



ICTS protiviti

Anticorrupção no Brasil

Diga-me com quem andas...

Pesquisa sobre a maturidade dos sistemas de prevenção à corrupção nas empresas brasileiras

Janeiro, 2014

FINDING THE
RIGHT TRACK

É com prazer que apresentamos os resultados de nossa pesquisa sobre **Anticorrupção no Brasil**.

Essa pesquisa foi realizada em Dezembro de 2013 com 66 executivos representantes das maiores empresas em atuação no Brasil em vários segmentos. Os resultados são, também, fruto da expertise acumulada pela **ICTS**.

Acreditamos que as informações aqui contidas sejam de vital relevância para os executivos e tomadores de decisão responsáveis pelas funções de **Gestão de Compliance e Ética** em seus negócios, inclusive como referência de benchmarking das práticas adotadas pelos líderes de seus segmentos.

Em especial, é oportuno o momento para sua publicação devido ao início da **vigência da esperada Lei 12.846/2013 em 29 de janeiro de 2014** que, apesar de ainda carecer de alguns ajustes e regulamentos complementares, institui a responsabilização administrativa e civil das pessoas jurídicas, de forma objetiva, pelos atos de corrupção que a tenham favorecido.

Esse é um momento histórico no Brasil, que pode representar o início de uma nova era de conduta ética nos negócios no Brasil, um projeto que sempre fez parte da natureza da **ICTS** e que é a principal vocação dos nossos serviços.

Convidamos você a se juntar a nós nesse ideal. Tenha uma boa leitura!

Mudando as regras do jogo.....	4
Conhece-te a ti mesmo	6
Elevando a barra.....	8
Pondo as cartas na mesa.....	9
Dormindo com o inimigo	10
Na prática, a teoria é outra	12
Sobre a ICTS.....	13

Mudando as regras do jogo

“O Brasil não é para principiantes”, como dizia Antônio Carlos Jobim. Quando consideramos o ambiente ético em que os negócios brasileiros se desenvolvem, infelizmente, muitos irão concordar que Tom Jobim soube captar com maestria os desafios de se aventurar em um terreno de grandes incertezas e repleto de armadilhas.

Nos últimos anos somos testemunhas de muitas iniciativas globais relativas ao combate aos crimes econômicos e financeiros, especialmente da luta contra o financiamento ao terrorismo e os esquemas de lavagem de dinheiro que, muitas vezes, sustentam os mesmos.

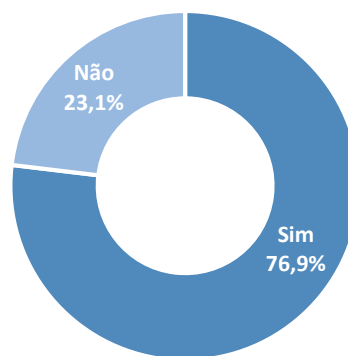
Nesse contexto, passaram também a ser discutidas várias outras questões de natureza ética, em especial a corrupção transnacional. Tendo os EUA na vanguarda da investigação e punição dos atos tipificados no **FCPA** (Foreign Corrupt Practices Act) e a **OCDE** (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) como monitora dos requisitos regulatórios mínimos, muitos países passaram a rever e estreitar seus mecanismos legais de combate à corrupção.

Paralelamente, organizações não governamentais sem fins lucrativos, em destaque a **Transparência Internacional**, passaram a listar e comparar os países em relação a indicadores de percepção do nível de ética nos negócios, gerando impactos profundamente significativos nos métodos de análise de risco para investimentos internacionais e em operações de fusão e aquisição.

O governo brasileiro, em um ano de convulsão popular e, não coincidentemente, também em resposta à essa pressão externa, publicou a **Lei 12.846 em 1º de agosto de 2013**, finalmente regulamentando a responsabilidade civil objetiva das empresas pelos atos de corrupção praticados em seu favor.

Considerando o prazo de início de vigência da Lei 12.846/13, nossos entrevistados demonstraram-se otimistas quanto à aceitação da mesma, sendo que aproximadamente 77% acreditam que ela deverá ser adequadamente seguida e cumprida.

Em sua opinião, a Lei Anticorrupção será seguida/cumprida?



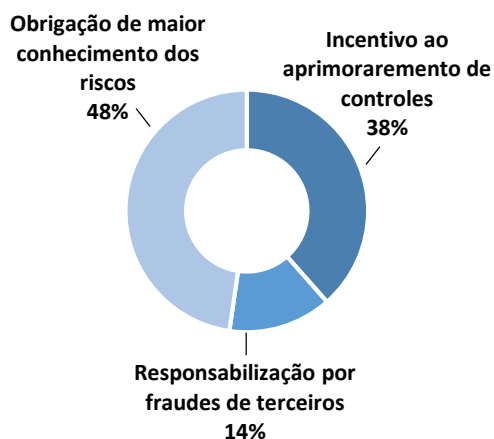
Entendemos que este posicionamento dos executivos reflete o atual momento vivido pela população brasileira que, progressivamente, vem demonstrando uma menor tolerância a ações de cunho antiético.

A pesquisa também demonstrou que **um dos principais efeitos esperados pela publicação da Lei 12.846/13, que é a provocação do amadurecimento da governança e dos controles internos das empresas nacionais**, deve se concretizar, tendo a sua maioria declarado que estas serão obrigadas a conhecerem melhor seus riscos.

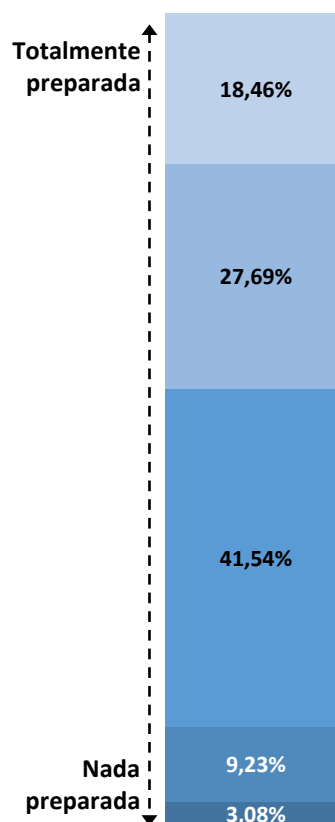
Ainda, a pesquisa indicou que tal regulamentação legal já era ansiada e prevista, sendo que **mais da metade das empresas afirmou que podem ser consideradas aptas para o atendimento imediato aos termos da nova Lei**.

Ainda é cedo, todavia, para afirmarmos que esse nível de confiança demonstrado pelas empresas é realista ou meramente se trata de uma resposta consequente da interpretação doutrinária ainda subjetiva e prematura da Lei, que também carece de regulamentação complementar e, ainda, não teve aplicação prática e, conseqüentemente, nenhum precedente jurisprudencial.

Qual o principal benefício que a Lei traz ao ambiente de negócios brasileiro?



Sua empresa está preparada para atender aos requisitos da Lei 12.846/13?



Conhece-te a ti mesmo

Os entrevistados também foram questionados sobre o **modelo de governança instituído para os temas de Compliance e Ética** nas suas respectivas organizações e sobre a opinião dos mesmos quanto ao formato ideal para um sistema de gestão que garanta a conformidade regulatória e reduza os riscos advindos da má conduta intencional ou acidental.

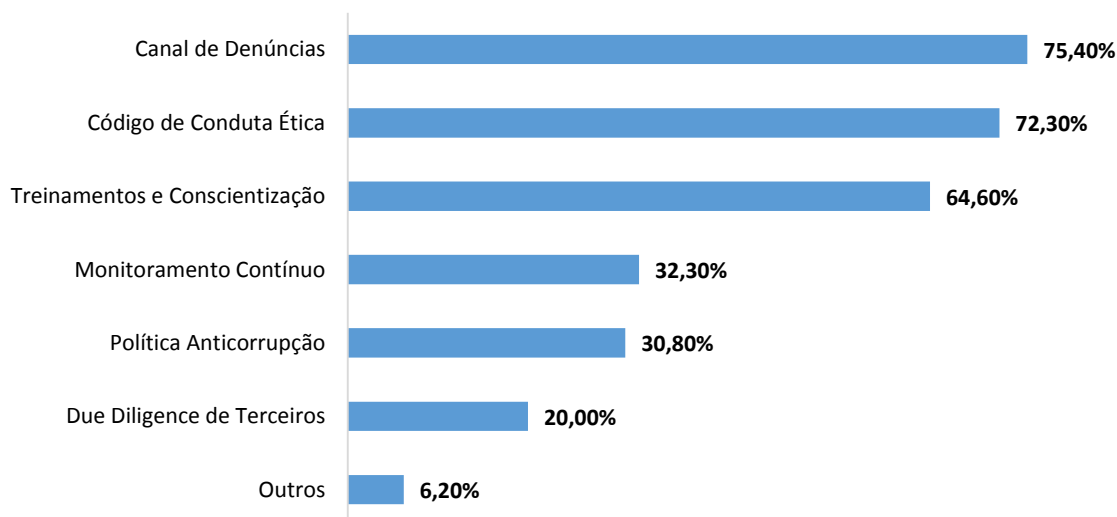
Entre os entrevistados, as atividades essenciais, ou seja, aquelas consideradas de maior eficácia, foram:

- O uso de um **Canal de Denúncias (Hotline)**;
- A publicação do **Código de Conduta Ética**; e
- A realização de **Treinamentos** e o uso de outras ferramentas de **Conscientização**.

Para as empresas entrevistadas, com exceção das atividades que não constavam expressamente entre as sugeridas, a alternativa menos escolhida foi o Due Dilligence de terceiros.

Esse é um dado particularmente curioso quando lembramos que a responsabilização das empresas ocorrerá mesmo quando o benefício advindo do ato corrupto tiver sido obtido de forma indireta. Porém, trataremos novamente dessa questão no **item 6** desta pesquisa.

Entre os mecanismos abaixo, por favor, indique os 3 que considera mais efetivos para garantir o Compliance em sua empresa:

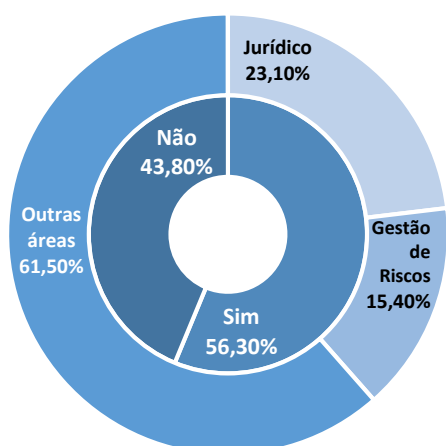


Mais da metade das empresas declarou dispor de um profissional, no nível executivo, dedicado exclusivamente ao tema Compliance.

Porém, quando questionadas em relação à linha de reporte deste profissional, **aproximadamente 40% afirmaram que este estaria situado nos Departamentos Jurídicos ou de Gestão de Riscos, porém a maior parte das empresas posicionou-o em locais diferentes em seus organogramas**, apresentando cenários bastante heterogêneos, situando-o desde na área de Auditoria Interna até na área de Sustentabilidade.

Isso indica que, apesar de toda a atenção que o tema vem ganhando, ainda não existe um consenso no mercado brasileiro quanto ao papel de um sistema de **Compliance** e das atribuições dos profissionais responsáveis pela manutenção do mesmo.

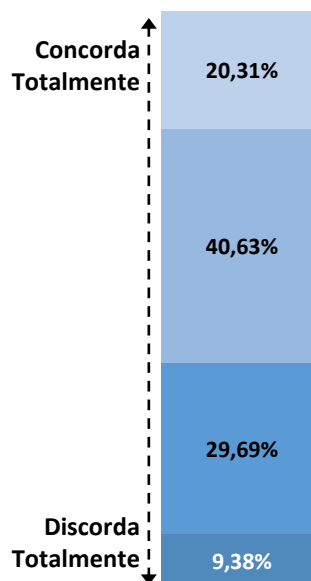
A empresa possui Compliance Officer?
Se sim, está subordinado a qual área?



Sobre os controles já implantados, de acordo com os respondentes, **a maior parte das empresas considera estar adequadamente resguardada contra eventuais ofertas ou pagamentos de propinas e subornos no contexto de seus processos de negócio.**

Não é possível afirmar, contudo, se as respostas oferecidas baseiam-se em convicções fundamentadas, advindas de um processo recorrente de análise de riscos de fraudes, ou em meras convicções dos respondentes de acordo com a sua percepção pessoal da eficácia dos controles.

Os controles que a empresa dispõe são suficientes, adequados e efetivos?



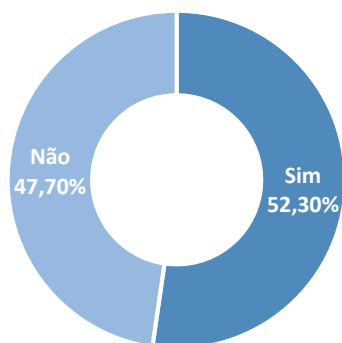
Elevando a barra

Considerando o início da vigência da Lei 12.846/13, verificamos que a maioria das empresas pesquisadas considera ter tomado alguma ação de resposta ao longo do ano de 2013.

A maioria dos exemplos reflete, justamente, as iniciativas consideradas mais eficazes pelas empresas, conforme verificado no item anterior, dentre elas a definição de papéis através da criação de **Comitês de Ética**, a publicação de uma **Política Anticorrupção** e/ou a implantação de um **Canal de Denúncia**.

Cabe notar, entretanto, que esses são os instrumentos capazes de produzir a maior falsa sensação de conformidade/segurança, uma vez que comitês podem nunca se reunir ou ter membros nomeados, porém descompromissados; políticas e outras regras formais podem não passar de meros documentos sem aplicações práticas e Canais de Denúncia podem ser inúteis sem o correto incentivo e garantia de não represália.

Desde a sanção da Lei 12.846/2013, a sua empresa implantou alguma ação/mecanismo com foco em Anticorrupção?



De todo modo, **o tom também é positivo quanto ao reforço dos investimentos em iniciativas de Compliance para o ano de 2014**, de acordo com pouco mais da metade dos respondentes.

Nenhuma empresa demonstrou a intenção ou a possibilidade de redução dos investimentos em Compliance, o que é um indicador bastante positivo em relação à interpretação do aumento do entendimento da importância do tema para as empresas brasileiras.

Assim, acreditamos que seja possível verificarmos empresas que ao longo deste ano invistam em ações mais complexas e de melhoria contínua, incluindo o adequado mapeamento dos processos expostos a relações sensíveis e a mensuração da qualidade dos controles em vigor, assim como dos eventuais impactos da ocorrência de atividades irregulares na falha dos mesmos.

Para 2014, em relação ao investimento realizado em 2013, sua empresa pretende?



- Aumentar o investimento
- Manter o investimento
- Diminuir o investimento (0,0%)

Pondo as cartas na mesa

“Nunca deixe o seu senso de moral impedi-lo de fazer o que é certo”. Uma simples sentença, como a frase concebida pelo escritor e futurista Isaac Asimov, foi capaz de resumir a complexidade de qualquer esforço encarado por uma organização na tentativa de balizar formalmente os padrões de conduta dos seus funcionários.

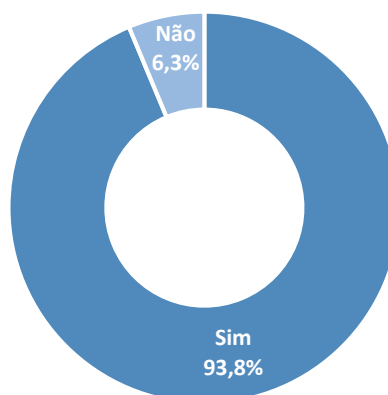
As regras éticas a serem adotadas no ambiente corporativo devem ser capazes, antes de tudo, de **traçar uma linha clara entre o que a administração da empresa entende ser o certo e o errado**. Porém, ao mesmo tempo, devem ser suficientemente maleáveis para que se adaptem a todos os indivíduos relacionados com a empresa, independentemente de seus valores pessoais.

Em suma, o desafio de equilibrar tantas possíveis ramificações das percepções morais íntimas, por si só, pode frustrar qualquer iniciativa de conscientização em **Compliance**.

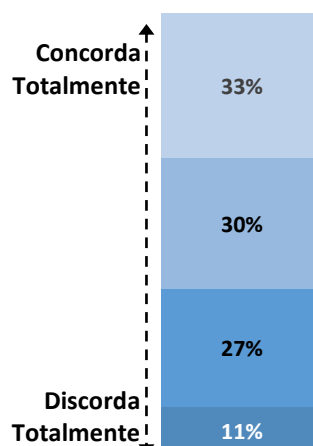
As empresas pesquisadas, entretanto, demonstraram otimismo quanto à sua capacidade de regulamentação do comportamento de seus colaboradores. **Praticamente todas (mais de 90%) declararam já dispor de um Código de Conduta Ética.**

Mais da metade informou possuir uma **Política Anticorrupção** e, ainda, a maior parte acredita que atualmente suas normas são suficientemente claras e completas.

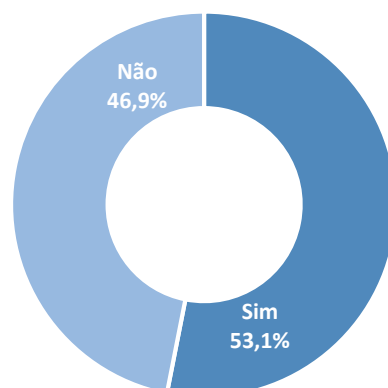
A empresa possui Código de Conduta Ética?



As regras de combate à corrupção estão claras e completas e alinhadas com o Código de Conduta Ética?



A empresa possui Política Anticorrupção?



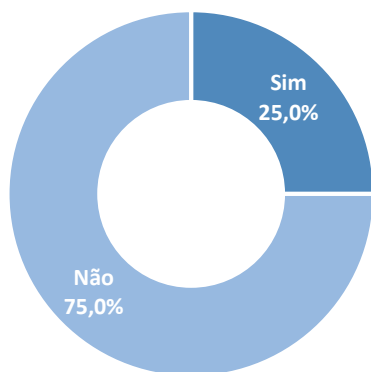
Dormindo com o inimigo

Indubitavelmente, o ponto mais surpreendente dessa pesquisa foi a constatação que, **de acordo com a maioria dos respondentes, as empresas brasileiras, apesar de alegarem ter consciência, podem estar desprezando ou, pior, ignorando os riscos emergentes do relacionamento com terceiros.**

Obviamente, nosso posicionamento não é o de que todo fornecedor ou parceiro de negócio seja um inimigo potencial ou incentivar qualquer procedimento paranoico que impeça relações externas ou qualquer forma de terceirização.

Trata-se aqui, tão somente, de prudência, cautela. Nenhuma novidade, conforme poderia ilustrar milênios atrás o pensamento do filósofo grego Diógenes de Sinope: "**Analisa bem quem é teu amigo porque, se o consideras como sendo-o, e ele o não é, pode ser o teu maior inimigo.**".

Há um processo implantado de Due Dilligence de Terceiros?



Em termo práticos, quando constatamos que **uma em cada quatro empresas não tem um processo de Due Dilligence de terceiros implantado**, é possível afirmarmos que ainda existe um longo caminho a ser trilhado para que as empresas brasileiras possam aumentar sua percepção sobre os impactos da eventual responsabilização legal gerada pela aplicação da **Lei 12.846/13**, assim como por legislações estrangeiras, tais como **FCPA** e **UK Bribery Act**.

Ao considerarmos especificamente o ambiente ético brasileiro, onde mazelas históricas, como um modelo administrativo excessivamente burocrático e opaco, e uma cultura comportamental de favorecimento pessoal e desprezo ao patrimônio público estão profundamente inseridas, não é razoável que os executivos que atuam no mercado nacional vilipendiam os riscos relativos ao comportamento de terceiros, especialmente os **prestadores de serviço com grande exposição ao relacionamento com entidades públicas**, tais como despachantes e outros fornecedores especializados na obtenção de certidões, licenças, alvarás e congêneres.

ICTS^o protiviti

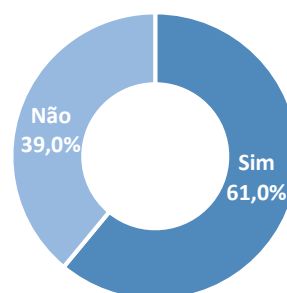
A experiência prática da **ICTS** nos possibilita assumir que a pior ameaça é aquela que não foi prevista. A relação com terceiros hoje em dia, infelizmente, não pode se pautar na mera crença na palavra ou honra alheia.

Procedimentos de verificação de antecedentes e a implantação/revisão de controles de aceitação de fornecedores e propostas, bem como o monitoramento da relação destes com facilitadores externos ou outros vetores de conflito de interesse são ferramentas essenciais para uma virada de mesa.

A **análise dos contratos e de outros termos legais em vigor com parceiros de negócios e fornecedores**, assim como a revisão de cláusulas padrão em modelos de contrato recorrentes, são iniciativas que podem auxiliar uma estratégia de defesa mais adequada caso ocorram responsabilizações indevidas no futuro, porém, especialmente a revisão dos contratos e dos documentos suporte costuma exigir bastante tempo e esforço.

Providenciar adequado **treinamento e conscientização para os representantes de seus fornecedores, assim como a seus empregados**, especialmente aqueles que estão inseridos nos processos de negócio da organização, por sua vez, exige investimentos muito menores e oferece resultados relativamente satisfatórios em curto prazo. Entretanto, se não se tornar um discurso recorrente, sofrerá severamente quanto à sua eficácia perante a precariedade de sua permanência.

Há conhecimento dos riscos advindos da relação com terceiros?



Na prática, a teoria é outra

Quando se trata de reação, aparentemente, as empresas brasileiras estão se saindo bem.

Praticamente a totalidade dos respondentes (cerca de 90%) informaram que sua empresa possui em funcionamento algum canal de denúncia e, também, que consideram que sua empresa esteja apta para tratar uma denúncia.

Não foram pesquisados, por ora, detalhes sobre a qualidade desse canal, tais como a forma de preservação do sigilo do denunciante e outras características técnicas, por exemplo, horário e idioma de atendimento, que são entraves frequentes para a boa utilização dessa ferramenta.

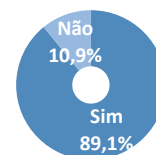
Entretanto, algumas discrepâncias, como uma **divergência significativa (cerca de 10% a menos) quanto à existência de uma área ou time especificamente destinado ao recebimento e à investigação das denúncias**, indicam que esses processos podem estar sendo conduzidos de forma insatisfatória por algumas empresas, o que também poderia significar a frustração de demandas judiciais e a distorção em relação às provisões para despesas litigiosas.

Por fim, outro ponto divergente e que chama atenção é o fato das empresas respondentes estarem divididas, praticamente em igualdade, sobre o seu nível de conforto quanto à proteção de seus bens e sua imagem em um caso concreto de corrupção.

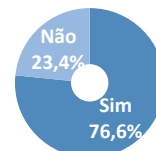
A empresa possui canal de denúncias?



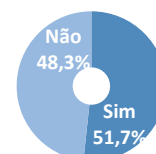
A empresa está preparada para tratar uma denúncia?



Possui uma área dedicada a esta atividade?



A empresa está resguardada caso um evento de corrupção aconteça?



Sobre a ICTS

A **ICTS** é uma empresa global de consultoria e serviços em gestão de riscos de negócios, ética empresarial, inteligência empresarial, proteção de informações sensíveis e proteção executiva integrada. Além disso, fornece serviços de canal de denúncias e monitoramento de ambientes de trabalho. Estabelecida no Brasil desde 1995, possui atuação nas Américas, Europa, Ásia e África.

Desde 2010, a **ICTS** é a **Protiviti** no Brasil. A **Protiviti** é uma empresa global de consultoria que auxilia as empresas a resolver problemas em finanças, tecnologia, operações, governança corporativa, riscos e auditoria interna. Através de sua rede com mais de 70 escritórios em 25 países, a **Protiviti** atende a mais de 35% da FORTUNE® 1000.

Como a ICTS pode ajudar a sua empresa

A abordagem da **ICTS** inclui o tratamento de processos, sistemas, ambientes de trabalho vulneráveis, erros operacionais e eficiência e situações de riscos. A **ICTS** destaca-se pelas suas competências exclusivas e abordagens pragmáticas.

Cada setor do mercado tem diferentes conjuntos de riscos e oportunidades que as empresas podem gerir para criar vantagens competitivas. Para cada setor, a **ICTS** oferece consultoria e serviços com uma extensa experiência e credenciais, o que permite às organizações fazer o melhor aproveitamento possível das oportunidades.

A equipe de consultoria da **ICTS** ajuda seus clientes a proteger e incrementar o valor de suas empresas por meio da solução de problemas corporativos em diferentes áreas de negócios, como TI, operações/processos, investigações, governança, riscos e **Compliance**.

Rua James Joule, 65 · 5º andar · SP
55 11 2198.4200

Avenida Rio Branco, 109 · conj 702
Centro · RJ
55 21 2511.2651

contato@icts.com.br
www.icts.com.br

São Paulo
Rio de Janeiro
Alphaville



ICTS  **protiviti**
FINDING THE
RIGHT TRACK