



# Pesquisa: Perfil do Hotline no Brasil

1ª edição



Ser criativo  
transforma negócios

[kpmg.com.br](http://kpmg.com.br)





# Índice

1. Introdução.....	7
2. Sumário executivo.....	9
3. Principais constatações.....	13
4. Resultado detalhado da Pesquisa .....	17
Perfil do Hotline no Brasil .....	18
Investimento .....	27
Governança.....	31
Confiabilidade.....	36
Características dos Relatos.....	38
5. Metodologia da Pesquisa e Perfil das Empresas Respondentes .....	43





# Introdução



# Introdução

O Hotline é um canal de denúncia e comunicação oferecido pelas empresas, que deve ser utilizado por colaboradores, prestadores de serviços, terceiros, clientes e sociedade (stakeholders) para relatar denúncias e irregularidades. A implantação de um canal de comunicação também tem como objetivo promover melhoria contínua na governança da organização, processos e controles internos, bem como proteção da imagem, reputação e reduzir potenciais perdas financeiras no ecossistema em que participa.

Portanto, trata-se de uma importante ferramenta que representa uma boa prática no combate à corrupção, sendo, inclusive, considerada atenuante no caso de suspeita de fraudes e má conduta da empresa.

Segundo a pesquisa da KPMG “Perfil global do fraudador”, 44% dos fraudadores são detectados em função de uma denúncia feita através de um Hotline. Nesse contexto, gerenciamento de deficiências e investigação foi apontado como uma das principais preocupações pelos CCOs americanos, segundo pesquisa conduzida pela KPMG US em janeiro de 2019. Claro! “Prevenir” é melhor do que “remediar” diante da existência de possíveis condutas inadequadas que, além de expor a companhia a perdas financeiras diretas, acabam manchando a imagem e a reputação construída ao longo de anos.

Sendo assim, muito além de ser considerada uma boa prática, a implementação de um Hotline já é uma obrigação para diversos setores, dado o arcabouço regulatório e as boas práticas, Foreign Corrupt Practices Act de 1977 (FCPA), a Lei Brasileira Anticorrupção (nº 12.846/2013 – Decreto nº 8.420 de 2015), a Lei das Estatais (nº 13.303/2016), a Resolução nº 4.567/2017 do Bacen, as

orientações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais da Controladoria Geral da União (CGU), entre outras.

Para entender como as empresas estão respondendo a essa realidade, a KPMG no Brasil realizou uma pesquisa com, aproximadamente, 200 empresas de diversas indústrias, buscando capturar o perfil do Hotline no Brasil quanto à porcentagem de aderência, à maturidade e à eficiência, entre outros aspectos.

Segundo a percepção dos respondentes, foi possível observar padrões e tendências quanto ao investimento anual com o Hotline, à governança, à confiabilidade e às características gerais dos relatos, bem como padrão das investigações e das medidas disciplinares geralmente aplicadas. Dessa forma, os resultados da Pesquisa podem fornecer informações essenciais sobre como as empresas no Brasil estão gerenciando o Hotline.

Confiamos que os resultados desta Pesquisa fornecerão informações valiosas a você e à sua empresa sobre as boas práticas que devem ser consideradas quanto à gestão dessa importante ferramenta.

Boa leitura!



**Emerson Melo**  
**Sócio-líder da prática de Compliance**  
**da KPMG no Brasil**





# Sumário Executivo

## Sumário Executivo

A Pesquisa contou com a participação de, aproximadamente, 200 empresas de diversos segmentos: Consumer & Retail (CM/Retail), Industrial Markets (IM), Government & Infrastructure (G&I), Financial Services (FS), Technology, Media &

Telecommunications (TMT) e outros, das quais 79% já possuem o Hotline implementado.

Entre os respondentes que possuem o Hotline, foi verificado o seguinte perfil:



40% das empresas possuíam um Hotline (Linha Ética) maduro, com mais de 5 anos de operacionalização.



91% relataram que acreditam que seus colaboradores, funcionários e terceiros confiam no Canal, e 97% dos respondentes acreditam ainda na eficiência da ferramenta para a identificação de desvios de padrões de conduta.



38% informaram um investimento anual menor do que 24 mil com a plataforma de recebimento de denúncias, seguido de outros 33% que relataram investir mais de 60 mil por ano.



48% das empresas informaram que recebem mais do que 37 relatos por ano em suas plataformas de Hotline.



84% dos respondentes disponibilizam o Hotline para os públicos interno e externo e 97% afirmam que possibilitam o recebimento de denúncias anônimas, seguindo as boas práticas. Entretanto, segundo apontado pelas empresas, apenas 26% dos denunciadores costumam se identificar.



O website é o meio mais utilizado para receber relatos para 43% dos respondentes, seguido de telefone e e-mail, que representam, respectivamente, 26% e 17%.



As funções de Compliance e o Comitê de Ética e Compliance foram apontados como os responsáveis pelo recebimento de relatos para 36% dos respondentes, seguidos de 34% que utilizam empresas terceiras especializadas.



Para o processo de apuração de denúncias, a função de Compliance e o Comitê de Ética também se destacaram para 42% dos respondentes da pesquisa. A auditoria interna também foi mencionada como responsável pela apuração para 18% dos respondentes e o RH para 12%.



31% dos respondentes informaram que desvio de conduta e comportamento é a natureza mais comum dos relatos, seguido de assédio moral (24%), descumprimento de políticas (20%) e corrupção (9%).



De acordo com os respondentes da pesquisa, os perfis mais denunciados, em ordem de frequência, são os cargos de coordenação ou supervisão (34%), seguidos dos gerentes (22%) e dos analistas (21%).



O tempo médio para apuração de um relato é de cerca de 11 a 30 dias para 35% dos respondentes, seguido de 33%, que informaram despende de 31 a 60 dias em seus processos de investigação.



52% dos relatos são considerados procedentes, 23% não procedentes, 14% não conclusivos e 11% dos relatos não são apurados, provavelmente devido à falta de informações essenciais que viabilizem a investigação.

Por fim, cabe destacar que a baixa maturidade da cultura de compliance foi apontada como o principal motivo para a não implementação do Hotline para 30% dos respondentes que ainda não utilizam a ferramenta, seguido de 23% dos respondentes, em razão de a empresa já possuir um SAC (ou uma Ouvidoria), que também é utilizado para o recebimento de denúncias.

Em contrapartida, o fortalecimento da cultura de ética e compliance foi apontado como o principal benefício percebido por 28% dos respondentes da pesquisa que possuem Hotline, seguido da melhoria de processos e controles (22%) e da diminuição de ocorrência de comportamentos não desejados em geral (15%).

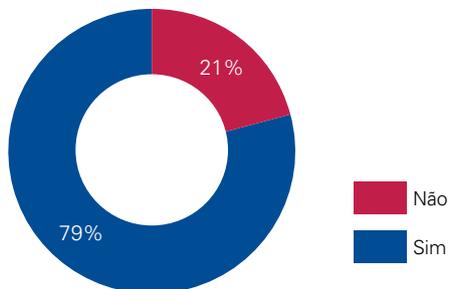




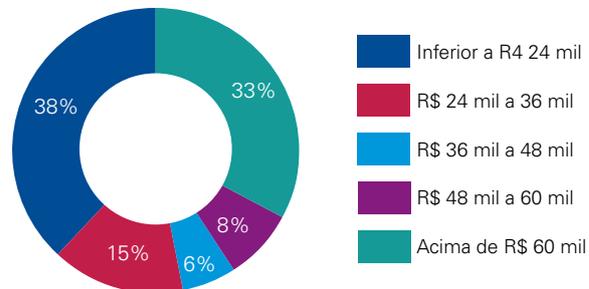
# Principais Constatações

# Principais constatações

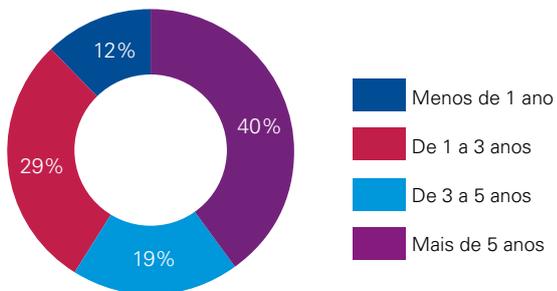
Possuem Hotline implementado



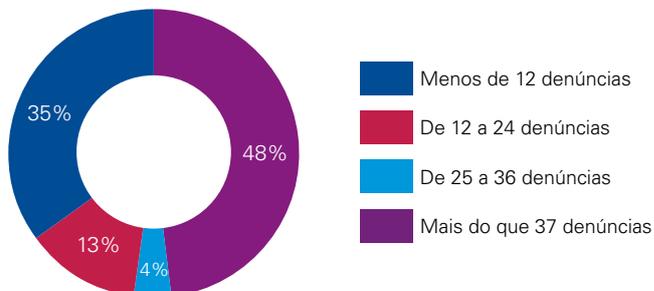
Investimento anual



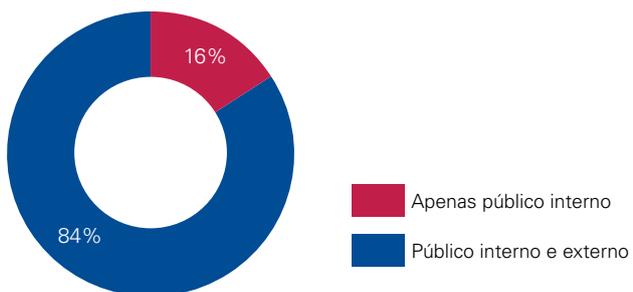
Maturidade do canal



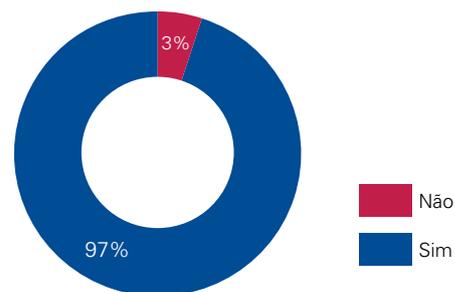
Quantidade de denúncias recebidas por ano



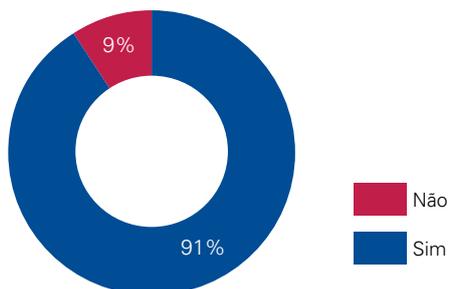
Divulgação do canal



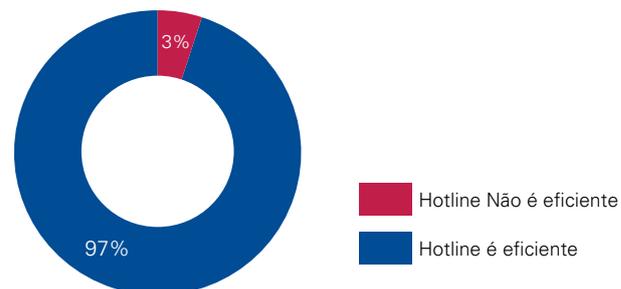
Possibilidade de denúncia anônima



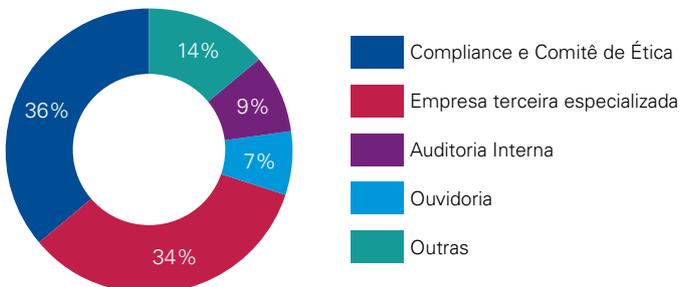
Percepção quanto a confiabilidade do canal



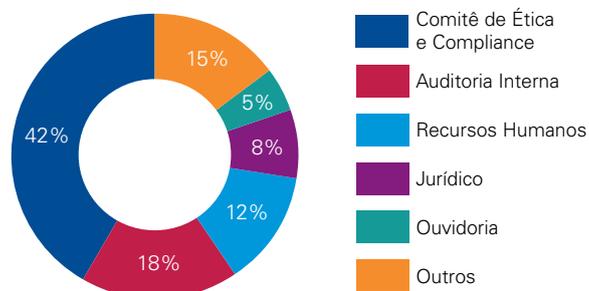
Percepção quanto a eficiência do Canal



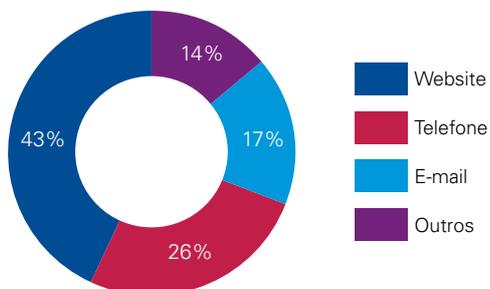
### Área responsável pelo recebimento das denúncias



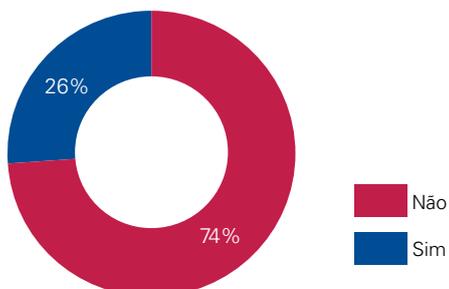
### Área responsável pela apuração das denúncias



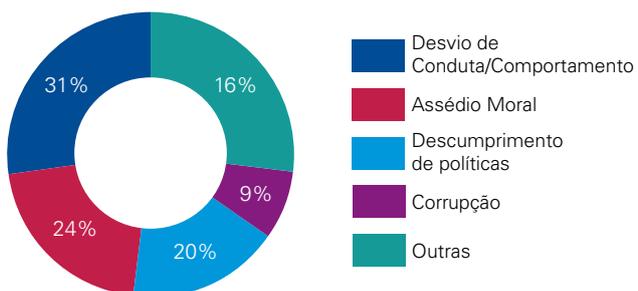
### Meios mais utilizados



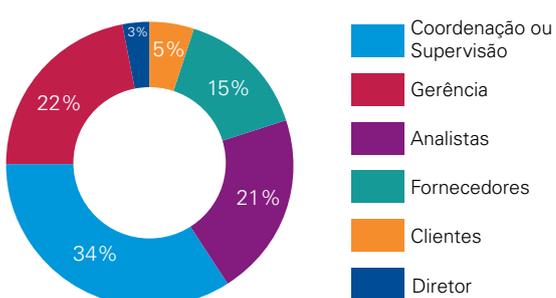
### O denunciante se identifica?



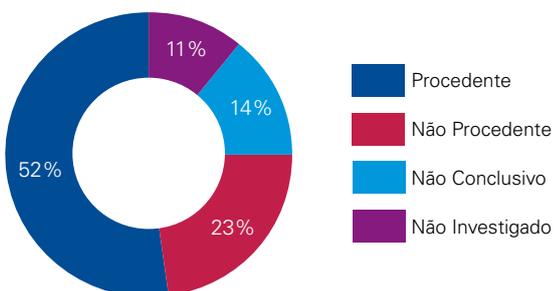
### Natureza das denúncias



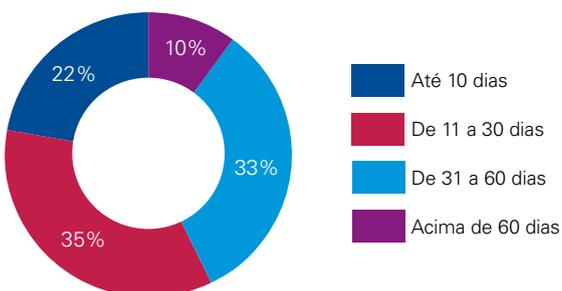
### Perfil do denunciado



### Resultado das apurações



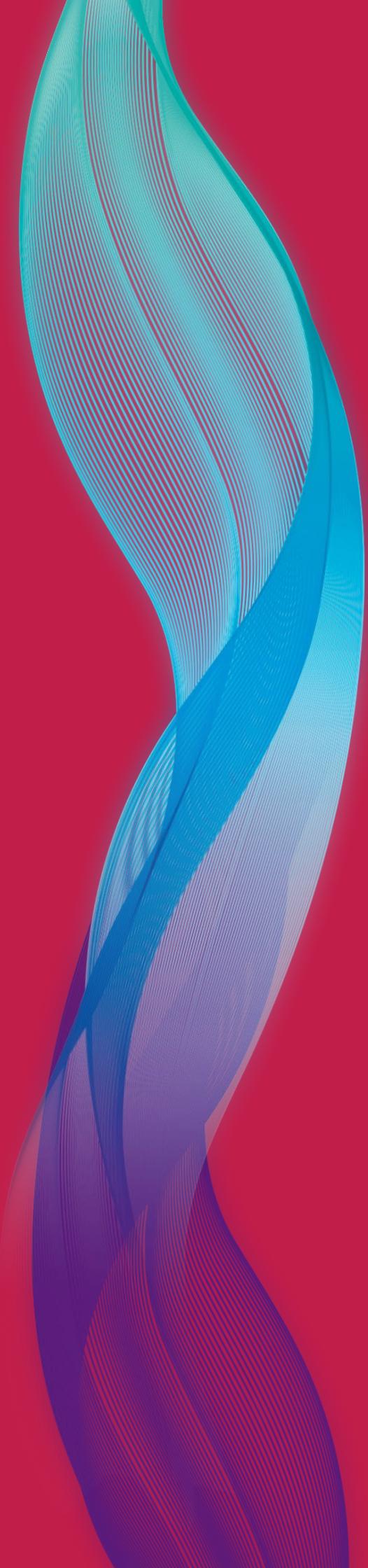
### Tempo de apuração







Resultado detalhado  
da Pesquisa



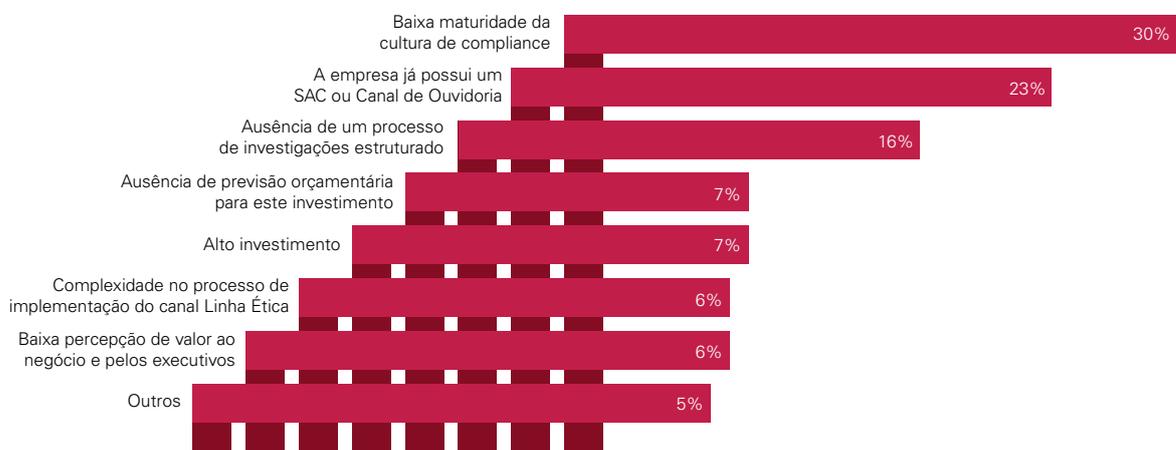
# Perfil do Hotline no Brasil

## Perfil do Hotline no Brasil

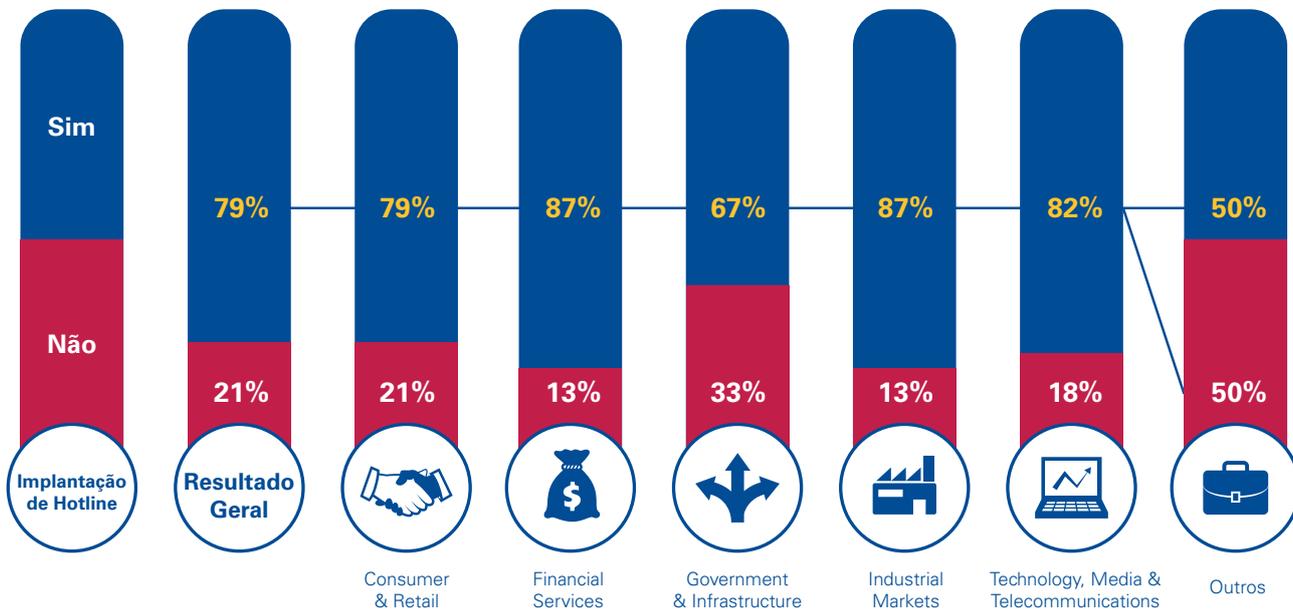
**79%** dos respondentes possuem Hotline



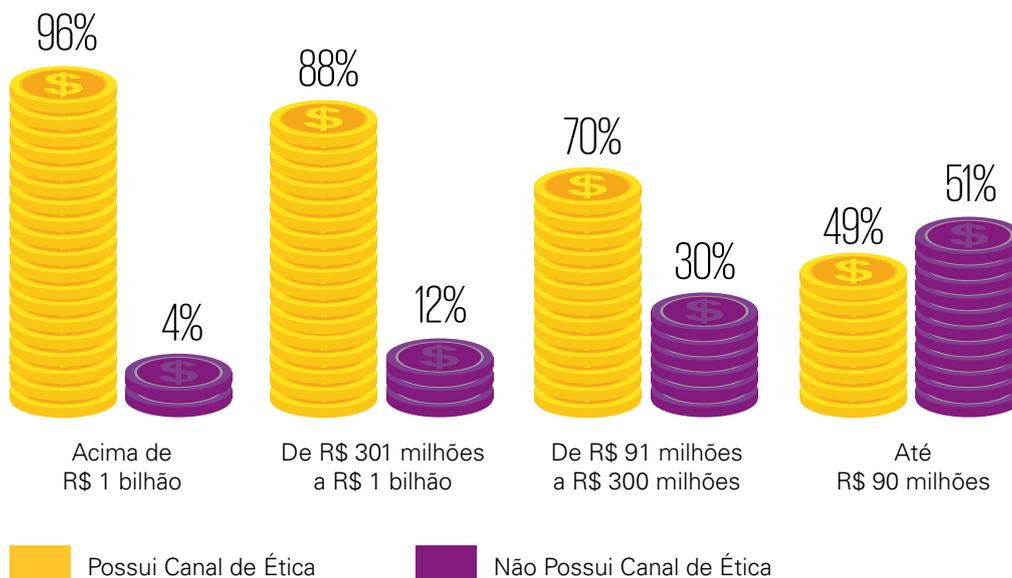
Motivos apontados pelos **21%** que NÃO possuem Hotline



## Análise Setorial: Implantação do Hotline



## Correlação entre Faturamento x Implantação do Hotline\*



\*Base anual

A pesquisa demonstrou que as empresas com faturamento anual superior a R\$ 300 Milhões identificam a necessidade da implantação de um Hotline independente.



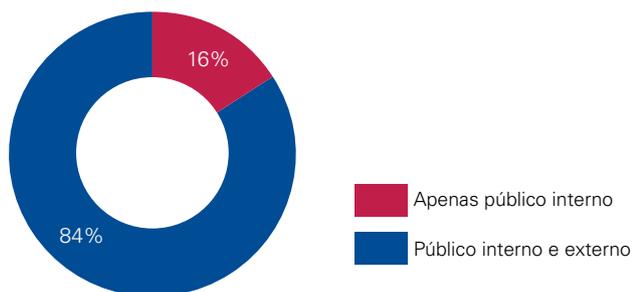
As boas práticas nacionais e internacionais e o arcabouço regulatório destaca a importância da ampla divulgação do Hotline, como por exemplo:

- FCPA, ONU, OCDE, AICPA, CGU
- Lei Brasileira Anticorrupção (12.846/2013 – Decreto 8420 de 2015)
- Lei das Estatais (13.303/2016 )
- Resolução N° 4.567/2017 do BACEN.
- Entre outras

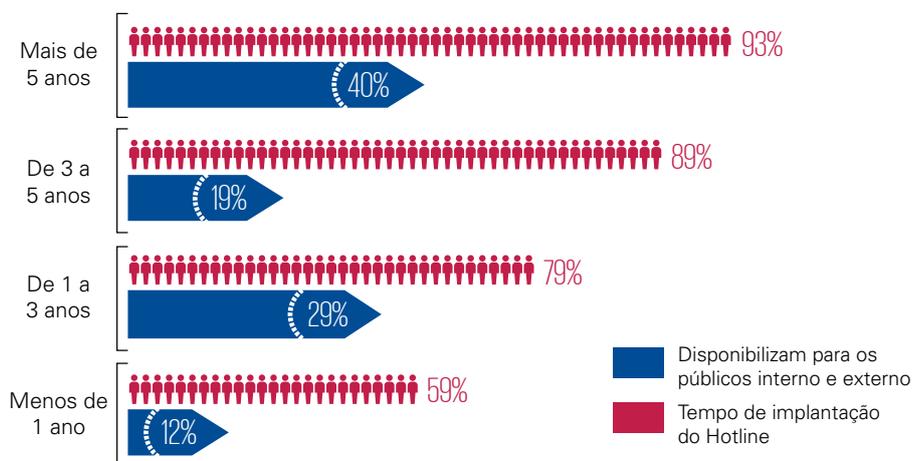
### Rosangela Cipriano

Gerente de Strategic & Compliance Risk da KPMG no Brasil

## Disponibilidade do Hotline



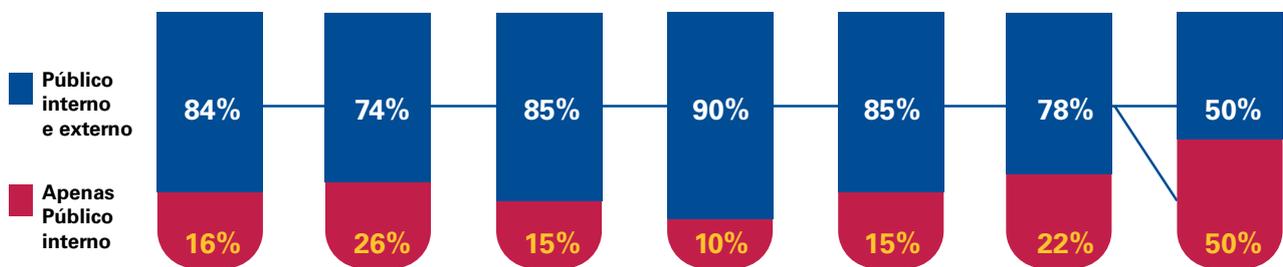
## Tempo de implantação do Hotline



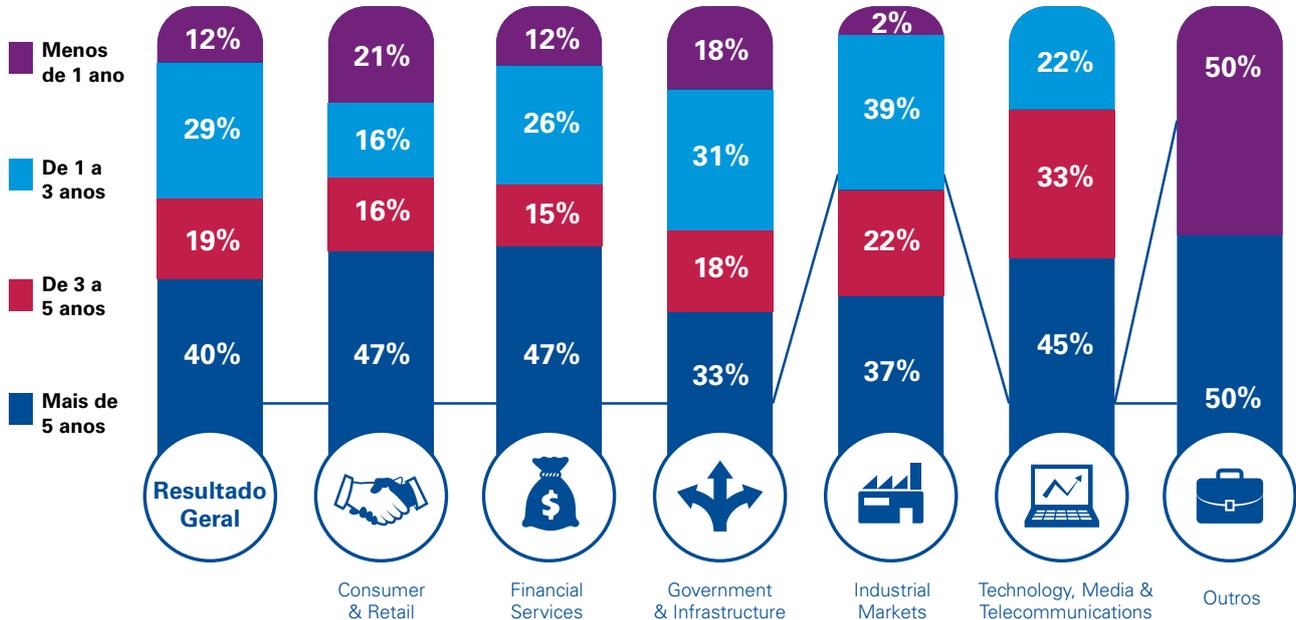
**A pesquisa demonstra que os executivos percebem a implementação do hotline como uma ferramenta de suporte à governança corporativa e de combate a fraude, corrupção e outros desvios de conduta.**

## Análise Setorial: Maturidade do Hotline

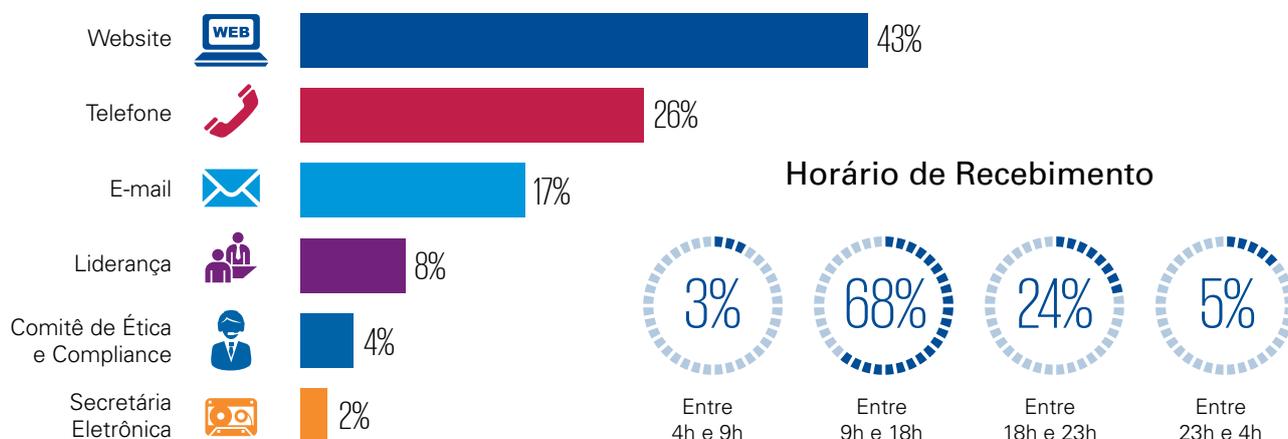
### DIVULGAÇÃO DO CANAL



### TEMPO IMPLEMENTADO

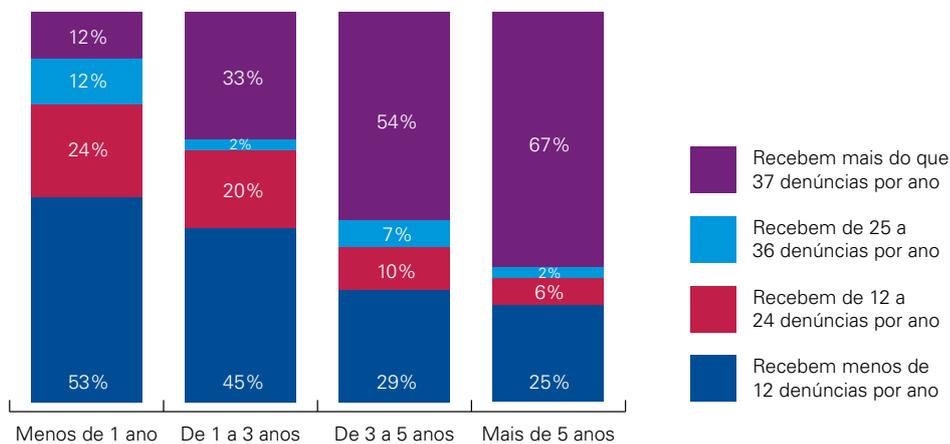


## Meios e horários mais frequentes



Os respondentes destacaram, ainda, que a maioria das denúncias são recebidas no período das 9 às 18 horas.

## Correlação entre volume de denúncias e tempo de implantação\*



Nos primeiros anos, as empresas tendem a receber um número menor de denúncias em decorrência de um processo de aculturação. Entretanto, após o terceiro ano, a maioria dos respondentes relataram ter recebido mais do que 37 relatos no ano.

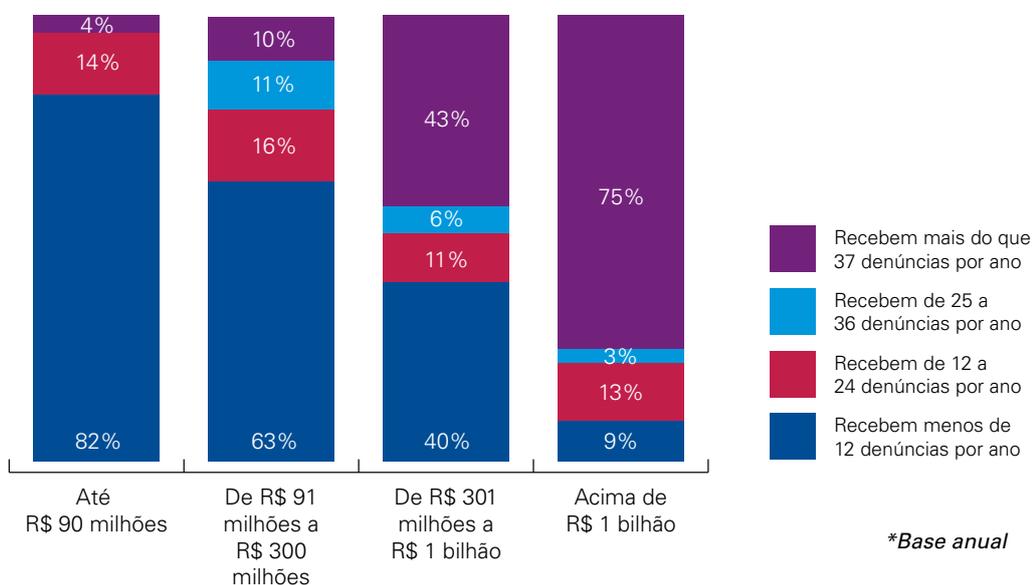


“Quanto maior a confiança na governança e cultura de compliance, tende a ser maior a intolerância dos colaboradores e terceiros em relação aos desvios de conduta.”

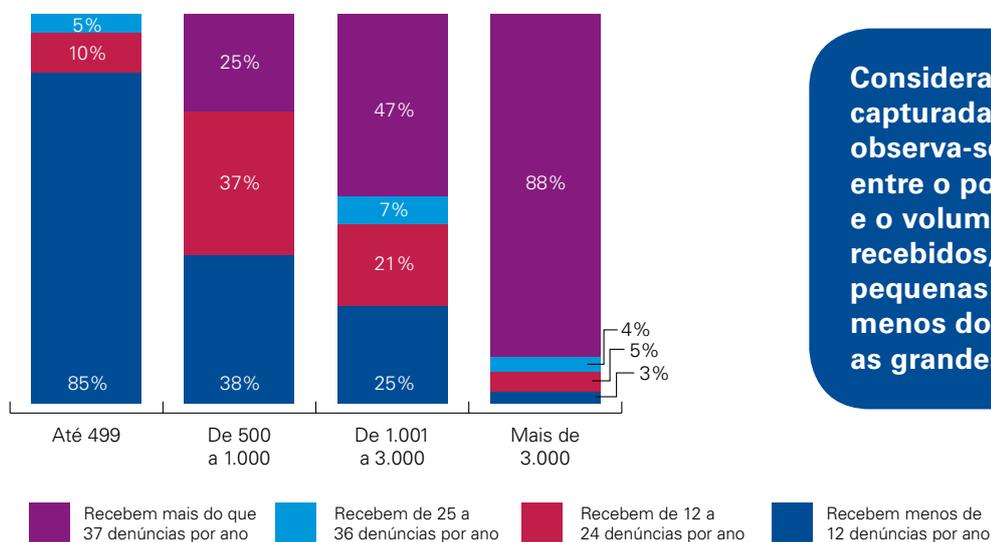
**Emerson Melo**

Sócio-líder da prática de Compliance da KPMG no Brasil

## Correlação entre volume de denúncias e faturamento\*

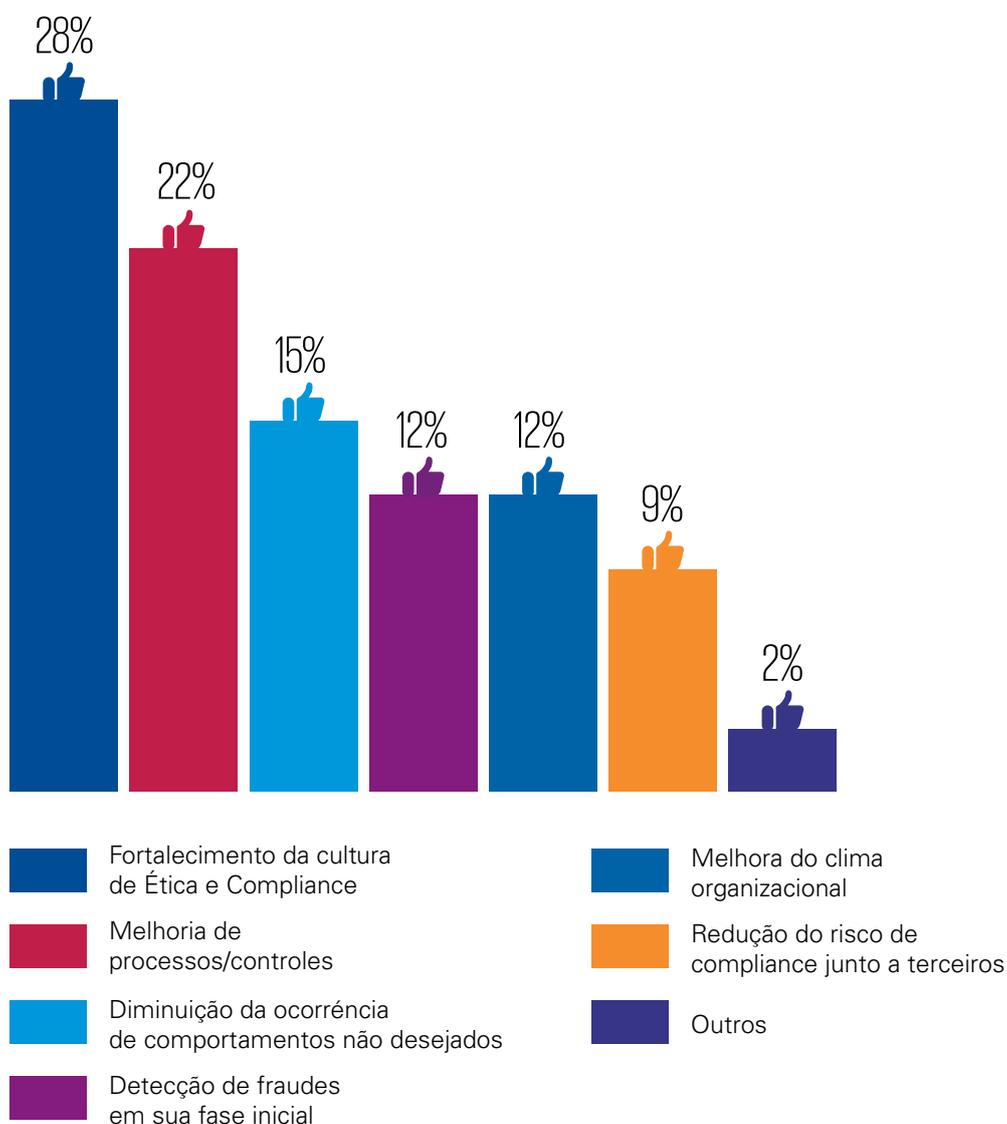


## Correlação entre volume de denúncias e quantidade de profissionais\*



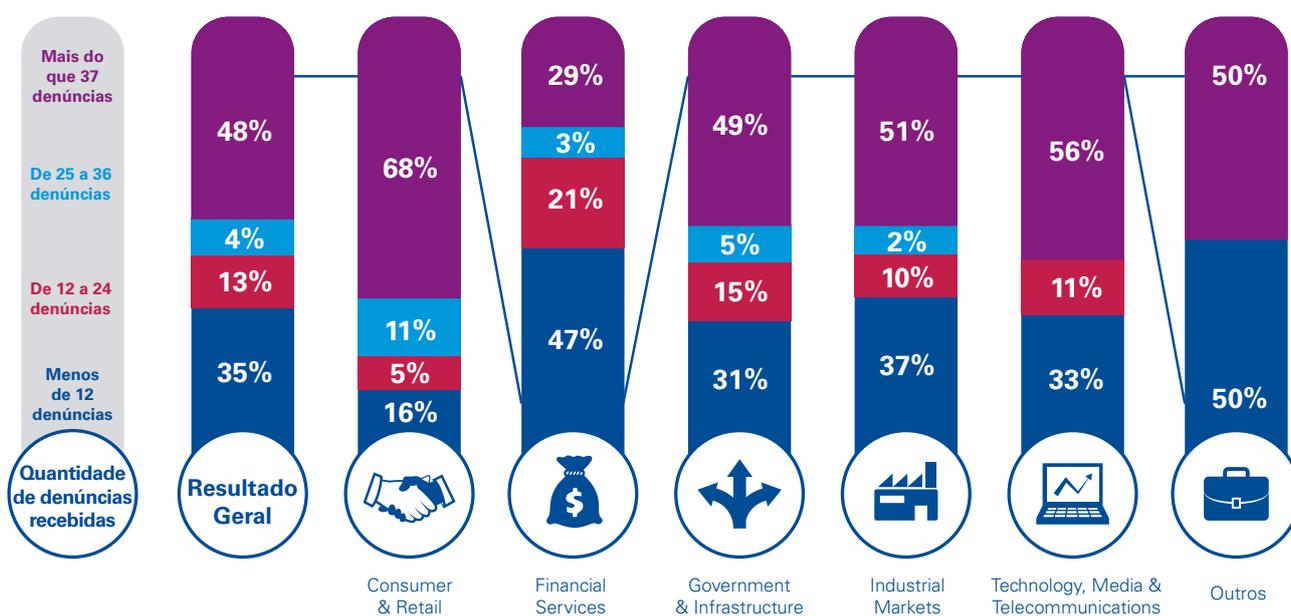
Considerando as percepções capturadas nessa pesquisa, observa-se uma correlação entre o porte das empresas e o volume anual de relatos recebidos, sendo que as pequenas empresas recebem menos do que 12 denúncias e as grandes mais do que 37.

## Impactos Positivos percebidos pelos executivos



O “Fortalecimento da Cultura de Ética e Compliance” e a “Melhoria de Processos / Controles” são os principais benefícios percebidos após a implantação de um Hotline.

## Análise Setorial: Quantidade de denúncias recebidas por setor\*



\*Base anual



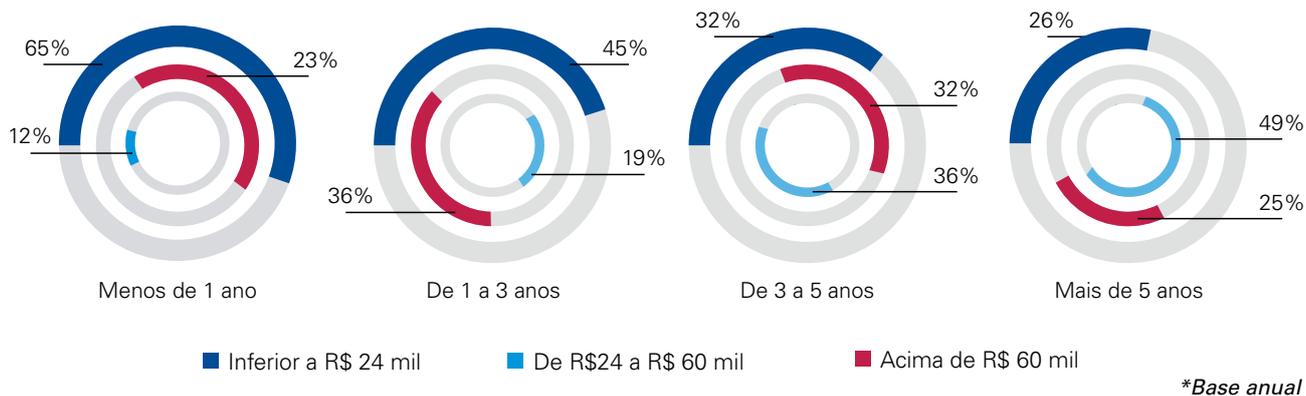
“Gerenciamento de deficiências e investigação foi apontado pelos CCOs americanos como o principal elemento de Compliance que precisa ser melhorado”. (2019 CCO survey / KPMG US)



Investimento

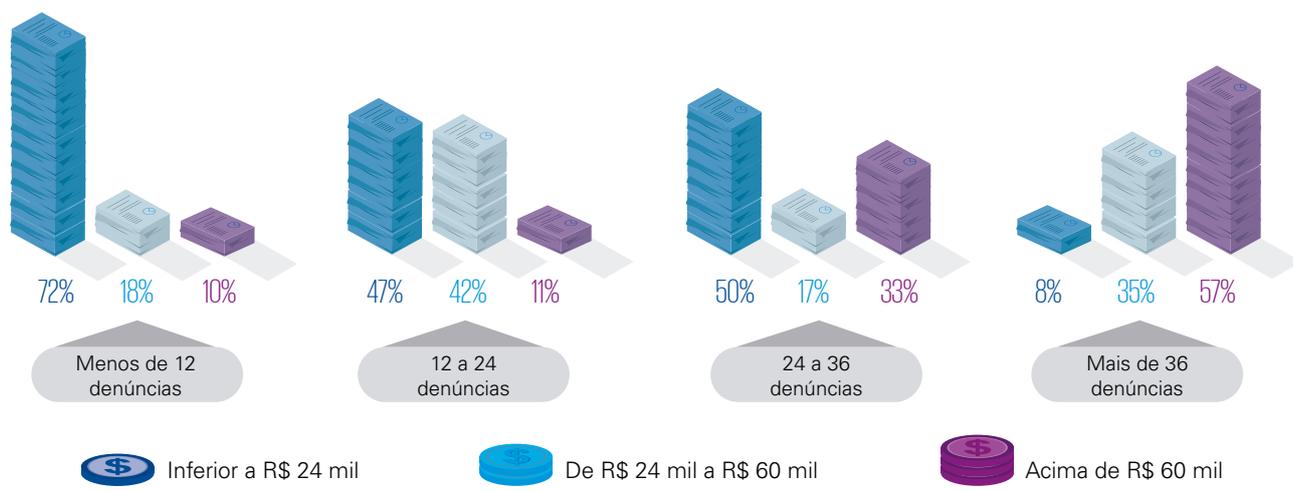
# Investimento

## Correlação entre investimento e maturidade do Hotline\*



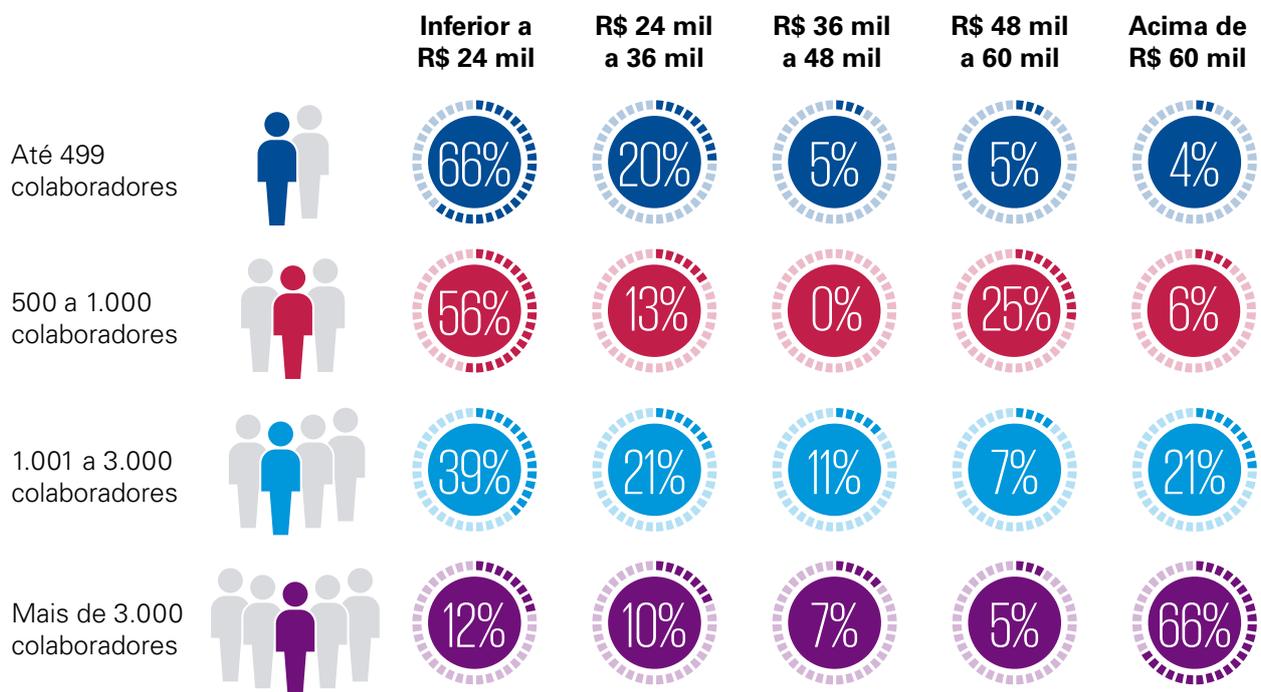
**As empresas que investem acima de R\$ 60 mil por ano recebem uma quantidade maior de relatos.**

## Correlação entre investimento e quantidade de denúncias\*



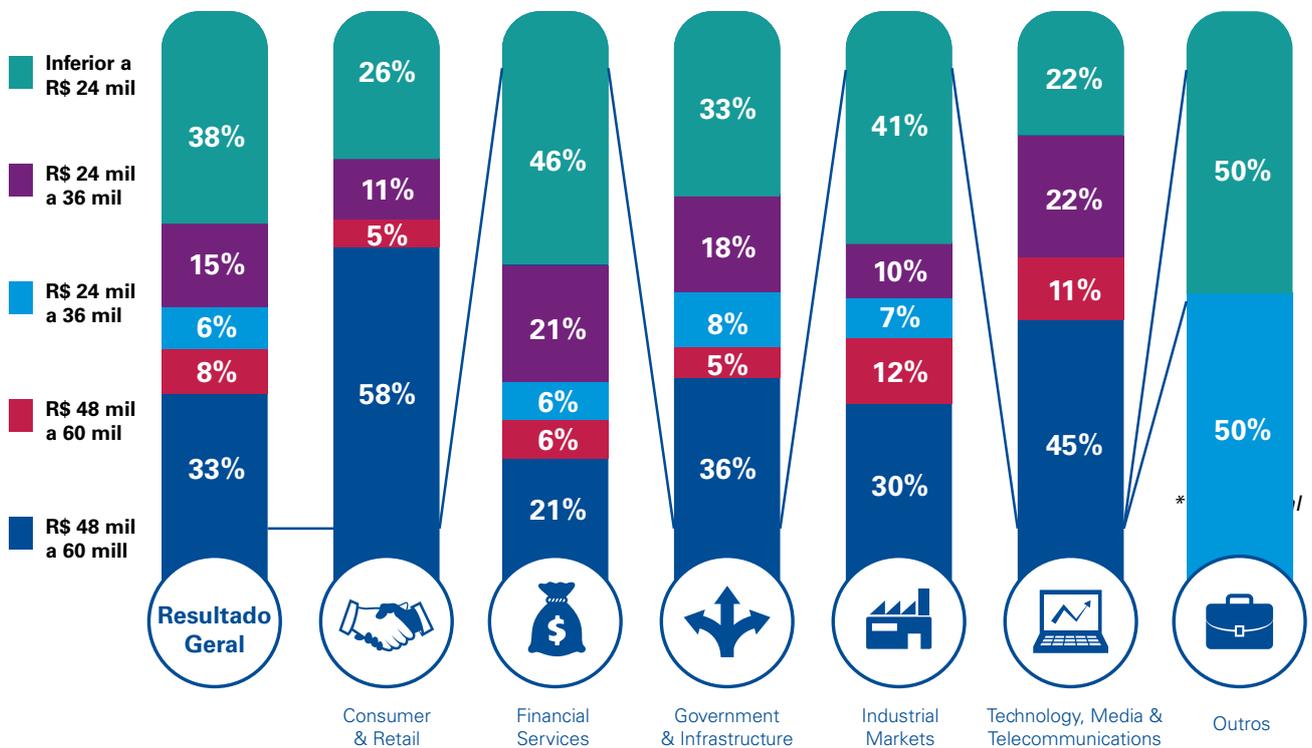
\*Base anual

## Correlação entre investimento e quantidade de profissionais\*



\*Base anual

## Análise Setorial: Investimento\*



\*Base anual



“O setor de Consumo e Varejo, em sua grande maioria, possui produtos com alto volume de circulação. Devido a recorrência de desvios de mercadoria, controlar e monitorar denúncias tem sido tratado como investimento prioritário para os executivos desse setor.”

**Carolina Paulino**

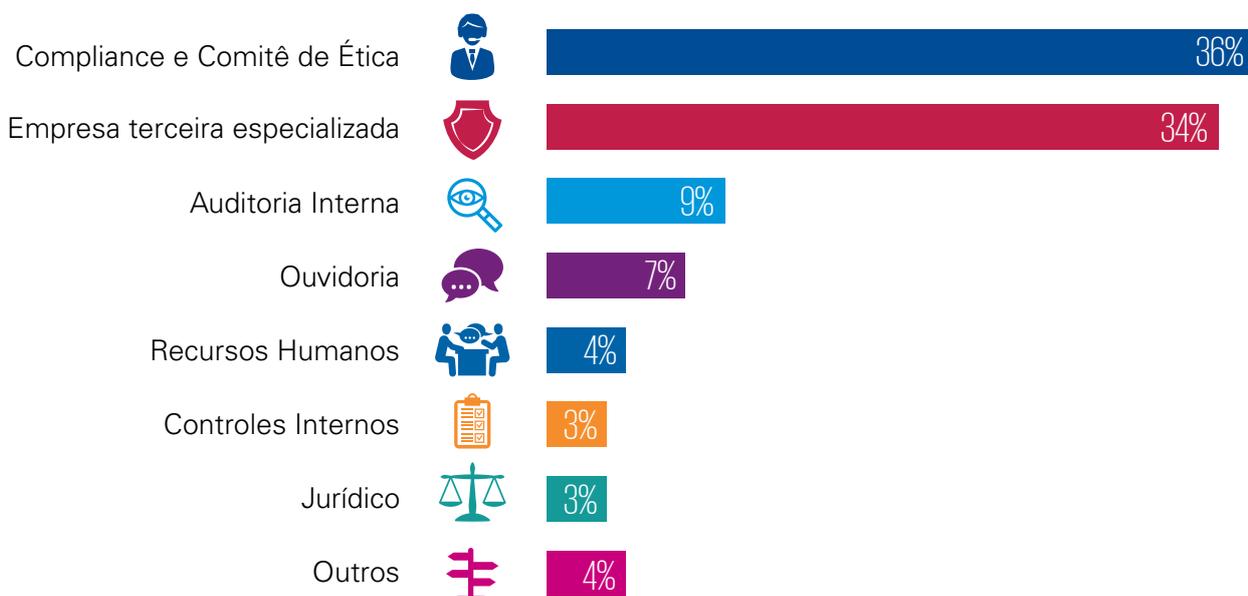
Sócia-diretora da Prática de Investigações da KPMG no Brasil



Governança

# Governança

## Áreas responsáveis pelo recebimento das denúncias



“O profissional qualificado em técnicas forense é fundamental para o processo de recebimento e gestão de denúncias. Algumas informações, nem sempre fáceis de serem obtidas, são essenciais para viabilizar a adequada apuração de um relato, tais como:

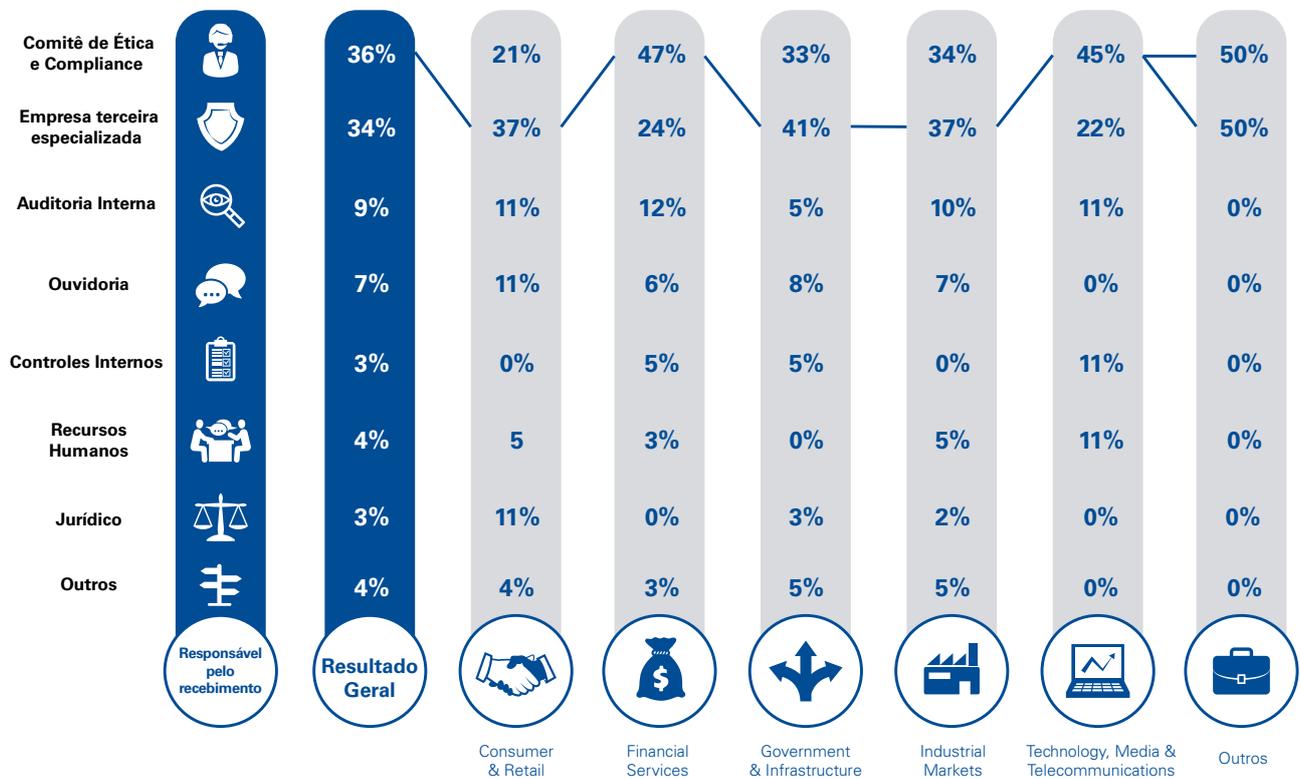
- Nomes e cargos das pessoas e/ou empresas envolvidas;
- Motivação real da denúncia;
- Eventuais testemunhas ou fatos que comprovem o relato...

...entre outras.”

**Karina Cranchi**

Gerente Sênior de Strategic & Compliance Risk da KPMG no Brasil

## Análise Setorial: Responsável pelo Recebimento

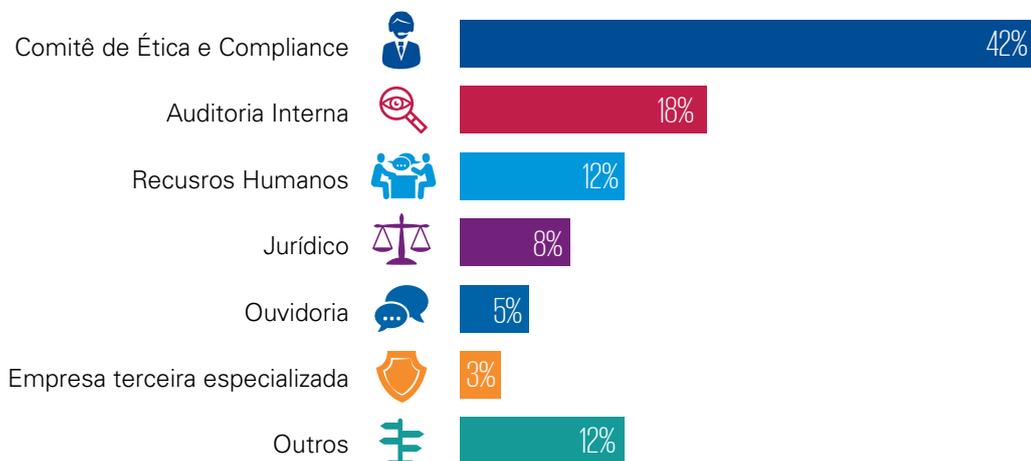


“Dada a sensibilidade e confidencialidade dos assuntos denunciados nos últimos anos, foi possível perceber um aumento significativo na contratação de empresas terceiras para receber e apurar as denúncias de forma independente, sendo o setor de Infraestrutura o que mais se destacou nesse sentido.

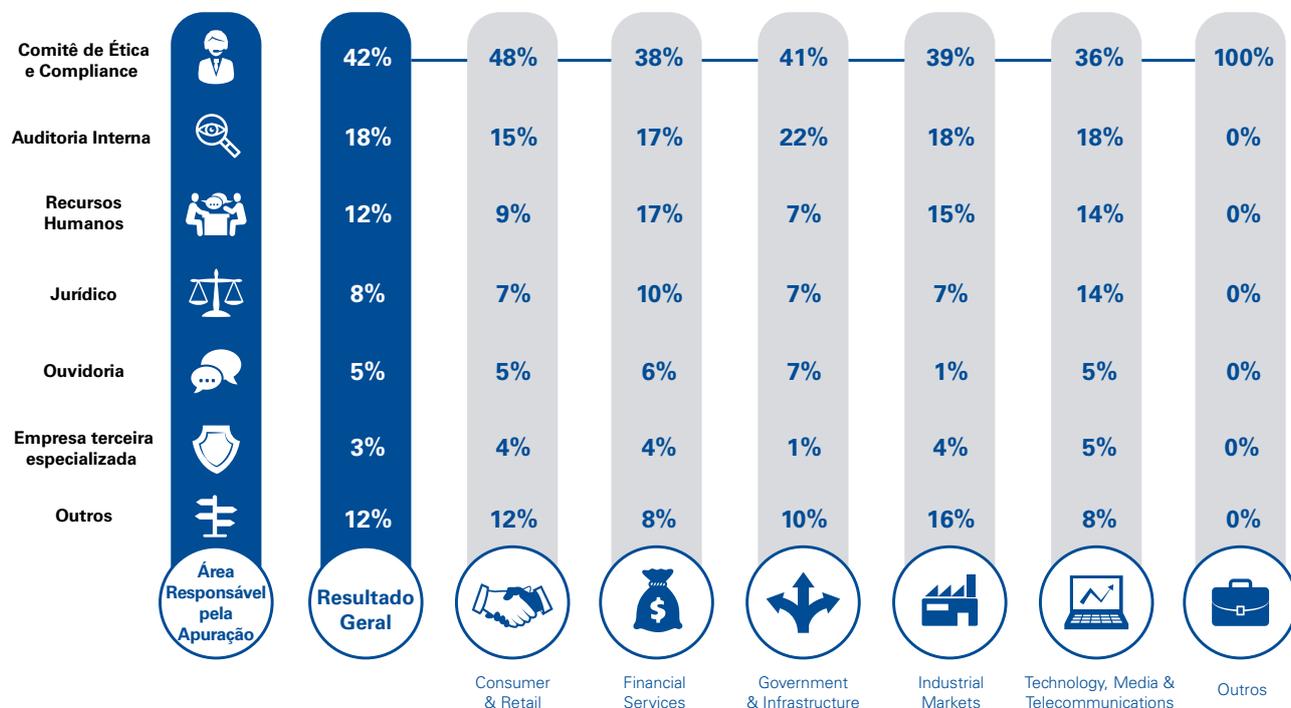
**Antonio Gesteira**

Sócio-líder de Strategic & Compliance Risk / Forensic da KPMG no Brasil

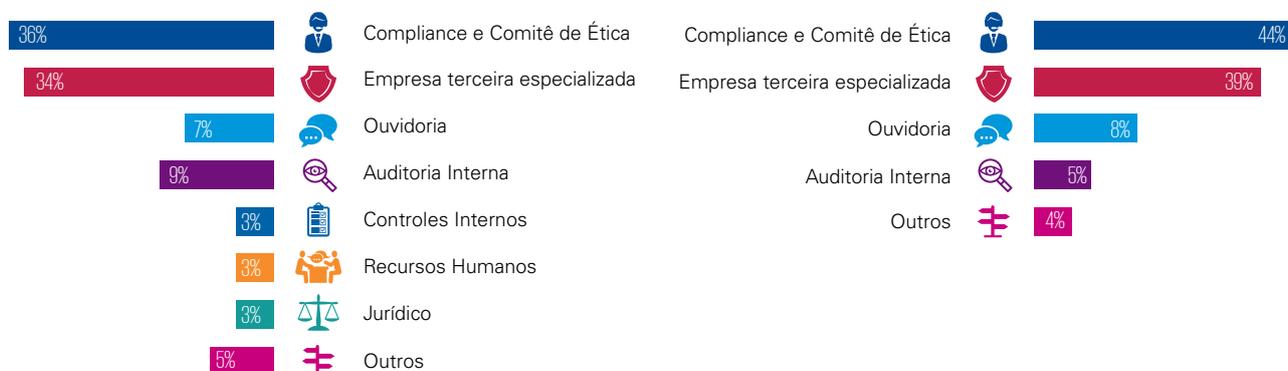
## Áreas responsáveis pela apuração das denúncias



## Análise Setorial: Responsável pela Apuração

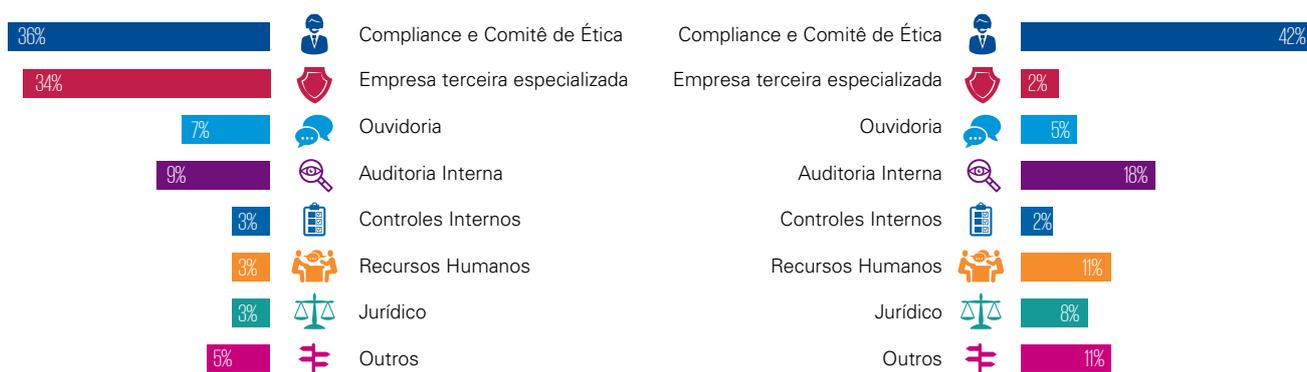


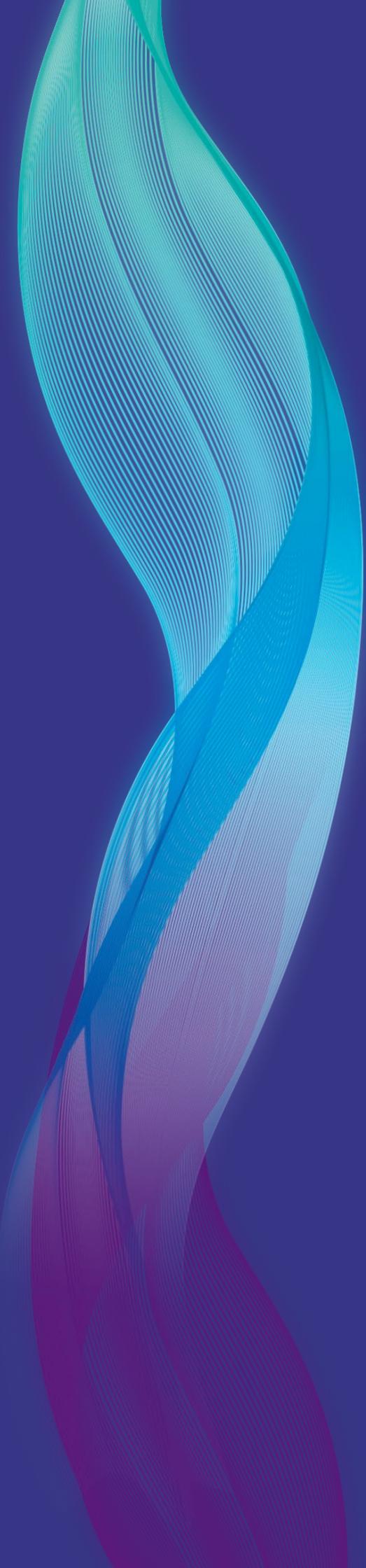
## Comparativo entre quem recebe e quem deveria receber as Denúncias



Existe um consenso entre os respondentes de que o recebimento das denúncias deve ser independente, sendo que mais de 70% entende que essa atribuição é do Comitê de Ética/ Compliance ou de uma consultoria especializada.

## Comparativo entre quem recebe e quem apura as Denúncias





Confiabilidade

# Confiabilidade



Algumas boas práticas:

- Disponibilizar diversos canais para a realização de denúncias, de forma a contemplar diferentes públicos;
- Estabelecer regras claras para a proteção dos denunciantes, inclusive permitindo a realização de denúncias anônimas e evitando a retaliação por meio de outras medidas, como por exemplo a realocação do denunciante em outras áreas da empresa, quando necessário.

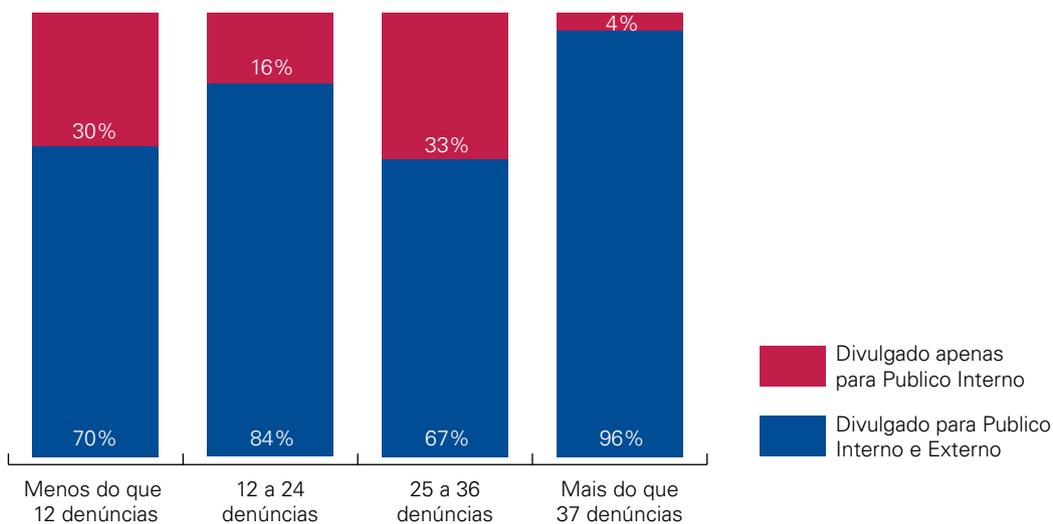
**Fonte:** Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais da Controladoria Geral da União.



“A ampla divulgação do canal de denúncia para os públicos internos e externos é fundamental para o fortalecimento de cultura de ética e compliance e para a melhoria dos processos e controles internos.”

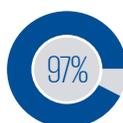
**Rosângela Cipriano**  
Gerente de Strategic & Compliance Risk da KPMG no Brasil

## Correlação entre o volume de relatos recebidos e a divulgação do Hotline\*



\*Base anual

## Ainda em relação a confiabilidade...



Das empresas possuem canais que possibilitam o recebimento de denúncia anônima



Das empresas acreditam na Eficiência do Canal de Ética



Das empresas acreditam na Credibilidade do Canal de Ética



Ainda assim, 74% das denúncias recebidas são anônimas



# Características dos Relatos

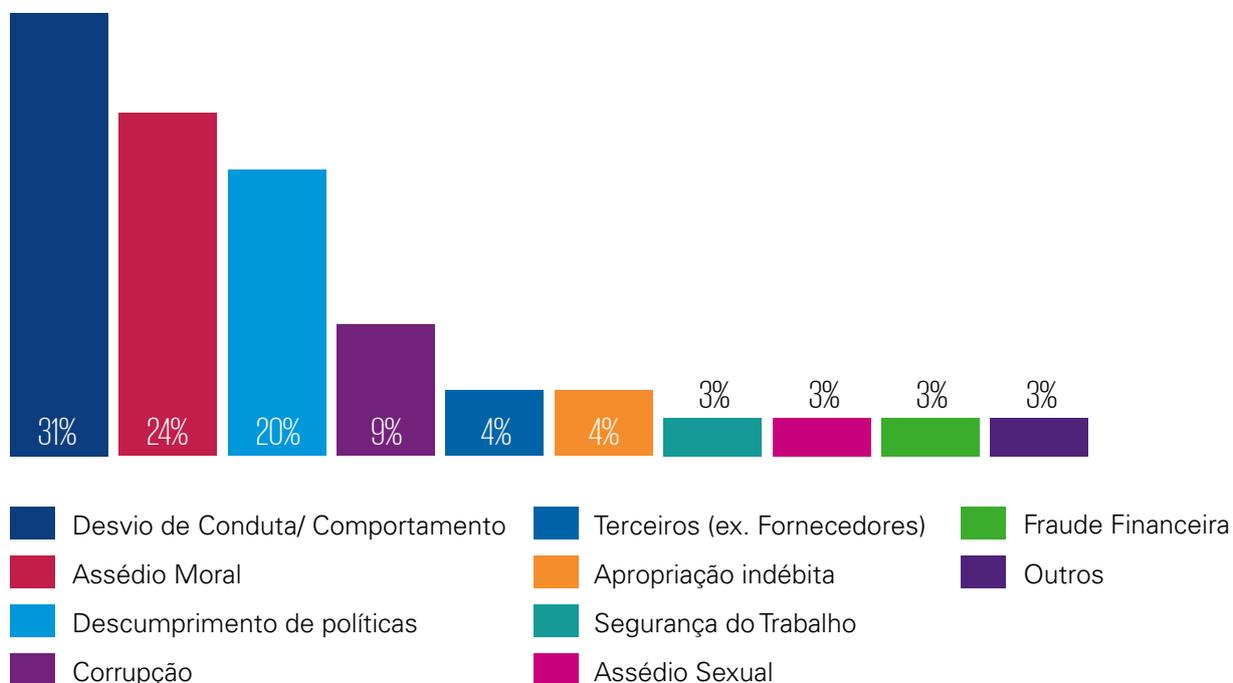
## Características dos Relatos



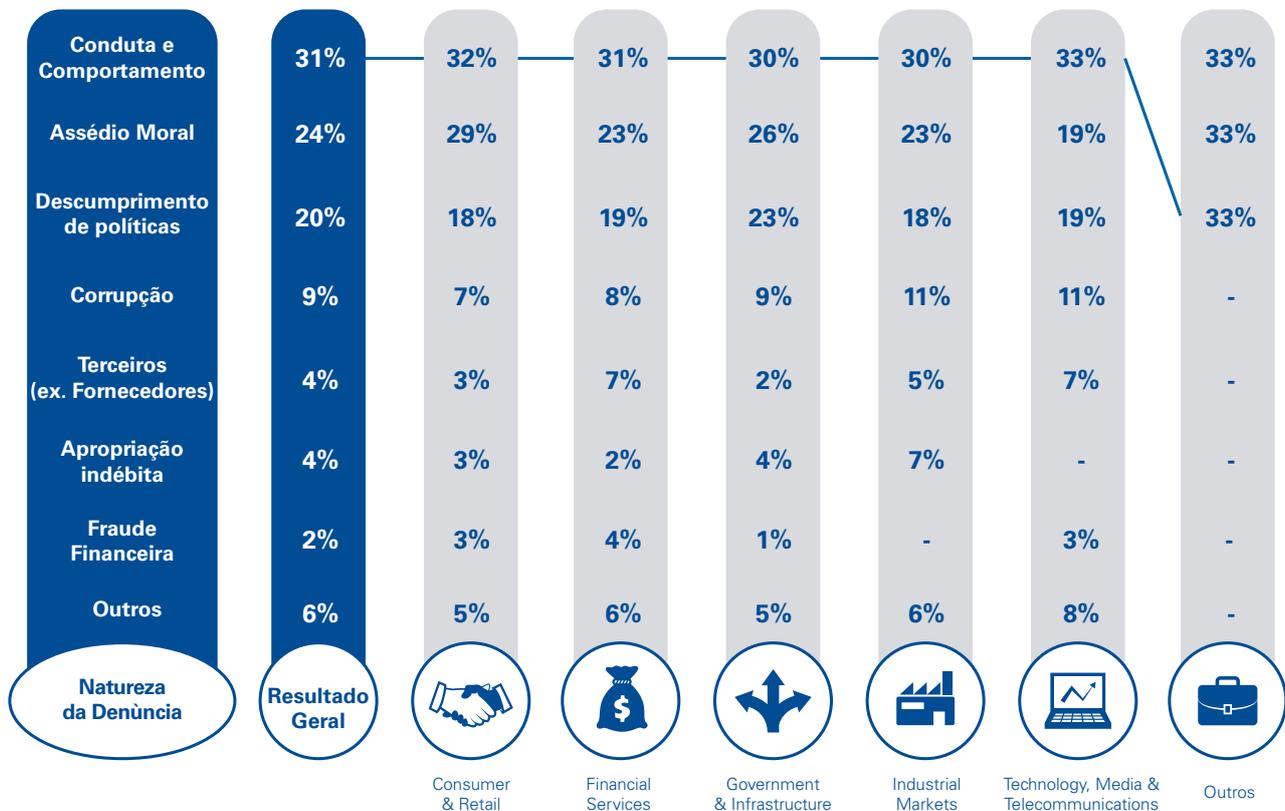
“Entende-se por assédio moral toda conduta abusiva, a exemplo de gestos, palavras e atitudes que se repitam de forma sistemática, atingindo a dignidade ou integridade psíquica ou física de um trabalhador. Na maioria das vezes, há constantes ameaças ao emprego e o ambiente de trabalho é degradado. No entanto, o assédio moral não é sinônimo de humilhação e, para ser configurado, é necessário que se prove que a conduta desumana e antiética do empregador tenha sido realizada com frequência, de forma sistemática. Dessa forma, uma desavença esporádica no ambiente de trabalho não caracteriza assédio moral.”

**Fonte:** Conselho Nacional de Justiça

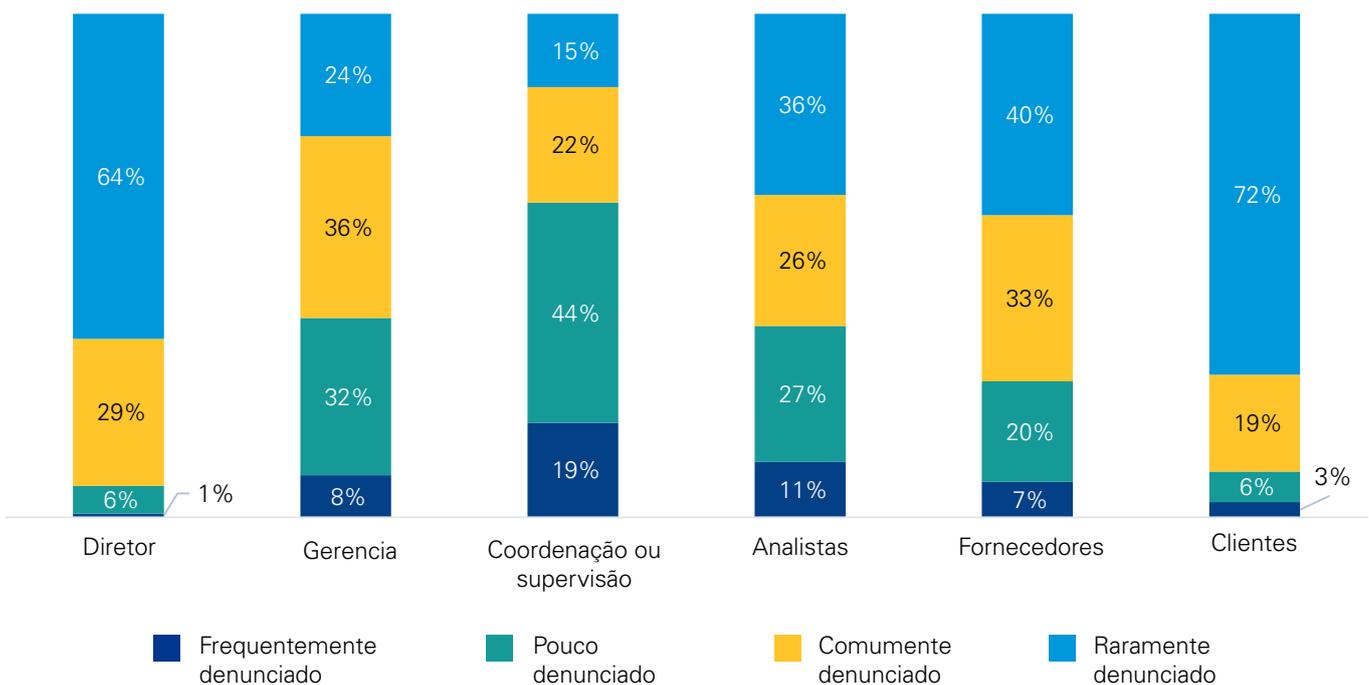
## Natureza das Denúncias



## Análise Setorial: Natureza das Denúncias



## Perfil do denunciado





Segundo os entrevistados, 35% das apurações das denúncias levam de 11 a 60 dias para serem apuradas, o que, segundo Karina Cranchi, Gerente Sênior de Compliance e Investigações da KPMG no Brasil, é absolutamente factível para as denúncias de desvio de conduta e assédio moral. Já as investigações de Fraude e Corrupção, que representam a minoria, podem levar mais do que 60 dias para serem concluídas.

As denúncias recebidas pela ouvidoria que contenham elementos mínimos de autoria e materialidade devem ser respondidas pelo órgão responsável no prazo máximo de 20 (vinte) dias, prorrogáveis, mediante justificativa, por mais 10 (dez) dias.

**Fonte:** Instrução Normativa nº 1 da Ouvidoria Geral da União (05 de novembro de 2014).

## Tempo Médio para Apuração das denúncias



Até 10 dias



De 11 a 30 dias



De 31 a 60 dias

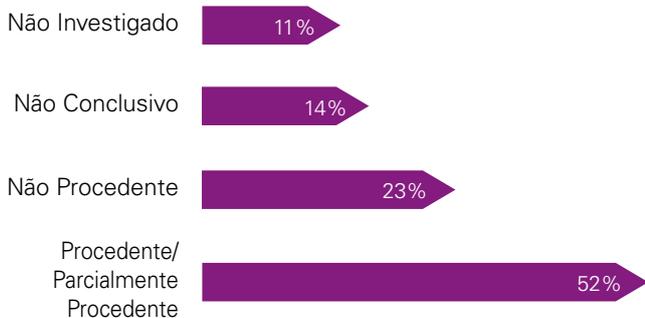


Acima de 60 dias

## Resultado da Apuração das Denúncias



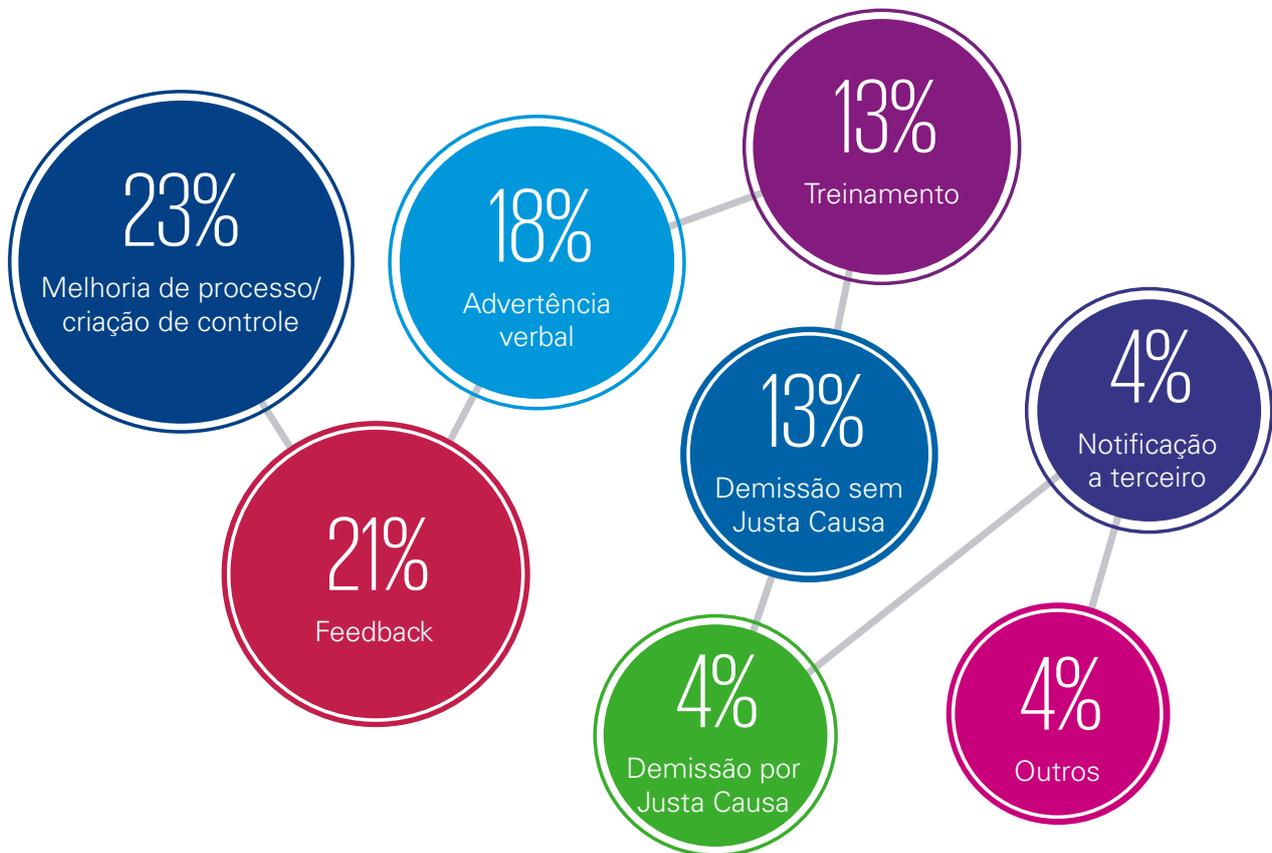
52% das apurações confirmam total ou parcialmente a procedência da denúncia



“As denúncias que resultam em “Não Investigadas” ou “Não Conclusivas” se devem, em sua maioria, à falta de informações relevantes ou de detalhamento no relato.

**Priscila Monteforte**  
Gerente de Strategic & Compliance Risk da KPMG no Brasil

## Principais planos de Ação aplicados





# Metodologia da Pesquisa e Perfil das Empresas Respondentes

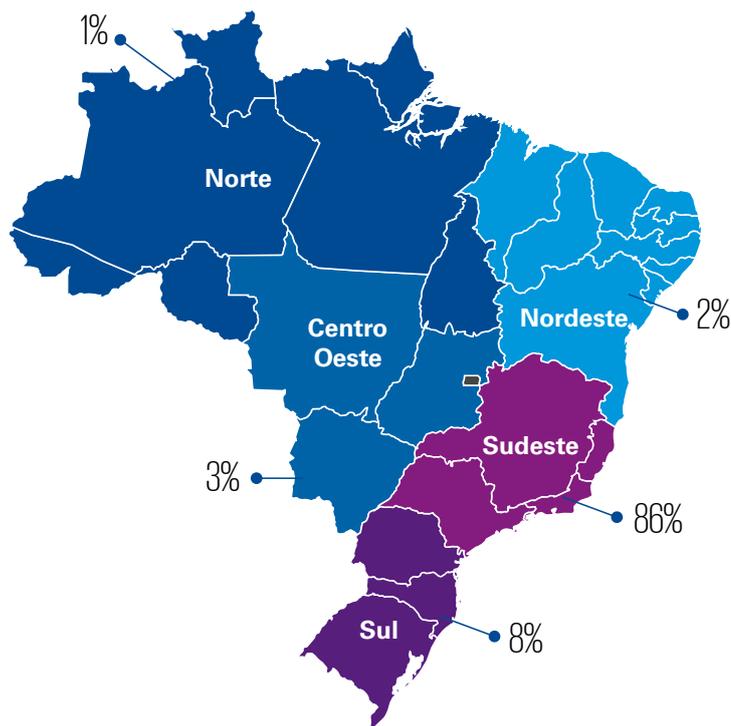
# Metodologia da Pesquisa e Perfil das Empresas Respondentes

A Pesquisa sobre o perfil do Hotline no Brasil foi conduzida por meio de uma plataforma Web

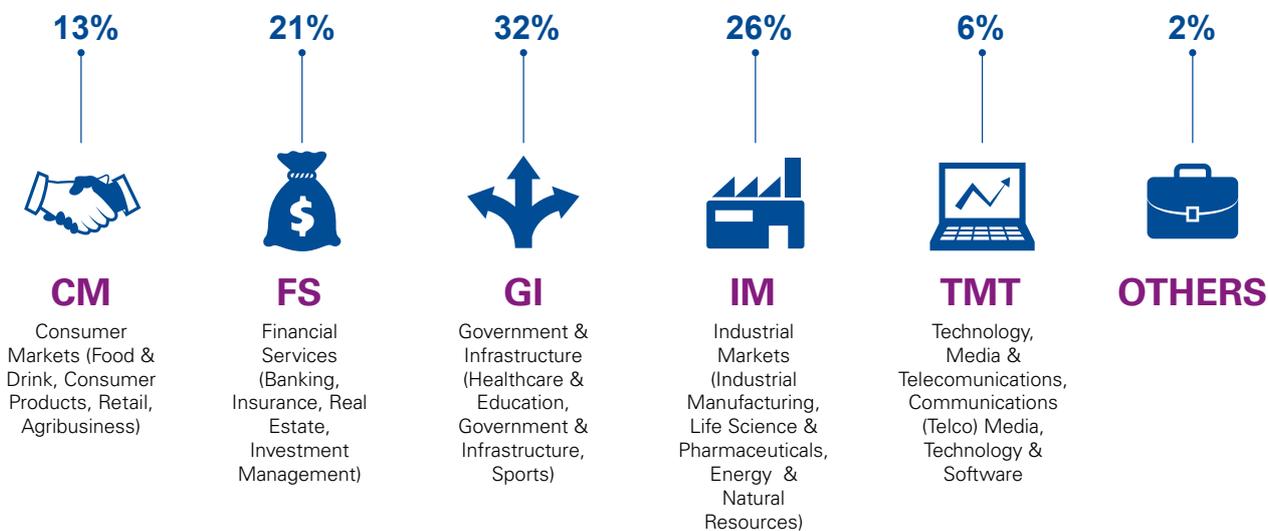


## Perfil das empresas

Participaram da Pesquisa aproximadamente 200 empresas de diferentes regiões e com diferentes estruturas, conforme gráficos apresentados a seguir:



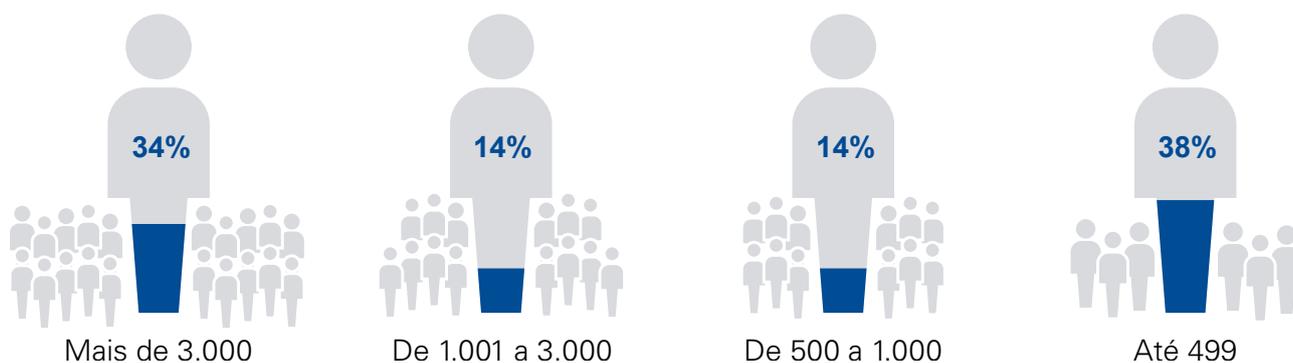
## Segmento das empresas

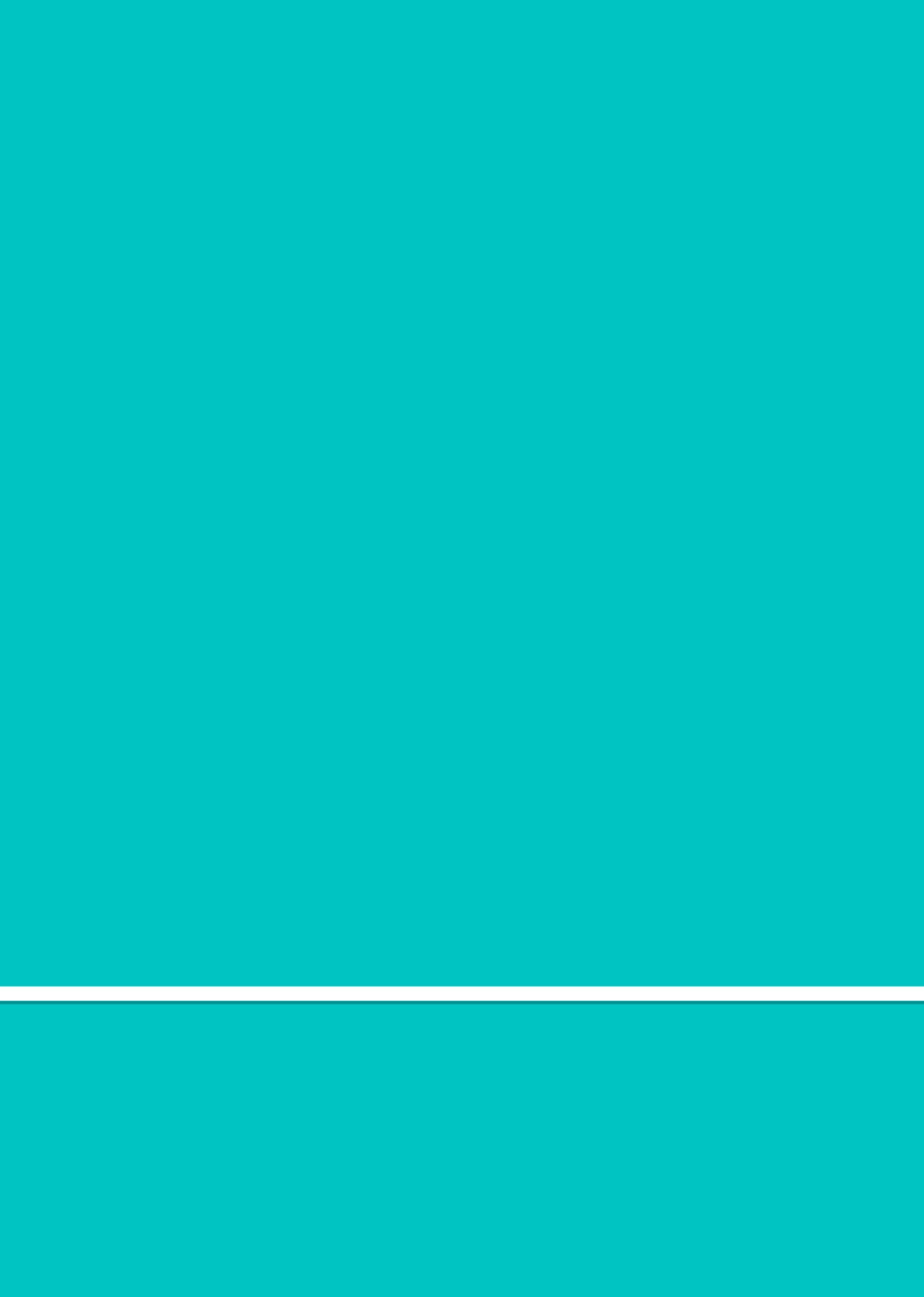


## Receita operacional bruta das empresas



## Quantidade de profissionais das empresas







# Fale com o nosso time

**Emerson Melo (SP)**  
**Sócio-líder da Prática de Compliance**  
(11) 3940-4526  
emersonmelo@kpmg.com.br

**Antonio Gesteira (SP)**  
**Sócio-líder de Strategic & Compliance Risk**  
(11) 3940-3772  
antoniosouza@kpmg.com.br

**Alex Lopes (CE)**  
**Sócio-diretor**  
(85) 3307-5125  
alexlopes@kpmg.com.br

**Alexandre Martins (PR)**  
**Sócio-diretor**  
(41) 3544-4737  
amartins@kpmg.com.br

**Bruno Massard (RJ)**  
**Sócio-diretor**  
(21) 2207-9571  
bmassard@kpmg.com.br

**Carolina Paulino (SP)**  
**Sócia-diretora**  
(11) 3940-4096  
cpaulino@kpmg.com.br

**Eduardo Azevedo (SP)**  
**Sócio-diretor**  
(11) 3940-5123  
eduardoazevedo@kpmg.com.br

**Fernanda Flores (SP)**  
**Sócia-diretora**  
(11) 3940-4891  
fernandaflores@kpmg.com.br

**Patrícia Silva (MG)**  
**Sócia-diretora**  
(31) 2128-5700  
pssilva@kpmg.com.br

**Rodrigo Lazzarini (Ribeirão Preto)**  
**Sócio-diretor**  
(16) 3323-6650  
rlazzarini@kpmg.com.br

**Fernando Lage (Campinas)**  
**Sócio**  
(19) 3198-6745  
flage@kpmg.com.br

**Karina Cranchi (SP)**  
**Gerente Sênior de Strategic & Compliance Risk da KPMG no Brasil**  
(11) 3940-8269  
kcranchi@kpmg.com.br

**Priscilla Monteforte (SP)**  
**Gerente de Strategic & Compliance Risk da KPMG no Brasil**  
(11) 3940-3801  
priscillamonteforte@kpmg.com.br

**Rosângela Cipriano (SP)**  
**Gerente de Strategic & Compliance Risk da KPMG no Brasil**  
(11) 3940-3330  
rcipriano@kpmg.com.br

#KPMGTransforma



Baixe o APP  
KPMG Brasil

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

© 2019 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

Projeto gráfico e diagramação: Ex-Libris Comunicação Integrada