

PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO NAS EMPRESAS: Um instrumento de avaliação e classificação de risco para procedimentos de Third-Party Due Diligence

Mestre/MSc. Luciano Pavarini de Melo¹, Doutor/Ph.D. Liliane Cristina Segura², Doutor/Ph.D. Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos²

¹Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brazil. ²Universidade Presbiteriana Mackenzie, Sao Paulo, SP, Brazil

Mestre/MSc. Luciano Pavarini de Melo

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

Doutor/Ph.D. Liliane Cristina Segura

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

Doutor/Ph.D. Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

Resumo/Abstract

O objetivo deste trabalho foi criar um formulário de avaliação e classificação de risco de corrupção de terceiros/intermediários para que possa ser aplicado em empresas para a realização do processo de Third-Party Due Diligence (TPDD) a fim de prevenir a corrupção. O estudo utiliza uma pesquisa aplicada, pois tem o objetivo de gerar conhecimento consolidado no formato de um produto (Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários). A pesquisa foi realizada no formato de estudo de casos múltiplos realizado por meio de entrevista qualitativa e coleta de documentos das empresas entrevistadas. Para a análise dos dados, foi utilizado o software Iramuteq, assim como análise manual dos dados. Resultados: Após as investigações e período de monitoramento, foi observado que as três empresas implementaram um procedimento de TPDD seguindo as diretrizes dos reguladores anticorrupção. Foi capturado principalmente o processo inicial da TPDD de avaliação e classificação de riscos desses terceiros/intermediários para que o nível de due diligence adequado pudesse ser realizado. Como produto da pesquisa, foi elaborado o 'Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários'. Para a elaboração do formulário foram utilizados os critérios compartilhados pelos entrevistados por meio das entrevistas e documentos e as orientações dos reguladores anticorrupção. O formulário poderá ser utilizado por qualquer empresa a fim de iniciar ou melhorar a avaliação e classificação de riscos de seus terceiros/intermediários para a realização de TPDD.



Modalidade/Type

Artigo Tecnológico / Technological Paper

Área Temática/Research Area

Tópicos Especiais de Contabilidade (TEC) / Special Topics in Accounting

PREVENÇÃO DE ATOS DE CORRUPÇÃO NAS EMPRESAS:

Um instrumento de avaliação e classificação de risco para procedimentos de *Third-Party Due Diligence*

O objetivo deste trabalho foi criar um formulário de avaliação e classificação de risco de corrupção de terceiros/intermediários para que possa ser aplicado em empresas para a realização do processo de Third-Party Due Diligence (TPDD) a fim de prevenir a corrupção. O estudo utiliza uma pesquisa aplicada, pois tem o objetivo de gerar conhecimento consolidado no formato de um produto (Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários). A pesquisa foi realizada no formato de estudo de casos múltiplos realizado por meio de entrevista qualitativa e coleta de documentos das empresas entrevistadas. Para a análise dos dados, foi utilizado o software Iramuteq, assim como análise manual dos dados. Resultados: Após as investigações e período de monitoramento, foi observado que as três empresas implementaram um procedimento de TPDD seguindo as diretrizes dos reguladores anticorrupção. Foi capturado principalmente o processo inicial da TPDD de avaliação e classificação de riscos desses terceiros/intermediários para que o nível de due diligence adequado pudesse ser realizado. Como produto da pesquisa, foi elaborado o 'Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários'. Para a elaboração do formulário foram utilizados os critérios compartilhados pelos entrevistados por meio das entrevistas e documentos e as orientações dos reguladores anticorrupção. O formulário poderá ser utilizado por qualquer empresa a fim de iniciar ou melhorar a avaliação e classificação de riscos de seus terceiros/intermediários para a realização de TPDD.

Palavras-chave: Compliance; Corrupção; Due Diligence; Third-Party; Gestão de terceiros; Programa de integridade.

1 INTRODUÇÃO

A corrupção traz impactos financeiros significativos para as organizações. A Lei Anticorrupção Brasileira, por exemplo, prevê multa de até 20% do faturamento bruto da organização, além de sanções administrativas, como a impossibilidade de contratar com a administração pública por até 5 (cinco) anos para empresas que forem punidas por atos de corrupção (BRASIL, 2013). Nos últimos cinco anos, o valor médio da multa paga por empresas que violaram a Lei Anticorrupção Americana é de 142,9 milhões de dólares (STANFORD LAW SCHOOL, 2020a). E o valor das maiores multas pagas por violar a Lei Anticorrupção Americana chegam aos bilhões de dólares, como: Airbus SE, \$2,09 Bi; Petrobrás \$1,78 Bi; Ericsson \$1,06 Bi; entre outras (STANFORD LAW SCHOOL, 2020a). Além do impacto financeiro para as organizações a corrupção tem consequências sociais e econômicas, aumentando o valor dos contratos, pois, o valor da corrupção é adicionado aos preços e isso leva a uma diminuição do consumo, principalmente pelos mais pobres (RIVEST, 2018).

Este tema de risco de corrupção de terceiros/intermediários possui relevância internacional como identificado nos estudos das organizações: *Transparency International* (TI, 2020), que estuda a corrupção e seus impactos em 180 países e territórios, define a corrupção como, “[...] o abuso de poder confiado a alguém para obtenção de ganho privado”; e a *Association of Certified Fraud Examiners*, que estuda a fraude e produz o relatório “*Report to the Nations*” de 2018 apresentando que “[...] 38% dos casos em nosso estudo envolveram alguma forma de ato corrupto. Esses esquemas resultaram em uma perda mediana para as organizações vítimas de US \$ 250.000.” (ACFE, 2018).

A Navex, organização que realiza estudos sobre governança, riscos e *compliance* que são utilizados como referência para organizações ao redor do mundo, realizou a pesquisa

apresentada por meio do relatório *The Definitive Corporate Compliance Benchmark Report*. O estudo apresenta que 36% dos entrevistados consideram o risco de corrupção como a maior preocupação ética de sua organização. (NAVEX, 2019). No entanto, o estudo apresenta que menos da metade (46%) das organizações entrevistadas possuem um programa de *Third-Party Due Diligence* (TPDD), e mais da metade (57%) dos entrevistados informaram que consideram a gestão de terceiros de sua organização, relacionada ao risco de corrupção, como mediana ou ruim. (NAVEX, 2019).

No contexto Brasileiro, a Lei 12.846, de 1 de agosto de 2013, conhecida como a Lei Anticorrupção Brasileira, dispõe que, caso a empresa possua um programa de integridade com o objetivo de prevenir atos de corrupção, isso será levado em consideração para o cálculo e a aplicação de sanções pelo descumprimento da referida lei. (BRASIL, 2013). O Decreto 8.420/2015, regulamenta a Lei Anticorrupção Brasileira, apresenta os parâmetros para o programa de integridade, que dentre outros parâmetros, pela existência de “diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados”, procedimento conhecido também como *Third-Party Due Diligence* (TPDD). (BRASIL, 2015). Nesse sentido que esta pesquisa observou oportunidade de estudo como foco.

Da mesma maneira o *Department of Justice* (DOJ), conhecido no Brasil como Departamento de Justiça Americano dispõe em seus princípios de investigações federais para empresas, que programas de *compliance* são programas estabelecidos pelas organizações para prevenir e detectar atos de corrupção. O DOJ também prevê que embora a empresa possa ser responsabilizada pelos atos cometidos pelos seus colaboradores, contrários as suas políticas e procedimentos, a existência de tais iniciativas pode ser considerada para determinar se o colaborador de fato agiu para beneficiar a organização. (DOJ, 2012). Em sua publicação de abril de 2019, que apresenta os parâmetros de avaliação de programas de *compliance* corporativo, o DOJ aborda a necessidade de um procedimento de gestão de terceiros com o objetivo de prevenir atos de corrupção. (DOJ, 2019).

Diante do exposto, este estudo buscou identificar como as empresas envolvidas em esquemas de corrupção melhoraram a avaliação e classificação de risco de corrupção de seus terceiros/intermediários, criando um instrumento de autoavaliação que classifica os riscos de corrupção de terceiros/intermediários para que possa ser aplicado em empresas para a realização do processo de TPDD a fim de prevenir a corrupção.

Esta pesquisa aplicada teve como produto tecnológico a criação de um formulário de avaliação e classificação de risco de corrupção de terceiros/intermediários para que possa ser aplicado em empresas para a realização do processo de *Third-Party Due Diligence* (TPDD) a fim de prevenir a corrupção.

Este estudo está dividido em sessões. A primeira é apresentada o tema e sua relevância no contexto nacional e Internacional, nas segunda sessão os fundamentos que embasam as dimensões e variáveis para construção da matriz de amarração teóricas. Na terceira

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para BIASON (2019), a dificuldade em definir corrupção se dá pelo fato de que, a corrupção deve ser definida a partir de uma perspectiva multidisciplinar. Por exemplo, as perspectivas da sociologia, história, economia etc., além do contexto político, econômico ou cultural, devem ser considerado. Adicionalmente, esses fatores podem variar de acordo com o contexto em que são avaliados, portanto, sua definição também pode apresentar variações. (BIASON, 2019)

Por outro lado, Bhargava (2005) apresenta que a corrupção é comumente definida como o abuso de um agente público ou privado para ganhos pessoais e, embora seja percebida com intensidades diferentes, está presente em todos os países do mundo. Por esse mesmo motivo é percebida de maneira diferente, e logo, definida de maneira diferente, uma vez que cada país

tem suas especificidades, cultura, controles etc., que influenciam essa percepção. (BHARGAVA, 2005)

Em contrapartida, Rivest (2018), apresenta uma perspectiva não limitada ou conectada apenas ao relacionamento com um ente público quando aponta a corrupção como sendo o uso de influência pessoal em troca de ganhos ilícitos. Essa definição pode ser aplicada tanto no relacionamento público com o privado quanto no privado com o privado. (RIVEST, 2018)

A CGU apresenta a sua definição de corrupção como sendo uma relação que se estabelece entre dois agentes, utilizando recursos públicos para fins estritamente privados, envolvendo troca de favores, uso de propina ou quaisquer outros tipos de recompensa. (CGU, 2009). É relevante observar que, mesmo os países que dividem o primeiro lugar no ranking, apresentado na Figura 1, Dinamarca e Nova Zelândia, não estão livres de corrupção. Os países são apresentados com a pontuação 87 de um total possível de 100, evidenciando que, embora os dois países ocupem a primeira posição no ranking, não alcançam a pontuação 100, que representaria um país livre de corrupção.

De acordo Dunsheath, membro da TI na Nova Zelândia, todos os anos diversos casos de corrupção são identificados no país. Casos de corrupção envolvendo, por exemplo, políticos, a agência de transporte federal, o meio esportivo etc. (DUNSHEATH, 2019)

Da mesma linha de argumentação, Bennedsen apresenta que, mesmo na Dinamarca, país que ocupa desde 2013 as melhores colocações no CPI, o poder ainda paga dividendos aos políticos locais, suas famílias e empresas ligadas a eles. O autor sustenta ainda que são evidentes a tentativa de burlar as regras e uma tendência a favorecer certas empresas, sem uma razão comercial para isso. (BENNEDSEN, 2016)

Especificamente sobre o Brasil, conforme evidenciado na Figura 1, o país ficou com 35 pontos e ocupa a 106ª posição no ranking entre os 180 países e territórios avaliados durante o ano de 2019. De acordo com os dados das edições anteriores dos índices divulgados pela organização TI, evidenciados por meio do Gráfico 1, essa é a pior posição do Brasil no ranking desde 2012, quando o país ocupava a 69ª posição entre os 174 países avaliados.

Os estudos e casos descritos, demonstram a extensão do problema e evidenciam a amplitude da problemática, conforme aponta estudos como o de Rivest (2018), a corrupção é amplamente presente em todo o mundo, porém seu nível varia de acordo com os níveis de controles governamentais e com os programas de *compliance* das organizações. Para Charles (2018), argumenta que enquanto o uso de terceiros, tais como agentes, consultores, intermediários etc., é essencial para o bom funcionamento e até mesmo a existência de muitos negócios, essas empresas ou indivíduos que atuam como terceiros, representam um grande risco para organizações quando se trata de corrupção.

Wiwanto (2020), membro do conselho financeiro da Forbes, argumenta que as práticas cometidas pela Airbus podem ser resumidas como uma rede global de intermediários utilizada para o pagamento de propina a agentes públicos e privados. O autor defende ainda que o primeiro ponto como lição a ser aprendida com o caso Airbus é o escrutínio dos relacionamentos com terceiros/intermediários e que as empresas devem ter um departamento de *compliance* independente responsável por conduzir TPDD antes de realizar qualquer pagamento para seus terceiros.

Wiwanto (2020) afirma que a organização deve ajustar o nível de TPDD de acordo com o nível de risco a que cada terceiro/intermediário expõe a organização. Por princípio, um terceiro/intermediário que impõe um maior risco para a organização, deve ser objeto de verificações mais aprofundadas e com maior frequência, a fim de assegurar o cumprimento do contrato, o comportamento e postura esperada do terceiro/intermediário. (WIWANTO, 2020)

A *Securities Exchange Commission* (SEC, 2019), é o órgão responsável pela esfera civil da FCPA, sendo equivalente à nossa Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Em sua decisão sobre o caso do Walmart, a SEC apresenta que a empresa falhou em suficientemente investigar

ou mitigar riscos de corrupção ao contratar terceiros/intermediários. Como consequência, esses terceiros/intermediários pagaram propinas a agentes públicos. Como consequência de tais atos de corrupção, a SEC multou o Walmart em 144 milhões de Dólares. (SEC, 2019)

Considerando o aprendizado e evolução do programa de *compliance* das empresas que passam pelo monitoramento, essas empresas têm o potencial de serem utilizadas como referência em suas iniciativas de prevenção à corrupção. O próprio guia sobre a FCPA sustenta que “*If the company takes the recommendations and suggestions seriously and uses the monitoring period as a time to find and fix any outstanding compliance issues, the company can emerge from the monitorship with a stronger, long-lasting compliance program.* (DOJ; SEC, 2020)

Batisti e Kempfer (2016), relatam que as sanções administrativas, aplicadas pelo descumprimento das leis anticorrupção, como as multas por exemplo, são suficientes para o aspecto punitivo, porém, não têm a mesma eficiência para o aspecto preventivo da corrupção.

Fazendo um paralelo com a Teoria da Regulação, os programas de *compliance* anticorrupção, assim como as legislações anticorrupção, têm o objetivo de regularizar a sociedade em contraponto com a crise instaurada pela corrupção. Um programa de *compliance* é implementado a fim de definir os procedimentos e políticas, divulgar esses procedimentos e políticas e assegurar a aderência a esses procedimentos e políticas. (VEZON et al., 2014)

Além disso, diversos autores por meio de estudos e pesquisas, demonstram que um programa de *compliance* anticorrupção é um meio eficiente de prevenir e combater a corrupção, conforme apresentado por Freitas, Imoniana e Perera (2014), “**considerando** as três ramificações da Árvore da Fraude: ‘corrupção’ e ‘apropriação indébita de ativos’ são fraudes combatidas com maior eficiência pelo canal de denúncias, controles internos e *compliance*”. Conforme apresentado a seguir, ‘canal de denúncia’ e ‘controles internos’ são elementos de um programa de *compliance* anticorrupção ou programa de integridade, conforme referido pela CGU.

A Lei 12.4846, de 1º de agosto de 2013, a Lei Anticorrupção Brasileira, em seu artigo 7º, inciso VIII, apresenta que “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;”, serão considerados nas aplicações de sanções nos casos de descumprimentos da referida Lei. (BRASIL, 2013). O Decreto 8.420, de 18 de março de 2015 (BRASIL, 2015), afirma que o programa de integridade (*compliance*) consiste em mecanismos de procedimentos internos que contenham políticas, código de conduta, canais de denúncia e diretrizes com o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes e atos de corrupção.

O DOJ aponta que um programa de *compliance* efetivo é um componente crítico para prevenir e detectar violações à FCPA e encoraja uma conduta ética e o comprometimento com a observância da legislação, protegendo a reputação e os ativos da organização. (DOJ, 2012)

Um programa de *compliance* contém elementos, ou seja, diretrizes sobre o que deve compor tal programa com o objetivo de prevenir, identificar e combater a corrupção. Esses elementos são apresentados pelos órgãos reguladores responsáveis pelas legislações anticorrupções de cada país e por organizações supranacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

A Lei 12.846, de 1 de agosto de 2013, popularmente conhecida como a Lei Anticorrupção Brasileira, prevê que a existência de um programa de *Compliance* será considerada para a avaliação das sanções aplicáveis às empresas que descumprirem a supramencionada legislação. Porém, a própria Lei não apresenta em seu texto as diretrizes ou os elementos sobre como deve ser tal programa. (BRASIL, 2013).

Da mesma maneira, a Lei Anticorrupção Americana (FCPA), em seu texto original de 19 de dezembro de 1977, traz as previsões por práticas de corrupção, mas também não apresenta os elementos de um programa de *Compliance* anticorrupção. (DOJ, 1977).

Em uma publicação feita pela Organização para o Desenvolvimento Econômico (OCDE), *United Nations Office on Drugs and Crime* (UNDOC) e pelo *World Bank*, três organizações supranacionais que dispõem maiores apresentações, fazem um estudo comparativo entre legislações e diretrizes sobre programas de *compliance* anticorrupção e apresentam os 12 elementos abaixo como sendo parte de um programa de *compliance* efetivo:

Por outro lado, os elementos de um programa de integridade, muitas vezes levam em consideração a especificidade da legislação local, é o caso evidenciado nos elementos do programa de *compliance* conforme a Lei Anticorrupção Brasileira. A legislação brasileira também prevê a necessidade de procedimentos específicos para prevenir atos de corrupção e fraudes em processos de licitações públicas, não presente nos outros dois casos apresentados anteriormente. (BRASIL, 2013).

Especificamente sobre a TPDD, o texto da legislação brasileira é o mais específico nesse ponto. A Lei brasileira apresenta que o programa de integridade deverá ter “diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados”. (BRASIL, 2013).

No mesmo sentido, o estudo sobre os elementos considerados como boas práticas para um programa de *compliance* realizado pela OCDE, UNDOC e Banco Mundial também explicita que a organização deve prevenir e evitar a corrupção em todos os negócios realizados por seus terceiros/intermediários. (OECD, UNDOC, THE WORLD BANK, 2013).

Os critérios e aspectos de gestão dos terceiros, intermediários e fornecedores, a fim de prevenir atos de corrupção, amplamente conhecido como TPDD, será abordado na seção seguinte.

Volkov (2016) afirma que o termo ‘Due Diligence’ é muito difundido no ambiente de *compliance*, utilizado para expressar maior grau de preocupação ou escrutínio/investigação. (VOLKOV, 2016).

A TPDD é frequentemente recomendada pelos reguladores anticorrupção como sendo um meio eficaz de prevenir os riscos de corrupção pelo uso de terceiros/intermediários.

A CGU afirma que as empresas devem adotar verificações para contratação e supervisão de terceiros/intermediários a fim de mitigar a possibilidade de envolvimento em casos de corrupção. (CGU, 2015)

O DOJ e a SEC apresentam que “*Risk-based due diligence is particularly important with third parties and will also be considered by DOJ and SEC in assessing the effectiveness of a company’s compliance program*” (DOJ; SEC, 2020).

Neste momento, é relevante ressaltar que, o termo utilizado pelos reguladores quando orientam para o risco dos terceiros/intermediários, é ‘avaliação’ ou em inglês ‘*assessment*’. O termo difere do utilizado pelos reguladores anticorrupção para falar sobre a TPDD. Isso fica evidente quando observamos a orientação da CGU em uma das perguntas utilizadas para avaliar a efetividade do processo de TPDD: “foram apresentados documentos demonstrando que as diligências de terceiros são aplicadas pela PJ, como formulários preenchidos por terceiros, e-mails solicitando informações a terceiros e avaliações do perfil de risco dos terceiros”. (CGU, 2018).

A abordagem de riscos apresentada tanto pela *Comitê of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) apresenta uma estrutura de análise de riscos que considera diversas etapas, como avaliação de impacto e probabilidade. (DELOITTE; TOUCHE, 2012). Da mesma maneira a norma ISO 31000 traz uma estrutura de análise de riscos que pode ser resumida da seguinte maneira: Identificação dos riscos; Análise da severidade, baseado em impacto e probabilidade; Cálculo do risco inerente e risco residual; e por fim, tratamento do

risco. (ROSA;TOLEDO , 2015). Conforme evidenciado por meio das referências e estudos apresentados, a abordagem de risco sobre a TPDD apresentadas pelos reguladores anticorrupção, difere do processo de avaliação de riscos apresentados tanto pela COSO quanto pela ISO 31000.

Os critérios para essa classificação de riscos dos terceiros/intermediários são apresentados pelos reguladores em suas orientações sobre o procedimento de TPDD. O DOJ e a SEC apresentam que o e seu nível de escrutínio devem ser baseados em critérios como; o ramo de atuação da empresa; o país de origem da empresa e onde o serviço será prestado; o tipo de transação ou serviço; o método e o montante da remuneração; e o nível de interação com agentes públicos. (DOJ; SEC, 2012).

O tipo de relacionamento entre a empresa e o terceiro/intermediário (modelo de negócios) é de total relevância para o processo de TPDD, “*DOJ’s and SEC’s FCPA enforcement actions demonstrate that third parties, including agents, consultants, and distributors, are commonly used to conceal the payment of bribes to foreign officials in international business transactions*” (DOJ; SEC, 2020)

Entre os modelos de negócios envolvendo terceiros que representam maior risco de corrupção estão agentes e consultores de vendas, distribuidores e revendedores, empresa de transporte e fretes, agentes aduaneiros e de fronteiras, assim como empresas que auxiliam em obtenção de licenças de funcionamento. (BLUME; PARTRIDGE; LUMUMBA, 2019).

Da mesma maneira, o DOJ e a SEC (2012) sustentam que o nível de interação com agentes públicos, assim como se o terceiro/intermediário é de propriedade no todo ou em parte de um agente público ou se foi indicada por um agente público, também são critérios que devem ser levados em consideração durante o processo de TPDD. Outro critério apontado pelo DOJ e pela SEC é a reputação comercial do terceiro/intermediário e eventuais envolvimento com preocupações de integridade. (DOJ, SEC; 2012).

Outros autores e estudos vão na mesma linha de contribuir informando os riscos que devem ser observados durante o processo de TPDD. Por exemplo, um estudo realizado pela Bureau Van Dijk (BVD, 2017), apresenta os riscos relacionados à estrutura societária da organização. Outro estudo publicado pelos autores Blume, Partridge, Lumumba (2019), focam em contribuir com os modelos de negócios envolvendo terceiros/intermediários que representam um maior risco de corrupção para as empresas.

Por outro lado, outros estudos buscam apresentar a relevância de um procedimento de TPDD, apresentando inclusive pesquisas referente à importância dada pelas empresas à prevenção da corrupção em sua cadeia de terceiros/intermediários. É o caso do relatório produzido pela *The Economist* (2020), onde é apresentado que dois terços dos executivos ignoram o risco de corrupção em sua cadeia de fornecedores. Outro estudo que segue na mesma linha é o *The definitive corporate compliance benchmark report* (NAVEX, 2019), onde é apresentado que apenas 46% das organizações possuem procedimento de TPDD.

Já os autores, KUZMA; TORPEY; WALDEN (2012) apresentam um estudo que busca outros aspectos do procedimento de *Due Diligence*. Em seu estudo, os autores buscam evidenciar as principais diferenças entre os procedimentos de *Due Diligence*, como a *Due Diligence* financeira, *Due Diligence* regulatória, *Merger and Acquisition Due Diligence* e a TPDD com objetivo de prevenir a corrupção. Há também estudos realizados sobre a condução de treinamentos de *compliance* com a cadeia de fornecedores da organização. Por exemplo o estudo realizado por Charles que se propõe a apresentar a importância do monitoramento do comportamento e aderência dos terceiros aos valores e políticas da organização, por meio de treinamentos de *compliance*. (CHARLES, 2018).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa de natureza aplicada, buscou gerar conhecimento no formato de um produto técnico, Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de

Terceiros/Intermediários, com potencial de replicabilidade por empresas que buscam iniciar e/ou melhorar o processo de *third-party due diligence* e, conseqüentemente auxiliar na prevenção à corrupção envolvendo terceiros/intermediários.

O método da pesquisa é o indutivo, de múltiplos casos pois, por meio de dados particulares são constatadas premissas que conduzem a conclusões prováveis utilizando a abordagem qualitativa, apresentadas no quadro 1, destacando as perguntas que servirão como orientação durante as entrevistas. (YIN, 2016)

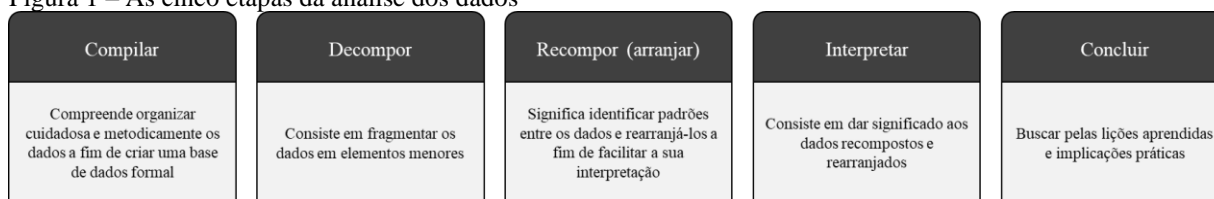
Quadro 1: Matriz de Amarração Teórica

Objetivo Geral		
Como as empresas envolvidas em esquemas de corrupção melhoraram a avaliação e classificação de risco de corrupção de seus terceiros/intermediários		
Perguntas	Documentos	Referência
Antes da responsabilização por violação à FCPA a empresa possuía procedimento de TPDD?	<ul style="list-style-type: none"> - Fluxo de onboarding de terceiros/intermediários - Questionários/formulários utilizados para avaliar e classificar o risco dos terceiros/intermediários - Políticas ou diretrizes sobre TPDD * Buscar obter documentos de ambos os períodos, antes e após a responsabilização por violação à FCPA 	<ul style="list-style-type: none"> - DOJ; SEC, 2020 - CGU, 2015 - Ministry of Justice, 2010
Quais critérios sua empresa utilizava a fim de definir o nível de TPDD antes da responsabilização por violação à FCPA?		
Como sua empresa buscava obter informações relevantes ao procedimento de TPDD sobre os terceiros/intermediários antes da responsabilização por violação à FCPA?		
Explique como sua empresa classificava o risco de corrupção dos terceiros/intermediários antes da responsabilização por violação à FCPA		
Atualmente a sua empresa possui procedimento de TPDD?		
Quais critérios sua empresa utiliza atualmente a fim de definir o nível de TPDD?		
Como sua empresa busca atualmente obter informações relevantes ao procedimento de TPDD sobre os terceiros/intermediários?		
Explique como sua empresa classifica o risco de corrupção dos terceiros/intermediários atualmente		

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise dos dados qualitativa foi referenciada pelo escopo proposto por Yin (2016), estabelecendo que, a análise dos dados qualitativos é geralmente realizada em cinco etapas, conforme Figura 1 apresentando as etapas de pesquisa:

Figura 1 – As cinco etapas da análise dos dados



Fonte: Adaptado de Yin (2016).

Para a análise estatística das entrevistas, foi utilizado o software Interface de R *pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Iramuteq). Trata-se de um software francês que analisa estatisticamente o texto (*corpus textual*) produzindo análise estatística e visual.

O software Iramuteq foi utilizado para realizar dois tipos de análises nas respostas dos entrevistados (*corpus textual*): Análise Lexicográfica e a Nuvem de Palavras. A análise Estatística (Análise Lexicográfica) identificou e formatou o *corpus textual* com a quantidade de palavras utilizadas e suas frequências. A Nuvem de Palavras organiza o *corpus textual* de maneira gráfica. (CAMARGO; JUSTO, 2018)

Além da análise das respostas dos entrevistados, por meio do software Iramuteq, as respostas dos entrevistados foram interpretadas com a análise de conteúdo. **As categorias semânticas estabelecidas estão**

O estudo delimita-se nos seguintes critérios de maneira combinada: Empresas multinacionais, nacionais ou estrangeiras; Empresas que foram responsabilizadas por violarem a FCPA, com o envolvimento de terceiros/intermediários; Empresas que foram submetidas ao período de monitoramento pelo DOJ e/ou pela SEC. Considerando também o critério de disponibilidade e concordância, do responsável pelo programa de *compliance* das empresas, a realizarem entrevistas. Assim, o estudo teve como adesão: uma empresa multinacional brasileira do ramo da construção civil, uma multinacional alemã do ramo automobilístico e uma multinacional americana do ramo de dispositivos médicos. Por questões de confidencialidade, as empresas serão referidas no estudo por Alpha, Bravo e Charlie.

As entrevistas foram realizadas por meio de videoconferências e gravadas com a concordância dos entrevistados para que pudessem ser posteriormente transcritas. O roteiro das entrevistas foi elaborado com 11 perguntas estruturadas respondidas pela área demandante do serviço da própria organização. Para um melhor entendimento dos resultados e das informações obtidas por meio das entrevistas realizadas, foram separados com análises referentes ao processo de TPDD em três momentos distintos, conforme: **Primeiro momento**: a situação do TPDD nas empresas antes da investigação do DOJ e do monitoramento; **Segundo momento**: a situação do TPDD nas empresas durante a investigação do DOJ e do monitoramento; **Terceiro momento**: a situação do TPDD nas empresas após a investigação do DOJ e do monitoramento.

As três empresas compartilharam documentos e formulários utilizados em seus processos de TPDD, porém, por motivos de confidencialidade, estes documentos não serão anexados ou reproduzidos na íntegra, no entanto, seus pontos relevantes à pesquisa serão apresentados nos resultados.

4 RESULTADOS

O quadro 2 apresenta um comparativo dos critérios avaliados pelas três empresas a fim de avaliar e classificar o risco dos terceiros/intermediários.

Quadro 2 – Critérios utilizados pelas empresas para a avaliação e classificação de riscos

Empresa	Alpha	Bravo	Charlie	Referência
Critérios de	Modelo de Negócios	Modelo de Negócios	Modelo de Negócios	DOJ; SEC, 2020 CGU, 2015

	País de Negócios	País de Negócios	País de Negócios	DOJ; SEC, 2020
	Estrutura Acionária	Estrutura Acionária	Estrutura Acionária	DOJ; SEC, 2020 BVD, 2017
	Reputação	Reputação	Reputação	DOJ; SEC, 2020
		Forma de Remuneração	Forma de Remuneração	DOJ; SEC, 2020 CGU, 2015
		Volume de Negócios	Volume de Negócios	DOJ; SEC, 2020
		Uso de Terceiros	Uso de terceiros	DOJ; SEC, 2020

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das respostas às entrevistas e dos documentos compartilhados.

Os dados apontam que, as empresas Alpha, Bravo e Charlie utilizam critérios similares para a avaliação e classificação de riscos de seus terceiros. De todos os critérios utilizados para classificar o risco dos terceiros/intermediários das três empresas entrevistadas, apenas a empresa Alpha não avalia no primeiro momento a forma de remuneração, o volume de negócios e o uso de terceiros.

Todos os critérios utilizados pelas empresas Alpha, Bravo e Charlie, estão de acordo com o previsto pelos órgãos reguladores responsáveis por avaliar a eficiência do programa de *compliance* com o objetivo de prevenir a corrupção, conforme demonstrado no quadro 2.

Durante as entrevistas e documentos compartilhados, foi possível observar nos critérios avaliados pelas três empresas, que os terceiros/intermediários são classificados em três níveis de riscos: ‘Alto-Risco’, ‘Médio-Risco’ e ‘Baixo-Risco’. Consequentemente, o nível de TPDD é diferente conforme a classificação de riscos, indo de acordo da orientação do DOJ sobre a necessidade de TPDDs baseadas em riscos. (DOJ; SEC, 2020).

Os entrevistados informaram que dentre os critérios de riscos apresentados no quadro 3, o modelo de negócios é o que possui maior relevância na classificação de risco dos terceiros/intermediários. Isso pode inclusive ser utilizado para classificar diretamente um terceiro/intermediário como sendo de ‘alto-risco’, independentemente dos outros critérios.

O quadro 2 apresenta os modelos de negócios apresentados pelos executivos de *compliance* em suas respostas de acordo com as suas classificações de riscos.

Quadro 3 – Modelos de negócios e suas classificações de riscos, de acordo com os entrevistados

Alto-Risco	Médio-Risco	Baixo-Risco
Despachante aduaneiro ou intermediário de importação/exportação	Agência de viagens	Empresa de limpeza
Escritórios de Advocacia e contabilidade	Empresas de auditorias	Empresas de táxi, transporte
Transportadores logísticos internacionais	Empresas de marketing e publicidade	Fornecedores de produtos que não utilizam a marca ou o nome ou a marca da organização, por exemplo: materiais de escritório, maquinário, EPIs etc.
Consultorias para obtenção de licenças governamentais	Serviços de Tecnologia da Informação e atendimento ao cliente	
Agentes, consultores e intermediários de vendas	Construtoras	
Distribuidores e revendedores de produtos	Empresa de segurança	Fornecedores de utilidades públicas, ex.: água, eletricidade, gás etc.
Agências de câmbio	Fornecedores de produtos que utilizam o nome ou a marca da organização, ex.: brindes institucionais, materiais promocionais etc.	
Assessoria para vistos de viagens internacionais		

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das respostas às entrevistas e dos documentos compartilhados.

Pode-se observar que os modelos de negócios apresentados como de alto-risco pelos entrevistados das três empresas são consonantes com os modelos de negócios apresentados

pelos reguladores das leis anticorrupções supranacionais como sendo de maior risco de corrupção.

Conforme informado pelos entrevistados, os critérios para a classificação de risco dos terceiros e intermediários apresentados no quadro 2 são cumulativos. Por exemplo, uma agência de marketing, cujo modelo de negócios é classificado como ‘médio-risco’, ao utilizar terceiros para concluir os negócios com a organização ou possuir preocupações reputacionais com o envolvimento em casos de corrupção, passaria a ser considerada como de alto-risco.

No que se refere ao critério ‘País de Negócios’, as três empresas entrevistadas utilizam o *Corruption Perception Index* como referência. Conforme apresentado no quadro 4, de acordo com os entrevistados e documentos compartilhados, cada empresa utiliza uma pontuação diferente para classificar os países como de alto risco de corrupção.

Quadro 4 – Pontuação do CPI utilizada pelas empresas como critério para avaliação de risco dos países

Empresa	Critério utilizado pelas empresas de acordo com o CPI		
Alpha	CPI igual ou menor a 40 País de Alto Risco		CPI acima de 40 País de Baixo Risco
Bravo	CPI igual ou menor a 35 País de Alto Risco	CPI de 36 a 55 País de Médio Risco	CPI maior que 55 País de Baixo Risco
Charlie	A empresa Charlie não apresentou a pontuação do CPI utilizada como referência		

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das respostas às entrevistas e dos documentos compartilhados.

Ainda quando se trata sobre a ‘estrutura acionária’, pode ser observado por meio das entrevistas e documentos que as empresas buscavam também identificar eventual parentesco entre empregados e sócios ou proprietários dos terceiros/intermediários.

No que se refere ao ‘uso de terceiros’, de acordo com os formulários e documentos compartilhados pelas empresas Bravo e Charlie, esse critério busca identificar se o terceiro/intermediário utilizará empresas subcontratadas a fim de realizar o negócio proposto com as empresas. Por exemplo, uma construtora que subcontratará um terceiro a fim de obter as licenças regulatórias para a realização das obras.

Dessa maneira, é possível observar o objetivo das empresas Bravo e Charlie, de prevenir a corrupção por meio da subcontratação desses terceiros. Ao avaliar as referências nas literaturas anticorrupção e de TPDD, foi encontrada a necessidade de cobrir a chamada “cegueira intencional”. Ou seja, a responsabilidade das empresas sobre as condições que deveriam alertá-los razoavelmente sobre a probabilidade de uma violação da FCPA.

O critério ‘forma de remuneração’ foi enfatizado pelos entrevistados como sendo de extrema relevância para a classificação de risco dos terceiros. Remuneração por meio de ‘taxa de sucesso’ (*success fee*) foi inclusive considerado pela empresa Charlie como sendo critério imediato para classificar o terceiro/intermediário como de ‘Alto Risco’.

Outras ‘formas de remuneração’ apresentadas pelos entrevistados como foco de atenção para a classificação de risco dos terceiros/intermediários foram comissionamento e descontos para distribuidores e revendedores. Novamente é possível observar o alinhamento com as orientações dos órgãos reguladores anticorrupção.

Conforme mencionado anteriormente, os critérios de risco classificam os terceiros/intermediários em Alto-Risco, Médio-Risco e Baixo-Risco. Todos os entrevistados informaram que os níveis de TPDD variam de acordo com a classificação de risco, conforme orientado pelos órgãos reguladores anticorrupção.

Os responsáveis pelo departamento de *compliance* das três empresas entrevistadas informaram que para os terceiros/intermediários classificados como ‘Baixo-Risco’, não eram necessárias medidas adicionais. De acordo com os entrevistados, para os terceiros/intermediários classificados como ‘Médio-Risco’ e ‘Alto-Risco’, são enviados questionários e formulários adicionais e são realizadas buscas específicas.

Entendendo que se descreveu a avaliação e classificação de riscos de seus terceiros/intermediários, a fase posterior como o envio de questionários adicionais e buscas, não será abordado. No entanto, observado o aprendizado e evolução das empresas que foram investigadas e monitoradas pelo DOJ, esse tema seria de grande importância e relevância para estudos posteriores.

É possível observar também o uso de diversos termos e palavras anteriormente não utilizadas pelos entrevistados no **primeiro momento** e **segundo momento**, por exemplo, ‘reputação’, ‘consultoria’, ‘advocacia’. Termos esses utilizados pelos entrevistados e pelos reguladores anticorrupção como critérios de classificação de risco conforme apresentado anteriormente.

A captura da frequência de utilização dessas palavras é feita por meio do número de vezes que aparecem nas respostas dos entrevistados. Para facilitar a apresentação gráfica, foram selecionadas as 15 palavras mais utilizadas pelos entrevistados.

Foi possível observar que o termo ‘*due diligence*’ foi utilizado 37 vezes durante as respostas dos entrevistados. Pode-se notar por meio da análise estatística lexográfica que, o termo foi utilizado pelos entrevistados 10 vezes no **segundo momento** e três vezes no **primeiro momento**.

Da mesma maneira, a palavra ‘risco’ foi utilizada 20 vezes pelos entrevistados no **terceiro momento**. Quando observamos os momentos anteriores, notamos que a palavra foi utilizada 10 vezes no **segundo momento** e não aparece na análise gráfica estatística do **primeiro momento**, evidenciando que não esteve entre as 15 palavras mais utilizadas.

5 APRESENTAÇÃO DO PRODUTO TECNOLÓGICO: FORMULÁRIO DE CLASSIFICAÇÃO DE RISCO DE TERCEIROS/INTERMEDIÁRIOS

Por meio das informações obtidas durante as entrevistas e documentos compartilhados pelos responsáveis do departamento de *compliance* das três empresas que participaram da pesquisa, foi desenvolvido o produto ‘Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários’. O formulário considera também a aderência das informações compartilhadas pelos entrevistados e as orientações dos reguladores anticorrupção CGU, DOJ e SEC.

O objetivo do formulário é classificar o terceiro/intermediário como ‘relacionamento de baixo risco de corrupção’ ou ‘relacionamento de alto risco de corrupção’. A partir do resultado apresentado pelo formulário, a empresa terá informações para decidir qual o nível de TPDD deverá seguir.

O preenchimento do formulário requer respostas simples por parte do usuário, com opções de ‘Sim’ ou ‘Não’ e uma única pergunta com múltiplas escolhas, referente ao país de negócios. Para que o formulário apresente o resultado da classificação de risco, o usuário deve preencher todos os campos que contêm a palavra ‘Selecione’.

Para chegar ao resultado da classificação de risco de corrupção do terceiro/intermediário, o formulário utiliza os critérios explanados a seguir.

5.1. Modelo de Negócios

Conforme apresentado na figura 2, a primeira seção do formulário busca identificar o ‘modelo de negócios’ proposto entre o terceiro/intermediário e a empresa. Para a elaboração da primeira seção, foram consideradas as respostas dos entrevistados, apresentadas no quadro 4, assim como as diretrizes apresentadas pelo DOJ, SEC e CGU. O objetivo dessa seção é identificar possíveis interações entre o terceiro/intermediário e entidades governamentais a fim de realizar o negócio proposto com a organização.

Respostas positivas às perguntas 1.1 ou 1.3 do formulário, imediatamente classificam o terceiro/intermediário como ‘relacionamento de alto risco de corrupção’. A resposta positiva à pergunta 1.2 não classifica imediatamente o terceiro/intermediário como ‘relacionamento de

alto risco de corrupção’, porém, se somado a respostas positivas a outros critérios, como, ‘uso de terceiros’ ou ‘reputação’, o resultado será um relacionamento de alto risco.

Figura 2 – Primeira seção do formulário – Modelo de negócios

1 Modelo de negócios	
1.1 O modelo de negócios entre o terceiro/intermediário e a empresa, envolve algum dos modelos de negócios abaixo?	Selecione
<ul style="list-style-type: none"> - Despachante aduaneiro - Despachante veicular/imobiliário/financeiro - Intermediário de importação ou exportação - Escritório de advocacia/advogado - Consultoria para obtenção de licença governamental (ex.: AVCB, alvará de funcionamento, licença ambiental etc.) - Agência de câmbio - Assessoria para vistos de viagens internacionais - Agentes/consultores/distribuidores/representantes de vendas - Intermediários/representantes sindicais (ex.: Empresas que fazem intermediação entre a empresa e sindicatos) - Empresas de atendimento ao cliente (Observação: apenas se envolver atendimento a clientes públicos) - Consultorias/agentes/intermediários de licitações públicas 	
1.2 O modelo de negócios entre o terceiro/intermediário e a empresa, envolve algum dos modelos de negócios abaixo?	Selecione
<ul style="list-style-type: none"> - Agências/empresas de marketing, publicidade ou propaganda - Construtoras 	
1.3 O terceiro/intermediário, de alguma maneira terá qualquer interação com órgãos públicos ou agentes públicos para cumprir o negócio proposto com a empresa?	Selecione

Elaborado pelo autor a partir do Formulário de Classificação de Risco de Terceiros/Intermediários

País de negócios – A segunda seção do formulário, conforme figura 3, tem o objetivo de identificar o país, ou os países, onde o terceiro/intermediário realizará os serviços propostos para a empresa. O usuário precisa selecionar o país (ou países) em uma lista de múltiplas escolhas, que utiliza o *Corruption Perception Index* (CPI) como referência para classificar o risco dos países.

Para a elaboração do formulário, foi utilizado o mesmo critério apresentado pela empresa Alpha em seus formulários: países com CPI até 40 são considerados como de ‘alto risco’, países com CPI acima de 40, são considerados como de ‘baixo risco’.

Figura 3 – Segunda seção do formulário – País de negócios

2 Selecione o(s) país(es) onde o terceiro/intermediário realizará os serviços propostos para a empresa	Selecione
<i>Até dois países, preencha a(s) opção(opções) sobressalente(s) como 'Não aplicável'</i>	Selecione
<i>No caso de mais de três países, selecione a opção 'Mundo todo'</i>	Selecione

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Formulário de Classificação de Risco de Terceiros/Intermediários

É possível selecionar até três países onde o terceiro/intermediário realizará os serviços propostos para a empresa, nesse caso, o formulário considerará o país de maior risco para o cálculo. Caso o terceiro/intermediário pretenda realizar serviços em mais de três países, o usuário do formulário deverá escolher a opção ‘mundo todo’, que será equivalente a um país de alto risco para o cálculo de risco do formulário.

Vínculos com o poder público/agentes públicos – A terceira seção do formulário, figura 4, utiliza três perguntas a fim de identificar eventuais vínculos entre o terceiro/intermediário e o poder público e/ou diretamente com agentes públicos. Da mesma maneira que as outras perguntas do formulário (com exceção do país de negócios), o usuário deve escolher entre duas possíveis respostas ‘Sim’ ou ‘Não’.

Uma resposta positiva a qualquer uma das três perguntas dessa seção, classifica o terceiro/intermediário como sendo de alto risco.

Figura 4 – Terceira seção do formulário – Vínculos com o poder público/agentes públicos

3 Vínculos com o Poder Público/Agentes Públicos	
3.1 Esse terceiro/intermediário é uma empresa pública ou de economia mista?	Selecione
3.2 Esse terceiro/intermediário é no todo ou em parte de propriedade de um agente público ou pessoas relacionadas?	Selecione
3.3 Esse terceiro/intermediário foi direta ou indiretamente indicado por um agente público ou pessoas relacionadas?	Selecione

Elaborado pelo autor a partir do Formulário de Classificação de Risco de Terceiros/Intermediário

Forma de remuneração – A quarta seção do formulário busca identificar se as formas de remuneração ‘*success fee*’ e/ou ‘comissão’ serão utilizadas para remunerar o terceiro/intermediário, figura 5.

A forma de remuneração ‘*success fee*’ imediatamente classifica o terceiro/intermediário como um relacionamento de alto risco de corrupção. Esse critério foi estabelecido seguindo as informações obtidas a partir das empresas entrevistadas, assim como o direcionamento fornecido pela CGU.

“Cláusulas de sucesso podem fazer com que o contratado se sinta pressionado a recorrer a quaisquer meios para aumentar seus rendimentos. Além disso, o pagamento extra pelo sucesso pode servir para ocultar na contabilidade a vantagem indevida paga a agente público.” (CGU,2015)

A forma de remuneração comissionamento, se utilizada combinada com outros critérios de risco, por exemplo, país de alto risco de corrupção ou uso de terceiros, também classifica o terceiro/intermediário como relacionamento de alto risco.

Figura 5 – Quarta seção do formulário – Forma de remuneração

4 O terceiro/intermediário será no todo ou em parte remunerado por uma das formas abaixo? (se aplicável, selecione mais de uma)	
-Taxa de Sucesso (Success Fee)	Selecione
- Comissão	Selecione

Elaborado pelo autor a partir do Formulário de Classificação de Risco de Terceiros/Intermediário

Uso de terceiros e reputação do terceiro/intermediário – A quinta seção busca identificar se o terceiro/intermediário utilizará terceiros, ou seja, fará qualquer subcontratação a fim de concluir os negócios propostos com a empresa. Esse critério se utilizado de maneira combinada com outros de risco, por exemplo, remuneração por comissionamento ou país de alto risco de corrupção, classifica o terceiro/intermediário como relacionamento de alto risco.

A sexta seção do formulário busca avaliar a reputação do terceiro/intermediário, avaliando se o usuário tem conhecimento de alguma preocupação de integridade envolvendo esse terceiro. Caso a resposta a essa pergunta seja positiva, o terceiro/intermediário é classificado como um relacionamento de alto risco de corrupção.

Figura 6 – Quinta e sexta seções do formulário – Uso de terceiro e reputação

5 O terceiro/intermediário utilizará terceiros a fim de concluir o negócio proposto com a empresa?	Selecione
6 Você tem conhecimento de alguma preocupação de integridade envolvendo o terceiro/intermediário ou algum de seus representantes?	Selecione

Elaborado pelo autor a partir do Formulário de Classificação de Risco de Terceiros/Intermediário

Resultados do formulário – O formulário apresenta automaticamente o resultado, de acordo com as informações fornecidas pelo usuário respondente. Conforme apresentado por meio da figura 12, há três resultados possíveis:

- ‘Preencha todos os campos que contêm selecione’, indica que o formulário não teve todos os campos respondidos adequadamente;
- ‘Relacionamento de Baixo Risco’, indica que por meio dos critérios avaliados, o terceiro/intermediário representa um relacionamento de baixo risco de corrupção para a empresa;
- ‘Relacionamento de Alto Risco’, indica que por meios dos critérios avaliados, o terceiro/intermediário representa um alto risco de corrupção para a empresa.

Ainda por meio da figura 7 é possível observar que o formulário registra a data e horário em que o formulário foi preenchido. Utilizando essa informação em conjunto com outras, como, data de criação de cadastro ou data de assinatura do contrato comercial, ela pode ser utilizada como evidência para reguladores de que o terceiro/intermediário foi avaliado antes do início de qualquer relacionamento comercial com a organização.

Figura 7 – Resultados possíveis apresentados pelo formulário

Data do preenchimento: segunda-feira, 23 de novembro de 2020	
Resultado da classificação de risco do terceiro/intermediário	Preencha todos os campos que contêm 'Selecione'
Data do preenchimento: segunda-feira, 23 de novembro de 2020	
Resultado da classificação de risco do terceiro/intermediário	Relacionamento de Baixo Risco
Data do preenchimento: segunda-feira, 23 de novembro de 2020	
Resultado da classificação de risco do terceiro/intermediário	Relacionamento de Alto Risco

Elaborado pelo autor a partir do Formulário de Classificação de Risco de Terceiros/Intermediário

O formulário desenvolvido como produto da dissertação conta também com uma página inicial. Essa página inicial contém: o objetivo do formulário; instruções de preenchimento; e uma seção com definições para os termos utilizados no formulário.

Figura 8 – Página inicial do formulário

O **Formulário de Classificação de Risco de Terceiros/Intermediários** foi desenvolvido pelo aluno Luciano Pavarini de Melo, como produto da dissertação do Mestrado em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

O objetivo do formulário é avaliar e classificar o terceiro/intermediário como um relacionamento de baixo ou alto risco de corrupção, de acordo com os critérios estabelecidos pelos reguladores das leis anticorrupção brasileira (12.846/2013) e americana (FCPA). A avaliação e classificação de riscos é o primeiro passo da Due Diligence de terceiros, com o objetivo de prevenir corrupção.

O formulário foi cedido pelo autor para uso por qualquer parte interessada e seu uso não traz qualquer responsabilização (mesmo que compartilhada) ao seu autor. Ao utilizar o formulário, o usuário concorda com os termos acima.

Instruções de preenchimento:

- O formulário deve ser preenchido para todos os terceiros/intermediários antes de qualquer relacionamento comercial com a empresa;
- Ao finalizar o preenchimento do formulário corretamente, o resultado será calculado e apresentado automaticamente;
- Todos os campos com a palavra 'Selecione' são de preenchimento obrigatório;
- Após o preenchimento, salve o formulário em formato PDF e arquive-o junto aos documentos do terceiro/intermediário.

Definições:

- Terceiros/Intermediários: Para os fins desse formulário, fornecedores, contratados, agentes, consultores ou qualquer outro que forneça produtos ou serviços para a empresa ou represente-a.
- Agentes Públicos: todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades: Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios, de Território, de empresa incorporada ao patrimônio público ou de entidade para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com mais de cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual. (Lei nº 8.429/1992);
- Empresa pública: entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei e com patrimônio próprio, cujo capital social é integralmente detido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios. (Lei nº 13.303/2016)
- Empresa de Economia Mista: entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por Lei, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios ou a entidade da administração indireta. (Lei nº 13.303/2016)

Definição de Pessoas Relacionadas;

- Pessoas Relacionadas: Para os fins desse formulário, parentes até segundo grau, por consanguinidade ou afinidade e cônjuges.

[Ir para o Formulário de Classificação de Risco do Terceiro/Intermediário](#)

Elaborado pelo autor a partir do Formulário de Classificação de Risco de Terceiros/Intermediário

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante esse trabalho, foi realizado um estudo em três empresas multinacionais que foram responsabilizadas por violarem a FCPA, por conta do seu relacionamento com terceiros/intermediários. Como parte da responsabilização e conclusão das investigações, essas empresas foram submetidas a um período de monitoramento independente. Como consequência tiveram o seu programa de *compliance* anticorrupção desenvolvido e, em sua maioria, aprimorado.

Desde a criação da FCPA em 1977, 90% dos casos de violação à Lei Anticorrupção Americana tiveram o envolvimento de terceiros/intermediários. (FCPAC, 2020). No entanto, dois terços das organizações ignoram o risco de corrupção em sua cadeia de terceiros (THE ECONOMIST, 2017) e menos da metade das organizações possuem um procedimento de *third party due diligence*. Apenas no ano de 2019 houve 19 investigações concluídas de violação à FCPA, com valor média de multa de 207,7 milhões de dólares. Das 19 investigações concluídas no ano de 2019, 16 tiveram o envolvimento de terceiros/intermediários. (FCPAC, 2020) Tais

informações demonstram a probabilidade e o impacto da corrupção por meio de terceiros/intermediários em uma organização. Da mesma maneira, Charles (2018) sustenta que o uso de terceiros/intermediários é essencial para o bom funcionamento de uma empresa, no entanto esses terceiros representam um risco elevado quando se trata de corrupção.

Além disso, os órgãos responsáveis por regulamentar as leis anticorrupções enfatizam a necessidade de que as empresas possuam procedimentos de TPDD a fim de prevenir a corrupção. A CGU (2015) é bem específica nesse sentido, quando provê que as empresas devem manter “diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados”.

O trabalho realizado envolveu o método de estudo de casos múltiplos por meio de entrevistas qualitativas com os responsáveis pelos departamentos de *compliance* das três empresas. Além das entrevistas, foram coletados documentos como formulários, políticas e procedimentos das empresas entrevistadas, que forneceram maiores detalhes sobre os critérios de avaliação e classificação de risco dos terceiros/intermediários dessas empresas.

Os dados apontam para: foi possível observar que nenhuma das três empresas avaliadas possuíam um processo de TPDD antes da responsabilização por violarem a FCPA. Durante as investigações, as empresas iniciaram um processo de TPDD, com objetivo de prevenir corrupção, porém, ainda sem atender utilizar um procedimento adequado para avaliar e classificar o risco de corrupção de seus terceiros/intermediários. Após o monitoramento e conclusão das investigações, as empresas passaram a considerar a essa avaliação e classificação de riscos dos terceiros/intermediários, conforme orientado pelos reguladores anticorrupção e consequentemente a realizar o procedimento adequado de TPDD.

Por esse motivo, como produto da pesquisa, foi elaborado o ‘Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários’. O formulário tem o objetivo de classificar os terceiros/intermediários em um relacionamento de alto ou baixo risco de corrupção. Para a elaboração do formulário foram utilizados os critérios compartilhados pelos entrevistados por meio das entrevistas e documentos e as orientações dos reguladores anticorrupção CGU, DOJ e SEC. A ferramenta utiliza os critérios ‘modelo de negócios’, ‘país de negócios’, ‘vínculo com agente/poder público’, ‘forma de remuneração’, ‘uso de terceiros’ e ‘forma de remuneração’ para imediatamente calcular e classificar o risco do terceiro/intermediário. Para que busque identificar essas informações, o formulário utiliza perguntas objetivas que, ao final do preenchimento, o resultado da classificação de risco de corrupção é apresentado automaticamente, servindo assim de orientação para qual o nível de TPDD a empresa deverá realizar nesse terceiro/intermediário.

Como contribuição teórica, essa pesquisa apresentou a corrupção e sua percepção em diferentes países de acordo com a TI, a corrupção nas empresas envolvendo terceiros/intermediários, assim como as previsões de TPDD. Por meio da entrevista e coleta de documentos, a pesquisa contribui com dados reais, de como as empresas que possuem um procedimento de TPDD mais desenvolvido buscam atender a avaliação e classificação de risco de seus terceiros/intermediários.

Como contribuição tecnológica para a sociedade o produto desenvolvido poderá ser utilizado pelas empresas, com replicabilidade, para realizar a etapa inicial do processo de TPDD, decidindo qual nível de TPDD deverão realizar em seus terceiros/intermediário, podendo assim prevenir a corrupção em sua cadeia de terceiros.

Para futuros estudos é sugerido identificar como as empresas que foram responsabilizadas por violar a FCPA e passaram por monitoramento dão continuidade ao procedimento de TPDD com seus terceiros/intermediários classificados como de Alto Risco de Corrupção. Os estudos futuros podem buscar identificar os tipos de questionários e formulários utilizados, assim como os processos de verificações adicionais, monitoramento permanente dos terceiros/intermediários e outras iniciativas previstas como parte do procedimento de TPDD.

7 REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (ACFE). *Report to the Nations 2018*. Disponível em: <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/default.aspx>. Acesso em: 3 de novembro de 2019.

BATISTI, Beatriz Miranda; KEMPFER, Marlene. *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*. Brasil: Revista brasileira de direito empresarial, 2016.

BENNEDSEN, Morten. Denmark may be bribe free, but power pays off for local pols. Disponível em: <https://fcpablog.com/2016/01/13/morten-bennedsen-denmark-may-be-bribe-free-but-power-pays-of/>. Acesso em: 28 de março de 2020.

BHARGAVA, Vinay. Corruption and Global Development: *The Cancer of Corruption*, Washington, World Bank Global Issues Seminar Series, 2005

BIASON, Rita de Cássia. A Corrupção na História do Brasil: Sentidos e Significados: *A cultura e a estrutura social são aspectos importantes na compreensão da corrupção e há uma maior preocupação com os efeitos e o papel da corrupção do que com suas causas e soluções*, Brasil, Revista da controladoria-geral da união, 2019.

BLUME, Robert C.; PARTRIDGE, John D. W; LUMUMBA. *FCPA liability for third-party conduct: Identifying pitfalls and minimizing risks*. Estados Unidos. Thomsom Reuters, 2019.

BRASIL, Decreto 8420 de 18 de março de 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em 23 de novembro de 2019.

BRASIL, Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em 23 de novembro de 2019.

BUREAU VAN DIJK. *Really getting to know your third parties*. Disponível em: <https://www.bvdinfo.com/en-us/knowledge-base/white-papers/really-getting-to-know-your-third-parties>. Acesso em: 26 de abril de 2020.

CAMARGO, Vizeu Brigido; JUSTO, Ana Maria. Tutorial para uso do software Iramuteq. Santa Catarina: Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição – UFSC, 2018

CHARLES, Valerie. *Conducting third-party Compliance training: Risk Management*. United States: Risk Management Society Publishing Inc., 2018.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). *Detalhamento da Penalidade - Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP)*. Disponível em: <http://www.portaldatransparencia.gov.br/sancoes/cnep?ordenarPor=nome&direcao=asc>. Acesso em 7 de novembro de 2019.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). *Instituto Ethos De Empresas E Responsabilidade Social E Grupo De Trabalho Do Pacto Empresarial Pela Integridade Contra A Corrupção. A responsabilidade social das empresas no combate à corrupção*, 2009. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-eintegridade/arquivos/manualrespsozialempresas>. Acesso em 22 de março de 2020.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). *Portaria CGU Nº 909, de 7 de abril de 2015*. Disponível em: https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_909_2015.pdf. Acesso em 3 de dezembro de 2019.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). *Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas*. Brasília – DF, 2015.

DELOITTE. Who are you doing business with? How to balance the risks and rewards of third-party intermediaries. Estados Unidos, 2016

DELOITTE; TOUCHE. *Risk Assessment in Practice*. Estados Unidos, 2012

DEPARTMENT OF JUSTICE (DOJ). *A resource guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*. Estados Unidos, 2012.

DEPARTMENT OF JUSTICE (DOJ). *A resource guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*. Estados Unidos, 2020.

DEPARTMENT OF JUSTICE (DOJ). *Airbus Agrees to Pay over \$3.9 Billion in Global Penalties to Resolve Foreign Bribery and ITAR Case*. Disponível em: <https://www.justice.gov/opa/pr/airbus-agrees-pay-over-39-billion-global-penalties-resolve-foreign-bribery-and-itar-case>. Acesso em 05 de abril de 2020.

DEPARTMENT OF JUSTICE (DOJ). *Corporate Compliance Programs*. Disponível em: <https://www.justice.gov/jm/jm-9-28000-principles-federal-prosecution-business-organizations#9-28.800>. Acesso em 23 de novembro de 2019.

DEPARTMENT OF JUSTICE (DOJ). *Evaluation of Corporate Compliance Program*. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>. Acesso em: 23 de novembro de 2019.

DEPARTMENT OF JUSTICE (DOJ). *Ninety-fifth congress of the United States of America. Foreign Corrupt Practices Act*. Disponível em: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/08/29/corruptrpt-95-213.pdf>. Acesso em: 24 de abril de 2020.

DEPARTMENT OF JUSTICE (DOJ). *Walmart Inc. and Brazil-Based Subsidiary Agree to Pay \$137 Million to Resolve Foreign Corrupt Practices Act Case*. Disponível em: <https://www.justice.gov/opa/pr/walmart-inc-and-brazil-based-subsidiary-agree-pay-137-million-resolve-foreign-corrupt>. Acesso em: 23 de novembro de 2019.

DUNSHEATH, David. *Examples of Corruption in New Zealand*. New Zealand: January 2019 Transparency Times, 2019

FREITAS, Eduardo Costa de; IMONIANA, Joshua Onome; Perera, Luiz Carlos Jacob. Avaliação do sistema de combate às fraudes corporativas no Brasil. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, v. 11, n. 23, p. 03-30, 2014

FORTUNE 500. *Walmart 2019*. Disponível em: <https://fortune.com/fortune500/2019/walmart/>. Acesso em 06 de abril de 2020.

GARDERBEG, Naomi; SAMPATH, Vijay; RAHMAN, Noushi. *Corruption and Corporate Reputation: The paradox of buffering and suffering*, New York: Academy of Management, 2012.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa. *Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOORHA, Prateek. *Corruption: theory and evidence through economies in transition*. Estados Unidos, *International Journal of Economics*, 2000.

KUZMA, Steven; TORPEY, Daniel; WALDEN, Vincent. *Evaluating third-party due diligence. Internal auditor*. Estados Unidos, v. 69, n.3, p. 43-67, 2012.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. *Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR*. Brasília, 2018.

MINISTRY OF JUSTICE. *The Bribery Act 2010*. Disponível em <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>. Acesso em 07 de dezembro de 2019.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro Do. *Notas a respeito da escola francesa da regulação*. Brasil: Revista de Economia Política, 2013.

NAVEX. *The Definitive Corporate Compliance Benchmark Report: Measure, Evaluate, and Advance Your Program*. United States of America, 2019.

OECD; UNODC; THE WORLD BANK. *Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business*. Reino Unido, 2013.

ROSA, Mendes Germano; TOLEDO, José Carlos. Gestão de riscos e a norma ISO 31000: importância e impasses rumo a um consenso. *V congresso brasileiro de engenharia de produção*, Ponta Grossa, 2015

STANFORD LAW SCHOOL. Compliance Obligations. Disponível em: <http://fcpa.stanford.edu/statistics-analytics.html?tab=3>. Acesso em 28 de novembro de 2020.

STANFORD LAW SCHOOL. *Third-Party Intermediaries Disclosed in FCPA-Related Enforcement Actions*. Disponível em: <http://fcpa.stanford.edu/statistics-analytics.html?tab=4>. Acesso em 25 de novembro de 2020.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert. *Corruption*. The Quarterly Journal of Economics. Massachusetts, 1993
108(3), 599617.

RIVEST, Dominic Peltier. *A Model for preventing corruption*. Canada: Journal of Financial Crime, 2018.

THE ECONOMIST. *No more excuses: Responsible supply chains in a globalised world*. Disponível em: <http://growthcrossings.economist.com/wp-content/uploads/sites/47/2017/07/EIU-SCB-RSC-WP.pdf>. Acesso em 06 de abril de 2020.

THE FCPA BLOG. *The new top ten*. Disponível em: <https://fcpablog.com/2019/3/11/with-mts-in-the-new-top-ten-just-one-us-company-remains/> Acesso em: 10 de novembro de 2019.

THE FCPA BLOG. *Airbus shatters the FCPA top ten*. Disponível em: <https://fcpablog.com/2020/02/03/airbus-shatters-the-fcpa-top-ten/> Acesso em: 28 de março de 2020.

THE FCPA BLOG. *Wall Street bank earns top spot on FCPA Blog top ten list* Disponível em: <https://fcpablog.com/2020/10/26/wall-street-bank-earns-top-spot-on-fcpa-blog-top-ten-list/> Acesso em: 28 de novembro de 2020.

THE WORLD BANK. *Fact Sheet*. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/news/factsheet/2020/02/19/anticorruption-fact-sheet> Acesso em: 10 de março de 2020.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (TI). *Corruption Perception Index 2012*. Disponível em: <https://www.transparency.org/cpi2012/results>. Acesso em 31 de março de 2020.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (TI). *Corruption Perception Index 2018*. Disponível em: <https://www.transparency.org/cpi2018>. Acesso em: 8 de novembro de 2019.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (TI). *Corruption Perception Index 2019*. Disponível em: <https://www.transparency.org/cpi2019>. Acesso em 25 de março de 2020.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL (TI). *O que é corrupção?* Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/quem-somos/perguntas-frequentes/>. Acesso em: 20 de novembro de 2019.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME (UNODC). *United Nations Convention Against Corruption*. Disponível em: https://www.unodc.org/documents/brussels/UN_Convention_Against_Corruption.pdf. Acesso em: 09 de março de 2020.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME (UNODC). *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business. A Practical Guide*. Disponível em: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf. Acesso em: 04 de março de 2020.

UNITED STATES DISTRICT COURT FOR THE DISTRICT OF COLUMBIA. *United States of America v. Airbus SE*. Deferred Prosecution Agreement. Disponível em: <https://www.justice.gov/opa/press-release/file/1241466/download>. Acesso em: 05 de abril de 2020.

UNITED STATES DISTRICT COURT FOR THE EASTERN DISTRICT OF VIRGINIA. *United States of America v. WMT Brasilia S.a.r.l.* Plea Agreement, Disponível em: <https://www.justice.gov/opa/press-release/file/1175801/download>. Acesso em: 06 de abril de 2020.

UNITED STATES SENTENCING COMMISSION. *Effective Compliance and Ethics Program*. Disponível em: <https://www.ussc.gov/guidelines/2018-guidelines-manual/2018-chapter-8>. Acesso em 28 de novembro de 2020.

VENZON, Laurie et al. *Method and system for determining effectiveness of a compliance program*. United States: Bank of America Corp, 2014.

VOLKOV, Michael. Corruption, Crime & Compliance. Third Party Risk Management Not Just Due Diligence. Disponível em: <https://blog.volkovlaw.com/2016/08/third-party-risk-management-not-just-due-diligence/>. Acesso em: 28 de novembro de 2020.

WIWANTO, Frans. *Three lessons for companies from the Airbus bribery and corruption settlement*. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2020/02/28/three-lessons-for-companies-from-the-airbus-bribery-and-corruption-settlement/#626cade712ac>. Acesso em: 05 de abril de 2020.

YIN, Robert K. Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre Penso 2016.