

Investir em *compliance* pode mudar a história de uma empresa e ser a diferença entre continuar em operação ou não. Mas o investimento deve ser acompanhado de regras claras, rígidas e transparentes e as companhias devem evitar criar armadilhas burocráticas para si.

É o que afirma o advogado Emir Calluf Filho, diretor de *compliance* do Grupo J&F, dono do frigorífico JBS, e que investe R\$ 100 milhões por ano no setor. Segundo ele, muitas empresas caem no erro de criar departamentos que burocratizam as atividades internas. Isso faz com que os funcionários ignorem as regras de *compliance* e comecem a estabelecer regras próprias — e cada um à sua maneira, sem controle.

“*Compliance* é uma missão de todos, não só da equipe especializada”, afirma. “É cada funcionário ver no *compliance* uma chance de a empresa ter um futuro melhor, de buscar de volta sua imagem e reparar sua reputação, sua relação com a sociedade”, disse no seminário “O interesse público e as novas relações entre Estado e empresas”, organizado pela **ConJur** em 26 de novembro.

O Grupo J&F é um estudo de caso mundial para quem acompanha o mercado de *compliance* e regulação anticorrupção. Os irmãos Batista, donos da JBS e executivos do grupo, fizeram acordos de delação premiada e provavelmente a maior denúncia sobre o sistema político da história do Brasil. Foram 91 inquéritos abertos no Supremo Tribunal Federal e 56 nos estados, além de cinco no Superior Tribunal de Justiça.

A empresa, na esteira das delações, fez um acordo de leniência com o Ministério Público Federal, justamente para revelar de que brechas legais havia se aproveitado em troca de ter suas atividades preservadas.

Calluf explica que esse tipo de situação é causada pela quantidade de entes estatais que se atribuem competências para fazer acordos — ou fiscalizá-los. Além da CGU e do MPF, há ainda o Tribunal de Contas da União, a Advocacia-Geral da União e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), entre outros.

“Essa pluralidade de órgãos é muito difícil”, afirma o advogado. “É grande a dificuldade de conciliar tudo, e obviamente isso demanda gente, recursos, um esforço tremendo da empresa.”

Clique [aqui](#) para assistir à palestra.

Leia a transcrição:

Emir Calluf Filho — Antes de entrar no tema propriamente dito eu queria falar um pouco sobre o momento de mudança por que passa a sociedade, mundialmente.

As leis anticorrupção começaram na década de 1970, nos Estados Unidos, com a FCPA, que foi a primeira. Naquela época, já existia uma ideia de acabar com as empresas corruptoras e com o tempo isso foi mudando.

O caso mais emblemático é o caso da Arthur Andersen. Ela chegou a ser uma das Big Five do mundo da auditoria. Na época tinha quase 90 mil funcionários, faturamento de US\$ 10 bilhões, uma empresa de quase cem anos de idade. E depois de passar por problemas de auditoria da Enron se viu num embate judicial e quebrou. Para felicidade ou infelicidade de alguns, três anos depois, a Suprema Corte dos Estados Unidos inocentou a Arthur Andersen das acusações. Mas aí já era tarde demais. A Arthur Andersen já não existia. O espólio da Arthur Andersen foi digerido pela Deloitte. E a empresa, que gerava não só empregos, com o círculo virtuoso de riqueza, deixou de gerar.

Recentemente, tivemos vários exemplos nesse sentido. A Siemens pensou até em mudar de nome por causa dos escândalos. Superou superbem, fez um trabalho excelente de integridade, globalmente. Casos mais recentes, como o HSBC, que lavou US\$ 1 bilhão para o tráfico de drogas

no México e em diversos países do mundo, pagou o preço, teve de suspender as operações no Brasil e em outros lugares do mundo e está se reerguendo até hoje.

O caso mais emblemático que temos hoje é o da Volkswagen. O caso do 'Dieselgate' foi um escândalo de dimensões globais, a empresa perdeu em dois dias metade do valor de mercado e teve multas de, até agora, US\$ 30 bilhões. Isso mostra um pouco da importância da reputação de uma empresa. Acima de tudo, o *compliance* serve como guardião da reputação da empresa, porque empresa sem reputação tende ao fracasso.

Voltando aos dias atuais, cheguei à empresa em dezembro. Um desafio enorme. A empresa passou por tudo que passou, mas talvez seja uma chance única no mundo, que deve ficar para a história do Brasil, como um caso de virada de página, pelas dimensões que teve, pelo impacto que teve na sociedade brasileira e, acredito, pela possibilidade de mudança de um país, até.

Vamos contextualizar: é uma empresa com 240 mil funcionários com impacto muito grande no setor que atua. Uma mudança na área de *compliance* leva a mudar todo um setor e, por que não?, a prática cultural de um país, o que é superimportante.

Esse desafio foi um dos meus grandes motivadores a assumir essa posição. Trata-se de uma holding, onde se tem visão global dos diversos negócios, as necessidades de cada um, o que cada um tem de fazer para superar seus próprios desafios, e o *compliance* tem de estar no dia a dia do negócio, entendendo, ajudando. É muito fácil publicar códigos, políticas, a gente vê aqui vários casos de empresas não tinham *compliance* e foram sujeitas a escândalos enormes, e aí é que faz diferença: o *compliance* está lá para evitar, mas 100% ele não vai evitar.

Sempre falo do Morgan Stanley, que passou por um caso na Ásia super emblemático: um diretor que praticou uma fraude enorme e o Morgan Stanley não foi punido, o diretor foi punido. Porque o Morgan Stanley conseguiu provar que eles tomaram todas as medidas que estavam ao seu alcance para evitar que qualquer tipo de fraude acontecesse. Eles provaram que treinaram a pessoa 35 vezes, notificaram o diretor sete vezes, tiveram uma série de cautelas. Então, obviamente, a gente não controla o ser humano, mas se o *compliance* for bem aplicado todo mundo tem a ganhar.

No nosso caso especial, começamos um trabalho super-rigoroso do zero. Mapeamos os riscos do grupo, o que foi uma tarefa enorme. Implementamos canais independentes. Você vê que no dia a dia as pessoas não têm a confiança: 'Pô, será que eu vou entrar em contato com um canal de denúncia e eu vou ter a segurança que meu relato vai ser anônimo, que isso vai ser devidamente apurado?'.

É um processo lento, mas que vem amadurecendo. Isso dá confiança quando existe resultado. Hoje, o grupo tem de 200 a 300 denúncias por mês nesses canais. É muita coisa. E, obviamente, isso é fruto de um esforço. A gente treinou, em um ano, mais de 100 mil pessoas. Investiu quase R\$ 100 milhões em *compliance*. Muita gente fala 'poxa, mas vocês estão loucos, é muito dinheiro', mas a reputação da empresa não tem preço. E talvez esse ponto da reputação a sociedade ainda vai entender. Ainda é difícil precificar quanto custa a reputação de uma empresa.

No futuro, esse dano, ou esse custo da reputação, pode vir a fazer parte até de negociações. Hoje a gente já vê casos em que acordos são feitos não só com base nas regras da lei, mas considerando a capacidade pagadora, que, de certa forma, está computando o dano à reputação que a empresa sofreu, ou vai sofrer.

Dito isso, tudo é muito novo no Brasil. A gente vem caminhando nos últimos quatro, cinco anos. Temos um longo caminho. Hoje, as empresas têm até medo de se relacionar com o Estado, e essa não deveria ser a normalidade da coisa. As coisas devem voltar à normalidade, e, para empresas, quando se decide pela colaboração, essa pluralidade de órgãos é muito difícil. E quando eu falo pluralidade não falo nem só CGU, AGU, TCU. A gente tem às vezes o Ministério Público, e o MP estadual não conversa com o Federal. É grande a dificuldade de conciliar tudo, e obviamente isso demanda gente, recursos, um esforço tremendo da empresa.

Mas, futuramente, o Brasil tende a convergir. Os Estados Unidos têm um modelo mais centralizado, mas ainda no Brasil a gente tem uma situação única, porque os Estados Unidos é um país de muitas corporações. As corporações americanas são corporações quase que sem dono, elas têm capital 100% na bolsa de valores. No Brasil, a maioria das empresas têm, de fato, um dono. E como lidar com isso?

Sempre digo que, para ter um programa de *compliance* que funcione em qualquer empresa, é preciso ter apoio irrestrito do acionista, e no caso das grandes corporações, que são representadas pelo conselho, é a mesma coisa. Esse é um ponto.

Outro ponto é que a comunicação é fundamental e tem que ser efetiva — e com efetiva não quero dizer mandar um e-mail ou falar que o código de conduta está ali para quem quiser ler. Comunicação efetiva é sentar com as pessoas, entender onde estão os problemas. A maioria dos relatos não vem pelos canais, e digo isso por experiência própria. A pessoa procura alguém do RH ou da própria equipe de *compliance* para relatar alguma coisa. Por isso transparência e comunicação são fundamentais.

E junto com isso vem a necessidade de ter regras claras para tudo o que acontece na empresa, seja para investigar, seja para ter uma política de consequências. Não posso favorecer alguém porque ele é amigo de alguém, tenho que ter uma regra única para investigação e tenho que ter uma regra única para consequências. Se a pessoa levou uma caneta da empresa, vai ser demitida, presidente ou faxineiro.

Esse é o segundo passo da evolução do *compliance*. O *compliance* como a gente conhecia há dez anos era basicamente um canal de denúncias. A gente investigava, mas não tinha essa rigidez que a gente está vendo hoje, que é superimportante para a transparência do processo.

O terceiro fator importante é saber fazer as regras sem burocratizar. Hoje há empresa que chegam ao cúmulo de abrir um departamento de desburocratização porque estava afogada em burocracia. Se a gente não toma o cuidado de fazer a coisa andar de maneira funcional, está fadado ao fracasso. A gente tem vários exemplos ao redor do mundo de quando se superburocratiza, superformaliza, os outros tendem a ignorar as regras e a fazer tudo por conta própria.

E o *compliance* é uma missão de todos, não só da equipe especializada, é cada funcionário ver no *compliance* uma chance de a empresa ter um futuro melhor, de buscar de volta sua imagem e reparar sua reputação, sua relação com a sociedade. Não adianta só empresa e autoridades, a sociedade é fundamental nesse processo de cura. E é um processo que leva tempo, esforço, trabalho duro, tem que ser rigoroso, mas tem o condão de, de fato, mudar o Brasil. Espero que para o futuro vire um case.

Moderador — As empresas relatam uma quase impossibilidade, uma dificuldade muito grande de fazer acordos de leniência. Como é essa experiência de vocês?

Emir Calluf Filho — Eu cheguei depois que o acordo foi feito. Mas o que existe é a dificuldade conciliar um diálogo com as muitas entidades. Tanto em nível de pessoas quanto de conhecimento, atendendo os requisitos de cada entidade. Nosso acordo foi pioneiro, porque é o maior do mundo que prevê uma destinação de R\$ 2,3 bilhões para projeto social — não é o primeiro, porque o da Siemens também teve, embora menor. Isso tem um poder transformador enorme.

Moderador — E há simetria entre obrigações e direitos dos dois lados? Há equilíbrio na relação?

Emir Calluf Filho — É sempre difícil falar de equilíbrio na relação quando se está falando de autoridades. A empresa sempre está no papel de cumprir, de fato, o que lhe cabe, e tentar atender o máximo. É uma busca constante entre as partes para chegar ao equilíbrio. Mas, obviamente, a palavra final acaba sendo mesmo da autoridade.

O Brasil é muito bom para criar dificuldades para vender facilidades. Tem casos claros em que

estou pagando para ter um benefício legítimo. Se o fiscal fala 'para ter abatimento do Imposto de Renda você vai ter de pagar propina', que dano causei ao Estado, se eu tenho direito ao abatimento? É difícil fazer esse paradigma. Quando as regras são claras, ajuda todo mundo.

Fonte: [Consultor Jurídico](#), em 05.01.2019.