

**Deloitte.**



**Riscos de Corrupção**  
Cadeia de Suprimentos

08 a 11 de maio de 2017 – Curitiba - PR

Realização

# Cenário Atual

## Custo da Corrupção

Quanto custa a corrupção, analisando-se todo o mundo?



# Cenário Atual

## Custo da Corrupção

Quanto custa a corrupção, analisando-se todo o mundo?



### \$ Custo Estimado da Corrupção

\$ 1.5 a \$ 2 trilhões

Aprox. 2% do PIB Mundial

Fonte: IMF ("Corruption: Costs and Mitigating Strategies", 2016)



# Cenário Atual

## Custo da Corrupção

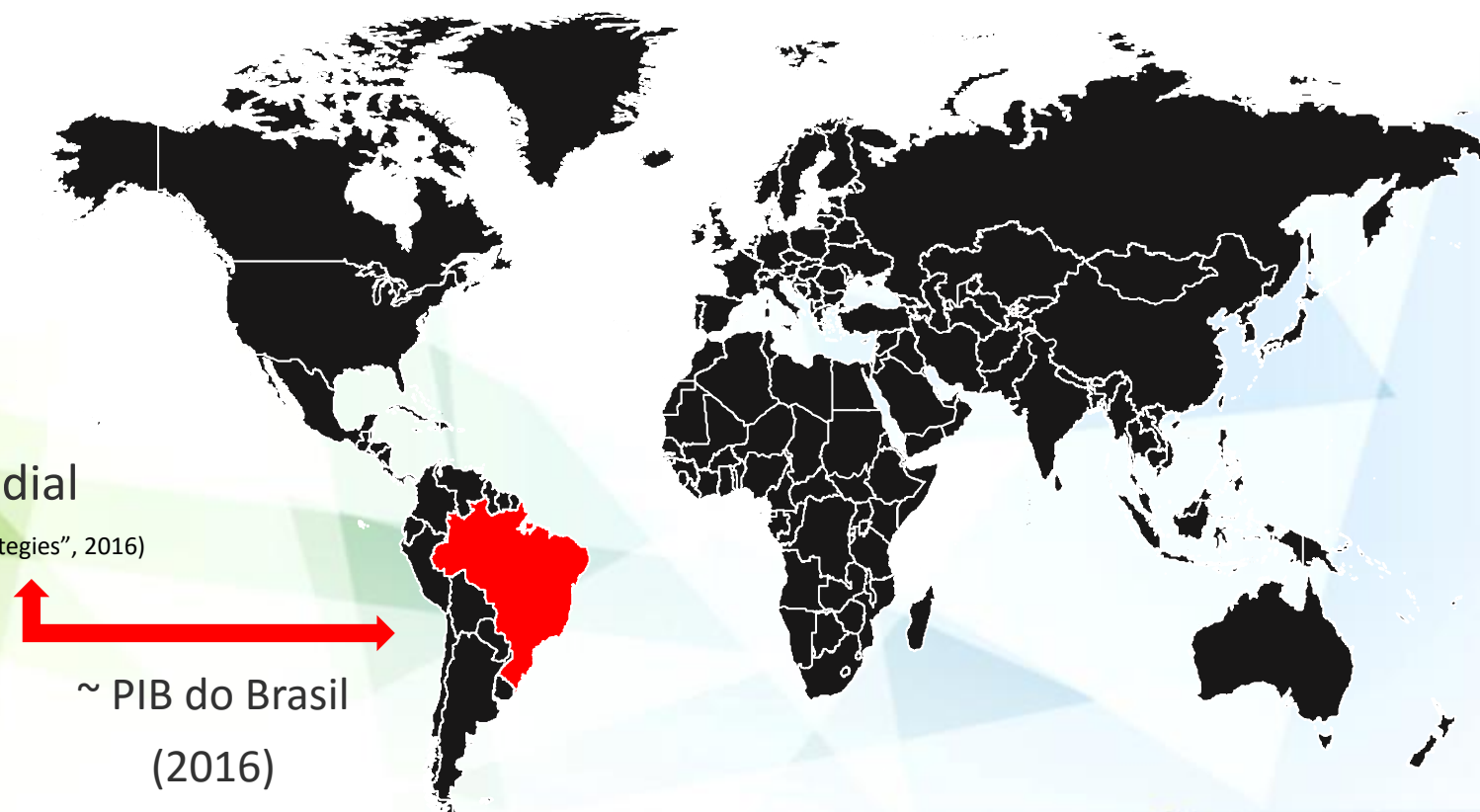
Quanto custa a corrupção, analisando-se todo o mundo?

### \$ Custo Estimado da Corrupção

\$ 1.5 a \$ 2 trilhões

Aprox. 2% do PIB Mundial

Fonte: IMF ("Corruption: Costs and Mitigating Strategies", 2016)

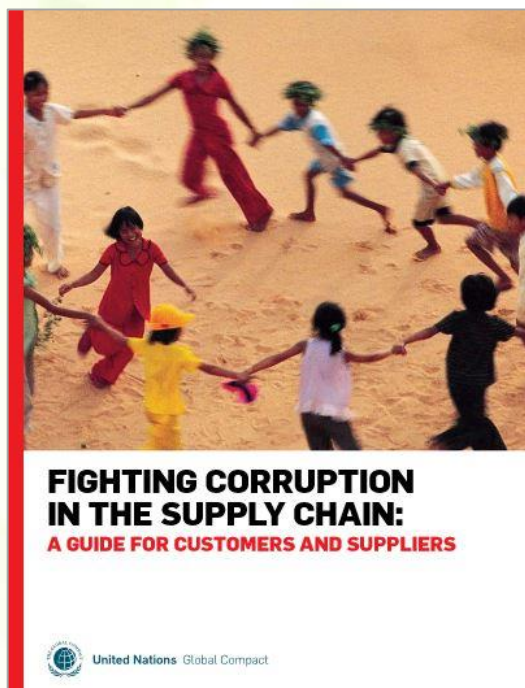


~ PIB do Brasil  
(2016)

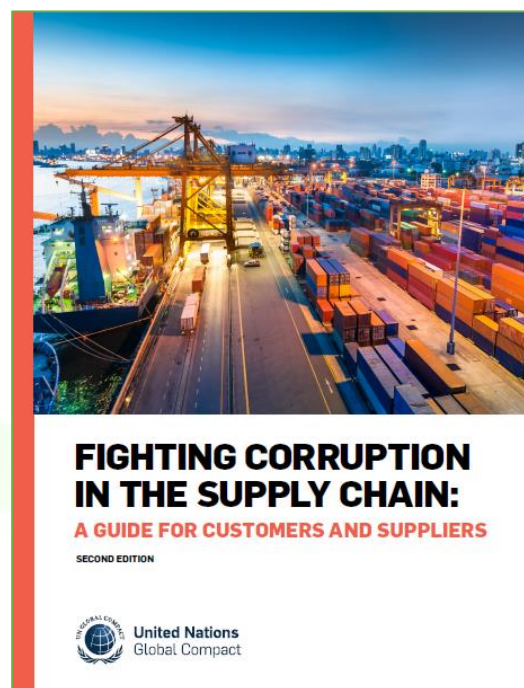
# Introdução

## Guia “Combatendo a Corrupção”

Em 2010, o Pacto Global da ONU desenvolveu uma publicação denominada “*Fighting Corruption in the Supply Chain: A guide for Customers and Suppliers*”, na qual apresenta um framework para redução do risco de corrupção na Cadeia de Suprimentos – Interação entre consumidores e fornecedores:



Primeira Edição (2010)



Segunda Edição (2016)

### SEÇÃO 1

**Conceitos e Cenário Atual:** Definição de “corrupção”, Exemplos de corrupção na cadeia de suprimentos, benefícios de programas anticorrupção, etc.

### SEÇÃO 2

**Framework:** A importância da avaliação dos riscos e dos controles, como educar os fornecedores, gestão integrada da cadeia de suprimentos, etc.

### SEÇÃO 3

**Guia prático de combate à Corrupção:** 9 Cenários exemplificando como reagir caso seja solicitada/ocorra uma ação corrupta.

# Cenário Atual

## Corrupção na cadeia de suprimentos

As seguintes atividades podem ser citadas como exemplos de corrupção na cadeia de suprimentos:

### EXEMPLOS DE CORRUPÇÃO

- Fraude em Compras (às vezes com o auxílio de seus próprios funcionários);
- Propinas;
- Faturamento fraudulento;
- Esquemas de compras e vendas;
- Fornecedores que corrompem os requisitos de saúde e segurança;
- Fornecedores que evitam o licenciamento necessário;
- Fornecedores que pagam subornos a funcionários aduaneiros ou a autoridades de licenciamento;
- Fornecedores que pagam subornos a funcionários do governo para evitar cobrança de multas ou viabilizar melhores condições fiscais.

# Cenário Atual

## Corrupção na cadeia de suprimentos

As seguintes atividades podem ser citadas como exemplos de corrupção na cadeia de suprimentos:

### EXEMPLOS DE CORRUPÇÃO

- Fraude em Compras (às vezes com o auxílio de seus próprios funcionários);
- Propinas;
- Faturamento fraudulento;
- Esquemas de compras e vendas;
- Fornecedores que corrompem os requisitos de saúde e segurança;
- Fornecedores que evitam o licenciamento necessário;
- Fornecedores que pagam subornos a funcionários aduaneiros ou a autoridades de licenciamento;
- Fornecedores que pagam subornos a funcionários do governo para evitar cobrança de multas ou viabilizar melhores condições fiscais.

Como mitigar  
esse risco?



# Cenário Atual

## Corrupção na cadeia de suprimentos

As seguintes atividades podem ser citadas como exemplos de corrupção na cadeia de suprimentos:

### EXEMPLOS DE CORRUPÇÃO

- Fraude em Compras (às vezes com o auxílio de seus próprios funcionários);
- Propinas;
- Faturamento fraudulento;
- Esquemas de compras e vendas;
- Fornecedores que corrompem os requisitos de saúde e segurança;
- Fornecedores que evitam o licenciamento necessário;
- Fornecedores que pagam subornos a funcionários aduaneiros ou a autoridades de licenciamento;
- Fornecedores que pagam subornos a funcionários do governo para evitar cobrança de multas ou viabilizar melhores condições fiscais.

### EXEMPLOS DE BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO DE SUPRIMENTOS

- Princípios e políticas para Fornecedores
- Due Diligence de Fornecedores;
- Capacitação dos Fornecedores;
- Monitoramento para execução do contrato;
- Auditorias;
- Controles adicionais de anticorrupção;
- Etc.



# Cenário Atual

## Corrupção na cadeia de suprimentos

As seguintes atividades podem ser citadas como exemplos de corrupção na cadeia de suprimentos:

### EXEMPLOS DE CORRUPÇÃO

- Fraude em Compras (às vezes com o auxílio de seus próprios funcionários);
- Propinas;
- Faturamento fraudulento;
- Esquemas de compras e vendas;
- Fornecedores que corrompem os requisitos de saúde e segurança;
- Fornecedores que evitam o licenciamento necessário;
- Fornecedores que pagam subornos a funcionários aduaneiros ou a autoridades de licenciamento;
- Fornecedores que pagam subornos a funcionários do governo para evitar cobrança de multas ou viabilizar melhores condições fiscais.

### EXEMPLOS DE BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO DE SUPRIMENTOS

- Princípios e políticas para Fornecedores
- Due Diligence de Fornecedores;
- Capacitação dos Fornecedores;
- Monitoramento para execução do contrato;
- Auditorias;
- Controles adicionais de anticorrupção;
- Etc.

***Mas quais os principais benefícios dessas boas práticas?***

# Cenário Atual

## Corrupção na cadeia de suprimentos

A implantação de um Programa Anticorrupção, devidamente integrado à gestão da cadeia de suprimento, tem, dentre outros, os seguintes benefícios para o consumidor:

- ☑ Redução de fraude e dos respectivos custos relacionados;
- ☑ Melhoria de reputação por ser vista como uma empresa honesta;
- ☑ Ambiente mais favorável para negociações;
- ☑ Criação de uma plataforma mais sustentável para o crescimento futuro.

# Framework para combate à Corrupção

## Corrupção na cadeia de suprimentos

O combate à Corrupção, assim como qualquer outra decisão de negócio, requer a análise de três importantes pilares:



1. Avaliação dos Riscos



2. Relação “Custo x  
Benefício”



3. Adaptação do Programa  
Conforme Perfil de Risco

A publicação “***Fighting Corruption in the Supply Chain: A guide for Customers and Suppliers***” tem como objetivo assessorar na atividade de avaliação dos riscos, sugerindo diversos questionamentos, divididos em 4 categorias:

1. O próprio negócio do cliente e as medidas já implantadas para combater a corrupção;
2. O fornecedor e a natureza do seu negócio, assim como sua reputação;
3. A natureza do serviço, incluindo localização e outros fatores de risco;
4. O custo da corrupção no serviço.

# Framework para combate à Corrupção

## Questionamentos para Avaliação dos Riscos

Categoria	
1	O próprio negócio do cliente e as medidas já implantadas para combater a corrupção
2	O fornecedor e a natureza do seu negócio, assim como sua reputação
3	A natureza do serviço, incluindo localização e outros fatores de risco
4	O custo da corrupção no serviço



- Quais controles internos existem para prevenir, detectar e responder a fraudes internas?
- Quais controles internos existem para prevenir, detectar e responder a fraudes de suprimentos, incluindo dinheiro e administração de reembolsos?
- Quais processos de *due diligence* estão em vigor para analisar os fornecedores sobre potenciais conflitos de interesse?
- Quais controles internos existem para prevenir, detectar e responder à fraude de fornecedores?
- Quais mecanismos existem para monitorar fornecedores?
- Quais controles internos estão em vigor para monitorar os limites de gastos e a revisão da documentação, incluindo vários níveis de revisão gerencial?
- Você tem direitos contratuais de auditoria ou de inspeção?
- Em caso afirmativo, você exerce tais direitos? Quão eficazes eles são?
- O programa de combate à corrupção atende às normas aplicáveis?



# Framework para combate à Corrupção

## Questionamentos para Avaliação dos Riscos

Categoria	
1	O próprio negócio do cliente e as medidas já implantadas para combater a corrupção
2	O fornecedor e a natureza do seu negócio, assim como sua reputação
3	A natureza do serviço, incluindo localização e outros fatores de risco
4	O custo da corrupção no serviço



- Qual é a dimensão do fornecedor?
- Onde o fornecedor está localizado?
- Quais são os bens ou serviços a serem produzidos / entregues?
- Quais são os riscos de corrupção nesses locais?
- Qual é a reputação do fornecedor em termos de integridade e conduta ética?
- Como o fornecedor foi identificado?
  - Através de uma fonte confiável?
  - Através da utilização de um serviço de pré-qualificação ou certificação?
  - O fornecedor é amigo ou parente de um colaborador?
- Quais controles o fornecedor tem implantados para evitar corrupção?

# Framework para combate à Corrupção

## Questionamentos para Avaliação dos Riscos

Categoria	
1	O próprio negócio do cliente e as medidas já implantadas para combater a corrupção
2	O fornecedor e a natureza do seu negócio, assim como sua reputação
3	A natureza do serviço, incluindo localização e outros fatores de risco
4	O custo da corrupção no serviço



- Qual é a natureza dos bens ou serviços a serem fornecidos?
- Qual é o tamanho do contrato?
- Qual é a importância do contrato para o negócio do fornecedor?
  - Qual é a probabilidade de propinas?
  - Qual é a probabilidade de fraude em aquisições?
- O envolvimento exige várias faturas e pagamentos ao longo do tempo, assim como trabalhos de construção?
- Quais são as possíveis conexões com a corrupção do governo?
  - O fornecedor está sujeito a inspeção governamental?
  - O fornecedor necessita de licenciamento do governo?
  - As mercadorias estão sujeitas a ICMS ou outros impostos?
  - O fornecedor é responsável por lidar com funcionários aduaneiros?....

# Framework para combate à Corrupção

## Questionamentos para Avaliação dos Riscos

Categoria	
1	O próprio negócio do cliente e as medidas já implantadas para combater a corrupção
2	O fornecedor e a natureza do seu negócio, assim como sua reputação
3	A natureza do serviço, incluindo localização e outros fatores de risco
4	O custo da corrupção no serviço



(Continuação)

- O fornecedor está sendo contratado como um agente especificamente para lidar com o governo, por exemplo, para obter licenças ou permissões ou para lidar com as alfândegas ou tarifas?
- Qual é a relação do fornecedor com o governo?
  - O fornecedor é de propriedade do governo?
  - O fornecedor tem um relacionamento familiar com algum funcionário do governo?

# Framework para combate à Corrupção

## Questionamentos para Avaliação dos Riscos

Categoria	
1	O próprio negócio do cliente e as medidas já implantadas para combater a corrupção
2	O fornecedor e a natureza do seu negócio, assim como sua reputação
3	A natureza do serviço, incluindo localização e outros fatores de risco
4	O custo da corrupção no serviço

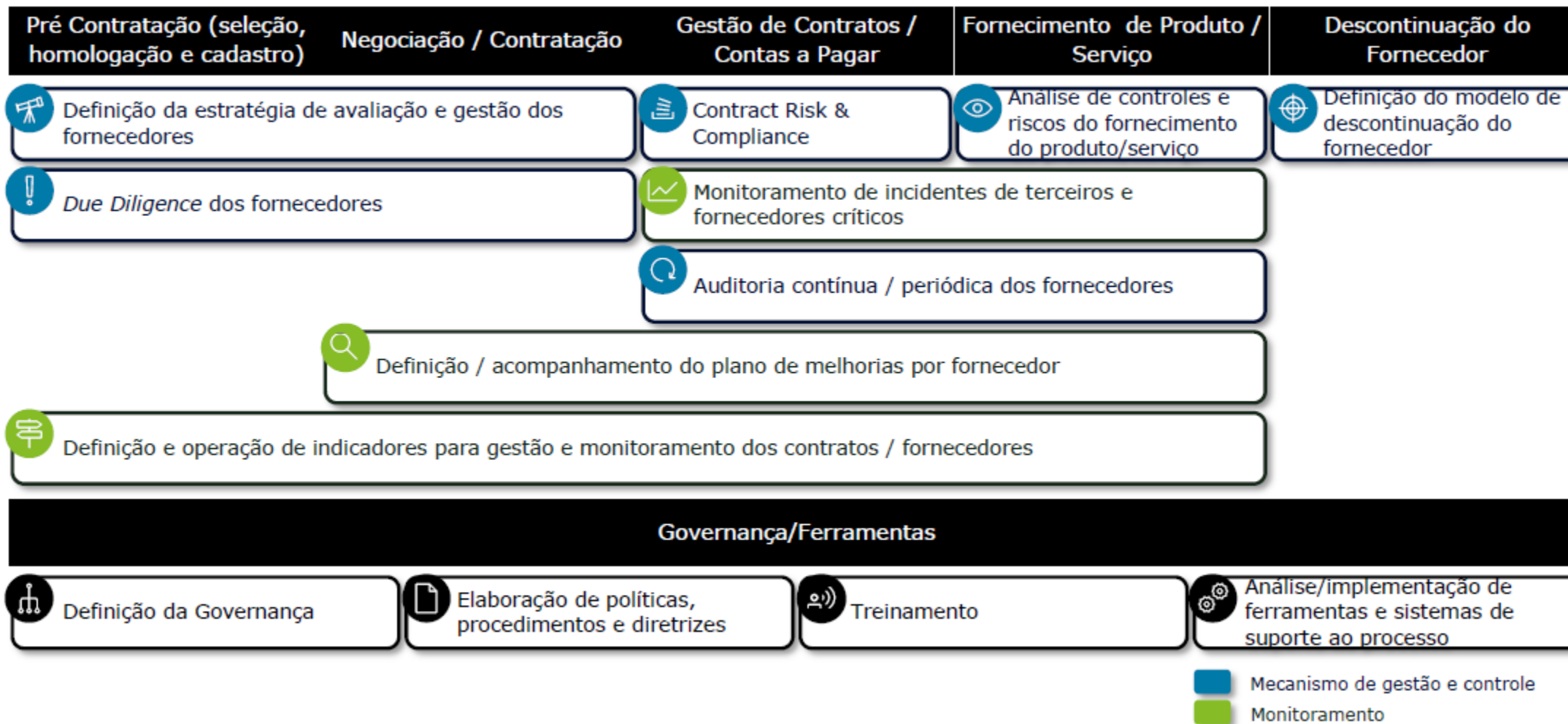




- Quão dispendiosa seria a interrupção da cadeia de suprimentos se o fornecedor se envolvesse em corrupção?
- Quais são os riscos operacionais dessa interrupção?
- Quais são os riscos para a reputação da empresa se tal interrupção ocorrer?
- Quais são as possíveis remediações se houver um problema com o fornecedor?
- Como você controlará os danos em cada caso?
- Você tem fontes alternativas de suprimento?
  - Quantos fornecedores alternativos existem?
  - Este é um "fornecedor estratégico"?
  - Quem tem o poder ou a influência na relação?
- Se reclamações comerciais, investigações regulatórias ou acusações forem feitas contra o cliente por causa de atividades corruptas de seu fornecedor, há consequências adicionais?



# Considerações Finais

## Governança de Terceiros – Visão Consolidada



 Mecanismo de gestão e controle  
 Monitoramento

**Obrigada pela atenção!**

**Deloitte.**

Camila Araujo

[camilaaraujo@deloitte.com](mailto:camilaaraujo@deloitte.com)