

Lei Anticorrupção
Um retrato das práticas
de compliance na era da
empresa limpa



Um novo cenário para o Brasil

O Brasil está entrando em uma nova era de maturidade de seu ambiente de negócios. Com a entrada em vigor da Lei Nº 12.846, também conhecida como “Lei Anticorrupção”, o País se alinha às mais rigorosas e avançadas legislações do mundo de combate à corrupção.

Este cenário traz um desafio para as organizações que atuam no Brasil, em termos da criação de uma estrutura de governança corporativa, gestão de riscos e controles internos. São mudanças profundas e que envolvem diretamente a cultura organizacional.

Com o objetivo de conhecer o estágio e as práticas das organizações neste sentido, a Deloitte apresenta o estudo “Lei Anticorrupção – Um retrato das práticas de compliance na era da empresa limpa”. Mais de 120 organizações compartilham nesta publicação que você tem em mãos suas práticas e seus desafios em termos de compliance e medidas anticorrupção.

A forma como fazemos negócios é reflexo de nossa cultura e de nossa visão de mundo. Nesse aspecto, é inegável que o Brasil passa por uma evolução significativa com a adoção de regras mais claras e transparentes para a atuação das empresas. Não só as organizações, mas sociedade como um todo tem a ganhar com esta mudança.

Uma ótima leitura a todos,



Ronaldo Fragoso
Sócio-líder da área de Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte

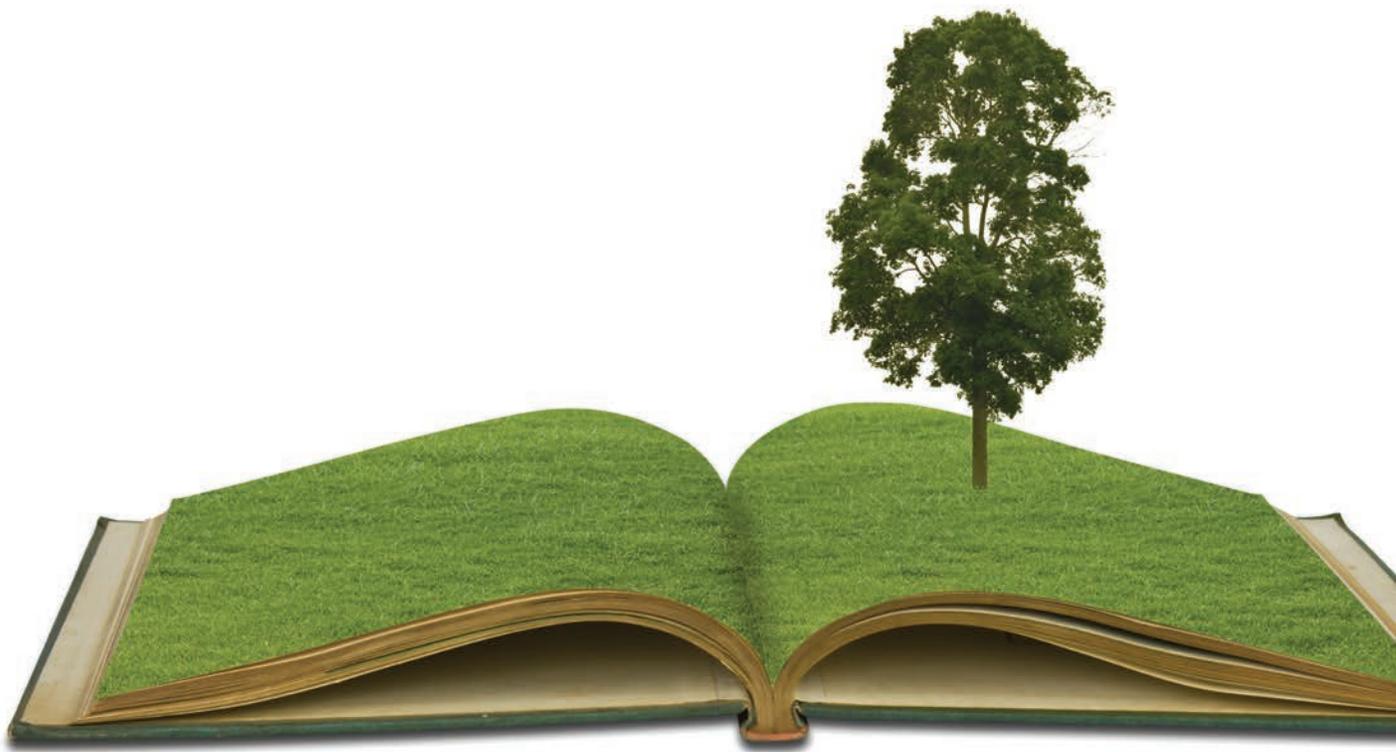


Camila Araújo
Sócia-líder do Centro de Governança Corporativa da Deloitte

“A forma como fazemos negócios é reflexo de nossa cultura e de nossa visão de mundo. Nesse aspecto, é inegável que o Brasil passa por uma evolução significativa com a adoção de regras mais claras e transparentes para a atuação das empresas.”

Índice

A transparência como uma tendência global	4
Perfil da amostra	6
Responsabilidades e riscos envolvidos	10
Programa de conformidade	18
Práticas e ferramentas	20
Tendências e perspectivas	23
Estrutura integrada	26



A transparência como uma tendência global

Uma estimativa do Fórum Econômico Mundial aponta que o custo da corrupção equivale a US\$ 2,6 trilhões por ano, o que corresponde a cerca 5% do Produto Interno Bruto (PIB) global.

Esse indicador revela o tamanho do desafio que as corporações, em todo mundo, têm enfrentado no combate ao envolvimento a atos ilícitos. Um conjunto de fatores faz com esses atos de não conformidade venham cada vez mais à tona. Entre os mais relevantes estão as mídias digitais, que têm tido um papel importante na divulgação de denúncias. É cada vez mais difícil para as organizações controlar vazamentos e a disseminação de informações confidenciais na rede.

A instituição da delação premiada é outro aspecto que vem contribuindo para a investigação de atos ilícitos, na medida em que incentiva a denúncia por parte dos próprios envolvidos. Por meio da delação premiada, o denunciante tem sua pena diminuída quando colabora com a investigação e permite a restituição do valor desviado.

Por vezes o impacto de uma denúncia pode trazer uma oportunidade para a empresa de adequar as suas ferramentas. Há empresas que, ao se envolverem em casos públicos de corrupção, se posicionaram de forma a combatê-los, e aproveitaram a oportunidade para tornar mais robustos os seus programas anticorrupção, que se transformaram em práticas de referência no mercado.

O Brasil acompanha

O rigor e a estrutura da Lei Nº 12.846, conhecida como “Lei Anticorrupção”, são comparáveis a textos semelhantes existentes nos Estados Unidos (como o Foreign Corrupt Practices Act, ou FCPA) e no Reino Unido (como o Bribery Act). A legislação foi aprovada em agosto de 2013 e colocada em vigor em janeiro de 2014. Porém, aguarda ainda a regulamentação federal, que irá definir aspectos como os órgãos responsáveis pela investigação, os critérios de aplicação de penalidades, bem como o uso da dosimetria prevista no texto da Lei.

“É preciso entender as exigências da nova lei e estar preparado para lidar com os incidentes empresariais. A condução de investigações internas e o trato profissional com órgãos reguladores e autoridades legais são fundamentais na mitigação dos impactos financeiros e de reputação da empresa.”

José Paulo Rocha, sócio-líder da área de Financial Advisory e líder da prática Forense da Deloitte



Esta mudança é acompanhada por um importante posicionamento da opinião pública do País, que vem colocando em pauta a questão do combate à corrupção – tanto em órgãos e empresas públicas quanto no setor privado. Os papéis de cidadão e consumidor se fortalecem nesse processo, desencadeando uma demanda por mais transparência e investigações, e por menos impunidade e leniência com os envolvidos.

Em virtude dos recentes escândalos de corrupção, a Lei vem a ser um instrumento de reforço da ética nos negócios, uma vez que poderá ser utilizada para investigar e punir os envolvidos nos casos em andamento. Isso exigirá mudanças na forma como as empresas se relacionam com o setor público, com a adoção de medidas que inibam atos de corrupção

por parte de seus funcionários, colaboradores ou fornecedores.

Os empréstimos concedidos às empresas exportadoras pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), por exemplo, estão condicionados à adoção de práticas de conformidade pelas organizações, tais como: adoção de códigos de conduta, treinamentos e fiscalização de programas que combatam a corrupção dentro das empresas.

Para que a Lei Anticorrupção possa encontrar um campo fértil para ser assimilada e disseminada em nossa sociedade, o Brasil precisa avançar na questão educacional. O esforço de formação e conscientização da sociedade para uma cultura de ética e responsabilidade deve ser constante e fazer parte de um panorama mais amplo, no qual a Lei é mais uma entre as ferramentas fundamentais nesse processo.

Os cinco aspectos fundamentais do combate à corrupção

Regulamentação: Regras claras, factíveis e disseminadas, acordadas por todos na sociedade.

Educação: Formação e capacitação sobre conceitos de integridade e ética para engajar a todos os envolvidos.

Cooperação: Integração e colaboração entre diferentes países e instâncias regulamentares e de investigação.

Transparência: Ferramentas de divulgação, monitoramento e acompanhamento de informações públicas.

Independência: Liberdade para a investigação e o julgamento de casos de corrupção.

Fonte: Global Integrity Summit, Griffith University



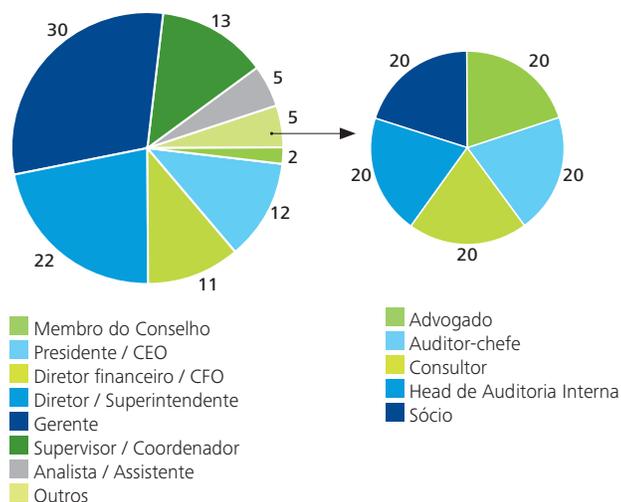
Perfil da amostra

O levantamento de informações para a pesquisa ocorreu em setembro de 2014. A pesquisa contou com a participação de 124 respondentes. Três quartos dos participantes do estudo pertencem ao nível gerencial executivo.

Apenas 22% dos participantes do estudo pertencem à área de Compliance. Este resultado indica que as empresas ainda estão em processo de estruturação desta função.

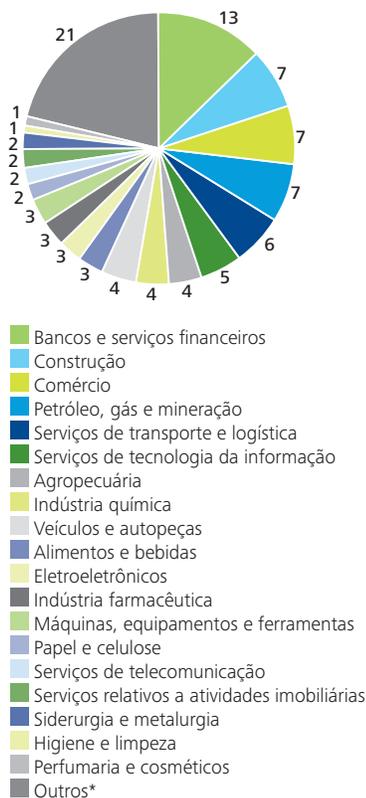
A maior parte das empresas participantes do estudo pertence ao segmento de Bancos e Serviços Financeiros. Trata-se de um setor extremamente regulado e com práticas de gestão e riscos e controles internos maduras e estruturadas (*veja as mudanças regulatórias que irão impactar o setor no quadro da pág. 7*). Outros setores com forte regulamentação, como Petróleo, gás e mineração também se destacam na amostra.

Cargo do respondente (em % da amostra)

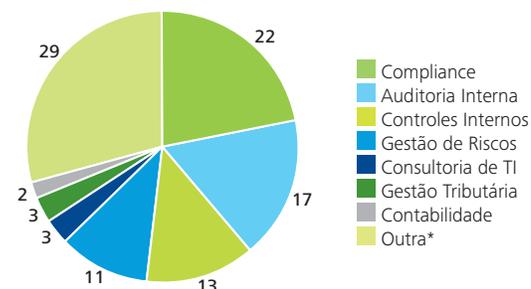


Ramo de atividade da empresa

(em % da amostra)



Área de atuação (em % da amostra)



* Conselho de Administração, Diretoria, Comitê de Auditoria, Controladoria e Gestão Corporativa, entre outros

* Saúde, Tecnologia da Informação, Prestação de serviços, Indústria, Saneamento, Energia, Educação, Serviços diversos

A origem de capital de quase três quartos das empresas participantes do estudo é nacional. Das organizações que possuem capital estrangeiro, destacam-se Estados Unidos e Holanda. Essas empresas de capital internacional, muitas vezes, trazem práticas de gestão e controles avançadas já aplicadas em outros lugares do mundo.

Quase 40% das organizações participantes da pesquisa têm faturamento anual de mais de R\$ 1 bilhão, sendo 18% da amostra total com um faturamento de mais de R\$ 2,5 bilhões.

As instituições financeiras e a responsabilidade socioambiental

A responsabilidade social corporativa tem como requisito o respeito à sociedade e, conseqüentemente, o combate às práticas antiéticas. São preceitos que atendem aos princípios do Pacto Global, iniciativa que visa “mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção”.

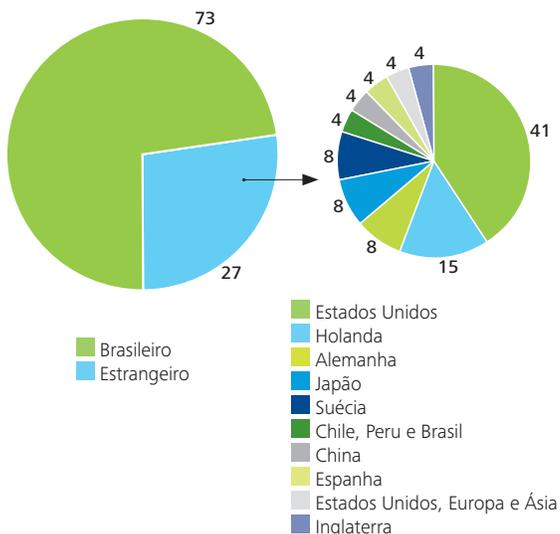
Dentro desta tendência, uma nova regulamentação, que entrará em vigor a partir de 2015, estabelece que as instituições financeiras brasileiras e demais organizações autorizadas a funcionar pelo Banco Central (BC) terão

de definir uma Política de Responsabilidade Socioambiental, com o objetivo de identificar e mitigar riscos desta natureza.

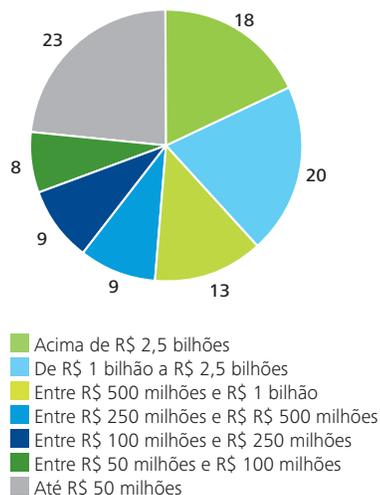
Esta nova medida trará impacto para as instituições financeiras tanto de pequeno porte, que terão de desenvolver estas políticas, quanto para as instituições de médio e grande porte que já contam com esta prática, mas que terão de revisá-la para incorporar os requerimentos da nova legislação.

Esta realidade coloca para as organizações do setor uma oportunidade de alinhamento das práticas de sustentabilidade, bem como de criação de valor por meio da melhoria da reputação organizacional.

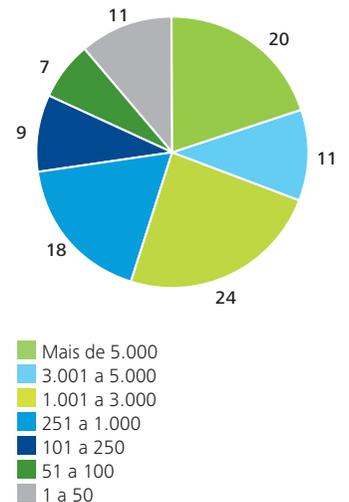
Origem do capital
(em % da amostra)



Faturamento anual
(em % da amostra)



Quantidade de funcionários
(em % da amostra)

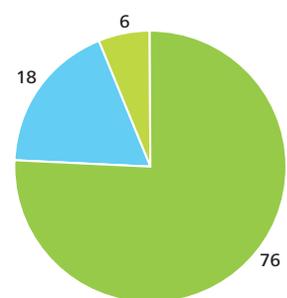


O investimento anual em compliance é, para mais de três quartos dos respondentes, de até R\$ 1 milhão por ano. Esse valor compreende investimentos em pessoas, tecnologia, estrutura, espaço físico e contratação de consultorias. Considerando o porte da amostra, este valor pode ser considerado baixo para a manutenção de uma estrutura de conformidade coerente com o tamanho da organização, que envolva, por exemplo, práticas de treinamento, recursos tecnológicos, atividades de monitoramento e canais de denúncia.

O compliance envolve um importante caráter preventivo. Os investimentos nesta estrutura devem ser vistos sob esta perspectiva. Uma estrutura robusta de conformidade inibe, por exemplo, que recursos importantes sejam desviados. Indo além: uma vez que um dano de imagem e reputação é causado, pode inclusive haver uma perda intangível no valor da organização.



Investimento anual em compliance
(em % de respondentes)

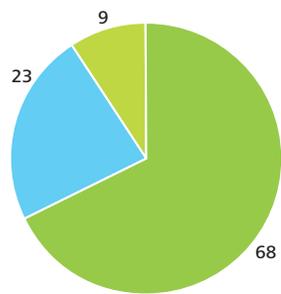


- Até R\$ 1 milhão
- De R\$ 1 milhão a R\$ 5 milhões
- Acima de R\$ 5 milhões

Pouco mais da metade das organizações participantes do estudo possui um profissional dedicado à área de Compliance – um número que revela que esse profissional nem sempre está totalmente dedicado a esta função. O profissional de compliance responde, na maior parte das vezes, diretamente ao presidente da organização e ao diretor financeiro. Grande parte (68%) dos profissionais de compliance está na organização há menos de cinco anos.

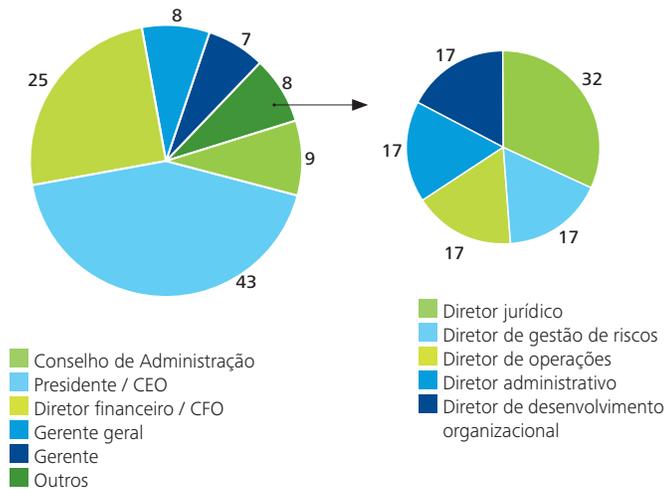
60% das empresas respondentes têm um profissional dedicado à área de Compliance

Há quanto tempo este profissional atua nesta gestão na empresa? (em % de respondentes)



- Menos de 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Superior imediato do profissional que atua na área de Compliance (em % de respondentes)

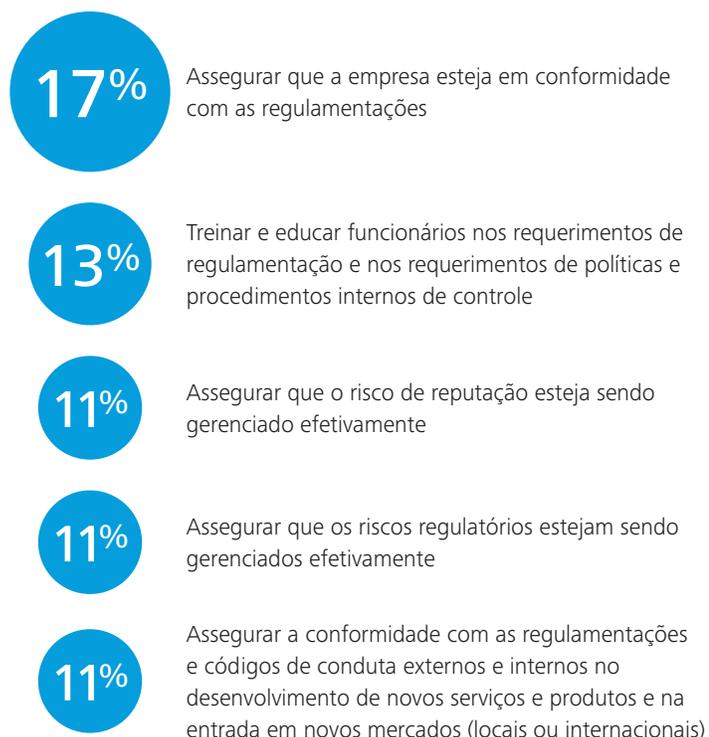


Responsabilidades e riscos envolvidos

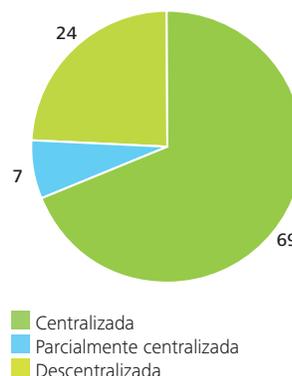
Quando perguntadas quais são os objetivos mais requeridos e as responsabilidades mais aplicadas à área de Compliance, as organizações revelaram ser a conformidade com as regulamentações. Os aspectos mais abordados são de fato os mais prementes para a área de Compliance e correspondem às principais atribuições da função.

Quase um quarto das empresas possui uma função de compliance descentralizada, com algumas atividades de desenvolvidas em outras áreas, como a de riscos.

Top 5 objetivos da área (em % de respondentes)



Nível de centralização da área de Compliance da empresa (em % de respondentes)



“As áreas de negócios são quem, na ponta, lidam com os riscos de conformidade na prática. Por isso, é fundamental engajá-las na visão e nos valores da organização.”

Ronaldo Fragoso, sócio-líder da área de Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte

Estilo de atuação

Quando indagadas sobre quais são as ações mais efetivas em termos de compliance desenvolvidas pelas empresas, os respondentes indicaram o treinamento de novos profissionais e a análise de reclamações recebidas por meio da ouvidoria. As ações menos efetivas, segundo as organizações participantes, são a revisão de negócios realizados no passado e a revisão durante e após o recrutamento de novos profissionais.



No radar das empresas: treinamento

O treinamento é um mecanismo importante de conscientização e engajamento de funcionários, na medida em que a responsabilidade pelo cumprimento às regras é de todos na organização.

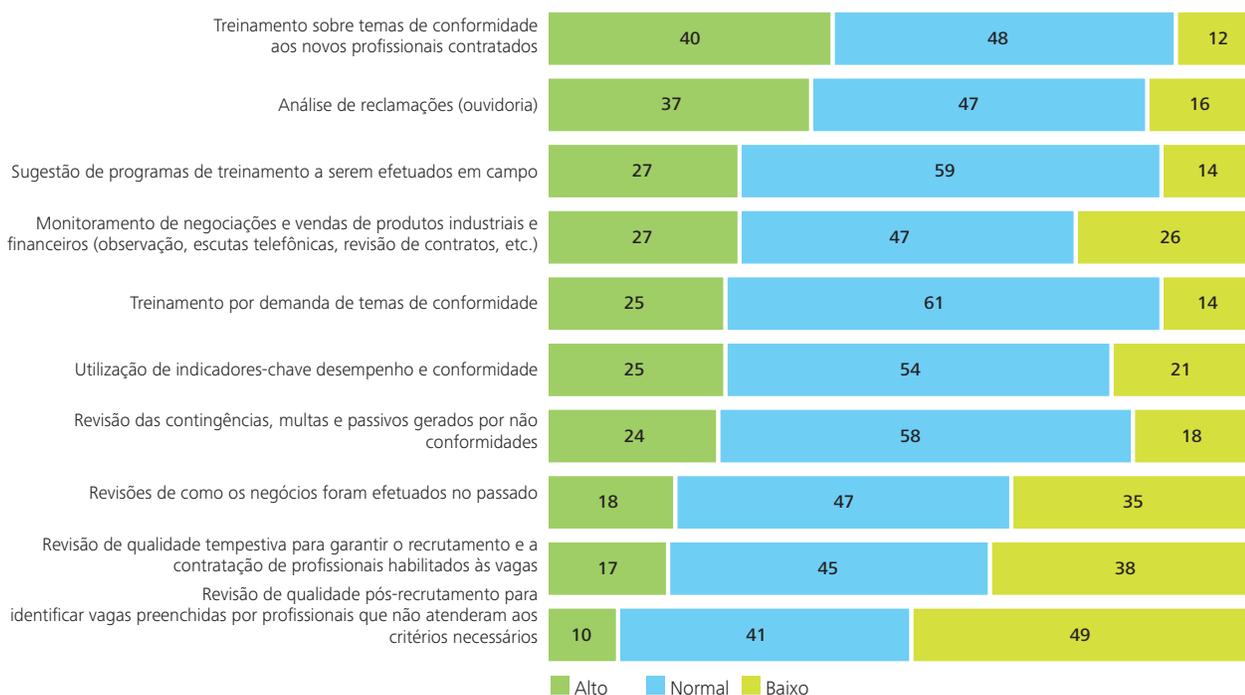
Partir de diretrizes definidas: Missão, visão, valores éticos, código de ética e conduta, política de anticorrupção, planejamento estratégico e metas de negócios fazem parte das informações que devem estar consolidadas para a comunicação entre as partes na organização.

Oferecer treinamento para todos: Devem fazer parte deste treinamento todos os níveis da empresa, não apenas os cargos de liderança e executivos, bem como parceiros e fornecedores.

Explorar os canais de formação: Além de ações presenciais, é possível utilizar ferramentas como *e-learning* e webconferências para a realização de treinamentos.

Checar recepção das mensagens: Certificar-se de que o treinamento foi realizado e assimilado, por meio de mecanismos de avaliação e confirmação da concordância com as políticas apresentadas.

Qual o nível de efetividade das ações de compliance desenvolvidas pela empresa? (em % de respondentes para cada item)



Embora percebam a importância de implementação de práticas anticorrupção, muitas empresas ainda enfrentam entraves em como colocá-la em prática. Os papéis e responsabilidades da área de Compliance ainda não estão totalmente disseminados em nosso mercado, mas o Brasil está começando a amadurecer para a importância desta função.

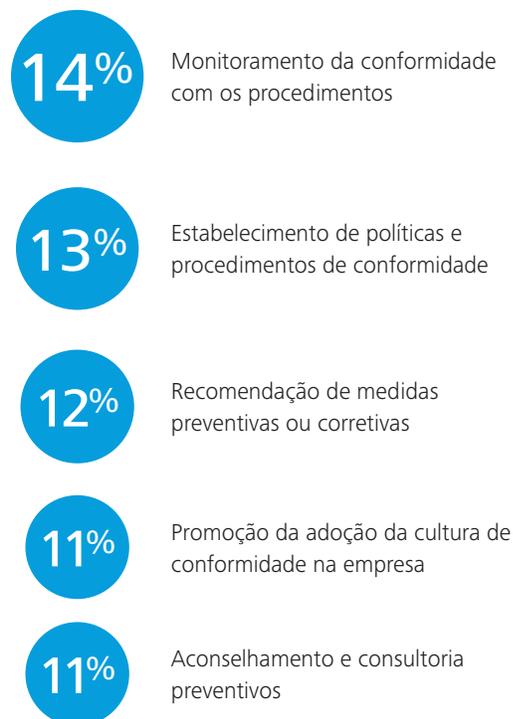
A quase totalidade das organizações (94%) disse que é desejável que a área de Compliance tenha um envolvimento alto ou muito alto nos processos de entrada em novos mercados e de fusões e aquisições, por meio de *due diligence*.

Porém, na prática, este ainda é um desafio a ser implementado nas organizações: 64% dos respondentes declararam que a área de Compliance não tem envolvimento no desenvolvimento de novos negócios. Ainda com relação a este aspecto, a atuação em processos de aprovação de novos produtos, serviços e mercados está entre as responsabilidades que a área de Compliance entende ser como uma das menos efetivas no momento.

Chama a atenção o fato de que a interface com reguladores também é uma das responsabilidades entendidas como menos efetivas, de acordo com os respondentes. Lidar com as agências para compreender e cumprir a regulamentação vigente é uma das funções primordiais da área de Compliance.

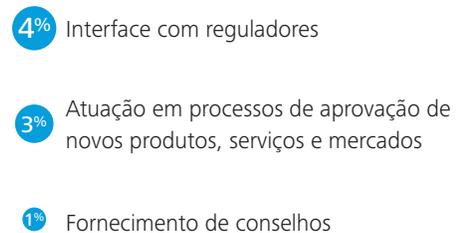
Qual das responsabilidades da área de Compliance entende ser a mais efetiva no momento?

(em % de respondentes)



As responsabilidades menos mencionadas

(em % de respondentes)



A frequência do reporte da área de Compliance à diretoria “quando solicitado” está no mesmo patamar da comunicação realizada trimestralmente (periodicidade típica para as empresas que atuam em setores regulados). Isso significa que uma parcela significativa das organizações ainda não estabeleceu processos periódicos de reporte sobre as práticas de conformidade.

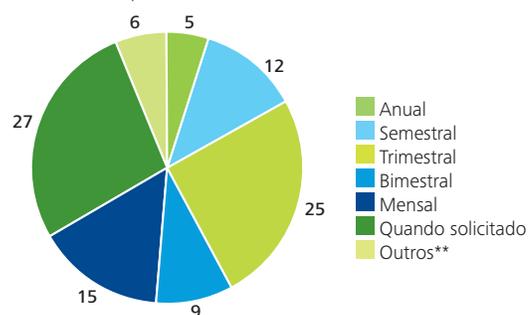
Riscos na gestão do setor

O código de conduta e regulamentação dos setores são, segundo as organizações participantes da pesquisa, os aspectos da gestão de risco mais relevantes. Entre os riscos de conformidade menos relevantes estão a propriedade industrial e intelectual e o controle de exportação.

Há dois aspectos de risco que não se destacaram entre os mais lembrados pelos participantes, mas que merecem a atenção das empresas. O primeiro é a política de mídias sociais. Na era da informação em que vivemos, os meios digitais de comunicação oferecem um agravante para as organizações, em termos de riscos à reputação e à imagem corporativa. O segundo aspecto é a política de contratação de terceiros.

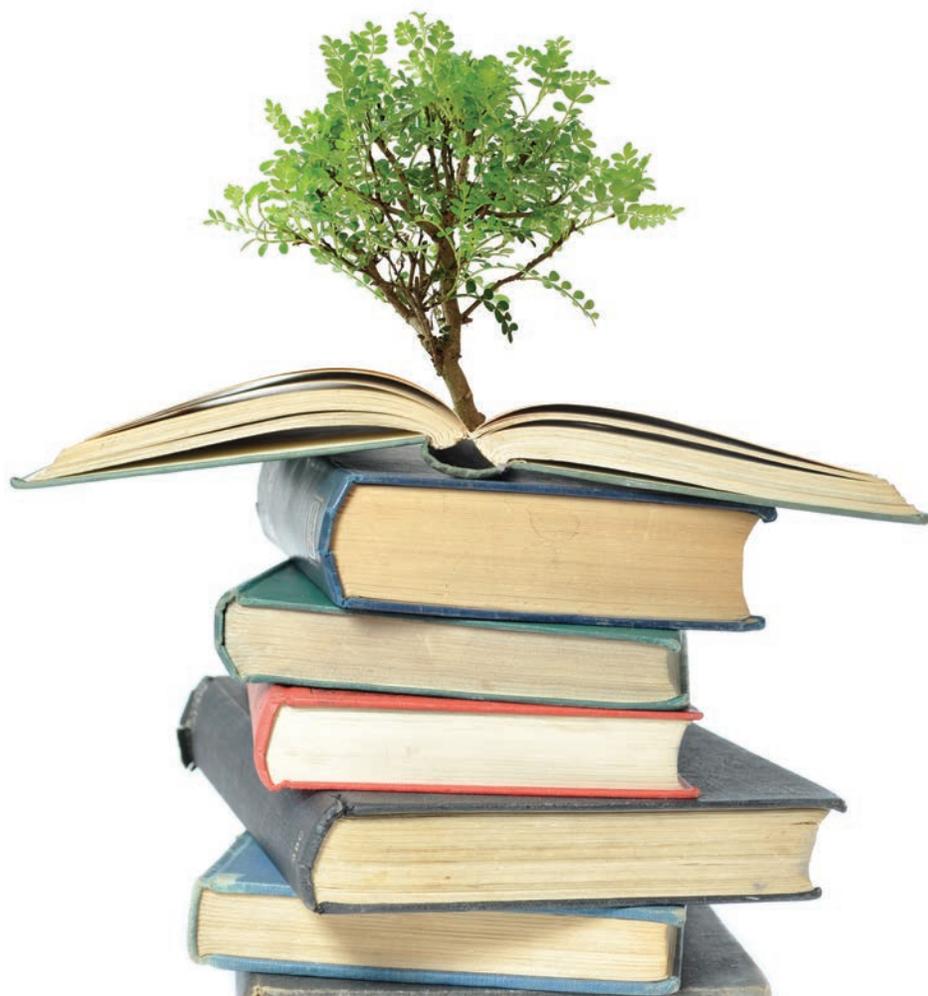
A lei prevê punição de pessoas que se envolvem em práticas de atos de corrupção em nome ou benefício de uma empresa contratante. Por isso, o monitoramento mais próximo e efetivo de fornecedores, terceiros e parceiros é cada vez mais relevante na gestão do risco de corrupção.

Frequência da comunicação (em % de respondentes*)

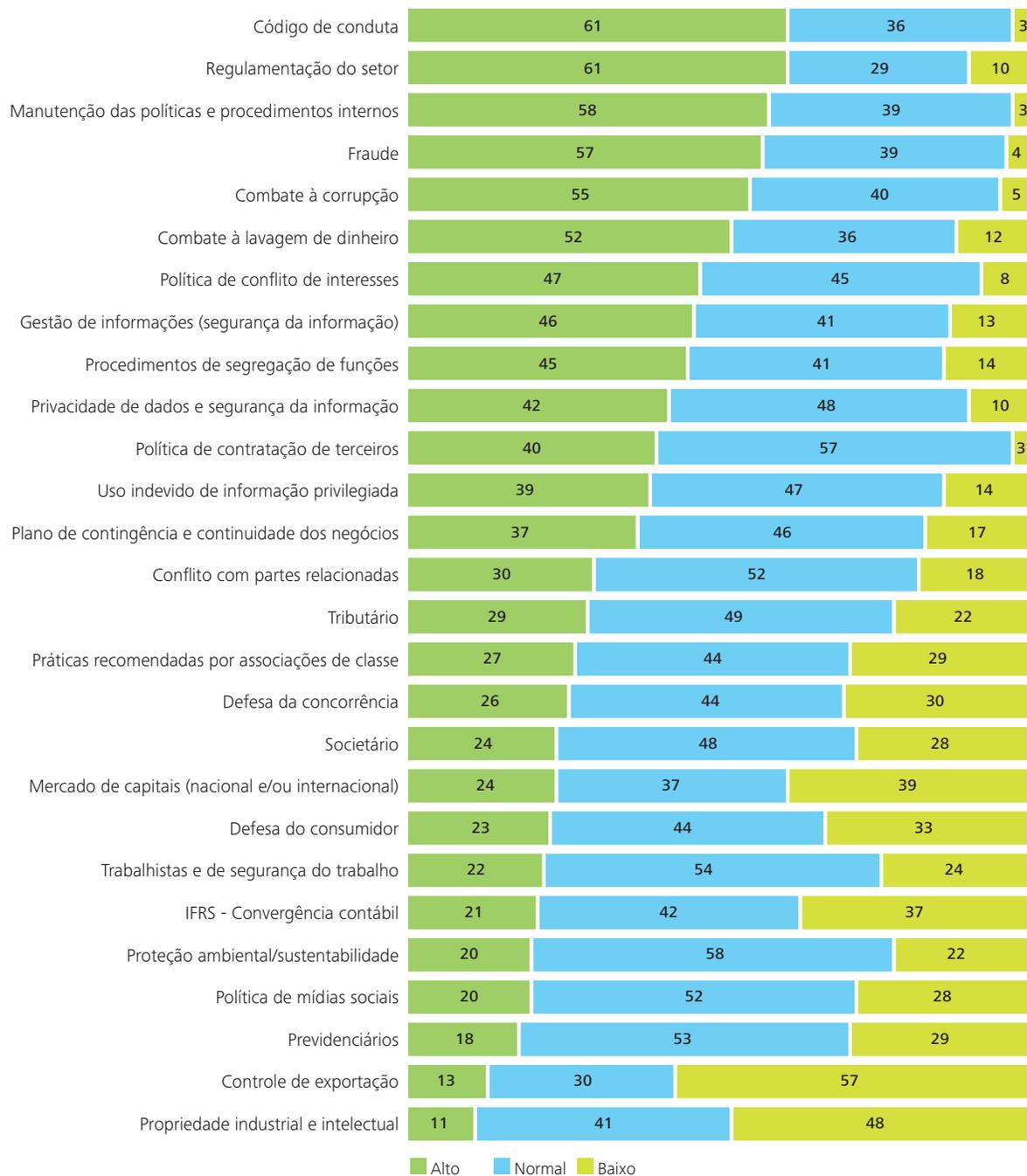


* Soma diferente de 100 em função de arredondamento

** Não temos a prática de reporte; frequência aleatória; em definição de periodicidade



Riscos mais relevantes (em % de respondentes para cada item)



A manutenção do valor da cadeia

Quanto maior e mais complexa a cadeia de valor da organização, mais suscetível a riscos envolvendo parceiros, fornecedores e terceiros ela se torna. Trata-se de um grupo fundamental para o desenvolvimento do negócio da organização, e que com ela deve ter uma relação de transparência.

Uma parceria comercial de sucesso envolve um forte alinhamento de processos. Nesse sentido, a cooperação para a realização de treinamentos é fundamental. Atualmente, as empresas têm realizado sessões de engajamento com parceiros e fornecedores, com o intuito de reforçar a conduta ética esperada por aqueles externos à organização. A tendência é de que o envolvimento de parceiros nesses processos aumente ainda mais nos próximos anos.

Embora entendam a importância do treinamento para a adesão às práticas de conformidade, pouco mais da metade das empresas respondentes contam com um programa estruturado de treinamento para o combate a corrupção, tanto interna quanto externamente. Trata-se de um número baixo, considerando até mesmo as ações voltadas aos próprios funcionários da organização.



No radar das empresas: contratação de terceiros

Parceiros comerciais são um fator relevante de risco. O alinhamento de práticas de conduta e políticas anticorrupção é fundamental para a promoção de uma cadeia de valor mais transparente.

Compartilhar as premissas do código de conduta: Caso o parceiro tenha um código de conduta, conhecê-lo e verificar se está alinhado com o da empresa contratante.

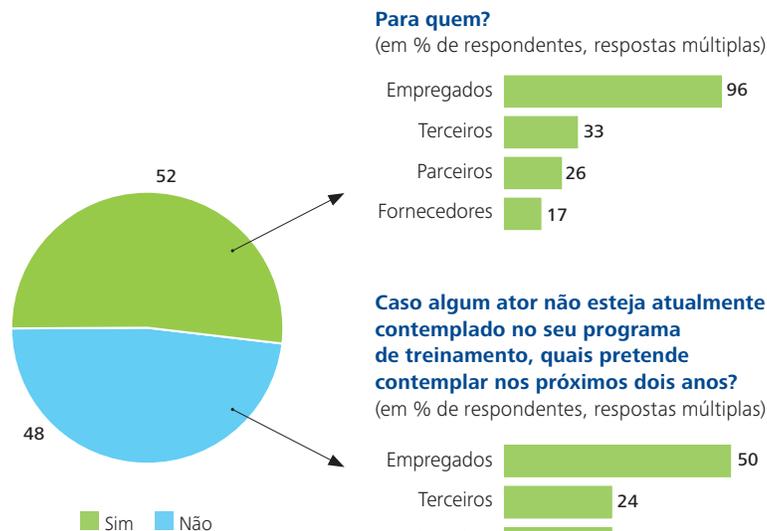
Formalizar a ciência das práticas anticorrupção: Sinalizar em contrato que o terceiro tem conhecimento e está acordo com as políticas de conformidade.

Ter cláusulas que permitam a diligência: Realização de verificação de processos na empresa contratada.

Observar potenciais conflitos de interesse: Checar se o parceiro conta, por exemplo, com algum ex-funcionário público que possa ter algum privilégio na interface com o governo.

A empresa possui programa de treinamento para o combate à corrupção?

(em % de respondentes)



A empresa conhece e pratica "due diligence" com terceiros ou parceiros que prestam serviço em nome da empresa, fornecedores e empregados?

(em % de respondentes)



Os desafios envolvidos

Entre os desafios mais relevantes para as organizações estão lidar com o complexo ambiente regulatório brasileiro e o maior envolvimento da área de Compliance com a estratégia da organização. Nota-se a expectativa por uma maior integração com as áreas de negócio e por uma abordagem mais estratégica da função de conformidade. Esta expectativa, porém, esbarra ainda em alguns aspectos práticos – tais como a complexidade do ambiente regulatório, a independência da área de Compliance e a definição de papéis e responsabilidades.

Outro aspecto prático que parece estar no radar das organizações é a questão tecnológica. O investimento em ferramentas para o monitoramento da conformidade é algo que ainda está sendo assimilado pelas empresas, mas que desponta com uma tendência importante para um futuro próximo.



No radar das empresas: mídias sociais

A era da informação coloca às empresas o desafio de fazer uma governança adequada de seus dados mais relevantes e sensíveis.

Investir em segurança da informação: Tecnologia para apoiar a segurança de dados críticos.

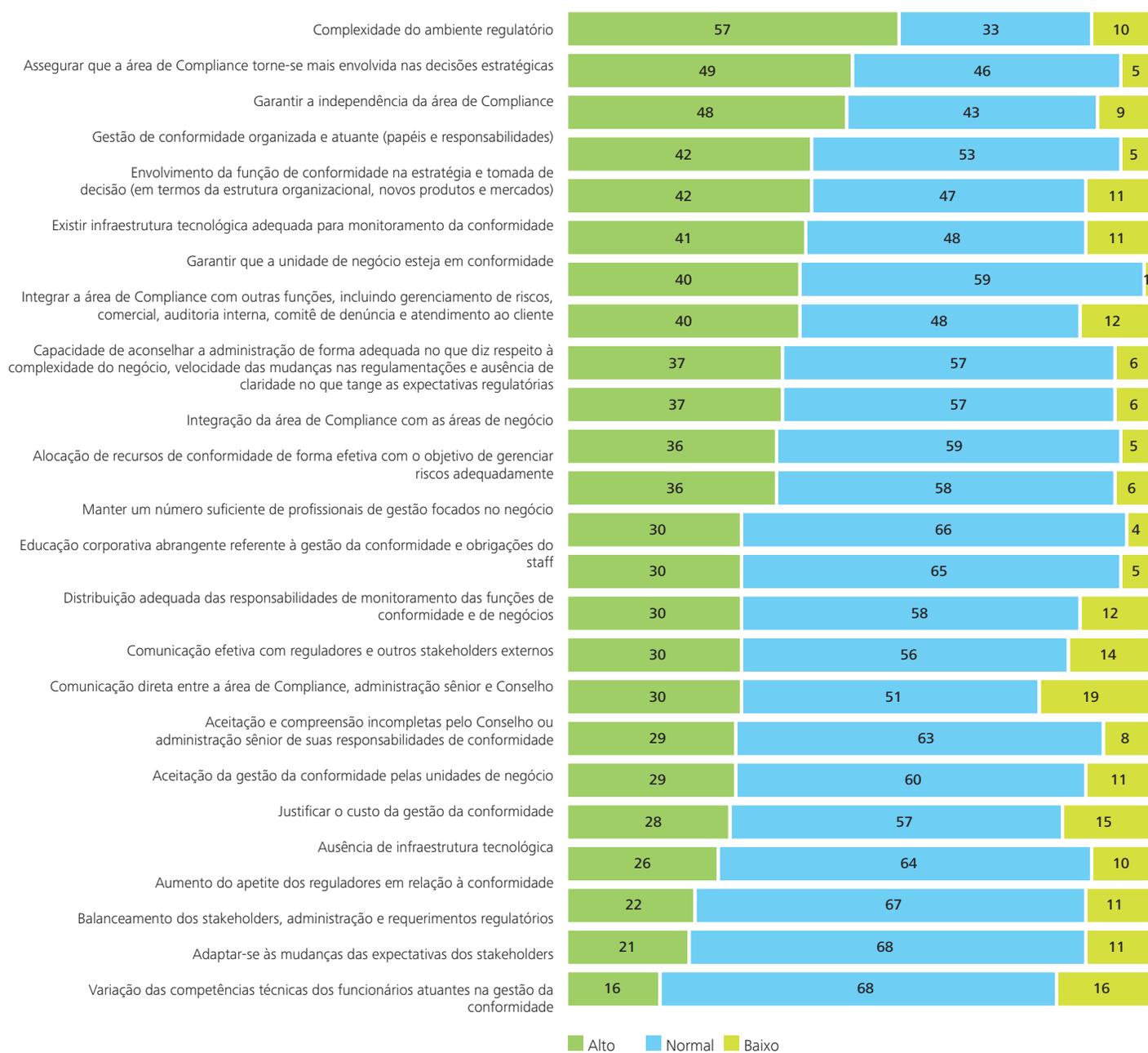
Estabelecer políticas para uso de canais digitais: Regras claras e acordadas de utilização de redes pessoais e profissionais na internet.

Promover uma política de confidencialidade: Disseminar e aplicar condutas e práticas para preservar as informações sigilosas.

Aplicar ferramentas de monitoramento e análise de informação: Acompanhamento e gestão, em tempo real, das informações divulgadas sobre a empresa.



Quais os maiores desafios (algo que precisa ser melhorado ou implantado) enfrentados pela atividade de compliance na sua empresa?
(em % de respondentes para cada item)



Programa de conformidade

Conceitos e fontes de informação

A compreensão do papel e da responsabilidade de cada ator no processo de compliance nas empresas é fundamental para que as organizações consigam elaborar suas políticas e colocar em prática suas ações de conformidade.

No entendimento de grande parte dos respondentes da pesquisa, a responsabilidade máxima da conformidade de uma empresa está com a Alta Administração. É preciso ressaltar, porém, que esta responsabilidade é de todos na organização, na medida em que o conhecimento e o cumprimento às regras deve ser algo consolidado e disseminado na cultura corporativa.

À Alta Administração cabe definir as diretrizes e estabelecer os critérios de conformidade. Os envolvidos na função de compliance atuam em conjunto com outras áreas – como Gestão de Riscos, Controle Financeiro, Qualidade e Segurança – para criar os mecanismos e as ferramentas de implementação destas diretrizes, a serem disseminadas e cumpridas por todos na organização.

O envolvimento da área de Compliance com as demais áreas de empresa e o alinhamento desta função com a estratégia da organização também se coloca como uma questão relevante para os participantes do estudo. Os participantes ressaltam inclusive a importância de se ter uma estrutura de conformidade – em termos de profissionais, recursos, etc. – adequada ao porte e aos desafios regulatórios da empresa.

O entendimento de que a área de controles internos é suficiente para identificar eventos de corrupção na empresa é crítico, uma vez que esta função é apenas uma das responsáveis por esta função.

Outro número contundente é o de que mais de 70% das organizações consideram a área da Auditoria Interna apta a executar procedimento anticorrupção. Na realidade, esta função atua na linha final de defesa, responsável por fiscalizar e reportar ao Conselho de Administração as práticas da organização. Vale reforçar que os procedimentos anticorrupção devem ser executados por todos os profissionais da corporação.

Intensidade dos conceitos inseridos na empresa

1. A responsabilidade máxima da conformidade de uma empresa está com a Alta Administração.
2. A área de Compliance deverá ser independente, porém com envolvimento estreito com as linhas de negócios e demais linhas de defesa para ser mais efetiva.
3. Deverá haver uma coerência entre a estrutura da empresa e a estrutura da área de Compliance

58% dos respondentes consideram o seus controles internos como seguros ou muito seguros, ou seja, realmente capazes de identificar eventos de corrupção na empresa

71% consideram que seus auditores internos estão preparados para executar procedimentos de anticorrupção com sucesso

“A área de Compliance não é a única a atuar na mitigação de riscos de corrupção nas empresas, mas é uma importante articuladora deste processo.”

Trevor Schumacher, sócio da área de Financial Advisory da Deloitte e especialista em soluções forenses

Apenas 21% das organizações sinalizaram que seu escopo de atuação é completo – uma porcentagem menor das que declararam que sua atuação é limitada a aspectos de processos e gestão de riscos.

Entre os stakeholders com os quais a área de Compliance tem menor envolvimento estão atores extremamente importantes, por conta dos riscos que podem oferecer à empresa – notadamente a Mídia e os Parceiros.

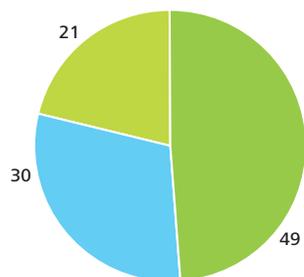
Fontes de informação que devem ser utilizadas para elaboração do programa de compliance

1. Matriz de riscos e controles
2. Políticas e procedimentos
3. Estratégias das áreas de negócios
4. Decisões dos comitês
5. Controles internos e auto-avaliação

Atividades de compliance mais citadas a serem incluídas no programa de gestão

1. Promover a adoção de uma cultura de compliance para toda a organização
2. Estabelecer de políticas e procedimentos de compliance
3. Reportar-se periodicamente à Alta Administração

Escopo de atuação da área de Compliance (em % de respondentes)



- Abrangente, com atuação em assuntos de maior relevância e risco relacionados aos aspectos mencionados anteriormente
- Limitado, com restrição de atuação em alguns aspectos relacionados a processos e gestão de riscos.
- Completo, atuando sem restrições em todas as áreas da organização e englobando estratégias, políticas, processos, sistemas, produtos e gestão de riscos

Aspectos que deveriam estar contemplados no programa mencionados pelos respondentes:

1. Avaliação dos riscos regulatórios inerentes aos processos e às estratégias
2. Identificação dos riscos de compliance / processos-chave
3. Follow-up
4. Identificação das expectativas da Alta Administração e gestores quanto à gestão da conformidade
5. Alinhamento do programa com as estratégias da organização

Principais áreas de interação com a área de Compliance

1. Gestão de riscos
 2. Jurídico
 3. Auditoria interna
 4. Controle internos
 5. Outras*
- * Regulatória, Controladoria, Suprimentos e Comercial, Gestão de Negócios, Marketing, etc.

Nível de envolvimento com stakeholders

Mais envolvimento

- 53% - Auditores internos
- 49% - Auditores externos
- 37% - Acionistas
- 35% - Órgãos reguladores
- 28% - Fiscalizadores

Menos envolvimento

- 45% - Analistas de agências de rating
- 42% - Mídia
- 34% - Público geral
- 34% - Investidores
- 26% - Parceiros

Práticas e ferramentas

Política anticorrupção

Entre as empresas que possuem uma política anticorrupção formalizada, a maior parte realiza a divulgação apenas para seu público interno, deixando de envolver stakeholders importantes, como parceiros e clientes. As organizações que ainda não contam com esta política demonstraram em peso a intenção de criá-la em um futuro próximo.

Assuntos mais abordados na política de anticorrupção:

1. Definição de conceitos relacionados à corrupção (suborno, funcionalismo público).
2. Diretrizes para concessão e recebimento de brindes, convites, presentes, hospitalidade e viagens.

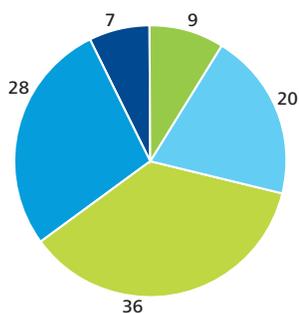
3. Mecanismos de denúncia voluntária.
4. Penalidades previstas em caso de descumprimento das diretrizes de anticorrupção.
5. Diretrizes para efetivação de contribuições, patrocínio, doações para ONGs, fundações e partidos políticos.

Controles internos

Ainda que haja uma aderência das empresas no desenvolvimento de políticas anticorrupção, o processo de detecção e avaliação dos riscos relativos a atos ilícitos ainda não é padronizado e não conta com uma periodicidade definida em grande parte das organizações participantes.

A empresa tem política de anticorrupção?

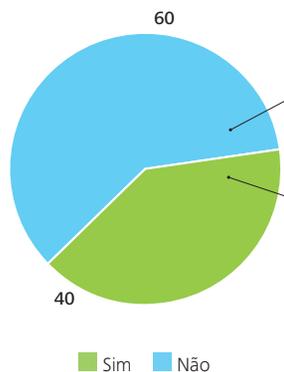
(em % de respondentes)



- Possui uma política de anticorrupção formalizada, mas tem consciência de que não é devidamente divulgada
- Possui uma política de anticorrupção formalizada e divulgada aos públicos interno e externo
- Possui uma política de anticorrupção formalizada e divulgada ao público interno
- Não possui uma política de anticorrupção formalizada, mas pretende criá-la nos próximos dois anos
- Não possui uma política de anticorrupção formalizada, e não pretende criá-la nos próximos dois anos

Há um processo que periodicamente detecta, avalia, responde e monitora os riscos relativos à corrupção?

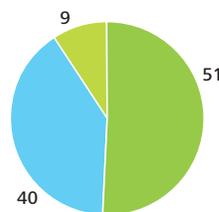
(em % de respondentes)



46% avaliam implantá-lo nos próximos dois anos

Qual a frequência?

(em % de respondentes)



Quais são os principais mecanismos?

- Compliance
- Auditoria interna
- Auto-avaliação de riscos e controles

Código de conduta e controles

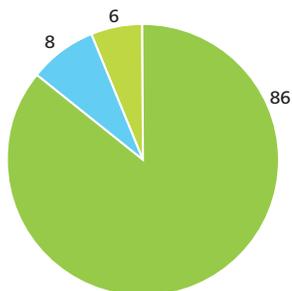
O código de conduta é a ferramenta de maior aderência por parte das empresas, com 94% de adesão por parte das organizações respondentes. Em grande parte, ele foi atualizado a menos de dois anos e lida com aspectos práticos, tais como riscos de dano de reputação, ações legais e perda financeira.

Quais áreas dentro da sua empresa estão mais expostas ao risco de corrupção? (respostas múltiplas)

1. Suprimentos (Compras)
2. Comercial (Vendas)
3. Relacionamento com o setor público
4. Gestão de obras
5. Licenças e protocolos

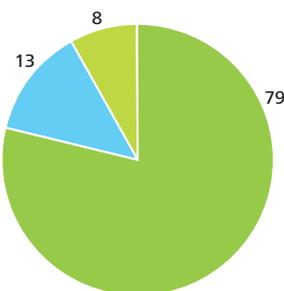


O seu código abrange princípios de conduta relacionados à anticorrupção? (em % de respondentes)



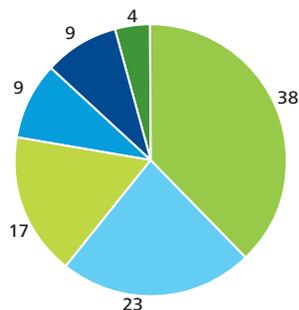
- Sim
- Não
- Não possui Código de Conduta/Ética

Atualização do código (em % de respondentes)



- Em 2013 e 2014
- Em 2011 e 2012
- Antes de 2011

Quais os maiores impactos trazidos pela descoberta de casos de corrupção? (em % de respondentes)



- Dano de reputação
- Ações legais contra a empresa
- Perda financeira
- Ações do regulador contra a empresa
- Perda de capital humano
- Interrupção das operações

“Além de estabelecer políticas, é preciso garantir processos para que elas sejam implementadas no cotidiano da corporação.”

Gustavo Lucena, sócio da área de Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte

Papéis e responsabilidades

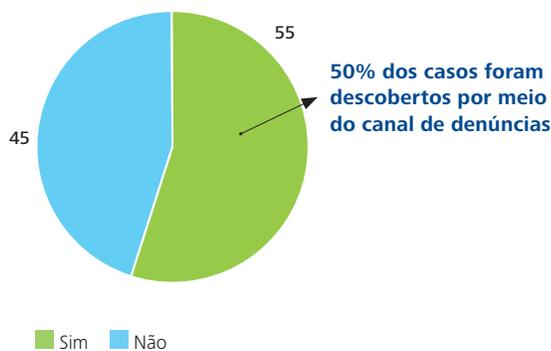
O papel das lideranças da organização é fundamental para a consolidação de uma cultura corporativa ética. Um exemplo é a percepção dos respondentes de que a Alta Administração tem um papel efetivo na redução do risco de corrupção.

Por outro lado, a cultura e a burocracia do Brasil estão, segundo os participantes da pesquisa, entre os maiores entraves externos neste sentido. Entre as barreiras internas, a principal é a forma de fazer negócios arraigada na organização.

O aspecto econômico predomina quando as organizações se comparam aos seus competidores. No entanto, a responsabilidade corporativa também se destaca entre os indicadores de comparação com os pares.

Teve caso de corrupção na empresa?

(em % de respondentes)



Que aspectos seriam os mais efetivos para reduzir a probabilidade do risco de corrupção?

1. Compromisso da Alta Administração
2. Treinamento adequado e amplo
3. Clara comunicação das políticas

Principais barreiras para a adequada implementação de um programa de anticorrupção

Externas

1. Cultura do País
2. Burocracia pública
3. Postura dos fiscais governamentais

Internas

1. Forma de fazer negócios
2. Segmento de atuação suscetível à corrupção
3. Estrutura da empresa

Principais formas de corrupção no setor

1. Pagamentos indiretos (pagamentos a agentes, representantes, intermediários, ou outros terceiros contratados)
2. Presentes, brindes, hospitalidade, entretenimento e viagens inapropriadas
3. Facilitação de licenças

Indicadores utilizados para se comparar com os competidores

1. Rentabilidade
2. Crescimento da receita
3. Compromisso com a responsabilidade corporativa

Tendências e perspectivas

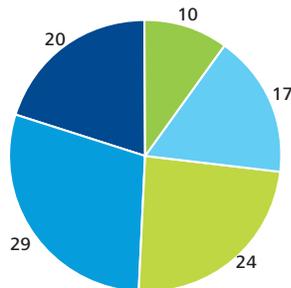
O risco de corrupção vem entrando na pauta das empresas nos últimos anos. Entretanto, muitas organizações ainda demonstram desconhecimento sobre a nova legislação em vigor no Brasil, e até mesmo sobre as regulamentações aplicáveis ao próprio setor.

Entre os que consideram a Lei Anticorrupção “muito ineficaz”, “ineficaz” ou “não eficaz nem ineficaz”, 32% não acreditam que haverá penalizações em relação aos administradores das empresas corporativas e aos servidores públicos. Vale lembrar que a lei foi aprovada, mas aguarda regulamentação.

29% dos respondentes acreditam que nos últimos dois anos aumentou muito a importância do risco de corrupção no Brasil

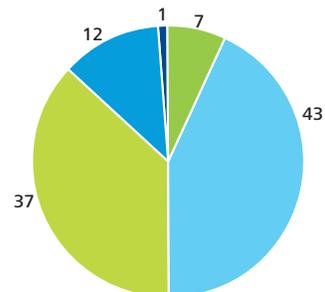
57% concordam que corrupção é um custo intrínseco na forma de se fazer negócios no Brasil

Sobre relação aos contatos e/ou as relações pessoais com o setor público
(em % de respondentes)



- Não é importante
- Pouco importante
- Moderadamente importante
- Importante
- Muito importante

Sobre a Lei 12.846/13 no combate à corrupção no Brasil
(em % de respondentes)



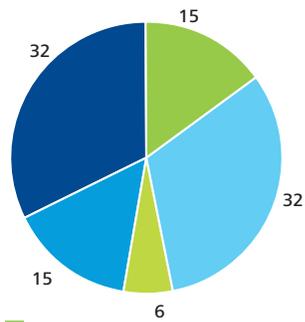
- Muito eficaz
- Eficaz
- Não eficaz nem ineficaz
- Ineficaz
- Muito ineficaz

“A demanda da sociedade por maior transparência é irreversível. As empresas e as instituições serão cada vez mais cobradas neste sentido.”

Camila Araújo, sócia-líder do Centro de Governança Corporativa da Deloitte

**Sobre as normas internacionais anticorrupção
(FCPA, Bribery Act, Convenção das
Nações Unidas Contra a Corrupção, etc.)**

(em % de respondentes)



- Não sei quais são as normas internacionais aplicáveis à empresa para a qual trabalho
- As normas internacionais de anticorrupção não são aplicáveis à empresa para a qual trabalho
- As normas internacionais de anticorrupção são aplicáveis à empresa para a qual trabalho, e às vezes são contempladas nas tomadas de decisão e execução dos negócios
- As normas internacionais de anticorrupção são aplicáveis à empresa para a qual trabalho, porém não são contempladas nas tomadas de decisão e execução dos negócios
- As normas internacionais de anticorrupção são aplicáveis à empresa para a qual trabalho, e são sempre contempladas nas tomadas de decisão e execução dos negócios





Percepções do respondentes

Declarações colhidas de respostas qualitativas

“Os valores perdidos pela corrupção poderiam ser aplicados em investimento para melhoria das condições do País.”

“Compliance e lei anticorrupção fazem parte de nosso dia-a-dia muito mais no relacionamento com nossos clientes que nas operações de nossa empresa.”

“É importante destacar que uma ‘empresa compliance’ não necessariamente é uma empresa ética. Mas uma empresa ética é naturalmente uma ‘empresa compliance’.”

Estrutura integrada

Para atender aos desafios apresentados neste estudo, as melhores práticas anticorrupção prevêm um programa integrado, considerando as etapas a seguir.

Círculo virtuoso

O passo a passo para implementação de um programa integrado de anticorrupção



Contatos

Ronaldo Fragoso

Sócio-líder da área de Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte
rfragoso@deloitte.com

José Paulo Rocha

Sócio-líder da área de Financial Advisory e líder da prática Forense da Deloitte
jprocha@deloitte.com

Camila Araújo

Sócia-líder do Centro de Governança Corporativa da Deloitte
camilaaraujo@deloitte.com

Gustavo Lucena

Sócio da área de Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte
gustavolucena@deloitte.com

Trevor Schumacher

Sócio da área de Financial Advisory da Deloitte e especialista em soluções forenses
trschumacher@deloitte.com

Lei Anticorrupção – Um retrato das práticas de compliance na era da empresa limpa

Coordenação da pesquisa: Centro de Governança Corporativa e Departamento de Research da Deloitte

Produção do relatório: Departamento de Strategy, Brand & Marketing da Deloitte

Arte: Mare Magnum

O conteúdo deste relatório e todos os resultados e análises relacionados à pesquisa “Lei Anticorrupção – Um retrato das práticas de compliance na era da empresa limpa” foram produzidos pela Deloitte. A reprodução de qualquer informação inserida neste relatório requer autorização expressa da Deloitte, com o compromisso de citação da fonte.

Para mais informações, contate a Deloitte pelo e-mail comunicacao@deloitte.com ou pelo telefone (11) 5186-6686.



A Deloitte refere-se a uma ou mais entidades da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido ("DTTL"), sua rede de firmas-membro, e entidades a ela relacionadas. A DTTL e cada uma de suas firmas-membro constituem entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também chamada "Deloitte Global") não presta serviços a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obter uma descrição mais detalhada da DTTL e suas firmas-membro.

