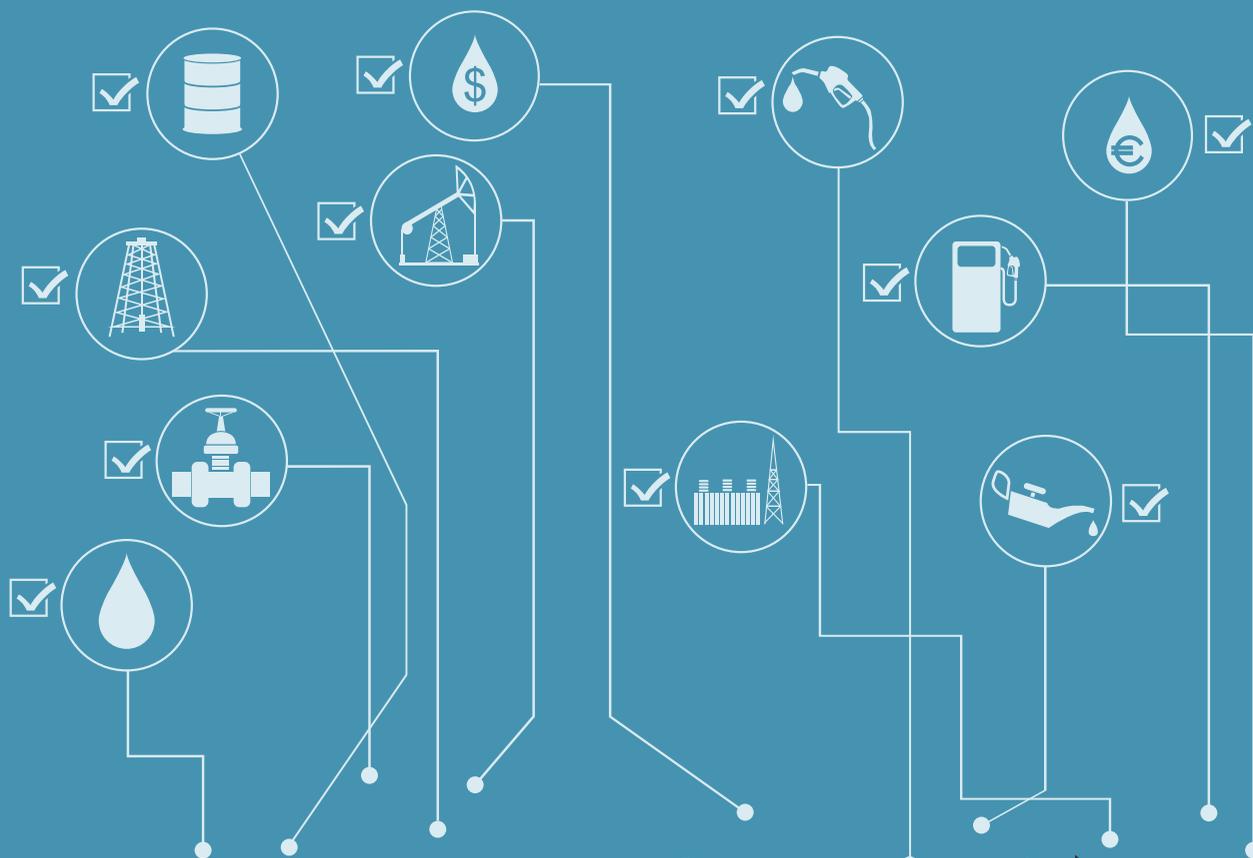


# CARTA DA INDÚSTRIA

Ano XVI – Edição Especial Petróleo e Gás  
Outubro de 2015

## PROGRAMA DE COMPLIANCE

COMPETITIVIDADE E TRANSPARÊNCIA  
NA INDÚSTRIA DE PETRÓLEO E GÁS



Sistema FIRJAN | [www.firjan.com.br](http://www.firjan.com.br)

Sistema  
**FIRJAN**



INFORMA, FORMA, TRANSFORMA.

## CONFORMIDADE E INTEGRIDADE NO MERCADO DE PETRÓLEO E GÁS

**Eduardo Eugenio Gouvêa Vieira**  
Presidente do Sistema FIRJAN

O desenvolvimento de um produto passa por inúmeras especificações antes de chegar ao mercado.

É associado a uma série de definições outras como público alvo, seu valor agregado e como se dá a estrutura de custos. Não menos importante, é atender à segurança no fornecimento, à qualidade e à confiança na marca. Estes são requisitos decisivos que dependem de ética, transparência e responsabilidade corporativa como valores sólidos para construção de uma empresa.

A mesma lógica é aplicada a uma nação, estado, setor e, claro, uma empresa. Hoje, estamos em um sério ponto de inflexão no mercado de petróleo e gás natural no mundo. No Brasil, o avanço das investigações da Operação Lava-Jato revelou questões graves no que tange à conduta dos negócios entre a principal operadora do país, empreiteiras e fornecedores.

Quando falamos em petróleo e gás natural devemos ressaltar a importância da conformidade em todas as ações das empresas. Os contratos realizados neste mercado são baseados em cifras incomparáveis com qualquer outro tipo de negócio, quando, mesmo em momentos de recessão, os

investimentos ultrapassam a barreira dos bilhões.

Deste então, o assunto Gestão de *Compliance* ganhou força no mercado. O termo, que se traduz em conformidade, refere-se à gestão e ao atendimento de padrões e normas processuais. Ao atuar de forma íntegra, a empresa garante a credibilidade frente a todas as partes interessadas. Atento a esse

**É crucial que empresas e autoridades governamentais deixem transparentes quais são as atitudes que estão sendo tomadas para garantir conformidade**

movimento, o Sistema FIRJAN implantou o seu comitê interno de *compliance*.

O atendimento aos requisitos demandados pelo mercado de petróleo e gás é fundamental para o processo como um todo. Por isso, é crucial que tanto as empresas quanto as autoridades governamentais deixem transparentes quais são as atitudes que estão sendo tomadas para garantir conformidade e quais são as regras de negociação entre as partes.

Por outro lado, estas atitudes não devem ser cobradas apenas por parte daqueles que são investidores diretos, como também por toda a sociedade. Quanto melhor for a Gestão de *Compliance*, melhores deverão ser não só os retornos financeiros, como também todos os serviços prestados à condição de vida no país.

## CARTA DA INDÚSTRIA

PRÊMIO ABERJE BRASIL 1999-2000  
PRÊMIO ABERJE RIO 1999-2000-2001  
Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

Presidente:

Eduardo Eugenio Gouvêa Vieira

1º Vice-presidente FIRJAN:

Carlos Mariani Bittencourt

2º Vice-presidente FIRJAN:

Carlos Fernando Gross

1º Vice-presidente CIRJ:

João Lagoeiro Barabá

2º Vice-presidente CIRJ:

Antonio César Berenguer Bittencourt Gomes

1º Diretor Secretário - FIRJAN:

Armando Brasil Salgado

1º Diretor Secretário - CIRJ:

Mauro Ribeiro Viegas Filho

1º Diretor Tesoureiro - FIRJAN:

Abílio Moreira Mendes

1º Diretor Tesoureiro - CIRJ:

Sérgio Kunio Yamagata

### CONSELHOS EMPRESARIAIS

Assuntos Legislativos: José da Rocha Pinto

Assuntos Tributários: Sergei da Cunha Lima

Economia: José Mascarenhas

Energia Elétrica: Sérgio Gomes Malta

Gestão Estratégica para

Competitividade: Angela Costa

Indústria da Construção:

Roberto Kauffmann

Infraestrutura: Mauro Ribeiro Viegas Filho

Jovens Empresários: Poliana Silva

Meio Ambiente: Isaac Plachta

Política Social e Trabalhista:

José Arnaldo Rossi

Petróleo e Gás: Armando Guedes Coelho

Presidentes de Conselho das

Representações Regionais:

Rubens Muniz

Relações Internacionais:

Luiz Felipe Lampreia

Responsabilidade Social: Luiz César Caetano

Tecnologia: Fernando Sandroni

### FÓRUNS EMPRESARIAIS

Agroindústria: Francisco Muniz

Areia e Brita: Rogério Moreira Vieira

Cosméticos e Perfumaria:

Celso Dantas Aguiar

Defesa e Segurança: Carlos Erane de Aguiar

Moda: Oskar Metsavaht

Rochas Ornamentais: Mauro Varejão

CARTA DA INDÚSTRIA é uma publicação do SISTEMA FIRJAN

Assessoria de Imprensa: Lorena Storani

Insight Comunicação

Editor Geral: Coriolano Gatto

Editor Executivo: Kelly Nascimento

Editor Adjunto: João Perido

Redação: Denise Almeida, Janaina Salles,

Nathalia Curvelo e Sílvia Noronha

Revisão: Geraldo Pereira e Paulo Barros

Fotografia: Antonio Batalha,

Fabiano Veneza e Guarim de Lorena

Projeto Gráfico: DPZ

Design e Diagramação: Paula Barrenne

Produtor Gráfico: Ruy Saraiva

Impressão: Arte Criação

SISTEMA FIRJAN/CIRJ

Avenida Graça Aranha 1

CEP: 20030-002 – Rio de Janeiro

Tel.: (21) 2563-4455

www.firjan.org.br

## ANP ESTUDA MUDANÇAS DE REGULAÇÃO EM CONTRATOS DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO

A regulamentação da cláusula de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) dos contratos de exploração e produção de petróleo deve contar com mudanças em breve. Por essa cláusula, as concessionárias ficam obrigadas a investir em PD&I 1% da receita bruta dos campos, dos quais 50% em instituições credenciadas pela Agência Nacional do Petróleo, Gás e Biocombustíveis (ANP) e apenas o restante em projetos das próprias empresas.



Divulgação/Schlumberger

Centro de Pesquisa da Schlumberger no Rio de Janeiro: investimento em PD&I

A diretora-geral da ANP, Magda Chambriard, diz que o objetivo da mudança “é o aprimoramento das regras para a aplicação dos recursos, de forma a criar um ambiente mais propício à geração de inovação no país”. A ANP apresentou várias propostas de mudança. Uma delas prevê que a Agência ficaria responsável pela aprovação de programas e projetos e determinaria onde os recursos privados seriam alocados.

### REAÇÃO DAS EMPRESAS

Porém, houve várias contribuições de empresas e associações de classe, informa Raimar van den Bylaardt, diretor da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (Anpei), entidade que defende uma melhor flexibilização das regras de investimento.

“Quem aplica os recursos são as concessionárias. Nossa expectativa é

de que haja maior direcionamento de recursos para os fabricantes de equipamentos. Entendemos que o *locus* da inovação é dentro da indústria. É ela que efetivamente faz inovação, um ciclo que termina com a colocação e aceitação do produto pelo mercado”.

Bylaardt diz ser preciso privilegiar o trabalho conjunto das concessionárias com a indústria, pois tudo que envolve petróleo exige grandes equipamentos. “Não estamos falando de um desenvolvimento tecnológico de pequeno porte, de um processo laboratorial; estamos falando de um processo industrial”, enfatizou.

O diretor de Marketing da Schlumberger, Alejandro Duran, diz que é preciso considerar pontos como o sigilo das informações relacionadas às tecnologias, produtos e processos.

“A proteção da propriedade intelectual resultante do projeto também deve ser considerada”, afirmou.

### CONTEÚDO LOCAL

Também estão em estudo pela ANP mudanças na regulação de conteúdo local. As propostas são de melhoria para considerar as variações de preço relativo e de mudança de escopo de projeto, através de uma fórmula de Conteúdo Local Global Neutralizado.

Outro ponto que está sendo considerado é para a matéria-prima brasileira contar como conteúdo local em fornecimentos estrangeiros através do Repetro – regime aduaneiro especial de exportação e importação de bens destinados às atividades de pesquisa de lavra das jazidas de petróleo e gás natural.

## NOVOS DESAFIOS DA BASE INDUSTRIAL DO RIO DE JANEIRO

Aumentar a competitividade para retomar o crescimento. Este é o principal desafio da indústria fluminense de petróleo e gás, na avaliação de especialistas do setor. Uma das respostas do Sistema FIRJAN para encontrar soluções que vão ao encontro dessa medida é o Mapeamento da Base Industrial do Rio de Janeiro. O projeto, desenvolvido em parceria com a Organização Nacional da Indústria do Petróleo (Onip), visa o desenvolvimento de ações e projetos que contribuam para a melhoria do ambiente de negócios e da competitividade das empresas associadas.

A gerente de Petróleo, Gás e Naval do Sistema FIRJAN, Karine Fragoso, acrescenta que a motivação para realizar esse projeto é conhecer melhor a capacidade instalada da indústria fluminense, bem como seus desafios, "de forma a melhor promover a indústria local e alcançar uma agenda convergente de trabalho para o desenvolvimento do mercado de petróleo e gás".

De acordo com Karine, os desafios deste mercado começam pelo baixo preço do barril, e pelo cenário de exploração do pré-sal com operador único. "Esse cenário é acentuado pela falta de perspectivas de novas demandas no curto prazo", analisa a gerente.

Segundo o diretor-geral da Onip, Eloi Fernández y Fernández, a meta é criar uma política industrial específica para o setor. "A ideia é trabalhar com um alvo de 100 empresas do estado, de todas as camadas da rede de fornecedores. O projeto deve prosseguir até abril de 2016. No fim, será possível construir um portfólio de serviços



Banco de imagem/iStock

*A retomada do crescimento é um dos principais desafios do setor de petróleo e gás*

e produtos mais ajustados às necessidades da indústria", planeja.

### SAÍDAS ALTERNATIVAS

Fernández y Fernández considera que a busca por soluções competitivas é o caminho para sair da estagnação que as empresas petrolíferas enfrentam. "O mercado de petróleo, reconhecidamente, vive uma profunda crise no Brasil, por questões internas e agravadas pelo novo patamar de preços internacionais. A redução dos investimentos e dos custos levou a uma queda sem precedentes na demanda. Nesse cenário, os desafios para os fornecedores são enormes. Cortes de orçamento e otimização de gestão são medidas inevitáveis".

Para Raul Sanson, vice-presidente do Sistema FIRJAN, o atual cenário de redução da demanda exige um reposicionamento das indústrias,

de forma a se adequarem à atual realidade de mercado. É preciso que as empresas tenham uma gestão eficiente do fluxo de caixa. "Em um momento de instabilidade, a eficiência operacional se sobrepõe no sentido de superar os desafios do mercado. Para isso, é importante olhar para dentro da organização e identificar o que pode ser otimizado nos processos produtivos", afirma Sanson.

Para Paulo Cesar Martins, diretor-presidente da ABESPetro, é necessário contar com uma política industrial abrangente: "Precisamos de uma política industrial de médio e longo prazo com olhar para a exportação e que contemple o atendimento a múltiplos clientes".

### NOVAS OPORTUNIDADES

No entanto, Fernández y Fernández ressalva que apesar da redução, os investimentos e custeio

representam valores relevantes. Por isso, deve-se estar atento a novas oportunidades, principalmente para aproveitar este momento para definição de novas estratégias e adaptação a novos produtos e serviços.

Nesse sentido, José Mauro Ferreira, diretor comercial da FMC Technologies Brasil, diz que é preciso desenvolver clientes, e não fornecedores. O desafio é como atrair investimentos das 14 operadoras, além da Petrobras, que adquiriram 45 blocos de petróleo em áreas profundas para desenvolver campos no país ou como a indústria brasileira pode participar de seus desenvolvimentos internacionais.

“Enquanto esses blocos do pré-sal não são desenvolvidos, uma motivação seria o reconhecimento de conteúdo local de investimentos das operadoras, como, por exemplo, a compra de equipamentos brasileiros para usá-los em seus projetos no exterior”, sugeriu Ferreira. Ele justificou que esse tipo de iniciativa é excelente, pois cria demanda imediata e ajuda a internacionalização da indústria.

A FMC Technologies foi buscar melhores práticas em indústrias mais avançadas, com maior escala de produção. Foram pesquisados processos utilizados na fabricação de automóveis e aeronaves, para melhor eficiência da produção com foco na redução de custos. A empresa passou a adotar o modo de produção *lean* e a usar de prototipagem.

Outra direção tomada foi buscar convergência de tecnologias para desenvolver equipamentos mais simples, mantendo ou aumentando sua funcionalidade,



---

### **“Enquanto os blocos do pré-sal não são desenvolvidos, uma motivação seria o reconhecimento de conteúdo local de investimentos das operadoras no Brasil”**

**José Mauro Ferreira**  
Diretor comercial da  
FMC Technologies Brasil

---

com custo menor, a exemplo do que ocorreu na indústria eletrônica, assinalou.

Para Sanson, as empresas precisam planejar ações visando melhorias de produtividade para quando a demanda voltar. “A demanda mundial não acompanhou o crescimento da oferta de petróleo. Hoje temos uma retração de investimentos, mas as

oportunidades devem voltar a ser exploradas. O Brasil tem reservas muito grandes no pré-sal”, concluiu.

### **DESVERTICALIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Por sua vez, Cezar Vasquez, diretor-superintendente do Sebrae/RJ, lembra que a cadeia produtiva do petróleo trabalha com alto grau de desverticalização na cadeia de suprimentos. Essa prática de gestão gera muitas oportunidades para empresas de pequeno porte se tornarem fornecedoras de bens e serviços. “Identificar as oportunidades e saber quem são os clientes na cadeia do petróleo são os maiores desafios das empresas fornecedoras”, ressaltou.

### **CLUSTER SUBSEA**

O estado do Rio já possui diversas empresas de subsea instaladas. O segmento é responsável por viabilizar a produção de petróleo. Entre as empresas, estão desde operadoras até grandes fornecedoras de equipamentos submarinos e prestadoras de serviço.

Alguns dos desafios do segmento incluem a distância do campo até a costa, chegando a 300 km no pré-sal, e a profundidade de exploração superior a 3.000 metros. O desenvolvimento tecnológico da área de subsea conta com um polo de conhecimento instalado no Parque Tecnológico do Rio, localizado no campus da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Martins, ressalta a capacitação do segmento no Brasil. “As empresas devem ter sua produção direcionada para a exportação a fim de compensar a baixa no mercado interno”, afirmou o diretor-presidente da ABESPetrol.

## COMPLIANCE, UMA QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA

Programa de *compliance* é fator de competitividade para empresas e instituições de todos os segmentos econômicos. A adoção de medidas de governança oferece mais transparência aos negócios e reforça compromissos éticos das corporações. O diretor-executivo de Relações com Associados do Sistema FIRJAN, Ricardo Maia, avalia que o *compliance* é uma prática que veio para ficar no mercado de petróleo de gás.

“Na medida que a Petrobras, um grande demandador de mercado, exige o cumprimento de regras de seus fornecedores, isso se replica para outras empresas da cadeia produtiva. Outras organizações vão começar a exigir a mesma coisa. As empresas vão precisar adequar seus processos ou podem não conseguir se manter nesse mercado”, alertou Maia.

Segundo ele, uma das vantagens de implantar o processo é conseguir avaliar falhas na aplicação do Código de Conduta, tanto nos programas internos da empresa quanto nas relações externas: “Como, por exemplo, na forma de lidar com contratos, pedidos e entregas”.

O diretor do Sistema FIRJAN alerta para o fato de haver empresas que ainda não estão organizadas para lidar com a nova realidade. “Nas grandes empresas essa prática já é antiga, mas nas pequenas e médias é algo novo. Em muitas delas, as funções de *compliance* são exercidas pelos próprios donos”, observou Maia.

### APLICAÇÃO NO MERCADO

Renato Bertani, diretor-executivo da Barra Energia, assinala que não se trata apenas de uma questão de



Banco de imagem/istock

Para a indústria de petróleo e gás, medidas de *compliance* são fator de competitividade

**“Nenhuma empresa, seja contratante ou fornecedora, vai conseguir sobreviver sem a aplicação de práticas rigorosas de governança”**

**Renato Bertani**  
Diretor-executivo da Barra Energia

ética, mas de algo que faz sentido econômico. “Nenhuma empresa, seja contratante ou fornecedora, vai conseguir sobreviver sem a aplicação de práticas rigorosas de governança. Atualmente, para uma empresa ter acesso a capital, é preciso que ela possua um rigoroso programa de ética, transparência e práticas anticorrupção”.

Bertani cita outro impacto positivo do processo: “Se uma

empresa pretende monetizar parte ou a totalidade de seus ativos, provavelmente seus potenciais compradores irão averiguar se há um programa de *compliance* implantado. Caso contrário, há uma tendência de desvalorização dos ativos”.

Especificamente no caso da Barra Energia, que tem entre seus investidores os dois principais fundos privados americanos voltados ao setor de energia – o First Reserve e o Riverstone –, Bertani explica que a empresa implantou um programa de *compliance* como parte do seu modelo de negócios, desde o primeiro dia de atividade, em 2010.

A organização formal implementa os programas de *compliance*, mas a eficácia dos mesmos depende da liderança que vem dos administradores. “A Barra Energia tem um Comitê de Auditoria e um *Chief Compliance Officer*. No *Board*, (Conselho) há o ouvidor, uma pessoa à qual todos têm acesso de

forma confidencial, discreta e em total segurança, se houver alguma impropriedade a reportar”, assinala.

Bertani frisa que pelo menos uma vez ao ano, todos os funcionários, a diretoria e o *board*, do qual participam dois representantes de cada um dos dois fundos acionistas, passam por programa de treinamento dedicado especificamente ao *compliance*. Nesse programa são revisadas normas e verifica-se se houve mudança na legislação brasileira e de outros países, como Estados Unidos e Grã-Bretanha.

#### VANTAGENS PARA A EMPRESA

Por sua vez, o presidente da Shell Brasil, André Araujo, diz que as empresas estão sempre

se esforçando para melhorar seu desempenho num ambiente de negócios competitivo e de rápidas mudanças. “Esse foco na performance precisa vir sempre acompanhado da certeza de que as leis e regulamentos dos locais em que atuamos estão sendo cumpridos”, assinalou.

Entre as vantagens para a empresa, ele cita a proteção do negócio e a promoção de bom relacionamento com os funcionários, parceiros comerciais, clientes e governos. “Esses *stakeholders* podem, de alguma forma, influenciar os resultados de uma companhia”, complementou Araujo.

Ele acrescentou que trabalhar de forma honesta, transparente e

com integridade permite que a empresa construa relacionamentos saudáveis e uma reputação sólida. “Não proceder dessa maneira corrói a confiança e enfraquece o próprio princípio da organização”, ressaltou.

Segundo ele, a Shell Brasil incentiva seus parceiros, incluindo contratados e fornecedores, a adotar as normas de boa governança. Além disso, a empresa tem uma série de programas e treinamentos para informar e ajudar os funcionários a cumprir as leis e as suas políticas internas. “Nosso programa vai desde a identificação, análise e avaliação de riscos à conformidade até a existência de uma *helpline*, ativa 24 horas, para que os funcionários possam fazer consultas e notificações, se

## GESTÃO DE RISCOS E COMPLIANCE



### O que é?

Sistema de prevenção e detecção da falta de conformidade com leis e regulamentações existentes nos processos da empresa e no negócio, ao:

- Impor padrões
- Aplicar medidas disciplinares
  - Exercer assertividade e transparência na gestão
- Trabalhar o aprimoramento contínuo
  - Preservar o negócio, seus ativos, além da sua reputação e imagem institucional



### Benefícios

- Maior credibilidade
- Reconhecimento de mercado
- Melhoria de imagem da organização
- Efetividade nos processos
  - Não onerar a cadeia de suprimentos
- Redução e mitigação de riscos
  - Melhor gestão de ativos e pessoal



### Ocorrência no mercado de P&G

No mercado de petróleo e gás, as empresas aplicam programas de prevenção aos riscos nos negócios, para garantir a integridade das organizações e seus ativos.

preferirem, de forma anônima”, detalhou Araujo.

O presidente da Shell Brasil destacou os impactos positivos para a indústria ao seguir as regras de boas práticas. “Uma cultura forte de *compliance* protege e promove um bom relacionamento com funcionários, clientes, governos e outras partes interessadas. Em última análise, isso é um importante

catalisador de negócios, pois eleva a moral dos funcionários e atrai investidores e parceiro”, avalia.

Indagado se, diante do atual cenário de crise, a Shell Brasil adotou alguma nova prática, o executivo esclarece que a empresa tem diretrizes claras contra qualquer tipo de favorecimento ou prática de corrupção: “Nós monitoramos continuamente o surgimento de

tendências, riscos emergentes internos e externos para aprimorar cada vez mais a adequação e eficácia do nosso sistema de gerenciamento de *compliance*. Temos um programa global que contempla riscos geográficos, desenvolvimento de novos negócios e protocolos de *joint ventures*, incluindo a proibição de pagamentos de natureza política e eleitoral, entre outros fatores”.

## SISTEMA FIRJAN INSTALA COMITÊ DE COMPLIANCE

Atento a essa tendência de governança corporativa, no final de setembro, o Sistema FIRJAN instalou o Comitê de *Compliance*, presidido pela ex-ministra do Supremo Tribunal Federal Ellen Gracie. Para o presidente da Federação, Eduardo Eugenio Gouvêa Vieira, o comitê será mais uma ferramenta de propagação das boas práticas de governança para a indústria fluminense. “Agora, com esse novo comitê, vamos olhar para o futuro e dar um balizamento interno da nossa instituição e de como nossos associados devem atuar com as boas práticas de governança. Queremos que essa ação também sirva de exemplo para instituições similares a nossa, como as federações e confederações”, destacou Eduardo Eugenio.

Ele lembra que a FIRJAN já contava com um conjunto de normas e regras com a função de atuar tanto para dirimir conflitos quanto para evitar o uso de interesses pessoais. “Já temos um conjunto de normas e regras, que servem para nos blindar de atos suspeitos, assim como um Comitê de Ética e um Código de Ética, que atuam tanto para dirimir conflitos quanto para evitar o uso de interesses pessoais. Agora, com esse novo comitê, vamos olhar para o futuro e dar um balizamento interno da nossa instituição e de como nossos associados devem atuar com as boas práticas de governança”, afirmou o presidente do Sistema FIRJAN.

Ellen Gracie destacou que o *compliance* nada mais é do que uma ideia básica de aderência, de observância das regras, do arcabouço legal e das boas práticas do mercado. Segundo ela,

os fatos atuais e a crise institucional em que grandes empresas, como Petrobras e Eletrobras, se encontram, demonstram que houve um afastamento das antigas práticas comerciais, baseadas na confiabilidade e reciprocidade dos parceiros.

“Infelizmente as relações saudáveis foram se deteriorando ao longo do tempo e hoje chegamos a uma situação como essa do país, em que é preciso fazer um enorme esforço dentro das organizações para resgatar a confiança não apenas dos cidadãos brasileiros, e também na comunidade internacional. Essa situação é realmente de tal gravidade que essa iniciativa terá um efeito multiplicador, transformando o ambiente de negócios que está ao nosso redor”, afirmou a ministra.

Entre as primeiras ações do Comitê, Ellen Gracie citou a difusão da ideia de *compliance* por meio de treinamentos e até mesmo de um atendimento “emergencial”, caso alguma empresa tenha necessidade melhorar sua gestão. Ela destacou a importância de se criar uma agenda para as novas gerações, por meio dos cursos do SESI e SENAI.

O novo grupo de trabalho é composto pelos diretores executivos de Operações, Alexandre dos Reis, de Gestão Corporativa, Fernando Nóbrega, e de Relações com Associados, Ricardo Maia, mais o diretor jurídico José Roberto Borges, a gerente jurídica Gisela Gadelha, e o gerente de Auditoria Interna, Alexandre Sadler.