

# Princípios básicos nas relações com terceiros:

*Checkup* de reputação/responsabilidade quando utilizando terceiros em todo o mundo

*Marjorie W. Doyle, JD, CCEP-F*  
com a contribuição de *Diana Lutz*



SOCIETY OF CORPORATE  
COMPLIANCE AND ETHICS

6500 Barrie Road, Suite 250, Minneapolis, MN 55435, Estados Unidos  
+1 952 933 4977 ou 888 277 4977 | [www.corporatecompliance.org](http://www.corporatecompliance.org)



# Princípios básicos nas relações com terceiros:

*Checkup* de reputação/responsabilidade quando utilizando terceiros em todo o mundo

*Marjorie W. Doyle, JD, CCEP-F*  
com a contribuição de *Diana Lutz*

Há não muito tempo era prática comum as empresas terceirizarem trabalho sem pensar duas vezes. Era uma estratégia usada para resolver questões de número de empregados, contornar processos internos ou contratar pessoas rapidamente. Muitas vezes terceirizar faz todo o sentido para os negócios quando a análise produzir/comprar resulta em: “é mais barato comprar”.

O que mudou drasticamente foi análise do que é mais barato. Acabou o tempo em que as empresas podiam ignorar a responsabilidade ou os danos causados à sua reputação pelo trabalho terceirizado por falhas éticas e de conformidade. Ponto principal: As ações de terceiros em seu nome são, significativamente, de sua responsabilidade, assim como as ações de seus empregados. Isto é a realidade em muitas áreas de risco, mas tornou-se igualmente importante com relação às leis de anticorrupção nos Estados Unidos, no Reino Unido e em qualquer outro lugar da OECD (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), as quais se aplicam no mundo todo, caso a empresa fizer negócios em algum desses países.

Nunca houve melhor hora como agora para focar nos seus terceiros—quem são eles e se você possui processos eficazes para controlar as atividades deles em seu nome.

## Quem são terceiros?

Qualquer indivíduo ou pessoa jurídica contratada e que não seja seu empregado é um terceiro para você. Os terceiros típicos são colaboradores contratados, agentes, intermediários, distribuidores, revendedores, consultores, empresas que prestam serviços seus, expedidores, fornecedores e parceiros de joint venture, entre outros. O importante é que você está pagando a eles para que façam algo em seu nome.

A nova expectativa global é que você sabe quem eles são, você os verificou e está em controle das atividades para as quais os contratou.

## Quais são seus riscos?

- Prejuízos para a sua reputação, mesmo com investigações públicas do terceiro
- Danos civis e responsabilidade regulatória/criminal

## O que deve preocupar você?

- Você faz negócios com pessoas que não conhece.
- Os seus terceiros estão geograficamente longe do controle da empresa ou em um local com pouca supervisão ou verdadeira responsabilidade.
- Os seus terceiros trabalham em uma cultura diferente com costumes, idioma e expectativas diferentes.
- Os seus terceiros não conhecem as regras da empresa ou não têm incentivos para cumpri-las.

- Seus terceiros querem agradá-lo em um curto prazo, sem compreender ou se importar com as consequências de longo prazo.
- Existe pressão para fazer negócios sem se preocupar com a forma de como são feitos.
- O clima global de aplicação de leis está atualmente ativo nas leis de anticorrupção, privacidade, concorrência e de exportação/importação.

## Lista de verificação de terceiros

Considerando este novo mundo de expectativas, segue uma lista para verificar e testar o status de integridade da sua empresa à respeito da sua relação com seus terceiros.

### **1. Possui uma lista ou banco de dados de todos os terceiros com quem trabalha e informações sobre eles?**

Se sim, pule para a próxima pergunta.

Se não, crie um banco de dados que contenha:

- a) Nome e localização do terceiro
- b) Tipo de serviço sendo prestado
- c) Local do contato e arquivo
- d) Nome e cargo da pessoa que contratada
- e) Processo contínuo de *due diligence*

- f) Cronograma de auditorias
- g) Diretores dos terceiros
- h) Local de trabalho/serviço realizado
- i) Qualquer outra informação necessária para gerenciar a entidade de acordo com as suas políticas e procedimentos

## **2. Você fez alguma avaliação de riscos dos terceiros com quem trabalha e priorizando eles por nível de risco?**

Se sim, pule para a próxima pergunta.

Se não, desenvolva e conduza um processo de avaliação de riscos para focar o seu programa nos terceiros de maior risco. Nem todos os terceiros requerem o mesmo nível de exame minucioso. A obtenção uma detalhada *due diligence* sobre um grupo amplo irá consumir mais recursos do que necessário e poderá causar atraso ou falha no reconhecimento dos riscos mais prováveis. Por outro lado, realizar somente *due diligence* com poucas informações, disponíveis publicamente, significa que alguns terceiros de risco não estão sendo alvo do exame minucioso que se faça necessário pelo risco apresentado.

Algumas coisas a considerar no desenvolvimento da avaliação de riscos:

- a) Saber quais são as tarefas ou representações dos terceiros que criam os maiores riscos (por ex.: agente negociando com o governo, fornecedor relevante que pode afetar a qualidade de um produto). Considere as zonas geográficas mais arriscadas (por ex.: zonas corruptas do mundo). Veja o Índice de Percepções de Corrupção da Transparência Internacional.

- b) Considerar se o serviço é crítico para uma unidade ou processo empresarial importante.
- c) Avaliar se o serviço é realizado em um local com pouca presença ou supervisão da empresa.
- d) Esta tarefa dará acesso ao terceiro aos fundos, recursos e ativos da empresa?
- e) O terceiro será capaz de obrigar a empresa por contrato ou financeiramente?
- f) Este trabalho envolve a obtenção de licenças importantes, aprovações do governo ou certificações?

### **3. Você tem algum processo de *due diligence* para a seleção de terceiros baseado na avaliação de riscos?**

Se sim, pule para a próxima pergunta.

Se não, use os resultados da avaliação de riscos criada sob a pergunta 2 acima para adaptar o nível de diligência ao nível do risco:

- a) Classificar os terceiros por categorias de risco para que a categoria com o maior risco seja alvo de diligência mais abrangente.
- b) Usar os dados sobre os serviços, receitas, requisitos do contrato e contratos celebrados com o governo para criar pontuações de riscos.

- c) Atribuir um perfil de risco a cada categoria.  
O modelo é ter três categorias (alta, média e baixa), mas é possível ter mais ou menos categorias dependendo da situação.
- d) Atribuir um nível inicial de *due diligence* a cada categoria.
- e) Permitir que os terceiros individuais possam ser alvo de exame minucioso conforme as circunstâncias ou conforme surjam as *red flags*.

#### **4. Depois de determinadas as categorias de risco, crie um processo de *due diligence* por escrito:**

- a) Fazer com que o processo seja expresso em uma política escrita (ou políticas) com uma descrição de todos os procedimentos necessários para implementá-la.
- b) Especificar quem é responsável pela implementação da política. Pode ser o grupo de compras ou algum outro cargo empresarial.
- c) Listar as *red flags* para estar a par (discutido no item 7, abaixo).
- d) Descrever o processo para lidar com as bandeiras vermelhas (por ex.: auditorias, visitas realizadas pessoalmente no lugar da empresa).
- e) Descrever como gerenciar terceiros existentes.
- f) Desenvolver um procedimento para o pagamento de despesas do processo de *due diligence*.



- g) Descrever o uso de ferramentas de *due diligence* na área de trabalho, como os serviços que inspecionam as finanças e outras informações subordinadas, e os seus próprios questionários.
- h) Visitar pessoalmente os terceiros que se encontram em uma categoria de alto risco (por ex.: uma visita ao escritório na Nigéria para ver se existe uma empresa viável e se ela está operacional).
- i) Peça e verificar as referências de terceiros.
- j) Verificar se há conflitos de interesses (por ex.: um parente de um funcionário público, se este faz parte dos serviços a serem prestados).
- k) Esquematize o processo para documentar todas as *due diligence*, seus resultados e as decisões tomadas.

## **5. Depois de selecionar o terceiro baseado no processo de *due diligence*, você tem um contrato com o terceiro declarando todas as suas expectativas?**

Se sim, pule para a próxima pergunta.

Se não, o compromisso do terceiro deve ser declarado por escrito em um contrato que:

- a) Declare os serviços a serem prestados e os termos de pagamento;
- b) Exija que o terceiro observe as políticas, procedimentos e os valores da empresa relacionados

com os serviços a serem prestados; e que estas políticas, procedimentos e valores sejam claramente enunciados no contrato;

- c) Conceda à sua empresa o direito de fazer uma auditoria em todos os elementos do contrato e o direito de rescindir o contrato caso estes elementos não sejam cumpridos;
- d) Exija que todos os empregados do terceiro envolvidos nos trabalhos do contrato sejam devidamente informados sobre os padrões, cultura, conformidade e outros requisitos da sua empresa, e exija que eles certifiquem a sua compreensão;
- e) Facilite informações sobre onde os empregados do terceiros podem expor preocupações sobre assuntos relacionados ao trabalho;
- f) Exija que o terceiro informe imediatamente sobre qualquer alteração na sua composição societária ou alteração na estrutura que afete o seu perfil de risco;
- g) Forneça informações da forma e do local em que os pagamentos pelos serviços serão efetuados, especialmente no país em que o serviço é prestado;
- h) Exija que os terceiros mantenham registros adequados para revisões e auditorias;
- i) Exija necessidade de sua aprovação prévia antes que os terceiros possam subcontratar;

- j) Inclua uma cláusula anticorrupção e uma cláusula de não retaliação; e
- k) Identifique como as perguntas ou violações devem ser abordadas.

## **6. Existe alguém na sua empresa que seja responsável pelo gerenciamento de cada um dos terceiros com quem trabalha?**

Se existir, ainda bem!

Se não existir, pense que você jamais teria um empregado sem supervisor para lhe proporcionar orientação e avaliação. O mesmo é válido para cada terceiro. Na verdade, é ainda mais importante porque um terceiro não está sujeito à cultura e requisitos diários da empresa.

Esse “gerente” designado do terceiro deve:

- a) Manter e atualizar a documentação sobre o terceiro;
- b) Supervisionar de acordo com o grau de risco, levando em consideração as tarefas, operações comerciais e financeiras, bem como a localização geográfica do terceiro;
- c) Criar e implementar um cronograma de auditorias;
- d) Realizar avaliações do cumprimento do contrato;
- e) Atualizar as alterações de controle, negócios, e questões jurídicas relevantes, do terceiro, etc.;
- f) Ser avaliado quanto à supervisão do terceiro; e

- g) Ser responsável pela atualização de todas as informações sobre o terceiro no banco de dados centralizado (descrito no item 1 acima).

## 7. O que são as “red flags” para um terceiro?

*Red flags* são situações em que a empresa deve tomar cuidado e deve dar motivo para aprofundar investigações. Se não for possível resolver essas situações de forma satisfatória, estes indícios podem ser um bom motivo para não escolher este terceiro ou colocar ponto final no contrato existente. Se estas situações não forem descobertas ou forem resolvidas, isso poderá causar perda de reputação ou recursos. Alguns exemplos são:

- a) Um representante for referido por um funcionário do governo
- b) Alguém com falta de experiência ou qualificações para prestar os serviços
- c) Um histórico de corrupção na região, país ou setor da indústria (consultar Índice de Percepções de Corrupção)
- d) A recusa de certificação de compliance
- e) Uma comissão fora do comum ou modelo de compensação estranho
- f) Falta de detalhamento no trabalho a ser prestado
- g) Pagamentos ou planos financeiros fora do comum
- h) Falta de transparência nas despesas e nos registros contábeis

- i) Negócios com um funcionário do público ao invés de uma empresa
- j) Envolvimento inexplicável de terceiros adicionais na transação
- k) Recusa em revelar composição societária da empresa
- l) Falta de pessoas capacitadas para trabalhar
- m) Confiança em pessoas desconhecidas ou não reconhecidas no setor
- n) Uso de empresas de fachada
- o) Confiança exclusiva em contatos e relacionamentos
- p) Recusa de auditoria
- q) Fornecimento de informações enganosas ou falsas em questionários
- r) Ações criminais ou civis anteriores por práticas de negócio questionáveis
- s) Pedido de pagamento antes de completar o trabalho
- t) Quer ser pago em dinheiro, sem contabilizar, ou em um país diferente do país onde o trabalho é realizado.

## Ponto principal

A colaboração com terceiros pode ser uma necessidade no mundo atual, mas não necessariamente por ser uma alternativa mais barata. A sua empresa precisa aplicar o mesmo rigor na seleção, treinamento e gerenciamento

de terceiros que é aplicado aos seus empregados. Ambas as partes têm sua reputação, responsabilidade e sucesso em mãos. Na verdade, os terceiros que possuem um programa de ética e compliance robusto deviam ter uma vantagem competitiva com você, o cliente deles.

Estes elementos essenciais dos terceiros podem parecer muito pesados, fortes ou criteriosos a primeira vista, mas, passo a passo, verificam-se os benefícios trazidos às empresas e sua sustentabilidade.

A SCCE possui vários recursos para ajudá-lo, incluindo conferências, ajuda por escrito e um sistema de rede social ativa onde é possível se conectar com outras empresas que estão passando pelo mesmo processo.

*Marjorie Doyle é uma diretora gerente do Aegis Compliance & Ethics Center, LLP e consultora jurídica na Meade & Roach, LLP. Ela criou a organização de ética e compliance na Dupont e foi a sua primeira diretora de ética e compliance. Asua perícia e interesse em anticorrupção e suborno e terceiros foram solidificados após ter ocupado o cargo de vice-presidente sênior, diretora de ética e compliance na Vetco International quando essa empresa estava negociando um acordo FCPA (Lei dos Estados Unidos sobre a prática de corrupção no exterior) com o Departamento de Justiça norte-americano. Marjorie faz parte da assembleia consultiva da SCCE e possui uma certificação CCEP-F na profissão. Ela foi reconhecida como uma das líderes de ética empresarial mais influente pela Ethisphere e é oradora regular sobre todos os elementos de um programa global de ética e compliance, incluindo anticorrupção e suborno, conflitos de interesse, terceiros e políticas e procedimentos. Ela trabalha com diretorias, todos os níveis de gerenciamento e CECOs na criação de culturas fortes de ética e conformidade. É possível entrar em contato com Marjorie através do endereço de e-mail: [mdoyle@aegis-compliance.com](mailto:mdoyle@aegis-compliance.com).*



# MISSÃO DA SCCE

A SCCE existe para defender a prática ética e os padrões de compliance em todas as empresas e para fornecer os recursos necessários para profissionais de compliance e outros que compartilham destes princípios.

**Society of Corporate Compliance and Ethics**

6500 Barrie Road, Suite 250

Minneapolis, MN 55435, Estados Unidos

+1 952 933 4977 ou 888 277 4977 (p) • +1 952 988 0146 (f)

[helpteam@corporatecompliance.org](mailto:helpteam@corporatecompliance.org)

[www.corporatecompliance.org](http://www.corporatecompliance.org)