

Queiroz Galvão Óleo e Gás (QGOG): quem estava esgotando suas energias para continuar sobrevivendo?

Queiroz Galvão Oil and Gas (QGOG): who was spending his energy to continue surviving?

Yara Magaly Albano Soares - Universidade Federal da Paraíba
Wenner Gláucio Lopes Lucena - Universidade Federal da Paraíba
Tiago Nunes Batista - Universidade Federal da Paraíba

Resumo

Este caso de ensino sobre a Queiroz Galvão Óleo e Gás (QGOG), hoje chamada *The Constellation Oil Services*, prestadora de serviço da Petrobras, possui lastro para discussão em cursos de graduação e de pós-graduação lato sensu em Ciências Contábeis, Administração e Economia. Tem como objetivo relatar as consequências de contratos incompletos e da desconsideração de variáveis contingenciais no ambiente de negócios com ativos específicos. Os dados foram levantados por meio de documentos e relatórios públicos e tratados por meio da análise de conteúdo. O estudo confronta a situação da empresa com aspectos fortemente relacionados a Teoria dos Custos de Transação e da Contingência, possibilitando que os alunos, ao fazer a interação teórico/prática, possam ter uma experiência de se colocar como gestor de forma a ampliar a sua capacidade de discernimento na tomada de decisão em possíveis situações reais.

Palavra-chaves: Teoria dos Custos de Transação, Teoria da Contingência, Petrobras, “Lava-Jato

Abstract

This teaching case about Queiroz Galvão Oil and Gas (QGOG), today called *The Constellation Oil Services*, a Petrobras service provider, has support for discussion in undergraduate and graduate courses in Accounting, Administration and Economics. It aims to report the consequences of incomplete contracts and the disregard of contingent variables in the business environment with specific assets. The data were collected through documents and public reports and treated through content analysis. The study confronts the company’s situation with aspects strongly related to the Theory of Transaction Costs and Contingency, enabling students, when doing the theoretical/practical interaction to have an experience of placing themselves as a manager in order to expand their capacity discernment in decision making in possible real situations.

Key-Words: Transaction Cost Theory, Contingency Theory, Petrobras, “Car Wash”.

1 Introdução

A exploração do Petróleo no Brasil vem sendo regulamentada pela Petrobras desde 1953 no Governo de Getúlio Vargas com a campanha “o petróleo é nosso”. Em outubro de 2016 o projeto de Lei nº2004 foi aprovado tirando a responsabilidade da Petrobrás de controlar toda a

exploração do pré-sal em terras nacionais, passando às empresas estrangeiras a poder operar nesse setor (Alkimim, 2011; Nannini, 2016). Mesmo assim, a Petrobras ainda se apresenta como uma grande empresa (Fraga, 2012) a qual tem um sistema de governança híbrido e mantém contrato de prestação de serviço com empresas de exploração e refino de petróleo (Pereira, 2017; Sawitzki, 2013). Contratos estes com valores diários que chegam a superar US\$ 200.000,00. (Petrobrás, 2018).

A QGOG (Queiroz Galvão Óleo e Gás), hoje chamada de *The Cosntellation Oil Services* é uma prestadora de serviço da Petrobras. E nos últimos anos, coincidentemente após a Operação Lava Jato, amargou a não renovação de alguns contratos de suas sondas *offshore*, pois a Petrobras reduziu efetivamente seu patrimônio e seus investimentos, (Shimabuku, 2017) o que fez a *The Cosntellation Oil Service* perder à época, em média, 40% de suas receitas diárias e ainda mantendo custos fixos necessários para operacionalizar toda a empresa.

1.1 Apresentação das Características da Empresa

Tomadora de Serviço

A Petrobrás, criada em 1953, por meio da Lei nº 2004/53, durante o governo de Getúlio Vargas, sela o monopólio da exploração do Petróleo pelo estado (Ponchini, 2012). Em 05/10/2016 é aprovado o projeto de Lei que desobriga a participação da Petrobras no controle da exploração do petróleo na camada do pré-sal. Podendo as empresas estrangeiras participarem dessa atividade. (Alkimim, 2011; Nannini, 2016)

Apesar do monopólio, a Petrobras poderia terceirizar suas atividades por meio de contratos com empresas que possuam sondas e *know-how* para estas operações. Surge um sistema híbrido de trabalho, onde ela executa e controla suas atividades e terceiriza outra parte. Com isto, passa a existir uma grande indústria de exploração, movimentando milhões de dólares para a economia nacional e internacional. Onde pode ser confirmado pelo volume dos contratos firmados entre a tomadora do serviço e a prestadora.

As sondas são unidades produtivas para extração de petróleo e gás natural. Podem ser classificadas como *onshore* ou *in land*, fixada em terra firme e *offshore*, para extração em alto mar (plataformas) as quais podem ser fixas ou flutuantes e que garantiu a "Petrobrás o título de líder internacional em tecnologia de exploração de petróleo em águas profundas." (Ortiz & Costa, 2007, p.97)

Até 2012 a Petrobras era a maior tomadora de serviços prestados pelas sondas *onshore* e *offshore* (Jairwpr, 2012). Ficando abaixo dela empresas como a ONGC, a Pemix, Sausi Aramco, Chevron, Shell, Statoil, ExxonMobil entre outras no ramo. A Petrobras chegava a superar em 40% a segunda colocada em sondas ativas. (Jairwpr, 2012; Rigzone, 2010)

Cada sonda *offshore* tem suas especificidades e local de exploração como pode ser visto na figura 1.

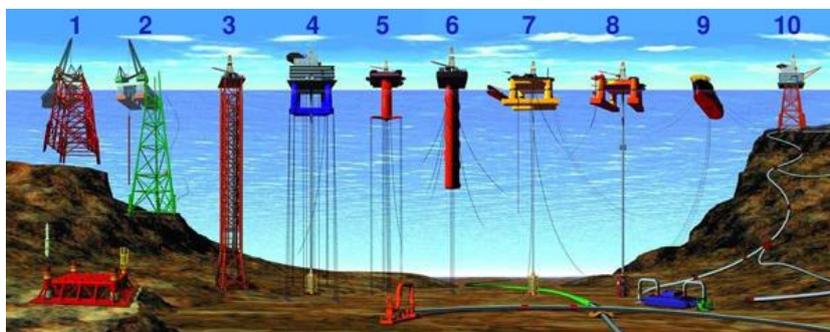


Figura 1 – Tipos de sondas offshore
Fonte: NOAA (2017)

Na figura 1 – são apresentadas algumas sondas *offshores* usadas para extração de petróleo e gás natural no Brasil e em águas internacionais. Quanto mais profunda a plataforma chegar a perfurar, maior é o seu custo.

As Plataformas 1 e 2 são fixas convencionais ou “arvore de natal” devido ao seu formato lembrar um pinheiro; a 3 é uma torre compatível; Essas três plataformas são para controlar o fluxo de fluidos da formação para a superfície; 4 e 5 são plataformas de Perna de tensão ancorada verticalmente e plataforma de perna de mini tensão. Esses tipos de plataformas reduz os custos de completação, ou seja, os custos de preparação para o poço produzir e monitorar o controle dos fluidos desejados, facilitando, caso precise, as intervenções (Fernández, Pedrosa, & Pinho, 2018); 6 é uma plataforma Spar; 7 e 8 são plataformas semissubmersível; 9 é uma FPSO - *Floating Production Storage and Offloading* (Instalação flutuante de produção, armazenamento e descarga) e a 10 é uma plataforma de conclusão do submarino e empate na instalação do hospedeiro.

As 10 maiores plataformas do Brasil são do tipo FPSO estão localizadas em sua maioria no Sudeste do Brasil (E&P Brasil, 2018). Observa-se que são estruturas destinadas a uma atividade específica, em uma descontinuidade da empresa, essas sondas, caso não sejam vendidas a outras empresas, virarão sucatas.

Prestadora de serviço da Petrobras

A empresa Queiroz Galvão Perfuração (até 2006), depois chamada de Queiroz Galvão Óleo e Gás (QGOG) (até 2018) e hoje chamada *The Constellation Oil Service* é uma das subsidiárias do conglomerado industrial Queiroz Galvão que distribui suas atividades nos setores de construção civil, desenvolvimento imobiliário, engenharia ambiental, exploração e produção de petróleo, gestão de negócios, desenvolvimento no setor naval e *offshore*.

The Constellation oil services é uma S.A. de capital fechado e teve suas atividades iniciadas em janeiro de 1980 na cidade de Maceió/AL, no período da segunda crise do petróleo no mundo (Ver quadro 1 da linha do tempo). Hoje atua no norte, nordeste e sudeste do país. Estando no Rio de Janeiro sua Matriz e nas cidades de Macaé e Rio das Ostras, ambas no Rio de Janeiro, suas bases operacionais em terra. (Queiroz Galvão, 2017).

Seu propósito é a prestação de serviço no “segmento da indústria de prestação de serviços de perfuração de petróleo e gás”. (Queiroz Galvão, 2017). Já a Queiroz Galvão Exploração e Produção – QGEP hoje chamada de ENAUTA é “dedicada a prospectar e produzir óleo e gás”.

O maior contratante da *The Constellation oil services* durante 37 anos foi a Petrobras (Queiroz Galvão, 2017). Hoje *The Constellation oil services* tem outras organizações no seu quadro de tomadora da prestação de serviços como a Shell, Total, ENAUTA e ONGC (Constellation, 2019).

The Constellation oil services com a ajuda e coordenação dos bancos Itau BBA, Bradesco BBI, JP Morgan, *Bank of America Merrill Lynch Credit Suiss* tentou um IPO nos Estados Unidos da América com uma abertura de capital, US\$ 500 milhões de dólares que investiria nos projetos existentes e liquidaria passivos exigíveis decorrente da construção de duas sondas em águas profundas. Sua intenção era vender as ações na faixa de US\$ 19 a US\$ 21 dólares. Mas, a demanda para compra estaria em um preço menor. A dúvida dos investidores à época é que, a QGOG era muito dependente da Petrobras, suas operações com a Estatal correspondiam a 90% de suas operações (Silva, 2013).

The Constellation oil services tornou-se a primeira prestadora de serviço de perfuração do mundo certificada pela API Spec Q2 por gerenciamento de qualidade, meio ambiente e segurança (Constellation, 2019).

A empresa ainda conta com parcerias em suas operações, como a norueguesa *BW offshore Limited* e a holandesa *SBM offshore*, empresas que fornecem soluções de produção

fluentes para o setor de energia *offshore*, e para operação de FPSO, que bombeiam, estocam e produzem o óleo até chegar em terra onde será refinado (Queiroz Galvão, 2017).

Tabela 1: Linha do tempo da *The Constellation oil services* .

Ano	Evento	Descrição
1980	Fundação	A Queiroz Galvão Perfurações S.A, hoje Queiroz Galvão Óleo e Gás S.A. (QGOG) é fundada e inaugura a primeira base da empresa, em Maceió (AL)
1981	As primeiras operações onshore	Início da operação das sondas terrestres QG-I e QG-II, que perfuram poços para a Petrobras em Alagoas e Sergipe.
1987	Expansão das operações onshore	A Queiroz Galvão Óleo e Gás vence mais uma licitação da Petrobras para fornecer e operar uma sonda helitransportável na Região Amazônica. Por isso, adquire a QG-III em Cingapura; Para dar suporte à operação na Amazônia é inaugurada a base da QGOG em Manaus.
1994	Início da atuação offshore	Início da operação da plataforma semissubmersível Alaskan Star, contratada para operar para a Petrobras na Bacia de Campos.
1996	Quarta sonda onshore em operação	Construída na Austrália, a sonda helitransportável QG-IV chega à Manaus para operar para a Petrobras na Região Amazônica. Ocorre a abertura do setor de óleo e gás para a iniciativa privada no Brasil. Criação do Departamento de Exploração e Produção (E&P) dentro da QGOG*. <i>*Com o processo de crescimento da empresa, o negócio de E&P tornou-se independente, dando origem, em 2010, à Companhia Queiroz Galvão Exploração e Produção (QGEP).</i>
1998	Expansão da atividade de perfuração offshore	Início da operação da plataforma semissubmersível Atlantic Star, que já operava para a Petrobras na Bacia de Campos.
2000	Consolidação da atividade de perfuração offshore	A empresa inaugura a base operacional de Macaé, consolidando sua atuação no segmento de prestação de serviços de perfuração offshore.
2004	Modernização da frota	Submetida a um upgrade, a Olinda Star veio a se transformar na plataforma ancorada para águas profundas mais moderna do país. A QGOG estabelece uma parceria estratégica com a SBM (Single Buoy Moorings Offshore N.V.) para operar FPSOs para Petrobras.
2006	Expansão das atividades para águas ultraprofundas e início das atividades em plataformas de produção (FPSO)	Reflexo do seu progresso no setor e da diversidade de sua atuação, a Queiroz Galvão Perfurações S.A. passa a se chamar Queiroz Galvão Óleo e Gás S.A. A QGOG ganha licitação para operar duas plataformas de águas ultraprofundas e uma plataforma de águas profundas para a Petrobras: Gold Star, Lone Star e Olinda Star. A QGOG começa a executar a parceria estratégica com a SBM (SBM Offshore N.V.), através do FPSO Capixaba, que começa a operar no Campo de Golfinho.
2008	<i>Onshore</i> : maior capacidade de perfuração no país	Construídas na China, as sondas terrestres QG-VI* e QG-VII* chegam à Região Amazônica, para operar para a Petrobras. <i>*Consideradas na época as mais modernas e de maior capacidade de perfuração onshore em atuação no Brasil.</i>
2009	Ultrapassando a barreira das águas profundas	Início da operação da Queiroz Galvão na perfuração em águas profundas, com a Olinda Star. A plataforma Gold Star é batizada e recebida, em Cingapura. Ela é a primeira plataforma semissubmersível de posicionamento dinâmico para águas ultraprofundas da companhia. Também em Cingapura, tem início a construção da plataforma Alpha Star, com um projeto semelhante ao da Gold Star.

2010	30 anos de história: início da operação em águas ultraprofundas	<p>A Queiroz Galvão Óleo e Gás completa 30 anos ininterruptos de história no setor de petróleo e gás brasileiro.</p> <p>A plataforma Gold Star começa a perfurar o pré-sal da Bacia de Santos. Acontece, em Abu Dhabi, o batismo e o recebimento da segunda plataforma semissubmersível de posicionamento dinâmico da companhia, para perfuração em águas ultraprofundas, a Lone Star.</p> <p>No campo de Baleia Franca, na Bacia do Espírito Santo, o FPSO Capixaba é responsável pela produção contínua, pioneira no pré-sal brasileiro.</p> <p>Novos projetos onshore: na China, é iniciada a construção das sondas helitransportáveis QG-V, QG-VIII e QG-IX.</p> <p>Novos projetos offshore: na Coreia do Sul, é iniciada a construção de dois navios-sonda.</p> <p>Mais duas unidades FPSO em construção, em parceria com SBM e a BWO: Cidade de Paraty e Papa-Terra*, respectivamente</p> <p><i>*O Grupo QGOG e BWO vão em conjunto oferecer serviços de operação do FPSO Papa Terra para a Petrobras.</i></p>
2011	Crescimento na frota de unidades operadas pela QGOG	<p>Acontece, em Cingapura, o batismo e o recebimento da terceira plataforma semissubmersível de posicionamento dinâmico para águas ultraprofundas, a ser operada pela empresa, a Alpha Star.</p> <p>Construídas na China, as sondas terrestres helitransportáveis QG-V, QG-VIII e QG-IX chegam à Região Amazônica, para operar para a Petrobras em regiões remotas de difícil acesso.</p> <p>As sondas terrestres QG-II e QG-I superam recordes de segurança, com cinco e quatro anos, respectivamente, sem acidentes de trabalho com afastamento.</p> <p>Alaskan Star e Atlantic Star começam o ano de ‘cara nova’, depois de passarem por obras de manutenção e upgrade.</p> <p>A empresa completa a mudança da base operacional de Macaé, para Rio das Ostras, no estado do Rio de Janeiro, em uma área de 46 mil metros quadrados, quase 60% maior que a antiga.</p>
2012	Novos projetos	<p>Chegada dos navios-sonda para águas ultraprofundas Amaralina Star e Laguna Star.</p> <p>Assinatura de contrato para operação de três novas unidades em parceria com a Sete Brasil.</p> <p>Assinatura de contrato para operação do FPSO Cidade de Ilhabela em parceria com SBM.</p>
2013	Novos projetos	Início das operações dos FPSOs Cidade de Paraty e P-63.
2014	Novos projetos	Início das operações do FPSO Cidade de Ilhabela.
2015	Novos projetos	<p>Chegada do navio-sonda de última geração para águas ultraprofundas, Brava Star, o terceiro a ser operado pela companhia. Hoje, a maioria das sondas tiveram seus contratos encerrados com a Petrobras. O Navio Plataforma Brava Star junto com o Laguna Star terão seus contratos encerrados em novembro/2018 conforme dados do portal da transparência da Petrobras.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Os ativos das empresas de óleo e gás, prestadores de serviços tem um custo de construção significativo. Ortiz Neto e Costa (2007) apontaram há alguns anos atrás, um custo total para a construção de uma plataforma de produção de 100.000 barris dias em tono de US\$ 1,331 bilhão. São ativos classificados como muito específicos devido a sua empregabilidade, existindo pouca probabilidade de sua reutilização “em outras atividades que não a que lhe é específica” (Pohlmann, Aguiar, Bertolucci, & Martins, 2004). Tal situação pode ser ratificada

no caso da IESA, onde após a rescisão contratual com a Petrobras, deixou abandonado parte de seus ativos que serviam para execução de seus serviços.

2 Descrição da situação problema

Desde março de 2014 o Brasil e o mundo acompanhou o desfecho da maior operação contra a “corrupção, fraude, evasão de divisas, lavagens de dinheiro entre outras” (Vieira & Martins, 2017), a “Operação Lava Jato”.

A investigação tomou grandes proporções, pois inicialmente teve como foco as movimentações de recursos advindas de uma das maiores estatais do Brasil, a Petrobras. Logo depois, atingiu também empreiteiras e políticos.

A divulgação de que a Petrobras era foco de investigações que remetia a fraudes como a das perdas decorrentes da aquisição da refinaria de Pasadena, San Lorenzo, a demora para divulgação de seu balanço patrimonial, propinas pagas a SBM *Offshore*, controle do preço do *diesel* e da gasolina, assumindo prejuízos acumulados em seus balanços, a recusa da empresa de auditoria externa, a *Price Waterhouse Coopers*, de assinar o parecer de auditoria das demonstrações contábeis antes do término das investigações que foram abertas dentro da empresa para apurar as denúncias de corrupção, além da retirada da composição do índice de sustentabilidade nos mercados financeiros, DJSWI - *Dow Jones Sustainability World Index* (Duarte, 2016) levou o mercado, principalmente o do setor, ao fatídico efeito dominó.

Diante disso, empresas prestadoras de serviços à Estatal vieram a sofrer com essa severa contingência ambiental, por meio do encerramento e não mais renovação de seus contratos de prestação de serviços. Como foram os casos de uma metalúrgica no Rio Grande do Sul que trabalha com construção de plataformas e ficou com suas obras praticamente paralisadas. A empresa até fevereiro de 2015, já contabilizavam mais de 1,8 mil demissões. (Mattiuzzi, Gasparetto, Grubertt, Jannuzzi, & Branches, 2015)

Ainda no Rio Grande do Sul a empresa IESA Óleo & Gás que também aparece na lista de empresas envolvidas no esquema de corrupção da Lava Jato, e que mantinha até então, contrato firmado com a Petrobras, sucumbiu a uma rescisão contratual e a alguns prejuízos. O contrato com esta empreiteira chegava a um valor de US\$ 720.000.000,00 divulgado pela própria Petrobras (2018) no período de lançamento do complexo. E parte de seu investimento em estruturas, tubulações, guindastes e maquinário foram deixados no local após a rescisão da Petrobras com a alegação de que a IESA não estava cumprindo determinadas exigências (Bächtold, 2015). O patrimônio até então, deixado no parque industrial sofre com a deterioração do tempo, a obsolescência e a defasagem tecnológica.

O prejuízo da IESA resvalou também aos cofres públicos municipais, pois só o terreno cedido para a instalação do parque industrial teve um custo de R\$ 1.000.000,00 para a prefeitura local (Bächtold, 2015).

A cidade do Rio Grande no Rio Grande do Sul “chegou a ter 24 mil trabalhadores no polo naval. Meses mais tarde esse número não passava de 7 mil [...] A Alumini (PE) alega que ficou sem caixa para manter os empregados porque não recebeu mais o pagamento da Petrobras” (Mattiuzzi et al., 2015).

Essas empresas, prestadoras de serviços, assim como a economia, sofreram em decorrência dessa desaceleração, cancelamento de contratos e receitas. Pois, variáveis que poderiam fomentar o desenvolvimento, como emprego, consumo e arrecadação de impostos, terminou virando um abismo.

Entende-se ainda que, grande parte dessas prestadoras de serviços à Petrobras tem seus custos de transações altos, pois características como especificidades de ativos, maquinário específico para extração, produção e refino de Petróleo, além de mão de obra específica, incertezas e frequências dos contratos, poderão provocar a necessidade *ex-post* de ajustamento

e adaptações por alterações inesperadas (Williamson, 1993) as quais também podem ter sido geradas por contingências ambientais políticas e econômicas.

Com a deflagração da Operação Lava Jato, estas empresas abandonaram ativos, como o caso da IESA que amargou um prejuízo em decorrência dessas variáveis inerentes aos custos de transação.

Os contratos realizados entre a prestadora de serviço e a tomadora são as principais fontes de Orçamento e receita. Williamson (1993) diz que os contratos são limitados e isso é decorrente de dois pressupostos, a racionalidade limitada que vem da capacidade cognitiva restrita, ou seja, nem todo contrato formalizado por entes tem a habilidade global de manter todas as informações necessárias para a execução desse acordo. Sendo assim, “os contratos, por sua natureza, são incompletos” (Martins & Souza, 2014). E o outro pressuposto seria o oportunismo, o “uso incompleto ou distorcido da informação e, de alguma forma, associado ao fato de enganar, disfarçar ou confundir” (Williamson, 1985 apud Martins & Souza, 2014).

Para os contratos que já foram encerrados na época da conturbada deflagração da OLJ não existe sinalização de renovações. A Petrobras informou que naquele período não seriam renovados os contratos com a QGOG para as sondas da Lone Star e da Gold Star. Diante disso, houve uma redução total da receita da QGOG de aproximadamente, US\$ 1.200.000,00 por dia. O que implica em uma perda de aproximadamente 40% de sua receita total. Até 30 de setembro do ano passado a empresa tinha uma carteira de contratos com a Petrobras de cerca de US\$ 10,9 bilhões de dólares. (Mendonça, 2018).

A situação financeira dessa organização poderá ser estudada sobre os aspectos de duas teorias econômicas, a teoria da contingência e a teoria dos custos econômicos de transação, pois o que poderá ter sucumbido suas energias no período que a Petrobras era o centro da atenção das denúncias da OLJ, seria uma carteira de contratos de prestação de serviço com uma única contratante.

A não garantia de renovação dos contratos de prestação de serviços das sondas *offshore*, elevou mais ainda a preocupação de seus gestores para se manter no mercado e promover aquecimento econômico gerando empregos diretos e indiretos por meio de outras empresas que prestam serviços, como as de Tecnologia da informação, de mecânica pesada, engenharia de navegação. E o curioso, a pesca. Pois, ao redor das plataformas e sondas existe uma grande concentração de navios pesqueiros, já que os peixes são atraídos pelos detritos orgânicos que são jogados ao mar pelas plataformas.

Orçamento das Receitas

As sondas *onshore*, *offshore* e FPSO recebem mensalmente seus orçamentos conforme planilha abaixo. As unidades têm suas estimativas independentes e as receitas são administradas para cobrir os custos e despesas de cada unidade individualmente.

Tabela 1 – Receitas das unidades de operação offshore da QGOG do período de 2015 a 2018.

Unidade de Produção <i>Offshore</i>	Fim do Contrato	Valor do Contrato diário (US\$)
Atlantic Star	Julho/2018	287.000,00
Olinda Star	Janeiro/2016	Indisponível
Gold Star	Fevereiro/2015	475.000,00
Lone Star	Março/2018	349.000,00
Alpha Star	Julho/2017	430.000,00
Amarilina Star	Outubro/2016	421.000,00
Laguna Star	Novembro/2018	421.000,00
Brava Star	Novembro/2018	545.000,00

Fonte: dados da pesquisa com base no portal da transparência da Petrobras (2018).

Prestadoras de serviços que operam no mesmo *cluster* industrial tem prazos de vencimento de contrato diferentes com a Petrobras (Sorares, 2017). O que pode gerar um custo

de transação distinto entre elas devido a frequência da prestação de serviços. Maior frequência gera menor custo e menor frequência resulta em maior custo.

Observa-se que até fevereiro de 2015 a *The Cosntellation Oil Services* tinha em média um orçamento diário de mais de U\$ 3.000.000,00 (levando em consideração os valores da Olinda Star que não estão disponíveis) pela operação de suas sondas offshore. Os contratos da QGOG e a Petrobras tem um marco temporal de 5 anos e são renovados a cada cinco anos.

Porém, após a deflagração da Operação Lava Jato a garantia da renovação não era parte integrante dos contratos de prestação de serviços entre a contratante e a contratada. Talvez, também em decorrência dos pressupostos comportamentais observados em contratos, que são a racionalidade limitada e o oportunismo gerado por alguma contingência.

Williamson (1993) diz que a racionalidade limitada vem da capacidade cognitiva restrita, ou seja, nem todo contrato formalizado por entes tem a habilidade global de manter todas as informações necessárias para a execução desse acordo. Sendo assim, “os contratos, por sua natureza, são incompletos” (Martins & Souza, 2014). Já o oportunismo seria o “uso incompleto ou distorcido da informação e, de alguma forma, associado ao fato de enganar, disfarçar ou confundir” (Williamson, 1985 apud Martins & Souza, 2014).

Caso os contratos não tenham sido renovados, ou ainda suas renovações forem abaixo do já praticado entre a tomadora de serviço e a prestadora de serviço, evidencia-se que poderá existir uma redução significativa das receitas *The Cosntellation Oil Services*.

A situação financeira da *The Cosntellation Oil Services* para este caso de ensino poderá ser estudada sobre os aspectos de duas teorias econômicas, a da contingencia e dos custos econômicos de transação, pois o que pode ter sucumbido suas energias, seria uma carteira de contratos de prestação de serviço com uma única contratante que foi influenciada por contingências exógena ambiental (possível influência da OLJ) e a não garantia de renovação dos contratos de prestação de serviços das sondas *offshore* os quais são ativos específico de difícil reempregabilidade.

3 Questões para discussão:

Para o desenvolvimento do caso, são propostas as seguintes questões:

- 1) Se a QGOG já tem Know-how consolidado, porque só atua em um mercado? Porque não diversifica os negócios?
- 2) Mesmo existindo uma parceria de quase 40 anos entre a QGOG e a Petrobras, a Petrobras fechou sondas. Como a estrutura de governança pode atuar como controladora dessas variáveis?
- 3) O que mantém empresas interessadas em continuar negócios com custos de transações altos?
- 4) Porque não é possível elaborar contratos completos?
- 5) Que tipos de cuidados a QGOG poderia adotar em contratos futuros para prestação de seus serviços.
- 6) Quais os custos ex-ante e ex-post do contrato da QOOG com a Petrobras?
- 7) Que variáveis contingenciais foram consideradas e quais deixaram de ser consideradas na estratégia de atuação da QGOG?

4 Notas de ensino

Neste tópico estão expostas as características e ações que permeiam o caso de ensino aqui proposto. Inicialmente são apresentados os objetivos educacionais, a seguir uma sugestão para um plano de ensino e, por fim, a apresentação de aspectos teóricos relacionado ao caso e as questões sugeridas para discussão.

4.1 Objetivos de aprendizagem

Trata-se de um caso centrado na análise de aspectos econômicos, políticos e judiciais (operação lava jato em específico) que impactam na formulação de estratégias ótimas e elaboração de contratos completos. Por isso, o caso possui lastro para discussão em cursos de graduação e de pós-graduação lato sensu em Ciências Contábeis, Administração e Economia.

O caso está fortemente relacionado a Teorias que orbitam a essas três áreas do conhecimento social aplicado, como a Teoria dos Custos de Transação, quando trata de estrutura híbrida de operação da Petrobras e da especificidade de ativos, tudo isso alterando os custos econômicos das transações entre as partes. E da Teoria da Contingência, onde é possível observar que a Lava Jato foi uma contingência exógena, ambiental, que afetou a estrutura de prestação de serviços e seus respectivos contratos com a QGOG. Logo, o caso pode ser indicado para estudos sobre as teorias em si, identificando seus conceitos, pressupostos e limitações, bem como para aspectos práticos a sobrevivência das empresas, a exemplo de variáveis a serem consideradas no planejamento estratégico, na elaboração e consecução de contratos mais completos. Esta interação teórico/prática amplia a capacidade de discernimento dos alunos na tomada de decisão em possíveis situações reais.

De posse desses elementos, os alunos terão condições de avançar com desenvoltura pelo caso e, ao final deste, terão condições de compreender: (i) as implicações de desconsiderar determinadas variáveis socioambientais na liquidez e no equilíbrio financeiro de uma empresa; (ii) as consequências de contratos com lacunas relevantes; (iii) os riscos em trabalhar em setores especializados; e (iv) os efeitos de depender de um único cliente.

4.2 Sugestão para um plano de ensino

Este caso foi projetado para ser utilizado em uma sessão de cento e vinte minutos. O estudo do caso deve ser realizado com alunos familiarizados com conceitos e pressupostos da teoria dos custos de transação em primeiro plano e subsidiariamente a teoria das contingências. Contudo, o enfoque nestas teorias não implica na inadequação do uso de outras teorias, uma vez que o caso tem espaço para uso de outras “lentes” teóricas, uma vez que a discussão extrapola os conceitos gerais e pressupostos específicos das teorias supracitadas.

Sugere-se que os alunos sejam orientados a lerem o caso antes da discussão em sala de aula. Assim, a seção pode ser iniciada com a discussão do caso com todos os alunos em um período de 30 min. O objetivo dessa fase inicial é solicitar aos alunos que se posicionem quanto à situação da empresa QGOG e as razões que fundamentam essa posição, tomando por base as teorias eleitas pelo professor.

Na seção seguinte o professor pode pedir que se forme pequenos grupos para que eles debatam entre si questões específicas. Aqui o objetivo é que identifiquem os principais problemas encontrados na empresa na situação atual e quais decisões eles tomariam, no papel de gestores, na situação atual e quais ações teriam adotado no período ex-ante. É bastante razoável que haja uma polarização entre as alternativas e o papel do professor será mediar essa discussão oferecendo elementos que corroborem ou refutem as assertivas formuladas. O professor poderá exemplificar os argumentos dos alunos com casos de outras empresas que tenha conhecimento.

4.3 Exposição teórica relacionada ao caso

Algumas empresas tem uma maior facilidade para se adaptar a um novo mercado. Pois, seu serviço não é tão específico, tem um número maior de parceiros e fornecedores no mercado. Além, da frequência de determinados serviços serem bem maiores. Não é o caso das empresas de prestação de serviços para o setor de óleo e gás. Que apesar de receitas decorrentes de suas atividades operacionais serem altas, o mercado é restrito, a mão de obra é especializada e os ativos imobilizados são destacadamente específicos, características estas que implicam em alto custo de transação. Que são custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato (Fianni, 2002).

A teoria dos custos de transação parte da premissa que as empresas geram custos de produção e de transação, os quais podem ser identificados como custos para negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato (Ilha, 2010; Fianni, 2002).

De acordo com Farina (1997) Coase em seu artigo, *The nature of the Firm*, diz que existe dois tipos de custos de transação, os de coleta de informação e o de negociação e estabelecimento de um contrato. Coase (1937) diz que não apenas deve-se levar em consideração custos de produção dos processos em uma organização. Mas, também os custos de negociações, os custos de transação.

Esses custos podem ser caracterizados em ex ante e ex post ao objeto da transação, contratação, acordo, pacto, convênio. Os custos “ex ante são referentes a elaboração e negociação e os custos ex post são o de manutenção de um acordo” (Thielmann, 2013). Os acordos segundo Thielmann (2013) devem ser elaborados com cautela, para que os custos de elaboração do contrato sejam reduzidos no período ex post.

Segundo Williamson (1985) existem quatro tipos de custos ex post: 1) Custos existentes pela falta de alinhamento do contrato; 2) Custos de logro para corrigir distorções após acordo; 3) custos para alinhar a estrutura de governança e controlar distorções e solucionar disputas e por fim, 4) Custos para uma negociação segura.

O que se pode perceber nos custos de transação das empresas prestadoras de serviços à Petrobras ex-post foi uma variável contingencial que alterou a estrutura da prestadora de serviço e da tomadora do serviço, a qual teve que reorganizar seus procedimentos para não amargar a punição do mercado. Nesse caso a Estrutura de governança é pouco forte de acordo com Williamson (1996) já que a mesma é híbrida.

De acordo com Thielmann (2013) “a forma híbrida é como uma estrutura de governança especializada para lidar com uma dependência bilateral sem promover a integração. São exemplos de estruturas híbridas as Join-venture, as alianças estratégicas, as franquias, as cadeias de fornecedores e as subcontratações.” Caso comum entre a Petrobras e as outras empresas e suas subcontratações.

Ao final desse relato nota-se que tanto a Petrobras e a QGOG amargam os efeitos da ingerência da Petrobras em decorrência do que foi apontado na Operação Lava Jato.

Do exposto, observa-se que, diante de fatores internos e externos, essas empresas tiveram sua contingência alterada, tornando-se “inadequadas” ao ambiente e, conseqüentemente, vieram a padecer de um declínio de desempenho. Esse cenário leva essas organizações à adoção de uma nova estrutura de modo a buscar reaver a adequação e ter seu desempenho restaurado (Donaldson, 1999). Esse processo de adequação, mudança da contingência, inadequação, adaptação estrutural, nova adequação é denominado por Donaldson (1999) de teoria da adaptação estrutural para readquirir adequação (*structural adaptation to regain fit* - SARFIT) ou Ciclo de Adaptação.

Contudo, readquirir a adequação não é algo fácil, uma vez que o ambiente não coloca uma solução determinística à organização, como proposto na concepção inicial da Teoria da Contingência (Bradshaw, 2009). Isso decorre do fato de que as características do ambiente (fator externo) e da estrutura organizacional (fator interno) serem passíveis de mudanças, não

existindo, portanto, um modelo ideal de organização que seja efetiva para todas as empresas (Bertero, 1999; Donaldson, 1999), uma vez que, uma organização ótima é contingente somente sob condições especificadas (Chenhall, 2003).

Logo, a Teoria da Contingência (TC), rompe de alguma maneira com conceitos universalistas apregoados por teorias anteriores, que sempre apontavam uma melhor maneira de fazer (*the best way*) que poderia ser adotado por qualquer empresa, uma vez que, subjacente a TC, está a concepção de organizações como sistemas abertos, de que não existe a melhor forma de organizar e de que a administração deve estar preocupada em atingir 'boas' medidas (Morgan, 1996).

Burns e Stalker (1961), alguns dos pioneiros no estudo da TC, detectaram que empresas mecânicas eram mais eficazes em ambientes estáveis e que as empresas com estrutura orgânica obtinham melhores desempenhos quando atuavam em um mercado instável e mais dinâmico. Nesse sentido, a Petrobras e a QGOG, por possuírem uma estrutura predominantemente mecânica e a primeira ter o monopólio do mercado nacional e demanda constante, gozando de um ambiente externo com relativa estabilidade, teriam os elementos necessários para serem ótimas contingentemente.

Contudo, a corrupção estruturada modificou o ambiente interno e externo implicando em prejuízos que fizeram vir à tona algumas variáveis contingências com necessidade premente de controle para obter uma nova adequação. Para tanto, parece preponderante que a Petrobras deva considerar, em sua estratégia para uma fase de nova adequação, as seguintes variáveis contingenciais: Liderança (Teelken, 2008; Wadongo, 2014), estrutura organizacional (Bruns & Waterhouse, 1975; Chandler, 1962; Chenhall, 2003; Gordon & Miller, 1976; Wadongo, 2014), Cultura organizacional (Anthony & Govindarajan, 2008) e sistema de controle gerencial (Chenhall & Morris, 1986; Galbraith, 1973; Gordon & Miller, 1976; Khandwalla, 1972).

No caso da QGOG, eles consideraram minimamente as variáveis, contexto organizacional (Bruns & Waterhouse 1975), tecnologia (Waterhouse & Tiessen, 1978; Chenhall, 2003; Al-Ammary & Hamad, 2012), estrutura organizacional (Bruns & Waterhouse 1975; Chandler, 1962; Chenhall, 2003; Gordon & Miller, 1976; Wadongo, 2014), uma vez que tem como estratégia de atuação atender a um único cliente. Em virtude dessa dependência junto a Petrobras, a QGOG parece ter negligenciado as variáveis contingenciais que seu único cliente estava suscetível de sofrer ingerências, tais como: liderança, estrutura organizacional, sistema de controle gerencial, estilo de tomada de decisão (Gordon & Miller, 1976). Isso porque todas elas estão associadas a um alto nível de ingerência do ambiente externo, notadamente o político.

Com o exposto, infere-se que a QGOG percebeu a incerteza ambiental como baixa, o que implica ter alta precisão nas previsões ligadas ao mercado (Chenhall & Morris, 1986; Gul & Chia, 1994). No entanto, os fatores contingenciais, aqui já apresentados, necessários para que a Petrobras fosse otimamente contingente, apenas subsidiam uma percepção de incerteza ambiental como alta, exigindo, portanto, de um maior volume de informações para seu gerenciamento. Afinal, conforme Chenhall (2003), o termo contingência implica que algo só é verdadeiro apenas sob condições especificadas, as quais a QGOG não as tinha.

Referências

- Alkimim, V. A. (2011, abril). O Histórico da Extração e Exploração do Petróleo no Brasil e o Novo Marco Regulatório do Pré-sal. *Fórum Brasileiro sobre as Agências Reguladoras*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 7, 66-74. Recuperado de https://www.emerj.tjrj.jus.br/serieaperfeicoamentodemagistrados/paginas/series/1/Agencias_Reguladoras_66.pdf

- Al-Ammary, J., & Hamad, S. (2012). Information technology for enhancing NGOs' performance in the kingdom of BAHRAIN. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 3(1), 111-120.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: McGraw Hill.
- Bächtold, F. (2015, julho 3). Contratos da Petrobras vão para Ásia e plataformas gaúchas são abandonadas. *Folha de São Paulo*. Recuperado de <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/07/1651190-contratos-da-petrobras-vaopara-asia-e-plataformas-gauchas-sao-abandonadas.shtml>
- Bertero, C. O. (1999). Nota técnica: teoria da contingência estrutural. In Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- BM&FBovespa (2017, julho 13). *Empresa: Histórico de Cotações/Negócios - Junho 2017*. Recuperado de http://bvmf.bmfbovespa.com.br/sig/FormConsultaNegociacoes.asp?strTipoResumo=RES_NEGOCIACOES&strSocEmissora=QGEP&strDtReferencia=06/2017&strIdioma=P&intCodNivel=1&intCodCtrl=100
- Bradshaw, P. A. (2009). Contingency approach to nonprofit governance. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), 61-81.
- Bruns, W. J., & Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary control and organizational structure. *Journal of Accounting Research*, 13(2), 177-203.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Massachusetts: The M.I.T. Press.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168.
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependent on the perceived usefulness of management accounting systems. *The Accounting Review*, 61(1), 16-35.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Econômica*, 4(16), 386-405.
- Donaldson, L. (1999). Teoria da contingência estrutural. In Hardy, C., & Nord, W. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- E&P Brasil (2018, abril 4). *As 10 principais plataformas do país*. Recuperado de <https://epbr.com.br/top-10-das-plataformas-brasileiras-3/>
- Estados Unidos (2017, julho 25). Types of offshore oil and gas structures include. Recuperado de http://oceanexplorer.noaa.gov/explorations/06mexico/background/oil/media/types_600.html
- Farina, E. M. M. Q. (1997). Abordagem Sistêmica dos Negócios Agroindustriais e a Economia dos Custos de Transação. In Farina, E. M. M. Q., Azevedo, P. F., & Saes, M. S. M. (Orgs.). *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. São Paulo: Editora Singular.

- Fernández, E. F., Pedrosa, O. A., Jr., & Pinho, A. C. (2018, junho 6). Dicionário do Petróleo em Língua Portuguesa. Recuperado de <http://dicionariodopetroleo.com.br/dictionary/plataforma-de-pernas-atirantadas/>
- Fianni, R. (2002). Teoria dos Custos de Transação. In Kupfer, D., & Hasenclever, L. (Orgs.). *Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus.
- Fraga, C. T. C. (2012). Estratégia tecnológica Petrobras. *Parcerias Estratégicas*, 15(31), 17-26.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.
- Gordon, L. A., & Miller, D. (1976). A contingency framework for the design of accounting information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 1(1), 59-69.
- Gul, F. A., & Chia, Y. M. (1994). The effects of management accounting systems perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: a teste of three-way interaction. *Accounting, Organizations and Society*, 19(1), 413-426.
- Ilha, V. T. (2010). *A teoria dos custos de transação e o modelo de comercialização de energia elétrica após as reformas do setor elétrico*. (Monografia de Especialização). Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Jairwpr. (2017, julho 25). Petrobras possui 50 sondas sob contrato de trabalho, tornando-se o maior operador de sondas ativas offshore no mundo. Recuperado de <https://institutoparacleto.org/2012/09/06/petrobras-possui-50-sondas-sob-contrato-de-trabalho-tornando-se-o-maior-operador-de-sondas-ativas-offshore-no-mundo/>
- Khandwalla, P. (1972). The effects of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research*, 10(2), 275-285.
- Martins, D. L. C. C., Souza, J. P. (2014). Atributos da transação e mensuração, e sua influência nas relações entre cooperados e cooperativas em sistemas agroindustriais suinícolas. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(3), 69-100.
- Mattiazzi, G., Gasparetto, M., Grubertt, B., Jannuzzi, F., & Branches, D. (2015, fevereiro 20). Empresas que prestam serviços à Petrobras cortam postos de trabalho. *Jornal da Globo*. Recuperado de <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2015/02/empresas-citadas-na-lava-jato-demitem-milhares-de-trabalhadores.html>
- Mendonça, J. (2018, outubro 28). Queiroz Galvão Óleo e Gás Constellation fará IPO nos EUA. *O Globo*. Recuperado de <https://oglobo.globo.com/economia/queiroz-galvao-oleo-gas-constellation-fara-ipo-nos-eua-7226409>
- Morgan, Gareth. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Nannini, M. (2016, outubro 9). Congresso Nacional aprova fim do monopólio de exploração da Petrobras no pré-sal. Recuperado de <http://br.blastingnews.com/politica/2016/10/congresso-nacional-aprova-fim-do-monopolio-de-exploracao-da-petrobras-no-pre-sal-001172185.html>
- Ortiz, J. B., Neto, & Costa, A. J. D. (2007). A Petrobrás e a exploração de Petróleo Offshore no Brasil: um approach evolucionário. *Revista Brasileira de Economia*, 61(1), 95-109.
- Pereira, C. C. (2017, dezembro 30). Nove anos depois, o pré-sal não é mais nosso. *Brasil 247*. Recuperado de <https://www.brasil247.com/pt/247/economia/334812/Nove-anos-depois-o-pr%C3%A9-sal-n%C3%A3o-%C3%A9-mais-nosso.htm>

- Petrobras (2018, janeiro 4). Portal da Transparência: Contratos. Recuperado de <http://transparencia.petrobras.com.br/licitacoes-contratos/contratos>
- Pochini, T. (2012). Petróleo no Brasil. 2012. Recuperado de <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABkrAAK/petroleo-no-brasil>
- Pohlmann, M. C., Aguiar, A. B., Bertolucci, A., & Martins, E. (2004). Impacto da especificidade de ativos nos custos de transação, na estrutura de capital e no valor da empresa. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15, 24-40.
- Queiroz Galvão, Óleo e Gás. (2017, julho 10). Institucional: história. Recuperado de <http://www.qgog.com.br/static/ptb/historia-empresa.asp>
- Rigzone (2010). Analysis: Petrobras Building Up Its Rig Fleet. Recuperado de http://www.rigzone.com/news/article.asp?a_id=89483
- Sawitzki, R. M. (2013). *Estratégias internacionais de organizações híbridas: estudo de caso da Petrobras no âmbito da distribuição* (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- SBM (2017). Perfil da empresa. Recuperado de <http://www.sbmoffshore.com/who-we-are/company-profile/>
- Shimabuku, F. A. A. (2017) *Causas e consequências da operação lava-jato: um estudo econômico e socioambiental da Petrobrás* (Tese de Doutorado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
-
- Soares, E. C. (2017, julho 10). Entrevista concedida a Yara Magaly Albano Soares. Macaé, RJ.
- Teelken, C. (2008). The intricate implementation of performance measurement systems: exploring developments in professional-service organizations in the Dutch non-profit sector. *International Review of Administrative Sciences*, 74(4), 615-635.
- Thielmann, R. (2017). A Teoria dos Custos de Transação e as Estruturas de Governança: uma análise do caso do setor de suinocultura no vale do Rio Piranga-MG. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 10.
- Vieira, A. G., & Martins, R. M. (2017, maio). PF deflagra 40ª fase da Operação Lava-Jato. *Valor Econômico*. Recuperado de <http://www.valor.com.br/politica/4956974/pf-deflagra-40-fase-da-operacao-lava-jato>
- Wadongo, B., & Abdel-Kader, M. (2014). Contingency theory, performance management and organisational effectiveness in the third sector: A theoretical framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 680-703.
- Waterhouse, J. H., & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), 65-76.
- Webmaster (2010). Noaa Ocean Explorer: Types of offshore oil and gas structures incude. Recuperado de http://oceanexplorer.noaa.gov/explorations/06mexico/background/oil/media/types_600.html
- Williamson, O. E. (1993). Transaction cost economics and organization theory. *Industrial and corporate change*, 2(2), 107-156.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relations contracting*. Londres: Collier Macmillan Publishers.