

PREVENINDO A CORRUPÇÃO NA CADEIA DE FORNECIMENTO

COMO AS EMPRESAS PODEM ABORDAR OS DESAFIOS

LIMITAÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Este guia, com todas as informações incluídas, foi feito com o maior cuidado. No entanto, os editores e autores não se responsabilizam pela atualidade, correção e integridade do conteúdo desta publicação.

É nosso desejo expresso que o guia seja reproduzido para fins não comerciais, citando a fonte.

Publicado por:

Alliance for Integrity
Partnership for Sustainable Textiles
Global Compact Network Germany
c/o GIZ GmbH
Köthener Straße 2
10963 Berlin, Alemanha

Concepção e Edição:

Kirsten Lorscheid, Alliance for Integrity
Christian Wollnik, Secretariat Partnership for Sustainable Textiles

Com o apoio de: Sebastian Wegner,
HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform gGmbH

Desenho gráfico:

Eva Hofmann, Katrin Straßburger
W4 Büro für Gestaltung, Frankfurt

Fotos:

P. 1, p. 15, p. 21: © Fotolia
P. 9: © Adobe Stock
P. 25, p. 31: © iStock

Agosto 2020



Implementado por



PREVENINDO A CORRUPÇÃO NA CADEIA DE FORNECIMENTO

COMO AS EMPRESAS PODEM ABORDAR OS DESAFIOS

Essas diretrizes visam ajudar as empresas a enfrentar os desafios que podem surgir ao implementar medidas de prevenção à corrupção.

Nossos agradecimentos aos seguintes especialistas:

Julia Breidenstein, Humana Kleidersammlung GmbH

Christa Dürr, Transparency International Deutschland e.V.

Otto Geiß, Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik e.V./Transparency International Deutschland e.V.

Cornelia Godzierz, Linde AG

Cristina Graack, Tchibo GmbH

Dominik Heske, HUGO BOSS AG

Philip Matthey, MAN SE/DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V.

Diana Okl, MAN SE

Christoph Wenk-Fischer, Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V.

Eva Rohde, Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V.

Anita Schieffer, Siemens AG

Jana Weist, METRO AG

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	6
AÇÃO PREVENTIVA OFERECE PROTEÇÃO E BENEFÍCIOS	8
PARTE I: SEIS PASSOS PARA PREVENIR A CORRUPÇÃO NA CADEIA DE FORNECIMENTO ...	10
1. COMPROMETER	11
2. AVALIAR	11
3. DEFINIR	12
4. IMPLEMENTAR	12
5. MEDIR	14
6. COMUNICAR	14
PARTE II: LIDANDO COM OS DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO	16
1. CONTORNANDO O DEPARTAMENTO DE AQUISIÇÕES	17
2. CONVENCENDO O SEU PRÓPRIO DEPARTAMENTO DE AQUISIÇÕES	18
3. O FORNECEDOR DESCONHECIDO	19
4. O FORNECEDOR RELACIONADO	20
5. O FORNECEDOR INCORRIGÍVEL	22
6. O AUDITOR IMPENETRÁVEL	23
7. O FORNECEDOR COM NORMAS INDEPENDENTES	24
8. O DIRETOR DE AQUISIÇÕES E O BÔNUS	26
9. FORNECEDORES DEMAIS PARA VERIFICAÇÕES REGULARES	27
10. O NOVO SUBFORNECEDOR	28
11. A EMPRESA DEPENDENTE	29
12. O FORNECEDOR DEPENDENTE	30
13. O FORNECEDOR DE SERVIÇOS VALIOSOS	32
14. RENEGOCIAÇÕES	33
Aproveitando a digitalização para reagir a desafios	34
Mais diretrizes: ajuda para a prática diária	36

INTRODUÇÃO

As empresas estão cada vez mais envolvidas nas cadeias de fornecimento globais. No entanto, riscos potenciais precisam ser considerados para lucrar de fato com oportunidades relacionadas.

Um dos principais riscos é a corrupção, muitas vezes ligada a violações de direitos humanos e aos esforços para burlar as normas ambientais e de qualidade dos fornecedores contratados. A percepção do público não se concentra apenas nos fornecedores, mas também nas empresas que os contrataram.

De acordo com essas diretrizes, **corrupção** é entendida principalmente como suborno e aceitação de subornos, bem como concessão e aceitação de vantagens indevidas.

As infrações relacionadas, tais como chantagem, fraude, estelionato, falsificação de documentos e lavagem de dinheiro, não são explicitamente consideradas, embora sejam cobertas, até certo ponto, pelas medidas apresentadas aqui.

Os consumidores são capazes de exercer pressão, por exemplo, através de mídias sociais ou organizações da sociedade civil, e as autoridades de segurança exigem práticas comerciais legais, éticas e sustentáveis.

Além de garantir a conformidade com os regulamentos nacionais e internacionais, as empresas devem adotar uma abordagem proativa a fim de evitar a corrupção em suas cadeias de fornecimento, no que diz respeito à responsabilidade corporativa e às práticas comerciais

Evitar a corrupção, portanto, não apenas atenua os riscos legais e comerciais. Ao tomar as medidas adequadas, uma empresa pode melhorar sua reputação com seus próprios funcionários, clientes, fornecedores e outros stakeholders, além de cortar custos e, finalmente, obter vantagens competitivas.

Essas diretrizes podem ajudar as empresas a implementar com sucesso medidas desenvolvidas para evitar a corrupção na cadeia de fornecimento.

Para efeitos destas diretrizes, o foco é especialmente nos seguintes atores da cadeia de fornecimento:

- **Funcionários da própria empresa** com foco em processos de aquisição.¹
- **Fornecedores que têm um contrato com a empresa**, incluindo intermediários, corretores, agentes e outros prestadores de serviços.

Além disso, fornecedores que não têm um contrato com a própria empresa também serão levados em conta ocasionalmente (**subfornecedores mais abaixo na cadeia de fornecimento**).

Essas diretrizes estão divididas em duas partes:

A **PARTE I** oferece uma visão geral do que está envolvido no desenvolvimento e implementação de medidas anticorrupção adequadas para empresas que ainda não examinaram detalhadamente formas de prevenir a corrupção em sua própria cadeia de fornecimento.

Possíveis medidas são apresentadas e explicadas com referência ao modelo de seis passos do Pacto Global das Nações Unidas.

A **PARTE II** sugere maneiras de lidar com os desafios práticos para empresas já familiarizadas com medidas anticorrupção na cadeia de fornecimento.

Exemplificados em 14 cenários, os desafios típicos da implementação de medidas anticorrupção são demonstrados. Os cenários baseiam-se em um processo exemplo de aquisição em três estágios, abrangendo a fase de oferta, fabricação e entrega. Possíveis soluções práticas são dadas para cada um dos desafios identificados.

¹ O termo "funcionários" inclui todos os indivíduos empregados por uma empresa em sua sede e no exterior, em todos os níveis, incluindo o nível de gerência executiva.

AÇÃO PREVENTIVA OFERECE PROTEÇÃO E BENEFÍCIOS

A prevenção inadequada da corrupção na cadeia de fornecimento pode causar consequências negativas abrangentes.

Um caso específico de corrupção no processo de aquisição não só tem consequências adversas para os funcionários envolvidos, mas também para a administração e para toda a empresa.

POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS DA CORRUPÇÃO

- O valor da marca é prejudicado, acompanhado por uma perda de confiança por parte dos funcionários, clientes, fornecedores e outros stakeholders, com uma perda concomitante de participação de mercado e queda nas vendas (risco de reputação).
- A empresa ou sua administração pode ser multada.
- Multas e detenção para funcionários envolvidos com danos à reputação.
- Exclusão da empresa de futuros processos de licitação, se tal caso for inserido em registros pertinentes (por exemplo, registro de transparência).
- Taxação de propriedade.
- Pedidos de indenização.

- Custos administrativos de reabilitação, incluindo tempo e custo da gestão de crises e assessoria jurídica para esclarecer questões de responsabilidade.

Mesmo que a própria empresa não esteja diretamente envolvida e a culpa seja inteiramente do fornecedor ou do subfornecedor, um incidente pode ter sérias repercussões na própria reputação e acarretar custos significativos. A corrupção de fornecedores geralmente também é um caso para o Ministério Público e outras autoridades.

Portanto, é importante que as empresas tomem medidas preventivas.

Ao tomar medidas para evitar a corrupção, as empresas não só podem evitar consequências negativas, mas também podem se beneficiar de toda uma série de vantagens concretas.

OS BENEFÍCIOS DA PREVENÇÃO PROATIVA À CORRUPÇÃO

- Melhora da imagem da marca e aumento da confiança na empresa por parte de funcionários, clientes, fornecedores e demais stakeholders, com consequentes vantagens competitivas.



- Redução de riscos de responsabilidade.
- Garantia de autonomia empresarial.
- Foco em inovação, assim como produtos e serviços comercializáveis.
- Redução de custos no processo de aquisição devido a maior eficiência e confiabilidade.
- Fortalecimento da atratividade como empregador.

É IMPORTANTE OBSERVAR que empresas que implementam medidas eficazes para evitar a corrupção em suas cadeias de fornecimento estão estabelecendo bases importantes para o crescimento futuro.²

² United Nations Global Compact, Business for Social Responsibility (2012): Supply Chain Sustainability – A Practical Guide for Continuous Improvement.

PARTE I

SEIS PASSOS PARA PREVENIR A CORRUPÇÃO NA CADEIA DE FORNECIMENTO

Evitar a corrupção na cadeia de fornecimento sempre começa dentro de sua própria empresa, abrangendo seus próprios processos internos relevantes e os funcionários envolvidos no processo de aquisição. Além disso, a empresa contratante deve introduzir medidas específicas para fornecedores e sub-fornecedores mais abaixo na cadeia de fornecimento.

O **Pacto Global das Nações Unidas** oferece soluções testadas e comprovadas para desenvolver e estabelecer um programa anti-corrupção na cadeia de suprimentos. Com a ajuda das seis etapas a seguir, as medidas necessárias podem ser desenvolvidas, estruturadas e implementadas com base em uma abordagem processual que permite aprimoramentos consistentes.



Fonte: Baseado no UN Global Compact management model, 2010

A seguir, cada um desses passos será apresentado em mais detalhes. Aqui, é importante observar que a **forma específica de cada passo depende da empresa abordada** por exemplo, tamanho e complexidade, setor, cultura corporativa existente, ambiente operacional.

1. COMPROMETERSE

A fundação para todos os esforços bem-sucedidos a fim de erradicar a corrupção é uma cultura corporativa que não aceita nem tolera a corrupção. Para isso, a administração precisa assumir um compromisso inequívoco que deve representar claramente os valores corporativos que a empresa defende. Esses devem, por sua vez, ser comunicados em toda a empresa para que os valores sejam internalizados e praticados por todos os membros da equipe (tom do topo – eco na base).

O compromisso voluntário deve assumir a forma de um **código de conduta para os funcionários** e deve ser posto em prática nas atividades comerciais diárias. A concisão pode ser mais eficaz do que um documento longo e detalhado.

Além disso, um **código de conduta para fornecedores** deve ser elaborado. Ele deve ser parte integral e obrigatória de todos os contratos com fornecedores.

Para também alcançar **subfornecedores**, o documento pode exigir que todos os fornecedores contratados por uma empresa insistam que seus próprios fornecedores sigam os mesmos princípios estabelecidos no código de conduta.

Em termos práticos, é aconselhável incorporar a anticorrupção em qualquer código de conduta existente.

2. AVALIAR

Outra base importante para o sucesso da prevenção da corrupção é uma análise de risco especificamente adaptada às necessidades da empresa. Deve-se explicitamente levar em conta que os riscos de corrupção existem não apenas nos processos e estruturas da empresa, mas também nos de seus fornecedores e subfornecedores. Com base em tal abordagem baseada no risco, as empresas podem elaborar medidas apropriadas.

Possíveis riscos de corrupção nos departamentos de aquisições, fornecedores e subfornecedores:

- Diretores de aquisição dão prioridade a certos fornecedores em benefício próprio.
- Um fornecedor suborna funcionários do departamento de aquisição para obter um contrato.

- Um fornecedor ou subfornecedor obtém licenças oficiais essenciais de forma inaceitável, fazendo pagamentos de facilitação ao titular de um cargo.³
- Os funcionários de sua própria empresa apoiam ou protegem funcionários de um fornecedor em relação a suborno.
- Os auditores aceitam subornos ao auditar fornecedores ou aprovar produtos manufaturados (por exemplo, para certificação).

3. DEFINIR

Com base nos riscos de corrupção identificados, deve ser elaborado um programa para evitar a corrupção e lidar com quaisquer casos de corrupção que possam surgir. Elementos importantes do programa incluem orientações e definições de processos, apoiadas por medidas de treinamento e comunicação. Eles devem definir claramente o que é esperado, que assistência está disponível e quem é a pessoa de contato se os funcionários tiverem alguma dúvida. Na definição do processo, os participantes devem estar familiarizados com os riscos identificados e as medidas anticorrupção perti-

centes em sua própria área. Além disso, as responsabilidades devem ser claras.

4. IMPLEMENTAR

As orientações, processos, treinamento e medidas de comunicação elaboradas devem então ser implementados na prática.

As prioridades podem ser derivadas da análise de risco realizada no Passo 2.

As medidas para a força de trabalho da sua empresa devem incluir o seguinte:

- **Medidas de treinamento e comunicação:** sensibilize os funcionários quanto aos riscos e permita que eles apliquem as orientações na prática.
- **Processos de aquisição:** estabeleça medidas anticorrupção, incluindo um princípio de verificação dupla e procedimentos claros de autorização (veja abaixo as medidas para fornecedores).
- **Contatos:** indique uma pessoa de contato específica a quem os funcionários podem contatar com perguntas gerais e casos específicos em operações comerciais diárias.
- **Sistema de denúncias:** estabeleça um processo para a notificação, identificação e investigação de casos de corrupção.

³ Os detentores de cargos incluem funcionários, funcionários públicos, juizes e outros funcionários para um cargo sob direito público (por exemplo, ministros) ou encarregados de tarefas a serem desempenhadas por uma autoridade pública (por exemplo, funcionários de uma empresa que desempenha funções administrativas do setor público).

- **Sanções:** estabeleça e aplique sanções aos funcionários envolvidos em casos de corrupção.
- **Regulamentos de bônus:** modifique a remuneração e o sistema de metas de desempenho para que seus próprios funcionários reduzam os incentivos para comportamentos corruptos.
- **Rodízio de trabalho:** troque os funcionários em posições-chave no processo de aquisição em intervalos regulares (quando possível e conveniente).

As medidas para fornecedores devem incluir o seguinte:

- **Auditoria e monitoramento de fornecedores:**
 - Auditorias para fornecedores: identificação de riscos de corrupção e típicos delitos concomitantes (revisão de integridade ou auditoria de riscos, frequentemente referida como auditoria de due diligence).
 - Durante a vigência de um contrato: monitoramento (baseado em amostras aleatórias) usando questionários, entrevistas presenciais, auditorias e outros métodos.
- **Medidas de treinamento e comunicação:** os fornecedores devem ser sensibilizados quanto aos riscos e ter a capacidade de

aplicar os princípios do código de conduta na prática.

- **Contratos e sanções de fornecedores:**

- Obrigação dos fornecedores de seguir os princípios do código de conduta para fornecedores serem integrados nos contratos (incluindo disposição para auditorias de fornecedores).
- Devem ser considerados compromissos adicionais para fornecedores, exigindo que eles insistam que seus próprios fornecedores cumpram o código de conduta e os obriguem a monitorar seu cumprimento.
- Possíveis consequências da não conformidade devem ser especificadas (incluindo várias etapas de escalonamento, culminando no cancelamento do contrato com fornecedores em casos graves).

- **Sistema de denúncias:** estabelecimento de um sistema de denúncias que pode ser acessado por fornecedores e seus funcionários e que seja ativamente comunicado a eles (em todos os idiomas relevantes, com uma pessoa de contato tangível).

Além disso, as empresas devem examinar, com base na análise de risco, se as medidas também devem ser ampliadas para cobrir os subfornecedores. Essas medidas podem incluir monitoramento por amostragem, medidas de treinamento e comunicação e o uso do sistema de denúncias.

Todas as medidas devem ser documentadas e comunicadas de uma maneira fácil de entender.

5. MEDIR

Um programa anticorrupção não é um projeto que tem um começo definido ou data final. Pelo contrário, é um **processo contínuo** de aprendizado, ajuste e melhoria. Revisões regulares devem ajudar a determinar se os códigos de conduta são respeitados nas operações do dia a dia, se as medidas são implementadas e se o programa é capaz de abordar os riscos existentes e atender aos requisitos de forma eficaz.

Revisões e auditorias regulares, bem como um sistema de controle internacional e interno são essenciais para assegurar a revisão e melhoria contínua das medidas anticorrupção fomentadas no processo de aquisição.

As deficiências e fraquezas identificadas devem ser remediadas o mais rapidamente possível e os potenciais de melhoria devem ser prontamente considerados.

6. COMUNICAR

É importante informar sobre medidas anticorrupção, a fim de demonstrar responsabilidade e cumprir seus compromissos neste campo.⁴

Toda empresa deve informar sobre as medidas tomadas dentro da empresa e com respeito a fornecedores e subfornecedores, além da cadeia de fornecimento, para prevenir a corrupção e lidar com quaisquer casos de corrupção, a fim de promover uma imagem positiva da empresa dentro e fora da empresa. As empresas podem fazê-lo, por exemplo, em seu site, em seu relatório anual ou em seu relatório de sustentabilidade.

COOPERAÇÃO COM OUTROS PARCEIROS

Os esforços de uma empresa individual podem não ser suficientes para influenciar para melhor um ambiente corrupto. Além disso, em particular as pequenas empresas frequentemente carecem de recursos para enfrentar os riscos de corrupção e instigar contramedidas de maneira efetiva. Isso pode ser particularmente o caso em cadeias de fornecimento complexas.

⁴ No exercício de 2017, as empresas listadas na bolsa de valores na Alemanha, com uma força de trabalho de mais de 500 pessoas, passaram a ser obrigadas por lei a informar sobre medidas e processos anticorrupção em suas divulgações não financeiras (secções 289b e 289c do Código Comercial Alemão).



A ação coletiva pode ajudar a superar tais dificuldades, fazendo da cultura anti-corrupção a norma, deixando os agentes corruptos isolados (nivelando o campo de atuação) e capacitando os operadores a enfrentar os desafios juntos. Essa abordagem coletiva reúne operadores com a mesma mentalidade dentro de uma rede e é um instrumento fundamental na prevenção da corrupção.

Ao fazer parte de iniciativas de ação coletiva, as empresas podem criar melhores

condições competitivas. Podem ser elaboradas e implementadas normas uniformes de luta contra a corrupção, podem ser tomadas também medidas conjuntas para combater a corrupção entre os funcionários de serviços de inspeção, autoridades de licenciamento ou autoridades aduaneiras, se necessário a nível político.

As empresas devem, assim, envolver-se em iniciativas de ação coletiva de acordo com suas habilidades, levando em conta as leis relevantes de monopólio e concorrência.

PARTE II

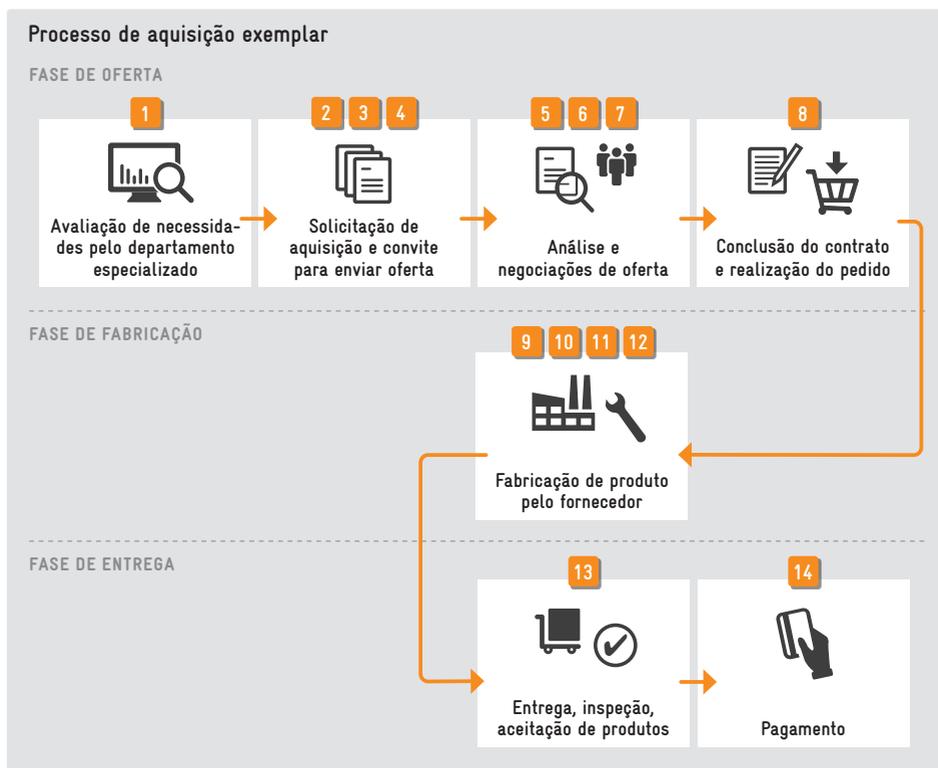
LIDANDO COM OS DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO

A implementação de medidas de prevenção da corrupção em relação às suas cadeias de fornecimento pode fazer com que uma empresa encare uma série de desafios práticos, dependendo do seu tamanho, do setor em que opera e do seu nível de internacionalização.

A seguir, 14 cenários possíveis ilustram os desafios típicos que as empresas enfrentam

ao implementar medidas anticorrupção. Os cenários baseiam-se em um **processo de aquisição em três etapas, envolvendo ofertas, fabricação e entrega.**

Para cada cenário e cada um dos desafios descritos, são identificadas possíveis **medidas para resolver o problema.**



1. CONTORNANDO O DEPARTAMENTO DE AQUISIÇÕES

Um membro da equipe de um departamento especializado gostaria de pedir um produto diretamente ao fornecedor sem solicitar e comparar várias ofertas diferentes. Em resposta a uma pergunta do departamento de aquisições, ele cita as especificações do produto, que supostamente só podem ser atendidas por esse único fornecedor e a considerável pressão do prazo. Na opinião dele, esses dois fatores tornam desnecessário envolver o departamento de aquisições. Ele argumenta que um processo de aquisição demorado comprometeria o sucesso do projeto.

Desafio:

O programa anticorrupção da sua empresa exige que o departamento de aquisições esteja envolvido na seleção do fornecedor. Ao mesmo tempo, você não quer que processos inflexíveis comprometam projetos.

Possíveis soluções:

- Garantir o status do departamento de aquisições como um "parceiro de negócios" dentro da empresa, incluindo uma descrição clara dos processos de aquisição da empresa na forma de diretrizes:
 - Assegurar-se de que o departamento de aquisições esteja envolvido em

todos os procedimentos em um estágio inicial, especialmente quando novos países, novos fornecedores ou novos produtos estiverem envolvidos.

- Incorporar verificações e balanços organizacionais no processo de aquisição, incluindo, por exemplo, o princípio da dupla verificação antes que os pedidos de aquisição sejam autorizados acima de um determinado valor; atribuir especialistas técnicos ao departamento de aquisição para permitir que o departamento verifique a legitimidade e a justificativa das especificações; respeitar e cumprir as exigências de documentação.
- Identificar quaisquer exceções aos procedimentos com a ajuda de critérios firmes e procedimentos de autorização claramente regulamentados com antecedência (compras expressas e requisitos de emergência).
- Envolver os chefes de outros departamentos especializados no desenvolvimento e implementação de medidas de prevenção à corrupção no processo de aquisição para garantir uma relação de igualdade.
- Treinar o pessoal de outros departamentos especializados em processos de aquisições.

2. CONVENCENDO O SEU PRÓPRIO DEPARTAMENTO DE AQUISIÇÕES

Sua empresa quer implementar o código de conduta para os fornecedores, realizando uma revisão de novos fornecedores de acordo com esses critérios e incorporando as disposições pertinentes no contrato. Os funcionários de seu próprio departamento de aquisições são treinados em tópicos como o que deve ser considerado nos convites para enviar uma oferta.

Desafio:

Você sabe que medidas de treinamento apropriadas são indispensáveis para o sucesso de medidas anticorrupção. As medidas de treinamento anunciadas, no entanto, causam pouco entusiasmo nos chefes de departamento responsáveis por aquisições. Sem este apoio, a aceitação das medidas de treinamento e, portanto, de todo o programa está em risco.

Possíveis soluções:

- A administração apoia ativamente a introdução de medidas de treinamento (por exemplo, participando dos primeiros cursos de treinamento, introduzindo compromissos voluntários em toda a empresa e um código de conduta).
- Adapte as metas de desempenho da equipe para várias finalidades corporativas (incluindo a participação em treinamentos dentro do escopo do programa anticorrupção) (ver também o desafio nº 8 - "O diretor de aquisição e o bônus").
- Conceba e modifique as sessões de treinamento com base no feedback da equipe; o treinamento deve gerar interesse no assunto abordado, por exemplo, usando exemplos práticos em vez de citar legislação.
- Assegure-se de que os funcionários estejam ativamente envolvidos em sessões de treinamento, por exemplo, através da interpretação de papéis ou de um diálogo aberto sobre metas possivelmente conflitantes.
- Destaque os aspectos positivos das medidas anticorrupção, inclusive protegendo a empresa e os próprios funcionários das sanções.
- Adapte o tipo e a metodologia de treinamento às necessidades da empresa, por exemplo, incorporando o treinamento anticorrupção em outras medidas de treinamento.

3. O FORNECEDOR DESCONHECIDO

Sua empresa pretende expandir a gama de produtos. O novo produto pode ser obtido a um preço particularmente bom de um fornecedor no exterior. A pesquisa online inicial no site em inglês do fornecedor não revela informações detalhadas sobre o próprio fornecedor ou sobre o seu beneficiário.

Desafio:

Nesse caso, os critérios de avaliação de risco da sua empresa exigem a identificação de relações com detentores de cargos em países de alto risco. Embora isso não seja claro, você não pode fazer um pedido com o fornecedor.

Possíveis soluções:

- Entre em contato diretamente com o fornecedor e peça informações.
- Entre em contato com a câmara de comércio e indústria do país em questão ou com a Câmara Alemã de Comércio e Indústria (AHK) juntamente com outros fornecedores ou outras instituições do país e peça informações.
- Verifique os registros relevantes, incluindo:
 - O registro da empresa local com a ajuda de tradutores locais e especialistas de mercado.

- Listas de sanções (por exemplo, a lista de Empresas Inidôneas e Suspensas da União Europeia).⁵
- Banco de dados da imprensa.
- Redes sociais profissionais.
- Contrate um prestador de serviços especializado em avaliação de risco com conhecimentos específicos no campo da exploração de estruturas de propriedade.
- Se as informações necessárias não estiverem disponíveis, reavalie os riscos e, com base nisso, reconsidere a seleção desse fornecedor.

⁵ Base de dados oficial da União Europeia (UE) que fornece informações sobre pessoas, organizações e instituições e suas sanções financeiras da UE.

4. O FORNECEDOR RELACIONADO

O chefe de aquisições de sua subsidiária estrangeira elabora uma lista de fornecedores para a aquisição de um importante produto semiacabado. É descoberto que o diretor administrativo da empresa mais proeminente da lista é um primo do chefe de aquisições de sua subsidiária estrangeira.

Desafio:

De acordo com o código de conduta para funcionários de sua empresa, a realização de pedidos com fornecedores não deve resultar em vantagens indevidas para sua própria equipe ou seus familiares. Este caso envolve um conflito de interesses significativo, que é um obstáculo para a conclusão de um contrato. No entanto, sua empresa prefere trabalhar com o fornecedor mais renomado.

Possíveis soluções:

- Mantenha registros detalhados do conflito de interesses e a decisão tomada sobre como lidar com a situação.
 - Certifique-se sempre de que um conflito de interesses não seja, em si, um motivo para descartar um fornecedor em potencial, porque a decisão de selecionar essa empresa ainda pode ser do interesse da empresa, apesar do conflito de interesses.
 - Discuta conflitos de interesse (por exemplo, durante os cursos de treinamento) e torne obrigatório divulgá-los.
 - Garanta a conformidade com os processos de aquisição padrão em todos os momentos, por exemplo, obtendo o número usual de ofertas para fins de comparação.
-
- Verifique se o fornecedor oferece os melhores termos e condições e registre as decisões detalhadamente.
 - O chefe de aquisições deve retirar-se do processo, ou seja, as decisões relativas à realização de um pedido devem ser tomadas por outros colegas, sem qualquer envolvimento do responsável pela aquisição.



5. O FORNECEDOR INCORRIGÍVEL

Sua empresa gostaria de contratar um novo fornecedor. Segundo a pesquisa, este fornecedor é o único no mercado que está em condições de fornecer sob tais circunstâncias. No âmbito da avaliação de risco, no entanto, torna-se evidente que o fornecedor não é capaz nem está disposto a implementar seu código de conduta para fornecedores.

Desafio:

O programa anticorrupção da sua empresa exige que os fornecedores aceitem e implementem esse código de conduta. Segundo o processo de seleção de fornecedores, este fornecedor não seria aceitável sob as condições dadas. No entanto, você absolutamente quer trabalhar com este fornecedor para evitar qualquer risco para o sucesso do projeto.

Possíveis soluções:

- Deixe inequivocamente claro para o fornecedor que sua empresa não pode cooperar sem um compromisso contratual com a anticorrupção e com o compromisso sendo posto em ação.
 - Leve seus requisitos a níveis mais altos do fornecedor, para o nível gerencial mais alto, para os proprietários ou para a empresa controladora e insista que medidas anticorrupção sejam implementadas.
 - Ofereça treinamento anticorrupção.
 - Em casos individuais, avalie os riscos e decida se uma exceção pode ser aceitável.
- Tente entender por que o fornecedor está se recusando – talvez a empresa já esteja vinculada a várias orientações diferentes impostas por outras empresas.
 - Forneça ao fornecedor informações (incluindo estudos de casos) e esclareça com a ajuda de estudos de caso quais são as consequências adversas que a falta de

6. O AUDITOR IMPENETRÁVEL

Sua empresa quer estabelecer uma nova rede de fornecedores em outro país. Um auditor externo que fala a língua local é contratado e está familiarizado com a situação no local. O auditor conduz avaliações de risco para toda uma série de fornecedores com base em trabalhos de pesquisa, reuniões com representantes de fornecedores e registros de inspetores do estado (abrangendo saúde e segurança ocupacional, regulamentação ambiental, programas anticorrupção). A experiência na região, no entanto, põe em dúvida a veracidade dos relatórios do auditor, que não encontrou motivos para reclamação em relação a qualquer um dos fornecedores.

Desafio:

As diretrizes da sua empresa exigem que não existam dúvidas sobre o perfil de risco dos fornecedores contratados pela sua empresa. Os relatórios enviados para você não atendem a esse critério.

Possíveis soluções:

- Imponha um compromisso contratual anticorrupção aos auditores e regularmente os lembre deste compromisso no âmbito das medidas de comunicação e treinamento.
- Introduza um sistema de rodízio para auditores reduzirem as dependências.
- Introduza um "princípio de quatro olhos" para auditores.
- Faça com que sua própria equipe realize auditorias aleatórias.
- Complemente as auditorias com um processo de feedback eficaz para os fornecedores.
- Configure seu próprio sistema de denúncia para fornecedores e divulgue-o.
- Garanta que o sistema de denúncias para fornecedores funcione.
- Apoie iniciativas para elaborar listas de auditores reconhecidas e certificadas (ação coletiva).
- Se necessário, solicite explicações adicionais e informações básicas.
- Obtenha relatórios adicionais de experiência na região e evidências (por exemplo, de outras empresas ou fontes da sociedade civil) para verificar as recomendações.

7. O FORNECEDOR COM NORMAS INDEPENDENTES

Sua empresa está negociando um grande contrato com um fornecedor estrategicamente importante. No entanto, a auditoria mostra que os princípios do código de conduta do fornecedor não correspondem exatamente ao seu próprio código de conduta. A pedido, o fornecedor se recusa a adequar o código de conduta dele ao seu, direcionado a outros clientes e à legislação local.

Desafio:

Seu programa anticorrupção exige que os fornecedores se comprometam com os princípios do seu código de conduta. Isto não se aplica ao presente caso, o que constitui um obstáculo para uma maior cooperação futura com o fornecedor.

Possíveis soluções:

- Verifique o código de conduta do fornecedor para observar se ele tem valor equivalente ao seu próprio código de conduta para fornecedores.⁶
 - Se você achar que os dois códigos têm valor equivalente, pode aceitar o código

de conduta do fornecedor e também o seu.

- Se possível, concorde com uma revogação informal da exigência.

- Se isso não for possível, você deve considerar um acordo por escrito reconhecendo o código de conduta de cada um.

- Se você achar que os dois códigos de conduta não são equivalentes, incorpore disposições individuais pertinentes ao contrato.
- Como alternativa, você deve considerar permitir que os fornecedores baseiem suas ações na legislação válida e/ou no código de conduta da associação profissional relevante.

- Assegure-se de que o contrato contenha uma cláusula anticorrupção.
- Apresente seu próprio código de conduta para fornecedores de acordo com os padrões aceitos e incorpore outras disposições pertinentes aos contratos.
- Reforce a cooperação com outras empresas locais com a intenção de elaborar e aplicar diretrizes comuns anticorrupção (garanta que você não esteja infringindo as disposições da lei de concorrência).

⁶ Detalhes adicionais podem ser encontrados nas diretrizes emitidas pela BDI, Federação das Indústrias Alemãs (2010): Reconhecimento mútuo sobre Códigos de Conduta.



8. O DIRETOR DE AQUISIÇÃO E O BÔNUS

Um de seus diretores de aquisições chegou a um acordo especial com um fornecedor, sob o qual o fornecedor mantém os preços baixos até o final do ano e não os aumenta até o ano seguinte. Isso significa que o diretor de aquisições tem direito a um bônus maior. Não há justificativa objetiva para o repentino salto nos preços.

Desafio:

Os regulamentos de remuneração de funcionários devem ser revistos e ajustados de acordo para evitar quaisquer riscos de corrupção inerentes. No entanto, a equipe do departamento de aquisições resiste, pois temem que seu salário possa ser reduzido.

Possíveis soluções:

- Analise o caso e, se apropriado, imponha sanções ao diretor de aquisições para demonstrar uma política de tolerância zero à corrupção dentro de sua própria empresa e fornecedores.
- Certifique-se que a administração seja um modelo a seguir em termos de compromissos anticorrupção e que comuniquem a mensagem anticorrupção em toda a empresa. Isso deve ser enfatizado repetidamente nas sessões de treinamento da equipe.
- Sempre tenha contratos revisados por um órgão independente dentro da empresa.
- Leve os regulamentos de bônus para funcionários em consideração nas análises de risco.
- Antes de conceder bônus, analise as transações e verifique se há irregularidades.
- Com a ajuda da administração, certifique-se de que o design do sistema de bônus leve em consideração o seguinte:
 - Os regulamentos não devem contradizer a cultura corporativa.
 - Deve ser possível alcançar metas de desempenho ao agir eticamente.
 - O pessoal não deve ser pago puramente com base no resultado (fortalecer a própria motivação do pessoal, definir objetivos a longo prazo).
 - Funcionários que sejam culpados por conduta grave ou repetida não podem ser promovidos.

9. FORNECEDORES DE MAIS PARA VERIFICAÇÕES REGULARES

Após um escândalo de corrupção, um concorrente viu sua forte posição no mercado enfraquecer, uma vez que a administração e outras unidades implicadas tiveram um papel importante na investigação do escândalo. Com base nessa observação, a administração de sua própria empresa afirmou claramente que a prevenção da corrupção na cadeia de suprimentos é uma das principais prioridades, com efeito imediato. No entanto, sua empresa possui contratos com várias centenas de fornecedores em vários países diferentes.

Desafio:

Seu programa anticorrupção exige que você monitore os riscos envolvendo fornecedores durante o prazo dos contratos. Você sabe, no entanto, que não é possível executar verificações regulares em todos os fornecedores na mesma medida.

Possíveis soluções:

- Se necessário, forneça recursos adicionais em sua empresa para esse trabalho.
- Integre questões referentes à anticorrupção em questionários de fornecedores existentes e envie os questionários em intervalos regulares para diminuir o tempo e o esforço do lado do fornecedor e aumentar a transparência.
- Peça aos fornecedores autoavaliações e/ou relatórios regulares e proativos.
- Use bancos de dados de fornecedores externos, desde que os critérios de avaliação fornecidos sejam compatíveis com as exigências de sua própria empresa.
- Realize auditorias por meio de prestadores de serviços externos (consulte também o desafio nº 6 – "O auditor impenetrável").
- Selecione uma abordagem baseada em risco para priorizar os fornecedores a serem verificados.
- Conduza verificações aleatórias regulares dos fornecedores.

10. O NOVO SUBFORNECEDOR

No âmbito da reestruturação, sua empresa está agora trabalhando com vários novos fornecedores selecionados com base na análise de risco padrão. Durante a vigência do contrato, sua empresa é informada de que um fornecedor terceirizou uma parte importante do trabalho por um subfornecedor desconhecido por você. Pesquisas iniciais apontam para riscos de corrupção.

Desafio:

Seu próprio processo de seleção de fornecedores não permitiria fazer esse pedido para tal fornecedor (e, portanto, tampouco com um subfornecedor) com esse perfil de risco. No entanto, seu fornecedor já assinou um contrato com o subfornecedor.

Possíveis soluções:

- Deixe claro durante as negociações contratuais que não pode haver subcontratação ou que qualquer subcontratação deve ser autorizada pela sua empresa e isso deve ser incorporado ao contrato.
 - Em seu contrato com fornecedores, exija que eles obriguem seus próprios fornecedores a respeitar os princípios de seu próprio código de conduta para fornecedores e responsabilizem seus fornecedores pelo monitoramento da conformidade.
 - Ofereça suporte a subfornecedores em conjunto com o monitoramento baseado em amostras aleatórias.
-
- Fale o mais rapidamente possível com o seu fornecedor e esclareça que esta conduta não está de acordo com as intenções ou o objeto do contrato da empresa e, se necessário, insista para que o fornecedor se retire do contrato com o subfornecedor.
 - Se o fornecedor não estiver disposto a cooperar, exclua o fornecedor de quaisquer outros contratos ou cancele o contrato existente.

11. A EMPRESA DEPENDENTE

As informações anônimas de um funcionário de seu fornecedor chegaram até você através do sistema de denúncias, alegando que os inspetores do governo foram subornados para contornar as inspeções relacionadas à saúde e segurança ocupacional e à conformidade com as normas ambientais.

Desafio:

Em um caso como esse, as diretrizes da sua empresa exigem o término das relações com o fornecedor o mais rapidamente possível. No entanto, isso significaria a descontinuidade quase total do fornecimento de uma importante linha de produtos.

Possíveis soluções:

- Solicite uma reunião com as pessoas responsáveis do fornecedor e solicite esclarecimentos imediatos.
- Exija um fim imediato à prática atual, juntamente com outras evidências; se necessário e possível, realize inspeções por conta própria.
- Verifique em que medida os estágios de encaminhamento cumprem a legislação nacional no país do fornecedor e procure a assistência de advogados experientes naquele país.
- Garanta que a identidade do denunciante não seja descoberta pelo fornecedor.
- Exija que o fornecedor adote medidas preventivas adicionais para garantir que essa prática não seja repetida, incluindo evidências das consequências para os funcionários culpados de práticas corruptas.
- Se o fornecedor demonstrar pouco interesse em cooperar, verifique se você pode cancelar o contrato imediatamente ou em um futuro próximo e considere o cancelamento do contrato enquanto busca uma fonte alternativa.
- Considere informar outras empresas que também podem ser afetadas.

12. O FORNECEDOR DEPENDENTE

Sua empresa trabalha com um grande número de fornecedores menores, muitos dos quais dependem dos pedidos feitos por sua empresa. A experiência indica que dependências como essa estão associadas a riscos de corrupção (por exemplo, seus diretores de aquisições podem fazer exigências adicionais antiéticas).

Desafio:

Sua empresa implantou um sistema de denúncias que permite aos funcionários de fornecedores informá-lo sobre casos de corrupção. Os fornecedores são ativamente informados sobre essa opção. Eles não a usam, no entanto, porque temem que isso possa implicar em desvantagens no futuro.

Possíveis soluções:

- Certifique-se de que você é um bom modelo anticorrupção e apresente isso fora da empresa para demonstrar aos fornecedores que a empresa tem uma política de tolerância zero em relação à corrupção.
- Execute verificações aleatórias adequadas nas transações.
- Fortaleça o sistema de denúncias dentro da empresa:
 - Garanta a proteção dos fornecedores no âmbito do sistema de denúncias (incluindo o anonimato; garanta um ponto de contato fora do departamento de aquisições).
 - Torne as leis e consequências sobre proteção de dados e privacidade sob a legislação trabalhista transparentes dentro e fora do seu próprio país.
 - Ofereça vários canais de comunicação diferentes dentro da empresa e para os fornecedores, também em seus próprios idiomas nacionais.
 - Considere a configuração de um ponto de contato em um provedor de serviços externo.
- Realize treinamento para os funcionários para torná-los mais conscientes dos riscos de tais situações (maior conscientização entre colegas).
- Introduza um sistema de rodízio de trabalho para prevenir o surgimento de relações de longa data.
- Comunique claramente aos funcionários relevantes que sanções serão impostas em caso de má conduta e (quando necessário) imponha essas sanções.



13. O FORNECEDOR DE SERVIÇOS VALIOSOS

Sua empresa contratou um especialista de alto escalão que foi selecionado por causa de uma proposta feita por um executivo em um departamento especializado específico. No final do contrato, o especialista envia uma fatura para sua empresa pelos serviços prestados. O executivo do departamento especializado confirma a realização de todos os serviços. Uma segunda verificação revela que os serviços a serem prestados não estavam claramente definidos no contrato celebrado com o especialista.

Desafio:

Antes que uma fatura possa ser autorizada e liberada para pagamento, as diretrizes de compra e aquisição da sua empresa exigem uma verificação dupla dos serviços prestados por uma unidade interna. Devido à falta de termos de referência detalhados, não é imediatamente possível realizar essa verificação dupla ou pagar o especialista.

Possíveis soluções:

- Questione o executivo e investigue qualquer potencial conflito de interesses.
- Se a definição contratual dos serviços for inadequada e/ou se houver motivos

razoáveis para dúvidas, exija documentação dos serviços prestados.

- Quando um contrato é concluído, verifique o seguinte:
 - Os serviços a serem prestados são claramente definidos e descritos em detalhes.
 - A documentação que o contratante deve fornecer é claramente estipulada.
 - O pagamento está claramente vinculado à prestação de todos os serviços especificados e à documentação pertinente.
- Garanta que o contrato, a proporcionalidade dos serviços prestados, o pagamento e a documentação dos serviços prestados sejam duplamente verificados dentro da empresa.
- Se possível, solicite outras ofertas como base para comparação na verificação de contratos de serviços de consultoria ou mediação (os serviços são difíceis de quantificar).

14. RENEGOCIAÇÕES

Um fornecedor fez as entregas necessárias dentro do prazo e de acordo com as disposições do contrato. Isso foi confirmado quando a entrega foi aceita. Durante as renegociações, o fornecedor aponta para custos adicionais e tenta negociar um preço mais alto.

Desafio:

Basicamente, as renegociações desse tipo são consistentes com a prática padrão em seu ambiente de negócios. Ao mesmo tempo, você sabe de outros projetos na região que os custos adicionais poderiam ter sido incorridos pelos pagamentos de facilitação às autoridades alfandegárias para acelerar o desembaraço alfandegário. Isso resulta em um risco direto de responsabilidade para a sua empresa, que deve ser totalmente descartado antes que o pagamento seja feito.

Possíveis soluções:

- Sempre discuta possíveis riscos de corrupção com fornecedores e considere possíveis contramedidas com eles.
- Quando os contratos forem concluídos, garanta que:
 - A documentação a ser fornecida pelo fornecedor é claramente estipulada.
 - Os pagamentos estão ligados à entrega completa de bens/serviços conforme acordado e ao fornecimento da documentação relevante.
 - Os custos adicionais só podem ser faturados se forem autorizados previamente.
- Exija que o fornecedor forneça uma discriminação precisa dos custos adicionais junto aos comprovantes pertinentes e confirmação por escrito do fornecedor de que os fundos foram usados corretamente.
- Envie suas suspeitas ao fornecedor e ofereça ajuda.

APROVEITANDO A DIGITALIZAÇÃO PARA REAGIR AOS DESAFIOS

Todo programa anticorrupção com consciência de riscos sustentáveis será medido em relação a dois critérios: eficácia e custo-benefício. A digitalização oferece um grande número de opções para responder aos desafios de combate à corrupção na cadeia de fornecimento. Isto aplica-se tanto às pequenas e médias empresas como às multinacionais.

A digitalização contínua de informações e o crescente networking via internet geram cada vez mais oportunidades de coleta, uso e avaliação de dados móveis. A transformação digital pode, assim, aumentar significativamente a eficácia e a eficiência em termos de custos das medidas de prevenção da corrupção.

A digitalização facilita o seguinte: ⁷

- **Maior aceitação e eficácia do treinamento**, concentrando o treinamento em relação aos perfis de risco e requisitos e integrando melhor as medidas de treinamento ao trabalho cotidiano com treinamento móvel, versões em diferentes idiomas, mais interação interpessoal, espaço para compartilhar experiências e feedback rápido.
 - **Sistemas de denúncias mais rentáveis e mais flexíveis** que respondam melhor às diferentes preferências e hábitos dos funcionários (por exemplo, utilizando diferentes canais de comunicação).
 - Otimização de sistemas de controle interno e análises de risco, em parte através da triagem de registros de aceitação e transações de pagamento por irregularidades, mas também análises de risco aprimoradas e monitoramento em tempo real através do processamento de dados mestres, transações e dados de aplicativos.
- Grande sensibilidade é necessária ao implementar essas medidas. A implementação bem-sucedida exige cumprir as disposições de proteção e privacidade de dados, bem como lidar com um volume de dados em constante expansão a partir de uma varie-

⁷ Consulte também Biermann et al. (2009): Compliance Intelligence.



dade de fontes diferentes e com as oportunidades oferecidas e as consequências de conclusões automatizadas que podem se mostrar incorretas em situações específicas. Nem tudo que é tecnicamente viável também é desejável.

No entanto, as empresas devem aproveitar as oportunidades oferecidas pela digitalização para responder aos desafios na im-

plementação de medidas anticorrupção na cadeia de fornecimento e tornar a integridade dos processos de negócios ainda mais eficiente.⁸

⁸ Mais informações (em alemão apenas) podem ser encontradas em DICO - Deutsches Institut für Compliance eV (2017): Erwartungen die Conformity Funktion 4.0 - Thesenpapier zur digitalen Zukunft der Compliance.

MAIS DIRETRIZES: AJUDA À PRÁTICA DIÁRIA

Projetando e realizando programas

A Associação de Administração de Materiais, Compras e Logística da Alemanha (2008): Código de Conduta

Transparência Internacional (2014):

Princípios Empresariais para o Combate ao Suborno: Edição de Pequenas e Médias Empresas (SME)

Transparência Internacional (2013):

Princípios Empresariais para Combater o Suborno

Transparência Internacional do Reino Unido

(2012): A Lei de Suborno do Reino Unido de 2010 – Procedimentos Adequados. Orientação sobre Boas Práticas. Procedimentos para Programas Corporativos Antissuborno – Lista de Verificação

Pacto Global das Nações Unidas (2016):

Combate à Corrupção na Cadeia de Fornecimento: Um Guia para Clientes e Fornecedores

Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (2013):

Programa de Ética e Conformidade Anticorrupção para Empresas: Um Guia Prático

Gestão de riscos

Câmara de Comércio Internacional (2015):

Due Diligence Anticorrupção de Terceiros da ICC: Um Guia para Empresas de Pequeno e Médio Porte

OECD (2017): Orientação de Auditoria

de Due Diligence da OCDE para Cadeias de Fornecimento Responsáveis no Setor de Calçados

Transparência Internacional do Reino Unido

(2013): Diagnóstico de Risco de Suborno – Orientação para a Realização de Avaliação Efetiva de Risco de Suborno

Pacto Global das Nações Unidas (2013):

Um Guia para a Avaliação de Risco Anticorrupção

Sistemas de denúncia

Câmara de Comércio Internacional (2008):

Diretrizes sobre Denúncias da ICC

Sistemas de bônus para a equipe

Transparência Internacional (2016):

Incentivando a Ética – Gerenciando Incentivos para Encorajar o Bem e Evitar o Mau Comportamento

Cláusulas-modelo para contratos com fornecedores

Câmara de Comércio Internacional (2012):

Cláusula Anticorrupção da ICC

Relatórios

Pacto Global das Nações Unidas, Transparência Internacional (2009): Relatórios sobre o 10º Princípio contra Corrupção

Ação coletiva

Pacto Global das Nações Unidas (2015):

Um Guia Prático para Ação Coletiva contra a Corrupção

Instituto do Banco Mundial (2006): Combatendo a Corrupção Através da Ação Coletiva

Treinamento e outras formas de assistência para funcionários e empresas

Transparência Internacional da Alemanha, Transparência Internacional de Bangladesh (2015): Despindo a Corrupção – Como Evitar a Corrupção no Setor de Vestuário Pré-fabricado: cenários de Bangladesh
Transparência Internacional do Reino Unido (2014): Combate aos Pequenos Subornos

Pacto Global das Nações Unidas, Fórum Econômico Mundial, Câmara Internacional de Comércio, Transparência Internacional (2009): RESISTA – Resistindo a Extorsão e Solicitação em Transações Internacionais

Alliance for Integrity (2016): No eXcuses! – Combatendo as 10 Desculpas Mais Comuns para um Comportamento Corrupto. Um guia de bolso para a integridade profissional.



A **Alliance for Integrity** é uma iniciativa de múltiplas partes, voltada para os negócios, que busca promover a transparência e a integridade do sistema econômico. Para atingir esse objetivo, promove ações coletivas de todos os atores relevantes do setor privado, do setor público e da sociedade civil. A Alliance for Integrity é uma plataforma que oferece soluções práticas para fortalecer as capacidades de conformidade das empresas e suas cadeias de fornecimento. Além disso, a Alliance for Integrity contribui para a melhoria das condições de mercado, fomentando o diálogo entre os setores público e privado. É por isso que a Alliance for Integrity é o ponto de contato global para empresas que combatem coletivamente a corrupção. www.allianceforintegrity.org



Global Compact
Network Germany

O **Pacto Global** foi lançado pelas Nações Unidas em 2000. É uma plataforma estratégica e internacional de aprendizado e diálogo sobre gestão corporativa sustentável e responsável, envolvendo organizações da sociedade civil, empresas e governos nacionais. Trabalhando com seus parceiros, o Pacto Global moldou o debate internacional sobre sustentabilidade corporativa e o desenvolvimento de estratégias e ferramentas para sua implementação. Como uma plataforma para o aprendizado e o diálogo de vários interessados, o Pacto Global usa webinars, workshops, coaching, conferências e discussões especializadas em seu trabalho.

Através das redes locais, que organizam e executam muitos desses eventos, as empresas podem promover tópicos de sustentabilidade que eles consideram que devem ser abordados e, em seguida, desempenham um papel ativo na formação do diálogo. O Pacto Global Rede Alemanha é uma das mais ativas do mundo, com cerca de 450 participantes. www.globalcompact.de/en



Partnership for Sustainable Textiles

A **Partnership for Sustainable Textiles** é uma iniciativa de múltiplos interessados com cerca de 150 membros do setor empresarial, organizações não governamentais, sindicatos, organizações de padrões e o governo alemão. A Textiles Partnership foi fundada em outubro de 2014 em resposta aos acidentes fatais em fábricas têxteis em Bangladesh e no Paquistão e está se esforçando para alcançar melhorias sociais, ecológicas e econômicas ao longo de toda a cadeia de fornecimento têxtil. Com base em metas de parceria definidas em conjunto, todos os membros se comprometem com metas vinculantes e verificáveis que se tornam gradualmente mais ambiciosas. Além disso, ideias promissoras para soluções são promovidas através de Partnership Initiatives em países produtores. www.textilbuendnis.com

