



# PROTEJA A SUA EMPRESA CONTRA A CORRUPÇÃO

Porque e como estruturar um programa de integridade





# **PROTEJA A SUA EMPRESA CONTRA A CORRUPÇÃO**

**BRASÍLIA/DF**

**2016**

**© 2016. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae**

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

**Informações e contatos**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial

SGAS 605 – Conjunto A – CEP: 70200-904 – Brasília/DF

Telefone: (61) 3348-7233

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

**Presidente do Conselho Deliberativo Nacional**

Robson Braga de Andrade

**Diretor-Presidente**

Guilherme Afif Domingos

**Diretora Técnica**

Heloisa Regina Guimarães de Menezes

**Diretor de Administração e Finanças**

Luiz Eduardo Pereira Barreto Filho

**Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial**

**Gerente**

Bruno Quick

**Coordenador do Programa Empresa Íntegra**

Gilberto Socoloski

**Consultor Conteudista**

Mauro Garcia

**Unidade de Comunicação**

**Gerente**

Maria Cândida Bittencourt

**Coordenação de Editoração**

Larissa Meira

Cícero Henrique Alves Teago

Rosana Carla Figueiredo

**Revisão Ortográfica**

Discovery – Formação Profissional Ltda. – ME.

**Editoração**

IComunicação

**Informações e contatos**

Controladoria Geral da União – CGU

SAS, Quadra 01 – Bloco A, Edifício Darcy Ribeiro – CEP: 70070-905 – Brasília/DF  
cgu@cgu.org.br

**Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União Interino**

Carlos Higino Ribeiro de Alencar

**Secretário-Executivo**

Carlos Higino Ribeiro de Alencar

**Secretário Federal de Controle Interno**

Francisco Eduardo de Holanda Bessa

**Ouvidoria-Geral da União**

Luis Henrique Fanan

**Corregedor-Geral da União**

Waldir João Ferreira da Silva Júnior

**Secretária de Transparência e Prevenção da Corrupção Interina**

Claudia Taya

**Equipe Técnica**

Renato Capanema

Hamilton Cruz

Renata Figueiredo

Thiago Smarzaro

Pedro Ruske

Aline Marinho

# Sumário

1. O que significa integridade? .....	9
2. O que seria a integridade na empresa? .....	9
3. Pequenos negócios também precisam de programa de integridade? Isso não é coisa de grandes empresas? .....	10
4. Mas afinal, o que ganho com a adoção de um programa de integridade? .....	12
5. Não sabia que empresas podiam ser penalizadas... Como isso funciona no Brasil? .....	17
6. Isso tudo é muito novo e minha empresa é pequena... Como posso trazer integridade para meu negócio? .....	20
7. E no que consiste a análise de risco prévia? .....	21
8. Fiz minha análise de risco... E agora, como estruturar o programa de integridade da minha empresa? .....	23



**PROTEJA A SUA EMPRESA  
CONTRA A CORRUPÇÃO**

**O que é  
integridade?**

**E o que isso tem  
a ver com a  
minha empresa?**







## 1. O QUE SIGNIFICA INTEGRIDADE?

Em geral, integridade é definida como a qualidade daquele que se comporta de maneira correta, honesta e contrária à corrupção. Essa pessoa boa, honesta, íntegra é tida como um exemplo a ser seguido, ou simplesmente como alguém que vale a pena ser conhecido, pois tem valores éticos e adota uma conduta correta.

## 2. O QUE SERIA INTEGRIDADE NA EMPRESA?

Ter integridade na empresa é respeitar o parceiro de negócio, tratar bem funcionários, honrar contratos e acordos, respeitar as leis, não enganar clientes ou fornecedores, não cometer infrações e evitar que elas aconteçam.

Uma empresa íntegra atua dentro da legalidade, pautando suas atividades por valores e princípios éticos, buscando sempre defender a honestidade e impedir a ocorrência de irregularidades em seus negócios.



Uma estimativa do Fórum Econômico Mundial aponta que o custo da corrupção equivale a 2,6 trilhões de dólares por ano, o que corresponde a aproximadamente 5% do Produto Interno Bruto (PIB) de todo o planeta.

**Fonte: Deloitte (2014).**

Para que a integridade seja garantida, é recomendável que a empresa estabeleça valores, regras, mecanismos e procedimentos para

orientar a atuação de seus funcionários e dirigentes, tanto internamente, quanto na relação com clientes e parceiros, com o objetivo de prevenir, detectar e sanar a ocorrência de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional e estrangeira.



O conjunto de medidas adotado pelas empresas com a intenção de evitar a ocorrência de irregularidades é conhecido como **Programa de Integridade**.

### 3. PEQUENOS NEGÓCIOS TAMBÉM PRECISAM DE PROGRAMA DE INTEGRIDADE? ISSO NÃO É COISA DE GRANDES EMPRESAS?

Integridade não depende do tamanho da empresa e nem do ramo de atuação! Adotar uma postura correta é um dever de cada cidadão, empresa ou instituição. Elaborar e implementar um Programa de Integridade é muito mais simples do que parece. Além disso, os benefícios para o seu negócio são inúmeros.



José, você sabe qual a vantagem de adotar um programa de integridade na empresa?

Sim. Claro. Inclusive, aqui na empresa a gente tem tido ganhos com o programa implantado.



## 4. MAS AFINAL, O QUE GANHO COM A ADOÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE?

Além de cumprir com a sua função social e contribuir para o desenvolvimento de nossa sociedade, a empresa será diretamente beneficiada ao atrair clientes, funcionários, fornecedores e parceiros que adotam a mesma postura. Empresas que reconhecidamente abraçam a integridade em seus negócios irão procurar parceiros semelhantes.



**Grandes empresas multinacionais, cada vez mais, dão preferência para contratar empresas locais, inclusive pequenos negócios, que adotam medidas de integridade.**

Isso já está acontecendo atualmente. Hoje em dia é crescente o movimento de empresas que buscam adotar medidas de integridade em seus negócios. Essa tendência se deve a uma série de razões, mas tem uma em especial: vários países, inclusive o Brasil, estão criando leis que responsabilizam empresas, incluindo pequenos negócios, em caso de cometimento de atos lesivos contra o setor público, como, por exemplo, fraudar um processo licitatório ou oferecer propina.

O receio de serem responsabilizadas faz com que grandes empresas multinacionais se preocupem cada vez mais com as empresas locais com quem fazem negócios e prefiram contratar parceiros que adotem medidas de integridade.



Assim, uma empresa correta e que possua medidas de integridade terá mais chances de ser escolhida. Isso é um importante diferencial! Portanto, se você adota essa postura íntegra, com certeza estará à frente de outras empresas que não dão importância para isso.

Para alguns setores, a adoção de medidas de integridade já é um fator relevante de distinção entre empresas. A Câmara de Comércio Exterior (Camex)<sup>1</sup>, por exemplo, condiciona o apoio oficial às empresas exportadoras à assinatura de uma declaração em que assumem, entre outras exigências, cumprir “as normas e regulamentações anticorrupção”, dentre elas estão a implementação de programa de integridade. Seguindo o mesmo exemplo, o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), desde 2014, tem informado as empresas exportadoras de que a concessão de crédito estará condicionada à adoção de medidas de integridade.

---

1 Resolução CAMEX nº81, de 18 de setembro de 2014.



### **Benefícios para quem adota medidas de integridade**

- Mais conhecimento sobre o seu negócio e o mercado em que atua;
- Melhor aplicação de recursos financeiros;
- Maior proteção: evita a ocorrência de fraudes e de irregularidades;
- Maiores chances de contratação;
- Redução de penalidades, caso a empresa seja responsabilizada com base na Lei Anticorrupção.

Toda empresa que se dispõe a adotar medidas de integridade amplia o conhecimento sobre os seus negócios e o mercado em que atua. O que é uma grande vantagem em relação aos concorrentes. Esse conhecimento favorece a inovação, otimiza a aplicação de recursos financeiros, amplia os resultados da empresa e facilita a seleção e manutenção de funcionários com os mesmos valores de integridade aplicados na organização. Ademais, as medidas de integridade, quando implementadas corretamente, geram proteção para a empresa, evitando a ocorrência de fraudes e irregularidades por parte de funcionários e parceiros.

Além do diferencial de mercado e da autoproteção que um programa de integridade gera, a adoção de medidas de integridade pode representar mais um importante benefício para a empresa: como você verá adiante, o Brasil, seguindo o exemplo de outros países, editou uma lei, a Lei Anticorrupção, que trouxe severas multas e penalidades para as



empresas que cometerem atos ilícitos contra a administração pública. A adoção de um programa de integridade não só previne que os atos ilícitos previstos nessa lei ocorram, como também pode resultar na diminuição das penalidades, se sua empresa eventualmente for responsabilizada com base nessa lei.



Então as  
empresas podem  
ser penalizadas?

MULTA

\$





## 5. NÃO SABIA QUE EMPRESAS PODIAM SER PENALIZADAS... COMO ISSO FUNCIONA NO BRASIL?


Pois é, a penalização de empresas é, de certa forma, uma novidade em nosso país. Em agosto de 2013, o Brasil aprovou a Lei nº 12.846, também conhecida como Lei Anticorrupção. A lei entrou em vigor no dia 29 de janeiro de 2014, mas desde a sua aprovação já representa uma importante ferramenta no combate à corrupção e à promoção de medidas de integridade, especialmente por encorajar empresas a adotarem mecanismos para evitar a ocorrência de problemas e desenvolver uma cultura de integridade nos negócios.

Outra importante inovação da lei é que as empresas, incluindo os pequenos negócios, poderão ser diretamente responsabilizadas pela prática de atos que sejam prejudiciais à administração pública, seja no Brasil ou em outros países. Assim, não é somente o funcionário ou a pessoa que praticou o ato que será penalizado, mas também a empresa que teve interesse ou benefício na prática daquela irregularidade.

Agora, o simples acontecimento de ato ilícito em benefício da empresa é suficiente para determinar sua punição, independente da comprovação de culpa ou intenção das pessoas envolvidas: chama-se a isso de Responsabilidade Objetiva!

Diante disso, todas as empresas deverão ter muito cuidado e estar sempre atentas ao que seus funcionários, representantes, parceiros ou qualquer outra pessoa fazem em seu nome. Se algum deles, por exemplo, oferecer um pagamento indevido a um agente público, a empresa poderá ser diretamente responsabilizada.

A melhor forma de se prevenir é adotar um programa de integridade, pois ele não apenas reduz a possibilidade de que irregularidades ocorram, como também atenua as sanções na eventualidade de a empresa ser responsabilizada.



Minha empresa é tão pequena... Será que consigo implantar um Programa de Integridade?

É claro. Integridade não depende do tamanho e nem do ramo da empresa. Procure saber mais.

## 6. ISSO É TUDO MUITO NOVO E MINHA EMPRESA É PEQUENA... COMO POSSO TRAZER INTEGRIDADE PARA MEU NEGÓCIO?

Um ambiente empresarial íntegro começa com pequenos passos, como, por exemplo, a divulgação de valores éticos pelo dono ou responsável pela gestão da empresa, visando diminuir riscos e prevenir a ocorrência de certos atos.

Os proprietários, donos e administradores devem estar compromissados com essa ideia de integridade e adotar medidas para prevenir e combater atos de fraude e corrupção, difundir valores que estimulem comportamentos éticos, fortalecer controles internos e buscar outros meios para viabilizar a integridade nas suas atividades.

Um programa de integridade deve sempre atender às necessidades específicas da empresa. E porque isso é importante? É simples: as empresas estão sujeitas a riscos diferentes. Por isso, antes de criar um programa de integridade, deve ser feita uma análise de risco, para verificar quais as reais necessidades da empresa.



### **Lembre-se:**

Pequenos negócios têm certa facilidade na verificação de ocorrência de irregularidades: o fato de terem poucos funcionários ou departamentos faz com que tudo fique mais próximo e mais fácil de verificar. Aproveite essa característica!



## 7. E NO QUE CONSISTE A ANÁLISE DE RISCO PRÉVIA?

Toda empresa, seja micro, pequena, média ou grande, fez e faz análises de risco, de alguma forma: o risco de determinado fornecedor entregar o produto comprado ou não, o risco de determinado cliente pagar a conta ou dar calote, o risco de ter prejuízo no ano, risco de crise no mercado, etc. Faz parte da atividade empresarial e comercial trabalhar e analisar o risco do negócio.


A Lei Anticorrupção trouxe mais um risco que deve ser considerado por todos os empreendedores: o risco de suas empresas serem responsabilizadas por atos lesivos, irregularidades e ilícitos contra a administração pública.

É aqui que a análise de risco previamente à criação de um programa de integridade entra. Identificar riscos previamente à criação de um programa de integridade nada mais é do que perguntar: onde minha empresa está vulnerável e precisa se proteger? Existe a possibilidade de que funcionários tenham atitudes antiéticas, como oferecer ou pagar propina, entre outras? Será que minha empresa já cometeu ou cometerá fraudes em licitação? A empresa tem condição de cumprir com os orçamentos e acordos? Conheço bem meus funcionários e meus parceiros de negócios?



### **Fique atento!**

A Análise de Risco é uma importante ferramenta de prevenção. Utilize-a, principalmente antes de criar um programa de integridade.



O primeiro passo  
é fazer uma  
análise de risco.

☒ *Licitação*

☐ *Exportação*

☒ *Vendas para  
prefeitura*

☐ *Licenças e  
autorizações*



## 8. FIZ MINHA ANÁLISE DE RISCO... E AGORA, COMO ESTRUTURAR O PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA MINHA EMPRESA?

Para que atinja seus objetivos, o programa de integridade deve ter determinadas medidas e observar certos parâmetros. No Brasil, o Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção, estabeleceu os parâmetros de integridade que serão considerados na avaliação das micro e pequenas empresas. São eles:

1. Comprometimento da direção da empresa;
2. Adoção e implementação de padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos;
3. Treinamentos e divulgação do programa de integridade;
4. Registros contábeis confiáveis;
5. Controles internos que assegurem a elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras;
6. Procedimentos para prevenção de fraudes e irregularidades em licitações, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público;
7. Medidas disciplinares;
8. Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades e correção de danos;
9. Transparência na doação a candidatos e partidos políticos.

O que significa cada parâmetro e como você poderá fazer para trazê-los para sua empresa é tratado detalhadamente na Cartilha *on-line*, disponível no *site* <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/integridade-para-pequenos-negocios.pdf>. No entanto, veja a seguir um guia rápido com medidas que podem ser adotadas em seu negócio para implementar esses parâmetros de integridade.

# PROTEJA SUA EMPRESA CONTRA A CORRUPÇÃO!

## GUIA RÁPIDO PARA PREVENÇÃO

1

### ASSUMA O COMPROMISSO DE LUTAR CONTRA A CORRUPÇÃO.

Viva essa ideia no dia a dia de sua empresa, seja um exemplo a todos os seus funcionários e mantenha um ambiente de tolerância zero a corrupção e outras fraudes em sua empresa.

10



### MANTENHA-SE ATUALIZADO.

Estude, pesquise sobre o assunto, busque informações no site do Sebrae ([www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)) e da CGU ([www.cgu.gov.br](http://www.cgu.gov.br)).



2

**CONHEÇA BEM A SUA EMPRESA.** Quais são os riscos que ela tem? Será que algo pode dar errado em uma licitação ou contrato administrativo? Fazer uma análise de risco prévia é muito importante para a estruturação de medidas de proteção para sua micro e pequena empresa.



9

### PAUSE E CORRIJA TUDO QUE ESTIVER ERRADO.

Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades e fraudes e a rápida reparação dos danos gerados são verdadeiros remédios para a empresa e devem ser administrados de forma rápida e direta.





**TENHA UM CÓDIGO DE ÉTICA.** Quais são os valores de sua empresa? Quais são as condutas e comportamentos desejados? E quais são os atos que sua empresa não tolera e não concorda? Coloque essas informações em um documento e divulgue-o para todos os funcionários e para o público externo, deixando claro para todos o compromisso de sua micro e pequena empresa com a ética e integridade.

**RESPEITE AS REGRAS QUE TRATAM DE LICITAÇÕES.**  
O uso de dinheiro público envolve fiscalização, princípios e regras próprias, mais rigorosas do que as aplicadas entre particulares. Para garantir que tudo dê certo no fornecimento para o governo é necessário implementar procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de licitações e na execução de contratos administrativos.

8



#### **PROMOVA CURSOS E TREINAMENTOS.**

Organize cursos e treinamentos periódicos na empresa, envie seus funcionários para cursos externos, divulgue as novidades nas ações de prevenção adotadas.



#### **APLIQUE AS REGRAS DO JOGO.**

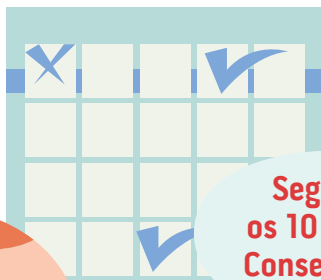
Garanta que os maus jogadores de sua empresa sejam punidos! Institua medidas e procedimentos disciplinares apropriados para apurar e reprimir a prática de irregularidades.

#### **CERTIFIQUE-SE QUE SEUS REGISTROS CONTÁBEIS SÃO CONFIÁVEIS E FEITOS DE FORMA CORRETA.**

Converse com seu contador e garanta que os trabalhos estão sendo feitos de acordo com a lei.

**CRIE MECANISMOS DE CONTROLE.** Controles ajudam a sua empresa a prevenir a prática de irregularidades e a identificar erros de forma rápida. Controles internos são verdadeiros anjos! Eles protegem a sua empresa, possibilitando que os objetivos e metas sejam atingidos.

CUIDADOS NA  
LICITAÇÃO



Seguimos  
os 10 passos!  
Conseguimos!

*Código  
de ética*







Controladoria-Geral  
da União

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PÁTRIA EDUCADORA



0800 570 0800 / [sebrae.com.br](http://sebrae.com.br)

