

Por: André Jankavski

Motivadas pelas operações Lava Jato e Zelotes, empresas brasileiras e multinacionais aumentam as investigações internas a fim de evitar quaisquer tipos de crimes

Todas as sextas-feiras, pontualmente às 9h, os principais executivos da subsidiária brasileira da multinacional Kimberly Clark se encontram para uma reunião semanal. No fim do ano passado, um desses encontros foi interrompido pela equipe de compliance, disciplina que visa o cumprimento das normas legais e regulamentares da empresa. O objetivo era passar aos diretores, vice-presidentes e até mesmo ao CEO Sérgio Cruz um treinamento sobre práticas anticoncorrenciais. Durante uma hora e quarenta minutos, foram apresentadas desde técnicas de conduta numa eventual negociação, até casos mais graves, como alguém vendendo informações secretas de concorrentes.

Esse treinamento não fica restrito ao alto escalão. Os 4 mil funcionários da empresa também recebem orientações, de tempos em tempos, sobre como evitar desvios de conduta ou ilegalidades. Depois disso, ainda são obrigados a passar por provas escritas. Essa prática, adotada há quase uma década na filial da empresa americana, foi intensificada há dois anos em virtude das operações Lava Jato e Zelotes, da Polícia Federal, que arruinaram a reputação de uma série de empresas. “Nós entendemos que é impossível eliminar os riscos, mas precisamos minimizá-los”, afirma o Cruz.

A corrupção não é algo reservado somente ao setor público brasileiro. Segundo dados da consultoria PwC, 58% dos crimes econômicos envolvendo empresas são cometidos por funcionários, internamente. No mundo, o percentual é um pouco menor, cerca de 46%. Quando se analisa apenas países emergentes, o cenário é ainda mais desolador. De acordo com um levantamento da empresa americana FTI Consulting, 83% das multinacionais instaladas em mercados em desenvolvimento tiveram perdas causadas, principalmente, por subornos ou fraudes.

Diante de tal problema, as empresas partiram para o contra-ataque. Investigar e treinar viraram prioridades. Punição também. Nesses dois anos de trabalhos intensificados, a Kimberly Clark conseguiu reduzir a zero o número de denúncias de suborno em seu canal interno. Ao custo, claro, de alguns desligamentos e muito treinamento. Agora, segundo Cruz, as reclamações se concentram, especialmente, na prática do assédio moral, outro mal que a empresa pretende extinguir de sua matriz em São Paulo, além de suas fábricas e centros de distribuição.

“Temos uma premissa de que o resultado não é mais importante do que a maneira de como a pessoa teve para obtê-lo”, diz o CEO. De acordo com consultorias ouvidas pela DINHEIRO, além da demanda por auditorias e serviços de compliance estar crescendo acima dos dois dígitos nos últimos dois anos, as companhias estão mais relutantes em jogar a sujeira para debaixo do tapete. **“Estamos em um momento no qual as empresas precisam ser mais transparentes”, afirma Werner Scharrer, sócio da área de consultoria de riscos da KPMG no Brasil.**

“É uma fase que as empresas americanas passaram na década de 1970 e agora é a nossa vez.” Ainda assim, muitas corporações ignoram a importância da ampliação dessas áreas. Segundo levantamento da KPMG, 19% das companhias brasileiras sequer possuem um setor dedicado ao assunto. Para completar, 32% dos executivos ouvidos pela consultoria não sabem quanto é investido na prática. Tal ignorância pode resultar em perdas milionárias. O laboratório farmacêutico Libbs precisou revirar diversos departamentos para descobrir rombos na companhia.

Há cinco anos, a farmacêutica estimava que cerca de 10% do seu faturamento, atualmente em R\$ 1,7 bilhão, era perdido por conta de má conduta dos funcionários, desvios ou subornos. A média mundial é de pouco mais de 5%. Depois de muita investigação e denúncias anônimas em um canal interno da empresa, Maurício Roncato, gestor de auditoria da Libbs, chegou à área de compras, onde havia uma espécie de acordo entre alguns funcionários e

fornecedores, que superfaturavam todos os tipos de produtos. Em uma só compra, por exemplo, foi descoberto um sobrepreço de quase R\$ 1 milhão.

O saldo dos últimos cinco anos de compliance foi a demissão de 50 colaboradores e o patamar de perdas reduzido a cerca de 6% do faturamento. “As perdas restantes são mais difíceis de encontrar, pois podem chegar de simples boletos de táxi até sabotagem intencional de máquinas”, afirma Roncato. A japonesa NEC fez um movimento similar ao da farmacêutica. Quando o carioca Daniel Mirabile assumiu a empresa de tecnologia no Brasil, em setembro de 2014, ele precisou entregar um plano de reestruturação da filial no País. O objetivo era cortar R\$ 50 milhões em gastos excessivos. Uma das primeiras atitudes de Mirabile foi dar mais independência ao setor de compliance.

Antes ligado à área jurídica, os responsáveis pelas investigações internas passaram a responder diretamente para o presidente. Os contratos foram todos revistos. Colaboradores com suspeitas entraram no pacote de demissões da companhia, que cortou 200 pessoas. Contratos com o setor público, agora, são lidos com lupa. “Somente no departamento de compras economizamos R\$ 10 milhões com sobrepreços”, diz Mirabile. “Também deixamos de concorrer em contratos que considerávamos suspeitos.”

De forma geral, as empresas estão mais temerosas em fazer qualquer tipo de negócio com o poder público. A explicação vai além das investigações da Polícia Federal. No início de 2014 entrou em vigor a Lei Anticorrupção, que prevê a punição de empresas envolvidas em atos ilegais. Agora, companhias podem sofrer sanções como multas que podem chegar em 20% do faturamento, suspensão das atividades ou até mesmo o fechamento total da empresa. Não à toa, algumas multinacionais estão tomando a dianteira e fazendo acordos de leniência para evitar problemas maiores no futuro. O caso mais emblemático da última década é o da alemã Siemens.

Depois de ser considerada culpada de um esquema sofisticado de pagamentos de propina em todo o mundo, a Siemens pagou cerca de € 2,5 bilhões em multas globalmente e passou a colaborar para desmantelar outros acordos que fazia parte. Um deles foi no Brasil, no caso que ficou conhecido como “trensão”. A imagem da empresa foi para o buraco – até executivos em busca de emprego passaram a evitar a multinacional alemã. Cerca de 80 funcionários de alto escalão foram demitidos. Alguns acabaram sendo processados pela companhia. Os tempos, de acordo com Reynaldo Goto, diretor de compliance da Siemens, mudaram.

“Assumir os erros faz a diferença”, diz Goto. “Tivemos um baque no curto prazo, mas as decisões se mostraram corretas.” Financeiramente, no entanto, a empresa ainda não se recuperou. Em 2015, apresentou prejuízo de R\$ 29,3 milhões no País, mais do que o dobro do ano anterior. Já a receita caiu 20%, para R\$ 3,47 bilhões. Apesar de não ser uma empreiteira, a incorporadora Cyrela sofre com a atual má reputação da construção civil. “Somos contaminados por uma fama que não é a nossa”, afirma Cláudio Carvalho, diretor corporativo. Para se diferenciar do segmento, a empresa tem fortalecido a sua área de investigações.

Durante o período de bonança, a companhia se deu conta da quantidade de problemas internamente. Funcionários desviando materiais e sociedade entre empregados do setor de compra e fornecedores, por exemplo, eram comuns. A recessão veio e as atenções da construtora foram exatamente para os desvios. “Investigamos, demitimos e fomos para a Justiça”, diz Carvalho. “As empresas entenderam que as coisas estão mudando.” A americana AES também tem uma tarefa complicada por aqui. Apesar de ser considerada uma das empresas mais éticas do mundo pelo instituto americano Ethisphere, atua no setor elétrico, um dos que mais sofrem com intervenções governamentais.

Por isso, seus contratos são redigidos com todo o cuidado. Qualquer negociação acima dos US\$ 100 mil é analisada minuciosamente por Pedro Bueno, vice-presidente da AES e responsável pela área de compliance, e por sua equipe. “Temos um sistema totalmente informatizado com todos os contratos”, diz Bueno. “Analisamos qualquer vírgula fora do lugar.” Outro fator que foi incentivado foi o canal de denúncias. Por empregar 10 mil pessoas diretamente e outros 10 mil terceirizados, a

AES cuida para que a ética também seja aplicada na relação diária de trabalho.

Visando diminuir os relatos de assédio moral, a companhia passou a investigar todas as denúncias feitas pelo seu canal interno. “Os casos vêm aumentando porque as pessoas têm se sentido mais à vontade para denunciar”, afirma Bueno. “Mas precisamos ter cuidado, pois muitas denúncias são falsas.” De fato, alguns funcionários utilizam meios de denúncia para fins pessoais ou prejudicar colegas. Segundo a holandesa TMF, que comprou o braço de outsourcing da PwC no Brasil, no ano passado, uma em cada quatro reclamações é improcedente.

É o mesmo problema que sofre a Kroton. Além de manter um canal interno para funcionários, a instituição de ensino oferece um canal de diálogo com os seus alunos. Na era das redes sociais, qualquer desvio ético de funcionários ou professores pode resultar em uma bomba na imagem da companhia. Por isso, a instituição estimula alunos a relatarem qualquer tipo de problemas dentro das universidades por meio do seu próprio site. “Analisamos tudo o que vem até nós”, diz Frederico Brito e Abreu, CFO da Kroton. “Existem problemas que não trazem perdas financeiras, mas podem trazer um impacto enorme para a marca.”

Se os setores que mexem diretamente com dinheiro são os mais vigiados das empresas, imagine um banco. Agora, pense num banco do tamanho do Itaú, com mais de 90 mil funcionários. Por ser regulado por diversas instituições, como o Banco Central e a Comissão de Valores Mobiliários, o cuidado precisa ser mais que redobrado. Não por acaso, o setor de compliance no setor financeiro já é uma realidade há mais de dez anos. Uma simples reunião, por exemplo, precisa ter ata. Para qualquer modificação ou criação de produtos, é necessária a aprovação de órgãos superiores. Seus milhares de funcionários são treinados periodicamente e necessitam assinar termos de conduta, afirmando ter conhecimento de todas as regras que estão submetidos dentro do banco.

Tudo isso para evitar qualquer tipo de arranhão em suas finanças e na própria imagem. **As paredes do prédio administrativo do banco no bairro do Jabaquara, na zona Sul de São Paulo, são decoradas com uma espécie de mandamentos do banco. O principal deles diz que a ética é inegociável.** Para que isso seja concretizado, o Itaú possui cerca de 180 pessoas dedicadas diretamente aos processos legais, investigação e treinamentos. “As empresas têm um papel importante no padrão ético de uma sociedade”, diz Eduardo Vassimon, vice-presidente das áreas de controles, gestão de riscos e finanças do Itaú Unibanco. “É um processo penoso, mas acho que a iniciativa privada está indo bem.”

Fonte: [Isto É Dinheiro](#), em 29.04.2016.