



Cinco insights sobre  
investigações internacionais

Maio de 2021

# Por **Anthony Campanelli**, sócio da prática de Forensic da Deloitte US; **Kevin Corbett**, sócio da prática de Forensic da Deloitte US; e **Ryan Colabello**, gerente sênior da área Financial Advisory da Deloitte US.

A expansão da globalização e a necessidade de análise minuciosa pelos reguladores fora dos Estados Unidos continuam a ser motivos de preocupação para casos de fraude e corrupção. Aproximadamente 97% dos entrevistados consultados em uma recente pesquisa na [Association of Certified Fraud Examiners \(ACFE\) Global Fraud Conference](#) prevêem um aumento nas investigações em localidades estrangeiras nos próximos anos, indicando que casos de fraude e corrupção são questões que, provavelmente, serão pautas de discussão fixas. As implicações disso para as organizações globais são importantes, como explica Kyle Sheahan, sócio do escritório internacional de advocacia King & Spalding LLP: "As organizações multinacionais devem formar uma visão global de qualquer possível má conduta, porque as autoridades de fiscalização e aplicação da lei estão trabalhando além das fronteiras para fazer exatamente isso." Investigações em localidades estrangeiras (em comparação à contrapartida doméstica) podem representar desafios únicos,

incluindo barreiras linguísticas, diferenças culturais e limitações de recursos.

A natureza imprevisível dessas investigações torna quase impossível a aplicação de uma abordagem "em um formato único em relação às outras" e, como resultado, muitas organizações lutam para realizar tais investigações de forma completa, ainda assim eficazes. Quando questionados sobre os maiores desafios que suas organizações enfrentam na condução de investigações internacionais eficazes, os entrevistados, na referida conferência da ACFE, indicaram as seguintes limitações / barreiras / desafios (em ordem decrescente): recursos de investigação interna limitados; diferenças no idioma local, costumes comerciais ou culturais; e viabilidade e acessibilidade de dados eletrônicos (por exemplo, restrições de privacidade de dados). Aqui estão cinco insights que podem trazer perspectivas sobre este tema.



# Desafios comuns em investigações internacionais

## Falta de escopo definido

Investigações em localidades estrangeiras exigem um maior tempo de planejamento do escopo e riscos iniciais. Estructure a investigação com prioridades bem definidas, bem como suas tarefas e prazos.

## Falta de pessoas com habilidades adequadas

Uma equipe de investigação deve ter habilidades que são adaptadas especificamente para cada situação, e, cada equipe – o que normalmente, requer certos conjuntos de habilidades. Atribua funções claras e responsabilidades específicas, apoiando o seu time por meio de canais de comunicação eficazes e eficientes.

## Falta de relatórios regulares e contínuos

Os investigadores precisam de meios para manter as partes atualizadas sobre o processo e sua evolução. Estabeleça atualizações regulares e contínuas com as partes interessadas, seja por e-mail, telefone ou pessoalmente. Converse sobre os problemas identificados e restrições inesperadas.

## Falta de avaliação dos requisitos locais

Não há dois países iguais. Esteja atento às leis locais, especialmente no que se refere à privacidade de dados e às leis de estado. Os costumes locais são também importantes: uma prática comercial proibida no Brasil pode ser amplamente aceita em outro país e vice-versa.



### Insight 1.

**Mecanismos de captação adaptáveis, disponíveis e bem comunicados.** Não importa a localização, um gatilho comum das investigações é uma denúncia recebida por meio de um canal de denúncias em que os funcionários podem denunciar anonimamente possíveis irregularidades.

Embora a maioria das empresas tenha algum tipo de programa de recepção, tratamento e apuração para denúncias em vigor, esses programas podem não ser igualmente eficazes em todos os países. Por exemplo, o termo "denunciante" pode ter conotações negativas em determinados lugares, ou, os funcionários podem se sentir desconfortáveis em fornecer suas questões e/ou fornecer pistas, dicas pelo telefone. Como resultado, as organizações devem pensar na forma como enquadram e/ou adequam o programa em um determinado local. Vale também a pena adicionar outros canais de comunicação anônimos; por exemplo, e-mail, formulário web e uso de uma caixa postal são alternativas para a linha telefônica tradicional.

Mesmo com tudo isso, tenha em mente que o programa de denúncia pode falhar se o único idioma for mantido apenas na língua inglesa. Do site ao serviço de reportagem telefônica, os mecanismos de emissão de relatórios devem ser localizados para que os funcionários possam navegá-los com facilidade e se sintem confortáveis.

Finalmente, o canal de denúncia só é eficaz se os profissionais estiverem cientes disso. Comunique a existência do canal (e sua importância para a cultura de compliance da empresa) para que os colaboradores saibam a quem recorrer e/ou consultar caso suspeitem de irregularidades.

### Insight 2.

**Planeje e estabeleça bases.** Quando surgem relatos de má conduta, o primeiro impulso pode ser entrar em ação rapidamente. No entanto, uma preparação apressada e inadequada pode se tornar um obstáculo, trazendo dificuldade para o planejamento, execução, progresso e reporte de uma investigação. Especialmente com investigações em localidades estrangeiras, nas quais, muitas vezes, existem diferenças de um país para outro e, em função das particularidades desse tipo de investigação, a questão do tempo é igualmente crítica.

Ao invés disso, reserve tempo para pensar cuidadosamente por meio de uma abordagem de planejamento investigativo detalhado, que deve incluir as tarefas iniciais a serem realizadas em resposta às supostas alegações de cometimento de fraudes (por exemplo, reunir registros de e-mail e relatórios de despesas dos indivíduos indicados nas alegações).

Uma vez que é difícil prever o que acontecerá em uma investigação — e muitas pessoas provavelmente estarão envolvidas — o plano deverá também incluir protocolos bem desenhados. Saber como proceder em diferentes circunstâncias é importante para ajudar a minimizar e/ou evitar mal entendidos, retrabalhos e uma série de outras ineficiências que, muitas vezes, surgem ao lidar com questões entre países.

Outras considerações que devemos estar cientes são: idioma local, costumes comerciais e diferenças culturais. Do ponto de vista do idioma, as empresas podem ponderar os benefícios de traduzir as informações para o inglês para revisão, tendo em mente de que certas nuances do idioma local podem ser perdidas na tradução.

Além disso, as empresas precisam estar cientes de "regras não escritas", que dizem respeito a costumes locais sobre como os negócios são normalmente conduzidos em cada país. Além disso, pode haver maior sensibilidade em torno dos processos de entrevistas com indivíduos em localidades estrangeiras; advogados, contadores forenses, tradutores e outros podem precisar estar presentes — uma situação potencialmente intimidadora para qualquer pessoa que esteja sendo objeto de uma interrogação.

Por isso, claro, existem os dados. As organizações multinacionais provavelmente terão sistemas de TI diferentes em diferentes países e idiomas, o que pode tornar a coleta, consolidação e análise de dados um dos aspectos mais demorados e caros de uma investigação. Além disso, diferentes políticas de retenção de dados em todo o mundo podem afetar a disponibilidade de determinados dados eletrônicos, como e-mails e registros financeiros. Por fim, as empresas provavelmente desejarão procurar um advogado no início do processo ao considerar várias leis de privacidade de dados e outras considerações em diferentes países. Sheehan dá um exemplo: "Certas proteções legais que empresas e indivíduos dos EUA podem tomar como garantia — como a aplicação do privilégio advogado-cliente — podem ser vistas de forma muito diferente no exterior. É fundamental ter tais diferenças em mente ao conduzir investigações em localidades estrangeiras."

### Insight 3.

**Prepare-se para superar barreiras e seguir diferentes direções.** Mesmo com um planejamento meticuloso, o inesperado pode (e quase sempre vai) acontecer. Isso não significa que a investigação sairá do curso; isso significa que a investigação tenha sido concebida para ter certa flexibilidade e com linhas claras e eficazes de comunicação para que a equipe — e o plano investigativo — possam se adaptar às circunstâncias em mudança.

Por exemplo, à medida que as empresas aumentam sua dependência em análise de dados ao longo da investigação, há a possibilidade de se tornarem mais propensas a identificar outros padrões ou anomalias de interesse que possam apontar para atividades potencialmente impróprias, além do que foi relatado inicialmente, podendo, potencialmente levar a novos caminhos para investigação (como outras linhas de negócios, terceiros ou até mesmo outras localidades).

Outras surpresas podem surgir durante as entrevistas. Às vezes, algumas são tão simples quanto aprender sobre um processo de controle interno, enquanto outras podem apontar para erros adicionais. De qualquer forma, um entrevistador qualificado (com experiência e a devida preparação) pode trazer informações que podem não ter ficado evidentes nas alegações iniciais ou revisão de documentos. Em um contexto de investigação em localidade estrangeira, pode haver uma importância maior em contar com entrevistadores familiarizados com o idioma local e costumes empresariais (que podem ser mais eficazes do que depender apenas de tradutores).

### Insight 4.

**Alinhe previamente os reportes sobre protocolos.** Em uma investigação em localidade estrangeira, encontrar a verdade é um dos objetivos subjacentes. Dito isto, uma vez concluído o trabalho de campo, as

empresas muitas vezes voltam seu foco para o relatório. Dependendo da natureza da investigação e das descobertas, há várias partes interessadas a quem a empresa pode relatar resultados — seja a área interna de compliance ou departamentos jurídicos, comitê de auditoria ou conselho de administração, reguladores externos ou investidores — cada um dos quais provavelmente pedirão diferentes tipos de relatórios. As empresas podem alterar o nível de detalhes e formato (escritos vs. verbais) dependendo das necessidades das partes interessadas e outras considerações. Isso pode ser adicionalmente complexo com uma investigação em localidade estrangeira, uma vez que diferentes países podem também exigir relatórios diferentes com base na natureza do assunto.

O ponto principal é que cada parte interessada pode procurar algo diferente na investigação, e as empresas devem consultar o quanto antes, ambos internamente e com assessoria jurídica externa, para concordar com os vários protocolos e requisitos de relatórios para que sejam preparados com antecedência.

### Insight 5.

**Adote uma abordagem proativa para a casos de reparação.**

Uma vez recebidos os resultados de uma investigação, o próximo passo será a reparação. Essa parte do processo é mais do que simplesmente cessar as más condutas da organização; envolve também abordar e entender a ruptura de controles internos que permitiram que a situação ocorresse. As equipes elaborarão um plano de ação de reparação em prática após uma investigação, que pode ajudar a demonstrar (tanto para partes interessadas internas quanto externas) a prioridade da empresa em aprimorar suas regras de conformidade, além de prevenir que incidentes semelhantes ocorram no futuro. Embora seja certamente importante que as

empresas respondam prontamente nessas situações, ter boas práticas de compliance sejam mais importantes. As equipes de investigação vão querer elaborar um plano de reparação que seja bem pensado e inclua etapas de ação específicas e detalhadas, bem como nomes de proprietários responsáveis e as datas-chave para acompanhar o progresso e a implementação de ações.

Outra consideração importante é que os mesmos controles internos inexatos, que levaram à má conduta inicial, possam existir em outras áreas da empresa (por exemplo, outros países ou unidades de negócios). Portanto, as organizações podem realizar algum nível de testes para avaliar se um problema poderia, eventualmente, existir em outro lugar.

Por fim, as empresas não podem esquecer de fazer um follow up. Fornecer instruções para a gestão local no país é o primeiro passo, mas se a administração não agir sobre essas instruções, os mesmos tipos de problemas podem reaparecer. As organizações devem aproveitar a análise e outras ferramentas de monitoramento (juntamente com o conhecimento adquirido durante a investigação) para identificar parâmetros de atividade potencialmente semelhantes.

Não há uma abordagem única para as investigações. A abordagem que será necessária para tornar uma investigação bem-sucedida pode variar, dependendo de um certo número de fatores, incluindo a natureza das alegações subjacentes, a localização da suposta má conduta e o próprio tipo de organização. Além disso, uma vez que as investigações ultrapassem fronteiras internacionais, essas nuances podem se multiplicar rapidamente. É fundamental que as empresas invistam tempo e recursos suficientes para entender, preparar e responder a essas complexidades com o objetivo de navegar em um caminho para alcançar resultados positivos.

A abordagem da Deloitte consiste em uma estratégia robusta que pode ser a chave para manter as investigações em localidades estrangeiras mais assertivas

# Nossos contatos

## **Fernando Yamashita**

Sócio líder da prática de Forensic da Deloitte  
[fyamashita@deloitte.com](mailto:fyamashita@deloitte.com)

## **Paulo Renato Silva**

Sócio da prática de Forensic da Deloitte  
[pauloresilva@deloitte.com](mailto:pauloresilva@deloitte.com)

## **José Paulo Rocha**

Sócio da prática de Forensic da Deloitte  
[jprocha@deloitte.com](mailto:jprocha@deloitte.com)

## **Renato Rodrigues Vigati**

Sócio da prática de Forensic da Deloitte  
[rvigati@deloitte.com](mailto:rvigati@deloitte.com)

# Deloitte.

A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a “organização Deloitte”), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500<sup>®</sup>. Saiba como os cerca de 335.000 profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Esta comunicação contém apenas informações gerais e nenhuma das empresas Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro ou suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”) está, por meio desta comunicação, prestando consultoria ou serviços profissionais. Antes de tomar qualquer decisão ou medidas que possam afetar suas finanças ou sua empresa, você deve procurar um consultor profissional qualificado.

Nenhuma representação, garantia ou compromisso (expresso ou implícito) é dado quanto à precisão ou integridade das informações contidas nesta comunicação e nenhuma das empresas DTTL, suas firmas-membro, entidades relacionadas, profissionais ou agentes devem ser responsabilizados por qualquer perda ou dano que ocorra direta ou indiretamente em conexão com qualquer pessoa que confie nesta comunicação. A DTTL, cada uma de suas firmas-membro e suas entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes.