras.

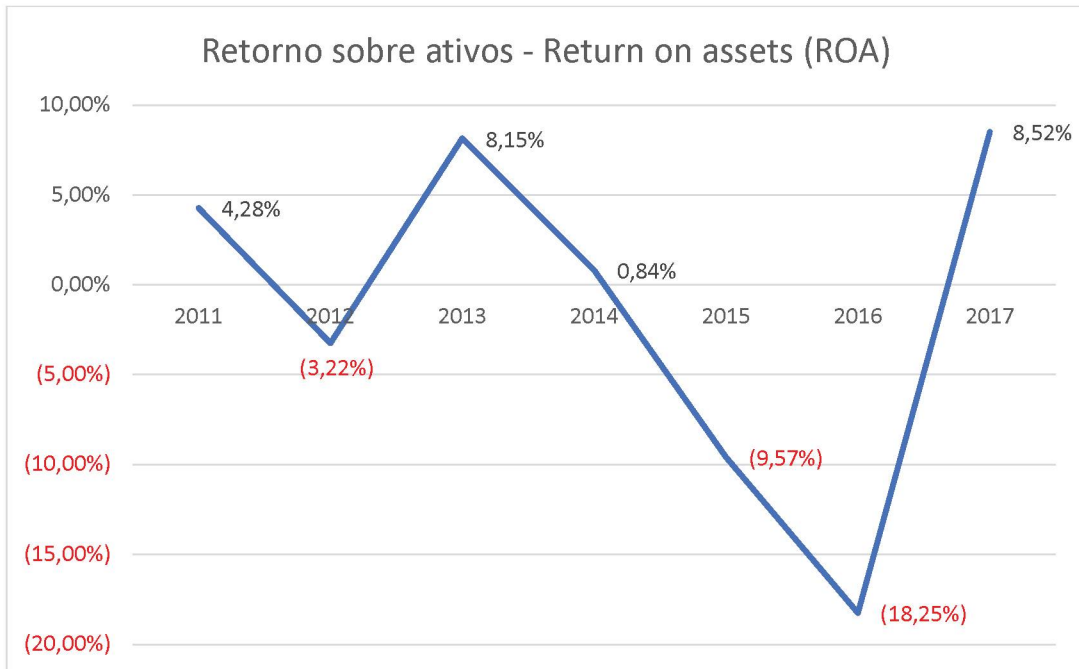
#### **Seguem os indicadores financeiros analisados:**

O Retorno sobre ativos - *Return on assets (ROA)*

Definido como a relação entre o lucro operacional líquido e os ativos de início de ano da empresa registrados em seu balanço patrimonial.



GRÁFICO 8- RETORNO SOBRE ATIVOS - RETURN ON ASSETS (ROA)



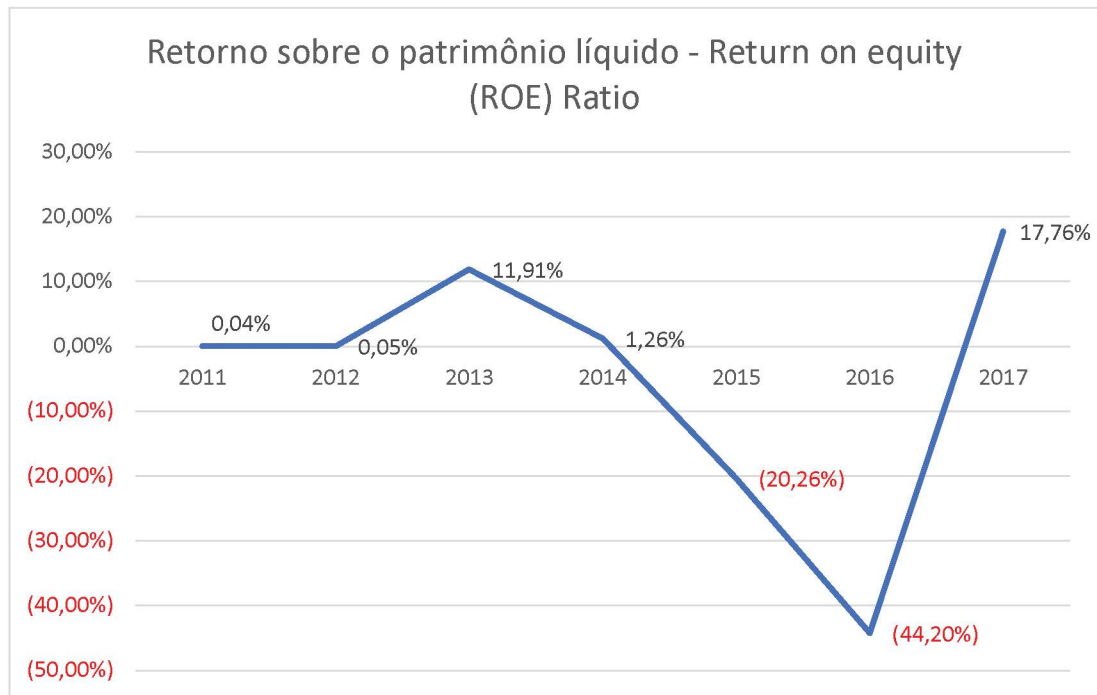
FONTE: A autora (2019).

A partir da análise do gráfico 8 observou-se que desde 2011 até 2017 existiram duas quedas significativas do ROA, a primeira delas em 2012 com um ROA de -3,22% e a outra no período entre 2015 e 2016 com um ROA de -9,57% e -18,25%, respectivamente. Destaca-se que após a última queda no ano 2016, o ROA demonstra uma recuperação, posteriormente no ano 2017 a empresa obteve um ROA de 8,52%.

#### O Retorno sobre o patrimônio líquido - *Return on equity (ROE)*

Medida de quanto a empresa gera para seus proprietários, o ROE é igual ao lucro líquido dividido pelo valor contábil do patrimônio líquido. O patrimônio do acionista geralmente inclui o valor das reservas, uma vez que elas poderiam ser pagas aos acionistas.

GRÁFICO 9 - RETORNO SOBRE ATIVOS - RETURN ON ASSETS (ROA)



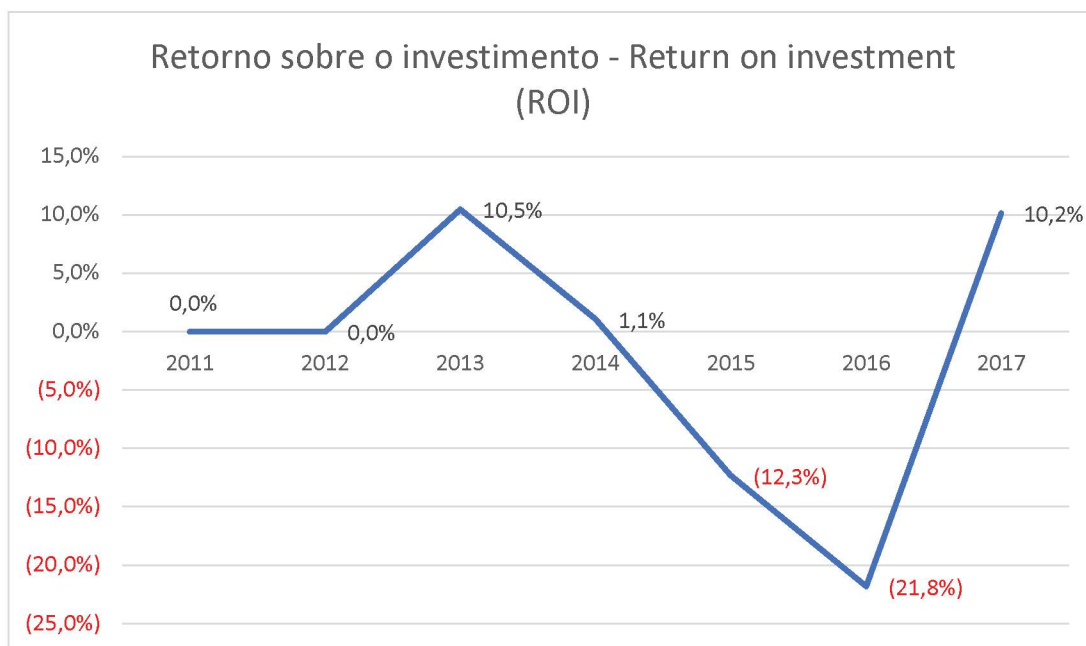
FONTE: A autora (2019).

O gráfico 9 mostra que desde 2011 até 2017 existiram duas quedas significativas do ROE, a primeira em 2012 com um ROE de -0,05% e a segunda entre 2015 e 2016 com um ROE de -20,26% e -44,20%, respectivamente. Destaca-se também que após a última queda em 2016, o ROE demonstra uma recuperação, resultando no ROE de 17,76% em 2017.

#### O Retorno sobre o investimento - *Return on investment (ROI)*

Esta é uma medida tradicional líder. O ROI é geralmente definido como a razão entre o lucro operacional líquido e o valor contábil líquido dos ativos. O valor contábil líquido dos ativos é igual aos ativos da empresa menos o valor dos intangíveis e passivos totais.

GRÁFICO 10 - RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO - RETURN ON INVESTMENT (ROI)



FONTE: A autora (2019).

A partir de análise do gráfico 10 pode-se mencionar que o ROI da empresa Camargo Corrêa entre 2011 e 2017 existiram duas quedas significativas do ROI, uma delas em 2012 com um ROI de 0% e a outra entre 2015 e 2016 com um ROI de -12,3% e -21,8%, respectivamente. Sendo assim, destaca-se que após a última queda em 2016, o ROI demonstra uma recuperação, resultando em 2017 um ROI de 10,2%.

A respeito dos indicadores de mercado não foi possível realizar uma análise, pois a empresa no final de 2012 deixou de ser listada na Bolsa de Valores-Bovespa, a seguir a notícia:

Em 2012, foram 17 fechamentos, entre eles o de grandes empresas como Redecard, GVT e Camargo Corrêa, e apenas três estreias na BM&F Bovespa. 17 empresas deixaram a Bovespa em 2012; entenda os motivos: A Camargo Corrêa Desenvolvimento Imobiliário ilustra o fechamento de capital por motivos financeiros, já que estava com as ações em baixa. (TERRA, 2013)

Portanto por não existir ações listadas também não foi possível identificar um retorno do mercado. Mas este evento possibilitou entender o porquê das quedas dos três indicadores de desempenho acima mostrados (gráficos 8, 9 e 10) em 2012, pois infere-se que essas quedas foram causadas por causa das reestruturações que a empresa teve que passar produto da alteração de capital aberto a capital fechado.



Neste momento, após identificados e analisados os diversos fatores de desempenho organizacional, **o qual responde ao terceiro objetivo: Identificar os fatores de desempenho organizacional da Camargo Corrêa.**

Passa-se a discutir uma tendência padrão em todos os indicadores de desempenho acima mencionados (gráfico 8, 9 e 10). A tendência mostra que durante os anos 2014, 2015 e até 2016 existiu uma queda nos *ratios* de desempenho analisados. Esse fenômeno possivelmente estimulou a deflagração da operação Lava Jato em março de 2014 e pelos seus desdobramentos até os anos 2015 e 2016.

Cabe mencionar que devido a deflagração da Operação Lava Jato em 2014, pelo fato de as empresas estarem estremecidas pelas consequências da operação e pela crise durante os três anos posteriores, as empresas e gigantes da construção demitiram, venderam ativos e ficaram de fora das concessões; algumas pediram recuperação judicial. Segue o relato:

Construtoras como Odebrecht, Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez e Engevix caminhavam para a diversificação de negócios, entrando em segmentos além da construção, como saneamento, indústria naval e administração de aeroportos. Quando a Lava Jato eclodiu, elas tinham uma carteira de obras para tocar e contavam com crédito barato para concluir os projetos. (LAPORTA; TREVIZAN, 2017)

A Camargo Correa se desfez de ativos nos últimos anos (LAPORTA; TREVIZAN, 2017). Em 2015, vendeu o controle da Alpargatas, dona de marcas como Havaianas, Osklen, Mizuno, Timberland e Dupé, para a J&F Investimentos, dona da JBS. No ano seguinte, vendeu sua fatia de 23% no bloco de controle da CPFL Energia para a estatal chinesa State Grid Corp, em um negócio avaliado em R\$ 5,85 bilhões. Além dos reforços na sua estrutura gerencial para melhorar a ética na empresa e investir em estruturas de *compliance* para tentar recuperar sua credibilidade e manter seus negócios (LAPORTA; TREVIZAN, 2017). A construtora Camargo Corrêa afirmou que "foi a primeira grande empresa do setor a colaborar com os órgãos de investigação e a firmar o acordo de leniência com a Justiça, com o compromisso continuado de corrigir irregularidades, aprimorar seus controles internos e sistemas de *compliance*". A empresa disse que segue colaborando com as autoridades, respeitando as exigências de sigilo.

Em 2015, a construtora Camargo Corrêa fechou acordos de leniência que somam R\$ 804 milhões a serem devolvidos pela empresa em virtude do esquema investigado pela Lava Jato. Assim a empresa teve que melhorar seus resultados para

poder pagar a dívida com o estado. Um dos fatores que ajudaram a impulsionar os resultados foi a repatriação de recursos que estavam no exterior de acordo com a Lei 13.254, criada no ano 2016 para regularizar a situação de quem mantinha dinheiro fora do país (ESTADÃO CONTEÚDO, 2017).

Atualmente a Camargo Corrêa, hoje conhecida como “Mover”, mostra uma recuperação no seu desempenho a partir do ano 2017 logo após três anos de quedas. Com a mudança, a empresa quer aplicar um novo conceito associado a segurança. A alteração tem como base o movimento estratégico iniciado há três anos, com a transformação de um modelo de administração familiar para o foco na gestão de portfólio. O novo nome reflete o reposicionamento da companhia e uma nova estratégia de negócios (KAFRUNI, 2018).

Envolvida na Lava Jato, a empresa amargou prejuízos, como *holding* de capital fechado, a Mover nasce com um mix diversificado de negócios, respaldada por quase oito décadas de atividade do Grupo Camargo Corrêa no Brasil. A companhia é formada por empresas de vários setores de infraestrutura: cimento (InterCement), transporte e mobilidade urbana (CCR), engenharia e construção (Camargo Corrêa Infra), incorporação imobiliária (Camargo Corrêa Desenvolvimento Imobiliário e HM), têxtil (Santista), outsourcing (Vexia) e indústria naval (EAS). Subsidiárias que encerram 2017 com operações na América Latina, Europa e África e com aproximadamente 20 mil funcionários diretos (KAFRUNI, 2018).

A mudança acontece quase 3 anos depois da empreiteira Camargo Corrêa ter fechado acordo de leniência com Ministério Público Federal (MPF) e a Superintendência-Geral do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) em meio às investigações da operação Lava Jato. Assim, a *holding* passa a trazer um nome mais curto e simplificado, o que é positivo para a internacionalização, segundo o novo presidente. Já o novo slogan “Pensar junto é criar valor” que acompanha a marca, expressa uma postura mais moderna, orientada para as tendências de mercado, cada vez mais criativo, com ações compartilhadas e foco no resultado e retorno do capital alocado (G1, 2018).

A Camargo Correia não foi a primeira a mudar o nome ou a logomarca após a Lava Jato:

A Engevix mudou o nome para Nova Engevix. A Odebrecht manteve o nome para a holding, mas decidiu retirar o nome "Odebrecht" de diversas unidades de negócio. A Odebrecht Óleo e Gás mudou para Ocyan, a Odebrecht Realizações Imobiliárias

passou a se chamar OR e a Odebrecht Agroindustrial virou Atvos. Já a Braskem, controlada pela Odebrecht, retirou o vermelho do logotipo (G1, 2018).

Finalmente, e apurando **o objetivo final, acerca de se há influência das ações de *misconduct* no desempenho**. Considera-se, baseado no que foi explicado neste tópico, que há indícios de que a Operação Lava Jato teve conexão na queda do desempenho entre os anos 2014, 2015 e 2016, mas não pode-se afirmar uma influência no desempenho organizacional. Apesar do desempenho ter tido uma queda nesses anos e atualmente como mostrado nos três gráficos financeiros (gráfico 8, 9 e 10) mostra-se uma tendência à recuperação e a continuar seu rumo normal, principalmente, depois da mudança de nome e as estratégias de *compliance* para melhorar os controles internos da empresa.

A Camargo Corrêa também recuperou sua posição como uma das empresas com as pessoas mais ricas do mundo segundo a Forbes, onde os nomes das netas dos fundadores da Camargo Corrêa aparecem, ou seja, a terceira geração estão presentes nesta lista, como mostra a seguir:

Na lista das pessoas mais ricas do mundo de 2017, divulgada nesta segunda-feira (20) pela Forbes, estão os nomes de 43 brasileiros. Na edição passada, o país contava com 31 bilionários. 18° Rossana Camargo de Arruda Botelho US\$ 3.1 bilhões 67 Camargo Correa 19° Renata de Camargo Nascimento US\$ 3.1 bilhões 66 Camargo Correa 20° Regina de Camargo Pires Oliveira Dias US\$ 3.1 bilhões 63 Camargo Correa (AZEVEDO, 2017)

Pode-se concluir nesta seção que logo após da deflagração da Lava Jato e das perdas que existiram nos anos subsequentes à operação, a empresa não mudou somente de nome para “Mover”, mas também melhorou suas estratégias e conseguiu recomeçar. Assim, uma ação de *misconduct* mesmo que tenha tido alguma repercussão no momento do escândalo, com o tempo a empresa recupera-se e continua com sua operação alcançando resultados habituais e esperados.

Retomando o modelo apresentado na parte teórica, a proposta de utilizar a TCT para explicar comportamentos oportunistas existentes por trás das ações de *misconduct* foi verificada. Observando os comportamentos oportunistas dentro da estrutura de trabalho da Camargo Corrêa, sendo parte de “uma regra de mercado dentro da companhia”, ou seja, um ato “normal” para eles, sendo considerado parte do dia a dia das operações da empresa.



Essas ações oportunistas da Camargo Corrêa caracterizaram-se por faltas de alinhamento dos acordos, existência de ações de barganha, estruturas fracas de governança, bem como uniões oportunistas para busca de ganhos (WILLIAMSON, 1985). Sendo características identificadas no esquema de corrupção da Camargo Corrêa, quem operava mediante um cartel que envolvia as principais empreiteiras do Brasil.

Tendo como base a Teoria da Agência, e segundo o modelo proposto, fundamenta-se que grande parte da vida organizacional é baseada no interesse próprio e que o comportamento oportunista é construído como um campo descritivo bastante completo que integra uma visão da natureza da ação humana e seu papel no desenvolvimento das organizações econômicas. No que diz respeito à natureza da ação é originalmente baseada na concepção do homem como um indivíduo maximizador (*homo economicus*), ou seja, um indivíduo que avalia suas alternativas para maximizar seus ganhos econômicos (EISENHARDT, 1989; GARAY; CORDARO, 2017). Ficou evidente que o comportamento maximizador de ganhos nas ações dos envolvidos nas contratações entre a Petrobras e empreiteiras, onde o principal (neste caso a Petrobras) e o agente (neste caso a Camargo Corrêa e demais empreiteiras) mostraram um conflito de interesses, os quais foram determinantes para as ações oportunistas dos agentes.

Seguindo o modelo teórico apresentado na parte teórica, verificou-se a existência de ações de *misconduct* produto dos comportamentos oportunistas realizados pelos agentes envolvidos. Observando-se uma grande ausência de questões éticas nas operações da Petrobras, sendo desvirtuadas por um esquema de corrupção sem precedentes. Nesse sentido, justifica-se o conceito acerca da origem do *misconduct*, que se origina quando se transgrede aquela linha que separa o certo do errado (GREVE; PALMER; POZNER, 2010; PALMER, 2012).

Com isso, como mencionado no modelo proposto, quando identificadas as ações de *misconduct*, seria analisado se essas ações de *misconduct* iriam ter impacto no desempenho organizacional. Nesse sentido, verificou-se uma tendência padrão em todos os indicadores de desempenho analisados: uma queda do desempenho no período 2011-2015, e uma ascensão do desempenho a partir do 2016 em diante. Esse fenômeno possivelmente possa ter sido estimulado pela deflagração da operação Lava Jato em março de 2014 e por suas consequências até o 2015; mas em 2012 a Camargo Corrêa deixou a Bovespa por motivos financeiros e ações em

baixa, que também explica o porquê das quedas dos indicadores de desempenho causadas pelas reestruturações que a empresa teve que passar. Sendo este, produto da alteração de capital aberto a fechado e isso somado à deflagração da operação em março de 2014 e seus desdobramentos até o 2015, para logo começar uma lenta recuperação a partir do 2016. Concluindo assim que há indícios de que a Operação Lava Jato teve conexão na queda do desempenho entre os anos 2014-2015, mas não pode-se afirmar uma influência no desempenho organizacional.

Destaca-se que a empresa Camargo Corrêa, hoje “Mover” mostra uma recuperação no seu desempenho a partir de 2017, logo após três anos de quedas. Segundo a empresa, isto é, devido a uma estratégia de mudança relacionada a um novo conceito associado à segurança com o objetivo de melhorar os controles internos da empresa, transformação de um modelo de administração familiar para o foco na gestão de portfólio, e diversificação de negócios. Todas essas ações levaram à empresa a recomeçar, logo após a deflagração da Lava Jato e das perdas que existiram nos anos decorrentes. Assim, mesmo que tenha tido repercussão das ações de *misconduct* da empresa no momento do escândalo, com o tempo a empresa se recuperou e ainda continua com as suas operações habituais alcançando resultados esperados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo geral **entender qual a influência do *misconduct* no desempenho organizacional em empresas multinacionais brasileiras de capital aberto**. Dessa maneira, com base neste objetivo quatro objetivos específicos foram estabelecidos e tornados, dessa maneira, norteadores do percurso empírico adotado. Sendo eles: (1) identificar o *misconduct*; (2) caracterizar os diversos componentes de *misconduct*; (3) identificar quais são os fatores de desempenho organizacional, e (4) analisar se há influência dos componentes do *misconduct* organizacional no desempenho organizacional.

Para o alcance deste objetivo foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo, em relação à Petrobras e à Camargo Corrêa, multinacionais envolvidas no escândalo corporativo investigado na Operação Lava Jato. Fazendo-se uso de fontes secundárias variadas tais quais artigos científicos, de jornais e de mídias de massa, documentos de governo, relatórios, registros organizacionais, sentenças jurídicas, delações, depoimentos, julgamentos, envolvimento e denúncias dos casos deflagrados, entre outros documentos, buscou-se ampliar o escopo de dados acerca dos envolvimento, para possibilitar comparações entre as diferentes informações obtidas.

Propôs-se um modelo que direcionou a presente investigação e estruturou-se da seguinte forma: a proposta foi enraizada na TCT, pois por meio desta teoria se explicou que por trás de ações de *misconduct*, existem ações oportunistas durante o processo de negociação das empresas que têm a finalidade de gerar menores custos de transação, competir e sobreviver. A Teoria da Agência serviu de suporte à Teoria dos Custos de Transação, considerando que grupos e indivíduos realizam os atos das organizações (TAMMY, 2008). Assim a Teoria da Agência nos auxiliou para justificar ações do indivíduo. Em segundo lugar, o conflito entre o principal e o agente é uma característica humana que está embutida nos genes do ser humano, por tanto existente nas organizações (ARAYA; CRESPO, 2016). A Teoria dos escândalos corporativos, sugeriu-se como uma teoria complementar que permitiu entender como são os sistemas de governança corporativas das empresas envolvidas em escândalos corporativos no Brasil (COFFEE, 2005; SILVA et al., 2012). Por fim, quando identificadas as ações de *misconduct*, foi analisado se essas ações de *misconduct*



iriam ter impacto no desempenho organizacional das empresas envolvidas em escândalos corporativos.

Com base nas discussões acerca da caracterização dos diversos componentes por detrás das ações de *misconduct* e apoiados na TCT, pode-se mencionar que se verificou a existência de comportamentos oportunistas por parte dos agentes envolvidos. Essas ações oportunistas caracterizaram-se por faltas de alinhamento dos acordos, existência de ações de barganha, estruturas fracas de governança, bem como uniões oportunistas para busca de ganhos. Sendo que cada um desses comportamentos oportunistas gerou custos de transação como: os custos ocorridos na falta de alinhamento do acordo, os custos de barganha ocorridos para corrigir distorções após o acordo, os custos de configuração e funcionamento das estruturas de governança para solucionar possíveis disputas e os custos de efetivação de uma união segura. Desta maneira, comprovou-se o que Williamson (1985) destacou sobre o comportamento oportunista presente nas ações dos agentes econômicos, tais quais sustentam ou geram os custos de transação.

Dito isto, e decorrente das ações oportunistas, revelaram-se condutas ilícitas passíveis de denúncia e posterior detenção, envolvendo a executivos das empresas multinacionais pesquisadas. Portanto, confirma-se que ações oportunistas geraram ações ilícitas aqui, caracterizadas como ações de *misconduct* comprovando o proposto com o modelo teórico.

Com relação às ações oportunistas dos agentes e apoiando-nos na Teoria da Agência, verificou-se um interesse individual como sendo o norteador desses comportamentos. Podendo-se confirmar o apontado por Eisenhardt (1989) acerca de que grande parte da vida organizacional é baseada no interesse próprio e incentivos e que o conflito ocorre quando se juntam indivíduos com diferentes preferências e interesses. Haja vista, que os executivos das empresas pesquisadas foram os principais envolvidos em ações de *misconduct*, confirmou-se o que Tammy (2008) afirma em relação aos grupos e indivíduos os responsáveis pelos atos das organizações.

Cabe mencionar que foram identificados conflitos de agência nos diferentes níveis das empresas pesquisadas: Petrobras (como principal) e executivos da empresa (como agentes), Petrobras (como principal) e Camargo Corrêa (como agente), bem como Camargo Corrêa (como principal) e seus executivos (como agentes). Confirma-se, por conseguinte, o apontado por Sauerbronn e Faria (2011) os

quais propõem que a agência se materializa ao longo de um processo de interação social que pode ser observado e descrito quanto às influências que residem em diferentes níveis.

A respeito do desempenho organizacional pode-se concluir que logo após a deflagração da Lava Jato, e das perdas que existiram nos anos subsequentes à operação, as empresas pesquisadas melhoraram suas estratégias de governança, melhoraram seus controles internos, e conseguiram recomeçar. Assim sendo, uma ação de *misconduct* mesmo que tenha tido alguma repercussão no momento do escândalo, com o tempo a empresa recupera-se e continua com sua operação alcançando resultados habituais e esperados. Confirmando as pesquisas de Schmalensee (1985) acerca do desempenho, nas quais afirma que, embora os efeitos da indústria aparentemente existam e sejam importantes, os resultados do seu estudo permitem identificar que os efeitos sobre o desempenho tendem a ser mais estáveis ao longo do tempo.

Além de confirmar o apontado por Góis, Luca e Souza (2017) a respeito dos escândalos financeiros, e como a suas causas são resultado da deficiência ou ausência dos mecanismos de governança corporativa. Dessa forma, empresas preocupam-se em evidenciar suas práticas de governança, ao passo que em alguns estudos é ressaltado que a transparência da governança corporativa apresenta relação positiva com o valor e o desempenho da empresa (GÓIS; LUCA; SOUSA, 2017).

Desenvolver um direcionamento teórico-empírico acerca de que ações oportunistas durante o processo de negociação das empresas geram ações de *misconduct*, bem como testar se há influência dos componentes do *misconduct* organizacional no desempenho organizacional estabelece-se como principal contribuição da pesquisa para a literatura de *misconduct* organizacional. Tal contribuição se faz ao suprir uma lacuna que se apresentou na revisão de literatura realizada, abrindo espaço para novos estudos que venham a ampliar os achados do estudo.

Mais uma contribuição para os estudos organizacionais refere-se à necessidade no futuro de mais estudos de caso mais explicativos (DUBÉ; PARÉ, 2003). Sendo que estudos de caso descritivos e exploratórios representaram 54% e 39% dos estudos de caso organizacionais, respectivamente; enquanto estudos explicativos representaram um pequeno 8% de todos os estudos de caso. Com a

presente pesquisa está-se contribuindo um pouco a preencher essa lacuna de estudo de casos explicativos.

Dessa maneira, considera-se que os objetivos da presente pesquisa foram alcançados dentro de suas limitações em termos metodológicos, de tempo, e principalmente de alcance ao campo para a realização da coleta de dados, questões apresentadas nos procedimentos metodológicos.

Com isso, com o intuito de auxiliar no desenvolvimento de novos caminhos de pesquisa, apresentam-se possibilidades para futuras pesquisas com base nas observações realizadas no decorrer do presente estudo. Em primeiro lugar considera-se necessário para futuras pesquisas, a utilização de uma ferramenta de análises mais sistematizada, do que a utilizada na pesquisa. Sugere-se o uso da ferramenta *big data* que analisa uma grande quantidade de dados por meio de um algoritmo, permitindo maior facilidade no tratamento dos dados. Em segundo lugar, sugere-se a aplicação de métodos quantitativos para verificar quanto o indicador de governança relaciona-se com o desempenho organizacional, sendo uma variável moderada pelos acontecimentos ocorridos em escândalos como os da Lava Jato. Por fim, recomenda-se a realização de mais pesquisas de caso organizacionais de cunho explicativo.



## REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B. Competitividade, aprendizagem e custos de transação nas relações de cooperação interorganizacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 2, n. 2, p. 152-166, 2009.
- ABIB, G.; HAYASHI JR, P.; HOPPEN, N. Validity in Qualitative Research: A Processual Approach. **The Qualitative Report**, v. 24, n. 1, p. 98-112, 2019.
- ACAYABA, C.; JUSTI, A. Mantega é preso em nova fase da Operação Lava Jato. **www.g1.globo.com**, 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2016/09/mantega-e-preso-em-nova-fase-da-operacao-lava-jato.html>>. Acesso em: 15 out. 2018.
- AGUINALDO, J. P. Rethinking validity in qualitative research from a social constructionist perspective: From “is this valid research?” to “what is this research valid for?”. **The Qualitative Report**, v. 9, n. 1, p. 127-136, 2004.
- ANDERSON, E. The salesperson as outside agent of employee: A transaction cost analysis. **Marketing Science**, v. 4, p. 234-254, 1985.
- ARAYA, I.; CRESPO, F. A. Agency theory: A review of the biological origin of crime. **Estudios Gerenciales**, v. 32, n. 139, p. 146-153, 2016.
- AVRITZER, L.; MARONA, M. The Tension between Sovereignty and Institutions of Control in Brazilian Democracy. **Dados-Revista de Ciências Sociais**, v. 60, n. 2, p. 359-393, jun. 2017.
- AZEVEDO, R. Os 43 mais ricos do brasil em 2017 pela lista da forbes. **www.exame.abril.com.br**, 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/os-43-mais-ricos-do-brasil-em-2017-pela-lista-da-forbes/>>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- BAINBRIDGE, S. **The New corporate Governance in Theory and Practice**. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- BARAKAT, L. et al. **Ranking FDC Das Multinacionais Brasileiras 2017**. [S.l.]. 2017.
- BARBIER, P. Y.; LEGRESLEY, A. Pour faciliter la gestion de la validité interne de l’argumentation à l’occasion du processus décisionnel jalonnant le parcours de recherche et d’écriture. **Recherches Qualitatives**, v. 11, p. 24-39, 2011.
- BARNETT, M. L.; SALOMON, M. Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 1101–1122, set 2006.
- BARNEY, B.; HESTERLEY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 48.

- BARNEY, J.; OUCHI, W. **Organizational economics**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- BASTOS, P. Z. Ascensão e crise do governo Dilma Rousseff e o golpe 2016: Poder estrutural, contradição e ideologia. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 21, n. 2, p. 172-129, dez. 2017.
- BASU, A. et al. Sales-force compensation plans: An agency theoretic perspective. **Marketing Science**, v. 4, p. 267-291, 1985.
- BAUCUS, M. Pressure, Opportunity and Predisposition: A Multivariate Model of Corporate Illegality, v. 20, n. 4, p. 699-721, 1994.
- BBC BRASIL. Relembre as principais prisões da Operação Lava Jato. **www.g1.globo.com**, 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2015/06/relembre-principais-prisoas-da-operacao-lava-jato.html>>. Acesso em: 15 out. 2018.
- BENTES, V. PF prende na Lava Jato ex-diretor da Petrobras e executivos de empresas. **www.g1.globo.com**, 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2014/11/na-7-fase-da-lava-jato-pf-cumpre-27-prisoas-em-5-estados-e-no-df.html>>. Acesso em: 15 out. 2018.
- BOHREN, O. The Agent's Ethics in the Principal- Agent Model. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 7, p. 745-755, 1998.
- BRAVO, L. et al. Corporate social (IR) responsibility in Brazil: Companies, power & ties intertwined. **Developments in Corporate Governance and Responsibility**, v. 11, n. Emerald Group Publishing Ltd., p. 297-315, 2017.
- BRITO, E. Reputação e desempenho: uma análise empírica no setor bancário. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 117-142, fev 2006.
- BRODY, G.; KIEHL, K. A. From white-collar crime to red-collar crime. **Journal of Financial Crime**, New Mexico, v. 17, n. 3, p. 351-364, jul. 2010.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, C. The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1563–1580, 2009.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS - DETAQ. **Revisão e Redação Núcleo de Redação Final em Comissões Texto com Redação Final**. Câmara dos Deputados. Brasília, p. 1-143. 2015.
- CARNEIRO, J. et al. **Conceptualisation and measurement of business performance: a multidimensional approach**. International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management. Lisboa: 4. 2005.

- CARTA CAPITAL. Teori, o discreto relator da Lava Jato. **www.cartacapital.com.br**, 2017. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/politica/teori-o-discreto-relator-da-lava-jato/>>. Acesso em: 15 out. 2018.
- CASADO, L. Ex-líder do conselho da Camargo Corrêa, João Auler fez delação ao MPF. **www.valor.com.br**, 2016. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/politica/4456060/ex-lider-do-conselho-da-camargo-correa-joao-auler-fez-delacao-ao-mpf>>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- CASTRO, A.; ANSARI, S. Contextual "Readiness" for Institutional Work. A Study of the Fight Against Corruption in Brazil. **Journal of Management Inquiry**, v. 26, n. 4, p. 351-365, out. 2017.
- CASTRO, et al. Justiça Federal condena réus ligados à empreiteira Camargo Corrêa. **www.g1.globo.com**, 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2015/07/justica-federal-condena-seis-reus-ligados-empresiteira-camargo-correa.html>>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.
- COFFE JR, J. C. A Theory of Corporate Scandals: Why the U.S. and Europe Differ. **Oxford review of economic policy**, v. 21, n. 2, p. 198-211, mar. 2005.
- COMISSÃO INTERNA DE APURAÇÃO. **Protocolo de Registro na Segurança Empresarial n.º 0031/2014**. PETROBRAS. Rio de Janeiro, p. 1-28. 2014.
- COMISSÃO PARLAMENTAR DE INQUÉRITO - PETROBRAS. **CPI da Petrobras - Relatório Final**. Câmara dos Deputados. Brasília, p. 1-757. 2015.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre : Bookmn, 2003.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DAVIS, M. A.; COX, M. Z. **The influence of relative performance and bad apple succession on organizational misconduct: A study of fbs football programs**. 76th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2016. Anaheim: [s.n.]. 2016. p. 1128-1133.
- DEMSETZ, H. The Structure of Ownership and the Theory of the Firm. **The Journal of Law & Economics**, v. 26, n. 2, p. 375-390, 1983.
- DEMSKI, J.; FELTHAM, G. Economic incentives in budgetary control systems. **Accounting Review**, v. 53, p. 336-359, 1978.



- DIKKO, M. Establishing Construct Validity and Reliability: Pilot Testing of a Qualitative Interview for Research in Takaful (Islamic Insurance). **The Qualitative Report**, v. 21, n. 3, p. 521-528, 2016.
- DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 597-636, 2003.
- ECCLES, R. Transfer pricing as a problem of agency. In: PRATT ; ZECKHAUSER , R. **Principals and agents: The structure of business**. Boston: Harvard Business School Press, 1985. p. 151-186.
- EISENHARDT, K. Control: Organizational and economic approaches. **Management Science**, v. 31, p. 134-149, 1985.
- EISENHARDT, K. Agency and institutional explanations of compensation in retail sales. **Academy of Management Journal**, v. 31, p. 488-511, 1988.
- EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. **The Academy of management Review**, jan. 1989. 57-74.
- EL PAÍS. Trio da Camargo Corrêa irá à prisão e PF indícia Marcelo Odebrech. **www.brasil.elpais.com**, 2015. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2015/07/20/politica/1437418045\\_275269.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2015/07/20/politica/1437418045_275269.html)>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- EMERGING MARKETS GROUP COMPANY. **Construções e Comercio Camargo Corrêa S.A. Business Report**. EMIS. São Paulo. 2018.
- EMERGING MARKETS INFORMATION SERVICE. **Business Report**. EMIS. London. 2018.
- ÉPOCA NEGÓCIOS. As famílias mais ricas do Brasil, segundo a Forbes Juntas, possuem uma fortuna estimada em R\$ 270 bilhões. **www.epocanegocios.globo.com**, 2014. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2014/05/familias-mais-ricas-do-brasil-segundo-forbes.html>>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- ESTADÃO CONTEÚDO. Ex-executivo da Camargo Corrêa confirma cartel na CPI da Petrobras. **www.epocanegocios.globo.com**, 2015. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/05/ex-vice-presidente-da-camargo-correa-diz-em-cpi-que-herdou-pratica-de-propina.html>>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- ESTADÃO CONTEÚDO. Justiça condena cúpula da empreiteira Camargo Corrêa por corrupção. **www.epocanegocios.globo.com**, 2015. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/07/justica-condena-cupula-da-empreiteira-camargo-correa-por-corrupcao.html>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

- ESTADÃO CONTEÚDO. Repatriação melhorou resultado de Andrade Gutierrez e Camargo Corrêa em 2016. **www.epocanegocios.globo.com**, 2017. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/05/repatriacao-melhorou-resultado-de-andrade-gutierrez-e-camargo-correa-em-2016.html>>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- FAMA, E. Agency problems and the theory of the firm. **Journal of Political Economy**, v. 88, p. 288-307, 1980.
- FERRAZ, S.; VERGA, F. A Teoria dos Custos de Transação nas Pesquisas de Estratégia no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia-RIAE**, v. 16, n. 2, p. 4-18, 2017.
- FINNEY, H. C.; LESIEUR, H. R. A Contingency Theory of Organizational Crime. In: BACHARACH, **The Sociology of Organizations**. [S.l.]: [s.n.], 1982. p. 255–300.
- FOLHA DE SÃO PAULO. Entenda a Operação Lava Jato da Polícia Federal. **www1.folha.uol.com.br**, 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/11/1548049-entenda-a-operacao-lava-jato-da-policia-federal.shtml>>. Acesso em: 30 março 2018.
- FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **The Top 20 Brazilian Multinationals: Divestment under Crises**. Fundação Getulio Vargas. São Paulo, p. 38. 2017.
- GÓIS, D.; LUCA, M.; SOUSA, N. Reputação Corporativa e Oportunidade de Crescimento. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 13, n. 25, p. 299-322, 2017.
- G1. Relatório da PF mostra que Camargo Corrêa obteve R\$ 2 bi da Petrobras. **www.g1.globo.com**, 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2015/06/relatorio-da-pf-mostra-que-camargo-correa-obteve-r-2-bi-da-petrobras.html>>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- G1. Camargo Corrêa muda nome da holding para Mover Mudança acontece quase 3 anos depois do grupo fechar acordo de leniência na Lava Jato. **www.g1.globo.com**, 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/camargo-correa-muda-nome-da-holding-para-mover.ghtml>>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- G1. Preços do petróleo atingem maior nível desde 2014. **www.g1.globo.com**, 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/precos-do-petroleo-tocam-maximas-desde-2014-com-venezuela-e-acordo-nuclear-no-radar.ghtml>>. Acesso em: 15 out. 2018.
- GARAY, J. P.; CORDARO, P. L. Ethics and Agency. A critical review of the moral neutrality of agency theory. **Revista Empresa y Humanismo**, v. 20, n. 2, p. 51-86, 2017.
- GODOI, C. K. Perspectivas da análise de discurso nos estudos organizacionais. In: DA SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

- GOLAFSHANI, N. Understanding reliability and validity in qualitative research. **The Qualitative Report**, v. 8, n. 4, p. 597-607, 2003.
- GREVE, H. R.; PALMER, D.; POZNER, J. Organizations Gone Wild: The Causes, Processes, and Consequences of Organizational Misconduct. **The Academy of Management Annals**, New York, v. 4, n. 1, p. 53–107, abr. 2010.
- HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 607-618, 1993.
- HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B. Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 5, p. 399-411, set./out. 1989.
- HARRIS, M.; RAVIV, A. Some results on incentive contracts with application to education and employment, health insurance, and law enforcement. **American Economic Review**, 1978. 20-30.
- HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1995.
- HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V. B.; VERDIN, P. Is performance driven by industry - or firm-specific factors? A new look at the evidence. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 1-16, jan. 2003.
- JACOBSEN, R. The persistence of abnormal returns. **Strategic Management**, Seattle, v. 9, n. 5, p. 415-430, Set./Out. 1988.
- JEAN, R.; SINKOVICS, R.; KIM, D. Information technology and organizational performance within international business to business relationships A review and an integrated conceptual framework, *International Marketing Review*, v. 25, n. 5, p. 563-583, 2008.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, H. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. Organization theory and methodology. **The Accounting Review**, v. 58, n. 2, p. 319-339, 1983.
- KAFRUNI, S. Após envolvimento na Lava-Jato, Camargo Corrêa passa a se chamar Mover. **www.correiobraziliense.com.br**, 2018. Disponível em: <[https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2018/06/14/internas\\_economia,688502/apos-envolvimento-na-lava-jato-camargo-correa-passa-a-se-chamar-mover.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2018/06/14/internas_economia,688502/apos-envolvimento-na-lava-jato-camargo-correa-passa-a-se-chamar-mover.shtml)>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, P. **The balanced score-card-measures that drive performance**. [S.l.]: Harvard Business Review, 1992.



- KING, G.; CARBERRY, J. Reversed Riches and Matthew's Curse: The Liability of Status When Organizations Misbehave. **Journal of Management Inquiry**, v. 27, n. 4, p. 365-367, 2018.
- KOSNIK, R. Greenmail: A study in board performance in corporate governance.. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, p. 163-185, 1987.
- KUHN, T. S. **A Estrutura das revoluções científicas**. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2006.
- LAPORTA, T.; TREVIZAN, K. Empreiteiras encolheram e perderam protagonismo na economia após Lava Jato. **www.g1.globo.com**, 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/empreiteiras-encolheram-e-perderam-protagonismo-na-economia-apos-lava-jato.ghtml>>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- LEDUR BRITO, L. A. **A Multi Level Analysis of Firm Performance— the Effect of Firm Size**. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador: 30. 2006.
- LINSTEAD, S.; MARÉCHAL, G.; GRIFFIN, R. W. Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. **Organization Studies**, Liverpool, v. 35, n. 2, p. 165-188, fev. 2014.
- MACEDO, F. Veja na integra delação premiada de Pedro Barusco. **www.estadao.com.br**, 2015. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/veja-na-integra-a-delacao-premiada-de-pedro-barusco/>>. Acesso em: 15 out. 2018.
- MACEDO, F.; PEREIRA, R.; VASALLO, L. Camargo Corrêa confessa fraudes em metrô e monotrilhos de 7 Estados e DF. **www.politica.estadao.com.br**, 2017. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/camargo-correa-confessa-fraudes-em-metros-de-8-estados/>>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- MACEDO, F.; VASSALLO, L. Camargo Corrêa confessa fraudes em metrô de 7 estados e DF. **www.exame.abril.com.br**, 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/camargo-correa-confessa-fraudes-em-metros-de-7-estados-e-df/>>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARETTI, E. Lava Jato é ainda mais perversa para o emprego do que políticas de Temer. **www.redebrasilatual.com.br**, 2017. Disponível em: <<https://www.redebrasilatual.com.br/economia/2017/07/como-cao-de-desemprego-lava-jato-e-ainda-mais-perversa-do-que-politicas-de-temer>>. Acesso em: 15 out. 2018.
- MATOSO, F. Dirigente da Camargo Corrêa é ‘vítima de caça às bruxas’, diz advogado. **www.g1.globo.com**, 2014. Disponível em:

<<http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2014/11/dirigente-da-camargo-correa-e-vitima-de-caca-bruxas-diz-advogado.html>>. Acesso em: 15 out. 2018.

MCGAHAN, A.; PORTER, M. How much does industry matter, really? **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 15–30, 1997.

MCNAMARA, G.; VAALER, P. M.; DEVERS, C. Same as it ever was: The search for evidence of increasing hypercompetition. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 261-278, mar. 2003.

MENDOÇA, H. Afetada por Lava Jato, Camargo Corrêa vende Alpargatas para donos da JBS. Valor total da operação é de 2,66 bilhões de reais e cede controle sobre a marca Havaianas. **www.brasil.elpais.com**, 2015. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2015/11/23/politica/1448304721\\_412662.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2015/11/23/politica/1448304721_412662.html)>. Acesso em: 15 nov. 2018.

MENDOÇA, R. Pela 1ª vez, corrupção é vista como maior problema do país, diz Datafolha. **www.folha.uol.com.br**, 2015. Disponível em: <<https://www.folha.uol.com.br/poder/2015/11/1712475-pela-1-vez-corrupcao-e-vista-como-maior-problema-do-pais.shtml>>. Acesso em: 15 out. 2017.

MERTON, R. Matthew effect in science. **Science**, v. 159, n. 3810, p. 56-&, 1968.

MEYER, M. W.; GUPTA, V. The performance paradox. In: STRAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. **Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews**. Greenwich: Jai Press Inc, v. 16, 1994. Cap. 309-369, p. 369.

MICHELLE, L. Unsatisfactory performance not employee misconduct.(Appeal cases). **Minnesota Lawyer**, 2004.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Decisões da Justiça. **www.mpf.mp.br**, 2014-2018. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato/atuacao-na-1a-instancia/parana/deciso-es-da-justica>>. Acesso em: out. 2018.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Entenda o caso. **www.mpf.mp.br**, 2015. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-lava-jato/atuacao-na-1a-instancia/investigacao/relacao-com-o-caso-banestado>>. Acesso em: 15 out. 2018.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Sentença 13a Vara Federal Criminal de Curitiba PROCESSO n.º 5083258-29.2014.404.7000**. Poder Judiciário. Curitiba, p. 1-150. 2015.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Entenda o caso. **www.mpf.mp.br**. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-lava-jato/entenda-o-caso>>. Acesso em: 15 out. 2017.

MITNICK, B. M. The theory of agency and organizational analysis. **The Ruffin Series in Business Ethics**, p. 75-96., 1992.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NATIONAL REVIEW. Two years after the corruption at the Department of Veterans Affairs was revealed, the House of Representatives has finally passed a bill to make it easier to terminate VA employees for misconduct or poor performance. **National Review**, v. 68, n. 18, p. 10, out. 2016.

NEXO. Cargo de Teori Zavascki é chave para determinar ritmo dos processos, validade das provas e a condenação dos acusados na maior investigação de corrupção em curso no país. **www.nexojornal.com.br**, 2016. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2017/01/20/O-que-faz-do-relator-uma-pe%C3%A7a-t%C3%A3o-importante-na-Lava-Jato>>. Acesso em: 15 out. 2018.

NUNES, F.; MELO, C. Impeachment, political crisis and democracy in Brazil. **Revista de Ciência Política**, v. 37, n. 2, p. 281-304, 2017.

O ESTADO DE SÃO PAULO. Após operação Lava-Jato grupo Camargo Corrêa fica mais enxuto. **www.correiobraziliense.com.br**, 2019. Disponível em: <[https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/01/21/internas\\_economia,731829/apos-operacao-lava-jato-grupo-camargo-correa-fica-mais-enxuto.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/01/21/internas_economia,731829/apos-operacao-lava-jato-grupo-camargo-correa-fica-mais-enxuto.shtml)>. Acesso em: 25 jan. 2019.

OLSON, J. D. et al. Applying Constant Comparative Method with Multiple Investigators and Inter-Coder Reliability. **The Qualitative Report**, v. 21, n. 1, p. 26-42, 2016.

OSHIMA, Y.; SOPRANA, P. Todas as fases da Lava Jato Entenda cada uma das fases da maior investigação sobre corrupção no Brasil. **www.epoca.globo.com**, 2017. Disponível em: <<https://epoca.globo.com/tempo/noticia/2016/03/todas-fases-da-lava-jato.html>>. Acesso em: 15 out. 2017.

PAIVA, F. G.; LEÃO, A. L.; MELLO, S. C. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PALMER, D. A. **Normal Organizational Wrongdoing: A Critical Analysis of Theories of Misconduct in and by Organizations**. New York: Oxford University Press, 2012.

PALMER, D.; SMITH-CROWE, K.; GREENWOOD, R. **Organizational Wrongdoing: Key Perspectives and New Directions**. Cambridge: Cambridge University Press, 2016.



- PATTON, M. Q. Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. **Health Service Research**, v. 34, n. 5, p. 1189-1208, 1999.
- PERROW, C. **Complex organizations**. New York: Random House, 1986.
- PETROBRAS. Perfil. **www.petrobras.com.br**, 2018. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/>>. Acesso em: 15 out. 2018.
- PETROBRAS. Relatório Anual. **www.petrobras.com.br**, 2018. Disponível em: <<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/relato-integrado/relatorio-anual>>. Acesso em: 15 out. 2018.
- POLÍCIA FEDERAL. Fases da Operação Lava Jato. **www.pf.gov.br**, 2014-2018. Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/imprensa/lava-jato/fases-da-operacao-lava-jato-1/fases-da-lava-jato-2014>>. Acesso em: 15 out. 2018.
- POLÍCIA FEDERAL. Operação Lava Jato. **www.pf.gov.br**, 2017. Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/imprensa/lava-jato>>. Acesso em: 15 out. 2018.
- PUPPO, F. Camargo Corrêa pagou R\$ 110 milhões em propinas, diz delator. **www.valor.com.br**, 2015. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/politica/4013174/camargo-correa-pagou-r-110-milhoes-em-propinas-diz-delator>>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- RIBEIRO, F.; VIZONA, A.; CASSOTTA, L. Brazil: A Country at a Standstill. **Revista de Ciência Política**, v. 36, n. 1, p. 51-74, 2016.
- RIBEIRO, P. F.; VIZONÁ, A.; CASSOTTA, P. L. Brasil: Un país en compás de espera. **Revista de Ciência Política**, v. 36, n. 1, p. 51-74, abr. 2016.
- RICHARD, P. J. E. A. Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. **Journal of management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROSS, S. A. The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. **American Economic Review**, v. 63, n. 2, p. 134-139, 1973.
- RUMELT, R. How Much Does Industry Matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 167-185, Mar 1991.
- SADI, A.; PARREIRA, M. Camargo Corrêa revela ao Cade cartel que operou durante 16 anos em metrô de 7 estados e do DF. **www.g1.globo.com**, 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/blog/andrea-sadi/post/2017/12/18/camargo-correa-revela-ao-cade-cartel-que-operou-durante-16-anos-em-metros-de-8-estados.ghtml>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

- SAES, S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala.** .: São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.
- SANTOS, L. Ascensão das multilatinas cimenteiras na economia global. **Mercator**, Fortaleza, v. 14, n. 3, p. 45-60, dez. 2015.
- SAUERBRONN, F. F.; FARIA, A. D. A. Agência em estratégia: conectando prática social e codeterminação. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 6, p. 49-75, Nov./Dez. 2011.
- SCHMALENSEE, R. Do Markets Differ Much? **The American Economic Review**, v. 75, n. 3, p. 341-351, jun. 1985.
- SENADO FEDERAL. CPMI - BANESTADO - 2003. **www25.senado.leg.br**, Brasília, 2003. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/58911>>. Acesso em: 15 out. 2017.
- SILVA, A. H. C. et al. Teoria dos escândalos corporativos: uma análise comparativa de casos brasileiros e norteamericanos. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 92-108, 2012.
- SINGH, S.; DARWISH, K.; POTOČNIK, K. Measuring organizational performance: A case for subjective measures. **British Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 214-224, 2016.
- SOUZA MATITZ, Q. R.; BULGACOV, S. O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um Modelo de Análise Multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea - Anpad**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 580-607, Jul./Ago. 2011. ISSN 2.
- SPENCE, A. M. The economics of internal organization: An introduction. **Bell Journal of Economics**, v. 6, p. 163-172, 1975.
- SPENCE, A. M.; ZECKHAUSER, R. Insurance, information, and individual action. **American Economic Review**, v. 61, p. 380-387, 1971.
- SZWAJKOWSKI, E. Organizational Illegality: Theoretical Integration and Illustrative Application. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 558-567, 1985.
- TAMMY, M. Framing and Organizational Misconduct: A Symbolic Interactionist Study. **Journal of Business Ethics**, n. 78, p. 3-16, 2008.
- TEIXEIRA, W. D.; MEREIROS, N. Implications And Legal Consequences Of Administrative Misconduct Law: Analysis Of The Performance Of The 3rd Prosecution Mprn Of Justice In The Circuit Court Of Caicó-Rn In Period 2010 2014. **Revista de Processo, Jurisdição e Efetividade da Justiça**, v. 2, n. 2, p. 299-320, dez. 2016.

- TERRA. 17 empresas deixaram a Bovespa em 2012; entenda os motivos. **www.terra.com.br**, 2013. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/economia/operacoes-cambiais/pessoa-fisica/17-empresas-deixaram-a-bovespa-em-2012-entenda-os-motivos,799a41f354b0e310VgnVCM3000009acceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- THOMSON REUTERS. Overview. **www.thomsonreuters.com**, 2018. Disponível em: <<https://www.thomsonreuters.com/en/about-us.html>>. Acesso em: 15 out. 2018.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Relatório de Auditoria Petróleo Brasileiro S.A - Petrobrás**. Tribunal de Contas da União. Brasília - DF, p. 1-8. 2010.
- VARDI, Y.; WIENER, Y. Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. **Organization Science**, Ohio, v. 7, n. 2, p. 151-165, Mar./Avr. 1996.
- VAUGHAN, D. **Controlling Unlawful Organizational Behavior: Social Structure and Corporate Misconduct**. Chicago: The University of Chicago Press, 1983.
- VAUGHAN, D. The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster. **Annual Review of Sociology**, Massachusetts, v. 25, n. 1, p. 271-305, 1999.
- WILLIAMSON, E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **The American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 31, 1981.
- WILLIAMSON, E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 20, 1991.
- WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.
- YAGHOUBI, T. E. A. Organizational performance measurement by a framework integrating BSC and AHP. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 7, p. 959-976, 2016.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZORN, M. L. et al. Home Alone: The Effects of Lone-Insider Boards on CEO Pay, Financial Misconduct, and Firm Performance. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 13, p. 2623-2646, 2017.