



## **DUE DILIGENCE – UMA ABORDAGEM VOLTADA PARA A MITIGAÇÃO DE RISCO NO RELACIONAMENTO COM TERCEIROS**

**Renata de Oliveira Ferreira<sup>1</sup>**  
**Fernando Augusto Macedo de Melo<sup>2</sup>**

### **Resumo**

A adoção de diligências previamente ao relacionamento com terceiros é uma atividade inerente aos programas de integridade. No entanto, a popularização da prática traz o questionamento quanto à sua efetividade, especialmente no contexto de mitigação de risco no relacionamento com terceiros e o seu potencial de provocar danos financeiros e reputacionais para uma organização. Diante de tal dilema, este artigo tem como objetivo propor uma classificação do risco de integridade com terceiros de maneira a permitir que as empresas possam adotar ações de monitoramento adequadas àqueles mais expostos a possíveis irregularidades durante o relacionamento. Primeiramente, será realizada uma revisão bibliográfica sobre a temática, associada ao exame do arcabouço regulatório, com vistas a mostrar que a adoção de diligências se tornou prática comum nos programas de *compliance*, desassociada aos resultados. No segundo capítulo, a pesquisa se propõe a explorar premissas adotadas nas avaliações de integridade de terceiros, que, em sua maioria, são formadas por uma aplicação de questionários de *due diligence* e realização de mineração de dados públicos (*background checks*), para classificação do risco de integridade em eventual relacionamento. Ao final, com base em um estudo de caso, o terceiro capítulo apresentará uma abordagem quantitativa para as diferentes classificações de risco, avaliando, de acordo com o nível de exposição ao risco de integridade pela empresa, a capacidade de monitoramento de forma robusta e eficaz de seus relacionamentos e que, ao mesmo tempo, não represente um custo de monitoramento excessivo. Para evidenciar respostas à problemática e diante da contemporaneidade do tema, o artigo utilizará o método dedutivo, para fins de sugerir a formação de novas hipóteses. Espera-se, com a metodologia adotada e os resultados obtidos, contribuir para a pesquisa científica e ao aperfeiçoamento do ambiente de *compliance*, de governança corporativa e de gestão de riscos, como mecanismos corporativos para a prevenção e detecção de fraudes com terceiros.

**Palavras-chave:** *Due diligence*, Terceiros, *Compliance*, Anticorrupção

Rev. FAPAD

e-ISSN: 2764-2313

Data de aceite: 20/11/2022

<https://doi.org/10.37497/revistafapad.v2i1.68>

**Organizado pelo** Dr. Fabrizio Bon Vecchio Presidente do  
Instituto Ibero-americano de Compliance - IIAC com o Instituto  
Superior de Administração e Línguas — ISAL

<sup>1</sup> Mestre em Engenharia de Produção Gestão de Riscos pela Universidade Federal Fluminense - UFF, Rio de Janeiro, (Brasil). E-mail: [ferreira\\_re@yahoo.com.br](mailto:ferreira_re@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Mestre em Administração Governança, Riscos e Compliance pela Faculdade IBMEC, Rio de Janeiro, (Brasil). E-mail: [fernando.macedo@gmail.com](mailto:fernando.macedo@gmail.com)

## DUE DILIGENCE - AN APPROACH TO MITIGATING RISK IN RELATIONSHIPS WITH THIRD PARTIES

### Abstract

The due diligence process, adopted previously to the relationship with third parties, is an inherent activity to integrity programs. However, its effectiveness can be questionable, especially to mitigation the risk in third parties relationships and in your potential to cause financial and reputational damage to an organization. Therefore, this article aims to propose a integrity risk classification with third parties, in order to allow companies to adopt adequate monitoring actions for those most exposed to possible irregularities during the relationship. Firstly, a bibliographic review will be done, associated with the regulatory framework, in order to shows that the due diligence adoption has become a common practice in compliance programs, unassociated with the results. In the second section, the research proposes to explore the third-party integrity assessments, which, for the most of it, can be due diligence questionnaires application and performing public data mining (background checks) to classify the integrity risk. In the end, based on a case study, the third section will present a quantitative approach to risk classification, according to the exposure level integrity risk to the company, the capacity monitoring and does not represent an excessive monitoring cost. The article will use the deductive method, in order to suggest new hypotheses. It is expected, with the methodology adopted and the results obtained, to contribute to scientific research, the compliance environment, corporate governance and risk management, as corporate mechanisms for prevention and detection fraud with third parties.

**Keywords:** Due diligence, Third parties, Compliance, Anti-corruption

### INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

O surgimento nos últimos 25 anos de legislação e convenções anticorrupção em escala global fomentou a implantação de programas de *compliance* no ambiente corporativo, com a crescente busca de práticas e mecanismos que não somente previnam a ocorrência de fraude e corrupção, como também gerem um ambiente de ética e integridade nas organizações.

No contexto brasileiro, soma-se à criação do arcabouço regulatório anticorrupção, o posterior envolvimento de grandes empresas brasileiras em escândalos de corrupção desdobrados em 79 operações realizadas, entre 2014 e 2021, pela Operação Lava-Jato (Ministério Público Federal, 2021). Segundo levantamento, os impactos diretos e indiretos das investigações podem ter chegado a R\$ 142,6 bilhões, apenas em 2015 – algo em torno de 2,5% do PIB brasileiro, envolvendo um conjunto de empresas cujos investimentos chegavam a quase 5% do PIB brasileiro do mesmo ano (Costas, 2015).

No Brasil, a Lei n.º 12.846 (2013), também conhecida como Lei Anticorrupção Brasileira, dispõe sobre a responsabilidade administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública. A lei, assim como seu decreto regulamentador, Decreto nº 8.420 (2015), tratam da aplicação de sanções em face dos atos lesivos praticados pelas sociedades com atuação no território brasileiro, a adoção de programa de integridade e o acordo de leniência. Segundo Macedo (2021) há um aspecto inovador na Lei brasileira, quanto a possibilidade de responsabilização objetiva das empresas pelas infrações previstas pelo legislador, independente de dolo ou culpa por parte das organizações. Ou seja, uma organização pode ser penalizada além de atos cometidos pela ela própria (dolo), bem como por atos cometidos por outras organizações com as quais se relaciona, desde que em atos que a beneficiem indiretamente (culpa).

Da mesma forma, em cumprimento à Lei norte-americana sobre Práticas de Corrupção no Exterior, Foreign Corrupt Practices Act - FCPA, o Departamento de Justiça dos EUA avalia a efetividade do programa de *compliance* quando a corporação supostamente praticou uma irregularidade, como medida para determinar o processo apropriado, a multa e as obrigações de conformidade a serem incluídas na decisão judicial.

Tanto no marco legal brasileiro, como no regramento norte-americano, dentre os aspectos avaliados quanto à efetividade do programa de integridade, destaca-se a adoção de diligências prévias para seleção e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados (EUA, 2019) a fim de mitigar o, até então, risco de responsabilização objetiva assumido pelo relacionamento com terceiros que venham a infringir a legislação e regulamentação anticorrupção.

Em virtude da relevância que a adoção de diligências com terceiros possui no contexto de desenvolvimento de programas de integridade, o presente artigo tem por objetivo discutir sua aplicação, de forma a não “engessar” os relacionamentos e trazer efetividade no processo de prevenção da ocorrência de ilícitos.

Após uma abordagem bibliográfica sobre o tema, será utilizado um estudo de caso com metodologia para classificação do risco de integridade de terceiros, de maneira a permitir que outras organizações possam conhecer ações de seleção e monitoramento adequadas àqueles mais expostos à responsabilização objetiva durante seu relacionamento com tais terceiros.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Batisti e Kempfer (2016), a Lei brasileira tem por escopo combater a corrupção e possibilitar que as empresas possam ser agentes ativos nesta missão. A Lei prevê punições a empresas, porém prevê que essa punição pode ser minimizada caso a empresa adote estratégias de prevenção à corrupção por meio de programas de integridade – *compliance*. A efetividade preventiva desta Lei dependerá da adoção de mecanismos de integridade que envolvam aspectos éticos, jurídicos e administrativos, para apontar caminhos objetivos diante do risco de corrupção inerente a qualquer organização.

Como abordado por Macedo (2021), a Lei brasileira não aborda a forma como as organizações devem implementar os seus programas de integridade. O Decreto 8.420 (2015) que regulamenta a Lei n.º 12.846 (2013), dispõe em seu Capítulo IV sobre o “Programa de Integridade” e apresenta no Art. 42 os parâmetros que devem ser observados para fins de avaliação de existência e aplicação do referido programa. Um dos parâmetros existentes no Decreto 8.420/2015 é o que trata da análise periódica de riscos: “V – análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade”. Percebe-se a coerência do legislador em demonstrar que a análise de risco que trata de integridade nos termos da Lei n.º 12.846/2013 é um fator imprescindível para o dimensionamento das ações de mitigação ao risco e para o constante aprimoramento do programa de integridade, em linha com as disposições legais aqui citadas de outros países ou organizações.

Segundo a OCDE (2013), as empresas devem avaliar o risco de possíveis fraudes e atos de corrupção no âmbito de seus relacionamentos com fornecedores, assim como devem conduzir um monitoramento regular deste tipo de terceiros. Para isso, as empresas devem dar conhecimento de suas políticas anticorrupção e atuar no desenvolvimento de práticas de *compliance*, minimamente, àqueles fornecedores com contratos mais relevantes.

A Controladoria-Geral da União (2015) recomenda que as organizações adotem verificações prévias (*due diligence*) à contratação de terceiros. O órgão sugere a adoção de medidas para “reunir informações sobre a empresa que pretende ser contratada, bem como sobre seus representantes, incluindo sócios e administradores, de modo a certificar-se de que não há situações impeditivas à contratação, bem como a determinar o grau de risco do contrato, para realizar a supervisão adequada.”

Ferreira (2013) aponta a existência de diferenças metodológicas durante o processo de avaliação de risco corporativo, havendo corporações que optam por priorizar qualitativamente determinados riscos previamente à determinação do nível de exposição e vulnerabilidade de cada evento de risco identificado. Da mesma forma, antes de iniciar o processo de avaliação do risco de terceiros, é preciso uma definição interna do escopo que será submetido ao processo de avaliação do risco de integridade no relacionamento com tais partes.

Após essa definição, em geral, inicia-se pela coleta de dados, que pode ocorrer por diversas técnicas. Rosa e Castro (2019) afirma que a empresa que está realizando o processo de *due diligence* deve ter certeza sobre quais informações devem ser recolhidas, bem como deve informar as expectativas de prazo e cronograma. Por exemplo, em vez de fazer solicitações de informações redundantes, a empresa-alvo deve receber uma listagem de solicitações de informações detalhadas antecipadamente para gerir o processo com efetividade e atender ao cronograma de comunicação.

Em seguida, verifica-se a veracidade de tais dados por meio da realização de entrevistas ou obtenção de relatórios de *background check*, para sinalizar eventuais inconsistências e permitir a obtenção de informações adicionais. A avaliação em si consiste na identificação de *red flags* de acordo com a natureza de cada organização, que apontam para uma métrica qualitativa de risco sugerido (grau de risco de integridade).

Por fim, cada avaliação e sua correspondente classificação de risco são levadas para a tomada de decisão e, se aprovadas, a organização deve iniciar medidas de mitigação para lidar com o potencial risco de integridade. A escolha e quantidade de ações a serem tomadas dependerão do tipo e nível de risco associados ao relacionamento. Dentre as práticas sugeridas, estão a inclusão de diferentes cláusulas contratuais, desde a confirmação pelo terceiro informando estar de acordo com o Código de Conduta e demais diretrizes de integridade da empresa contratante até a possibilidade de rescisão contratual em caso de indícios de ocorrência de condutas impróprias pelo terceiro; previsão de revisão da avaliação de risco de integridade do terceiro; acompanhamento de pagamentos e demais despesas com o terceiro; e treinamento em práticas de integridade do terceiro e dos profissionais que atuam na gestão e fiscalização contrato (PACI, 2013).

A previsão de normas para a contratação e execução de contratos com terceiros e a existência de mecanismos para a interrupção de irregularidades ou infrações detectadas são elementos estruturais de um Programa de *Compliance*, a serem examinados por avaliador à luz da Lei n.º 12.846/2013 (Veríssimo, 2017).

O conceito de *due diligence*, no entanto, não se limita ao preenchimento pelo terceiro de um questionário relacionado aos aspectos anticorrupção. Na União Europeia (Smit, et al., 2020), a adoção de tal prática é ampliada para o contexto de mudanças climáticas, sustentabilidade, trabalho infantil e questões agrícolas, assim como o escopo das *due diligence* é ampliado para a coleta de dados públicos da empresa analisada, como consulta a relatórios de sustentabilidade, auditorias realizadas através de empregados próprios ou por meio da contratação de empresas externas.

Apesar dos formulários de *due diligence* serem uma boa ferramenta, eles podem não ser capazes de, isoladamente, identificar o risco de integridade no relacionamento com terceiros. Diante da possibilidade de um fornecedor faltar com a verdade durante o preenchimento dos dados solicitados pelos formulários de *due diligence*, o processo de identificação/avaliação do risco pode ser iniciado com um mapeamento detalhado da cadeia de suprimentos e operações, bem como com a realização de visitas e até mesmo de auditorias independentes no provável fornecedor, podendo, assim, trazer mais efetividade na classificação do grau de risco e na definição das ações de monitoramento (Esoimeme, 2020).

Além disso, a implementação da ferramenta de *due diligence* deve evitar resultados simplistas, fundamentados em pontuação única. Comparativamente, critérios anticorrupção para a tomada de decisão somente quanto à escolha de países ou mercados para investimento devem ser utilizados com cautela (Doig, 2011). Da mesma forma, a abordagem quantitativa sugerida pelos resultados de *due diligence* para terceiros deve ser contextualizada, aprofundada e avaliar tendências.

As pesquisas realizadas durante os processos de diligências com terceiros se mostraram insuficientes para evitar movimentação de dinheiro ilícito, principalmente quando há vários países envolvidos. Isso porque há dificuldade em alcançar informações sobre os beneficiários efetivos das empresas que utilizam paraísos fiscais para transações suspeitas (Naheem, 2018). Da mesma forma, observa-se dificuldade em identificar Pessoas Politicamente Expostas (PEP), bem como mapear suas transações financeiras por meio de *due diligence* (Johnson, 2008).

Observa-se que a adoção de diligências com terceiros se tornou prática desejada no ambiente corporativo, porém pertencente a caminhos ainda desconhecidos e limitados. Em pesquisa realizada com executivos pela KPMG (2020), a gestão de risco de terceiros foi citada como prioridade estratégica para 77% dos entrevistados. Além disso, 74% dos apontam que suas organizações precisam de ações mais consistentes nesse setor, enquanto 59% afirmaram que suas

empresas já sofreram sanções por riscos ocasionados por terceiros. Na mesma pesquisa, metade das empresas não têm recursos internos suficientes para gerenciar todos os riscos de terceiros que enfrentam (KPMG, 2020).

Como forma de limitar o escopo da gestão do risco de integridade de terceiros adotadas pelas empresas, a ISO 37001 (2016) recomenda que, para ter um sistema de gestão antissuborno eficaz, uma empresa deve implementar procedimentos de *due diligence* previamente às contratações de terceiros e às transferências e promoção de pessoal interno que representem risco de suborno acima de baixo. A norma, primeira antissuborno reconhecida internacionalmente, utiliza esse mesmo limite mínimo de risco como critério para a implantação dos demais procedimentos para evitar a ocorrência de suborno (ISO, 2016).

O Pacto Global (2016) também incentiva a cooperação entre empresas contratantes, por meio de ações coletivas, para proporcionar as condições necessárias para negócios mais honestos. Ao adotar padrões e práticas em comum e monitorar a conformidade, as empresas melhoram a alavancagem no combate à corrupção e contribuem para a eficiência do mercado, uma vez que os fornecedores não vão se deparar com exigências conflitantes. Além disso, com as ações coletivas durante os processos de contratações, os fornecedores podem minimizar e conter empresas tentadas a agir de forma corrupta para obter ganho em curto prazo ou lucro rápido.

O Guia de Avaliação de Risco de Corrupção (UNGP, 2013) destaca a importância em ter as responsabilidades e lideranças bem definidas nas avaliações de risco de corrupção, o que deve incluir o apoio dos órgãos de governança, como os executivos seniores do conselho diretor e do comitê auditor. Sem esse suporte de alto nível, a implementação do plano de resposta pode estagnar, já que certas funções e pessoas podem não dar a importância e a atenção exigida para os itens no plano de resposta. Além disso, pode ser benéfico para o responsável pela avaliação de risco de corrupção articular-se com vários interessados, porque implementar as etapas do plano de resposta pode beneficiá-lo individualmente e como grupo.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa foca na avaliação do risco de integridade na relação com fornecedores de forma a identificar fragilidades nas organizações que possibilitem a ocorrência de fraudes e atos

de corrupção a partir de uma experiência vivenciada pelos autores em uma empresa do setor de *Utilities* listada em bolsa de valores no Brasil.

Para alcançar os objetivos propostos, o desenho de investigação selecionado foi o estudo de casos, uma vez que se trata de uma abordagem metodológica de investigação utilizada, quando se busca compreender, investigar ou relatar acontecimentos e contextos complexos (Yin, 2001).

Segundo Yin (2001), a escolha do método de estudo de casos tem por finalidades:

- Explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos;
- Descrever uma intervenção e o contexto da vida real em que ocorreu;
- Ilustrar determinados tópicos dentro de uma avaliação, às vezes de modo descritivo;
- Explorar situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados.

A pesquisa tem um caráter pragmático e é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico (GIL, 1999). Segundo Oliveira et al. (2006), tanto a pesquisa qualitativa quanto a quantitativa possuem vantagens e desvantagens, a escolha de qual método seguir deve estar baseada nos objetivos e questão de pesquisa propostos na pesquisa.

Optou-se pela perspectiva hipotético-dedutiva que enfatiza leis universais de causa e efeito num modelo explicativo no qual a realidade consiste de um mundo de fatos objetivamente definidos (ALI; BIRLEY, 1999).

Segundo Yin (2001) há muitas técnicas úteis e importantes, e elas devem ser utilizadas para dispor as evidências em alguma ordem antes de realizar a análise, de fato. Ademais, manipulações preliminares de dados como essas representam uma maneira de superar o problema da investigação ficar estancada, mencionado acima. Ao mesmo tempo, as manipulações devem ser realizadas com extremo cuidado para evitar resultados tendenciosos. O mais importante é possuir uma estratégia analítica geral em primeiro lugar. O objetivo final disso é tratar as evidências de uma maneira justa, produzir conclusões analíticas irrefutáveis e eliminar interpretações alternativas.

Segundo Gil (1995), estudos de caso não aceitam um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: (a) delimitação da unidade-caso; (b) coleta de dados; (c) seleção, análise e interpretação dos dados; (d) elaboração do relatório.

A unidade escolhida para o presente estudo de caso é o grau do risco de integridade no relacionamento com fornecedores. A coleta de dados foi realizada por meio de procedimento

quantitativo de levantamento de dados. A seleção dos dados considerou os objetivos da investigação, seus limites e o conjunto de referências para avaliar quais dados serão úteis ou não para o plano de análise escolhido. Foram utilizadas categorias de análise derivadas do referencial teórico apresentado. Para a elaboração dos relatórios especificou-se como foram coletados os dados; que teoria embasou a categorização dos mesmos e a demonstração da validade e da fidedignidade dos dados obtidos.

Entende-se que se os estudos de caso apresentados forem de natureza eminentemente quantitativa (utilização de métodos quantitativos para coleta de dados), a triangulação não faria parte do protocolo de pesquisa (CESAR; ANTUNES; VIDAL, 2010).

Os dados utilizados para a pesquisa foram obtidos entre novembro de 2021 e março de 2022, parte deles extraídos do próprio *website* da empresa e outra parte obtida internamente. Além dos dados quantitativos, com os quais foram gerados percentuais e gráficos expostos na seção a seguir.

#### • ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O estudo de caso foi realizado em uma corporação com ações na B3 (Bolsa de Valores do Brasil), pertencente a um grupo de empresas que atuam no setor de energia brasileiro e com Programa de *Compliance* reconhecido por instituições especialistas no tema.

Dentre as iniciativas previstas no Programa de *Compliance* da empresa analisada, tem-se a adoção de diligências previamente ao processo de promoção de empregados, bem como de nomeação de representantes em órgãos de governança na própria empresa, em coligadas, controladas e demais sociedades em que detenham participações acionárias. Além dessas, o processo de diligências também se aplica antes do firmamento de instrumentos jurídicos com fornecedores e parceiros de negócios, bem como para doações, convênios, patrocínios, projetos sociais e parceria em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (P&D+I).

Para fins deste artigo, observou-se as diligências adotadas com o terceiro fornecedor, desde as medidas envolvidas durante a negociação até as ações de monitoramento previstas durante a execução do contrato, a depender da classificação de risco obtida para o terceiro. O conjunto de tais iniciativas, chamado de avaliação de integridade, foi criado em 2018 e tem por objetivo identificar, analisar, classificar o risco de integridade e monitorar o fornecedor.

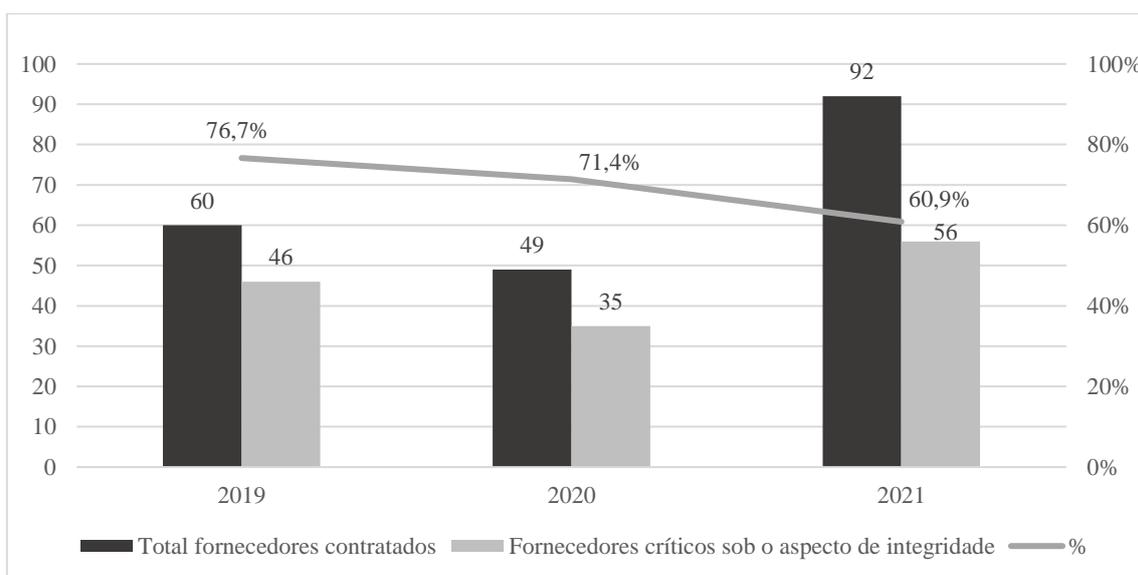
Em virtude da extensa cadeia de suprimentos que compõe a empresa analisada, o processo de avaliação de integridade para fornecedor é realizado apenas para aqueles que, de acordo com

metodologia interna, aparentam ter maior exposição ao risco de integridade, seja por ilícitos que possam envolver diretamente o contrato em questão ou seja com demais relacionamentos realizados no mercado e que possam trazer danos de imagem à empresa contratante.

A decisão, portanto, de realizar avaliação de integridade com o fornecedor em processo de contratação ocorre mediante ao atendimento de, pelo menos, um dos critérios a seguir: contrato envolver montante financeiro cuja competência para aprovação seja do Conselho de Administração da empresa, contratação de agente público e contratação de serviço classificado internamente como de alto risco de integridade.

Para enquadrar-se neste último critério, a contratação deve prever prestação de serviços financeiros, serviços jurídicos, consultorias em geral, serviços de tecnologia da informação e desenvolvimento de *software*, terceirização de serviço contínuo com mão-de-obra alocada, publicidade, obras e serviço de engenharia ou atuação de pessoas com poder para representar a empresa contratante (despachante aduaneiro, leiloeiros e advogados).

Ao analisar os dados obtidos no estudo de caso, expostos no gráfico a seguir, dentre as contratações realizadas nos anos de 2019, 2020 e 2021, foram submetidos à avaliação de integridade por pertencer a, pelo menos, um dos critérios descritos, cerca de 76,7%, 71,4% e 60,9% dos fornecedores contratados respectivamente nos anos analisados. Os resultados mostram que a empresa em questão prefere analisar sua cadeia de suprimentos para conhecer e monitorar o risco de integridade apenas de um grupo de fornecedores que preenchem a critérios que refletem maior exposição à ocorrência de ilícitos.



**Gráfico 1:** Evolução das contratações críticas sob o aspecto de integridade

Fonte: Autoria própria

As empresas em processo de contratação que atendem a, pelo menos, um dos critérios descritos são, então, submetidas à avaliação de integridade. O processo inicia-se com o preenchimento pelo terceiro de um formulário de *due diligence*, que busca conhecer os relacionamentos da pessoa jurídica e de seus administradores com órgãos e agentes públicos e com funcionários da empresa contratante; a existência de histórico de acusação ou condenação do terceiro em processos relacionados à fraude e corrupção; e a existência de programa de *compliance* próprio com canal de denúncias, código de ética e outras medidas que visam afastar a ocorrência de ilícitos no terceiro.

Com base nas respostas obtidas no formulário de *due diligence*, a integridade do fornecedor é analisada e, caso identifique pontos de alerta relevantes, é realizada uma análise complementar por meio de pesquisa em ferramenta própria de *background check*, onde são verificados dados públicos, como certidões, processos judiciais e cíveis, parentescos e participações societárias.

Com base no histórico obtido, dentre as empresas que participaram da primeira etapa do processo de avaliação de integridade, ou seja, que preencheram o formulário de *due diligence*, cerca de 26% apresentaram pontos de alerta relevantes que justificaram a análise complementar. Apesar da possibilidade de o questionário conter informações incorretas, seja por omissão ou descuido no preenchimento pelos fornecedores em processo de contratação, o método utilizado, por submeter apenas um grupo de fornecedores a uma análise aprofundada, direciona os esforços a serem adotados pela empresa contratante.

O resultado de tais análises gera uma classificação do risco de integridade do fornecedor, com base em uma dosimetria padronizada, que varia entre baixo, médio, alto ou muito alto.

Por fim, de acordo com o grau de risco do fornecedor, é definido plano de ação com atividades que visam evitar a ocorrência de fraude e corrupção no relacionamento com a empresa contratante, bem como monitorar sua atuação externa, de maneira a não causar perdas na imagem pelo relacionamento.

Dentre as ações previstas, selecionadas a depender do grau de risco obtido na análise do fornecedor, estão a obrigatoriedade de realização de treinamento em *Compliance* pelos gestores e fiscais do contrato, a inclusão do fornecedor nas ações de sensibilização oferecidas pela empresa e a realização de auditoria nos contratos para verificar a conformidade nos pagamentos e na prestação dos serviços. Além destas, as cláusulas de integridade a serem incluídas nos contratos são escolhidas a depender da classificação de risco. Dentre elas, inclui-se o comprometimento do

fornecedor em conhecer e cumprir as diretrizes estabelecidas no Programa de *Compliance* da empresa, a obrigatoriedade de preenchimento do formulário de *due diligence* e informações adicionais que possam vir a ser solicitadas, a possibilidade de rescisão do contrato em caso de indícios de irregularidades e, até mesmo, a possibilidade de realização de auditorias no fornecedor, com acesso aos livros, registros e contabilização dos ativos.

## RESULTADOS E CONCLUSÕES

As limitações das metodologias apresentadas para a realização de diligências com terceiros mostram que a prevenção da fraude e corrupção pelas organizações não pode ser resumida por processos simplistas e automáticos. Ao mesmo tempo, como parte do contexto corporativo que busca o equilíbrio entre o financeiro e a adoção de boas práticas de mercado, as equipes de *Compliance* devem se estruturar de maneira a não trazer excesso de rigidez nos processos de trabalho e tampouco custo de monitoramento excessivo.

Dessa forma, sugere-se maior efetividade no relacionamento com terceiros quando a empresa opta por adotar critérios e estratégias de forma ponderada e voltada para aqueles terceiros mais expostos ao risco de integridade. Ao limitar o escopo de terceiros a serem monitorados, a empresa apresenta capacidade robusta e apropriada para acompanhar seus relacionamentos, assim como mais chances de reagir de forma célere e adequada quando da suspeita de ocorrência de ilícitos pelos terceiros.

O presente artigo não se propôs exaurir o tema, uma vez que estudos de caso por si só não são generalizáveis, além de que componentes de uma avaliação de risco de integridade variam de acordo com o setor econômico, o porte, o escopo, o alcance geográfico e outros fatores inerentes a cada organização.

Por tratar-se de um assunto ainda recente dentro do contexto das organizações, a adoção de diligências e monitoramento de terceiros são campos de estudos com oportunidades de desenvolvimento. Espera-se que, com as pesquisas realizadas no presente artigo, a academia possa avançar nas discussões da problemática proposta, testando novos dados para confirmar as proposições aqui realizadas, bem como associando-os à ocorrência de irregularidades pelos terceiros avaliados. O confronto quantitativo entre as empresas que adotam diligências com terceiros e o surgimento de ilícitos pode se mostrar um caminho para avançar na verificação da

efetividade das avaliações de integridade. Por fim, novas metodologias para a realização de diligências, que superem as limitações aqui sugeridas, são também oportunidades de pesquisas.

## REFERÊNCIAS

Ali, H.; Birley, S. Integrating deductive and inductive approaches in a study of new ventures and customer perceived risk. *Qualitative Market Research: An International Journal*, p. 103-110, 1999.

Batisti, B. M.; & Kempfer, M. (2016). Parâmetros de Compliance por Meio da Metodologia de Análise de Risco para a Mitigação da Responsabilidade Objetiva Diante da Lei Anticorrupção (12.846/2013) em Face de Negócios Públicos. *Revista Brasileira de Direito Empresarial*, p. 184-200.

Decreto nº 8.420/2015. Planalto.Gov.BR, 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm). Acesso em: 19 mar. 2022.

Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais. CGU. Brasília, p. 65-66. 2015.

Castro, L. A. R. E. A (2019) Importância da due diligence na disposição dos instrumentos definitivos para a concretização de uma transação (compra ou venda) - Um estudo de caso sobre a compra da Portugal Telecom pelo Altice. *Dissertação de mestrado. Lisboa, 2019. ISG - Business & Economics School, Lisboa*, p. 73.

Cesar, A. M. R. V. C. ; Antunes, M. T. P. & Vidal, P. (2010). Método do estudo de caso em pesquisas da área de contabilidade: uma comparação do seu rigor metodológico em publicações nacionais e internacionais. *Revista de Informação Contábil*, 4: 42-64,

Costas, R. (2015). Escândalo da Petrobras 'engoliu 2,5% da economia em 2015'. *BBC News/Brasil*, Disponível em: [https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/12/151201\\_lavajato\\_ru](https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/12/151201_lavajato_ru). Acesso em: 19 mar. 2022.

Doig, A. (2011) Numbers, words and KYC: Knowing Your Country and Knowing Your Corruption. *Critical Perspectives on International Business*, p. 142-158.

Esoimeme, E. E. (2020) Institutionalising the war against corruption: new approaches to assets tracing and recovery. *Journal of Financial Crime*, p. 1-70.

Evaluation of Corporate Compliance Programs - *Guidance document*. U.S. Department of Justice, Criminal Division. [S.l.], p. 1-5. 2019.

Ferreira, R. (2013) *Análise do processo de gestão de riscos corporativos: uma abordagem a partir da ISO 31000*. Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, p. 150

Gil, A. C. (1999) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, p. 1-14.

ISO 37001 - Anti-Bribery Management Systems - *Requirements with Guidance for Use*. International Organization for Standardization. [S.l.], p. 24-28. 2016.

Johnson, J. (2008) Little enthusiasm for enhanced CDD of the politically connected. *Journal of Money Laundering Control*, p. 291-302.

KPMG. *Third Party Risk Management outlook 2020*. KPMG. [S.l.], p. 24. 2020.

Lei nº 12.846/2013. Planalto.Gov.BR, 1 Ago 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 19 mar. 2022.

Lei nº 12.846/2013. Planalto.Gov.BR, 1 Ago 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 19 mar. 2022.

Macedo, F. (2021) Análise de risco para os Programas de Integridade (Compliance) - O fortalecimento da tomada de decisão multicritério. *Anais do 1º Encontro Anual da Rede Brasileira de Estudos e Práticas Anticorrupção*. [S.l.]: [s.n.], p. 143-153.

Ministério Público Federal. Caso Lava-Jato, (2021). Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/resultados>. Acesso em: 19 mar. 2022.

Naheem, M. A. (2018) Highlighting the links between global banking and international money laundering. *Journal of Money Laundering Control*, p. 498-512.

Oliveira, M.; Maçada, A. C. G. & Goldoni, V. (2006) *Análise da aplicação do método estudo de caso na área de sistemas de informação*. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. EnANPAD. Salvador: [s.n.], p 30.

Paci. (2013) *Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence*. World Economic Forum – WEF. Genebra, p. 13-15.

SMIT, L. et al. (2020) *Study on due diligence requirements through the supply chain: final report*. Publications Office. Bruxelas, p. 85. <https://data.europa.eu/doi/10>.

UNGP. (2013) Guia de Avaliação de Risco de Corrupção. *Pacto Global das Nações Unidas*. Nova Iorque, p 1-74.

UNGP.(2016) *Combatendo a corrupção na cadeia de suprimentos: Um guia para clientes e fornecedores*. Pacto Global das Nações Unidas. Nova Iorque, p 1-40.

Veríssimo, C. (2017) *Compliance - incentivo à adoção de medidas anticorrupção*. São Paulo: Saraiva, p. 312-328.

Yin, R. K.(2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª edição. ed. Porto Alegre: Bookman, p 1-163.