



# Princípios Empresariais para Combater o Suborno

.....  
EDIÇÃO PARA PEQUENAS E  
MÉDIAS EMPRESAS (PME)

# Princípios Empresariais para Combater o Suborno

EDIÇÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME)

A *Transparency International* (TI) é a organização global da sociedade civil que está liderando o combate à corrupção. Com mais de 90 capítulos em todo o mundo e uma secretaria internacional em Berlim, Alemanha, a TI promove uma maior conscientização dos efeitos prejudiciais da corrupção e trabalha com parceiros governamentais, empresariais e da sociedade civil no desenvolvimento e implementação de medidas eficazes contra esse fenômeno.

## Agradecimentos

A *Transparency International* reconhece e agradece a ajuda e o apoio da Associação dos Contadores Públicos (*Association of Chartered Certified Accountants*), do Centro para Iniciativa Privada Internacional (*Center for International Private Enterprise*) e dos capítulos nacionais da TI no processo de desenvolvimento desta ferramenta.

# PREFÁCIO

É com muito prazer que a *Transparency International* lança esta versão dos Princípios Empresariais para Combater o Suborno para pequenas e médias empresas (PME).

Muitos dos negócios do mundo são realizados por pequenas e médias empresas, principalmente em economias emergentes. Esta edição reconhece que, em muitas sociedades, as PME são frequentemente vítimas do problema do suborno. Como empresas de menor porte e com recursos limitados, as PME enfrentam desafios para resistir a essas pressões e combatê-las. As grandes empresas internacionais também estão impondo exigências cada vez maiores no sentido de que seus fornecedores apresentem provas de que adotam políticas e sistemas adequados contra a prática do suborno.

O objetivo desta edição é estabelecer, de uma forma clara e direta, o processo pelo qual empresas de menor porte podem desenvolver um programa antissuborno adequado para o seu tamanho e recursos. O combate ao suborno é uma boa prática comercial. Ele pode ajudar a construir a reputação de uma empresa, principalmente junto aos seus clientes, e reduzir riscos. Desenvolvendo culturas antissuborno, as PME podem contestar e resistir ao suborno com sucesso.

A *Transparency International* e o Comitê Diretor que supervisionou o desenvolvimento dos Princípios Empresariais esperam que empresas de todos os portes considerem esta edição para PME importante tanto para pequenas e médias empresas que desejam combater a prática do suborno como para grandes empresas que desejam estimular a adoção de boas práticas antissuborno entre seus fornecedores.

**UMA EMPRESA QUE COMBATE O SUBORNO É UMA EMPRESA QUE ASSUME O CONTROLE**

Jermyn Brooks  
Diretor, Programas do Setor Privado  
*Transparency International*

# UMA PALAVRA DO COMITÊ DIRETOR DOS PRINCÍPIOS EMPRESARIAIS

Os Princípios Empresariais para Combater o Suborno foram desenvolvidos por um Comitê Diretor composto por empresas e organizações de destaque sob a Presidência da *Transparency International* e são apoiados por um Documento Orientador da TI, que continua sendo da sua responsabilidade exclusiva. Ambos os documentos foram redigidos para empresas de maior porte, principalmente empresas públicas, mas o apoio de pequenas e médias empresas, que respondem por grande parte das atividades empresariais em todo mundo, será claramente crucial para o sucesso do combate global à corrupção.

Portanto, nós, os membros do Comitê Diretor, vemos com muito bons olhos a iniciativa da TI de produzir uma edição dos Princípios Empresariais e um documento orientador que os acompanha principalmente para gerentes e proprietários de PME que desejam ter o máximo de efeito prático com o mínimo de burocracia. Por essa razão, recomendamos esta nova publicação e esperamos que ela se consolide como um documento de uso prático tanto para empresas que ainda não adotaram programas antissuborno próprios como para empresas de maior porte que desejam estimular um compromisso de combate ao suborno em toda a sua cadeia de abastecimento e entre outros parceiros comerciais.

## O Comitê Diretor dos Princípios Empresariais:

### Membros corporativos

- BP p.l.c.
- F&C Asset Management p.l.c.
- General Electric
- HSBC
- Norsk Hydro ASA
- Organización Corona SA
- PricewaterhouseCoopers
- Rio Tinto p.l.c.
- SAP
- SGS
- Royal Dutch Shell
- Sika AG
- Tata Sons ltd

### Outros membros

- Accountability
- The Conference Board
- Banco Europeu da Reconstrução e do Desenvolvimento
- Federação Internacional de Agências de Inspeção
- Federação Internacional de Engenheiros Consultores
- Social Accountability International
- Transparency International

# ÍNDICE

PREFÁCIO.....	3
UMA PALAVRA DO COMITÊ DIRETOR DOS PRINCÍPIOS EMPRESARIAIS.....	4
INTRODUÇÃO – O ARGUMENTO COMERCIAL.....	7
PRINCÍPIOS EMPRESARIAIS PARA COMBATER O SUBORNO.....	10
1. Os Princípios Empresariais.....	10
2. Objetivos.....	10
3. Como Desenvolver um Programa de Combate ao Suborno.....	11
4. Questões Fundamentais sobre o Suborno.....	11
Presentes e Entretenimento.....	12
Conflitos de Interesses.....	12
Contribuições Filantrópicas e Patrocínios.....	12
Pagamentos de Facilitação.....	12
Contribuições Políticas.....	12
5. Requisitos de Implementação.....	13
Organização e Responsabilidades.....	13
Relações Empresariais.....	13
Funcionários.....	14
Capacitação.....	14
6. Colocando Preocupações e Buscando Orientações.....	14
7. Comunicação.....	14
8. Mecanismos Internos de Controle e Monitoramento.....	14
ANEXO A - PRINCÍPIOS SUGERIDOS PARA PME.....	16
ANEXO B - REGRAS SUGERIDAS PARA PRESENTES E ENTRETENIMENTO.....	17
DOCUMENTO ORIENTADOR.....	18
Acorde os Seus Princípios.....	19
Estabeleça os Objetivos da Empresa.....	20
Desenvolva o Seu Programa.....	21
Determine Quem deve ser Envolvido.....	21
Defina o Alcance do seu Programa.....	22
Subornos.....	22
Presentes.....	22
Hospitalidade e Entretenimento.....	23
Cobertura de Despesas de Viagens para Clientes.....	23
Pagamentos de Facilitação.....	24
Favores.....	24
Termos Contratuais de Pagamentos.....	25
Contribuições Políticas.....	25
Doações Filantrópicas.....	25
Patrocínio.....	26
Conflitos de Interesses.....	26
Implementação.....	26
Funcionários ou Pessoas que Trabalham na Empresa.....	27

Relações Empresariais .....	27
Estabelecendo Relações Comerciais .....	27
Levantando Preocupações e Buscando Orientações.....	28
Comunicação .....	29
Mecanismos Internos de Controle e Monitoramento .....	29
Conclusão .....	29

# INTRODUÇÃO – O ARGUMENTO COMERCIAL

*“A forma mais comum de corrupção é o suborno, definido como o ato de dar ou receber dinheiro, um presente ou outra vantagem como um estímulo para a prática de um ato desonesto ou ilegal ou para a violação de uma relação de confiança ao se fazer negócios.”*

Você está lendo este material porque alguma coisa o fez pensar sobre o suborno e como ele pode ser prejudicial para a sua empresa.

A corrupção é definida como o uso indevido de poder para fins de ganho pessoal por parte de alguém a quem ele foi confiado. A forma mais comum de corrupção é o suborno, definido como o ato de dar ou receber dinheiro, um presente ou outra vantagem como um estímulo para a prática de um ato desonesto ou ilegal ou para a violação de uma relação de confiança em transações comerciais.

A *Transparency International* (TI) lançou os Princípios Empresariais para Combater o Suborno em 2002, principalmente para grandes empresas. Desde então, os Princípios Empresariais têm sido reconhecidos como um padrão antissuborno de ponta e um modelo para programas antissuborno. Uma edição dos Princípios Empresariais focada em pequenas e médias empresas (PME) foi desenvolvida, juntamente com diretrizes que oferecem orientações práticas para ajudar organizações com menos recursos em termos de tempo, dinheiro e pessoal no processo de desenvolver uma estratégia antissuborno adequada para o seu porte e estrutura.

Uma PME pode ser um único comerciante ou uma parceria de três ou quatro pessoas. Pode ser uma empresa familiar ou uma pessoa jurídica de direito privado com alguns funcionários, cujo número pode chegar a até quinhentos. Diferentemente de uma grande empresa, uma PME pode não ter uma Diretoria, um Departamento de Recursos Humanos ou os recursos necessários em termos de tempo e dinheiro para estabelecer um comitê para supervisionar a adoção de Princípios Empresariais.

Esses Princípios Empresariais são os valores com base nos quais uma empresa pode ser administrada com integridade. O Documento Orientador foi redigido para você, proprietário ou gerente de uma PME, que deseja desenvolver uma estratégia antissuborno para adotar esses princípios na sua empresa, seja ela de pequeno ou médio porte. Cada estágio do processo será definido e explicado por meio de indicações específicas do que é necessário considerar. O Documento Orientador o ajudará a desenvolver um Programa antissuborno adequado para a sua empresa. As orientações foram redigidas para abordar muitas situações nas quais podem ocorrer subornos, de modo que se você observar alguma que não seja relevante para a sua empresa, como, por exemplo, doações políticas, pule para a seguinte. As orientações estão lá para as empresas para as quais elas forem relevantes. É bom que todas elas sejam compreendidas, pois os problemas que abordam podem se tornar relevantes à medida que a sua empresa cresce.

O suborno pode ser um elemento tão enraizado da cultura empresarial em alguns lugares que combatê-lo pode parecer um desafio insuperável que nenhuma empresa, principalmente de pequeno porte, conseguirá combater sozinha. Adotando um Programa antissuborno e cooperando com outras PME, parceiros comerciais, autoridades, organizações de comércio e com a sociedade civil no combate ao suborno, você terá a oportunidade de fazer uma diferença real ajudando a criar uma cultura de tolerância zero ao suborno.

## O SUBORNO PREJUDICA OS NEGÓCIOS!

Há claras vantagens em se ter um Programa antissuborno e também riscos em não tê-lo. Você já os conhece, mas como uma ajuda para o seu planejamento e discussão com colegas empresariais, alguns desses benefícios e riscos foram listados a seguir.

### BENEFÍCIOS

- Uma empresa que tem a reputação de atuar eticamente tem mais chances de ser escolhida para se tornar uma fornecedora de grandes multinacionais em sua cadeia de abastecimento e ter mais acesso a mercados internacionais.
- Um histórico de integridade fortalecerá suas oportunidades de estabelecer relações comerciais com o governo.
- Com um bom Programa antissuborno estabelecido, sua empresa e seus parceiros ficam mais protegidos contra penalidades legais, perda de licenças e listas negras.
- Se você estiver considerando a possibilidade de vender a sua empresa, uma boa reputação a tornará mais atraente para uma aquisição.
- Uma empresa que adota padrões éticos é um bom lugar para se trabalhar que gera um ambiente que estimula boas relações de trabalho e um moral elevado.
- Sua empresa será mais atraente para organizações financeiras.
- Você, e não algum pagador ou recebedor de subornos, estará no controle das decisões da sua empresa. Sua organização economizará dinheiro que de outra maneira poderia ser desperdiçado com subornos, presentes e outros incentivos.

### RISCOS

- O suborno é ilegal na maioria dos países e é, portanto, considerado um delito penal que pode acarretar penalidades financeiras e até prisão para diretores e gerentes responsáveis.
- Mesmo que o país na qual você opera ou ao qual vende seus produtos não tenha leis antissuborno, você pode estar vendendo para outros países que podem aplicar penalidades por corrupção.
- Há algumas iniciativas globais voltadas para a eliminação do suborno. A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, CNUCC, que entrou em vigor em 2005, é a primeira convenção global que aborda todas as formas de corrupção e se tornará cada vez mais importante à medida que é transformada em lei e passar a vigorar como tal. A Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) combate o suborno em transações internacionais por meio de sua Convenção Antissuborno. Ela já foi incorporada à legislação de 37 países que a assinaram e acusações de suborno podem ser apresentadas junto às embaixadas relevantes. Como ela declara: **“A corrupção deixou de ser um negócio como qualquer outro.”**
- Se você aspira a participar das cadeias de abastecimento de grandes empresas, elas desejarão saber se sua empresa adotou um Programa antissuborno, porque as empresas multinacionais estão sujeitas a leis e requisitos específicos de divulgação de informações que se aplicam também aos seus fornecedores. Atualmente, empresas muito grandes adotam processos de análise de devida diligência e se você não tiver um Programa antissuborno, a probabilidade de a sua empresa ser selecionada é menor ou ela talvez precise aderir aos seus programas.

- Uma condenação por suborno pode levar à perda de licenças de exportação, para não mencionar grandes multas.
- O suborno macula uma empresa, minando a sua reputação e fazendo até que ela seja incluída na lista negra de determinadas organizações. Bancos, auditores e advogados devem relatar qualquer atividade contábil não explicada ou irregular em cumprimento de leis aprovadas para combater a lavagem de dinheiro e o terrorismo.
- Decisões empresariais influenciadas por subornos não se baseiam no bom senso empresarial e provavelmente gerarão resultados indesejados. O dinheiro gasto com subornos representa um prejuízo para a organização e uma vez que a prática do suborno é adotada fica mais difícil voltar atrás.

**UMA EMPRESA ADMINISTRADA COM BASE EM SUBORNOS É UMA EMPRESA QUE NÃO TEM CONTROLE SOBRE ELA PRÓPRIA**

# PRINCÍPIOS EMPRESARIAIS PARA COMBATER O SUBORNO

## EDIÇÃO PARA PME

Os Princípios Empresariais para Combater o Suborno (Princípios Empresariais) foram desenvolvidos por um grupo de atores do setor privado, organizações não governamentais e sindicatos como uma ferramenta para ajudar empresas a desenvolver abordagens eficazes para combater o suborno em todas as suas atividades.

Esta versão constitui uma simplificação dos processos originalmente desenvolvidos para empresas de maior porte cuja finalidade é ajudar organizações menores e com menos recursos com esclarecimento das questões envolvidas e exemplos práticos. Os valores abraçados pelos Princípios Empresariais são os mesmos.

## 1. OS PRINCÍPIOS EMPRESARIAIS

Estes são os valores empresariais que a sua empresa deve abraçar nas suas atividades. Um exemplo de como você pode registrar seu compromisso com esses Princípios foi incluído no Anexo A.

Sua empresa assume o compromisso de:

- Desenvolver suas atividades de uma maneira justa, honesta e transparente;
- Não propor ou oferecer subornos, direta ou indiretamente, para obter vantagens empresariais;
- Não aceitar subornos, direta ou indiretamente, para obter vantagens empresariais;
- Desenvolver um Programa para implementar e apoiar estes Princípios.

## 2. OBJETIVOS

Os objetivos destes Princípios Empresariais são os de ajudá-lo a adotar boas práticas comerciais, a proteger sua reputação e a sugerir maneiras pelas quais o risco do suborno pode ser minimizado.

Para alcançar esses Objetivos, sua empresa deve:

- Acordar os valores e práticas que sua empresa deve adotar em suas atividades;
- Analisar sua empresa e identificar áreas de risco;
- Acordar, como uma empresa, práticas por meio das quais o risco do suborno possa ser combatido;
- Definir processos pelos quais a sua empresa possa fazer isso.

### 3. COMO DESENVOLVER UM PROGRAMA DE COMBATE AO SUBORNO

Eis aqui os passos práticos que você pode dar para definir como a sua empresa observará os Princípios Empresariais e alcançará os Objetivos. Informações podem ser colhidas junto a, por exemplo, embaixadas, organizações de comércio e Capítulos Nacionais locais da TI.

*“Os objetivos destes Princípios Empresariais são ajudá-lo a adotar boas práticas comerciais e a proteger sua reputação e sugerir maneiras de minimizar o risco de subornos.”*

#### Avalie seus Riscos

- Verifique se os países nos quais sua empresa atua são de alto risco em termos de subornos ([http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi)).
- Avalie os setores nos quais sua empresa atua para verificar sua exposição a subornos.
- Examine seus contratos com agentes e outros parceiros comerciais e verifique se os termos de pagamentos e comissões são claros e adequados para os serviços contemplados.
- Determine que verificações devem ser feitas para avaliar a integridade dos seus fornecedores, parceiros e clientes.
- Se estiver trabalhando em uma cadeia de abastecimento, compreenda o que seus clientes esperam que você faça para combater o suborno.
- Compreenda as leis e regulações que afetam sua área de atuação empresarial; o suborno é ilegal na maioria dos países.

#### O SUBORNO É ILEGAL NA MAIORIA DOS PAÍSES

#### Acorde um Programa Antissuborno

Com base na sua avaliação de riscos, sua empresa poderá desenvolver um Programa de combate ao suborno e se certificar que sempre atuará de uma maneira honesta e aberta.

### 4. QUESTÕES FUNDAMENTAIS SOBRE O SUBORNO

Eis aqui as principais questões que podem afetar sua empresa diretamente e devem ser avaliadas e priorizadas.

O suborno pode assumir muitas formas e não se resume a dinheiro. Ele pode ser pago diretamente ou como parte de uma ‘comissão’ em um contrato, mas pode também ser camuflado e assumir a forma de um presente, um benefício, um favor ou uma doação. Subornos podem também ser pagos sem o seu conhecimento por agentes ou terceiros que estiverem trabalhando em nome do seu negócio ou empresa.

## Presentes e Entretenimento

Um presente caro ou a oferta de um entretenimento luxuoso podem ser considerados subornos pela legislação local e podem ser usados como tal de uma maneira mais sutil que dinheiro, quando oferecidos com a intenção deliberada de obter, indevidamente, uma vantagem empresarial, possivelmente preparando o terreno para subornos mais amplos. Por outro lado, presentes e entretenimentos razoáveis abertamente oferecidos no decorrer de transações comerciais no intuito de promover boas relações e celebrar ocasiões especiais não são subornos. Por essa razão, é importante que todos compreendam a diferença. Para proteger a sua empresa e as pessoas que trabalham com você, é importante chegar a um acordo em relação a quando presentes e entretenimento podem ser oferecidos e aceitos e que registros devem ser mantidos. Certifique-se de que seus parceiros comerciais conhecem as regras.

**Um exemplo de Regras para Presentes e Entretenimento pode ser encontrado no Anexo B**

## Conflitos de Interesses

Um conflito de interesse ocorre quando um interesse pessoal ou relações pessoais são colocados à frente de interesses comerciais. Os conflitos de interesses podem distorcer julgamentos e gerar ações que não são honestas e abertas. Às vezes, eles podem gerar uma situação na qual indivíduos agem de forma contrária ao seu melhor julgamento e oferecem ou aceitam um benefício que pode prejudicar a sua empresa. A melhor maneira de se lidar com situações desse tipo é estabelecer regras para administrar situações nas quais possa surgir um conflito. Mesmo que não envolvam más condutas profissionais, os conflitos de interesses podem ser vistos como atividades corruptas. Eles podem ser tão prejudiciais quanto más condutas profissionais.

## Contribuições Filantrópicas e Patrocínios

Subornos podem assumir a forma de contribuições filantrópicas ou patrocínios. Certifique-se de que valores pagos a entidades beneficentes não dependam de uma transação comercial ou sejam concedidos no intuito de garantir negócios. Sempre dê o dinheiro a uma organização e não a um indivíduo.

Os patrocínios consistem em pagamentos feitos por uma empresa, em espécie ou em mercadorias ou serviços, para ligar seu nome a um evento popular, como, por exemplo, a uma atividade esportiva, ou a uma pessoa bem conhecida, como um cantor. O benefício para a empresa reside na associação do seu nome ao conhecido e famoso, mas os patrocínios devem gerar benefícios reais e mensuráveis para a empresa, como uma maior publicidade e uma marca mais forte. Certifique-se de que os patrocínios beneficiem a empresa e não sejam usados como uma forma camuflada de suborno.

## Pagamentos de Facilitação

Os pagamentos de facilitação não passam de outra forma de suborno e, como tal, são ilegais em quase todos os países. Eles podem consistir em pequenos valores exigidos por prestadores de serviços para garantir ou 'facilitar' serviços aos quais você tem direito, como a instalação de uma linha telefônica ou a obtenção de um visto, ou em valores oferecidos a agentes alfandegários, de imigração e outros para 'agilizar' a prestação de serviços e a outorga de licenças. Infelizmente, eles são tão comuns em muitos países que são vistos como 'normais' ou 'inevitáveis', mas, como são ilegais, devem e podem ser evitados. Ter um plano claro contra a prática dos pagamentos de facilitação ajudará você e seus colegas a lidar com o problema.

## Contribuições Políticas

Os subornos podem assumir a forma de contribuições políticas. Se a sua empresa quiser oferecer uma contribuição para um partido político, é importante que essa decisão seja tomada abertamente. Se ela tiver uma Diretoria, essa decisão deve ser registrada como uma resolução. Se a sua empresa for pequena, a decisão pode ser registrada nas minutas da sua reunião de diretoria. Certifique-se de que todos na organização saibam

que a decisão de fazer uma contribuição política em nome da empresa deve ser tomada com a sua anuência e nunca por uma pessoa sem a plena concordância da diretoria. Seja sensível ao momento dessa decisão. Se você estiver negociando um contrato ou uma licença governamental, como uma permissão de planejamento, ou se tiver alguma questão delicada sob análise governamental, contribuições ao governo ou a um partido local podem ser interpretadas como suborno. Nunca dê uma contribuição diretamente a um indivíduo.

## 5. REQUISITOS DE IMPLEMENTAÇÃO

Para implementar o seu Programa, você deve tomar as seguintes medidas, dependendo do tamanho e da estrutura da sua empresa.

*“Todas as pessoas da sua empresa ou todos os seus funcionários devem compreender que cada um deles é responsável por fazer com que o programa seja efetivamente seguido e que funcione.”*

### Organização e Responsabilidades

Acorde um Programa com seus colegas na empresa ou funcionários para garantir que os Princípios Empresariais sejam seguidos. Dependendo do tamanho da sua empresa, uma pessoa ou grupo pode ser designado para administrar o Programa antissuborno.

Todas as pessoas da sua empresa ou todos os seus funcionários devem compreender que cada um deles é responsável por fazer com que o programa seja efetivamente seguido e funcione.

Todas as pessoas da sua empresa devem ser estimuladas a colaborar na discussão e concordar em manter o Programa.

### Relações Empresariais

Ao trabalhar com terceiros, não adianta se comprometer a não oferecer ou receber subornos se eles estiverem fazendo isso em seu nome.

Sua empresa deve tomar as medidas necessárias para garantir que o seu Programa seja observado em negociações com parceiros comerciais como agentes, fornecedores e empreiteiros. Verifique se eles são o que afirmam ser e se não têm um histórico de pagar subornos.

Os pagamentos de comissões devem ser analisados para verificar se são compatíveis com os serviços prestados à sua empresa. É importante que o agente compreenda claramente os seus Princípios Empresariais e concorde, contratualmente, em observá-los.

Mantenha registros claros de todas as suas decisões, como, por exemplo, de comissões acordadas e instruções dadas no sentido de que subornos não sejam pagos. Todas essas medidas ajudarão a proteger a sua empresa.

Certifique-se de que seus termos contratuais exigem que terceiros observem seus Princípios Empresariais e de que seus contratos lhe garantam o direito de denunciá-los se subornos forem pagos ou aceitos por seus agentes ou intermediários.

## Funcionários

Nenhuma pessoa da sua empresa deve ser penalizada por perder negócios em função de não ter pago ou aceito um suborno. Da mesma maneira, seu Programa deve prever que qualquer pessoa da organização que comprovadamente pague ou receba um suborno seja disciplinada. Para que essa política seja efetiva e executável, seu pessoal deve saber que ela é a sua política. Se a sua empresa tiver um diretor de Recursos Humanos, ele deve ser estreitamente envolvido nesse processo.

## Capacitação

É importante que todos os elementos do seu Programa sejam discutidos e acordados por todas as pessoas da sua organização e por aqueles que vierem a trabalhar nela posteriormente. Eles também devem ser compreendidos e acordados por seus fornecedores, empreiteiros e outros parceiros comerciais. Deixe bem claro em suas regras que todas as decisões devem colocar os melhores interesses da empresa acima de qualquer interesse ou ganho pessoal.

## 6. COLOCANDO PREOCUPAÇÕES E BUSCANDO ORIENTAÇÕES

Este é um elemento essencial do combate ao suborno. Sua reputação será determinada pelos valores que a sua empresa abraça. Estabeleça os melhores mecanismos possíveis para a sua empresa esclarecer dúvidas, acolher relatos de possíveis ocorrências de subornos, aprender com as experiências resultantes e introduzir melhorias no seu Programa.

Estabeleça com as pessoas da sua organização e, sempre que possível, com seus parceiros comerciais os melhores mecanismos possíveis pelos quais preocupações sobre suborno possam ser colocadas sem medo de represálias e onde orientações podem ser encontradas sobre como lidar com incidentes antes de eles se tornarem um problema.

## 7. COMUNICAÇÃO

Não adianta ter Princípios Empresariais e um Programa a postos se ninguém tiver conhecimento da sua existência. Sua empresa deve tomar as medidas necessárias para que o programa seja conhecido por todas as pessoas da sua organização e por seus parceiros comerciais e clientes. Isso terá o efeito positivo de promover a reputação da sua empresa como uma organização que atua com integridade no combate ao suborno e também ajudará a protegê-lo e aos seus colegas se ocorrerem incidentes envolvendo subornos.

## 8. MECANISMOS INTERNOS DE CONTROLE E MONITORAMENTO

De nada vale ter um Programa se ele não for apoiado por mecanismos de controle e registros. Eles constituem os freios e contrapesos que apoiarão o seu Programa e demonstrarão que ele está funcionando. Embora a sua empresa possa não estar sujeita aos mesmos requisitos de divulgação e auditoria impostos a empresas públicas, até as empresas mais bem administradas podem ter problemas e bons registros são provas de boas práticas antissuborno se surgirem dúvidas a esse respeito. Divulgue o seu Programa no seu *site* na internet, se tiver um. Mantenha minutas das reuniões nas quais decisões são tomadas.

É essencial manter registros contábeis precisos e arquivos adequados que revelem todas as suas operações financeiras. Você deve tomar todas as medidas necessárias para evitar qualquer contabilidade paralela. Lembre-se que as leis sobre a lavagem de dinheiro exigem que contadores e advogados relatem qualquer ocorrência velada e que pareça irregular. A manutenção de registros precisos ajudará a proteger a sua empresa se surgir alguma necessidade de explicar uma transação.

É necessário manter mecanismos internos de controle sólidos, capazes de expor irregularidades. Esses controles só funcionarão se forem bem integrados aos seus processos e seguidos por todas as pessoas da sua empresa. Os responsáveis pela administração desses mecanismos de controle devem ser adequadamente capacitados para essa função.

Verifique se os seus processos estão funcionando por meio de avaliações periódicas. Faça isso regularmente e mantenha registros de tudo que fizer para pôr em ordem o que não está funcionando como esperado.

Avalie o seu Programa e discuta-o regularmente com todas as pessoas da organização e com auditores, conforme o caso. Mantenha registros dessas discussões e de quaisquer medidas tomadas em função delas. Melhore continuamente o seu Programa à medida que for aprendendo mais com base na experiência.

*“É necessário manter mecanismos internos de controle sólidos, capazes de expor irregularidades. Esses controles só funcionarão adequadamente se forem bem integrados aos seus processos e seguidos por todas as pessoas da sua empresa.”*

# ANEXO A - PRINCÍPIOS SUGERIDOS PARA PME

1. Desenvolveremos nossas atividades empresariais de maneira justa, honesta e aberta. (Exemplo: termos de pagamentos transparentes, registros claros)
2. Não ofereceremos subornos e tampouco toleraremos a oferta de subornos em nosso nome com vistas a obter alguma vantagem comercial.  
(Exemplo: nossos agentes não pagarão subornos)
3. Não aceitaremos subornos e tampouco concordaremos com a sua aceitação em nosso nome para influenciar qualquer transação.  
(Exemplo: gestão meticulosa de pagamentos de comissões)
4. Evitaremos nos envolver em transações comerciais com outros que não aceitem nossos valores e possam prejudicar a nossa reputação.  
(Exemplo: seleção cuidadosa de parceiros comerciais)
5. Estabeleceremos nossos processos de modo que evitem subornos diretos ou indiretos e mantenham e apoiem nossos valores.  
(Exemplo: um processo para lidar com presentes e entretenimento)
6. Manteremos registros claros e atualizados.  
(Exemplo: registros de decisões sobre doações ou sobre como uma demanda por um suborno ou um conflito de interesse foram administrados)
7. Tomaremos todas as medidas necessárias para que todas as pessoas da nossa empresa e nossos parceiros comerciais tenham conhecimento dos nossos Princípios.  
(Exemplo: boa comunicação e capacitação; nenhuma desculpa para não estar a par dos princípios)
8. Avaliaremos e atualizaremos regularmente o nosso Programa e nossos processos conforme necessário.  
(Exemplo: aprender com a experiência e desenvolver redes com outros)
9. Observaremos esses Princípios mesmo quando isso for difícil. (Exemplo: recusando-se a fazer pagamentos de facilitação)

# ANEXO B - REGRAS SUGERIDAS PARA PRESENTES E ENTRETENIMENTO

## COMPROMISSO EMPRESARIAL:

*Nossa empresa assumiu o compromisso de não pagar ou receber subornos. Como presentes e entretenimento podem às vezes camuflar subornos ou serem interpretados como tal, estabelecemos as regras apresentadas a seguir, que definem claramente o que seria legítimo e aceitável e o que não seria.*

## PRESENTES

Podemos aceitar presentes na forma de pequenos objetos de valor limitado. Não podemos aceitar objetos valiosos.<sup>1</sup>

Embora possamos aceitar um presente de vez em quando, não podemos aceitar presentes oferecidos regular ou frequentemente.

Nossa norma empresarial é que os presentes que damos devem ser de valor moderado, legais à luz da legislação local e permitidos pela nossa diretoria.<sup>2</sup>

Objetos valiosos recebidos como presentes serão devolvidos ou descartados conforme definido pela nossa diretoria.<sup>3</sup>

## ENTRETENIMENTO

Podemos oferecer e aceitar formas razoáveis de entretenimento patrocinado no legítimo interesse da empresa.

Não ofereceremos ou aceitaremos entretenimentos luxuosos ou frequentes ou que não sejam patrocinados.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Um limite de valor pode ser estabelecido em, por exemplo, US\$ 30, ou exemplos de pequenos presentes aceitáveis podem ser citados, como objetos promocionais, flores ou chocolates. Exemplos de objetos de luxo incluem joias de ouro, relógios caros ou passagens aéreas.

<sup>2</sup> Geralmente há leis ou regulações para presentes que autoridades governamentais podem aceitar. Elas o ajudarão a discutir e decidir que presentes podem ser oferecidos a clientes, em vez de deixar essa decisão a cargo de um indivíduo. Lembre-se de que seus clientes podem também ter uma política para presentes.

<sup>3</sup> Às vezes pode ser descortês recusar um presente, como, por exemplo, em um evento público. É bom considerar essa possibilidade com antecedência e preparar orientações para situações desse tipo. Nesses casos, um presente pode ser aceito e devolvido posteriormente com uma carta de explicação. Alternativamente, seu valor pode ser doado a instituições de caridade. A pessoa que deu o presente deve ser informada sobre essa decisão e sua razão para evitar que presentes de grande valor sejam oferecidos em outras ocasiões.

<sup>4</sup> Quando nenhuma pessoa da empresa que estiver oferecendo o evento estiver presente para receber convidados, como, por exemplo, em um evento esportivo, ele seria um presente e não entretenimento e se enquadraria nas regras aplicáveis a presentes. Deve haver um elemento comercial envolvido, como, por exemplo, um esforço de promoção de boas relações ou uma reunião empresarial anterior. Entretenimentos luxuosos ultrapassam a medida do adequado, como, por exemplo, hospedagens em fins de semana em hotéis caros com direito a levar o cônjuge. Isso não é errado, mas, nesses casos, cada empresa deve arcar com suas despesas de viagem e hospedagem.

EDIÇÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME)

**DOCUMENTO ORIENTADOR**

# IMPLEMENTANDO OS PRINCÍPIOS EMPRESARIAIS PARA COMBATER O SUBORNO

## EDIÇÃO PARA PME

*“Adotando um Programa antissuborno, você também estará tomando medidas para proteger sua empresa e seu pessoal.”*

Este documento explica mais detalhadamente os diversos elementos dos Princípios Empresariais e como desenvolver o seu Programa. É melhor tentar acordar e implementar o Programa de uma só vez, mas, se isso não for possível, os Passos mostrados abaixo podem ajudá-lo a implementá-lo em estágios.

### PASSO 1 ACORDE OS SEUS PRINCÍPIOS

O primeiro passo é assumir um compromisso sólido de combater o suborno estabelecendo os valores da sua empresa com vistas a:

- Desenvolver suas atividades de maneira justa, honesta e transparente;
- Não pagar ou oferecer subornos, direta ou indiretamente, para obter vantagens empresariais;
- Não aceitar subornos, direta ou indiretamente, para obter vantagens empresariais;
- Desenvolver um Programa para implementar e apoiar estes Princípios.

### A CULTURA DE COMBATE AO SUBORNO É ESTABELEECIDA DE CIMA

Se a sua empresa tiver uma Diretoria, dependendo do seu tamanho e estrutura, é importante que ela e seu sócio, gerente ou proprietário apoiem firmemente esse compromisso e que todos vejam que eles estão ativamente envolvidos na sua implementação, pois esse envolvimento estabelecerá a cultura que vem de cima. Adotando um Programa antissuborno, você também estará tomando medidas para proteger sua empresa e seu pessoal.

A decisão de dar esse primeiro Passo deve ser registrada. Como isso será feito dependerá do tamanho e da estrutura da sua empresa. Se a sua empresa tiver uma Diretoria, a proposta deve ser apresentada a ela e

acordada na forma de uma resolução. Se ela for muito pequena, basta ter uma discussão com seus colegas ou parceiros e chegar a um acordo geral de adotar um Programa antissuborno.

O importante é que a decisão de adotar um Programa antissuborno seja registrada por escrito. Os registros são importantes porque eles revelam suas intenções, o que você quis fazer e por que. Com eles, se surgir qualquer necessidade, você terá um meio de proteger sua empresa contra qualquer cobrança de subornos. Se a sua organização for pequena, ela não terá a obrigação de publicar relatórios que grandes empresas têm, de modo que bastará manter um caderno ou arquivo no qual suas decisões fiquem registradas. Um exemplo de como você pode assumir o compromisso de combater o suborno na forma de um código por escrito pode ser encontrado no Anexo A.

## ESTABELEÇA OS OBJETIVOS DA EMPRESA

O objetivo dos Princípios Empresariais é estabelecer uma estrutura que define como a sua empresa desenvolverá suas atividades honestamente e combaterá o suborno adotando boas práticas comerciais e a gestão de riscos.

Sua empresa deve, em primeiro lugar, considerar a sua situação com base em uma rápida avaliação de riscos. Nesse estágio, defina o que a sua empresa deve considerar.

- Considere onde a sua empresa atua. Quais são as leis do seu país de origem e dos países nos quais sua empresa atua? Informações sobre países podem ser obtidas junto a embaixadas, organizações de comércio e Capítulos Nacionais locais da TI e o Índice de Percepções de Corrupção da TI ([http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi)) revela o nível de percepção de corrupção na maioria dos países. Você está atuando ou tem planos de atuar em países vistos como altamente corruptos?
- Alguns setores são particularmente vulneráveis ao suborno devido à natureza dos seus produtos ou serviços ou em função das áreas nas quais atuam. Os setores petrolífero, dos produtos farmacêuticos e da construção civil são exemplos. A que tipo de esquemas de suborno sua empresa pode ser exposta? Avalie os setores nos quais sua empresa atua e os riscos que acarretam para ela.
- Terceiros como distribuidores e agentes podem ser vulneráveis a subornos. Confira os termos dos seus contratos mais importantes e verifique se todos os pagamentos podem ser justificados ou envolvem termos de pagamentos complexos ou incomuns. Considere, particularmente, os percentuais de comissões e verifique se são adequados para os serviços em questão. O que uma 'taxa de administração' cobre efetivamente, que benefício a 'administração' traz para a sua empresa? Ela pode ser muito útil, mas considere o que você espera receber em troca do pagamento dessa taxa e certifique-se de que ela está prevista por escrito no seu contrato, de modo que seja aberta e transparente. Uma comissão de 5% pode ser justificável, mas o que dizer de uma comissão de 15%? O pagamento da comissão foi introduzido em um estágio avançado das negociações? Se custos percentuais estiverem sendo acrescentados ao preço geral, você sabe a que se destinam e a quem estão sendo pagos (a uma organização ou a um indivíduo)? Quem é o titular da conta nas quais a taxa está sendo depositada? Sabe-se que preços contratuais são aumentados em alguns casos para que uma propina seja paga a um indivíduo.
- Se a sua empresa tiver funcionários, eles podem ficar expostos a riscos decorrentes de práticas de parceiros comerciais antiéticos. Considere seus parceiros comerciais, como fornecedores, distribuidores e clientes e avalie se suas relações e contratos com eles são abertos e transparentes. O que você sabe sobre eles? Há algo em sua maneira de operar ou algum mecanismo que você tenha com eles que seriam questionáveis ou difíceis de entender? Por exemplo, os processos de licitação ou termos de pagamentos são abertos e claros? Considere, principalmente, qualquer pessoa que esteja atuando em seu nome. Você verificou sua autenticidade? Seus negócios são legalmente estabelecidos? Você verificou sua reputação em termos de conhecimentos empresariais e integridade? Eles têm um escritório? Os pagamentos estão sendo feitos no

exterior? Pode ser difícil fazer isso se a sua organização for muito pequena, mas é possível obter a ajuda de embaixadas, de organizações de comércio e de capítulos da TI e a internet é uma fonte rica de informações.

- Sua empresa foi afetada por subornos?
- Considere seus processos internos, como seus processos de compras, e termos contratuais para pagamentos. Você está seguro de que há freios e contrapesos adequados e que estão sendo registrados?

Essas informações indicarão áreas que precisam ser fortalecidas e o ajudarão a identificar elementos para os quais seria necessário desenvolver processos para ajudar sua empresa a observar o Programa. Como indicado para o seu compromisso com o Programa, registre seus Objetivos estabelecidos por escrito.

## PASSO 2 DESENVOLVA O SEU PROGRAMA

No primeiro passo, você terá acordado um Programa antissuborno, definido seus Objetivos e identificado áreas nas quais seus processos devem ser fortalecidos ou novos processos estabelecidos. Um Programa de combate ao suborno também melhorará a reputação da sua empresa e garantirá uma vantagem a ela junto a grandes empresas que estiverem procurando fornecedores. Ele também ajudará a minimizar riscos para a sua empresa, como o da aplicação de penalidades legais e multas. Agora você precisa implementar o seu Programa na prática. Defina o que deve ser feito para minimizar o risco de subornos para a sua empresa. Esse exercício o ajudará a definir o alcance do seu Programa e exigirá que você dedique algum tempo a ele. Comece com as seguintes duas ações:

### DETERMINE QUEM DEVE SER ENVOLVIDO

Isso dependerá do tamanho da sua organização. Se a sua empresa tiver uma Diretoria, ela poderá designar alguém para ser responsável pela implementação do seu Programa.

Se for uma organização menor, com poucas pessoas, pode ser melhor que todos discutam e acordem como seu Programa será administrado.

É importante que a liderança venha de cima, mas todos devem assumir a responsabilidade pelo processo.

Considere quem mais precisaria ser envolvido, dependendo de como e onde sua empresa atue. Pode ser necessário, por exemplo, envolver sindicatos, advogados ou auditores. Talvez seja bom também envolver alguns dos seus parceiros comerciais mais importantes.

Independentemente de como você organize o esquema, é essencial que todas as pessoas da organização assumam a responsabilidade de implementar seu Programa antissuborno como um elemento essencial dos seus negócios.

Na qualidade de uma PME, você pode ter recursos limitados, mas é importante que dedique algum tempo para compreender adequadamente as leis em vigor para a prática do suborno. Se, por exemplo, sua empresa mantiver operações comerciais com governos ou com um governo local, elas envolverão requisitos específicos. A maioria dos países tem leis antissuborno que são aplicadas de diferentes maneiras. Os países signatários da Convenção Antissuborno da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) terão leis de combate ao suborno e pequenas empresas podem denunciar qualquer tentativa de suborno por parte de uma empresa de uma nação que faça parte da OCDE às suas embaixadas. Empresas norte-americanas estão sujeitas à Lei dos Estados Unidos sobre a Prática de Corrupção no Exterior e à Lei de Sarbanes-Oxley, que dispõem sobre o suborno de autoridades governamentais e prevêm requisitos de

notificação, e elas não desejarão que nenhum de seus fornecedores seja um elo fraco na sua cadeia de abastecimento.

## DEFINA O ALCANCE DO SEU PROGRAMA

Para combater o suborno, é fundamental compreender e reconhecer as diversas formas que ele pode assumir e ter processos a postos para lidar com cada uma delas. Considere como cada forma de suborno pode afetar a sua empresa e estabeleça uma ordem de prioridade de acordo com o impacto de cada uma delas.

### Subornos

Em sua forma mais simples, um suborno é uma transação ilegal por meio da qual alguém abusa de sua função em benefício próprio. Geralmente é uma soma em dinheiro, mas pode ser um benefício oferecido ou recebido no intuito de se obter uma vantagem. Os benefícios podem assumir a forma de hospedagem, presentes ou um favor. Alguns incentivos podem não assumir a forma de um suborno direto e serem oferecidos por meios indiretos. Eles podem influenciar julgamentos e comprometer funcionários.

*“Considere o valor, a adequabilidade e a frequência dos presentes. Em que momento um presente começa a gerar uma obrigação e influenciar julgamentos?”*

### Presentes

A oferta de presentes é uma prática aceita na maioria dos países, mas ela pode abrir caminho para abusos e pode ser usada como parte de um processo de preparação para um suborno maior, de modo que é importante definir que postura você quer que a sua empresa assuma em relação a presentes. Para que a sua abordagem seja coerente, é importante que tanto a oferta como a aceitação de presentes sejam controladas. Por exemplo, você deve ser particularmente cauteloso ao considerar a possibilidade de oferecer presentes no decorrer de todo um processo de negociações comerciais, desde a fase da solicitação de propostas até a da outorga de um contrato. Sempre seja cauteloso em qualquer momento ao dar presentes para qualquer pessoa com o poder de outorgar um contrato ou influenciar um processo comercial. Não se esqueça de que os governos geralmente adotam normas rígidas para a aceitação de presentes.

Considere o valor, a adequabilidade e a frequência dos presentes. Em que momento um presente começa a gerar uma obrigação e influenciar julgamentos? Chocolates ou uma caneta podem ser presentes adequados, mas e se a caneta for de ouro ou um presente for um colar de pérolas que custe mil dólares?

Analisar com a devida profundidade a abordagem que adotará e ser aberto em relação ao que decidiu são boas práticas para a postura da sua empresa em relação a dar ou receber presentes e um bom mecanismo para se proteger adequadamente de mal-entendidos e de uma exposição indevida. Isso também ajudará seus funcionários a assumir uma postura clara quando presentes forem oferecidos a eles. Você pode, por exemplo, decidir que um presente ocasional em uma ocasião adequada no valor de até, digamos, US\$ 25 pode ser aceito, mas é importante que todo o pessoal da sua empresa e seus parceiros comerciais estejam bem cientes das suas regras.

Defina bem o que deve ser feito se um presente de maior valor ou mais frequente for oferecido a alguém da sua empresa. Se a recusa de receber um presente for considerada descortês, como, por exemplo, quando um presente for oferecido em uma ocasião pública, forneça orientações adequadas em relação ao que deve ser feito, como, por exemplo, aceitar o presente mas registrar seu recibo e talvez doá-lo a uma entidade

beneficente. Sempre informe educadamente a parte que deu o presente sobre o que você fez com ele e por que, caso contrário poderá se deparar com a mesma situação em uma reunião seguinte. Talvez seja melhor não arriscar e não permitir nenhum presente, independentemente do seu valor.

Da mesma maneira, você deve considerar que postura sua empresa deve assumir em relação a dar presentes. Você pode decidir que ela só dará de presente objetos como pesa-papéis ou canetas com o seu logotipo. Pode haver ocasiões nas quais oferecer um presente mais caro pode ser mais adequado. Seja lá qual for a sua decisão, ela deve ser clara e é importante que um sistema de aprovação e registro de presentes seja estabelecido e que todos saibam o que fazer.

Um exemplo de Regras para Presentes e Entretenimento pode ser encontrado no Apêndice A dos Princípios Antissuborno.

## Hospitalidade e Entretenimento

O entretenimento pode às vezes se tornar um presente. Os entretenimentos são sempre patrocinados pela organização que os oferece, já presentes não. Se um parceiro comercial o convidar para um jantar ou um evento social que a empresa dele estiver oferecendo com fins comerciais ou simplesmente para promover boas relações, esse tipo de entretenimento é aceitável, desde que não seja luxuoso demais. Não há problema em se aceitar um convite para um almoço ou jantar em um restaurante local de vez em quando. Por outro lado, jantares com pratos caros e hospedagem à noite com direito a trazer um cônjuge em um hotel cinco estrelas são um luxo excessivo.

Bilhetes para um evento de gala para você usar como quiser, sem que o evento em questão seja patrocinado, constituem um presente. Pode não ser um problema aceitá-los, mas é preciso que a política da sua empresa seja respeitada, ou seja, é preciso ter certeza de que eles não ultrapassem o valor estipulado para presentes que podem ser aceitos. Se as suas normas estipularem um limite de US\$ 30 e os bilhetes custarem US\$ 200, será necessário discutir se eles devem ser aceitos ou não com a sua organização. Se houver uma boa razão, os bilhetes podem ser aceitos, como no caso de a pessoa ter sido particularmente útil para o cliente e os bilhetes representarem um gesto de apreciação, mas a decisão deve ser discutida, acordada e registrada na empresa.

Se aceitos regularmente, entretenimentos e presentes podem comprometê-lo e colocá-lo em uma situação na qual você perde a liberdade de fazer bons julgamentos. Imagine se você precisar dizer a um fornecedor que as suas normas não estão sendo observadas ou que não deseja mais comprar os seus produtos pouco tempo depois de ter aceito bilhetes para um concerto que são difíceis de se conseguir. Mais uma vez, será necessário decidir o que é correto para a sua empresa e como a decisão deve ser aprovada. É sempre prudente fazer um registro e, se adequado para o tamanho e a estrutura da sua empresa, uma pessoa com poderes para monitorar o que está sendo oferecido e aceito deve ser designada. Ao oferecer sua hospitalidade, não se esqueça de que os governos têm normas rígidas a serem observadas nessa área e que seus clientes podem também ter políticas próprias para a aceitação de entretenimentos. Pode não haver problema em aceitá-los, mas é importante considerar, primeiramente, por que eles estão sendo oferecidos, quem se beneficiará com eles, que obrigações eles podem acarretar e se estão de acordo com as regras acordadas.

## Cobertura de Despesas de Viagens para Clientes

Podem surgir ocasiões nas quais sua empresa desejará convidar clientes para um evento empresarial específico ou para visitar uma fábrica ou observar a instalação de um sistema. Você pode também ser convidado por um cliente para eventos dessa natureza. Em ambos os casos, é melhor que cada um arque com suas despesas de viagem, a menos que haja um acordo contratual que envolva, por exemplo, capacitação em um produto e preveja a cobertura de custos de viagens. Se considerar importante arcar com os custos de viagens de clientes, estabeleça algumas diretrizes simples como número de convidados, classe das viagens, nível de custos com hospedagem e duração das viagens. Se seus clientes desejarem levar seus cônjuges nessas viagens, eles devem arcar com os custos envolvidos. Se o seu cliente sugerir que uma visita de fim de semana seja acrescentada à viagem comercial, não há problema em providenciar esse arranjo, mas o cliente deve arcar

com as despesas envolvidas. Por exemplo, se houver uma forte razão comercial, pode não haver problema algum em pagar uma viagem de dois ou três funcionários de um cliente ao seu escritório para uma reunião de dois dias com um entretenimento razoável incluído, como um jantar. No entanto, pagar a viagem de dez funcionários na primeira classe para uma reunião de dois dias com um fim de semana em um hotel cinco estrelas e ingressos para um grande evento esportivo seria um exagero que poderia ser questionado, particularmente se o público tomar conhecimento.

## A PERCEPÇÃO DE SUBORNO É TÃO PREJUDICIAL QUANTO O SUBORNO EM SI

### Pagamentos de Facilitação

Os pagamentos de facilitação, que às vezes são chamados de "gratificação" ou "gorjeta", geralmente são ilegais. São pequenos valores exigidos por prestadores de serviços para garantir ou 'facilitar' serviços aos quais você tem direito, como a conexão de uma linha telefônica ou a obtenção de um visto. Eles podem ser incentivos oferecidos por empresários a agentes alfandegários e de imigração e a outras autoridades para 'furar a fila' ou 'agilizar' a concessão de serviços e licenças. Seja qual for a sua finalidade, eles não devem ser oferecidos ou pagos. A diferença entre um pagamento de facilitação e um pagamento por um serviço mais rápido, como, por exemplo, por serviços postais expressos, é que um serviço legítimo será anunciado a uma tarifa definida que será igual para todos e transparentemente paga a uma organização ou departamento contra a emissão de um recibo. Um pagamento de facilitação é feito a um indivíduo veladamente. Nenhum recibo é emitido. Em alguns casos, esses pagamentos são exigidos sob ameaça de violência física. Se sofrer esse tipo de ameaça, é importante que o seu pessoal compreenda que deve fazer o pagamento exigido e abandonar o recinto sem medo de ser recriminado. Se pagamentos de facilitação forem exigidos ou pagos sob coação, registre-os e informe seu gerente a respeito. Verifique o que aconteceu, considerando, por exemplo, onde ocorreu o incidente e em que circunstâncias e use a sua experiência para definir planos necessários para reduzir o risco de novas ocorrências.

## PAGAMENTOS DE FACILITAÇÃO NÃO DEVEM SER FEITOS – ELES NÃO PASSAM DE UMA OUTRA FORMA DE SUBORNO

*“As taxas de comissão devem ser equilibradas à luz de um valor comercial mensurável. Os serviços prestados à sua empresa por terceiros devem ser claramente registrados e seus termos compreendidos.”*

### Favores

Como uma pequena empresa, você provavelmente conhece e é bem conhecido por seus parceiros e manter boas relações será um elemento importante da vida da sua empresa. Na maioria dos casos, oferecer ou aceitar um favor será uma clara expressão de boa vontade. Só não se esqueça de que um favor acarreta obrigações que podem, por sua vez, colocar pessoas em situações nas quais seu julgamento é prejudicado e elas podem não agir no melhor interesse da empresa. Favores podem nem sempre ser claros e podem camuflar motivações duvidosas. Eles podem, por exemplo, assumir a forma de um patrocínio de uma visita (não comercial) ao seu país por meio de um convite que permita a um estrangeiro obter um visto. Podem consistir na sua permissão de uso do endereço da sua empresa para a entrega de um objeto ou na sua concordância de que um pagamento seja feito em um país diferente daquele no qual um fornecedor desenvolve suas atividades ou no qual uma transação ocorreu. Considere bem se há alguma probabilidade de risco antes de fazer um favor e, se não tiver certeza, peça alguma orientação. Por exemplo, escrever uma carta convidando alguém a vir ao seu país para ajudar essa pessoa a obter um visto de entrada pode torná-lo um patrocinador e responsável por qualquer coisa que a pessoa venha a fazer no seu país.

## Termos Contratuais de Pagamentos

Isso parece óbvio, mas você deve apresentar uma justificativa comercial clara para todos os termos de pagamentos previstos em seus contratos. Quanto melhor todas as pessoas da sua organização compreenderem a sua política para termos de pagamentos, menor a probabilidade de seus contratos serem ambíguos. As taxas de comissão devem ser equilibradas à luz de um valor comercial mensurável. Os serviços prestados à sua empresa por terceiros devem ser claramente registrados e seus termos compreendidos. Os pagamentos devem ser feitos em conformidade com as leis fiscais relevantes. Eles devem ser feitos nos países nos quais a transação ocorreu e não no exterior. Eles devem ser feitos com cheque ou por transferência bancária e não em espécie. É sensato garantir que os termos financeiros sejam acordados, registrados e compreendidos pelas pessoas relevantes da sua empresa. Você precisa definir quem serão essas pessoas. Certifique-se de que seus termos contratuais permitem a denúncia imediata de contratos se a outra parte pagar ou aceitar subornos nos seus negócios com a sua empresa. Não se esqueça de que os auditores são obrigados a denunciar qualquer atividade suspeita que possa sugerir lavagem de dinheiro.

## Contribuições Políticas

As empresas podem considerar a possibilidade de fazer doações a um partido político como uma maneira de contribuir para a promoção da democracia no seu país. Essas doações podem ser para o caixa de um partido ou para ajudar a apoiar uma campanha eleitoral. Elas podem ser feitas a partidos nacionais ou iniciativas locais. Essas doações são regidas por leis em alguns países. Se a sua empresa desejar fazer uma contribuição para um partido político, verifique, primeiramente, a legislação local, pois ela pode, por exemplo, prever um teto máximo para contribuições desse tipo. A concessão de uma licença remunerada a um funcionário (além de subsídio de férias) para apoiar um grupo político, talvez em uma eleição, pode ser considerada uma contribuição política da empresa. Se decidir fazer uma contribuição, registre-a por escrito e tome as medidas necessárias para que a sua contabilidade seja transparente. Uma boa idéia seria publicá-la em seu relatório e contas anuais, se a sua empresa mantiver esses registros (isso pode se aplicar a empresas de maior porte), caso contrário apenas mantenha um registro contábil. Se não desejar fazer essas contribuições, registre essa decisão por escrito também.

Você não deve fazer contribuições para um partido político enquanto estiver envolvido em negociações com um governo em torno de alguma transação, da concessão de uma licença ou de qualquer outra questão que afete a sua empresa. Nunca dê uma contribuição diretamente a um indivíduo

## REGISTROS POR ESCRITO PROTEGEM A SUA REPUTAÇÃO QUANDO SUA EMPRESA FAZ DOAÇÕES

### Doações Filantrópicas

Subornos podem ser camuflados até por doações filantrópicas. Se a sua empresa desejar fazer uma doação, você deve estabelecer algumas diretrizes simples a serem seguidas nesse processo. Uma doação filantrópica legítima geralmente será registrada de acordo com a legislação do país. Observe bem quem são os responsáveis pela organização filantrópica. Se algum deles tiver alguma relação com quem você está fazendo negócios atualmente, seria bom não fazer a doação. Se possível, verifique para quem o dinheiro irá e para que fim ele será usado. Desconfie se lhe pedirem uma doação para uma organização filantrópica específica como parte de um contrato comercial. Se você estiver envolvido em uma proposta comercial e um cliente tiver alguma ligação com a organização filantrópica ou patrocinada, não prometa que fará uma doação ou oferecerá um patrocínio até que a decisão sobre o contrato em questão tenha sido tomada. O dinheiro deve sempre ser dado a uma organização filantrópica e não um indivíduo. Pode ser uma boa ideia estabelecer um processo de aprovação para doações no sentido de que qualquer pagamento efetuado seja verificado mais de uma vez.

## Patrocínio

Uma empresa pode patrocinar uma organização como um clube esportivo pagando pelo direito de usar o nome do clube para seus fins empresariais. Por exemplo, uma empresa que produz equipamentos esportivos pode se beneficiar de vincular seu nome a estrelas daquele esporte específico. Nesse caso, pagamentos podem ser feitos a um indivíduo, mas deve haver um acordo específico para esse fim que descreva o que a sua empresa pagará em honorários e o que ela espera obter em troca, como, por exemplo, ter seu nome colocado em pôsteres de um evento ou seu logotipo visível no uniforme da estrela em questão em um número acordado de eventos. Registre tudo isso por escrito e mantenha arquivos claros sobre esses acordos para garantir sua transparência.

## **CONSIDERE RISCOS E TORNE A SUA POLÍTICA CLARA**

### Conflitos de Interesses

Um conflito surge quando interesses pessoais são colocados acima dos interesses da empresa. Ele pode ocorrer quando, por exemplo, uma pessoa da sua equipe tem um primo que administra uma firma de decoração que cobrará um preço bom da sua empresa para decorar seu escritório. Desde que o interesse pessoal seja declarado, o processo de seleção seja transparente e o lado comercial seja administrado por alguém que não seja esse parente, não ocorrerá nenhum conflito de interesse. Sua empresa deve definir claramente como deseja que conflitos de interesses e situações desse tipo em potencial sejam administrados, de modo a evitar conflitos antes que ocorram.

## **PROMOVA UMA MAIOR CONSCIENTIZAÇÃO E ESTABELEÇA ORIENTAÇÕES A SEREM SEGUIDAS**

### **PASSO 3 IMPLEMENTAÇÃO**

Nesta altura, você já terá estabelecido o seu Programa antissuborno. Você terá analisado a sua situação e avaliado as diversas áreas de risco para a sua empresa. Esse exercício terá exposto quaisquer áreas nas quais você precisará fortalecer seus processos ou adotar novos processos. Dependendo de como decidiu desenvolver o seu Programa no Passo 2, chegou a hora de implementá-lo. Independentemente do tipo de organização que você tenha definido, é muito importante que todos percebam que a direção vem de cima, ou seja, do Diretor Presidente, do Gerente Geral ou, simplesmente, do 'Chefe'. O sucesso do Programa depende, essencialmente, de todos serem envolvidos e assumirem, individualmente, a responsabilidade de implementá-lo, sem atitudes do tipo 'apenas faça o que eu digo'.

Ao adotar o seu Programa, você está assumindo o compromisso de atuar com integridade. Isso também terá um impacto sobre outras pessoas em toda a órbita da sua empresa, ou seja, funcionários, fornecedores, empreiteiros e clientes. Não adianta acordar que nenhum suborno será pago ou recebido se seus fornecedores fizerem isso por você. Portanto, é essencial que todos os envolvidos conheçam seus Princípios e o Programa.

## Funcionários ou pessoas que trabalham na Empresa

Certifique-se de que todos compreendam por que você está fazendo isso e os riscos envolvidos em não se ter um Programa antissuborno. Todos devem compreender que têm uma responsabilidade individual pela sua implementação. Independentemente da estrutura da sua organização, todos os funcionários ou pessoas que trabalhem na organização precisam estar cientes do Programa e compreendê-lo. O Programa antissuborno pode ser estabelecido na forma de um documento simples e de fácil compreensão que é passado a todas as pessoas da organização. Ao contratar alguém ou pedir que um parente realize algum trabalho para você, certifique-se de que essa pessoa leu o documento e compreende por que ele é importante para a sua empresa.

Certifique-se de que todas as pessoas da empresa compreendem seus processos para relatar e registrar presentes e sabem com quem falar e onde podem obter orientações sobre conflitos de interesses em potencial. Como você fará isso dependerá do tamanho da sua organização. Se a sua empresa só tiver poucas pessoas, isso pode ser feito em uma única sessão de treinamento, caso contrário promova discussões em pequenos grupos. É bom ter uma lista de frequência e pedir a todos que a assinem como prova de que participaram do treinamento ou de uma sessão na qual seu Programa foi explicado. Faça também um registro de que pessoas recém-contratadas compreenderam que a sua empresa tem um Programa antissuborno. Acima de tudo, deixe bem claro que essa é a estrutura que a sua empresa usará para combater o suborno de agora em diante e que o seu Programa deve ser usado em todas as suas atividades cotidianas. Explique bem quais serão as consequências disciplinares de se violar o Programa. Se a sua empresa tiver funcionários, seu gerente de recursos humanos deve participar das discussões para se certificar de que as leis trabalhistas locais estão sendo observadas. Por exemplo, muitos países exigem que as políticas adotadas por uma empresa, como o Programa antissuborno, sejam traduzidas para o idioma local antes de poderem ser efetivamente aplicadas.

Também é importante que o seu pessoal saiba que não será penalizado se deixar de aproveitar uma oportunidade comercial que dependa de algum suborno.

## Relações Empresariais

Esta é uma das mais partes importantes do seu Programa e talvez a mais difícil de ser implementada, pois envolve outras organizações, ou seja, agentes, empreiteiros, fornecedores e clientes, e fica menos sob o seu controle.

- Em primeiro lugar, certifique-se de que as partes com as quais sua empresa mantém relações comerciais sejam informadas a respeito do seu Programa antissuborno. Pergunte se elas adotaram um programa anticorrupção e solicite uma cópia dele.
- Seus parceiros comerciais devem compreender que o seu Programa antissuborno também se aplica a eles nos seus negócios com a sua empresa e em seu nome.
- Reflita o seu Programa nos termos dos seus contratos e acordos, que devem também prever a possibilidade de denúncia imediata se os seus parceiros comerciais pagarem ou aceitarem subornos.
- Se a sua empresa se envolver em um empreendimento conjunto, certifique-se de que o seu Programa seja um elemento dessa relação comercial.

## Estabelecendo Relações Comerciais

Ao selecionar seus parceiros comerciais, sua empresa tem a responsabilidade de tomar medidas razoáveis para verificar se são organizações legítimas que adotam boas práticas empresariais e têm um Programa antissuborno próprio.

O mais importante em suas relações comerciais é que:

- Os negócios sejam conduzidos em bases justas e transparentes;
- Subornos não sejam pagos, oferecidos ou aceitos.

*“Certifique-se de que todas as pessoas da empresa compreendem seus processos para relatar e registrar presentes e sabem com quem falar e onde podem obter orientações sobre conflitos de interesses em potencial.”*

*“A implementação do seu Programa antissuborno será muito positiva para a sua empresa, de modo que você deve se certificar de que ele seja adequadamente comunicado.”*

Antes de estabelecer relações comerciais:

- Aplique um processo simples de devida diligência ao selecionar seus parceiros comerciais para verificar se há 'sinais de perigo'. Essa é uma precaução sensata tanto do ponto de vista empresarial como ético;
- Verifique a estrutura e os proprietários da organização;
- Verifique o país de registro e o local de pagamentos;
- Considere sua situação financeira;
- Sonde a sua reputação no mercado;
- Converse com outros parceiros comerciais a respeito da organização;
- Verifique se ela tem uma política antissuborno;
- Certifique-se de que os termos de pagamentos são transparentes;
- Registre a análise do seu processo de devida diligência por escrito. Avalie a relação de tempos em tempos para verificar se alguma coisa mudou.

## PASSO 4

### LEVANTANDO PREOCUPAÇÕES E BUSCANDO ORIENTAÇÕES

Como você lidará com preocupações e com a necessidade de prestar orientações dependerá do tamanho e do tipo da sua organização. Para ajudá-lo, algumas questões a serem consideradas serão apresentadas a seguir:

- Seu Programa deve ser visto como um ‘processo evolucionário’, ou seja, um processo em desenvolvimento contínuo. Discussões abertas são importantes para o seu sucesso e devem ser estimuladas como essenciais para esse desenvolvimento por meio da experiência adquirida na análise de preocupações e decisões tomadas para fazer frente a elas;
- As pessoas devem se sentir à vontade para discutir problemas sem temer represálias;
- Os parceiros comerciais podem também ter questões a levantar;
- Esse é o ponto no qual problemas podem ser identificados e equacionados oportunamente, desde que possam ser reconhecidos a tempo;
- O aspecto da confidencialidade provavelmente será importante ao se considerar como denúncias de incidentes de subornos serão recebidas e como conflitos de interesses serão discutidos. Considere como você

fará isso. Reputações estarão em jogo e algumas denúncias podem estar baseadas em mal-entendidos. Sempre verifique os fatos antes de tomar qualquer medida prática.

## COMUNICAÇÃO

A implementação do seu Programa antissuborno será muito positiva para a sua empresa, de modo que você deve se certificar de que ele seja adequadamente comunicado. Além da comunicação inicial aos seus funcionários e parceiros comerciais, certifique-se de que pessoas novas na sua empresa e seus parceiros comerciais se mantenham atualizados em relação ao Programa. Poste o seu Programa antissuborno no seu *site* na Internet, se tiver um.

## APRENDA COM SUAS EXPERIÊNCIAS E USE-AS PARA MELHORAR SEU PROGRAMA ANTISSUBORNO

## MECANISMOS INTERNOS DE CONTROLE E MONITORAMENTO

Estratégias antissuborno são tão eficazes quanto as pessoas que as implementam. Sua empresa deve considerar que processos melhor controlarão seu Programa e o que freios e contrapesos seriam necessários para monitorá-los. Uma empresa de qualquer porte precisa ter alguns mecanismos de controle interno, como a necessidade de mais de uma assinatura em cheques, controles de despesas e autorizações de pedidos. Alguns pontos a serem levados em consideração seriam os seguintes:

- Controles financeiros (inclusive controles contábeis internos) são essenciais e, quando corretamente implementados, identificarão irregularidades. Transparência e precisão, com bons arquivos e retenção de documentos essenciais, são fundamentais;
- Quando bem monitorados, termos contratuais revelarão qualquer falta de transparência em pagamentos ou práticas;
- Uma boa gestão identificará irregularidades com presentes, entretenimentos e despesas;
- Quando bem mantidas, relações com funcionários e políticas empresariais estimularão a abertura e a observância;
- O exemplo de cima define a cultura da organização;
- Avaliações regulares do Programa são essenciais. Elas podem talvez fazer parte da agenda das reuniões da sua Diretoria ou de outras reuniões da empresa;
- Registros precisos por escrito devem ser mantidos e ficarem disponíveis para fins de inspeção;
- Os controles só funcionam se processos forem seguidos.

## CONCLUSÃO

Estas diretrizes foram concebidas para ajudá-lo a implementar seu Programa antissuborno de uma maneira que considere a sua estrutura, área de atuação e riscos. As sugestões apresentadas aqui têm a finalidade de

ajudá-lo a enfocar as questões a serem consideradas para que você defina como a sua empresa pode abordá-las da melhor maneira possível.

Os elementos fundamentais para o desenvolvimento de um Programa de combate ao suborno eficaz consistem em:

- Reconhecer seus benefícios para a sua empresa;
- Identificar os riscos envolvidos;
- Acordar um processo para mitigar riscos, como, por exemplo, estabelecer regras para presentes e entretenimentos;
- Comunicar seu Programa aos seus parceiros comerciais;
- Manter registros claros e precisos e não apenas registros financeiros, mas também registros da sua decisão de adotar o seu Programa e de todos os seus processos de combate ao suborno;
- Oferecer um treinamento prático no seu Programa,
- Lidar eficazmente com incidentes e preocupações levantadas,
- Estimular discussões abertas quando surgirem problemas,
- Avaliar continuamente o seu Programa para garantir sua eficácia.

**DECIDA, COMUNIQUE, REGISTRE, CAPACITE E MONITORE**

TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL  
a coalizão global contra a corrupção

Secretaria Internacional  
Alt Moabit 96  
10559 Berlin  
Germany  
Telefone + 49 30 34 38 200  
Fax + 49 30 24 70 3912  
**ti@transparency.org**  
**www.transparency.org**