

# Respondendo à Lei Anticorrupção do Reino Unido de 2010

Informações para  
organizações  
comerciais do Reino  
Unido que operam em  
mercados emergentes,  
especificamente em  
países do BRIC

Novembro de 2011



**RUSSO-BRITISH**  
CHAMBER OF COMMERCE



**UK INDIA**  
BUSINESS COUNCIL





---

# Índice

<b>Bem-vindo</b>	<b>2</b>
<b>Visão geral</b>	<b>5</b>
<i>Histórico</i>	5
<i>Principais crimes e suas penalidades</i>	6
<i>Quais são as penalidades?</i>	6
<b>Por que é importante responder à Lei Anticorrupção do Reino Unido?</b>	<b>7</b>
<b>O que a sua empresa deve fazer?</b>	<b>8</b>
<i>Desafios</i>	8
<i>O que a Lei significa para organizações comerciais que fazem negócios no exterior</i>	8
<i>Desafios comerciais e culturais enfrentados pelos países do BRIC</i>	11
<b>Administrando os riscos – recomendações</b>	<b>14</b>
<i>Princípio 1: Proporcionar procedimentos</i>	14
<i>Princípio 2: Compromisso do alto escalão</i>	15
<i>Princípio 3: Realizar uma avaliação abrangente do risco de corrupção</i>	15
<i>Princípio 4: Due diligence</i>	15
<i>Princípio 5: Comunicação (inclusive treinamento)</i>	16
<i>Princípio 6: Monitoramento e revisão</i>	16
<i>Cortesias de empresas e pagamentos de facilitação</i>	17
<i>Recomendações para administração dos riscos</i>	18
<i>Como podemos ajudar?</i>	20
<b>Contatos</b>	<b>21</b>

# Bem-vindo

## Ian Powell

Presidente e Senior Partner da PwC UK



***A Lei Anticorrupção do Reino Unido de 2010 (a “Lei”) entrou em vigor em 1º de julho de 2011. Essa importante legislação tem ramificações potencialmente significativas para as empresas britânicas que operam em mercados estrangeiros, bem como para organizações comerciais estrangeiras que operam no Reino Unido.***

O alcance global dessa legislação significa que as organizações britânicas que operam em mercados estrangeiros poderiam ficar sujeitas a processos no Reino Unido se fossem acusadas de envolvimento em práticas de corrupção, como definido na Lei.

Tendo isso em mente, o Conselho Comercial Reino Unido-Índia, o Conselho Comercial Sino-Britânico, a Câmara Brasileira de Comércio na Grã-Bretanha, a Câmara de Comércio Russo-Britânica e a PwC1 estão trabalhando para informar as organizações comerciais do Reino Unido que operam

em mercados emergentes como melhor se preparar. O objetivo deste relatório é aumentar a consciência em relação aos riscos da corrupção, bem como sugerir como as organizações comerciais podem diminuir esses riscos e proteger-se de potenciais consequências desastrosas decorrentes de infrações - inclusive em termos de reputação.

Embora o foco deste relatório esteja nas organizações do Reino Unido que estão indo para o exterior, também incentivaremos as organizações comerciais estrangeiras com interesses no Reino Unido a procurar conselho profissional adequado com relação à sua possível exposição.

Espero que considerem esse guia útil. Favor contatar-nos caso queiram informações mais detalhadas sobre a Lei Anticorrupção de 2010 ou aconselhamento sobre quaisquer questões mais abrangentes relacionadas a Governança Corporativa, risco ou conformidade.

## Jaime Gornsztejn

Presidente da Câmara Brasileira de Comércio na Grã-Bretanha



***A Câmara Brasileira de Comércio na Grã-Bretanha dá as boas-vindas a esta iniciativa em nome de seus membros. A Lei tem implicações de grande alcance para seus negócios, e este relatório fornece um guia útil para explicar seu possível impacto.***

A internacionalização de suas organizações comerciais locais, o crescimento de uma economia diversificada e o desabrochar dos investimentos diretos estrangeiros no país já impulsionaram o Brasil a progredir significativamente na implementação de melhores práticas de Governança Corporativa. Diante disso os negócios no Brasil estão enfrentando um período de transformações seguidas pela convergência das normas contábeis e de auditoria locais com as *International Financial Reporting Standards* (IFRS).

A Câmara Brasileira está comprometida a compartilhar essas conquistas monitorando os efeitos da Lei em seus membros, bem como educando o público, tanto no Reino Unido como no Brasil, com relação ao impacto da Lei em vários setores de negócios.

A Câmara Brasileira está ativamente envolvida em vários seminários e programas cujo objetivo é abordar as preocupações e visões dos membros e não membros. Fazer negócios no Brasil pode ser uma experiência atraente e lucrativa, mas, como todos os negócios em mercados novos, sua organização precisa estar ciente das exigências legais e das questões de conformidade que podem surgir.

Ao visitar o *website* da Câmara Brasileira – <http://brazilianchamber.org.uk> –, você pode encontrar informações sobre tratados comerciais e negócios entre o Brasil e o Reino Unido.

1 'PwC' refere-se a PricewaterhouseCoopers LLP (uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada registrada no Reino Unido), que é uma das firmas-membro da PricewaterhouseCoopers International Limited, cada firma membro é uma entidade legal separada

## Stephen Dalziel

Diretor Executivo  
da Câmara de Comércio  
Russo-Britânica



*Talvez a Rússia seja percebida – dentro e fora do país – como um local onde subornos são necessários para que as coisas sejam feitas. Essa imagem lamentável é o amplo resultado de um capitalismo gângster ocorrido nos anos 90. Após a queda da União Soviética no fim de 1991 e a introdução de uma economia de mercado livre, atividades criminosas, funcionários públicos corruptos e uma inflação galopante invadiram o país. Passou-se a impressão de que a única maneira de fazer negócios era com ameaças e subornos. Muitas organizações estrangeiras que se transferiram para a Rússia naquela ocasião não fizeram nada para evitar que os locais se utilizassem dessas práticas, e a Rússia, justificadamente, recebeu o apelido de “Oriente Selvagem”.*

Avançando 20 anos, vemos que agora a Rússia é um país muito diferente. Empreendedores brilhantes e arrojados aprenderam como conduzir os negócios de maneira ética. A geração que cresceu em direção da maturidade nas duas últimas décadas aprendeu que os lucros vêm da aplicação de normas éticas.

A Câmara de Comércio Russo-Britânica (RBCC) sempre destaca aos seus membros, e quaisquer outras organizações comerciais do Reino Unido que estão

considerando realizar negócios na Rússia, que não há absolutamente qualquer necessidade de subornar ou realizar outras práticas corruptas na Rússia. Se uma organização comercial estrangeira fizer isso somente uma vez – por exemplo, passando dinheiro em um envelope marrom -, ficará marcada para sempre. Esse tipo de reputação é quase impossível de apagar.

Podemos levar um pouco mais de tempo para chegar aos objetivos do seu negócio pelo caminho ético, mas sempre insistimos para que as organizações comerciais adotem uma abordagem de longo prazo para fazer negócios na Rússia. Se você estiver entrando no mercado com a intenção de estar nele daqui a dez anos ou mais (um período razoável para o mercado russo), que diferença fará se você precisar gastar seis meses para concluir o primeiro negócio de maneira ética - em vez de apressar-se para fazê-lo em dois meses? E, no fim daquele período, você terá uma boa reputação, em vez de ficar manchado por alegações de suborno (seja como agente ativo ou passivo do suborno)?

Uma abordagem de bom senso para fazer negócios na Rússia deve ser a de manter o negócio claro, honesto e transparente. Os lucros falarão por si mesmos.

## Stephen Phillips

Chefe Executivo do  
Conselho Comercial  
Sino-Britânico



*São muitas, variadas e crescentes as oportunidades para negócios britânicos na China, e a importância do mercado está cada vez mais reconhecida. Entretanto, muitas organizações comerciais do Reino Unido ainda não entendem a necessidade de destravar esse potencial.*

O ambiente de negócios na China mudou drasticamente nos últimos 30 anos. Os mercados abriram-se e as organizações comerciais chinesas e os funcionários públicos tornaram-se cada vez mais cientes das práticas comerciais internacionais. Mas a abordagem aplicada aos negócios sempre difere da prática aceita no Reino Unido.

Além disso, as práticas comerciais variam nas diferentes regiões da China. E como organizações comerciais do Reino Unido acessam cada vez mais oportunidades em partes do país que estão se desenvolvendo rapidamente e que são emergentes, elas esperam encontrar parceiros comerciais e outras contrapartes

com exposição limitada às organizações estrangeiras. Essas diferenças requerem um grau de entendimento e adaptabilidade das organizações que desejam atingir o sucesso. Entretanto, elas não evitam a boa prática comercial e, certamente, não devem criar atividades que não seriam toleradas em seus países. A boa prática de negócios demanda que organizações comerciais sempre tenham uma supervisão eficiente de seus empregados e de terceiros atuando em seu nome. A Lei trouxe essa necessidade a um enfoque ainda mais claro para as organizações comerciais do Reino Unido de todos os tamanhos.

Este relatório foi produzido para esclarecer essa nova Lei e ajudar as organizações comerciais do Reino Unido a entender o que elas precisam fazer para assegurar o cumprimento. No Conselho Comercial Sino-Britânico, comprometemo-nos a dar às organizações comerciais do Reino Unido informações atualizadas sobre o impacto da Lei na China, bem como todas as questões comerciais que podem surgir ali.

## Richard Heald

Presidente do Conselho  
Comercial Reino Unido e Índia



***Em um país tão diversificado como a Índia, que vivencia um período crescente de desenvolvimento interno, são múltiplas as oportunidades para empresas do Reino Unido. Os últimos anos viram um crescimento rápido no número de contratos comerciais com a Índia por empresas do Reino Unido, seja pelo estabelecimento de novos empreendimentos, expansão dos negócios existentes, novos contratos de exportação ou por investimentos internos da Índia.***

Como em muitas economias que estão se desenvolvendo rapidamente, as oportunidades de grande criação de riqueza também trazem perigos. A corrupção é um problema na Índia. Mas o momento está voltando-se contra essas práticas. Recentemente, houve um tumulto de civis na Índia, que protestavam contra alguns dos exemplos mais flagrantes. Políticos e burocratas estão cada vez mais sendo obrigados a prestar contas de suas ações e há um senso palpável de que, se a Índia obtiver seu lugar de direito no alto da tabela de potências econômicas, isso deve ser visto como uma maneira de executar as melhores práticas na governança global.

Para as organizações comerciais do Reino Unido, o mantra óbvio é evitar situações em que alguém possa ficar comprometido. Nem sempre isso é fácil. A área de Infraestrutura – principalmente onde contratos públicos e a exigência de obter licenças são necessários - permanece como uma área específica de preocupação. Mas muitas atividades comerciais, até na área de infraestrutura, podem ser feitas em associação com o setor privado, no qual as regras são boas e estão melhorando, há mais inteligência evidente em relação às contrapartes e exigência de se estar em conformidade com as regulamentações KYC de mercados de capitais e financeiros dinâmicos. As normas do setor privado da Índia, de sociedades anônimas de capital fechado do Reino Unido e as exigências da Lei estão bem alinhadas.

Isso não diminui a necessidade de *due diligence* para participantes que aspiram ter e aos que têm comércio bilateral com a Índia. A Lei promove maior transparência e prestação de contas nas empresas. Como tal, não deveria ter o efeito de desencorajar as empresas do Reino Unido de explorar uma economia complexa e de alto crescimento como a da Índia.

Claro, as empresas no Reino Unido, de todos os tamanhos, precisam encontrar maneiras de empreender nesses mercados. Pode parecer intimidador, mas muitas empresas do Reino Unido já operam com êxito na Índia mediante uma variedade de estratégias de entrada, e lucros vêm sendo gerados com essas atividades.

Esta brochura procura demonstrar o comprometimento do Conselho Comercial Reino Unido e Índia a ajudar as empresas do Reino Unido a serem bem-sucedidas na Índia. Além disso, nossa abordagem colaborativa com as entidades comerciais de outros mercados emergentes procura responder aos interesses da comunidade empresarial e nosso objetivo comum de promover os interesses do Reino Unido no mundo todo, ao mesmo tempo em que apoia a maior concorrência e a integridade nos negócios.

Esperamos que esta brochura seja informativa para vocês e que catalise seus esforços para entrar no mercado. Favor contatar-nos para obter mais informações sobre as estratégias de entrada e sobre o trabalho que fazemos para tirar o máximo de proveito da oportunidade para fazer negócios na Índia para sociedades anônimas de capital fechado do Reino Unido.

***É absolutamente essencial não perder terreno para seus concorrentes, evitando territórios emergentes - mas, para sobreviver no longo prazo, uma reputação ilibada é essencial.***

## Visão geral



*A Lei Anticorrupção do Reino Unido é, em muitos aspectos, mais onerosa do que a Lei Anticorrupção dos Estados Unidos.*

### **Histórico**

Integridade nos negócios é fundamental para o sucesso de qualquer organização comercial. Em todo o mundo, as empresas estão cada vez mais sendo obrigadas a prestar contas não apenas daquilo que alcançam, tanto técnica quanto financeiramente, mas também de como elas alcançam isso. Onde quer que ocorra suborno, ele pode fatalmente minar essas realizações, criando um risco financeiro e regulatório enorme para as organizações envolvidas.

O suborno também pode perpetuar a corrupção, o subdesenvolvimento e a pobreza nos países em que propinas são pagas. Esse problema está ocasionando a imposição de ações internacionais para impor medidas anticorrupção mais rigorosas.

A Lei Anticorrupção do Reino Unido de 2010 (“a Lei”) foi aprovada em 8 de abril de 2010 e entrou em vigor em 1o de julho de 2011. Embora subornos sejam ilegais no Reino Unido há muito tempo, a Lei representa uma mudança significativa na legislação desse país nas áreas empresarial e de negócios. Ela foi introduzida parcialmente em resposta à pressão da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), bem como à crescente crítica internacional da deficiência percebida de o Reino Unido colocar em vigor as leis anticorrupção existentes. A Lei atualmente é vista de maneira mais ampla como uma das leis anticorrupção mais rígidas do mundo desenvolvido.

O preceito abrangente da Lei é o de que uma organização comercial deve entender e documentar os riscos que enfrenta e tomar as medidas adequadas para abordá-los. Quaisquer procedimentos para evitar subornos devem ser proporcionais aos riscos.

## **Principais crimes e suas penalidades**

A Lei descreve quatro crimes principais, que estão resumidos abaixo.

- Corrupção ativa – oferecer, prometer ou dar propina.
- Corrupção passiva – solicitar, concordar em receber ou aceitar propina.
- Suborno de um funcionário público estrangeiro.
- Contravenção corporativa de falha na prevenção de suborno - a responsabilidade é gerada por uma pessoa agindo para ou em nome da organização que paga o suborno. A defesa é a de que a organização comercial tinha “procedimentos adequados” oportunos para evitar tal conduta.

Quando uma organização comercial comete algum dos três primeiros crimes, a alta administração também poderá ser responsabilizada se eles ‘consentirem ou forem coniventes’.

O governo do Reino Unido está sob pressão considerável para executar a nova legislação. O Índice de Percepção da Corrupção de 2010 da Transparency International<sup>2</sup> mostrou que a pontuação do Reino Unido caiu de 7,7 em 2009 para 7,6 em 2010, perdendo três posições no ranking internacional, de 17 para 20. Isso aumentou as preocupações sobre a reputação internacional do Reino Unido.

***De acordo com a Lei, não apenas é crime o suborno, como também a falha em evitá-lo.***

Os órgãos reguladores também estão demonstrando sua intenção, por meio de palavras e ações, de tomar uma atitude mais rigorosa contra o suborno e a corrupção. Isso impõe cada vez mais uma colaboração e uma cooperação próximas entre as várias agências envolvidas. Se e quando o suborno for identificado, haverá penalidades para a organização comercial e para o(s) indivíduo(s) responsável(eis).

## **Quais são as penalidades?**

Organizações comerciais – uma multa ilimitada (definida pelo tribunal).

Indivíduos – até 10 anos de prisão, multa ilimitada (definida pelo tribunal), ou ambas.

Diretores – podem estar sujeitos a processos de impedimentos, potencialmente levando a proibição em atuar como diretor por até 15 anos.

Empreiteiros públicos – possível exclusão de contratos públicos.

Embora não estipulado na Lei, as consequências colaterais para uma organização comercial poderiam envolver danos severos à reputação por meio de cobertura negativa da imprensa, bem como a descontinuidade da empresa. A condenação poderia levar organizações a serem colocadas em listas negras e restringidas de participar de ofertas para determinados tipos de projetos. No caso de indivíduos, as consequências poderiam envolver ações disciplinares e/ou demissões.

O Serious Fraud Office (SFO)<sup>3</sup> também enviou mensagens fortes sobre uma nova abordagem nas investigações e acusações de alegações de suborno. Isso acarreta mais ênfase em relatos próprios e cooperação nas investigações por organizações comerciais, com a ameaça de que não apresentar os relatos próprios ou não cooperar adequadamente levará a sanções mais pesadas.

<sup>2</sup> Ela mede os níveis percebidos de corrupção no setor público em 178 países do mundo, numa escala de 0 (altamente corrupto) a 10 (altamente íntegro).

<sup>3</sup> The Serious Fraud Office, um departamento de Governo independente que investiga e processa por fraude e corrupção consideradas sérias ou complexas. Ele faz parte do sistema de justiça criminal do Reino Unido com jurisdição na Inglaterra, no País de Gales e na Irlanda do Norte; no entanto, exclui a Escócia, a Ilha de Man e as Channel Islands.

# Por que é importante responder à Lei Anticorrupção do Reino Unido?

Agências internacionais de aplicação de leis, como a SFO no Reino Unido, o Departamento de Justiça nos EUA e outras entidades ao redor do mundo, estão colaborando cada vez mais em casos internacionais, o que aumenta a probabilidade de detecção de suborno e sucesso nos processos judiciais associados. Com a introdução da Lei, as organizações comerciais e outras que fazem negócios no Reino Unido não têm outra escolha além de lidar com um novo regime mais ameaçador anticorrupção, inclusive a introdução de um novo crime corporativo de “falha na prevenção” de suborno.

Isso significa que as organizações comerciais devem ser capazes de demonstrar que têm “procedimentos adequados” apropriados para evitar práticas corruptas de seus empregados ou terceiros que atuam em seu nome. Esse é um fator crucial para mitigar o risco de suborno e para uma limitação efetiva de danos.

“Procedimentos adequados” é a única defesa disponível quando o suborno é descoberto. Embora a Lei não defina “procedimentos adequados”, o Ministério da Justiça emitiu diretrizes para acompanhar a nova legislação anticorrupção e ajudar as organizações comerciais a cumpri-la. A Diretriz tem um nível alto, está baseada em princípios e não prescreve. As seis áreas-chave para enfoque são:

Princípio 1: Proporcionar procedimentos

Princípio 2: Compromisso do alto escalão

Princípio 3: Avaliação de risco

Princípio 4: *Due diligence*

Princípio 5: Comunicação  
(inclusive treinamento)

Princípio 6: Monitoramento e revisão.



As diretrizes esclarecem que se pretende que esses princípios sejam flexíveis e focados no resultado e que todos os procedimentos de prevenção de suborno devem ser proporcionais ao nível de risco.

Essencialmente, há uma mensagem clara do governo de que as diretrizes não são um roteiro, nem pretendem ser um porto seguro. Se existem procedimentos adequados, em último caso, isso será um problema para os tribunais resolverem, com base nos fatos de determinado caso.

# O que a sua empresa deve fazer?

## Você precisa entender o seu risco e avaliar a sua resposta.

Embora aplicável a todas as entidades do Reino Unido, a Lei será particularmente relevante para organizações comerciais que operam em países com risco mais elevado<sup>4</sup>. Algumas das transações comerciais e negociações típicas que criam esses riscos são:

- vendas, especialmente aquelas que envolvem entidades estatais ou paraestatais
- movimentação de mercadorias
- obtenção de licenças, permissões, desembaraços regulatórios e agilização da burocracia
- negociação de impostos, taxas etc.
- outras negociações com o governo<sup>5</sup>, inclusive concessões do governo
- despesas com presentes, entretenimento, viagens
- patrocínio e algumas outras atividades de *marketing*
- associações profissionais
- honorários advocatícios
- bancos de desenvolvimento
- serviços de contabilidade ou tributários terceirizados
- doações para a caridade ou políticas

- certos tipos de atividades de Responsabilidade Social Empresarial (CSR)
- prática de *lobby*
- uso de intermediários, inclusive de agentes de vendas, consultores e distribuidores
- partes relacionadas
- joint ventures
- consórcios
- fusões e aquisições
- uso de ativos da empresa por terceiros.

De muitas maneiras, a apresentação da Lei pode requerer uma reavaliação fundamental dos riscos de suborno que organizações comerciais estão enfrentando e como esses riscos devem ser abordados.

As organizações comerciais precisam revisar seu comportamento para assegurar que estejam em conformidade - e evitar serem apanhadas em flagrante.

### Desafios

Para considerar o que a Lei significa para organizações comerciais em territórios estrangeiros, foi necessário assumir determinadas premissas e tratar os países que são o enfoque deste relatório como se cada país fosse um todo homogêneo.

Entendemos que isso significa que o conteúdo a seguir poderia parecer estar baseado em um número de estereótipos culturais. Embora esta não seja a nossa intenção, pareceu importante atentar a essa questão neste momento. Com isso em mente, aproveitamos para destacar que percebemos que todos os países e culturas são complexos e multifacetados. Na medida em que fomos

forçados a basear o que segue em amplas generalizações, fizemos isso simplesmente para articular, de maneira sucinta, algumas das importantes mensagens que estamos procurando comunicar.

### O que a Lei significa para organizações comerciais que fazem negócios no exterior

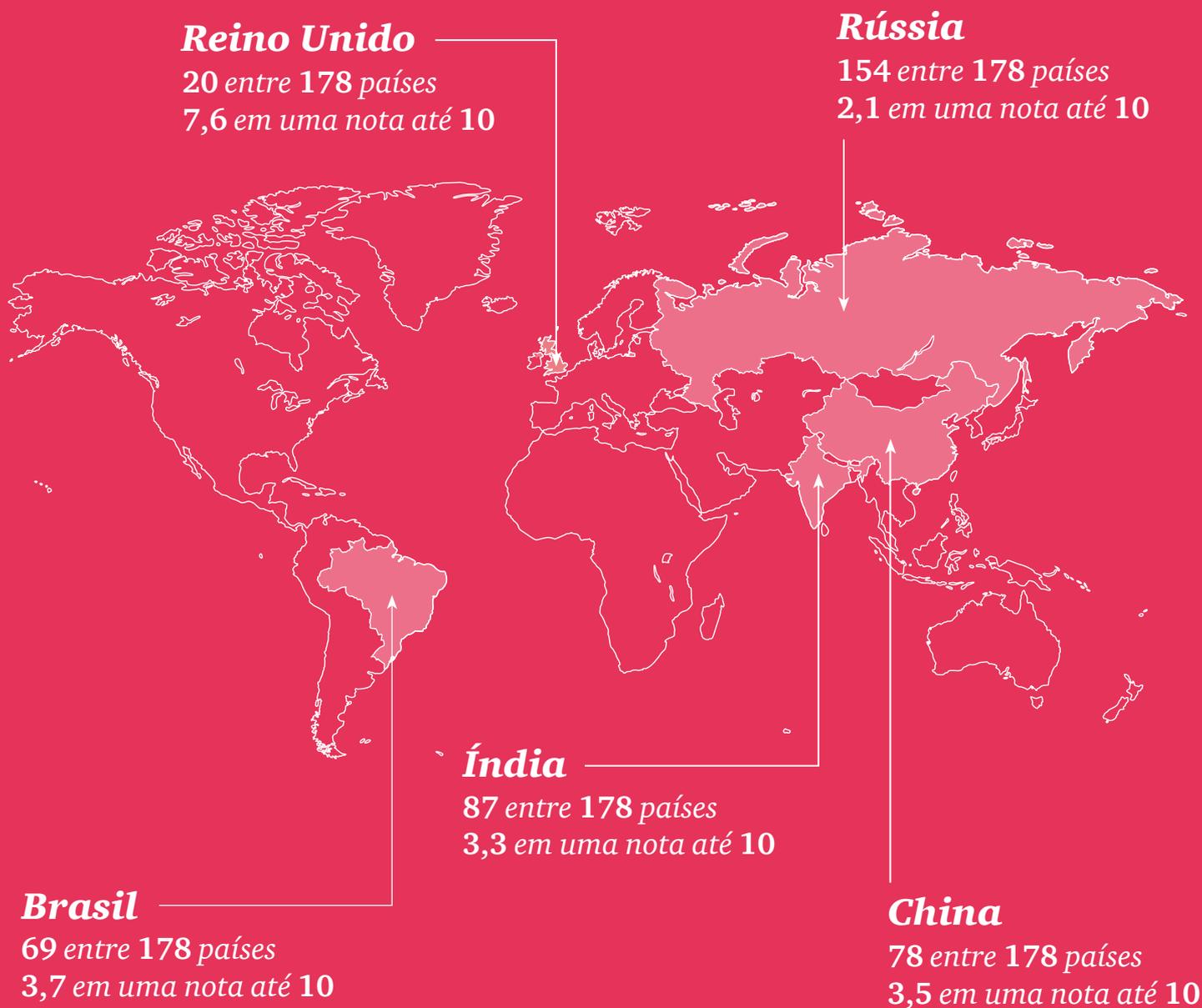
Organizações comerciais que operam em países estrangeiros precisam avaliar sua exposição ao risco com muito cuidado - o escopo da Lei é amplo, estendendo-se a:

Qualquer organização comercial registrada no Reino Unido com operações no Reino Unido ou em territórios no exterior, seja por meio de uma controlada, associada ou um agente, e qualquer organização comercial registrada em um território no exterior que faça negócios, ou seja parte de um negócio, no Reino Unido.

Há um risco potencialmente aumentado atrelado às organizações comerciais do Reino Unido que operem em territórios no exterior. Organizações comerciais que têm que expandir ou desejam fazê-lo nos mercados emergentes precisarão assegurar que não violarão qualquer um dos quatro principais crimes definidos na Lei.

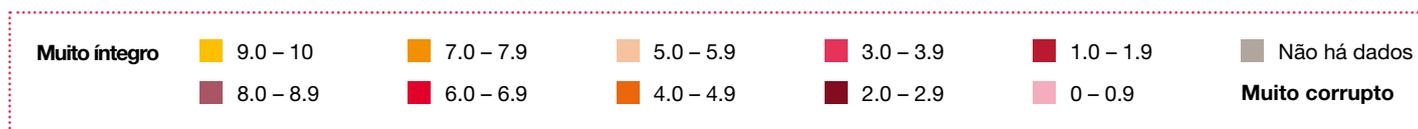
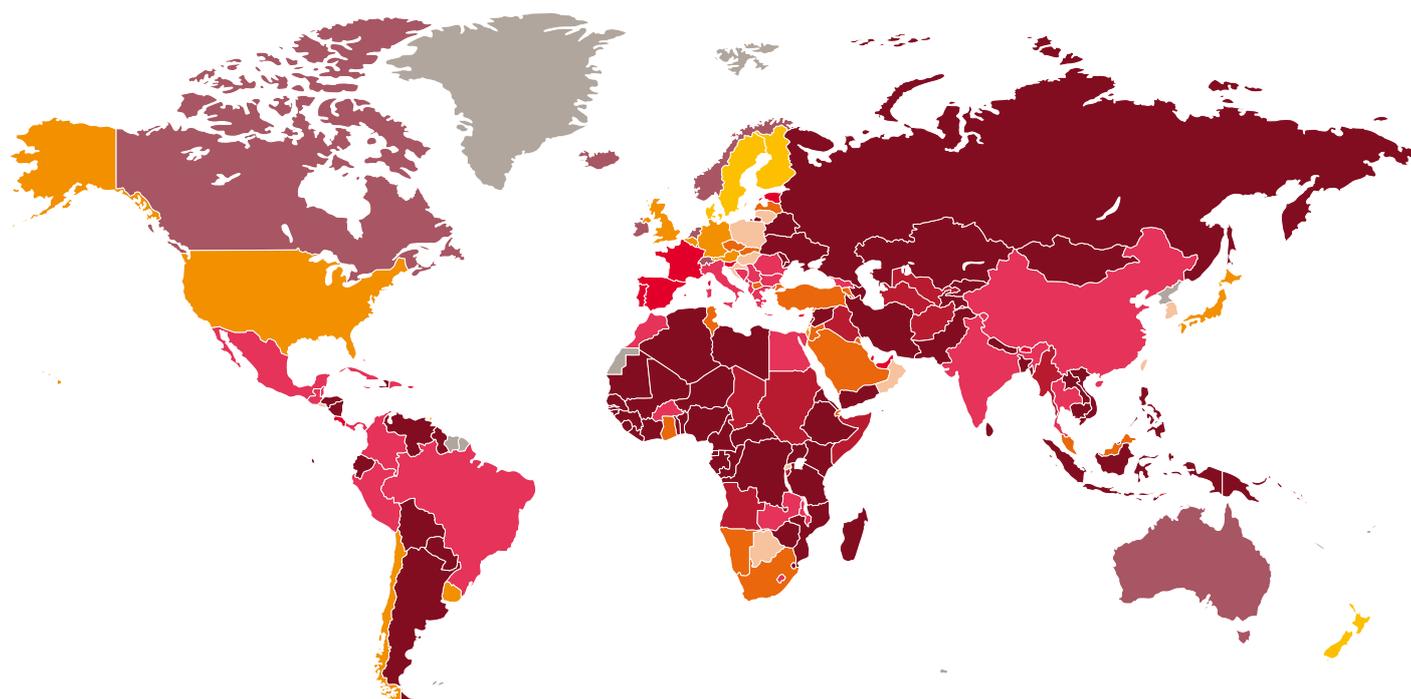
Definimos mercados emergentes como países que demonstram um crescimento estável no Produto Nacional Bruto per capita e aqueles que estão implementando programas de reforma econômica ou política para aumentar sua atração para um investimento estrangeiro. Os países que crescem com mais rapidez geralmente são agrupados como “BRICs” (Brasil, Rússia, Índia e China).

O Reino Unido caiu três lugares no Índice de Percepção da Corrupção de 2010 da Transparency International, de 17 para 20. O Reino Unido e os países do BRIC estão classificados como segue:



<sup>4</sup> A referência a países com maior risco baseia-se no estudo conduzido pelo Índice de Percepção da Corrupção em 2010 da Transparency International. Ele mede os níveis percebidos de corrupção no setor público em 178 países do mundo, numa escala de 0 (altamente corrupto) a 10 (altamente íntegro).

<sup>5</sup> Parece faltar entendimento sobre o escopo do 'governo'. Por exemplo, em algumas jurisdições isso poderia incluir empresas de serviços públicos, empresas de telefonia, hospitais, bancos de desenvolvimento, empresas reguladoras do setor, e até empresas listadas na Fortune 1000. O conceito de entidades de economia mista em alguns territórios significa que o controle da entidade é parcialmente do governo e as outras entidades podem ser privadas ou de capital aberto.



Fonte: Transparency International

*Não é porque um território é percebido como de maior risco que não se deva fazer negócios nele...*

Economias emergentes que crescem rapidamente apresentam oportunidades extraordinárias de negócios. Embora saibamos que cada país é diferente, algumas generalizações podem ser feitas, uma vez que há vários negócios e desafios culturais que são comuns para cada país do BRIC e outras economias emergentes. Alguns dos riscos recorrentes podem incluir:

- falta de um “estilo de administração” ético em que o exemplo vem de cima, no nível da alta administração, unido a inconsistências em ações, comportamentos e palavras;
- muitas organizações comerciais ainda não têm políticas e procedimentos anticorrupção adequados; e quando políticas e procedimentos existem, há geralmente comunicações ineficientes e treinamento inadequado;

- o medo de encontrar o “desconhecido” é um dos principais impeditivos na condução de avaliações de risco. Há uma questão básica da forma em relação a conteúdo, e produtos de avaliação de ricos desenhados inadequadamente são vistos de maneira mais ampla como exercícios de ‘ticar a caixa’ em vez de avaliações de risco significativas;
- a *due diligence* pode ser limitada - ou nem mesmo realizada - onde ela realmente acontece, ou ainda ser direcionada pelas considerações de negócios em vez das questões de risco.

Embora esses riscos gerais possam ser encontrados nas organizações em países desenvolvidos, são mais frequentemente encontrados em mercados emergentes.

## Desafios comerciais e culturais enfrentados pelos países do BRIC

Conforme observado acima, alguns negócios e desafios culturais são relevantes em muitos países. Entretanto, alguns desafios poderiam ser específicos para cada um dos países do BRIC:

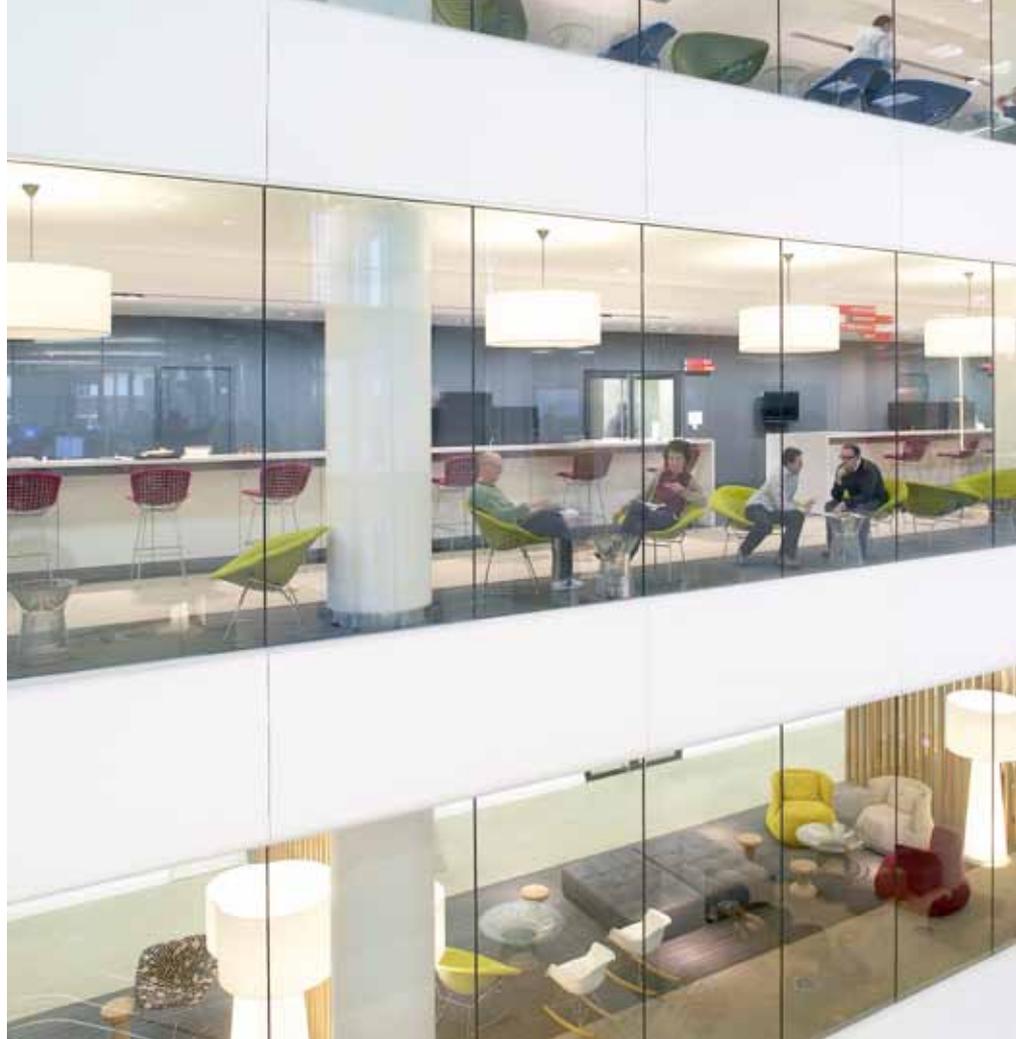
### Brasil

A conscientização sobre conformidade desenvolveu-se significativamente no Brasil nos últimos anos. Isso se deve a vários fatores, inclusive à maior relevância da economia brasileira no mundo e ao aumento em investimentos diretos de países estrangeiros. Além disso, várias mudanças na Lei das Sociedades por Ações e no Código Civil são esperadas a fim de que se introduzam níveis mais altos de Governança Corporativa. Entretanto, mesmo com a velocidade das mudanças no Brasil, ainda há uma lacuna no nível de conscientização sobre conformidade quando comparada a mercados maduros.

Ainda não é comum que as organizações comerciais no Brasil tenham políticas e procedimentos anticorrupção específicos. A relativa falta de avaliação de riscos se origina de um receio de encontrar o “desconhecido”. Embora organizações comerciais maiores tenham ultimamente estabelecido políticas de avaliação de risco com enfoque na Sarbanes-Oxley e em controles internos, o risco de corrupção geralmente não tem sido parte do escopo de nenhuma dessas iniciativas.

Entretanto, a *due diligence* anticorrupção é uma tendência que está crescendo para que multinacionais que entrem no País analisem investimentos em potencial feitos aqui. Com a entrada em vigor da Lei, vários investidores corporativos vindos do Reino Unido e grupos de *private equity* implementaram programas de *due diligence* anticorrupção. Eles também estão acontecendo onde organizações comerciais estrangeiras estão contratando assistência local, como agentes ou distribuidores. Uma vez que esses intermediários podem ser envolvidos em atividades relacionadas com corrupção, organizações comerciais baseadas no Reino Unido, bem como entidades às quais a Lei é aplicável, precisam promover esses exercícios.

Uma cultura antissuborno e anticorrupção ainda não está disseminada no Brasil. Entretanto, isso está mudando, uma vez que muito mais iniciativas chamam a



atenção da mídia para essa questão e para o público em geral. No ponto em que as coisas se encontram, quase não existem a supervisão do risco anticorrupção e a revisão em entidades locais, e não é bem entendida a diferença entre controles internos sólidos, que diminuem riscos, e atividades de negócios regulares. O monitoramento do risco de corrupção raramente é considerado no escopo dos planos de auditoria interna das organizações comerciais locais.

Embora alguns negócios familiares no Brasil tenham crescido, transformando-se em organizações comerciais relativamente grandes, muitos ainda têm que implementar os controles internos e elementos básicos de conformidade, como códigos de conduta e *hotlines* para denúncias.

Algumas tendências estão mudando isso. Porque essas organizações frequentemente confiam nos mercados de capitais e bancos de desenvolvimento para os recursos de que necessitam para desenvolver as suas operações, boas práticas de Governança Corporativa estão sendo implementadas em linha com as exigências da Bolsa de Valores e dos emprestadores. Os níveis de conscientização de Governança Corporativa aumentaram drasticamente no Brasil nos últimos dez anos, embora ainda haja lugar para melhorias.

Com dois grandes eventos esportivos no horizonte (a Copa do Mundo da FIFA em 2014 e os Jogos Olímpicos em 2016), bem como a descoberta de grandes reservas de petróleo próximas ao Rio de Janeiro, vários projetos importantes de infraestrutura já foram iniciados. Assim como as crescentes interações de organizações comerciais com o governo, os processos de licitação pública envolvidos nesses projetos também frequentemente estipulam as exigências mínimas para o envolvimento de organizações comerciais locais. Por essa razão, os recém-chegados ao Brasil podem se sentir pressionados para estar em linha com as organizações comerciais locais sem realizar a *due diligence* necessária para entender se os *players* locais podem operar e manter a conformidade com as leis e regulamentações anticorrupção. Essa pressão pode vir de várias maneiras, e a habilidade de demonstrar a capacidade local para atender às exigências impostas pelos processos de licitação públicos é uma delas. Entretanto, cada vez mais *players* importantes estão se organizando antecipadamente e implementando exercícios de *due diligence* a tempo de participar nesses processos de licitação.

## Rússia

A Rússia está progredindo na abordagem de riscos de suborno e corrupção. Há um reconhecimento nos níveis sênior do governo, e no ambiente de negócios, de que esses riscos exercem um efeito negativo na habilidade do país de atrair investimento direto estrangeiro e reduzir saídas de capital. As leis anticorrupção têm sido revisadas e o número de processos penais de servidores públicos corruptos vem aumentando ano a ano. Há um foco crescente das empresas (e não apenas de investidores do país) em uma cultura de conformidade e práticas de negócios éticos. Dito isso, ainda há um caminho a percorrer para melhorar a percepção da Rússia como um ambiente de negócios livre de problemas.

No entendimento da Rússia, uma distinção precisa ser feita entre subornos que permitem que os negócios ocorram e subornos relativos à condução dos negócios. Na primeira categoria, um desafio de negócios importante para as empresas na Rússia pode ser o potencial para um comportamento extorsivo das entidades que extensivamente regulam os negócios no país. Isso pode assumir várias formas, de indireto até muito óbvio. Frequentemente são exigidos pelos funcionários públicos pagamentos para acelerar o desempenho de suas funções, caso contrário, tudo aconteceria devagar ou seria recusado por razões vagas e ambíguas. Exemplos incluem pagamentos de facilitação para importar mercadorias e equipamentos, ofertas para assinar “auditorias” oficiais sem notificações de violações em troca de uma contribuição especial e às vezes apenas puro assédio por parte das autoridades que aplicam as leis.

Embora algumas organizações sucumbam à tentação de um serviço “mais rápido e melhor” por meio de pagamento, muitas outras que se recusam a sucumbir acham que são incomodadas - mas não totalmente desfavorecidas. Do lado positivo, as organizações que assumem uma postura firme são com frequência rapidamente reconhecida pelos extortores como “aquelas que não valem o esforço”.

Na segunda categoria, não é incomum que as transações comerciais sejam afetadas pelo pagamento de subornos por uma ou mais partes. Não é de surpreender que o contrato de fornecimento seja particularmente suscetível, com exigência de pagamentos para permitir uma licitação, receber informações privilegiadas ou ser bem-sucedido em uma licitação. Esses tipos de pagamentos são relativamente comuns, e controles e vigilância fortes são necessários para evitá-los.

Outros aspectos da prática do suborno particularmente relevantes na cultura russa incluem:

- presentes - os relacionamentos são cruciais para a condução de um negócio na Rússia e presentes para gerar e manter boas relações são comuns;
- cortesia - os relacionamentos também podem ser melhorados levando-se parceiros comerciais e funcionários públicos para almoços, jantares, viagens de negócios e vários eventos esportivos e artísticos. Esses eventos às vezes são bastante generosos e podem ter o objetivo final de obter uma vantagem comercial imprópria;
- uso de subempreiteiros ou intermediários - frequentemente recomendado por grandes clientes, especialmente por organizações comerciais estatais, eles podem ser uma pré-condição para negócios vencedores;
- pagamentos para “filantropia” ou “patrocínio” - às vezes são feitos por organizações sem fins lucrativos especiais em nome de organizações comerciais para apoiar os atuais e ex-funcionários públicos ou iniciativas do governo. Estas podem ser vistas como uma forma de dinheiro para “proteção”.

Eles destacam a necessidade de vigilância constante, bem como de políticas e supervisão adequadas quando se opera no ambiente de negócios russo.

## Índia

O crescimento econômico da Índia desde as reformas em 1991 resultaram no desmantelamento da força de empresas estatais e da “Licença Raj” e levou à criação de um setor privado cada vez mais dinâmico. Isso, além de uma classe média com muito mais voz, florescente e com mais aspirações, colocou o combate à corrupção no topo da agenda política.

A atual legislação anticorrupção na Índia, a Lei de Prevenção à Corrupção de 1988, transformou o ato de receber suborno em crime – mas oferecer, não. Ações da Suprema Corte, incluindo cartas públicas de líderes industriais e esforços prominentes de ativistas da sociedade civil, como Anna Hazzare, estão forçando um debate público sobre a introdução de uma nova peça de legislação anticorrupção, o Projeto de Lei Lokpal. Com o alegado envolvimento de grandes organizações comerciais em várias fraudes aparentemente pesando sobre sua cabeça, o primeiro-ministro Manmohan Singh, em 21 de outubro de 2011, disse que o governo está considerando mudanças na lei para transformar o suborno do setor privado em crime.

Tudo isso é sintomático de uma mudança significativa de humor emanando do setor privado. Mesmo com o desmantelamento da “Licença Raj” e a privatização de empresas estatais, o setor público permanece como um dos maiores empregadores da Índia, e consequentemente a estrutura de governança no setor público tem um impacto de longo alcance em como o país percebe a corrupção. Levará mais tempo abordar as causas da corrupção no setor público. Por exemplo, uma das razões da corrupção ser tão predominante no setor público da Índia é que seus empregados são mal pagos e frequentemente se aceita que os salários possam ser complementados por pagamentos de baixo valor para aprovações e serviços do governo rotineiros e não discricionários. Quando o setor público na Índia compete com um setor privado dinâmico e constantemente em crescimento, é difícil para o governo equiparar os salários de seus empregados com aqueles do setor privado. É comum haver conluio com agentes, clientes e fornecedores para obter notas fiscais fictícias e maquiar esses pagamentos, como remarcações, comissões, descontos ou abatimentos furtivos.



Até para tarefas comuns – desde a emissão de certidões de nascimento, passaportes ou vistos até a obtenção de alvarás para construções ou uma das 73 licenças em média necessárias para construir um edifício - “pagamentos de facilitação” são exigidos para superar longos períodos de espera.

Em uma nota mais positiva, a tecnologia está facilitando a mudança em direção à melhor governança. Por exemplo, na área imobiliária, em que os pagamentos são comumente feitos para realizar trabalhos regulares do governo, os estados estão se movendo em direção a repositórios eletrônicos de registros de títulos para cortar o envolvimento humano e, assim, a possibilidade para solicitar pagamentos. Como a boa governança está cada vez mais sendo recompensada nas urnas, é de se esperar que as práticas se tornem mais difusas.

A maior parte das empresas que entram na Índia se envolverão com o setor privado. O setor privado é muito dominado pela cultura de “promoção”, na qual indivíduos ou famílias detêm proporções significativas de ações da empresa. Dessa forma, a existência de uma cultura “subordinada a um chefe” na Índia está disseminada. As lealdades apoiam-se mais na família e nos amigos em negócios dirigidos por famílias, frequentemente levando a uma atmosfera de trabalho não transparente. Ao mesmo tempo, prevalece o uso de conselheiros e consultores pelos indianos. Frequentemente esses indivíduos não são contratados formalmente, mas são, em vez disso, amigos antigos ou membros da família. Essa tendência também está de certo, mas vagarosamente, mudando. Há várias situações em que as empresas que eram tradicionalmente familiares e controladas pela família estão procurando por administradores profissionais para administrar seus negócios.

Na Índia, dar presentes é um modo de vida, costume e cultura. Dar presentes generosos em ocasiões como festivais, promoções, casamentos ou outros eventos especiais é uma prática frequente e comum. Presentes podem tomar várias formas, inclusive ofertas de emprego, doações para a caridade, contribuições políticas, patrocínios, viagens e hospedagem e uso de ativos da empresa. A recusa a tal generosidade pode ser tomada de forma negativa.

No entanto, a vida corporativa na Índia é conduzida abertamente; a vida empresarial e a vida social misturam-se, e casamentos dinásticos são a norma. Como tal, é mais fácil conduzir diligência em corporações e com promotores. No entanto, há situações em que esses promotores estão fazendo

investimentos por meio de trustes de família nos quais é muito difícil conduzir qualquer diligência. O país segue uma lei comum e os sistemas judiciários são fortes, embora morosos.

Vale a pena mencionar uma questão final e relevante. Soube-se de candidatos que alteraram suas qualificações para parecerem elegíveis aos trabalhos. De maneira anedótica, estima-se que cerca de 25% de todas as aplicações contêm alguma “discrepância relevante”. Com um recrutamento de larga escala de candidatos com pouca ética e valores fundamentais, o risco de que cometam fraude e corrupção enquanto estiverem no trabalho é significativo. Também há uma tendência de acobertar os erros e reportar somente o que se “quer ouvir” em vez de “o que é verdade”.

## China

O ambiente de negócios na China tornou-se mais fácil para organizações comerciais internacionais nos últimos anos. Empresas e funcionários públicos chineses estão cada vez mais cientes de práticas de negócios internacionais e têm ganhado experiência com o trabalho com contrapartes não chinesas. Entretanto, há ainda diferenças-chave na abordagem de empresas que podem causar dificuldades para as organizações comerciais do Reino Unido que estão procurando trabalhar com contrapartes chinesas.

Formar um relacionamento antes de acordar um negócio permanece uma parte importante do processo comercial. O papel dos relacionamentos na China frequentemente é mencionado pelo seu nome chinês, “Guanxi”. Isso forma - parte importante de práticas culturais e sociais, bem como de comportamentos comerciais, e o ambiente competitivo significa que esses relacionamentos são geralmente vistos como maneira de obter êxito.

Pode haver uma tendência de procurar maneiras de fazer negócios com familiares e amigos, e, em algumas circunstâncias, um relacionamento não pode ser visto como próximo até que se tenha sido encontrado um modo de fazer isso. Como empresas com familiares e amigos podem ser bastante comuns, os funcionários e as contrapartes provavelmente sentirão menos necessidade de declarar esses interesses para seu empregador.

O conceito de “Guanxi” não necessariamente diz respeito a dinheiro ou presentes, embora a troca de favores possa ser usada para construir um bom “Guanxi” e os pagamentos para facilitar a realização do negócio realmente ocorram.

Relacionamentos podem ser vistos como ativos que podem ser comprados e vendidos. Dar presentes adequados é bastante comum durante reuniões, sem mencionar os feriados tradicionais. Embora às vezes essa prática seja vista como uma maneira de construir e manter as relações empresariais, o senso comum deve ser empregado para todos os presentes dados ou recebidos, e deve-se lembrar que os presentes não necessariamente precisam ser de valor substancial para violar as leis anticorrupção.

A construção de bons relacionamentos na cadeia de suprimentos é geralmente positiva, mas as empresas no Reino Unido devem estar cientes dos riscos envolvidos, como conflitos de interesse, fraude e propinas.

Embora se tenha feito muito progresso nas práticas de negócios e na abertura do país para um comércio supervisionado, a avaliação da China pela Transparency International em seu Índice de Percepção da Corrupção tem permanecido mais ou menos estática nos últimos dez anos em 3,5, colocando a China no 78º lugar na classificação mundial. Isso significa que as organizações comerciais que ali fazem negócios devem ficar constantemente alertas para os potenciais riscos envolvidos.

Pagamentos de facilitação são comuns. Terceiros podem frequentemente não estar cientes de que isso é inaceitável pela lei do Reino Unido e, portanto, podem fazer pagamentos no nome de uma organização sem perceber que isso é problemático.

Considerações culturais também precisam ser levadas em conta com relação a como o treinamento e o envio de mensagens dos funcionários é abordado. Organizações chinesas tendem a ser hierárquicas, e é menos provável que os empregados questionem as decisões da alta administração. Isso pode significar que os sistemas de controle no estilo ocidental serão menos eficazes. Além disso, quando problemas e questões se tornam conhecidos, sua divulgação será menos provável.

Também é importante lembrar que, embora a Lei possa tornar explícita uma referência a funcionários públicos estrangeiros, na China a diferença entre os funcionários públicos e os homens de negócios pode ficar obscura, particularmente pelo papel do governo /de empresas estatais na economia.

# Administrando os riscos – recomendações

**Atuar prontamente para abordar quaisquer discrepâncias ou áreas com pontos fracos identificadas em seu programa anticorrupção pode ser sua única defesa. Todos os princípios a seguir devem ser a áreas de enfoque especial:**

## **Princípio 1: Proporcionar procedimentos**

As diretrizes do Ministério da Justiça resumem o princípio da proporcionalidade como segue: os procedimentos de uma “organização comercial” para evitar suborno por parte de pessoas associadas a ela são proporcionais aos riscos de suborno que ela enfrenta e à natureza, escala e complexidade das atividades da organização comercial. Eles também são claros, práticos, acessíveis e efetivamente implantados e aplicados.

Organizações multinacionais comerciais grandes e complexas com perfis de alto risco precisam assegurar que estão investindo recursos suficientes em seus programas anticorrupção.

Não se espera de organizações menores com menos complexidade e/ou recursos a criação de programas e controles com o mesmo nível de sofisticação. Organizações comerciais com exposições a risco genuinamente mais baixas também não precisam ser tão minuciosas.

Dito isso, nenhuma empresa está inteiramente isenta de riscos, portanto não fazer nada não é a resposta.

A proporcionalidade governará o escopo de, e a abordagem para, outras áreas, como:

- códigos de conduta, políticas e orientação;
- transações sensíveis à conformidade, incluindo presentes, cortesias, e doações para políticas e filantropia;
- estruturas organizacionais, contabilidade e linhas de subordinação;
- processo de avaliação de risco e a maneira como isso é documentado;
- *due diligence* de terceiros;
- controles de recursos humanos sobre contratações e promoções;
- sanções e recompensas para funcionários públicos e empregados;
- controles contábeis e de escrituração fiscal;
- controles de autorização e delegação;
- monitoramento e execução;
- certificados de conformidade periódicos, não apenas de empregados, mas também de terceiros/intermediários;
- auditoria e revisão;
- apresentação de relatórios e denúncias;
- comunicações internas e externas.

***Você tem certeza de que seus riscos de suborno foram identificados e abordados adequadamente?***

## Princípio 2: Compromisso do alto escalão

O sucesso ou fracasso derradeiros em um programa anticorrupção dependerá da cultura da organização e se as pessoas acreditam que o comportamento ético importa para a maneira como elas são avaliadas e recompensadas.

Os membros do conselho e altos executivos estão “fazendo o que pregaram”?

Para demonstrar seu compromisso com o incentivo a uma cultura anticorrupção na empresa, os membros do conselho e alto executivos precisam considerar várias questões:

- A alta administração deve indicar a importância do programa anticorrupção alocando recursos para seu desenvolvimento.
- O conselho deve dedicar tempo suficiente para as questões de conformidade com a cultura anticorrupção e para monitorar a eficácia dos programas e controles anticorrupção da organização.
- Os objetivos de desempenho específicos à conformidade podem ser estabelecidos nos objetivos da administração (incluindo aqueles dos conselheiros) e, então, ser avaliados como parte do processo de decisão sobre a remuneração variável.
- Os membros do conselho e outros altos executivos devem passar por treinamento para assegurar que tenham conhecimento adequado da legislação anticorrupção e de suas implicações.

## Princípio 3: Realizar uma avaliação abrangente do risco de corrupção

As diretrizes do Ministério da Justiça enunciam que:

“Uma avaliação de risco inicial na organização é... um primeiro passo necessário”.

Sem ter avaliado quais riscos existem, como eles podem ser administrados de maneira eficaz? Uma vez concluída a avaliação de risco, a organização estará em uma posição muito melhor para decidir quais medidas precisam ser tomadas. Deve-se lembrar que o risco não é necessariamente proporcional ao tamanho da empresa, e isso não é um exercício “estático” – riscos podem mudar com o tempo.

Uma avaliação de risco não documentada será de pouco valor se ou quando um incidente ocorrer e há a exigência de evidenciar a maneira como os riscos foram administrados.

A avaliação de risco deve examinar vários fatores de risco. As diretrizes do Ministério da Justiça identificam cinco tipos genéricos de fatores “externos”:

- país;
- setorial;
- transacional;
- oportunidade de negócios;
- risco na parceria comercial.

**Algumas das áreas que geralmente a avaliação de risco cobriria incluem:**

- os locais de alto risco em que a empresa opera;
- se o modelo de negócios inclui projetos de larga escala, propostas ou contratos de longo prazo;
- o grau em que os intermediários são usados para fazer negócios;
- se a companhia tem interações com os funcionários do governo;
- se uma nova aquisição ou *joint venture* está planejada;
- os presentes, as cortesias e as atividades de entretenimento empregadas.

Uma avaliação de risco de suborno deve ser repetida periodicamente para assegurar que os procedimentos da companhia continuam sendo relevantes.

## Princípio 4: Due diligence

As empresas estão expostas a responsabilidade indireta pelas ações de outros (referidos como “pessoas associadas”) que pagam subornos de qualquer tipo ao mesmo tempo em que fazem algo em seu nome. Uma pessoa associada é definida como um indivíduo ou uma entidade incorporada ou não incorporada que “realiza serviços” para a organização ou em seu nome. Pessoas associadas podem incluir empregados, agentes ou subsidiárias.

**Due diligence sobre integridade:** o grau de controle que a organização tem sobre a relação existente com terceiros deve também ser considerado, em particular:

- É essencial que as verificações de *due diligence* de conformidade com base no risco sejam feitas em quaisquer terceiros que a organização planeje contratar.
- Contratos formais com esses terceiros devem exigir que eles se comportem de maneira ética e de acordo com todas as legislações relevantes, inclusive a legislação específica sobre anticorrupção.
- Procedimentos de aprovação e monitoramento precisam ser estabelecidos para verificar se os pagamentos feitos a terceiros parecem razoáveis em relação ao serviço realizado.
- Quando contratam terceiros menores, grandes organizações devem considerar tomar medidas para apoiar esses sócios menores do negócio no cumprimento das leis e regulamentações anticorrupção.

**Empregados:** o RH deve conduzir verificações de antecedentes de futuros empregados, particularmente aqueles em posições sênior ou de confiança, procurando evidências de envolvimento em atividade ilegal ou quaisquer outros comportamentos duvidosos relativos à integridade.

**Fusões, aquisições e *joint ventures*:** a aquisição de uma empresa ou a realização de uma *joint venture* expõe uma organização ao risco de inconscientemente assumir a responsabilidade por atos ilegais da empresa-alvo ou de um sócio no investimento. Com a *due diligence* usual financeira, comercial e legal geralmente conduzida nessas situações, as organizações devem considerar as etapas para obter entendimento dos programas de riscos, comportamento e conformidade desses alvos e sócios na *joint venture*. As circunstâncias de uma determinada transação ditarão em que medida essa *due diligence* é factível antes da transação. Após sua conclusão, mais trabalhos serão requeridos para integrar a nova empresa ou entidade nessa organização maior e harmonizar as políticas e procedimentos anticorrupção.



### **Princípio 5: Comunicação (inclusive treinamento)**

O fundamento vital para qualquer estrutura anticorrupção é a comunicação eficaz do código de ética ou conduta, dos valores principais da organização e de suas políticas de apoio.

Algumas coisas a considerar ao se preparar para o treinamento:

- Para o treinamento ser eficaz, ele deve ser regular em vez de feito uma única vez, e a participação e o *feedback* devem ser monitorados e avaliados.
- Os empregados precisam de treinamento para ajudá-los a entender como o suborno e a corrupção podem surgir, bem assim identificar situações em que eles e a empresa podem estar em risco.
- Em decorrência da subjetiva natureza do assunto, o treinamento presencial é necessário para complementar os módulos de *e-learning* para pessoas em posições críticas.
- O treinamento deve ser adequado para refletir dilemas realistas que os empregados podem enfrentar, bem como as necessidades de determinados papéis.

### **Princípio 6: Monitoramento e revisão**

Monitoramento e revisão de atividades são críticos para entender se o programa anticorrupção está realmente funcionando.

Monitoramento e revisão podem ser vistos de duas maneiras:

- Há medidas retrospectivas para revisar a adesão às políticas no que diz respeito às transações e aos relacionamentos existentes, como tal pode ser realizado por uma função de auditoria interna ou semelhante.
- Há atividades de monitoramento em tempo real envolvendo a reunião e a análise das informações atuais sobre o que está acontecendo na empresa, com um enfoque nas atividades que foram identificadas como de alto risco por meio do processo de avaliação de risco.

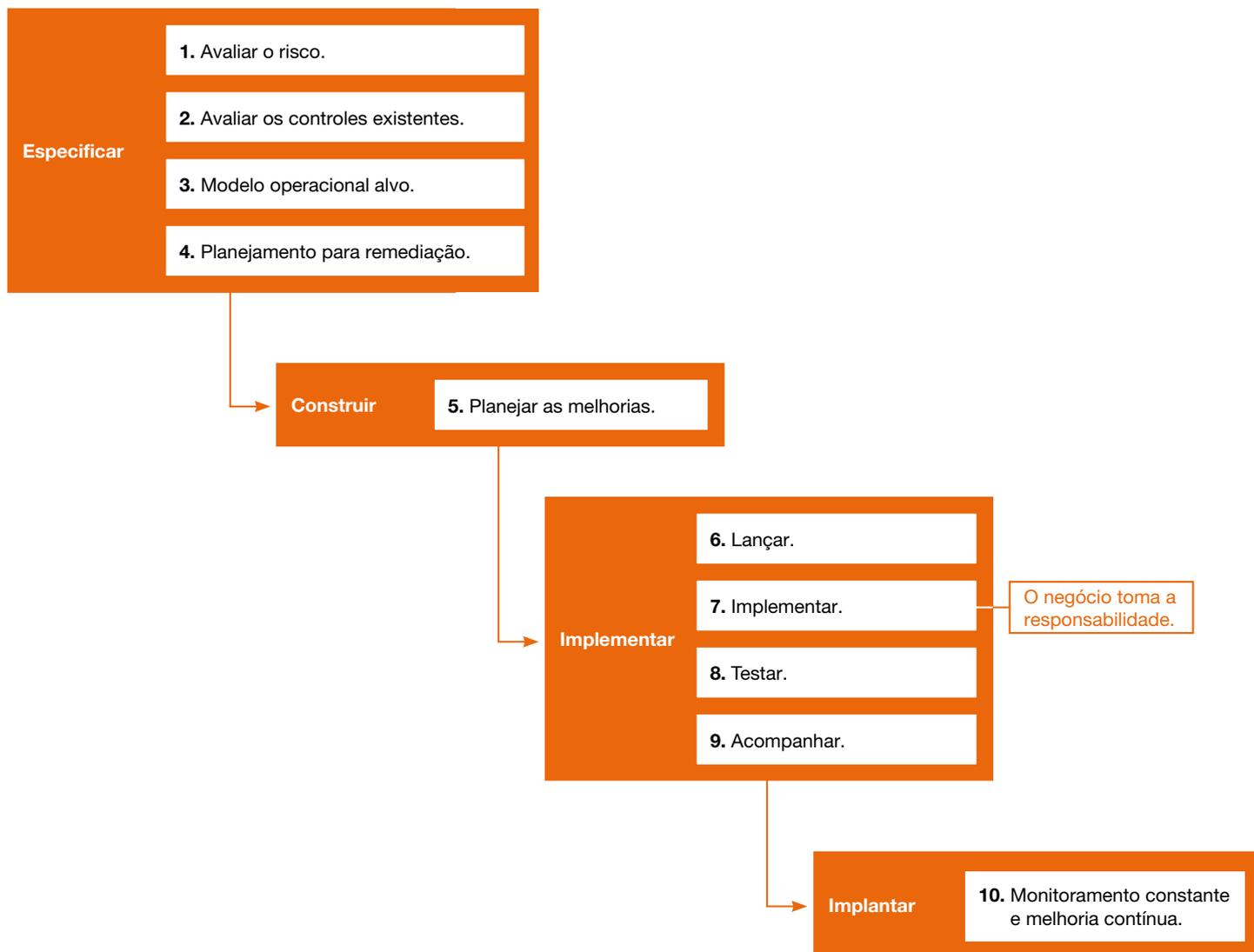
As duas maneiras podem ter um papel na implementação eficaz de monitoramento e revisão.

**Denúncia:** melhores práticas para agir contra as práticas de suborno e corrupção geralmente requerem a provisão de recursos para fazer as denúncias. Isso envolve estabelecer um mecanismo por meio do qual indivíduos podem reportar qualquer suspeita de comportamento corrupto de maneira confidencial e, se desejarem, anonimamente.

**Comprometimento de tempo e recursos:** a necessidade de as organizações comprometerem-se com tempo e recursos suficientes para o desenvolvimento e a inclusão de um programa adequado anticorrupção já foi destacada, mas vale a pena enfatizá-la novamente.

## Etapas da implementação

A PwC desenvolveu um plano de implementação em dez etapas que ajudará as organizações a abordar todos os seis princípios do Ministério da Justiça.



### Cortêsias de empresas e pagamentos de facilitação

É permitida a cortesia razoável, de boa-fé e proporcional da empresa.

Facilitador de pagamento não são permitidos. A diretriz revisada torna claro que os gastos com cortesia e eventos promocionais são aceitáveis. Entretanto, não deve haver nenhuma intenção de se obter uma vantagem financeira ou outra que influencie o recebedor a descartar o papel desta, e o evento não deve ser "generoso".

Infelizmente, "generoso" não está definido e, portanto, está aberto a interpretação. As organizações devem considerar o que é razoável e assegurar que suas políticas e procedimentos sejam comunicados adequadamente a um empregado.

Também fica claro na lei e na diretriz revisada que os pagamentos do facilitador (pequenos pagamentos feitos para facilitar uma ação de rotina) serão

considerados subornos perante a lei. Entretanto, a diretriz revisada reconhece que a erradicação de pagamentos de facilitação será um longo processo e sugere que o possível fiscalizador tenha autonomia para tomar decisões quando os pagamentos de facilitação forem descobertos.

## Recomendações para administração dos riscos

Algumas recomendações para a diminuição do risco estão definidas abaixo. Embora essas sugestões possam ser aplicadas universalmente e não sejam específicas para nenhum país, contamos com nossa experiência para demonstrar o que elas significam na prática em cada um dos países do BRIC:

### Brasil

Fazer negócios no Brasil deve ser entendido como enfrentar obrigações burocráticas, um sistema tributário complexo e um ambiente regulatório trabalhista complicado. Os locais, bem como as empresas tentam lidar com esses desafios, buscando alternativas para resolver problemas ou lidar com algumas obrigações burocráticas. Isso pode resultar criatividade ou flexibilidade para achar soluções que nem sempre têm um contexto negativo, embora esse “jeito” possa algumas vezes não ser legal ou ético.

O grande crescimento da economia do Brasil aumentou o tamanho de sua classe média. Esse crescimento está criando um novo setor de empregos ansioso para assumir novos papéis no mercado de trabalho. Portanto, é crucial que os investimentos sejam feitos para promover os deveres profissionais de possíveis candidatos.

É importante mencionar que o Brasil segue o sistema de “Direito Romano”, com decisões baseadas na aplicação das leis estatutárias, como a Constituição Federal Brasileira e os vários códigos, leis, decretos e outras regras. Quando não há nenhuma cláusula estatutária específica, as cortes podem decidir com base em analogias e em políticas de uso geral e comum. Em contraste com o “direito consuetudinário”, não há exigência de cláusulas escritas em contratos quando as cláusulas podem ser encontradas na legislação escrita.

As organizações comerciais devem criar políticas fortes relacionadas com anticorrupção e conformidade. Os departamentos de Controles Internos devem assegurar que os empregados atuem de acordo com eles. Punições, incluindo demissão, devem ser aplicadas aos empregados que violam essas

políticas. Como se dá muita importância aos relacionamentos no Brasil, uma política deveria ser implementada para assegurar que essas relações no local de trabalho sejam mantidas as claras, e os conflitos de interesse, bem como das partes relacionadas, sejam divulgados e monitorados.

Uma entidade deve indicar um responsável sênior por implementar efetivamente as políticas. Para os controles internos serem eficazes e funcionarem como planejado, deve-se assegurar uma segregação adequada de funções. Elas devem ser verificadas periodicamente para monitoramento de sua eficácia.

Considerando as normas culturais, bem como o cenário em constante mutação e para aprimoramento da Governança Corporativa, as políticas e os treinamentos devem incluir explicações sobre o que constitui práticas e condutas de negócios aceitáveis, bem como explicar o que não é aceitável. Esse tema deve ser incluído em mensagens rotineiras, não apenas durante treinamentos anuais e divulgações de conflitos de interesse.

### Rússia

Não há necessidade real de as organizações novas para o mercado russo conduzirem seus negócios de maneira diferente do que fariam “em casa”. Entretanto, há uma necessidade clara de que os cuidados da alta administração nas transações comerciais enfoquem os desafios da corrupção. As principais áreas para enfoque dos executivos são a criação de uma cultura que não tolera ou perdoa o suborno, a definição de posturas claras para trabalhar com parceiros comerciais locais, a orientação eficaz sobre presentes, cortesias e “favores”, bem como as revisões regulares de práticas existentes.

**Criando uma cultura que não tolera o suborno:** como a corrupção prevalece em algumas áreas, a alta administração precisa adotar uma tolerância zero clara em relação às atividades de suborno e corrupção desde o primeiro dia. Isso precisa ser apoiado por políticas e diretrizes claramente definidas. A alta administração precisa ser vista como

ativa na abordagem do risco em “fazer o que pregou”. A cultura administrativa russa pode ser vista como ativa na abordagem do risco em ‘fazer o que pregou’. A cultura administrativa russa pode ser vista como bastante hierárquica e direcionada para diretivas e assim uma liderança clara desde os mais altos cargos é essencial. Manter os riscos de suborno e corrupção na agenda de discussões dos funcionários e durante as atividades comerciais diárias ajudará a reforçar essa mensagem e criará um entendimento do porquê de o comportamento empresarial ético ser prioridade para a organização.

### Trabalhando com parceiros

**comerciais locais:** por muito boas razões, não excluindo o idioma e o enorme tamanho do país, empresas estrangeiras geralmente precisam realizar negócios na Rússia por meio de parceiros comerciais locais ou outros intermediários. De acordo com a lei, uma entidade no Reino Unido pode agoraser responsabilizada pelo comportamento corrupto de um intermediário no exterior quando o intermediário russo estiver realizando negócios na Rússia em nome de uma empresa principal do Reino Unido. A alta administração precisa dar ênfase especial às atividades daqueles sócios comerciais. Um processo de *due diligence* completo é essencial antes de trabalhar com intermediários. E isso deveria ser apoiado pelo envolvimento da alta administração na supervisão das atividades do parceiro comercial. Uma armadilha comum é transferir essa responsabilidade por causa do idioma ou da logística.

**Estabelecendo relações:** é comum na Rússia usar presentes, cortesias e favores para ajudar a estabelecer as relações comerciais. Não precisa ser nada opulento nem uma troca mútua de favores. Um conjunto claro de normas amplamente comunicadas a todos os gerentes e empregados pode ajudar a assegurar que um presente adequado ou um favor nos negócios não sejam suborno. Muitas organizações na Rússia estão agora assegurando que haja uma pré-aprovação para todas as despesas acima dos limites determinados.

## Você conhece o seu ABC?

Elementos de uma estrutura de conformidade com as leis anticorrupção



**Revisões regulares:** Em virtude dessa cultura, de alguma forma hierárquica e baseada em diretivas de muitas organizações russas, revisões regulares sobre as áreas de negócios propensas a atividades corruptas podem ter um efeito profilático forte nos comportamentos das organizações, quando realizadas com comunicações adequadas.

### Índia

O foco na alta administração deve ser na implementação de uma política de tolerância zero contra o suborno. Para implementar de maneira eficaz a política anticorrupção, uma entidade deve nomear uma pessoa sênior responsável. Medidas incluindo um estilo de administração em que a alta administração dá exemplo, treinamento adequado, comunicação regular e cursos de reciclagem periódicos assegurarão um mecanismo adequado para lidar com a ameaça de suborno. Como uma medida de intimidação, os contratos de trabalho devem conter uma cláusula específica sobre cumprimento da política anticorrupção da entidade.

A autoridade designada deve esforçar-se também para incluir a cláusula anticorrupção nos contratos com todos os agentes/consultores terceirizados.

Para assegurar controles internos eficazes, deve haver segregação adequada de funções na entidade, bem como um conceito de "autor-verificador" nas principais áreas de decisão. A autoridade e a responsabilidade de cada funcionário devem ser bem definidas. A entidade deve esforçar-se para introduzir sistemas de monitoramento eficazes, bem como procedimentos de denúncia e relatos de investigação adequados.

Um mecanismo de controle eficaz incluirá avaliações de risco regulares e periódicas referentes ao programa anticorrupção, existente para testar sua eficácia. Uma boa política anticorrupção deve, de maneira ideal, incluir procedimentos de *due diligence* para fornecedores e agentes/consultores terceirizados.

É aconselhável manter o mínimo de intermediários, uma vez que menos partes envolvidas tornarão as operações mais eficientes e reduzirão o risco.

As empresas devem conduzir uma due diligence em seus representantes locais, agentes e pessoal-chave e assegurar que a remuneração esteja equiparada ao mercado. A entidade deve ter uma política bem-articulada sobre presentes, despesas de empregados e cortesias. Nenhuma oferta ou recebimento de presentes e cortesias sem uma razão comercial genuína deve ser permitida pela política da entidade. A política deve abordar também a questão de doações para caridade e patrocínios para evitar qualquer uso inadequado.

### China

A chave para evitar riscos desnecessários é manter a política comercial que seria empregada em qualquer outro mercado. Embora haja diferenças na cultura empresarial, a maior parte dos problemas surge quando as organizações comerciais do Reino Unido na China se desviam de práticas com as quais estariam confortáveis em outros mercados. Cuidado para não ofender as pessoas, claro, mas não abandone o que você precisa fazer e o que é sensato. Ter políticas claras implantadas também é importante para demonstrar que você adotou os procedimentos adequados caso problemas sejam encontrados.

**Guanxi:** a construção de relacionamentos continuará sendo importante, principalmente para homens de negócios estrangeiros que precisam provar que um negócio é ganha-ganha. Não há nada necessariamente errado com isso, mas as organizações comerciais britânicas não devem esquecer seus princípios básicos comerciais nem as boas práticas em nome da construção de relacionamentos.

Dedique algum tempo para criar relacionamentos, mas, se a negociação for genuinamente boa para ambos os lados, nada mais deve ser necessário para selar o negócio.

*Due diligence:* determine com quem você está fazendo negócios e, também, com quem eles estão fazendo negócios. Assegure-se de que uma *due diligence* adequada é conduzida para checar se os sócios ou terceiros são bem conceituados. Verifique se o negócio está sendo feito com familiares e amigos dos funcionários e terceiros.

Talvez seja necessário que as partes chinesas adiram a determinadas normas da prática e também cooperem com as verificações do histórico de *due diligence*. Porque a sua contraparte pode não estar acostumada com tal prática, você precisará ser sensato e poderá precisar abordar o assunto cuidadosamente - mas verificações importantes não devem ser ignoradas para evitar ofensas.

**Presentes:** dar presentes é comum na China e, dentro de um nível razoável sem outras intenções, não é considerado crime pela lei. No entanto, organizações comerciais devem ter políticas claras sobre tamanhos adequados dos presentes e quais deles são e não são aceitáveis. Não se sinta compelido a dá-los.

**Pagamentos de facilitação:** Ser corajoso o suficiente para recusar e/ou efetuar pagamentos de facilitação. Diretrizes claras sobre isso ajudarão. Pagamentos de facilitação podem ser práticas-padrão para pessoas com quem você trabalha; dessa forma, explique cuidadosamente para os terceiros e parceiros que é importante que não sejam pagos em seu nome.

**Lidando com os empregados:** é de fundamental importância o emprego de estilos de administração em que o exemplo vem de cima e que os níveis de gerência nos sigam. Como em outros países do BRIC, na China é importante assegurar que haja regras e regulamentações claras sobre o que é aceitável - e o que não é. Políticas que vêm do alto para baixo são essenciais, e uma política anticorrupção de tolerância zero deve ser implementada. Isso precisa ser claramente comunicado para o pessoal local, e a necessidade de medidas deve ser explicada cuidadosa e pacientemente. Envolver-se com os empregados para checar se as mensagens foram entendidas e aceitas. Isso se aplica também a relações de trabalho com quaisquer terceiros.

### **Como podemos ajudar?**

Na PwC, temos as habilidades, a experiência e a *expertise* necessárias para aconselhar nossos clientes sobre os riscos e as respostas específicas para a sua organização. Desenvolvemos várias ofertas de diagnósticos específicas de graus variados de profundidade, de acordo com as necessidades do cliente, bem como podemos prestar assistência técnica para ajudar com avaliações de risco de facilitação, utilizando a BRisk™ – nossa ferramenta exclusiva de diagnósticos baseada na web.

Também temos ampla experiência em ajudar as organizações a se prepararem para essa legislação e conduzir revisões e reparações semelhantes às da FCPA (Lei de Práticas Corruptas no Exterior).

Implantar simplesmente uma Política Anticorrupção não é suficiente. Uma organização precisa assegurar que tem um Programa de Conformidade com as leis anticorrupção capaz de comprovar controles continuados e atualizados e comunicar efetivamente, assegurando uma cultura ética forte em uma organização.

Implementar um Programa eficaz Anticorrupção pode ser uma tarefa desafiante. As dificuldades e o tempo que se leva para implantar os processos e mudar as normas culturais não devem ser subestimados. As apostas são potencialmente altas, e o momento para agir é este.

Para projetos amplos e complexos antissuborno e anticorrupção, em que os clientes precisam de aconselhamento profissional, estamos equipados para fornecer os dois tipos de serviço, formando uma equipe com a PwC. Quando trabalhamos mais próximos de nossos colegas da PwC, conseguimos estruturar aconselhamentos relevantes antissuborno e anticorrupção, e isso resulta -sigilo profissional.



# Contatos

Contatos do documento sobre a:  
*Lei Anticorrupção do Reino Unido O BRIC (UK Bribery Act BRIC)*

## Forense

### Tony Parton

Sócio, Forensic Services  
Tel: +44 (0) 20 7213 4068  
tony.d.parton@uk.pwc.com

### Andrew Gordon

Sócio, Forensic Services  
Tel: +44 (0) 20 7804 4187  
andrew.gordon@uk.pwc.com

### Will Kenyon

Sócio, Forensic Services  
Tel: +44 (0) 20 7212 2623  
will.kenyon@uk.pwc.com

### Faisal Ahmed

Gerente sênior,  
Forensic Services  
Tel: +44 (0) 20 7804 6128  
faisal.a.ahmed@uk.pwc.com

## PwC UK - Grupo de Mercados Emergentes

### Mukesh Rajani

Sócio, líder do Grupo de Negócios da Índia  
Tel: +44 (0) 20 7804 2709  
mukesh.rajani@uk.pwc.com

### Tom Troubridge

Sócio, líder do Grupo de Negócios da China  
Tel: +44 (0) 20 7804 4723  
tom.troubridge@uk.pwc.com

### Alex Bertolotti

Sócio, líder do Grupo de Negócios da Rússia  
Tel: +44 (0) 20 7213 1253  
alex.bertolotti@uk.pwc.com

### Diego Chaves

Gerente sênior, Grupo de Negócios do Brasil  
Tel: +44 (0) 1895 522308  
diego.m.chaves@uk.pwc.com

## PwC Legal

### Ben Cooper

Advogado sênior, PwC Legal  
Tel: +44 (0) 20 7804 2108  
ben.cooper@pwclegal.co.uk

## Líderes de territórios da PwC na área forense

### Mona Clayton

Sócia, Forensic Services Brasil  
Tel: +55 (11) 3674-2141  
mona.clayton@br.pwc.com

### John Wilkinson

Sócio, Forensic Services Rússia  
Tel: +7 (495) 967-6187  
john.d.wilkinson@ru.pwc.com

### Vidya Rajarao

Sócio, Forensic Services  
Tel: +44 (0) 20 7212 2623  
will.kenyon@uk.pwc.com

### Faisal Ahmed

Sócia, Forensic Services Índia  
Tel: (91) 80 4079 7002  
vidya.rajarao@in.pwc.com

### John Donker

Sócio, Forensic Services China  
Hong Kong  
Tel: +852 2289 2411  
john.donker@hk.pwc.com

A Câmara de Comércio Brasileira na Grã-Bretanha, a Câmara de Comércio Russo-Britânica, o Conselho de Negócios do Reino Unido - Índia e o Conselho de Negócios Sino-Britânico juntaram esforços com a PwC para produzir esta brochura a fim de informar as organizações comerciais do Reino Unido que operam nos mercados emergentes dos BRICs sobre a preparação que elas devem fazer, levando em consideração a recentemente promulgada Lei Anticorrupção do Reino Unido.

Essa abordagem colaborativa procura responder às preocupações da comunidade empresarial ao mesmo tempo em que reconhece os amplos interesses geográficos das empresas do Reino Unido. Esperamos que esta brochura tenha sido informativa e útil.

## Câmara de Comércio Brasileira na Grã-Bretanha

### Jaime Gornsztejn

Presidente, Câmara Brasileira de Comércio na Grã-Bretanha  
+44 (0) 20 7399 9281  
brazilianchamber@brazilianchamber.org.uk  
www.brazilianchamber.org.uk

## Câmara de Comércio Russo-Britânica

### Stephen Dalziel

Diretor Executivo, Câmara de Comércio Russo-Britânica  
+44 (0) 20 7931 6455  
anna.vidiney@rbcc.com  
www.rbcc.com

## Conselho de Negócios Reino Unido - Índia

### Richard Heald

Presidente, Conselho de Negócios Reino Unido - Índia  
+44 (0) 20 7592 3040  
enquiries@ukibc.com  
www.ukibc.com

## Conselho de Negócios Sino-Britânico

### Stephen Phillips

Presidente, Conselho de Negócios Sino-Britânico  
+44 (0) 20 7802 2000  
enquiries@cbbc.org  
www.cbbc.org

© 2011 PricewaterhouseCoopers Serviços Profissionais Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Serviços Profissionais Ltda., a qual é uma firma membro do network da PricewaterhouseCoopers International Limited, sendo que cada firma membro constitui-se em uma pessoa jurídica totalmente separada e independente. O termo "PwC" refere-se à rede (network) de firmas membro da PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ou, conforme o contexto determina, a cada uma das firmas membro participantes da rede da PwC. Cada firma membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente e que não atua como agente da PwCIL nem de qualquer outra firma membro. A PwCIL não presta serviços a clientes. A PwCIL não é responsável ou se obriga pelos atos ou omissões de qualquer de suas firmas membro, tampouco controla o julgamento profissional das referidas firmas ou pode obrigá-las de qualquer forma. Nenhuma firma membro é responsável pelos atos ou omissões de outra firma membro, nem controla o julgamento profissional de outra firma membro ou da PwCIL, nem pode obrigá-las de qualquer forma.