

Universidade Federal do Triângulo Mineiro

César Martins Costa

“A aplicação do processo de *due diligence* no cadastro de fornecedores: uma proposta de manual de boas práticas”.

Uberaba

2021

César Martins Costa

“A aplicação do processo de *due diligence* no cadastro de fornecedores: uma proposta de manual de boas práticas”.

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação do Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Lauro Osiro

Uberaba

2021

**Catálogo na fonte: Biblioteca da Universidade Federal do
Triângulo Mineiro**

C871a	<p>Costa, César Martins A aplicação do processo de due diligence no cadastro de fornecedores: uma proposta de manual de boas práticas / César Martins Costa. – 2021. 140 p. : il., graf.</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica) – Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, 2021 Orientador: Prof. Dr. Lauro Osiro</p> <p>1. Planejamento empresarial. 2. Controle de produção. 3. Cadastros. 4. Aproveitamento industrial. 5. Administração de risco I. Osiro, Lauro. II. Universidade Federal do Triângulo Mineiro. III. Título.</p> <p>CDU 658.012.2</p>
-------	---

CÉSAR MARTINS COSTA

**A APLICAÇÃO DO PROCESSO DE DUE DILIGENCE NO CADASTRO DE FORNECEDORES:
UMA PROPOSTA DE MANUAL DE BOAS PRÁTICAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Triângulo Mineiro como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Uberaba , 22 de novembro de 2021

Banca Examinadora:

Dr. Lauro Osiro – Orientador
Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Dra. Heloísa Helena Oliveira Martins Shih
Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Dra. Lillian do Nascimento Gambi
Universidade Federal de Viçosa



Documento assinado eletronicamente por **LAURO OSIRO, Professor do Magistério Superior**, em 22/11/2021, às 16:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#) e no art. 34 da [Portaria Reitoria/UFTM nº 87, de 17 de agosto de 2021](#).

Documento assinado eletronicamente por **HELOISA HELENA OLIVEIRA MARTINS SHIH, Professor do Magistério Superior**, em 22/11/2021, às 16:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º



do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#) e no art. 34 da [Portaria Reitoria/UFTM nº 87, de 17 de agosto de 2021](#).



Documento assinado eletronicamente por **LILLIAN DO NASCIMENTO GAMBI, Usuário Externo**, em 22/11/2021, às 16:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#) e no art. 34 da [Portaria Reitoria/UFTM nº 87, de 17 de agosto de 2021](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.uftm.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0632454** e o código CRC **52CFCBA1**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e pela oportunidade de participar desse mestrado.

Aos meus familiares, a minha namorada e ao meu gerente pela compreensão.

Ao meu orientador, Professor Dr. Lauro Osiro e as Professoras Dra. Heloisa Helena Oliveira Martins Shih, Dra. Lillian do Nascimento Gambi e Dra. Beatriz Gaydeczka pelas contribuições em pró do aperfeiçoamento desse estudo.

“Todas as verdades são fáceis de perceber depois de terem sido descobertas; o problema é descobri-las”.

Galileu Galilei

RESUMO

Baseado no mercado financeiro, o processo de *due diligence* na gestão de suprimentos consiste na avaliação de fornecedores, antes mesmo que esses sejam habilitados a estabelecer vínculo contratual de fornecimento. Esta dissertação se propõe a apresentar uma proposta de manual de boas práticas sobre a aplicação desse processo para auxiliar os profissionais da área de suprimentos a mitigar ou evitar riscos de fornecimento, tais como: rescisões contratuais antecipadas e/ou litigiosas, ações trabalhistas, danos à reputação e relacionamento com entidades adversas à contratante e às empresas do mesmo grupo. Esse processo se desenvolve por meio da análise de documentos e dados, previamente solicitados e/ou coletados, que permitem uma avaliação dos aspectos: contábil-financeiro, técnico-operacional, tributário-fiscal, ético-reputacional, trabalhista, legal, jurídico e societário do fornecedor na busca de *red flags*. Para desenvolver essa proposta este estudo se utilizou do método de pesquisa-ação por meio da aplicação dessas boas práticas em fornecedores nacionais de uma empresa privada brasileira de médio porte do setor elétrico. Essas boas práticas utilizadas na avaliação desses fornecedores demonstraram sua importância na garantia de proporcionar maior segurança à empresa estudada, no âmbito dos negócios jurídicos que formaliza, mitigando ou evitando riscos relacionados ao envolvimento com fornecedores com restrições relevantes, bem como avaliou positivamente a situação de outros fornecedores que não apresentaram restrições.

Palavras-chave: *Due Diligence*. Cadastro de Fornecedores. Fornecedor. *Red Flags*. Riscos de Fornecimento.

ABSTRACT

Based on the financial market, the due diligence process in supply management consists of evaluation of the suppliers, even before they are enabled to establish supply agreement. This master thesis offers guidelines on industry good practices in applying this process / regarding the application to assist professionals in the supplies area to help mitigate or prevent provision risks, such as: both early and litigious termination of the contract, labor lawsuits, reputational damage and relationship grievances with entities adverse to the agreement party and to companies of the same group. That procedure develops through document and data analysis, previously requested or collected, which allows an evaluation of the following aspects of the supplier: accounting and financial records, operational and technical, fiscal, ethical and reputational, labor and employment risks, and the legal, (juridical) and business organizational aspects of the supplier, seeking red flags. To develop that goal, the methodology used was research-action by applying those good practices in national suppliers of a Brazilian mid-sized private company in the electricity sector. Those good practices used on the evaluation of these suppliers demonstrated its importance in ensuring greater security for the studied company, within the scope of legal transactions it formalizes, mitigating or preventing risks related to suppliers' engagement with relevant restrictions, as it has positively evaluated other suppliers situation which didn't present any restrictions

Key words: Due Diligence. Suppliers' Registration. Supplier. Red Flags. Supply Risk.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pilares mínimos de um Programa de <i>Compliance</i>	27
Figura 2 – Fluxograma da metodologia aplicada.....	39
Figura 3 – Fluxograma do método de pesquisa bibliográfica desse estudo.....	40
Figura 4 – Fluxo de <i>kick off</i>	73
Figura 5 – Fluxo resumido de inclusão do cadastro de fornecedor.....	74
Figura 6 – Fluxo resumido de reavaliação do cadastro de fornecedor.....	76
Figura 7 – Fluxo resumido de inativação do cadastro de fornecedor.....	78
Gráfico 1 – Quantidade de fornecedores diligenciados por tipo de fornecimento....	91
Gráfico 2 – Quantidade de processos de <i>due diligence</i> por modalidade.....	92
Gráfico 3 – Percentual de indicação das alternativas das questões A, B, C, D, E, F, e G pelos fornecedores.....	95
Gráfico 4 – Percentual de indicação das alternativas da questão H pelos fornecedores.....	96
Gráfico 5 – Percentual de indicação das alternativas das questões A, B, C, D, E, e, F pelos fornecedores.....	97
Quadro 1 – Exemplos de <i>due diligence</i> em nossa vida cotidiana.....	21
Quadro 2 – <i>Red Flags</i> Contábil-Financeiras do Fornecedor.....	57
Quadro 3 – <i>Red Flags</i> Técnico-Operacionais do Fornecedor.....	60
Quadro 4 – <i>Red Flags</i> Tributário-Fiscais do Fornecedor.....	63
Quadro 5 – <i>Red Flags</i> Ético-Reputacionais do Fornecedor.....	65
Quadro 6 – <i>Red Flags</i> Legais, Jurídicas e Societárias do Fornecedor.....	68
Quadro 7 – <i>Red Flags</i> Trabalhistas do Fornecedor.....	70
Quadro 8 – Relação de fornecedores diligenciados.....	90

LISTA DE ABREVIATURAS

APP – *Application*

Art. – Artigo

Coord. – Coordenador

Ed. – Editora

Etc. – *ET CETERA*

nº – Número

Org. – Organizador

LISTA DE SIGLAS

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
- BACEN – Banco Central do Brasil
- BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
- CEF – Caixa Econômica Federal
- CEIS – Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas
- CEPIM – Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas
- CGU – Controladoria Geral da União
- CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
- CNEP – Cadastro Nacional das Empresas Punidas
- CNIA – Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por Ato de Improbidade Administrativa e Inelegibilidade
- CNJ – Conselho Nacional de Justiça
- CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
- CVM – Comissão de Valores Mobiliários
- ERP – Enterprise Resource Planning*
- EUA – Estados Unidos da América
- FCPA – Foreign Corrupt Practices Act*
- FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
- GED – Gerenciamento/Gestão Eletrônico(a) de Documentos
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IBRACON – Instituto Brasileiro dos Auditores Independentes

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

ISO – International Organization for Standardization

ISS – Imposto Sobre Serviços

KYC – Know Your Customer/Client

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709 de 2018)

MPF – Ministério Público Federal

MPT – Ministério Público do Trabalho

M&A – Mergers and Acquisitions

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OPV – Oferta Pública de Venda

PEP – Pessoa Exposta Politicamente ou PPE

RICMS – Regulamento do Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transportes Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação

SciELO – Scientific Electronic Library Online

SEC – Securities and Exchange Commission

SIT – Subsecretaria de Inspeção do Trabalho

TCU – Tribunal de Contas da União

TRF – Tribunal Regional Federal

TST – Tribunal Superior do Trabalho

UE – União Europeia

UKBA – United Kingdom Bribery Act

LISTA DE SÍMBOLOS

© – *Copyright*

§ – *Parágrafo*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 ORIGEM DO TERMO	20
2.2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES	20
2.3 OBJETIVOS.....	23
2.4 RELAÇÃO COM A LEGISLAÇÃO	24
2.5 RELAÇÃO COM <i>COMPLIANCE</i>	26
2.6 TIPOS MAIS COMUNS.....	28
2.6.1 <i>Due Diligence</i> em fusões e aquisições.....	29
2.6.2 <i>Due Diligence</i> no mercado financeiro ou <i>Customer Due Diligence</i>.....	30
2.6.3 <i>Due Diligence</i> no mercado de capitais	31
2.6.4 <i>Vendor Due Diligence</i> ou <i>Reverse Due Diligence</i>.....	32
2.6.5 <i>Due Diligence</i> de Terceiros ou de Fornecedores.....	33
2.7 PRINCIPAIS RISCOS NO PROCESSO DE <i>DUE DILIGENCE</i>	35
3 METODOLOGIA	39
3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	39
3.2 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	41
3.3 APLICAÇÃO DA PROPOSTA.....	43
3.4 AVALIAÇÃO DA PROPOSTA.....	45
3.4.1 Avaliação da aplicação do questionário nos fornecedores.....	45
3.4.2 Avaliação da aplicação do questionário nos colaboradores.....	46
4 MODELO PROPOSTO	47
4.1 MANUAL.....	47
4.2 REQUISITOS BÁSICOS.....	49
4.3 ABRANGÊNCIA.....	50
4.4 PLATAFORMA.....	53
4.5 RESPONSABILIDADES	54
4.6 <i>RED FLAGS</i>	55
4.6.1 Red Flags Contábil-Financeiras	57
4.6.2 Red Flags Técnico-Operacionais	59
4.6.3 Red Flags Tributário-Fiscais	62
4.6.4 Red Flags Ético-Reputacionais	64

4.6.5	Red Flags Legais, Jurídicas e Societárias	67
4.6.6	Red Flags Trabalhistas	70
4.7	OPERACIONALIZAÇÃO.....	72
4.7.1	Planejamento e Abordagem Inicial	73
4.7.2	Confidencialidade.....	78
4.7.3	Levantamento de documentos e dados	78
4.7.4	Avaliação.....	81
4.7.5	Relatório ou Formulário	83
4.7.6	Disposições Gerais	85
5	RESULTADOS	90
5.1	APLICAÇÃO DA PROPOSTA NOS FORNECEDORES.....	90
5.2	APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS NOS FORNECEDORES E COLABORADORES.....	95
6	CONCLUSÃO.....	99
	REFERÊNCIAS.....	102
	GLOSSÁRIO.....	117
	APÊNDICE A - MANUAL DE CADASTRO, AVALIAÇÃO E MANUTENÇÃO DA BASE DE DADOS DE FORNECEDORES	122

1 INTRODUÇÃO

Segundo Oliveira (2010) “a globalização econômica trouxe a necessidade de olhar dentro e fora das empresas para melhorar e repensar suas atividades, dada competitividade e o acirramento da concorrência”. Esse movimento levou as empresas a se preocuparem também com o que ocorre fora de seus limites, inclusive com seus fornecedores, principalmente aqueles que possuem impacto significativo em sua cadeia produtiva/operativa.

Para atender a essa preocupação, essas empresas partiram na busca de formas de monitorar suas operações e de seus fornecedores.

Como as autoridades nacionais e internacionais não apresentaram solução a esse respeito, a sociedade civil criou ferramentas capazes de conferir segurança às organizações, como é o caso da *due diligence*, que consiste em um procedimento de análise efetuado pela empresa compradora para verificar e avaliar a situação das empresas e/ou dos negócios nos quais tem interesse (NEVES, 2003).

Esse procedimento utilizado em processos de fusão e aquisição de empresas, passou a ser aplicado também na contratação de fornecedores e terceiros, resultando em um processo em que a contratante busca informações sobre determinadas pessoas físicas e/ou jurídicas (fornecedores, prestadores de serviços, terceiros, patrocinados, consorciados, agentes, representantes etc.) com as quais pretende se relacionar ou realizar negócios (CASTRO; GONÇALVES, 2020). Esse processo tem como objetivo esclarecer os aspectos: societário, financeiro, empresarial, legal, comercial e ético de potenciais agentes e outros parceiros comerciais que poderão expor a contratante a um negócio prejudicial ou que envolva riscos (KLEINDIENST, 2019).

Assim, muitas empresas tiveram que: estabelecer suas próprias políticas de *due diligence* de terceiros, treinar colaboradores e desenvolver ferramentas para essa avaliação; em alguns casos até de forma contínua, exigindo de seus fornecedores o atendimento a uma série de requisitos.

Logo, é perceptível que se trata de um processo trabalhoso, porém necessário, conforme justifica Albuquerque Bisneto (2019) abaixo:

É de suma importância estabelecer um processo de *due diligence* para a contratação e gerenciamento dos parceiros comerciais. Até porque, conhecer bem seus parceiros e saber quais são os principais riscos que eles o expõem é muito significativo. Além do mais, com a implantação do referido processo,

é possível reconhecer quais são os parceiros comerciais que oferecem menos riscos e trazem o melhor resultado, para em seguida, eliminar os de menor eficiência, a fim de gerar maior segurança jurídica, proteção de imagem e ampliação do resultado financeiro.

Além disso, outro fator que justifica sua importância, segundo Souza e Queiroz (2015), é a exigência, constante na legislação anticorrupção, de que as empresas devem instituir seus próprios procedimentos de controle interno, embasados na adoção de regras de *compliance* e de *due diligence*, a fim de evitar a prática de corrupção.

Apesar da *due diligence* ser recomendada nessa legislação tão empregada no meio empresarial, há obstáculos no desenvolvimento desse assunto, tal como a carência de trabalhos acadêmicos sobre o tema, tendo em vista que, por meio de buscas da palavra-chave “*due diligence*” nas plataformas da *Scientific Eletronic Library Online (SciELO)* e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), foram encontrados apenas 25 resultados em cada, sem que nenhum desses se refira ao processo aplicado na contratação de fornecedores e terceiros.

Mesmo assim, ainda foi possível fazer um levantamento de informações baseado nos processos implantados por empresas nacionais e no material científico encontrado sobre o assunto, a fim de mapear diferentes estratégias e elaborar um modelo reunindo boas práticas de *due diligence* no cadastro de fornecedores.

Diante desse cenário e sabendo que as empresas atualmente conduzem a devida diligência de maneiras diferentes - pois não existe um método ou diretriz universal para conduzir esse processo - colocando o mesmo em dúvida, principalmente no que tange os procedimentos que deveriam ser executados (ANTONOVA, 2019), verificou-se a necessidade da elaboração de um manual sobre o assunto, para resolver o seguinte problema: como estruturar o processo de *due diligence* no cadastro de fornecedores?

Logo, para resolver esse problema, o objetivo geral deste trabalho é propor um manual sobre a aplicação do processo de *due diligence* no cadastro de fornecedores nacionais de serviços, locações e mercadorias, para auxiliar os profissionais da área de suprimentos/contratações de empresas nacionais e privadas de médio e grande porte a mitigar ou evitar riscos, tais como: rescisões contratuais antecipadas e/ou litigiosas, ações trabalhistas, danos à reputação e relacionamento com entidades adversas à contratante e às empresas do mesmo grupo.

Porém, não basta apenas elaborar o manual para mitigar riscos, é necessário também que esse possa ser aplicado por qualquer empresa brasileira e privada de médio e grande porte em qualquer fornecedor nacional, independente do seu porte, por intermédio de métodos quantitativos e qualitativos.

Para isso, alguns objetivos específicos desse trabalho, abaixo relacionados, terão de ser alcançados:

- a) abordar conceitos, definições e características da *due diligence*;
- b) demonstrar as vantagens dos procedimentos de *due diligence* de terceiros no cadastro de fornecedores;
- c) diferenciar o processo de *due diligence* de fornecedores (ou de terceiros) de processos similares;
- d) identificar e detalhar as *red flags* relacionadas no modelo proposto; e
- e) apresentar um modelo prático de programa de trabalho para a aplicação da *due diligence* no cadastro de fornecedores nacionais.

Em busca de atingir todos esses objetivos, este trabalho foi estruturado em seis partes: essa introdução, referencial teórico, metodologia, modelo proposto, resultados e conclusão.

No referencial teórico, o autor enquadra o tema *due diligence* cronologicamente, revisando seus conceitos e definições, sua diferenciação com outros procedimentos similares, bem como, sua relação com os dispositivos legais nacionais e internacionais e de *compliance*. Ainda nesse, tratou-se da importância do tema, seus tipos mais comuns e principais riscos inerentes a esse processo.

A parte que trata da metodologia demonstra o processo de pesquisa bibliográfica para elaboração deste estudo e as técnicas utilizadas para elaboração do manual proposto, bem como a aplicação das boas práticas em fornecedores nacionais com base no método de pesquisa-ação e a avaliação da proposta.

Em seguida, esse estudo aborda o modelo proposto, desde seus requisitos básicos até sua operacionalização por meio de suas modalidades de aplicação utilizando fluxos de trabalho. Tudo isso, fundamentado em boas práticas utilizadas pelas empresas nacionais pesquisadas, por meio de suas políticas e procedimentos: de seleção e monitoramento de fornecedores, de *due diligence* e de anticorrupção.

Depois disso, a parte seguinte apresenta os resultados acerca da aplicação dos procedimentos do manual e de questionários em alguns fornecedores e

colaboradores de uma empresa contratante de médio porte do setor elétrico denominada neste estudo como EMPRESA 1, contemplando todas as observações pertinentes às práticas aplicadas, bem como a identificação dos benefícios oriundos desse processo de *due diligence*.

Por último a parte da conclusão que encerra a dissertação com todo o desfecho do estudo e o levantamento das observações mais relevantes.

Com base em todo o conteúdo apresentado acima, pode-se afirmar que essa pesquisa sobre o tema da *due diligence* de fornecedores parece adequada por ampliar o conhecimento sobre esse assunto, proporcionando um melhor entendimento dos problemas existentes e criando condições para implementação de novas ideias a fim de melhorar a teoria sobre esse assunto.

Assim, o presente estudo visa apresentar um manual de boas práticas sobre a aplicação da *due diligence* no cadastro de fornecedores nacionais das empresas brasileiras e privadas de médio e grande porte, avaliando seus aspectos que demonstram sua importância na garantia de proporcionar maior segurança às empresas no âmbito dos negócios jurídicos que formaliza.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista toda a extensão do tema *due diligence*, esse será exaustivamente tratado abaixo, para a compreensão da aplicação desse processo no cadastro de fornecedores, bem como seu uso no manual proposto.

2.1 ORIGEM DO TERMO

Segundo Neves (2003), acredita-se que a origem do termo *due diligence* vem do Direito Romano com a expressão latina *diligentia quam suis rebus* que significa diligência de um cidadão em gerenciar suas coisas, e posteriormente, foi levado para a *common law* e adotado nas decisões de cortes norte-americanas, a partir daí sendo utilizado em todo o mundo.

Apesar disso tudo, a *due diligence* como conhecemos hoje é bem diferente da praticada em suas origens acima, já que o procedimento utilizado atualmente tem suas origens na lei promulgada nos Estados Unidos da América (EUA) em 1934 para a criação da *Securities and Exchange Commission (SEC)*, com o objetivo de fazer cumprir as leis federais de valores mobiliários. Além da criação desse órgão, essa lei também previa a responsabilidade das empresas pela exatidão e legitimidade de suas informações prestadas sobre esses ativos por quando da sua oferta de ações no mercado de capitais (Rocha e Quattrini, 2012).

Além disso, essa lei permitiu o acesso dos corretores às informações das companhias com oferta de ações, recorrendo ao procedimento de *due diligence* em favor dos investidores, eximindo o próprio corretor da responsabilidade de omissão de informações dessas companhias. Isso tornou-se uma prática usual no mercado de ações, inclusive nas Ofertas Públicas de Venda (OPV) (CASTRO, 2019).

A partir daí, esse processo oriundo do mercado de ações passou a ser utilizado também nas avaliações de empresas durante os processos de fusão e aquisição (Spedding, 2009), e posteriormente refletiu em outras operações em benefício das empresas (Howson, 2003), como é o caso, destacado nesse trabalho, da *due diligence* de terceiros ou de fornecedores.

2.2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Antes de partir para a teoria, para facilitar o entendimento da definição de *due diligence*, segue Quadro 1 com exemplos de como esse procedimento pode ser aplicado até mesmo em nossa vida pessoal por meio de tarefas cotidianas:

Quadro 1 – Exemplos de *due diligence* em nossa vida cotidiana

Transação	Possível Investigação	Tipo de <i>Due Diligence</i>
Comprar uma TV	Ler críticas na <i>internet</i> ; comparar preços	<i>Due diligence</i> nos produtos; avaliação
Contratar um advogado	Consultar a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB)	<i>Due diligence</i> de serviços
Experimentar um novo restaurante	Consultar um amigo que já frequentou esse restaurante	<i>Due diligence</i> de produto
Comprar ações listadas na bolsa de valores	Avaliar suas demonstrações financeiras	<i>Due diligence</i> financeira; avaliação de negócios
Baixar o último <i>app</i> do <i>smartphone</i>	Ler críticas de consumidores	<i>Due diligence</i> de tecnologia
Comprar uma casa	Consultar matrícula pública do imóvel	<i>Due diligence</i> legal
Comprar um novo eletrodoméstico	Ler a etiqueta de eficiência energética emitida pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO)	<i>Due diligence</i> ambiental
Namorar uma pessoa	Perguntar a opinião de seu(ua) amigo(a) sobre essa pessoa	<i>Due diligence</i> de pessoal

Fonte: Berkman, 2013, p. 9, tradução nossa

Berkman (2013) complementa que esses exemplos de *due diligence* do Quadro 1, indicam que esse processo nada mais é do que nos informarmos adequadamente antes de tomar uma decisão que gere algum impacto. Esse quadro também demonstra que esse processo de investigação, para garantir a tomada de decisão correta, é simplesmente uma forma menos estruturada da *due diligence* que uma empresa ou investidor realiza antes de firmar uma transação comercial.

Com relação ao significado das palavras *due* e *diligence* (diligência), Romero (2015, p. 16) e Joaquim (2019), explicam respectivamente que:

O termo *due* reflete o fato de que para se ter um processo de *due diligence* de sucesso, alguma interação e colaboração do time vendedor é extremamente importante. A equipe engajada na *due diligence* por parte do comprador, assim como em qualquer processo de investigação, deve estar preparada para fazer as perguntas certas e realizar uma análise detalhada dos documentos disponibilizado pela empresa-alvo.

Valendo-se do verbo transitivo direto, diligenciar representa o emprego de meios para alcançar algo ou, ainda, “esforçar-se, fazendo diligências, para realizar (rapidamente) alguma coisa; (..) auxiliar com presteza; ajudar ou socorrer com zelo”. Tem-se, portanto, que ser diligente está intrinsecamente relacionado ao ato de agir prezando o resultado, opostamente ao ato de

negligenciar. Ora, em outras palavras, representa a adoção de medidas buscando alcançar o objetivo por meios e formas seguras e eficazes.

Ainda, em se tratando de seu significado, por se tratar de um termo de origem inglesa, alguns autores como: Raulino (2009), Pohlmann (2010), Barreto (2019) e Bignami (2019) utilizam a expressão traduzida “devida diligência”. Já outros autores como: Gonçalves (2010), Coutinho (2012), Sangoi (2018), Joaquim (2019) e Faria e Bayer (2020) utilizam a expressão “diligência prévia”.

“Alguns autores entendem que esse também possa ser traduzido como auditoria, apesar de existirem algumas discussões a respeito da tradução e de sua adequação” (CARVALHO; ALVIM; BERTOCCELLI; VENTURINI, 2020, p. 121). De outro lado, há autores que fazem uma distinção clara entre esses dois termos, tais como:

- a) Woods (2002), que afirma que ser negligente ao ponto de deixar de avaliar as diferenças entre uma auditoria e uma *due diligence*, pode ser um erro caro de se cometer, resultando em prejuízos e/ou rescisões comerciais;
- b) Castro (2019), que lembra que *due diligence* não é auditoria, pois mesmo que ambos consistam na análise das informações de uma empresa, seus objetivos, finalidades e métodos são bastante diferentes; e
- c) Antonova (2019) que alega que, ao mesmo tempo em que podem ser consideradas algumas semelhanças entre esses dois termos, é preciso considerar também que existem muitas diferenças.

Até mesmo o próprio Instituto Brasileiro dos Auditores Independentes (IBRACON, 2012), em seu Comunicado Técnico de nº 08/2012, fez questão de diferenciar os serviços de assessoria de apoio às transações, como por exemplo a *due diligence*, dos serviços de auditoria.

Ainda sobre a tradução de *due diligence*, Santos (2006) e Maciel e Maciel (2020) lembram que, apesar desse termo poder também ser traduzido como “devida cautela” ou “diligência devida”, isso não seria o suficiente para definir esse procedimento no mundo dos negócios, pois conforme acrescenta Kepler (2018), esse termo as vezes não é bem compreendido e merece mais do que ser traduzido, ou seja, ser exemplificado para que se tenha um melhor entendimento a respeito.

Em complemento, Raupp e Warken (2009) também avaliam que é difícil trazer uma definição precisa que contemple a amplitude de uma *due diligence* visto que seu escopo depende da transação que a motiva.

Na área empresarial, a definição de *due diligence* é um pouco mais esmerada, conforme consta no Dicionário de Cambridge, que trata esse termo como: “um exame detalhado de uma empresa e de seus registros financeiros, realizado antes do estabelecimento de acordo comercial” (DUE DILIGENCE..., 2020, tradução nossa).

Contudo, o próprio Berkman (2013), depois de levar o conceito para o nosso cotidiano no Quadro 1, afirma que *due diligence* é um processo de exame e compreensão de quatro pilares do negócio: a empresa, suas operações comerciais, seu valor e seu pessoal.

Já para Sales (2014, p. 28), “é uma investigação detalhada da empresa-alvo e seus resultados apoiarão as negociações, a avaliação, a estruturação do negócio e a integração pós-negócio”.

Todavia, Luzio (2014) não a trata apenas como uma investigação para descobrir contingências tributárias, trabalhistas, ambientais etc., mas também como uma oportunidade de o comprador entrar nos detalhes da operação da empresa-alvo, bem como descobrir como seu negócio é executado no dia a dia.

Enfim, para conceituar de forma mais resumida, *due diligence* é um processo de investigação de informações sobre pessoas físicas e/ou jurídicas com as quais a empresa tem a interesse em se relacionar (CASTRO; GONÇALVES, 2020).

2.3 OBJETIVOS

De forma simplista, Neves (2003, p. 65) cita o ditado popular “mais vale prevenir do que remediar” como essência máxima da *due diligence*. Para essa autora, o objetivo desse processo é “fotografar a empresa-alvo” resultando em um “retrato” no qual se consiga avaliar os riscos legais inerentes ao negócio, superando quaisquer garantias por parte da empresa diligenciada.

Nesse sentido, Maciel e Maciel (2020, p. 25), afirmam que o “objetivo primordial em uma diligência é a de fornecer a empresa interessada a coerente e precisa revisão de todos os aspectos relevantes, bem como assisti-la em avaliar adequadamente a empresa *target* ou alvo.”

Já para Kleindienst (2019, p. 169):

A due diligence tem por objetivo esclarecer a estrutura societária, situação financeira, empresarial, bem como levantar o histórico legal sobre potenciais agentes e outros parceiros comerciais, de forma a verificar se estes têm histórico de práticas comerciais antiéticas ou que, poderá expor a empresa a um negócio inaceitável ou que envolva riscos legais.

Sobre as finalidades, Neves (2003) resume afirmando que a finalidade principal é a confirmação das informações e riscos da negociação, podendo alterar as suas condições ou até mesmo inviabilizá-la.

2.4 RELAÇÃO COM A LEGISLAÇÃO

A realização de uma *due diligence* é um ato voluntário originário da prevenção e prudência contido nas boas práticas empresariais e de estudiosos do Direito Empresarial, não se derivando de obrigação legal (KUHN, 2018; e MORAIS, 2019). Ou seja, esse processo não existe como figura jurídica autônoma, pois no Brasil ainda não existe um instituto ou conceito jurídico que defina regras e normas jurídicas próprias da *due diligence* (NEVES, 2003).

Apesar de não existir como figura jurídica autônoma, a execução de uma *due diligence*, dependendo dos parceiros comerciais da empresa, atenderá ao disposto no inciso XIII, do artigo 42, do Decreto nº 8.420 de 18 de março de 2015 (BRASIL, 2015a):

Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências.

(...)

Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

(...)

XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

Ou seja, a contratante, que se submete a essa Lei Anticorrupção, deverá implantar um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e aplicar efetivamente códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública,

nacional ou estrangeira, a fim de evitar sua responsabilização objetiva administrativa por esses atos.

Nesse contexto, a *due diligence* tem papel chave na determinação de condições precedentes a conclusão da operação, tendo em vista que essa Lei Anticorrupção prevê sanções apenas para ocorrências após a data da transação, salvo no caso de simulação ou evidente intuito de fraude (BRASIL, 2013).

É importante mencionar que, tanto a Lei Anticorrupção, quanto o decreto que a regulamenta, foram elaborados reunindo pontos importantes do *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)* dos EUA e do *United Kingdom Bribery Act (UKBA)* do Reino Unido, pois ambos são reconhecidos mundialmente, sendo sua aplicação indispensável (DIEHL, 2019), principalmente quando se trata de relacionamento entre empresas brasileiras e estrangeiras.

Sobre o *FCPA*, essa lei anticorrupção norte-americana pode resultar em sanções criminais e cíveis como multas sobre pessoas jurídicas e/ou físicas de qualquer outro país que se utilizem de meios situados nos EUA para efetuar atos de corrupção (CARVALHO; ALVIM; BERTOCCELLI; VENTURINI, 2020).

Ainda no que tange o *FCPA*, seu guia do ano de 2012 orienta que as empresas norte-americanas devem realizar algum tipo de monitoramento constante em seus relacionamentos com terceiros como a *due diligence*, com intuito de garantir parcerias qualificadas e idôneas (DEL DEBBIO; MAEDA; AYRES, 2013).

Já o *UKBA*, sancionado em 2010, consiste na lei antissuborno do Reino Unido, abrangendo tanto as empresas inglesas, como as empresas estrangeiras que operam dentro desse país (CARVALHO; ALVIM; BERTOCCELLI; VENTURINI, 2020). Del Debbio, Maeda e Ayres (2013) ressaltam que as empresas estrangeiras também estão adotando o *FCPA* e o *UKBA* para contatar apoio em território brasileiro ou realizar negócios com empresas brasileiras, obrigando essas também a se adaptarem preventivamente, incorporando aspectos desses dois diplomas legais, mesmo que não estejam diretamente sujeitas a esses.

Enfim, apesar de não existir como figura autônoma de direito, há legislações, nacionais e internacionais, obrigando determinadas empresas a fazerem uso da *due diligence*.

2.5 RELAÇÃO COM COMPLIANCE

Para entendermos a relação da *due diligence* com *compliance*, primeiramente precisamos compreender a definição desse último, conforme Lamboy (2018, p. 6):

O termo *compliance* vem do verbo inglês *to comply*, que significa cumprir, executar, concordar, adequar-se, satisfazer o que lhe foi imposto. *Compliance* é o dever de cumprir e estar em conformidade com diretrizes estabelecidas na legislação, normas e procedimentos determinados, interna e externamente, para uma empresa, de forma a mitigar riscos relacionados a reputação e a aspectos regulatórios.

Esse termo originou-se da legislação norte-americana, mais precisamente com a criação da Prudential Securities em 1950 e com sua regulação pela SEC em 1960, quando se institucionalizaram os Programas de *Compliance*, com a finalidade de criar procedimentos internos de controle e monitoramento de operações (CARVALHO; ALVIM; BERTOCCELLI; VENTURINI, 2020).

Já no Brasil, a *compliance* surgiu há poucos anos, mesmo que algumas companhias já tivessem conhecimento desse tema por serem subsidiárias de organizações estrangeiras. Porém, esse tema só ganhou notoriedade relevante no país com a promulgação da Lei Anticorrupção, que fez com que as empresas se preocupassem em implementar Programas de *Compliance* (KLEINDIENST, 2019).

Ainda em se tratando da Lei Anticorrupção, essa norma prevê que as empresas sejam penalizadas com severas sanções, por atos ilícitos cometidos contra a administração pública, mesmo que esses atos tenham sido praticados por terceiros, seja de interesse ou para benefício das empresas (FEROLA; ARANTES; OLIVEIRA, 2020). Ou seja, basta que o empresário seja beneficiado pelo ato ilícito cometido pelo terceiro, tendo ou não conhecimento desse ato, para que ele também seja responsabilizado pela prática de corrupção (NETTO, 2020).

Segundo Del Debbio, Maeda e Ayres (2013), com a Lei Anticorrupção, o tema *compliance* se tornou uma das prioridades de muitas empresas, principalmente as que possuem transações internacionais, ensejando em investimentos relevantes para o desenvolvimento de seu Programa de *Compliance* no intuito de prevenir e detectar desvios de conduta, bem como remediar eventuais problemas identificados.

Esse Programa de *Compliance* é definido como “um conjunto de mecanismos e controles internos que se prestam a assegurar o cumprimento de normas e regras

de conduta de uma determinada organização” (CARVALHO; ALVIM; BERTOCCELLI; VENTURINI, 2020, pag. 53)

Para a Sibille, Serpa e Faria (2020), o Programa de *Compliance* é constituído por no mínimo dez pilares, conforme Figura 1:

Figura 1 – Pilares mínimos de um Programa de *Compliance*



Fonte: Sibille, Serpa e Faria, 2020

Em se tratando do tema principal desta dissertação, a *due diligence*, Neumann (2019) destaca que esse pilar tão importante do Programa de *Compliance*, além de proteger a empresa ao se relacionar com outras organizações, demonstra aos *stakeholders* o zelo pela sua imagem e perenidade do seu negócio. Pois esse pilar de *compliance* consiste em um sistema de apuração de informações de terceiros por meio das quais se dimensionam os riscos existentes em firmar contrato com esses ou os riscos evitados ao deixar de contratar esses.

Sabendo disso, é importante mencionar que os especialistas em *compliance* recomendam que se evite o vínculo com entidades que não tenham um Programa de *Compliance*, pois isso transparece indícios de insegurança jurídica dessa entidade. Contudo, caso haja necessidade imperiosa de se estabelecer o vínculo com uma entidade que não possui um Programa de *Compliance* implantado, é possível sujeitá-la ao processo de *due diligence* para avaliar os riscos dessa parceria.

Enfim, a utilização do processo de *due diligence*, como pilar do Programa de *Compliance*, demonstra que a empresa se preocupa com: sua Governança Corporativa, transparência e sustentabilidade do negócio (NEUMANN, 2019).

2.6 TIPOS MAIS COMUNS

Diante dos conceitos e definições de *due diligence*, descritos no item 2.2, é perceptível que esse processo seja tão amplo que, em razão disso, deu origem a diversos tipos e classificações para sua aplicação.

Normalmente, esse processo de investigação completa é feito durante as operações de fusões e aquisições de negócios ou empresas, mas poderia também ser realizado na captação de clientes e na contratação de terceiros, bastando apenas adaptar os modelos (ASSI, 2019). Há autores que defendam que esse processo possa ser utilizado em várias operações (HOWSON, 2003; GONÇALVES, 2010) ou em qualquer circunstância, não apenas em fusões e aquisições, pois por intermédio dele é possível coletar dados consubstanciados, como se fosse um “retrato” da empresa, favorecendo a tomada de decisão (SANTOS, 2006).

E como tipos mais comuns, destaca-se a aplicação do processo de *due diligence* nas seguintes operações:

- a) em **fusões e aquisições** (HOWSON, 2003; ABRAHAM, 2008; SPEDDING, 2009; ROCHA; QUATTRINI, 2012; BERKMAN, 2013; ICSI, 2013; LUZIO, 2014; CASTRO; GONÇALVES, 2020; MACIEL; MACIEL, 2020);
- b) na concessão de facilidades bancárias antes do empréstimo ou quando houver preocupação sobre um empréstimo existente (**mercado financeiro** ou **customer due diligence**) (HOWSON, 2003; ABRAHAM, 2008; ROCHA; QUATTRINI, 2012; BERKMAN, 2013; ASSI, 2019);
- c) na análise de investidores para fornecer capital de desenvolvimento a uma empresa (**mercado de capitais**) (HOWSON, 2003; ROCHA; QUATTRINI, 2012; BERKMAN, 2013; ICSI, 2013);
- d) em qualquer transação, desde que a própria empresa-alvo o execute ou contrate (**vendor due diligence**) (HOWSON, 2006; BERKMAN, 2013; JUST; STAPENHORST, 2018; CASTRO, 2019); e

- e) na seleção de parceiros apropriados em alianças estratégicas, tais como fornecedores/terceiros (***due diligence de fornecedores/terceiros***) (HOWSON, 2003; SPEDDING, 2009; BERKMAN, 2013; ASSI, 2019; CASTRO; GONÇALVES, 2020; MACIEL; MACIEL, 2020).

Ainda, segundo Howson (2003), outros tipos de acordos de negócios podem se beneficiar de alguma diligência devida, possivelmente reduzida.

Dessa forma, percebe-se que esse processo é aplicado em diversas situações, cada uma com seus métodos e finalidades específicas, mas com objetivo geral em comum: investigar dados e documentos para avaliação dos riscos envolvidos em uma operação empresarial ou não, com propósito de tomada de decisão.

Logo, seguem abaixo maiores detalhes sobre esses tipos mais comuns de *due diligence*:

2.6.1 *Due Diligence* em fusões e aquisições

Todos os dias, banqueiros, empresários, investidores e agentes estudam possibilidades de realizar negócios como fusões e aquisições, para continuarem como grandes *Players* do Mercado (VALENTE, 2014).

Essas fusões e aquisições consistem na aquisição de uma empresa por outra ou quando mais empresas se fundem para criar outra, por meio de um “casamento voluntário”, uma aquisição amigável ou uma aquisição hostil (ROCHA; QUATTRINI, 2012).

Contudo, nem toda fusão e aquisição de empresa é bem-sucedida, pois em alguns casos, existem riscos de causar a uma ou a todas as partes, prejuízos e danos, às vezes irreversíveis.

Em função disso e da intensificação das operações de *Mergers and Acquisitions (M&A)*, Raupp e Warken (2009) destacam que empresas, atuantes no segmento de auditoria, passaram a ofertar serviços de *due diligence*, com o objetivo de validar e confirmar riscos e oportunidades nessas operações. Inclusive, Ricken (2008), acrescenta que essas operações têm elevado a participação da *due diligence* no faturamento dessas empresas de auditoria, visto que nos últimos anos, esse procedimento tornou-se padrão antes de se concretizar qualquer operação de fusão e aquisição.

Segundo Maciel e Maciel (2020), nas operações de *M&A* a *due diligence* é uma confirmação dos entendimentos presentes na fase decisão e que fazem parte do investimento, contemplando ainda, uma análise crítica com resultados para a tomada de decisão sobre as operações de fusão e aquisição. Isso ocorre porque esse processo consiste na obtenção de informações que possam afetar o futuro da empresa e conseqüentemente seu fluxo de caixa e seu valor econômico (PEREZ; FAMÁ, 2004).

Ainda, para Gonçalves (2010, p. 23):

A due diligence, em regra, tem como escopo resguardar as partes de possível litígio pós-compra ou fusão, onde o vendedor proporciona acesso a informações e documentos que favorecem a avaliação real da situação da empresa em transação, possibilitando assim identificar o seu real valor, bem como apresentando ao comprador os riscos do negócio.

Contudo, Ricken (2008) alerta que, a *due diligence* em operações de *M&A* somente terá chances de sucesso em mensurar seus riscos efetivos e potenciais, se for realizada de forma cuidadosa e abrangente, tendo em vista que esse procedimento envolve a análise sistemática de documentos e informações da empresa-alvo.

2.6.2 *Due Diligence* no mercado financeiro ou *Customer Due Diligence*

No mundo surgiram leis e regulamentações, impostas por diversos governos, forçando empresas a investigar e monitorar as transações de seus clientes, para tentar coibir crimes de lavagem de dinheiro e de financiamento ao terrorismo.

Algumas dessas regulamentações, como o *USA Patriot Act* dos EUA e a diretiva da União Europeia (UE) 2018/843 do Parlamento Europeu e do Conselho da EU, destacam como um dos seus principais pontos a implementação de procedimentos de *customer due diligence* ou *due diligence* de clientes por instituições financeiras bancárias e não bancárias

Aqui no Brasil a obrigação da realização desse tipo de devida diligência, nos moldes do *Know Your Customer/Client (KYC)*, também conhecido como “conheça seu cliente”, veio com a publicação da Lei 9.613/98 (Lei de Prevenção à Lavagem de Dinheiro) determinando que as instituições reguladas pelo mercado financeiro, de câmbio, de capitais e de seguros, desenvolvam programas de investigação da reputação de seus clientes. Essa lei trata de regras e procedimentos a fim de conhecer

o cliente, identificando sua origem e a constituição de seu patrimônio para avaliar sua capacidade financeira, proteger a reputação e a integridade da instituição financeira e do próprio sistema bancário, reduzindo a possibilidade dos bancos se tornarem veículos ou vítimas de crimes financeiros (ASSI, 2019).

Mas esse tipo de *due diligence* não trata apenas do aspecto de crimes financeiros, pois, segundo Rocha e Quattrini (2012), quando esse ocorre no âmbito do mercado financeiro, consistirá também na confirmação da situação legal e financeira do tomador do recurso (empréstimo), analisando:

- a) a atividade desenvolvida pelo tomador do empréstimo;
- b) os bens que possui;
- c) as limitações legais que poderá sofrer, como dívidas fiscais etc.; e
- d) outras informações.

Enfim, mesmo abordada por diferentes normas de diferentes países e/ou regiões, a implantação e operacionalização dos procedimentos da *customer due diligence* no mercado financeiro, combinados com as políticas do *KYC*, resultam em grande sinergia na mitigação de riscos financeiros, legais e de reputação, oferecendo maior segurança às instituições para decidirem sobre a continuidade ou não do vínculo com o cliente por meio da natureza de suas transações.

2.6.3 Due Diligence no mercado de capitais

Conforme já mencionado, a *due diligence* como conhecemos hoje nasceu do processo de investigação realizado no mercado de capitais, a fim de examinar as informações e documentos das empresas antes de sua OPV, seja de ações, debêntures, bônus de subscrição, cotas de fundos de investimento etc..

Para Rocha e Quattrini (2012), essa devida diligência tem como objetivo relatar ao investidor se o seu capital será ou está aplicado em uma boa empresa que pode lhe trazer lucros, pois caso as informações da empresa não fossem submetidas a *due diligence*, essas poderiam ser falsas ou incompletas, acarretando aos administradores e a própria empresa uma série de consequências descritas na Instrução da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) de nº 400/03.

Nesse contexto, é importante salientar que esse procedimento constitui uma obrigação conforme destacado a seguir pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA, 2010):

Art. 18º - Nas Ofertas Públicas realizadas no mercado de capitais brasileiro, as Instituições Participantes deverão:

(...)

VI. conduzir processo de diligência (*due diligence*) das informações relativas aos negócios e atividades da emissora e, especialmente, com vistas à preparação do prospecto e demais documentos que serão disponibilizados aos investidores, observado o presente Código e a regulamentação da CVM, de modo a buscar disponibilizar aos investidores, no âmbito das Ofertas Públicas, informações suficientes e precisas sobre a emissora e/ou ofertantes;

Apesar de sua importância e de ser constituído como uma obrigação da empresa que oferte publicamente ações no mercado de capitais, Santos (2011) lembra que, de acordo com a CVM, nesse processo a responsabilidade pela tomada de todas as cautelas necessárias, inclusive pela realização desse tipo de *due diligence*, é do coordenador líder, que poderá responder por não assegurar a legitimidade, consistência e suficiência das informações a serem prestadas aos investidores para suportar suas tomadas de decisões.

2.6.4 Vendor Due Diligence ou Reverse Due Diligence

Nem sempre o procedimento de *due diligence* precisa ser realizado somente pela compradora, investidora ou contratante, pois dependendo dos interesses do vendedor/fornecedor, esse também poderá proceder com essa diligência prévia em suas próprias informações e documentos.

Esse tipo de *due diligence* é chamado de devida diligência reversa, *reverse due diligence*, devida diligência pré-venda, devida diligência do lado do fornecedor, *vendor side due diligence* ou *vendor due diligence*, e seu objetivo é aliviar o comprador ou contratante de potencial carga dessa investigação (JUST; STAPENHORST, 2018).

Esse processo de *vendor due diligence* também é utilizado por empresas e vendedores que buscam obter financiamento, levantando questões que podem assustar compradores ou investidores e ensinando a resolver problemas antes de iniciar uma transação comercial significativa (BERKMAN, 2013).

Nesse tipo de *due diligence* os compradores/contratantes recebem um relatório de pré-investigação apresentado pelos vendedores/fornecedores, com dados e documentos examinados (HOWSON, 2006).

Todavia, Howson (2006) alerta que, mesmo que o relatório gerado tenha sido elaborado por uma organização independente com a mais alta reputação, contratada pelo vendedor, o resultado dessa investigação pode ter sido influenciado pelo próprio vendedor, de forma que suas potenciais fraquezas tenham sido omitidas.

Logo, é extremamente importante a definição de objetivos desse processo, para não vincular seus resultados com a valorização do negócio, a fim de que esse não seja mal interpretado (CASTRO, 2019).

Em casos de desconfiança do comprador/contratante, esses devem encomendar ou efetuar suas próprias *due diligences* de forma independente, mesmo que o vendedor, nesse caso, crie dificuldades em cooperar com essa investigação, tendo em vista que ele pode alegar já ter feito sua própria investigação (HOWSON, 2006).

Mesmo assim, Bayuk (2009) afirma que não há problemas em confiar num relatório razoavelmente independente se o fornecedor for capaz de investigar de forma imparcial. Porém, segundo essa mesma autora, haverá momentos em que o comprador/contratante não terá escolha a não ser avaliar o fornecedor/vendedor, motivando esses a desenvolver programas mais transparentes e independentes de *due diligence*, evitando que os compradores/contratantes o façam.

2.6.5 Due Diligence de Terceiros ou de Fornecedores

Com a evolução das tecnologias da comunicação e de transporte, foram intensificadas as transações empresariais, mudando a concepção tradicional de empresa, de modo que as organizações passaram a formalizar negócios jurídicos cotidianamente com outras organizações e parceiros, o que gerou o aumento dos riscos dos empreendimentos (KUHN, 2018).

Além desses riscos, para Maciel e Maciel (2020), na grande maioria dos processos de terceirização, os gestores buscam apenas um atributo, o menor preço, em detrimento da análise de idoneidade, capacidade profissional, técnica e financeira do terceiro, bem como do cumprimento de códigos de ética.

Logo, esse aumento dos riscos na formalização de negócios jurídicos e a ausência de análise das condições dos fornecedores obrigou grande parte das empresas a se preocuparem com seus parceiros, de forma a instituir procedimentos internos de investigação prévia das informações desses, resultando na implantação de políticas executadas por colaboradores e/ou contratados treinados, todos esses munidos de ferramentas que facilitam a análise dessas informações.

Isso ganhou ainda mais importância com a recomendação da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2015) de que as organizações deveriam determinar e aplicar critérios para avaliação, seleção, monitoramento de desempenho e reavaliação de fornecedores, baseados em sua capacidade, num processo em que toda a sua documentação seria avaliada e arquivada.

Assim, dentre vários procedimentos instituídos pelas empresas, surgiu e ganhou destaque a *due diligence* de terceiros, também conhecida como *due diligence* de fornecedores ou *supply chain due diligence* (MARTIN-ORTEGA, 2013; OCDE, 2016; PARTZCH; VLASKAMP, 2016; e HARTNETT, 2019), que segundo Castro e Gonçalves (2020), é um processo em que a contratante busca informações sobre determinadas pessoas físicas e/ou jurídicas (fornecedores, prestadores de serviços, terceiros, patrocinados, consorciados, agentes, representantes e etc.) com as quais pretende se relacionar ou realizar negócios.

Esse processo tem como objetivo esclarecer os aspectos: societário, financeiro, empresarial, legal, comercial e ético, sobre potenciais agentes e outros parceiros comerciais, que poderão expor a contratante a um negócio prejudicial ou que envolva riscos (KLEINDIENST, 2019).

Além disso, essa “*due diligence* busca identificar se há ou não indicadores de potenciais problemas (*red flags*), em relação ao risco que se está tentando minimizar durante o processo de contratação” (BERGAMO FILHO, 2019, p. 64), ou seja, a devida diligência de fornecedores é uma parte necessária para a mitigação de riscos com contratados (BIEGELMAN; BARTOW, 2012).

Nesse contexto, dentro da *due diligence* tem-se uma averiguação detalhada do contexto jurídico-econômico, em que está inserido um parceiro comercial, mapeando os riscos inerentes a transação, que possam trazer à contratante passivos administrativos e judiciais, além de perdas financeiras e reputacionais (HANOFF,

2017), fazendo parte de uma prática conhecida no mercado como *know your supplier* (CASTRO; GONÇALVES, 2020)

Inclusive, além dos riscos e aspectos relatados acima, esse processo pode averiguar também as condições operacionais do terceiro, a fim de garantir o fornecimento, atendendo a todos os requisitos técnicos exigidos e informados pela contratante.

O potencial vigoroso da *due diligence* fez com que essa prática, segundo Ferola, Arantes e Oliveira (2020), fosse reconhecida internacionalmente, sendo exigida na continuidade das relações corporativas, principalmente por ser um dos pilares de um Programa de Integridade.

Mesmo assim, a *due diligence* de terceiros ou de fornecedores ganhou notoriedade no Brasil apenas a partir de 2014, com uma mudança de gestão no processo de seleção de fornecedores da empresa Petrobrás, por intermédio do Programa Petrobrás de Prevenção da Corrupção (MARTINS, 2015).

No Brasil, essa mudança foi necessária não somente à Petrobrás, mas também a muitas empresas tendo em vista que essas, conforme alerta Assi (2019), podem ser responsabilizadas - de acordo com a legislação vigente no país e/ou no exterior - pela má conduta de seus terceirizados, mesmo que essas não tenham conhecimento dessa conduta.

A partir daí esse processo se tornou prática usual também no Brasil, tanto que algumas empresas tornam públicas suas políticas e procedimentos de *due diligence* de terceiros, de modo a dar conhecimento sobre os requisitos necessários para estabelecer relação empresarial com seus fornecedores.

Portanto, investir em *due diligence* traz ganhos reputacionais, operacionais e financeiros à contratante, pois esse processo pode comprovar que um negócio considerado benéfico pode na verdade ser um grande problema (CASTRO; ZILLOTTO, 2019).

Enfim, como já percebido, esse tipo de *due diligence* é o tema principal deste trabalho e continuará a ser desenvolvido nos próximos tópicos.

2.7 PRINCIPAIS RISCOS NO PROCESSO DE *DUE DILIGENCE*

A maioria das organizações tem ciência de que quanto maior o potencial de recompensa, maior será o risco. Para tanto, cada vez mais a busca pelo equilíbrio entre as recompensas e riscos tem se tornado algo difícil de se realizar, pois existe uma expectativa crescente e muitas vezes irrealista, das partes interessadas, de que a recompensa possa ser obtida sem risco (SPEDDING, 2009).

Logo, como não poderia ser diferente, a execução da *due diligence* está cercada de riscos que podem prejudicar os resultados desse processo.

Portanto, seguem abaixo relacionados os principais riscos que podem ocorrer no processo de *due diligence*:

- a) **Risco de fraude:** esse tipo de risco nas informações diligenciadas é algo a ser considerado, tendo em vista que essa ação tem como objetivo ludibriar ou enganar alguém. Além disso, “a omissão de informações durante o processo de *due diligence* pode enfraquecer as negociações e colocar em risco a operação” (VALENTE, 2014, p. 21). Logo, para detectar as fraudes, durante os trabalhos, é de suma importância que o time de diligência possua treinamento e conhecimento em áreas passíveis de fraude, a fim de evitar erros e distorções significativas, podendo maximizar os resultados pretendidos (MACIEL; MACIEL, 2020);
- b) **Risco de negligência:** esse risco ocorre por conta de evidências insuficientes para conclusões ou conclusões erradas e mal interpretadas (MACIEL; MACIEL, 2020). A negligência na apuração dessas evidências resulta em uma *due diligence* mal executada, que conforme Howson (2006), é motivada por situações como: quando o processo é deixado para o último minuto, quando os objetivos do processo não são bem compreendidos e quando o medo e a ganância atrapalham o processo;
- c) **Risco de estimativa e avaliação:** esse é atribuído às situações em que as fontes de informações são distorcidas de modo que os ativos e passivos sejam representados por valores irrealistas. Esse tipo de situação também ocorre quando surgem erros e desvios de julgamento por parte dos condutores da investigação (MACIEL; MACIEL, 2020);
- d) **Risco de *startup*:** segundo Bhojar e Nagendra (2014), nesse caso, esse tipo de empresa, por se encontrar em sua fase inicial, tem informações muito limitadas gerando incertezas e muitos riscos. Maciel e Maciel (2020)

afirmam que essas informações limitadas dificultam a conclusão ou a coerência dos fatos;

- e) **Risco de pressão de tempo:** esse risco incorre pela falta de tempo adequado para se obter a informação e concluir o processo (MACIEL; MACIEL, 2020);
- f) **Risco de impedimento:** ocorre quando a empresa-alvo se recusa a fornecer informações para a execução da *due diligence*, impedindo o processo e seus desdobramentos. Kleindienst (2019) lembra que a empresa-alvo deve consentir que a entidade condutora da diligência tenha acesso a todos os documentos e informações necessárias à conclusão do processo;
- g) **Risco de conflito de interesses:** ocorre quando uma empresa presta serviços de consultoria na mesma empresa em que está realizando o processo de *due diligence*, prejudicando a independência dos trabalhos (LAJOUX; ELSON, 2010). Ainda, sobre esse risco, Hanoff (2017) acrescenta que poderá haver também conflito de interesses quando houver relação direta ou indireta entre a empresa-alvo e alguém inserido no processo de compra/aquisição, tornando suspeita essa operação;
- h) **Risco discriminatório ou de ilícito concorrencial:** sob argumentos de procedimentos robustos de *due diligence*, passa-se a exigir de pequenas e médias empresas o mesmo nível de estrutura de *compliance* que se exige das grandes empresas, resultando na eliminação das primeiras, muito em razão de exigências sem sentido e disfuncionais do processo, gerando um ilícito concorrencial relevante e prejudicando a entrada de novos agentes no mercado, configurando em conduta discriminatória (PROENÇA, 2020);
e
- i) **Risco de vazamento de informações:** a divulgação das informações coletadas no processo de *due diligence*, uma vez nas mãos erradas, podem levar a uma concorrência antiética e colocar em risco o futuro da empresa diligenciada (CLEYN; BRAET, 2006).

Um dos grandes erros durante o processo de devida diligência é a falta de discussões a respeito dos riscos inerentes, de forma franca e sigilosa, pois o julgamento desses poderá resultar na apresentação de medidas que podem evitar ou

mitigar esses riscos, deixando as partes mais confortáveis, uma vez que esses foram procurados, identificados, analisados e potencialmente resolvidos (CLEYN; BRAET, 2006).

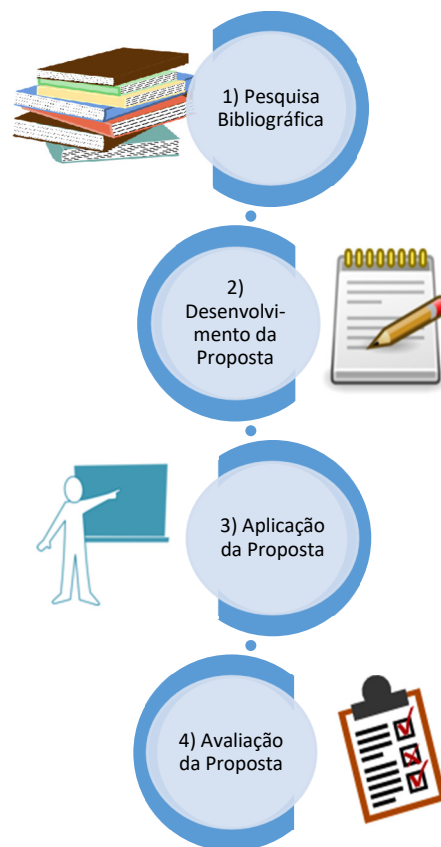
Apesar de todos esses riscos, o processo de *due diligence* bem planejado e estruturado, baseado em um cenário realístico, tende a mitigar todos esses, sendo fundamental para a qualidade dos resultados da transação.

3 METODOLOGIA

“A metodologia engloba métodos de abordagem, de procedimentos e técnicas” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 112) “e sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa” (GIL, 2002, p. 162).

Logo, a metodologia aplicada nesse estudo, além de ser organizada conforme as peculiaridades do tema abordado, se aproveita dos resultados da aplicação do método de pesquisa conhecido como pesquisa-ação e se desdobra em 04 (quatro) procedimentos sequenciais a seguir relacionados com o fluxograma da Figura 2:

Figura 2 – Fluxograma da metodologia aplicada



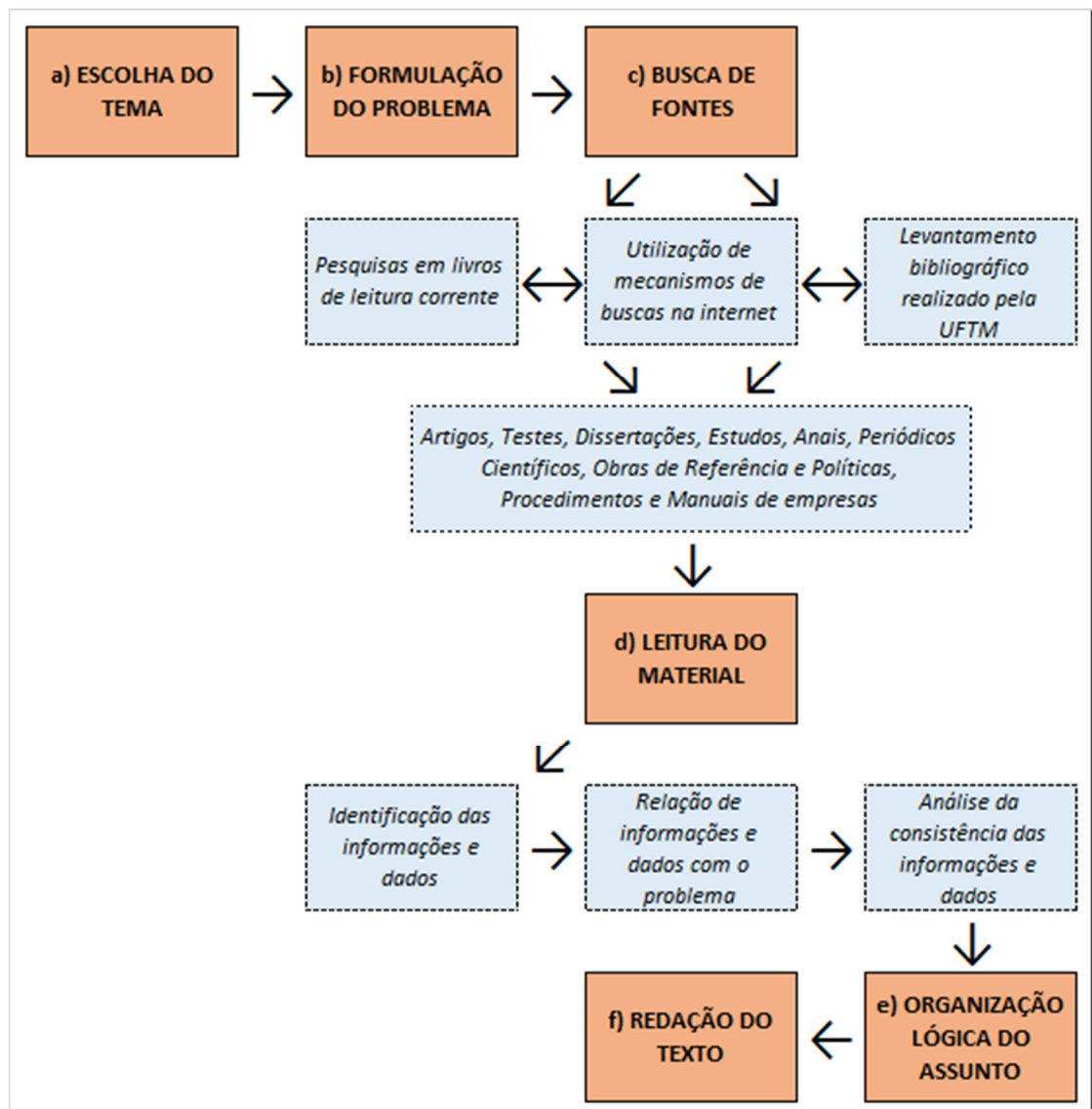
Fonte: Do autor, 2021

Todos esses procedimentos da figura 2 foram desenvolvidos no período de março de 2020 a setembro de 2021 e serão detalhadas nos próximos tópicos.

3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Para atingir os objetivos desse estudo, foi utilizado como base o método de pesquisa bibliográfica adaptado de Gil (2002), sem, no entanto, contemplar todas as etapas sugeridas por esse autor, mas apenas as elencadas no fluxograma da figura 3:

Figura 3 – Fluxograma do método de pesquisa bibliográfica desse estudo



Fonte: Gil, 2002

Ainda, com relação a essa pesquisa bibliográfica, após a conclusão das três etapas iniciais (a, b e c constantes no fluxograma acima), todo material coletado em 06 (seis) meses e classificado da seguinte forma:

- a) material científico sobre o tema específico da *due diligence* de fornecedores e terceiros;
- b) material sobre processos de *due diligence* em outras operações tais como: fusões e aquisições, *customer due diligence*, *due diligence* no mercado de capitais, *vendor due diligence* etc.; e
- c) material extraído de manuais, procedimentos e políticas de *due diligence*, contratação e seleção de fornecedores, de medidas de anticorrupção e de integridade, todos esses de empresas nacionais.

Em seguida, houve a leitura desse material conforme etapa **d** do fluxograma permitindo tomar conhecimento sobre as contribuições científicas e as práticas de mercado a respeito da temática.

Depois disso, foram selecionados apenas os documentos com conteúdo a ser aproveitado neste estudo, que por sua vez, foi organizado de forma ordenada e classificado pelos tópicos que compõem esse trabalho.

Por fim, a dissertação começou a ser redigida, desenvolvendo os tópicos relacionados ao tema.

3.2 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Tendo em vista que a proposta deste estudo é a elaboração de um manual de boas práticas para aplicação do processo de *due diligence* no cadastro de fornecedores, inicialmente foram selecionados, dos materiais mencionados no item anterior, os que trataram a *due diligence* de forma ampla e os que tiveram como foco a aplicação da devida diligência em fornecedores e terceiros com base em obras científicas, manuais, procedimentos e políticas de *due diligence*, de contratação e de seleção de fornecedores, de medidas de anticorrupção e de integridade de empresas nacionais.

Esses materiais foram separados para a composição dos tópicos pré-definidos do manual, a seguir relacionados:

- a) requisitos básicos;
- b) abrangência da aplicação;
- c) plataforma de desenvolvimento do procedimento;
- d) definição de responsabilidades;

- e) destacamento das *red flags*; e
- f) operacionalização do procedimento.

Partes desses tópicos foram desenvolvidas com base em boas práticas utilizadas por empresas nacionais que tiveram seus procedimentos pesquisados. Outras partes se fundamentaram na adaptação da execução do processo de *due diligence* em outros tipos de operações para a realidade da investigação em fornecedores e terceiros.

No que tange especificamente às *red flags*, foram destacadas apenas as que incorriam em exposição de algum risco do fornecedor à contratante e que tivessem sido elencadas em algum procedimento ou obra pesquisada.

Tudo isso com intuito de proporcionar a aplicação desse processo por qualquer contratante brasileira e privada de médio e grande porte em qualquer dos seus fornecedores e/ou terceiros nacionais, tendo em vista que:

- a) uma contratante estrangeira teria que atender as exigências das legislações e de boas práticas de seu próprio país;
- b) uma contratante de pequeno porte pode não ter interesse e até mesmo estrutura para implantação e operacionalização desse tipo de procedimento;
- c) uma contratante pública necessitaria atender aos dispositivos de lei de licitações e contratos administrativos para desempenhar procedimento similar; e
- d) a proposta foi elaborada considerando *red flags* possíveis em aspectos de fornecedores brasileiros, diferindo em alguns casos de possíveis restrições de fornecedores de outros países.

Apesar de ter sido elaborado em tópicos escritos e ordenados, para favorecer a compreensão do procedimento ditado, ao final do manual foram juntados:

- a) tabela com resumo de atribuições por função dos envolvidos nesse processo;
- b) anexo com o formulário eletrônico para registro das atividades do processo;
- e
- c) anexos com os fluxos completos de cada uma das modalidades do procedimento orientado pelo manual.

Tudo isso resultando na elaboração do manual de cadastro, avaliação e manutenção da base de dados de fornecedores apresentado no Apêndice A dessa dissertação.

Embora tenha sido elaborado com base em procedimentos pesquisados de outras empresas, o manual apresentado tem como diferenciais:

- a) foco não somente no aspecto de *compliance* e de integridade, mas também nos aspectos relevantes à segurança do fornecimento, tais como: contábil-financeiro, trabalhista, técnico-operacional, tributário-fiscal, legal, jurídico e societário;
- b) independência da aplicação de questionário respondido por fornecedor, que pode conter respostas fraudulentas;
- c) além de servir para compor um bom Programa de Compliance e de Integridade, também evita ou mitiga efetivamente riscos relacionados a contratação de fornecedores e terceiros;
- d) não emprega particularidades da empresa objeto desse estudo, facilitando a difusão dessas técnicas entre outras contratantes; e
- e) não contempla procedimentos robustos, exigindo de pequenas e médias empresas o mesmo nível de *compliance* de grandes empresas, evitando a eliminação das primeiras em processo concorrencial.

3.3 APLICAÇÃO DA PROPOSTA

Esta etapa da pesquisa tem como objetivo demonstrar a aplicabilidade do manual proposto, por meio do emprego de seus procedimentos nos fornecedores nacionais de uma empresa do setor de energia elétrica, denominada neste estudo como EMPRESA 1.

A escolha dessa empresa se deu pela necessidade de aprimoramento de seu procedimento de *due diligence* de fornecedores já existente e pela sua exposição aos riscos inerentes às suas atividades, principalmente no que tange a participação de fornecedores.

Sobre a exposição desses riscos, é importante mencionar que a EMPRESA 1 teve, em seu histórico de relacionamento com fornecedores, situações como:

- a) assunção de dívidas trabalhistas de funcionários de terceiros que, durante o contrato, foram à falência;
- b) prejuízos com fornecedores contratados que não possuíam qualificação técnica para executar o fornecimento;
- c) vínculo contratual junto a fornecedor com relacionamento adverso com uma de suas controladoras;
- d) retrabalho com a elaboração de novos processos de contratação executados para cumprir contratos rescindidos de forma antecipada e/ou inesperada;
- e) possibilidade de envolvimento com fornecedores de reputação questionável no mercado; e
- f) descumprimento do cronograma de fornecimento, prejudicando suas operações.

No que tange a aplicação da proposta, essa gerou processos de avaliação de 20 (vinte) fornecedores da EMPRESA 1 pelo Analista de Cadastro (responsável por avaliar e reavaliar fornecedores cadastrados ou não na base de dados), devidamente registrados e arquivados, podendo ser evidenciados mediante os formulários preenchidos e validados e toda a documentação avaliada de cada fornecedor. Inclusive, permitindo que a própria EMPRESA 1 pudesse utilizar a aplicação desses processos em sua rotina de avaliação de fornecedores.

É importante ressaltar que, a aplicação prática dos procedimentos descritos no manual ocorreu por meio do método de pesquisa conhecido como pesquisa-ação, que consiste em “um processo que segue um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo de prática e investigar a respeito dela” (TRIPP, 2005, p. 445-446). Ou seja, boa parte do conhecimento e compreensão, a respeito da temática, foi desenvolvida durante a aplicação das práticas, inclusive intervindo nessas de modo inovador, não apenas como uma recomendação final desse estudo, mas também durante o processo de pesquisa (ENGEL, 2000).

Logo, ao aplicar os procedimentos do manual em fornecedores da EMPRESA 1, verificou-se a necessidade de adaptações, tornando o processo mais compatível com o objetivo dessa dissertação.

3.4 AVALIAÇÃO DA PROPOSTA

Para melhor compreensão da avaliação da proposta, esse tópico foi dividido em duas partes: uma de avaliação da aplicação de um questionário nos fornecedores e outra de avaliação da aplicação de outro questionário nos colaboradores, conforme detalhado a seguir:

3.4.1 Avaliação da aplicação do questionário nos fornecedores

Nessa parte a avaliação do procedimento proposto teve como base uma pesquisa, com esses mesmos fornecedores da EMPRESA 1, acerca apenas dos procedimentos nos quais foram envolvidos, contemplando os seguintes questionamentos:

- a) o fornecedor teve dificuldade no fornecimento da documentação solicitada?
- b) o prazo para fornecimento da documentação solicitada foi suficiente para o fornecedor?
- c) o fornecedor está ciente de possível(is) restrição(ões) apontada(s) em sua documentação?
- d) o fornecedor tem interesse em resolver possível(is) restrição(ões) apontada(s) em sua documentação?
- e) o fornecedor acompanha regularmente sua situação tributária-fiscal, trabalhista, contábil-financeira, ética-reputacional, técnica-operacional, legal, jurídica e societária?
- f) o fornecedor concorda com esse tipo de avaliação efetuada pela(s) sua(s) contratante(s)?
- g) o fornecedor acredita que esse tipo de avaliação auxilia a empresa contratante a evitar ou mitigar riscos na contratação?
- h) O fornecedor adotaria esse tipo de avaliação para evitar ou mitigar riscos na contratação de seus fornecedores?

Esses questionamentos foram respondidos, por meio de 4 alternativas fechadas, pelos fornecedores da EMPRESA 1 (todas pessoas jurídicas, privadas e nacionais) submetidos ao processo de *due diligence*. Esses fornecedores tiveram

suas escolhas registradas em correios eletrônicos a fim de compreender como esses fornecedores avaliam esse tipo de procedimento.

3.4.2 Avaliação da aplicação do questionário nos colaboradores

Com relação a avaliação da aplicação do questionário aos colaboradores envolvidos nos processos de *due diligence* da EMPRESA 1, essa pesquisa também consistiu em questionamentos sobre o manual proposto, a seguir relacionados:

- a) o manual tem uma redação objetiva, clara, simples e concisa por (D´ASCENÇÃO, 2001)?
- b) o manual atende as necessidades organizacionais (D´ASCENÇÃO, 2001)?
- c) o manual oferece uma ordenação adequada a cada propósito, com padronização que permita a localização facilitada de dados específicos (D´ASCENÇÃO, 2001)?
- d) o manual emprega qualidade nas instruções que auxiliam os usuários (D´ASCENÇÃO, 2001)?
- e) o manual é flexível o suficiente para que possa atender a situações diversas (D´ASCENÇÃO, 2001)?
- f) os procedimentos descritos no manual auxiliam a empresa a mitigar ou evitar riscos inerentes ao envolvimento com fornecedores?

Esses questionamentos também foram respondidos, por meio de 4 alternativas fechadas, pelos colaboradores da EMPRESA 1 envolvidos no processo de *due diligence* (gerente geral, requisitante do fornecimento e analista de cadastro), registrando suas escolhas em correios eletrônicos.

Logo, por meio dos resultados dos processos de *due diligence* aplicados pela EMPRESA 1 e das respostas, de seus fornecedores avaliados e colaboradores envolvidos, aos questionários aplicados, o procedimento será avaliado de tal forma que se chegue à conclusão de que os riscos inerentes ao vínculo contratual com esses fornecedores foram ou não evitados ou mitigados, bem como, possibilite o aperfeiçoamento dos procedimentos estabelecidos nesse manual.

4 MODELO PROPOSTO

Neste capítulo será desenvolvido um modelo de programa de trabalho para aplicação do processo de *due diligence* no cadastro de fornecedores, com base em:

- a) boas práticas utilizadas por empresas nacionais;
- b) referências bibliográficas desse processo focado na avaliação e reavaliação de fornecedores e terceiros; e
- c) referências bibliográficas adaptadas de outros tipos de *due diligence*.

Para facilitar a compreensão do usuário acerca dos procedimentos estabelecidos no manual, o modelo proposto foi dividido em 6 (seis) partes a seguir:

- a) **requisitos básicos:** tratam da concepção do manual, seu objetivo e seus atributos mínimos;
- b) **abrangência da aplicação:** definição dos critérios de abrangência do modelo, ou seja, quem se submeterá aos seus procedimentos;
- c) **plataforma de desenvolvimento do procedimento:** estabelece o meio de registro do procedimento;
- d) **definição de responsabilidades:** indica os envolvidos no processo, suas atribuições e requisitos;
- e) **destacamento das red flags:** relaciona todos os aspectos de avaliação do fornecedor, dentro do modelo proposto, bem como, os documentos e riscos vinculados a cada um desses sinais de alerta; e
- f) **operacionalização do procedimento:** traz a forma com que o procedimento será conduzido à luz do manual elaborado.

As partes acima relacionadas serão detalhadas em tópicos após a contextualização do manual a seguir:

4.1 MANUAL

Primeiramente, é preciso definir a palavra manual, que apesar de muitos significados, neste trabalho será limitado apenas às definições relacionadas com o objeto deste.

De acordo com o dicionário Michaelis, são significados da palavra manual:

1 Livro pequeno que contém noções básicas relativas a uma disciplina ou de uma técnica. 2 Livro que oferece orientação para a execução ou o aperfeiçoamento de determinada atividade; guia prático (MANUAL..., 2020).

Tendo em vista que os manuais podem ser elaborados para atendimento de diversas disciplinas, mas sabendo que o tema proposto desse estudo trata de um manual aplicado às empresas, se faz necessária a definição do manual administrativo, que engloba o tipo de manual tratado no tema. Portanto, o manual administrativo é definido por Marques e Oda (2012, p. 125) como um “conjunto escrito de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, instruções e orientações e o modo pelo qual tarefas e atividades devem ser seguidas, executadas e cumpridas por todos os envolvidos diretamente com uma organização”.

Ainda, dentro da tipificação desses manuais administrativos, o manual de boas práticas para aplicação do processo de *due diligence* no cadastro de fornecedores se enquadra como manual administrativo do tipo manual de normas e procedimentos, pois também segundo Marques e Oda (2012, p. 125) esse documento “orienta e determina como certas tarefas e procedimentos devem ser executados”. Roldan (2010) acrescenta que, esse tipo de manual é o mais numeroso, pois é o mais utilizado nas empresas e seu conteúdo pode abranger: normas, indicação de quem executa ou pode executar as atividades administrativas, procedimentos, formulários, definições dos documentos e sua utilização, fluxogramas etc..

No que tange o aspecto inovador desse manual de boas práticas utilizadas pelas empresas, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (1997, p. 61) define que, “uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas”. Por consequência, classifica-se o manual proposto como uma inovação organizacional, ou seja, por meio desse, será possível a aplicação de um novo método organizacional, que refletirá no aprimoramento das práticas de negócios das empresas e em suas relações externas.

Ainda, o processo de *due diligence* tem por objetivo melhorar o desempenho da empresa, por meio da mitigação ou extinção de riscos, gerando satisfação e melhor produtividade nas relações externas, ou seja, com seus fornecedores.

Diante disso, no aspecto da colaboração externa, esse processo proporciona novas relações com seus fornecedores, visto que esses terão de atender, regularmente, requisitos exigidos pela contratante, criando um monitoramento constante do cumprimento de suas obrigações, que por consequência, auxiliará no desenvolvimento dessa parceria.

Além do mais, o fato de que a aplicação do processo de *due diligence* no cadastro de fornecedores da empresa contratante implicará na implantação de uma estratégia organizacional onde serão desenvolvidos novos métodos de trabalho para monitoramento das condições de seus fornecedores, corrobora para que esse processo seja considerado como uma inovação organizacional e não tecnológica, pois não afeta equipamentos, ferramentas e processos produtivos.

Já com relação ao objeto do manual, ele atende a uma recomendação da Controladoria Geral da União (CGU) (BRASIL, 2015b, p. 64) em criar processo formalizado de *due diligence*, composto de:

- a) lista de situações em que a empresa deve tomar cuidado e aprofundar investigações (*red flags*);
- b) descrição do processo para lidar com *red flags* (por ex.: exames, visitas realizadas pessoalmente aos terceiros que se encontrem em uma categoria de risco); e
- c) estrutura do processo para documentar todas as *due diligence*, seus resultados e as decisões tomadas.

Diante de tudo isso, o modelo proposto consiste na elaboração do manual contendo procedimentos para desenvolver a *due diligence* no cadastro de fornecedores. Dessa forma o modelo proposto formalizará a política de *due diligence*, alinhada aos riscos da contratante que define critérios mínimos para selecionar seus fornecedores e terceiros que serão submetidos a esse processo e quais das suas informações serão analisadas (CASTRO; ZILLOTTO, 2019).

4.2 REQUISITOS BÁSICOS

Sobre os requisitos básicos do manual, esses abarcarão alguns itens de controle e registro utilizados nas políticas e procedimentos de: *due diligence*, contratação de terceiros/fornecedores, anticorrupção e de integridade de empresas nacionais pesquisadas ao longo da elaboração deste trabalho, tais como:

- a) data de emissão/elaboração (SERV FOOD, 2018; BRADESCO, 2019; PANAVIDEO, 2019; LOCALIZA, 2020; e COPASA, 2020): essa data registra a emissão ou elaboração do manual, iniciando a partir dessa data sua validade e aplicação;
- b) data de validade ou período de validade (AUSTRO, 2017; XP, 2017; AUTONOMY, 2020; LOCALIZA, 2020; e MSGÁS, 2020): data o período de vigência do manual e de sua aplicação. Após o término dessa, esse manual deverá ser atualizado;
- c) nomes do elaborador e do aprovador (XP, 2017; TELESPAZIO, 2019; AUTONOMY, 2020; LOCALIZA, 2020; e MSGÁS, 2020): essas identificações são necessárias para comprovar se o elaborador é a pessoa ou o departamento responsável por esse tipo de informação, bem como, se o aprovador tem poderes para validar esse tipo de documento, respaldando sua aplicação na organização;
- d) controle de revisão ou versão (ELETROBRÁS, 2019; TELESPAZIO, 2019; COPASA, 2020; LOCALIZA, 2020; e TIM, 2020): esse controle indica a versão do manual para acompanhamento de suas revisões realizadas em pró de seu aperfeiçoamento e atualização;
- e) lista de definições ou conceitos (XP, 2017; MRV, 2018; ELETROBRÁS, 2019; COPASA, 2020; e LOCALIZA, 2020): relaciona as definições de termos importantes utilizados no manual; e
- f) objetivo (XP, 2017; MRV, 2018; ELETROBRÁS, 2019; COPASA, 2020; e LOCALIZA, 2020): estabelece o propósito do manual e/ou do procedimento.

4.3 ABRANGÊNCIA

Para a implantação do processo de *due diligence* é necessário dimensionar a abrangência de sua aplicação no cadastro de fornecedores, pois como se trata de um procedimento oneroso, estruturado e “auditável”, o mesmo deve focar nas compras e contratações que expõem a contratante aos riscos mais relevantes.

A utilização de critérios de abrangência vinculados aos riscos identificados para seleção de fornecedores em um processo de *due diligence*, é algo defendido por

Biegelman e Bartow (2012), já que nem todos os terceiros ou fornecedores devem ser submetidos a esse processo, pois há relações comerciais que não trazem nenhum risco à empresa (BERGAMO FILHO, 2019). Já para Hanoff (2017), “quanto maior o risco que esse terceiro representar aos seus negócios, seja por seu perfil ou pela própria atividade-fim por ele desempenhada, mais criteriosa deve ser a diligência prévia”.

Com relação aos riscos, esses critérios podem estar vinculados a ameaças como:

- a) **rescisões contratuais antecipadas e/ou litigiosas**, que além de ocasionar problemas judiciais, podem prejudicar o fornecimento de mercadorias e/ou de serviços estratégicos para a contratante, podendo afetar sua operação. Nesse risco há que se mencionar também a possibilidade de prejuízo financeiro em contratos que preveem verbas de adiantamentos ou de mobilizações;
- b) **ações trabalhistas**, que podem respingar nas empresas contratantes na condição de solidárias, responsabilizando essas pelo suporte de despesas trabalhistas extraordinárias com funcionários terceirizados;
- c) **danos à reputação**, com consequências prejudiciais à imagem da empresa, podendo reduzir suas vendas e receitas; e
- d) **vínculo com entidades adversas à contratante e às empresas do mesmo grupo**, repetindo um relacionamento com fornecedor que já tenha causado algum problema a essa(s).

Além de considerar os riscos na definição da abrangência da devida diligência, esse processo pode variar de tamanho e rigidez, da mais simples até a mais robusta, de acordo com o perfil do terceiro, valor da transação ou o grau de exposição (FARIA; BAYER, 2020).

Os critérios de abrangência da submissão de fornecedores ao processo de *due diligence* foram observados em alguns dos procedimentos pesquisados durante a elaboração desse estudo, tais como: Austro (2017), XP (2017), Carrefour (2019), Riosul (2019) e Eneva (2020).

Citando alguns exemplos desses critérios, instituições como Alagoas (2020) e Tarpon (2020) aplicam esse processo conforme classificação do perfil de risco do

fornecedor. Já as empresas MRV (2018), HDT (2020) e M SQUARE (2020) dimensionam o processo de *due diligence* conforme o tipo de serviço ou fornecimento.

Outras empresas estabelecem esses por meio dos valores a serem contratados, ou seja, quanto maior o valor do fornecimento, maior a exposição ao risco, se tornando fator determinante para que o fornecedor se sujeite ao processo de *due diligence*. Alguns exemplos disso são:

- a) a Apolo (2018) que não realiza *due diligence* em fornecedores onde fora estimado menos que R\$ 12.000,00 (doze mil reais) em cobranças anuais;
- b) a BW (2016) que aplica seu procedimento de devida diligência obrigatoriamente sempre que o pagamento anual de um fornecedor seja igual ou superior a R\$ 100.000,00 (cem mil reais);
- c) a MSGÁS (2020) que realiza sua *due diligence* em fornecedores cujo valor da contratação seja igual ou superior a R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais); e
- d) a Autonomy (2020) que “diligencia” fornecedores de materiais ou serviços de valor igual ou superior a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) para compras e contratações gerais.

Na contramão disso, há outras empresas que não utilizam esse tipo de critério de seleção de fornecedores, diligenciando todos da mesma forma, desde que abrangidos conforme seu procedimento específico (ALOCC, 2018; GARÍN, 2019; PANAVIDEIO, 2019; e ALAGOAS ATIVOS, 2020).

Todavia, independente do critério escolhido, esse deverá ser revisto periodicamente, tendo em vista que as variáveis poderão sofrer atualizações, como por exemplo:

- a) alteração significativa no portfólio estratégico de fornecedores;
- b) majoração e/ou atualização de valores contratuais por índices de reajustes;
- c) aumento ou redução da capacidade de executar os procedimentos da *due diligence*; e
- d) surgimento de novos riscos envolvendo o negócio.

É importante ressaltar que, independentemente do critério escolhido, é extremamente necessário que esse seja formalizado no manual. Ellis (2013) ainda afirma que, o processo deve fazer sentido para todos e o raciocínio por trás desse deve ser analisado, de forma que a devida diligência não seja complexa ao ponto de

dificultar sua implementação e que essa possa ser comparada com processos equivalentes de outras empresas semelhantes.

Com relação ao modelo proposto, o critério para definição do rol de fornecedores que se sujeitará ao procedimento de *due diligence*, se dará por meio do valor contratado ou a ser contratado, atendendo inclusive ao disposto em norma interna da EMPRESA 1 que determina a submissão obrigatória dos fornecedores ao processo de *due diligence* para contratações com valor acima de R\$ 30.600,00 (trinta mil e seiscentos reais) na data de 01/01/2021 reajustáveis conforme variação anual do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) calculado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), contada a partir da data de aprovação do manual proposto.

4.4 PLATAFORMA

No manual proposto, para controle de: documentos analisados, seus *status* e aprovação ou reprovação do fluxo de inclusão, inativação ou reavaliação do cadastro, será utilizado um modelo de formulário eletrônico no formato MICROSOFT EXCEL®.

Além de ser um processo simples de *due diligence*, a escolha do formulário eletrônico se deu também pelos argumentos mencionados abaixo por Marques e Oda (2012, p. 123):

Com o uso cada vez mais intensivo dos computadores e da *internet* há grande tendência no uso de formulários diretamente nos computadores, reduzindo o tempo de preenchimento, eliminando a necessidade de digitar ou inserir os dados nos sistemas e banco de dados. Com isso se obtém maior agilidade, redução do volume de papel, maior facilidade em encontrar arquivos controles, condições de trocar dados de diferentes bases ou arquivos, e há a possibilidade de gerar diferentes tipos de arquivos de segurança e outros.

Esse processo registrado no formulário eletrônico terá desdobramento em um *Enterprise Resource Planning (ERP)* que registrará a inclusão ou inativação do cadastro do fornecedor. Nesse caso, para acesso, o responsável pela aplicação do processo de *due diligence* (Analista de Cadastro) terá seu próprio *login* com usuário e senha exclusivos, a fim de efetuar esses registros, bem como manter a rastreabilidade de todas as suas movimentações dentro desse *ERP*.

O arquivamento dos documentos analisados será efetuado por intermédio de um(a) Gerenciamento/Gestão Eletrônico(a) de Documentos (GED) sujeito a *backup*

periódico. Além de arquivar o formulário e documentos da *due diligence*, esse GED também controlará a vigência dos cadastros de fornecedores, podendo emitir relatório de cadastros vincendos em período a ser definido.

4.5 RESPONSABILIDADES

No modelo proposto será necessária a indicação de um profissional, de preferência de dentro da contratante, como responsável pela aplicação dos procedimentos de *due diligence* no cadastro de fornecedores. Esse profissional será denominado como Analista de Cadastro que terá como atribuições:

- a) avaliar e reavaliar fornecedores cadastrados ou não na base de dados da contratante;
- b) cadastrar novos fornecedores no *ERP*;
- c) alterar dados cadastrais de fornecedores no *ERP*;
- d) apoiar o departamento de suprimentos no desenvolvimento de novos fornecedores; e
- e) inativar/bloquear fornecedores no *ERP*.

Todos os procedimentos do Analista de Cadastro serão evidenciados mediante documentos e dados legítimos, reunidos em um processo de avaliação do fornecedor, de forma a ser arquivado e consultado quando houver necessidade. Esse processo também será submetido à aprovação ou reprovação formal de outro profissional, geralmente de alçada superior, a fim de garantir uma segunda opinião e o respaldo hierárquico a respeito da *due diligence* realizada.

Para mitigar o risco de conflito de interesses, uma medida a ser tomada dentro desse processo, é que “haja segregação de função entre aqueles que realizam as diligências e os responsáveis por realizar a contratação” (BRASIL, 2018, p. 50). Partindo disso, o Analista de Cadastro não terá contato com as atividades de contratação do fornecedor.

Esse profissional deverá agir de forma independente na obtenção de documentos e informações do fornecedor, evidenciando maior idoneidade do processo e reduzindo a possibilidade de existência de conflito de interesses.

Logo, quem fará a intermediação entre a área de suprimentos/contratações e o Analista de Cadastro, será o Requisitante do Fornecimento que iniciará todas as modalidades do processo de *due diligence*.

4.6 RED FLAGS

O processo de *due diligence* analisa informações de fornecedores, sob vários aspectos, com intuito de identificar se há ou não indicadores de potenciais problemas que evidenciem algum risco inerente a transação comercial pretendida pela contratante.

Esses indicadores de potenciais problemas são chamados de *red flags* (BERGAMO FILHO, 2019, p. 64), “sinais de alerta” ou na sua versão traduzida como “bandeiras vermelhas” (REINA et al., 2008).

Essas bandeiras vermelhas funcionam como sintomas ou advertências precoces que podem determinar a existência de fraudes (ALBRECHT, 2011; e REINA et al. 2008). Ainda, “esses sinais de alerta refletem controles fracos ou sugerem padrões de mau comportamento” (DEL DEBBIO; MAEDA; AYRES, 2013, p. 271).

Em alguns casos, o tipo e a quantidade de *red flags* encontradas poderá guiar a investigação na procura de maiores informações a respeito dessas, pois esses sinais de alerta podem significar algo que está sendo escondido pelo fornecedor (ADUKIA, 2012). Nesse caso, se a empresa não possuir um sistema de detecção de bandeiras vermelhas, qualquer variação sem justificativa plausível deve ser analisada, confirmada e documentada nos papéis de trabalho da diligência (MACIEL; MACIEL, 2020), pois esses sinais de alerta precisam ser identificados e devidamente tratados (DEL DEBBIO; MAEDA; AYRES, 2013).

Apesar disso, a existência de *red flag* não exclui automaticamente o uso de um terceiro específico, mas faz com que seja exigida uma análise mais aprofundada da entidade, e o acúmulo destes alertas relacionam-se com o aumento gradativo do risco e a consequente diligência (SERV FOOD, 2018, p. 3).

Consoante a isso, a descoberta de uma *red flag* também não quer dizer que a empresa agiu de forma fraudulenta, pois essa trata-se apenas de um indício (REINA et al. 2008), que as vezes pode ser resolvido ou esclarecido pelo fornecedor dependendo situação.

Contudo, mesmo podendo ser resolvidas ou esclarecidas, as bandeiras vermelhas não devem ser ignoradas, mas sim monitoradas. No âmbito internacional, caso as empresas resolvam ignorar, ou mesmo que essas não tenham conhecimento direto das *red flags* relativas aos seus terceiros, as mesmas poderão ser responsabilizadas, de acordo com o *FCPA*, por “cegueira voluntária” ou “desconsideração consciente” (MOUSHEY, 2018).

Enfim, para “o sucesso da *due diligence* é essencial que essa seja devidamente documentada, descrevendo de forma clara e precisa, além de outras informações e conclusões, as *red flags* identificadas e suas soluções” (DEL DEBBIO; MAEDA; AYRES, 2013, p. 215).

O modelo proposto não avaliará todos os aspectos possíveis de um fornecedor, pois a intenção deste trabalho é de que esse modelo seja utilizado por qualquer tipo de empresa contratante, independentemente de seu tamanho, já que, conforme Gonçalves (2010), para negócios considerados pequenos, a dimensão explorada será bem menor a fim de que o custo do procedimento seja mais acessível.

Diante disso e dentro de um panorama financeiro e técnico apropriado, serão utilizados apenas os aspectos abaixo relacionados que abarcam os documentos e dados mais solicitados nas políticas e procedimentos de *due diligence* e de relacionamento e seleção de fornecedores, bem como em referências bibliográficas sobre a aplicação desse processo na investigação de fornecedores. São eles:

- a) aspecto contábil-financeiro;
- b) aspecto técnico-operacional;
- c) aspecto tributário-fiscal;
- d) aspecto ético-reputacional;
- e) aspecto legal, jurídico e societário; e
- f) aspecto trabalhista.

A análise de cada um desses aspectos tem como objetivo encontrar *red flags* que resultem na exposição da empresa contratante à algum risco.

Nos itens a seguir, serão destacadas algumas *red flags* dos aspectos mencionados acima, que constam no manual proposto, bem como, uma breve explanação sobre essas e seus riscos, tudo isso relacionado com a *due diligence* aplicada no cadastro de fornecedores.

4.6.1 *Red Flags* Contábil-Financeiras

4.6.1.1 *Introdução*

As *red flags* de natureza financeira e contábil podem retratar a incapacidade do fornecedor de viabilizar suas atividades e/ou de cumprir suas obrigações, por meio de suas finanças. Portanto, esse tipo de *red flag* é fruto da confrontação entre o patrimônio do fornecedor e seus compromissos assumidos, que possam resultar em sinais de provável insolvência.

Logo, nesse aspecto, a *due diligence* coleta, investiga e analisa dados e documentos referentes ao desempenho contábil-financeiro do fornecedor.

Ademais, nesse tipo de procedimento, é importante ressaltar que, a transparência e autenticidade dos dados e documentos fornecidos pela empresa diligenciada, que envolvem a apresentação de todos os débitos, histórico de dívidas, além dos balancetes e relatórios financeiros, é igualmente importante para a eficiência da *due diligence*.

Para isso, a contratante pode obter dados de entidades de proteção ao crédito e de pesquisa financeira, bem como exigir demonstrações contábeis assinadas pelo contador responsável, ou até mesmo que essas sejam auditadas por empresas de auditoria independente devidamente credenciadas em instituições representativas dessa classe, como o IBRACON.

4.6.1.2 *Red flags* destacadas

Quadro 2 - *Red Flags* Contábil-Financeiras do Fornecedor

Documento ou Informação	Referência(s)	Fonte(s)	<i>Red Flag</i>
Resultado de consulta	A3 (2019); SAMICO; NICOLAU (2019); e M SQUARE (2020)	Entidades de proteção ao crédito	Apresentar montante de dívidas que possam comprometer o fornecimento assumido ou a ser assumido junto à contratante
Demonstrações Financeiras do(s) último(s) exercício(s), assinadas pelo contador responsável	SERV FOOD (2018); REAL FOOD (2018); A3 (2019); e ABCR (2019)	Contador responsável	Ter demonstrações financeiras fracas ¹

Certidão cível de Falência e Concordata	ASSI (2019, p. 135)	Tribunal de Justiça da comarca do fornecedor	Apresentar certidão vigente com situação positiva de falência e/ou concordata
Declaração do Banco ou Dados Bancários	ESTAPAR (2016); CARREFOUR (2019); GFB (2019); e ENECON (2020)	Instituição(ões) bancária(s)	Ausência de comprovação de titularidade de conta corrente em instituição bancária

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2020

¹ Apresentar situação de insolvência e/ou incompatibilidade do ativo e passivo com o fornecimento assumido ou a ser assumido com a contratante.

4.6.1.3 Riscos envolvidos

Com relação aos riscos envolvidos a esses sinais de alerta, muitos deles são oriundos de possível desequilíbrio financeiro e/ou inadimplemento por parte do fornecedor e seus possíveis reflexos sob transação comercial efetivada ou a ser efetivada com a contratante.

Um fornecedor com situação financeira desequilibrada corre o risco de não suportar suas obrigações com seus subfornecedores, empregados e com o fisco, e por consequência, possivelmente não cumprirá com o objeto e obrigações contratuais assumidas com a contratante, refletindo negativamente sobre essa, resultando em:

- a) provável interrupção do fornecimento, prejudicando suas operações e causando perdas financeiras referentes às verbas contratuais adiantadas;
- b) perda do processo de contratação, gerando retrabalho e atrasos; e
- c) a possibilidade de assunção das dívidas com subcontratados/empregados, incorrendo em custos extras.

Ainda, durante o processo de *due diligence*, a contratante de posse dos balanços patrimoniais do fornecedor poderá efetuar diversas análises para avaliar a situação financeira do fornecedor, utilizando vários métodos. Como é o caso do modelo proposto que adota o cálculo do Índice de Liquidez Corrente (*current ratio*), que segundo Abensur (2009, p. 171), “avalia a capacidade da empresa de saldar seus compromissos a curto prazo” e é calculado por meio da equação (1).

$$\text{Índice de Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}} \quad (1)$$

Utilizando esse índice, caso o resultado seja menor que 1 (um), nessa análise a empresa não teria recursos financeiros de curto prazo suficientes para saldar seus

compromissos também de curto prazo. Caso o resultado seja igual ou maior que 1 (um), a empresa teria recursos financeiros de curto prazo suficientes para saldar seus compromissos também de curto prazo.

Apesar de não ser o método mais robusto, a utilização desse índice proporciona uma ideia da situação de liquidez a curto prazo do fornecedor, o que pode ser muito importante, pois uma situação em que o fornecedor não tem recursos de curto prazo suficientes para saldar seus compromissos também de curto prazo, poderá ensejar na descontinuidade ou na precariedade do fornecimento, tendo em vista que, o fornecedor poderá passar por dificuldades financeiras e em alguns casos, ter seu crédito limitado perante instituições financeiras e subfornecedores.

Já o fornecedor que apresente situação de falência ou concordata, correrá o risco de também ter essa limitação de crédito, o que evidencia a possibilidade dessa empresa não cumprir com o fornecimento pactuado.

No tocante à ausência de comprovação de titularidade de conta corrente bancária, isso demonstra que o fornecedor não possui relacionamento bancário ou que esse fora rompido, o que prejudica a comprovação dos pagamentos das parcelas contratuais pela contratante, vez que, as transferências bancárias eletrônicas permitem a rastreabilidade do depósito e evitam a circulação de moeda em espécie, reduzindo risco de extravio.

4.6.2 Red Flags Técnico-Operacionais

4.6.2.1 Introdução

As *red flags* técnico-operacionais são condicionantes vinculadas à capacidade e/ou habilitação técnica do fornecedor de cumprir com o objeto do fornecimento.

Dentro do modelo proposto neste trabalho, essa investigação pela busca desses sinais de alerta ocorrerá de forma mais superficial, de modo que esse processo seja mais rápido e objetivo, porém eficiente, a fim de detectar, preliminarmente, problemas técnicos do fornecedor.

Nesse processo, o papel das Entidades de Classe é fundamental para revelar as inconsistências técnicas dos fornecedores e de seus responsáveis técnicos em suas atividades regulamentadas. Essas entidades certificam os fornecedores que

possuem histórico regular, desde que suas ações sejam fiscalizadas pela entidade vinculada.

Além disso, haverá também a coleta e análise de documentos e dados emitidos por: Agências Reguladoras, outras contratantes e especialistas.

Essas outras contratantes poderão certificar o fornecimento executado pelo fornecedor diligenciado, emitindo atestados de capacidade técnica devidamente assinados, constando todas as informações essenciais sobre esse fornecimento, que deve ser equivalente ao que está sendo contratado. Dentre essas informações, como se trata de uma contratante do setor privado que não necessita seguir os dispositivos das leis nº 8666 de 1.993 e nº 8883 de 1.994, o atestado poderá conter:

- a) descrição do fornecimento;
- b) razão social da contratante;
- c) inscrição da contratante no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ);
- d) razão social do fornecedor;
- e) período de execução do fornecimento;
- f) valor total contratado;
- g) qual tipo de instrumento de contratação;
- h) data de emissão; e
- i) nome, cargo e assinatura do responsável pela emissão.

Contudo, caso o fornecedor já tenha executado fornecimento equivalente à contratante, de forma satisfatória, esse será dispensado de apresentar esses atestados.

No caso específico dos especialistas, é perfeitamente possível considerar, no processo de *due diligence*, documentos e dados apresentados por profissionais como: avaliadores, engenheiros, consultores, advogados, corretores e outros (MACIEL; MACIEL, 2020).

4.6.2.2 *Red Flags destacadas*

Quadro 3 - *Red Flags* Técnico-Operacionais do Fornecedor

Documento ou Informação	Referência(s)	Fonte(s)	<i>Red Flag</i>
-------------------------	---------------	----------	-----------------

Comprovante de inscrição e situação cadastral	ASSI (2019, p. 134); BRADESCO (2019); e SAMICO; NICOLAU (2019)	Receita Federal (Ministério da Economia)	Apresentar, nesse comprovante, códigos e descrições de atividades econômicas principais e secundárias diferentes do fornecimento
Laudo, relatório, outros documentos e/ou informações	MACIEL; MACIEL (2020, p. 66) ¹	Especialistas	Existência de documentos e/ou informações fundamentadas e de fonte fidedigna, comprovando falha técnica em fornecimento similar ou no próprio fornecimento
Atestado de capacidade técnica de fornecimento equivalente	ASSI (2019, p. 135); FORPUS (2019); POSTALIS (2019); e SAMICO; NICOLAU (2019)	Outra contratante	Não apresentar atestado de capacidade técnica válido de fornecimento equivalente, salvo se o fornecedor já tenha efetuado fornecimento equivalente e de forma satisfatória a mesma contratante
Outros Documentos ou Informações (técnico-operacionais) ²		Várias	Não apresentar ou apresentar com restrições, outros documentos e informações técnicos-operacionais exigidos pela contratante, essenciais para o desenvolvimento do fornecimento

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2020

¹ Apesar de não ter nenhuma referência no âmbito da *due diligence* de fornecedores/terceiros, foi apresentada referência no âmbito da *due diligence* em processos de fusões e aquisições, tendo em vista a importância desse(s) documento(s) para certificar que o fornecedor está apto a realizar o fornecimento pactuado.

² Alguns exemplos desses documentos e informações técnico-operacionais são: certificado de calibração, aferição, licenciamento e registro de equipamentos, ferramentas e instrumentos utilizados; certificado de treinamento e/ou reciclagem; apólices de Seguro Garantia; Certificação de Qualidade *International Organization for Standardization* (ISO), Anotação de Responsabilidade Técnica de fornecimento equivalente e etc., tudo isso relacionado ao fornecimento.

4.6.2.3 Riscos envolvidos

Sobre os riscos envolvidos nas *red flags* mencionadas acima, todas essas poderão evidenciar que o fornecedor se enquadra em algumas das situações abaixo:

- a) incapacidade técnica;
- b) inabilitação técnica; e
- c) impedimento para executar o fornecimento.

Tudo isso, além de sujeitar a contratante a estar se envolvendo com fornecedor que possui histórico de falha técnica em fornecimentos similares.

Portanto, essas *red flags* podem permitir que a contratante perceba a tempo alguns riscos que refletem na qualidade do fornecimento, evitando custos com correção e/ou substituição desse. Além de poder causar esses custos à contratante, seu envolvimento com fornecedor que apresente histórico de falha técnica pode arranhar sua reputação, ainda mais se essa falha tiver sido exposta publicamente.

4.6.3 Red Flags Tributário-Fiscais

4.6.3.1 Introdução

Dependendo da legislação aplicável, para o exercício legal das atividades o fornecedor deverá ter sua matriz e/ou filial(is) inscrita(s) nos cadastros de contribuintes do fisco federal, estadual e municipal.

No âmbito federal, Paulsen (2014, p. 144) explica que, “as pessoas jurídicas e entidades equiparadas têm como primeira das suas obrigações acessórias, condição ao próprio funcionamento regular, a inscrição no CNPJ”.

Já nos estados, como exemplo, apresenta-se a situação de Minas Gerais, onde os parágrafos 1º e 4º do art. 97 de seu Regulamento do Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transportes Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (RICMS), não desobrigam as pessoas, que realizam operações ou prestação de serviços, de se inscreverem como contribuintes nesse estado, o devendo fazer antes do início de suas atividades (MINAS GERAIS, 2002).

Em se tratando da legislação municipal, como exemplo apresenta-se a situação da maior cidade do Brasil, onde todas as pessoas jurídicas, contribuintes de tributos mobiliários - ou seja, de tributos que não tem relação com imóveis, como por exemplo o Imposto Sobre Serviços (ISS) e taxas de fiscalização - estão legalmente obrigadas ao registro no cadastro de contribuintes mobiliários da cidade de São Paulo, onde são registrados seus dados cadastrais (SÃO PAULO, 2020).

Além dessas inscrições em cadastros federal, estaduais e municipais, os fornecedores também podem ter outras obrigações com o fisco, sejam no recolhimento de tributos ou no cumprimento de obrigações acessórias.

Dessa forma, as *red flags* tributário-fiscais evidenciam pendências com relação ao recolhimento desses tributos e ao cumprimento de obrigações acessórias fiscais, mediante certidões vigentes, alvarás de funcionamento e/ou localização e cadastro ativo do contribuinte, que na sua grande maioria, podem ser obtidas pela *internet* ou expedidas pela repartição física fazendária da entidade pública arrecadadora.

4.6.3.2 *Red Flags destacadas*

Quadro 4 - *Red Flags* Tributário-Fiscais do Fornecedor

Documento ou Informação	Referência(s)	Fonte(s)	Red Flag
Comprovante de inscrição e situação cadastral	ASSI (2019, p. 134); ELETROBRÁS (2019); SAMICO; NICOLAU (2019); e M SQUARE (2020)	Receita Federal (Ministério da Economia)	Não apresentar esse comprovante com situação ativa
Alvará de localização e/ou funcionamento	ABCR (2019); ASSI (2019, p. 134); SAMICO; NICOLAU (2019); e NETTO (2020)	Prefeitura Municipal	Não apresentar esse alvará vigente
Certidão fiscal/tributária	ALAGOAS (2019); ASSI (2019, p. 134); SAMICO; NICOLAU (2019); e ALAGOAS ATIVOS (2020)	Prefeitura Municipal	Não apresentar certidão vigente: negativa sem efeitos de positiva, ou com situação regular ou nada consta
Certidão fiscal/tributária	ABCR (2019); ALAGOAS (2019); ASSI (2019, p. 134); SAMICO; NICOLAU (2019); e ALAGOAS ATIVOS (2020)	Secretaria da Fazenda do Estado	Não apresentar certidão vigente: negativa sem efeitos de positiva, ou com situação regular ou nada consta
Certidão fiscal/tributária	ALOC (2018); ASSI (2019, p. 134); ELETROBRÁS (2019); SAMICO; NICOLAU (2019); e ALAGOAS ATIVOS (2020)	Receita Federal (Ministério da Economia)	Não apresentar certidão vigente: negativa sem efeitos de positiva, ou com situação regular ou nada consta

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2020

4.6.3.3 *Riscos envolvidos*

A fiscalização tributária e fiscal está cada vez mais severa, impondo multas vultuosas contra sonegadores, de modo que seja extremamente necessário que a contratante adote medidas preliminares para identificar possíveis fornecedores

devedores, a fim de evitar repercussões financeiras, jurídicas e morais sob suas transações comerciais (KUHN, 2018). Ainda mais que as tecnologias empregadas pelo fisco na investigação de operações tributárias, acessando e cruzando dados, estão cada vez mais ágeis e precisas, coibindo a sonegação fiscal.

Além dessas possíveis repercussões, um fornecedor que apresenta restrições fiscais/tributárias tem indícios de instabilidade financeira e/ou de desorganização administrativa, colocando em dúvida o sucesso da transação comercial com a contratante. Ou seja, “saber se o fornecedor está adimplente com o fisco e com outros, pode evitar que, caso seja necessário pagar uma alta dívida, ele deixe de honrar obrigações prometidas em contrato” (SAMICO; NICOLAU, 2019).

Sem falar da necessidade de comprovação da inscrição do fornecedor nos cadastros de contribuintes municipais, estaduais e federal e da apresentação de alvará de funcionamento e localização vigente, confirmando a existência do mesmo como empresa, bem como, sua situação regular e atividade econômica equivalente para exercer o fornecimento.

4.6.4 Red Flags Ético-Reputacionais

4.6.4.1 Introdução

“Tão fundamental quanto os processos de controle internos para a preservação da boa reputação de uma empresa, é saber exatamente os padrões éticos dos seus parceiros de negócios” (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 112).

Portanto, é essencial que a empresa pesquise - de forma independente - seus terceiros para atestar suas reputações (DEL DEBBIO; MAEDA; AYRES, 2013).

Nesse processo de pesquisa independente, além de consulta aos bancos de dados públicos por intermédio de sítios de *internet*, a contratante deverá pesquisar documentos para identificar os sócios da empresa diligenciada e seus possíveis vínculos particulares com a contratante, evidenciando ou não algum tipo de conflito de interesse.

Ainda, sobre os sócios e administradores da empresa diligenciada, caso sejam considerados como Pessoas Expostas Politicamente (PEP), esses estarão sujeitos a terem sua movimentação financeira monitorada e selecionada pelo Banco Central do

Brasil (BACEN) visando prevenir a prática de crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores e de financiamento do terrorismo (BRASIL, 2020).

Diante disso, a contratante precisará avaliar os riscos de se envolver com esse tipo de fornecedor, tendo em vista o alto impacto da exposição de crimes como esses na mídia.

A contratante poderá se valer também de pesquisas sobre o histórico do fornecedor na *internet*, para levantar possíveis práticas que sejam incompatíveis com sua conduta (SILVA, 2019), bem como, procurar mídia negativa (análise reputacional) com palavras-chave em plataformas de busca (ANDRADE, 2019).

4.6.4.2 Red Flags destacadas

Quadro 5 - Red Flags Ético-Reputacionais do Fornecedor

Documento ou Informação	Referência(s)	Fonte(s)	Red Flag
Certidão com a situação cadastral vigente e indicação da última alteração contratual do Fornecedor X Quadro de sócios, administradores e colaboradores estratégicos da contratante	HANOFF (2017); ASSI (2018, p. 86-88); ALAGOAS (2019); PANAVIDEO (2019); POSTALIS (2019); e FACIAP (2020)	Fornecedor e Contratante	Possuir sócio, administrador ou colaborador que integram os quadros: de colaboradores estratégicos, de sócios e de administradores da contratante
Certidão com a situação cadastral vigente e indicação da última alteração contratual X Quadro de sócios, administradores e colaboradores estratégicos da contratante	HANOFF (2017); ASSI (2018, p. 86-88); ALAGOAS (2019); PANAVIDEO (2019); ALAGOAS ATIVOS (2020); e FACIAP (2020)	Fornecedor e Contratante	Possuir sócio e/ou administrador com até o 1º e 2º grau de parentesco por consanguinidade/afinidade ou situação conjugal com os colaboradores estratégicos, sócios e administradores da contratante
Cadastro de PEP	BRADESCO (2019); CARTAXO (2019); ELETROBRÁS (2019); PANAVIDEO (2019); CASTRO; GONÇALVES (2020)	Portal da Transparência do Governo Federal	Possuir em seu quadro de sócios e/ou administradores, pessoa considerada como PEP, ou seja, pessoa que desempenha ou tenha desempenhado, nos últimos 5 anos, cargos, empregos ou funções públicas relevantes, no Brasil

Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas (CEIS) ¹	ASSI (2018, p. 86-88); ALAGOAS (2019); BRADESCO (2019); CARTAXO (2019); PANAVIDEO (2019); SAMICO; NICOLAU (2019); CASTRO; GONÇALVES (2020); e CARVALHO et al. (2020, p. 128)	Portal da Transparência do Governo Federal	Constar nesse cadastro
Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP) ¹	ASSI (2018, p. 86-88); ALAGOAS (2019); BRADESCO (2019); CARTAXO (2019); PANAVIDEO (2019); SAMICO; NICOLAU (2019); CASTRO; GONÇALVES (2020) e CARVALHO et al. (2020, p. 128)	Portal da Transparência do Governo Federal	Constar nesse cadastro
Cadastro de Entidades Privadas sem Fins Lucrativos Impedidas (CEPIM)	BRADESCO (2019); PANAVIDEO (2019); SAMICO; NICOLAU (2019); e FACIAP (2020)	Portal da Transparência do Governo Federal	Constar nesse cadastro
Documentos ou Informações	A3 (2019); ASSI (2019, p. 134); CARTAXO (2019); ELETROBRÁS (2019); GARÍN (2019); AUTONOMY (2020); e CARVALHO et al. (2020, p. 127)	Mídia/ <i>Internet</i>	Possuir histórico de práticas negativas na mídia e na <i>internet</i> , que se opõe à conduta da contratante

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2020

¹ As consultas do CNEP e CEIS também poderão ser realizadas em conjunto com a consulta ao Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por Ato de Improbidade Administrativa e Inelegibilidade (CNIA) e com a extração da certidão de licitantes inidôneos, por meio da consulta consolidada de pessoa jurídica no sítio do Tribunal de Contas da União (TCU).

4.6.4.3 Riscos envolvidos

O fato da contratante evitar vínculo contratual com fornecedores que possuem sócio, administrador ou colaboradores estratégicos que também fazem parte dos quadros: de colaboradores estratégicos, de sócios e de administradores da contratante, ou que tenham até o 1º e 2º grau de parentesco por consanguinidade/afinidade ou situação conjugal entre esses, de certa forma reduz o

risco de manipulação dos resultados dos certames, mediante manobras entre os envolvidos, mitigando o risco de conflito de interesses nessa transação comercial.

No que tange o CEIS, CNEP e CEPIM, esses cadastros apresentam a relação de empresas e pessoas físicas que sofreram sanções (tais como: suspensão temporária, declaração de inidoneidade, impedimento de licitar e contratar, proibição de participar de licitações, dentre outras) que implicaram na restrição de participar de licitações ou de celebrar contratos com a administração pública e se apresentam como boas ferramentas de seleção de fornecedores, tendo em vista que, não é seguro se vincular às empresas constantes nesses cadastros por se tratar de entidades com esse histórico negativo.

Sobre os riscos de se envolver com uma empresa que tenha como sócio e/ou administrador um PEP, Santos (2019) destaca os seguintes:

- a) [risco de] reputação: risco de possível dano à reputação de uma organização, devido à percepção de que a organização poderia se beneficiar do relacionamento, principalmente por meio de suborno ou pagamento facilitado; e
- b) [risco] transacional: risco de que um pagamento, uma doação ou mesmo o valor pago por um serviço, seja encarado pelas autoridades brasileiras como lavagem de dinheiro ou corrupção como a obtenção de vantagem competitiva ou obtenção de um favor durante uma transação comercial, por exemplo.

Em se tratando de repercussão, é preciso mencionar que, a exposição negativa do fornecedor na mídia pode comprometer a contratante durante o vínculo entre ambas, sujeitando essa ao risco da perda de credibilidade junto aos seus parceiros, colaboradores e clientes, desgastando sua imagem no mercado.

Considerando as informações noticiadas na mídia, é evidente de que se essas forem negativas, mas ao mesmo tempo, serem pontuais ou devidamente rebatidas, os riscos serão minimizados. Caso contrário, essas referências negativas podem gerar dificuldades para a defesa da contratante, caso surjam problemas futuros (DEL DEBBIO; MAEDA; AYRES, 2013).

4.6.5 Red Flags Legais, Jurídicas e Societárias

4.6.5.1 Introdução

As demandas judiciais e societárias são fundamentais, tendo em vista o impacto que essas poderão gerar na decisão de firmar ou não o acordo de

fornecimento. Dessa forma, se faz necessário o recebimento das informações de todas as demandas, voluntariamente, pelo fornecedor ou a obtenção de informações por meio de consulta de documentos e dados disponíveis na *internet*.

Nesse sentido, as *red flags* legais, jurídicas e societárias podem se originar da existência de uma ação judicial, inquérito ou condenação envolvendo o fornecedor e/ou da descoberta de situação irregular do fornecedor com relação a sua representação no contrato, ambas sujeitas à avaliação de seus reflexos sobre a contratante.

Ainda, sobre a existência de ação judicial, autores como Kleindienst (2019) e Carvalho, Alvim, Bertocelli e Venturini (2020) defendem processos de *due diligence* em fornecedores para detecção de investigações envolvendo esses em casos de corrupção, fraude, propina, suborno, lavagem de dinheiro e outros ilícitos relevantes.

4.6.5.2 Red Flags destacadas

Quadro 6 - Red Flags Legais, Jurídicas e Societárias do Fornecedor

Documento ou Informação	Referência(s)	Fonte(s)	Red Flag
Certidão simplificada de documentos arquivados	ANDRADE (2019)	Junta Comercial, cartório de registro de pessoa jurídica ou OAB	Não apresentar essa certidão atualizada
Contrato Social, Ato Constitutivo, Estatuto Social ou Registro Comercial (esse último no caso de empresa individual)	ABCR (2019); ASSI (2019, p. 134); TELESPAPIO (2019); e ALAGOAS ATIVOS (2020)	Junta Comercial, cartório de registro de pessoa jurídica ou OAB	Não apresentar esse atualizado e registrado na Junta Comercial ou cartório de registro de pessoa jurídica ou na OAB no caso de escritório de advocacia
Certidão de Licitantes Inidôneos ¹	MRV (2018); ELETROBRÁS (2019); FACIAP (2020); GLOBALWEB (2020); HDT (2020); e MSGÁS (2020)	TCU	Não apresentar certidão vigente negativa: sem efeitos de positiva, ou com situação regular ou nada consta
Certidão de consulta ao CNIA ¹	ALAGOAS (2019); ELETROBRÁS (2019); SAMICO; NICOLAU (2019); e ALAGOAS ATIVOS (2020)	Conselho Nacional de Justiça (CNJ)	Não apresentar certidão vigente negativa: sem efeitos de positiva, ou com situação regular ou nada consta

Certidão de distribuição de ações judiciais	A3 (2019); ALAGOAS ATIVOS (2020); ALOCC (2020); AUTONOMY (2020); CARVALHO et al. (2020, p. 128); e TIM (2020)	Tribunal de Justiça Estadual da comarca do Fornecedor e da Contratante	Constar como réu em processo judicial, com decisão em 1ª instância desfavorável ao mesmo, condenando o fornecedor por crimes de: corrupção, lavagem de dinheiro, fraude, ocultação de bens e suborno; ou constar como réu ou autor em processo judicial envolvendo a contratante e empresas do mesmo grupo
Certidão de distribuição de ações judiciais	A3 (2019); ALAGOAS ATIVOS (2020); ALOCC (2020); AUTONOMY (2020); CARVALHO et al. (2020, p. 128); e TIM (2020)	Tribunal Regional Federal (TRF) da comarca do Fornecedor e da Contratante	Constar como réu em processo judicial, com decisão em 1ª instância desfavorável ao mesmo, condenando o fornecedor por crimes de: corrupção, lavagem de dinheiro, fraude, ocultação de bens e suborno; ou constar como réu ou autor em processo judicial envolvendo a contratante e empresas do mesmo grupo
Certidão de procedimentos extrajudiciais em tramitação	ANDRADE (2019); e ELETROBRÁS (2019)	Ministério Público Federal (MPF)	Constar procedimentos extrajudiciais em tramitação

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021

¹ As consultas do CNEP e CEIS também poderão ser realizadas em conjunto com a consulta ao CNIA e com a extração da certidão de licitantes inidôneos, por meio da consulta consolidada de pessoa jurídica no sítio do TCU.

4.6.5.3 Riscos envolvidos

É importante comprovar a composição societária do fornecedor por intermédio dos documentos societários, atas, contratos, aditamentos, procurações e certidão emitida pela Junta Comercial, a fim de atestar sua representatividade na formalização do compromisso de fornecimento, para que esse tenha validade jurídica. Sem validade jurídica, a contratante pode não ter poderes para obrigar o fornecedor a cumprir com suas obrigações contratuais. Essa representatividade também é essencial no direcionamento de notificações, bem como em aditamentos e encerramento do fornecimento.

Em outra vertente, há que se considerar a possibilidade de o fornecedor estar envolvido em algum procedimento extrajudicial tramitando no MPF, onde dependendo

do teor da investigação, poderá haver prejuízos à reputação da contratante que decida se envolver com esse fornecedor.

Sobre o relacionamento com um fornecedor que tenha sido julgado em ação judicial, mesmo que apenas em primeira instância, por crimes de corrupção, fraude, suborno e/ou lavagem de dinheiro, esse vínculo poderá implicar em riscos à reputação da contratante, tendo em vista que crimes como esses têm grande repercussão na mídia jornalística.

Já a existência de processo judicial entre o fornecedor e a contratante e empresas do mesmo grupo, demonstra indícios de que já houve contenda entre as partes, sendo evidente que a relação, em algum momento, foi malsucedida. Logo, há que se considerar também os reflexos dessa relação entre o fornecedor e as empresas coligadas, controladas e subsidiárias da contratante, pois essas fazem parte do mesmo grupo econômico, compartilhando riscos e experiências.

Por fim, há que se mencionar os riscos de se envolver com um fornecedor que conste no CNIA e no cadastro de licitantes inidôneos do TCU, o que evidencia que essa empresa possui histórico de inadimplemento de obrigações e de condenação por improbidade.

4.6.6 Red Flags Trabalhistas

4.6.6.1 Introdução

As restrições trabalhistas são caracterizadas pela apresentação de pendências dos fornecedores com seus empregados, estando esses com vínculo, ativo ou não, entre si. Essas pendências ajudam a compreender as práticas trabalhistas do fornecedor e definir eventuais riscos à contratante, já que a mesma, em muitos casos, pode responder subsidiariamente nos casos de inadimplemento por parte desse fornecedor.

4.6.6.2 Red Flags destacadas

Quadro 7 - *Red Flags* Trabalhistas do Fornecedor

Documento ou Informação	Referência(s)	Fonte(s)	<i>Red Flag</i>
--------------------------------	----------------------	-----------------	------------------------

Certidão de débitos trabalhistas do Banco Nacional de Devedores Trabalhistas	ABCR (2019); ALAGOAS (2019); ELETROBRÁS (2019); SAMICO; NICOLAU (2019); e AUTONOMY (2020)	Tribunal Superior do Trabalho (TST)	Não apresentar certidão vigente: negativa sem efeitos de positiva, ou com situação regular ou nada consta
Certidão de notícia de fato, procedimento preparatório, inquérito civil e procedimentos administrativos finalísticos	FREZZA (2018) ¹	Ministério Público do Trabalho (MPT)	Não apresentar certidão vigente: negativa sem efeitos de positiva, ou com situação regular ou nada consta
Certidão de débitos decorrentes de autuações	ELETROBRÁS (2019); ALAGOAS ATIVOS (2020); e FACIAP (2020)	Subsecretaria de Inspeção do Trabalho (SIT)	Não apresentar certidão vigente: negativa sem efeitos de positiva, ou com situação regular ou nada consta
Certidão para obrigações relacionadas ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS)	ALOCC (2018); ALAGOAS (2019); ELETROBRÁS (2019); SAMICO; NICOLAU (2019); e ALAGOAS ATIVOS (2020)	Caixa Econômica Federal (CEF)	Não apresentar certidão vigente: negativa sem efeitos de positiva, ou com situação regular ou nada consta

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2020

¹ Apesar de não ter nenhuma referência no âmbito da *due diligence* de fornecedores/terceiros, foi apresentada referência no âmbito da *due diligence* em concessões de terminais portuários, tendo em vista a importância desse documento para certificar que a contratante não possui procedimentos administrativos no MPT, a fim de avaliar sua real situação perante esse órgão público.

4.6.6.3 Riscos envolvidos

As *red flags* destacadas no item acima demonstram algum tipo de inadimplemento do fornecedor com seu(s) empregado(s).

Logo, é de extrema importância que a contratante se preocupe com esse histórico de inadimplência para mitigar vários riscos, pois, conforme Silva (2019), caso a haja contratação de fornecedor que não esteja adimplente com suas obrigações trabalhistas, a contratante poderá sofrer condenação trabalhista de forma subsidiária, na qualidade de tomadora de serviços.

Essa responsabilização subsidiária ou solidária advém do § 2º do art. 2º da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT):

Sempre que uma ou mais empresas, tendo, embora, cada uma delas, personalidade jurídica própria, estiverem sob a direção, controle ou administração de outra, ou ainda quando, mesmo guardando cada uma sua

autonomia, integrem grupo econômico, serão responsáveis solidariamente pelas obrigações decorrentes da relação de emprego (BRASIL, 1943).

Ou seja, por meio desse dispositivo fica evidente que o empregado poderá exigir o cumprimento da obrigação de qualquer uma das empresas pertencentes ao mesmo vínculo contratual, tendo em vista a relação solidária entre essas.

Isso sem contar com a possibilidade da terceirização das atividades meio e fim com a sanção, no ano de 2018, da nova lei da terceirização que aumenta os riscos dessas empreitadas tornando imprescindível a realização de *due diligence* e monitoramentos contínuos (ASSI, 2018).

Além desse risco inerente às obrigações trabalhistas, segundo Silva (2019), o Decreto 9.571/2018 também responsabiliza a contratante solidária por violação dos direitos humanos no âmbito das relações trabalhistas, com riscos de ser penalizada por meio de multas e outras sanções.

Outra forma de monitorar seus fornecedores quanto a esses riscos, segundo Hanoff (2017), é o acesso aos trabalhadores terceirizados ou “quarteirizados”, pois quanto menor for esse acesso, maiores as chances de ser surpreendido com alguma *red flag* trabalhista.

Portanto, os documentos mencionados no item anterior são essenciais para que a contratante monitore a situação trabalhista de seu fornecedor, podendo se adiantar com relação a sua exposição junto a esse, principalmente nos casos de potencial responsabilização solidária.

4.7 OPERACIONALIZAÇÃO

O processo de *due diligence* no cadastro de fornecedores, instruído no modelo proposto, é operacionalizado conforme as 5 etapas a seguir citadas por Netto (2020):

- a) o **planejamento e abordagem inicial** detalhando as modalidades do processo;
- b) a **confidencialidade** tratando do sigilo acerca das informações obtidas;
- c) o **levantamento de documentos e dados** acerca do fornecedor diligenciado;
- d) a **avaliação** das informações coletadas; e

- e) o **relatório ou formulário** registrando o desfecho do processo de *due diligence*, tudo isso acrescido das **disposições gerais**.

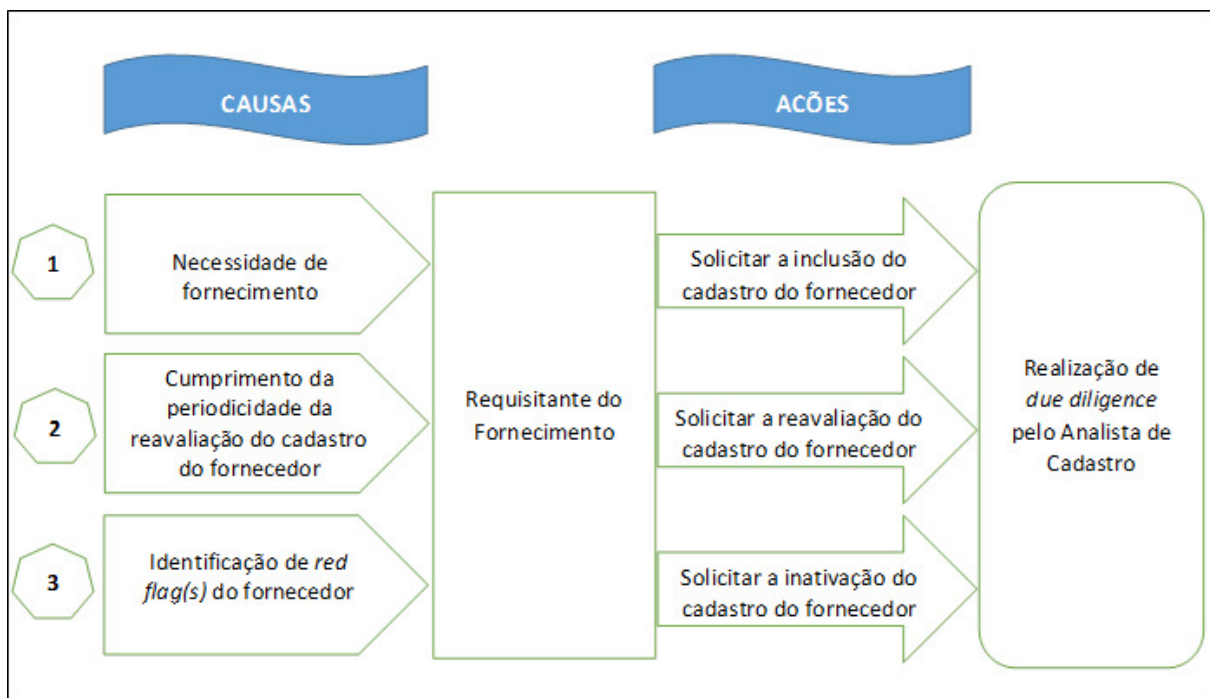
4.7.1 Planejamento e Abordagem Inicial

No modelo proposto, essa abordagem inicial ou *kick off* do processo de *due diligence* ocorre nas seguintes modalidades:

- a) Inclusão do cadastro de fornecedor;
- b) Reavaliação do cadastro de fornecedor; e
- c) Inativação do cadastro de fornecedor.

Basicamente o processo de cada uma dessas modalidades segue o fluxo de *kick off* da figura 4:

Figura 4 – Fluxo de *kick off*



Fonte: Do autor, 2020

- 1 Fluxo de *kick off* de Inclusão do cadastro de fornecedor
- 2 Fluxo de *kick off* de Reavaliação do cadastro de fornecedor
- 3 Fluxo de *kick off* de Inativação do cadastro de fornecedor

Lembrando que em todas as modalidades acima, o Requisitante do Fornecimento e o Analista de Cadastro representarão a contratante.

Nos tópicos a seguir serão resumidas cada uma dessas modalidades do processo de *due diligence*.

4.7.1.1 Inclusão do Cadastro de Fornecedor

Toda vez que for identificada, dentro da contratante, a necessidade de consumo de serviços e/ou de mercadorias, o Requisitante do Fornecimento solicitará, ao Analista de Cadastro, a inclusão do cadastro do fornecedor selecionado para esse fornecimento.

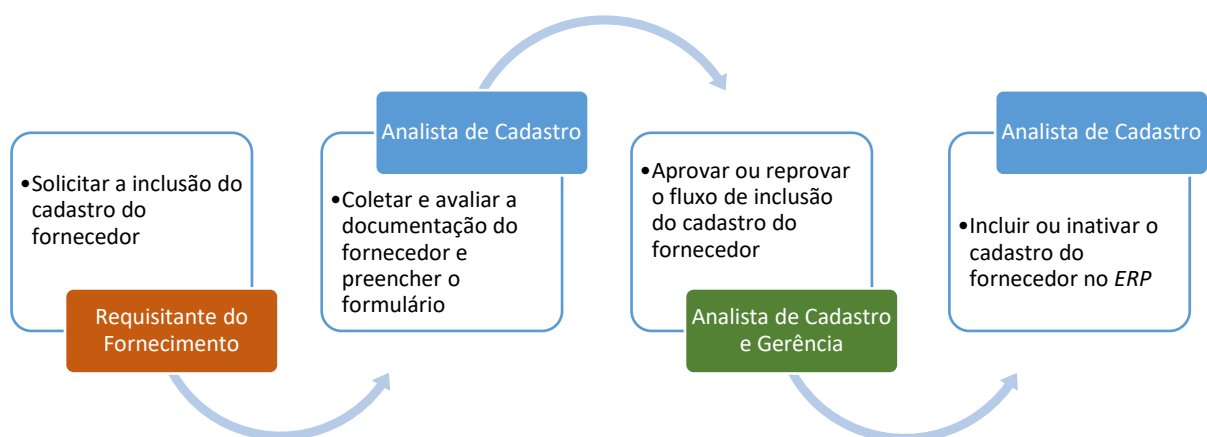
Logo, nessa modalidade a *due diligence* se iniciará após o processo licitatório (ABCR, 2019; ALAGOAS, 2019) e previamente ao:

- a) cadastramento do fornecedor (LOCALIZA, 2020);
- b) homologação ou decisão pela contratação do fornecedor; e
- c) a assinatura de instrumento de contratação (A3, 2019; CARREFOUR, 2019; ELETROBRÁS, 2019).

Ainda, conforme já mencionado no item 4.5, essas atividades da devida diligência e de cadastro serão desempenhadas pelo Analista de Cadastro.

No manual proposto, o fluxo resumido de inclusão do cadastro de fornecedor se dará conforme figura 5:

Figura 5 – Fluxo resumido de inclusão do cadastro de fornecedor



4.7.1.2 Reavaliação do Cadastro de Fornecedor

É natural que o ambiente corporativo, os planos e os objetivos do fornecedor sofram alterações em função de mudanças em sua estrutura interna ou até mesmo quando essa permaneça inalterada. Essas alterações poderão gerar transformações corporativas inesperadas que precisam ser monitoradas pelos seus parceiros de negócios, a fim de evitar impactos colaterais financeiros e reputacionais (FEROLA; ARANTES; OLIVEIRA, 2020).

Logo, quando em relacionamentos de longo prazo com terceiros, uma empresa deve adotar procedimentos de atualização de *due diligence* periodicamente, permitindo a detecção de mudanças na estrutura, propriedade e reputação do fornecedor, bem como no fornecimento, pois tudo isso pode determinar a continuidade ou não do vínculo comercial (MOUSHEY, 2018).

Consoante a isso, a norma sobre Sistemas de Gestão Anticorrupção da ISO 37001 recomenda que as empresas atualizem seus processos de *due diligence* envolvendo terceiros de alto risco, de preferência com frequências bem definidas (MOUSHEY, 2018; ASSI, 2019), dependendo dos riscos associados ao fornecedor (MOUSHEY, 2018).

Esse processo consiste em uma atualização cadastral mediante novos documentos e informações apresentadas pelo fornecedor (ORLA, 2018) ou por pesquisas abertas, seguindo o mesmo rito da inclusão do cadastro.

Assim, a realização da reavaliação obedecerá a periodicidade estabelecida pela empresa em seu procedimento. Alguns exemplos dessas periodicidades são:

- a) de 3 (três) meses a 1 (um) ano, dependendo do risco envolvido (ABEAR, 2017);
- b) de 1 (um) a 2 (dois) anos, dependendo do grau de risco da empresa-alvo (ALOCC, 2018);
- c) de 1 (um) a 3 (três) anos, dependendo do risco envolvido (A3, 2019; M SQUARE, 2020);
- d) a cada 01 (um) ano (APOLO, 2018; FACIAP, 2020);
- e) a cada 02 (dois) anos (BW, 2016; FUNDEPAR, 2018; ORLA, 2018);
- f) a cada 03 (três) anos (AUTONOMY, 2020); e
- g) a cada aditamento de contrato (MSGÁS, 2020).

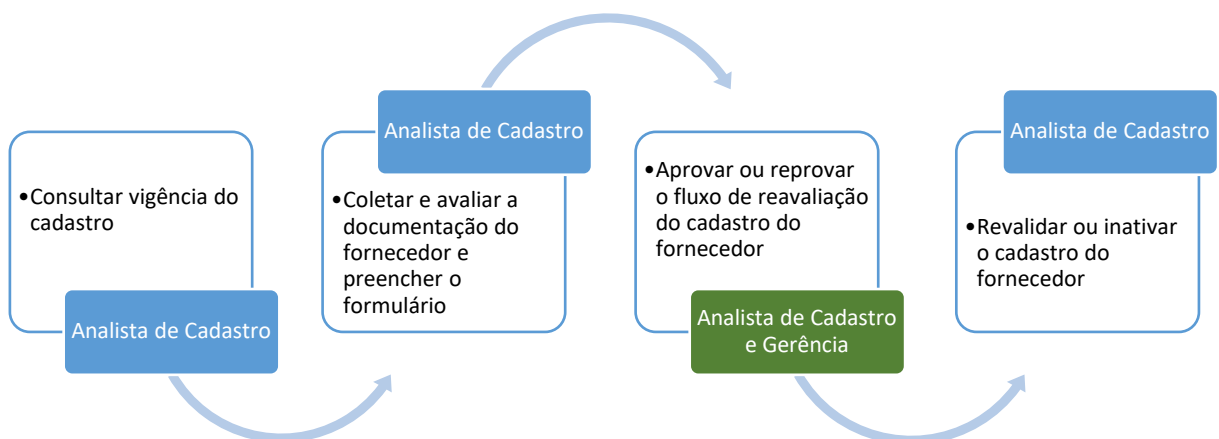
É importante ressaltar que, caso o vínculo contratual ou a previsão de fornecimentos e pagamentos não atinjam a periodicidade estabelecida, não haverá necessidade de diligenciar novamente esse fornecedor.

Todavia, para garantir o cumprimento da reavaliação periódica, bem como, cientificar o fornecedor de sua futura ocorrência, os instrumentos de contratação (contratos, editais, pedidos de orçamento, ordens de compra/serviços) deverão conter previsão ou cláusula que conceda à contratante o direito de realizar a *due diligence* periódica ou por demanda, contando com o apoio irrestrito desse fornecedor (ELETROBRÁS, 2019; MSGÁS, 2020), obrigando o fornecimento de documentos e dados pelo fornecedor e consentindo esse do processo de investigação ao qual se submeterá.

Enfim, o processo de reavaliação é uma forma de manter a empresa contratante ciente do modelo de gestão do fornecedor e da maneira pela qual esse interage com a sociedade, órgãos de fiscalização e o poder judiciário. Além disso, essa reavaliação permite compilar avaliações progressivas e atualizadas sobre os fornecedores, além de mapear e projetar riscos, reforçando a tomada de decisão em manter ou não esse vínculo (HANOFF, 2017).

Neste estudo, o manual proposto apresenta o fluxo de reavaliação do cadastro de fornecedor conforme resumo demonstrado na figura 6:

Figura 6 – Fluxo resumido de reavaliação do cadastro de fornecedor



Fonte: Do autor, 2021

4.7.1.3 Inativação do Cadastro de Fornecedor

Toda vez que for(em) identificado(s), pelo Requisitante do Fornecimento, indício(s) ou comprovação(ões) de *red flag(s)*, esse solicitará, ao Analista de Cadastro, a realização do processo de *due diligence* para inativação do cadastro desse fornecedor.

Logo, independente da periodicidade definida para a reavaliação da *due diligence*, caso se identifique qualquer situação de suspeita ou probabilidade de ocorrência de irregularidades envolvendo o fornecedor, poderá ser conduzida uma nova diligência (INGÁ, 2016; MRV, 2018; HDT, 2020) e caso isso implique na exposição da contratante à novos riscos, será aventada a possibilidade de rescisão do vínculo contratual com esse fornecedor (A3, 2019). Nesse caso, essa modalidade ocorrerá por demanda ou *spot*, quando houver suspeitas de *red flags* (INGÁ, 2016; MRV, 2018)

Além disso, a modalidade de inativação ou bloqueio do cadastro do fornecedor [também] será executada dependendo dos apontamentos identificados na *due diligence* da modalidade de inclusão (LOCALIZA, 2020) ou de reavaliação.

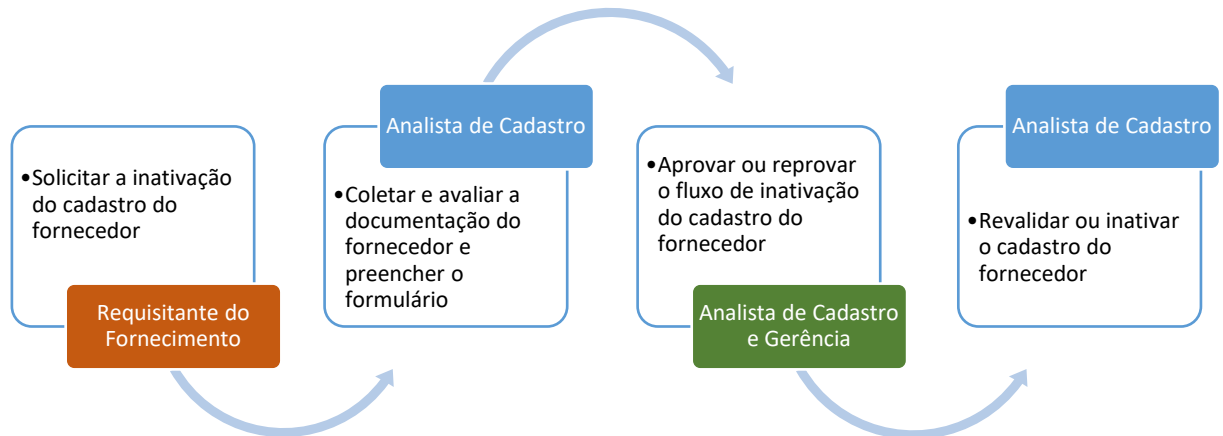
Nessa modalidade, uma empresa deve tomar medidas para garantir que seus funcionários sejam capazes de identificar *red flags* relacionadas aos terceiros e para quem relatar esses alertas, demonstrando que o Programa de *Compliance*, [caso esteja implantado], está funcionando (MOUSHEY, 2018).

Dessa forma, é importante lembrar que, havendo indícios de *red flag*, tal alerta deverá ser comunicado imediatamente ao fornecedor diligenciado para que esse tenha a oportunidade de tomar as medidas cabíveis para sua regularização (FEROLA; ARANTES; OLIVEIRA, 2020).

A partir daí, caso o processo de inativação do cadastro seja aprovado, o Analista de Cadastro efetuará o bloqueio do cadastro do fornecedor, que ficará inapto a manter relações comerciais com a contratante (LOCALIZA, 2020). Nesse caso, o Analista de Cadastro registrará a data e o motivo do bloqueio do cadastro (ALAGOAS ATIVOS, 2020).

Porém, essa inativação ou bloqueio não terá caráter permanente, já que o desbloqueio do cadastro poderá ocorrer após a análise de novos fatos e conclusão de que os apontamentos que fundamentaram o bloqueio não mais subsistem (LOCALIZA, 2020). Após isso, o Analista de Cadastro registrará as informações dessa nova *due diligence*, reativando o cadastro desse fornecedor.

A inativação, dentro do modelo proposto, seguirá o fluxo resumido na figura 7: Figura 7 – Fluxo resumido de inativação do cadastro de fornecedor



Fonte: Do autor, 2021

4.7.2 Confidencialidade

Durante o processo de *due diligence* muitas informações sobre o fornecedor são compartilhadas com a contratante, podendo gerar até mesmo um certo constrangimento. Contudo, esse constrangimento será evitado ou minimizado com a aplicação de um acordo de confidencialidade que disciplinará o fluxo de documentos e informações, restringindo seu uso previamente ou no curso da diligência prévia (PANOSSO, 2013).

Outra forma da contratante e seus funcionários manterem sigilo e confidencialidade das informações coletadas do fornecedor, é prever essa obrigação em sua política ou manual de seleção de fornecedores e/ou de *due diligence* (INGÁ, 2016; MRV, 2018; COPASA, 2020; HDT, 2020), ou em contrato ou acordo firmado entre as partes.

Todas essas medidas podem evitar que as informações sejam compartilhadas com concorrentes do fornecedor e outros que não fazem parte desse vínculo contratual.

4.7.3 Levantamento de documentos e dados

Após a fase inicial e o consentimento do sigilo de informações, independente da modalidade escolhida, o Analista de Cadastro procederá com o levantamento de informações (dados e documentos) que constituirão seu processo de *due diligence*. Neste caso, Faria e Bayer (2020) orienta-se levantamento de informações sobre: a empresa, sua área de negócio, adequação ao fornecimento contratado, sua estrutura organizacional, seus relacionamentos com outras organizações e indivíduos, apuração da integridade de seus sócios e/ou administradores (FARIA; BAYER, 2020), além de aspectos financeiros, reputacionais e jurídicos (NETTO, 2020).

Essa fase da devida diligência compreende as seguintes ações:

- a) solicitar documentos e informações à empresa-alvo (FUNDEPAR, 2018; FORPUS, 2019; MSGÁS, 2020);
- b) pesquisar, de forma independente, por intermédio de bancos de dados públicos e em sítios de entidades na *internet* (DEL DEBBIO; MAEDA; AYRES, 2013; SERV FOOD, 2018; FORPUS, 2019; GLOBALWEB, 2020);
- e
- c) outros meios de se obter informações sobre o fornecedor (NEVES, 2003; GONÇALVES, 2010).

Essas ações serão realizadas pelo Analista de Cadastro que coletará e organizará todos os documentos e dados necessários para atestar a situação da empresa com relação às *red flags* elencadas no item 4.6.

Com relação à solicitação de documentos e informações, Rocha e Quattrini (2012) afirmam que, para reduzir a chance de omissão de informações, essa solicitação deverá ocorrer de modo formal.

Em algumas empresas, a solicitação de informações ocorre por meio da aplicação de questionários ou formulários, onde o fornecedor responde perguntas que auxiliam a contratante na obtenção de informações (INGÁ, 2016, AUSTRO, 2017; SANGOI, 2018; SERV FOOD, 2018; COPASA, 2020; MSGÁS, 2020) que a auxiliam na compreensão da estrutura empresarial, quadro societário, experiência profissional, capacidade técnica, referências bancárias e reputacionais, dados sobre investigações etc., tudo isso a respeito do fornecedor avaliado (DEL DEBBIO; MAEDA; AYRES, 2013). “Esse questionário permite que a contratante conheça efetivamente seu contratado e suas práticas de mercado, principalmente aquelas vinculadas às condutas éticas ou outras que possam prejudicar o vínculo contratual” (ZENKNER;

CASTRO, 2020, p. 368) e, em alguns casos, é parte essencial desse processo de investigação (ABEAR, 2017; REAL FOOD, 2018; FORPUS, 2019; COPASA, 2020).

Esse questionário poderá ser conferido mediante uma pesquisa independente, por parte da contratante, para checar e confirmar as informações prestadas pelo fornecedor (SANGOI, 2018).

Porém, segundo Zenkner e Castro (2020), sua exigência como requisito de participação em certame da administração pública é inconstitucional, ao contrário de sua exigência para fins de contratação após a indicação do vencedor do certame.

Além disso, apenas a aplicação de um questionário aceitando toda e qualquer resposta fornecida não caracteriza uma diligência, independente da veracidade dos fatos (SANTANA, 2020).

Pois, na maioria das vezes, aceitam-se as respostas como verdades absolutas, ou pela impossibilidade de verificá-las na prática, ou por falta de recursos, ou por outra justificativa qualquer, contudo, se o resultado for negativo provavelmente a empresa diligenciada não revelará a verdadeira realidade, e por consequência, as respostas recebidas serão inúteis. (ZENKNER; CASTRO, 2020, p. 124).

Nessa mesma obra referenciada acima, esses mesmos autores ainda acrescentam que, estender o questionário não aumenta a qualidade do processo, mas tão somente amplia o trabalho infrutífero, mesmo porque essas informações se tornam rapidamente obsoletas exigindo atualizações periódicas pelo fornecedor diligenciado.

Logo, no modelo proposto, como o foco está na fundamentação das informações em documentação hábil e consultas às entidades públicas e/ou competentes que gozam de fidedignidade, não se fará necessária a utilização de questionários, mesmo porque, além de não ser uma ferramenta precisa conforme mencionado acima, qualquer pesquisa independente pode confirmar, até com mais fidelidade, as mesmas informações fornecidas nesse tipo de questionário.

No que tange essas pesquisas independentes acerca do fornecedor, essas poderão se dar por meio de bancos de dados públicos disponíveis gratuitamente na *internet* (SERV FOOD, 2018), permitindo que a contratante examine os terceiros (DEL DEBBIO; MAEDA; AYRES, 2013; FARIA; BAYER, 2020).

Esse tipo de pesquisa também poderá contar com consultas à empresas especializadas que poderão fornecer informações específicas de um determinado aspecto da empresa-alvo (DEL DEBBIO; MAEDA; AYRES, 2013).

Segundo Castro (2019, p. 28), alguns fatores inerentes à coleta e pesquisa são essenciais para o sucesso da *due diligence*, tais como:

- a) qualidade das informações disponibilizadas;
- b) divulgação, ao fornecedor, do prazo para envio dos documentos; e
- c) transmissão das expectativas da contratante, sobre a *due diligence*, ao fornecedor.

Já sobre a coleta de informações de fornecedores constituído por pessoas físicas, cabe ressaltar que alguns documentos e dados solicitados não se aplicam a esses, tais como:

- a) Balanços Patrimoniais;
- b) Ato constitutivo, estatuto e contrato social;
- c) Certidão emitida pela Junta Comercial;
- d) Alvará de localização e funcionamento;
- e) Certidão de FGTS emitida pela CEF; e
- f) Evidência de consulta ao CEIS, CNEP e CEPIM.

4.7.4 Avaliação

Conforme explicado no item anterior, independentemente do tipo de *due diligence*, esse processo será desenvolvido com base nos documentos e informações disponibilizadas pela empresa-alvo, bem como, nos dados obtidos perante outras entidades e órgãos (RICKEN, 2008).

Logo, para que haja efetividade nesse processo, aplicado aos fornecedores, as contratantes deverão estabelecer rotinas de recebimento de certidões, alvarás, licenças, demais documentos e dados atualizados da empresa-alvo (SILVA, 2019). Essa rotina poderá contar com um *check list* a fim de controlar o recebimento de documentos e dados, registrando o resultado de suas análises.

Contudo, mesmo que todas as informações e documentos estejam disponibilizados, caberá ao responsável pela *due diligence* [Analista de Cadastro] analisá-los com a “devida diligência” e “zelo razoável”, para verificar sua exatidão e completude (ROCHA; QUATTRINI, 2012). Ou seja, a análise dessas informações e documentos deve ocorrer de forma estruturada para que apresente os riscos envolvidos num possível vínculo contratual, com intuito de suportar a tomada de decisão dos gestores acerca dessa contratação (CASTRO; GONÇALVES, 2020).

Uma das partes dessa análise é chamada de *background check*, que trata da consolidação de dados públicos e privados consultados de fontes diversas como órgãos públicos e empresas especializadas, em busca da identificação de possíveis riscos inerentes ao relacionamento da contratante com fornecedores (ELETROBRÁS, 2019).

Esse termo *background check* na sua forma traduzida significa “verificação de antecedentes”, o que remete a pensar em uma averiguação de informações e dados de pessoas naturais, antes de uma contratação ou até mesmo em outros tipos de investigações. Mas, no caso de *background check* como uma etapa de *due diligence* aplicada aos fornecedores, esse termo refere-se à verificação de atos ou fatos passados, da empresa-alvo e de seus sócios, necessária para sua avaliação (ABEAR, 2017). Esse tipo de verificação pode auxiliar a contratante em compreender melhor seu fornecedor e suas atitudes, antes ou durante o vínculo comercial.

Todavia, conforme já foi mencionado acima, o *background check* é apenas uma parte da análise de todas as informações examinadas em uma *due diligence*, pois nem todas as informações e documentos analisados referem-se apenas aos antecedentes da empresa-alvo. Essas exceções podem descrever situações presentes e estáticas, tais como: contrato social, comprovante de situação cadastral na Receita Federal, dados bancários, licenciamentos, alvarás, certificados etc.

Algumas empresas executam esse *background check* e a análise dos demais documentos e informações com base em critérios relacionados aos riscos identificados inerentes à empresa-alvo, estabelecidos na *due diligence*, onde o Analista de Cadastro classificará esse fornecedor em graus de riscos definidos (INTS, 2019) para estabelecer a abrangência da devida diligência no fornecedor. Esses graus de riscos podem ser classificados como alto, médio e baixo, utilizando os seguintes critérios:

- a) tipo de atividade da empresa-alvo (MRV, 2018; A3, 2019; HDT, 2020; M SQUARE, 2020);
- b) perfil de risco do fornecedor (ALAGOAS, 2020; TARPON, 2020);
- c) quantidade de *red flags* detectadas (AUSTRO, 2017); e
- d) outros critérios especificados em procedimento próprio de *due diligence* (ABCR, 2019; ELETROBRÁS, 2019).

Outras empresas não utilizam esse tipo de classificação entre seus fornecedores, diligenciando todos da mesma forma, desde que abrangidos conforme seu procedimento específico (ALOCC, 2018; GARÍN, 2019; PANAVIDEO, 2019; ALAGOAS ATIVOS, 2020). O manual proposto também não utilizará esse tipo de classificação com intuito de facilitar o processo, tratando todos os fornecedores da mesma forma, desde que contemplados pelo seu critério de abrangência.

Ainda, durante a análise dos documentos e dados, no caso da necessidade de esclarecimento de informações incompletas ou divergentes, essas podem ser explicadas pelos fornecedores, com o objetivo de elucidar tais fatos de forma satisfatória à contratante (FORPUS, 2019; MSGÁS, 2020).

Após o exame dos esclarecimentos adicionais, o Analista de Cadastro recomendará, de acordo com o procedimento de *due diligence*, a inclusão, [revalidação] ou inativação do cadastro do fornecedor, e por consequência, o estabelecimento ou não de vínculo contratual ou sua rescisão (INTS, 2019).

Mesmo diante de tudo isso que foi explanado a respeito da avaliação de documentos e dados, é importante ressaltar que:

Due diligence não é uma ferramenta perfeita. As ausências de informações negativas, não necessariamente significam que o parceiro de negócio não possa causar risco. Entretanto, os resultados precisam ser cautelosamente avaliados e um julgamento racional realizado, com base nos fatos disponíveis. A intenção geral é obter informações suficientes para poder formar um julgamento racional (...) (REAL FOOD, 2018, p. 7; SERV FOOD, 2018, p. 7).

4.7.5 Relatório ou Formulário

Todo o processo de *due diligence* deverá ser registrado em um relatório ou formulário, onde serão relatados: os problemas encontrados, a manifestação de decisão preliminar do Analista de Cadastro quanto a situação do fornecedor e as justificativas do processo de análise.

Portanto, o processo de *due diligence* deve contar com um formulário especial para resumir seus resultados (ANTONOVA, 2019).

Logo, no modelo proposto, esse formulário será apresentado no formato de um *check list* emitido pelo Analista de Cadastro, contendo:

- a) identificação do fornecedor;
- b) identificação do Requisitante do Fornecimento;

- c) número do processo ou do formulário;
- d) *check list* de documentos e dados recebidos;
- e) resultado da avaliação de cada documento e dados recebidos;
- f) modalidade de *due diligence*;
- g) observações sobre o processo;
- h) decisão do Analista de Cadastro em conjunto com instância superior da contratante e suas justificativas;
- i) data; e
- j) assinaturas.

Após a conclusão do processo de *due diligence* pelo Analista de Cadastro, esse formulário assinado e os dados e documentos avaliados serão submetidos a alguma instância superior ou de conferência na estrutura organizacional da contratante para aprovação ou reprovação final (MIRAE, 2017; NOVA FUTURA, 2017; INTS, 2019).

Algumas empresas têm como prática remeter o processo ao seu departamento ou área de *compliance*, de conformidade, de ética ou jurídica, para aprovação, reprovação ou recomendação final do fluxo de inclusão, inativação ou reavaliação (MRV, 2018; A3, 2019; BRESCO, 2019; PANAVIDEO, 2019).

Independentemente de quem fará a recomendação final sobre fornecedor, é importante ressaltar que o formulário ou relatório não tomará decisão a respeito de uma contratação ou continuidade de operação já contratada, mas fornecer informações que colaboram com a tomada de decisão, auxiliando a mitigação de riscos materiais e “reputacionais” decorrentes de relações comerciais, permitindo que os administradores emitam juízos razoáveis sobre a sua estratégia de decisão (FARIA; BAYER, 2020).

No modelo apresentado nesse trabalho, levando em consideração que algumas empresas não possuem os departamentos ou áreas citadas acima, após a conclusão do processo de *due diligence* pelo Analista de Cadastro, o formulário assinado, os documentos e dados avaliados serão submetidos à gerência pertinente, para que ambos cheguem a uma decisão final de aprovação ou reprovação do fluxo adequado ao processo.

Caso seja aprovado, “o fornecedor terá seu cadastro incluso na base de dados da contratante após a conclusão adequada de sua devida diligência” (BIEGELMAN;

BARTOW, 2012, p. 318). A partir disso, ele estará apto a participar dos processos de compra e contratação da empresa contratante, até o final da vigência de seu cadastro.

De outro lado, dependendo dos apontamentos identificados, o responsável pela decisão final poderá reprová-la, porém permitir que o fornecedor apresente alguma argumentação e provas documentais contra essas (ALAGOAS, 2019; FEROLA; ARANTES; OLIVEIRA, 2020), pois, a identificação de uma ou mais *red flags* por si só não significam que esse fornecedor está descartado. Logo, assim que a(s) *red flag(s)* não mais subsista(m), será solicitada a ativação do cadastro de fornecedor (LOCALIZA, 2020).

Mas se a(s) *red flag(s)* persistir(em), mesmo após as argumentações do fornecedor, ocorrerá a inativação imediata desse, que ficará inapto a manter relações comerciais com a contratante, até que uma nova inclusão possa ser realizada mediante outra *due diligence* (LOCALIZA, 2020). Neste caso, o Analista de Cadastro registrará a data e o motivo da inativação do cadastro, garantindo o controle e rastreabilidade das informações (ALAGOAS, 2019) e o fornecedor ficará impossibilitado de ser contratado para negociações futuras (MRV, 2018).

É importante mencionar que, enquanto a *due diligence* não for finalizada e o fornecedor aprovado, esse não poderá realizar qualquer fornecimento (DEL DEBBIO; MAEDA; AYRES, 2013).

Caso o fornecedor já esteja contratado para qualquer relacionamento e fora detectada alguma *red flag*, será necessária a realização de uma devida diligência da situação desse fornecedor (A3, 2019). Nesse caso, o Analista de Cadastro poderá cobrar a regularização desse(s) sinal(is) de alerta ou solicitar o(s) documento(s) necessário(s) do fornecedor já contratado, por intermédio, até mesmo, de notificações contratuais.

4.7.6 Disposições Gerais

4.7.6.1 Arquivo

“Os resultados dos procedimentos de *due diligence*, ainda que negativos e que resultem na não contratação de um terceiro, devem ser adequadamente documentados e arquivados para fácil referência futura” (DEL DEBBIO; MAEDA;

AYRES, 2013, p. 194). Isto é, as empresas devem manter arquivados esses registros, não apenas dos fornecedores contratados, mas também dos reprovados, para permitir a consulta das etapas do processo da *due diligence*, anos depois de sua conclusão, bem como para atestarem o funcionamento de seus procedimentos (ELLIS, 2013).

Inclusive, por se tratar de um processo “auditável”, essa consulta e exame dos registros arquivados é um elo importantíssimo entre a *due diligence*, a auditoria e monitoramento, ambos pilares do Programa de *Compliance* (LIMA, 2017).

Logo, todos os documentos gerados (formulário preenchido e assinado com a documentação coletada e analisada) deverão ser devidamente arquivados para consulta da contratante.

Algumas empresas têm como prática o arquivamento - em meio físico e/ou eletrônico - dos documentos e informações coletadas durante o processo de contratação e durante o processo de *due diligence* (ABCR, 2019), mantendo esse arquivo por um período mínimo de 05 (cinco) anos (ALOCC, 2018; A3, 2019; e M SQUARE, 2020) ou por tempo indeterminado (AUTONOMY, 2020).

Para isso, a contratante estabelecerá procedimento de *backup* rotineiro de todas as informações e documentos coletados, bem como de seu banco de dados do cadastro de fornecedores e formulários oriundos do processo de *due diligence*.

4.7.6.2 Aspectos Contratuais

“Analisada a realização de *due diligence*, passa-se a tratar da forma pela qual os terceiros devem ser contratados de modo que os riscos a eles inerentes sejam mitigados” (DEL DEBBIO; MAEDA; AYRES, 2013, p. 215).

Para isso, é importante que no ato da contratação do fornecedor, esse esteja ciente de suas obrigações quanto ao atendimento do processo de reavaliação e inativação de seu cadastro. Não somente pelo compartilhamento das informações e documentos solicitados, mas também com relação ao cumprimento de obrigações que evitem o enquadramento do fornecedor a qualquer uma das *red flags* elencadas no processo de *due diligence*.

Logo, “uma vez aprovada no processo de *due diligence*, a relação com o terceiro deverá ser formalizada em um contrato escrito. Mesmo parecendo óbvio, é

muito comum que [algumas] empresas não tenham contratos formais com seus terceiros” (DEL DEBBIO; MAEDA; AYRES, 2013, p. 215).

Assim, no ato da formalização do contrato com o fornecedor, recomenda-se a inclusão de cláusula que viabilize realização de *due diligence* (KLEINDIENST, 2019; CARVALHO; ALVIM; BERTOCCELLI; VENTURINI, 2020). Portanto, o instrumento de contratação do fornecimento obrigará o fornecedor ao cumprimento dessa obrigação e prever a aplicação de multas pelo não cumprimento dessa, podendo até mesmo, ensejar na rescisão contratual.

Além disso, algumas políticas de *due diligence*, de anticorrupção e de contratação de fornecedores preveem cláusula contratual que conceda o direito da contratante de realizar auditoria para monitoramento do terceiro (DEL DEBBIO; MAEDA; AYRES, 2013; AUTONOMY, 2020; ENEVA, 2020; MSGÁS, 2020), ou cláusula necessária para o cumprimento dos dispositivos da política de *due diligence* (COPASA, 2020).

4.7.6.3 Subcontratados pelo fornecedor

No processo de *due diligence* não se pode esquecer que os subcontratados pelos fornecedores também deverão passar pelo mesmo processo de diligência, pois as contratantes não estarão isentas de sanção ou exposição, caso esse subcontratado venha a cometer atos ilícitos (FEROLA; ARANTES; OLIVEIRA 2020).

Todavia, é fundamental que esse subcontratado esteja envolvido no objeto do fornecimento estabelecido entre o fornecedor e a contratante, para que esse seja submetido à *due diligence*.

Caso esse fornecedor já possua um Programa de *Compliance* que contemple processo de *due diligence*, alguns riscos poderão ser evitados ou mitigados, tais como: de que alguma pendência de uma subcontratada respingue na reputação da contratante e/ou de que haja prejuízos ao fornecimento pactuado.

Uma forma de prevenir riscos relativos às subcontratações seria a inserção de cláusula contratual obrigando a comunicação prévia por quando houver uma subcontratação durante a realização do fornecimento, pois assim, a contratante poderia realizar um processo de *due diligence* nesse subcontratado para verificar se

há algum risco reputacional iminente que permita rescindir o contrato sem ônus à contratante (KLEINDIENST, 2019).

Com relação a esses cuidados, algumas empresas estabelecem em suas políticas e procedimentos relacionados aos fornecedores os seguintes itens:

- a) a inclusão de cláusula, em seus contratos, obrigando o consentimento prévio da contratante relativo às subcontratações envolvidas no objeto do fornecimento (FACIAP, 2020; e GLOBALWEB, 2020); e
- b) a realização de *due diligence* também em subcontratadas envolvidas no objeto do fornecimento (EMBRAER, 2014; VISIONA, 2017; REAL FOOD, 2018; SERV FOOD, 2018; FORPUS, 2019; RIOSUL, 2019; e GLOBALWEB, 2020).

4.7.6.4 *Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)*

Os dados e documentos referentes às pessoas naturais são protegidos pela LGPD que determina a anuência prévia da pessoa física quanto a coleta, utilização, armazenamento e compartilhamento de seus dados (NETTO, 2020). Portanto, cabe ao Analista de Cadastro obter autorização prévia por escrito antes de iniciar seus trabalhos de investigação de pessoa física.

Sendo assim, a contratante deverá se certificar da segurança das informações armazenadas em seu banco de dados e em sua rede de informações, de forma que esses não sejam violados e/ou compartilhados de forma a desrespeitar os dispositivos da LGPD.

Contudo, apesar de configurarem como a maioria dos fornecedores, as pessoas jurídicas de direito público e privado mencionadas no primeiro artigo da LGPD, ao contrário das pessoas físicas, não têm seus dados protegidos por essa lei conforme afirmam Paduan Seta (2019) e Martins (2020).

Apesar disso, a segurança dos dados não deve apenas se restringir às pessoas físicas, mas também deve alcançar os dados de pessoas jurídicas, a fim de não expor dados de potenciais parceiros comerciais e informações pessoais contidas em documentos dessas, visto que são as pessoas naturais que constituem as pessoas jurídicas.

4.7.6.5 *Evolução dos procedimentos de due diligence*

Todos os procedimentos demonstrados neste trabalho são contemporâneos, ou seja, podem ser desenvolvidos normalmente na época atual dessa dissertação e podem surtir efeitos significativos atingindo os objetivos da *due diligence*.

Porém, muitos desses procedimentos poderão ser aprimorados com:

- a) a evolução nas técnicas de obtenção das informações;
- b) os adventos da informática;
- c) a redução da burocracia das entidades nas quais se buscam as informações de fornecedores;
- d) alterações na legislação vigente; e
- e) surgimento de novas *red flags* referentes a novos riscos.

Logo, na medida em que houver esses aprimoramentos, o manual proposto deverá sofrer revisão para representar fielmente as condições atuais de coleta, análise e conclusão a respeito dos dados e documentos que compõem o processo de *due diligence*.

5 RESULTADOS

5.1 APLICAÇÃO DA PROPOSTA NOS FORNECEDORES

Para atingir o objetivo geral deste estudo, os procedimentos constantes no manual do modelo proposto foram aplicados em 20 (vinte) fornecedores nacionais diversos de uma empresa privada de médio porte do setor de energia elétrica (neste estudo denominada como EMPRESA 1), com fornecimentos variando de R\$ 36.400,00 (trinta e seis mil e quatrocentos reais) a R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais) em atendimento à abrangência definida no manual, conforme relação do quadro 8:

Quadro 8 – *Relação de fornecedores diligenciados*

Formulário	Data	Fornecedor	Tipo	Fornecimento	Modalidade
0005/2021	12/02/21	A	Mercadoria	Equipamentos	Inclusão
0006/2021	12/02/21	B	Serviço	Implantação e manutenção de mata ciliar	Inativação
0007/2021	12/02/21	C	Serviço	Monitoramento de macrófitas no reservatório	Reavaliação
0008/2021	12/02/21	D	Serviço	Serviços de portaria	Reavaliação
0009/2021	12/02/21	E	Serviço	Vigilância patrimonial	Reavaliação
0010/2021	12/02/21	F	Serviço	Monitoramento de rede hidrométrica	Reavaliação
0011/2021	12/02/21	G	Serviço	Conservação e limpeza	Inativação
0012/2021	12/02/21	H	Serviço	Monitoramento da ictiofauna no reservatório	Inclusão
0013/2021	12/02/21	I	Locação	Veículos	Inclusão
0014/2021	12/02/21	J	Serviço	Operação e manutenção	Reavaliação
0015/2021	12/02/21	K	Locação	Locação de CFTV	Inclusão
0016/2021	12/02/21	L	Locação	Locação de equipamentos	Reavaliação
0017/2021	02/03/21	M	Serviço	Análise de potabilidade de água e efluentes	Inclusão
0018/2021	02/03/21	N	Serviço	Mergulhos e inspeções subaquáticas	Inativação
0019/2021	10/03/21	O	Serviço	Mergulhos e inspeções subaquáticas	Inclusão
0020/2021	12/03/21	P	Serviço	Manutenção em equipamentos de informática	Inclusão

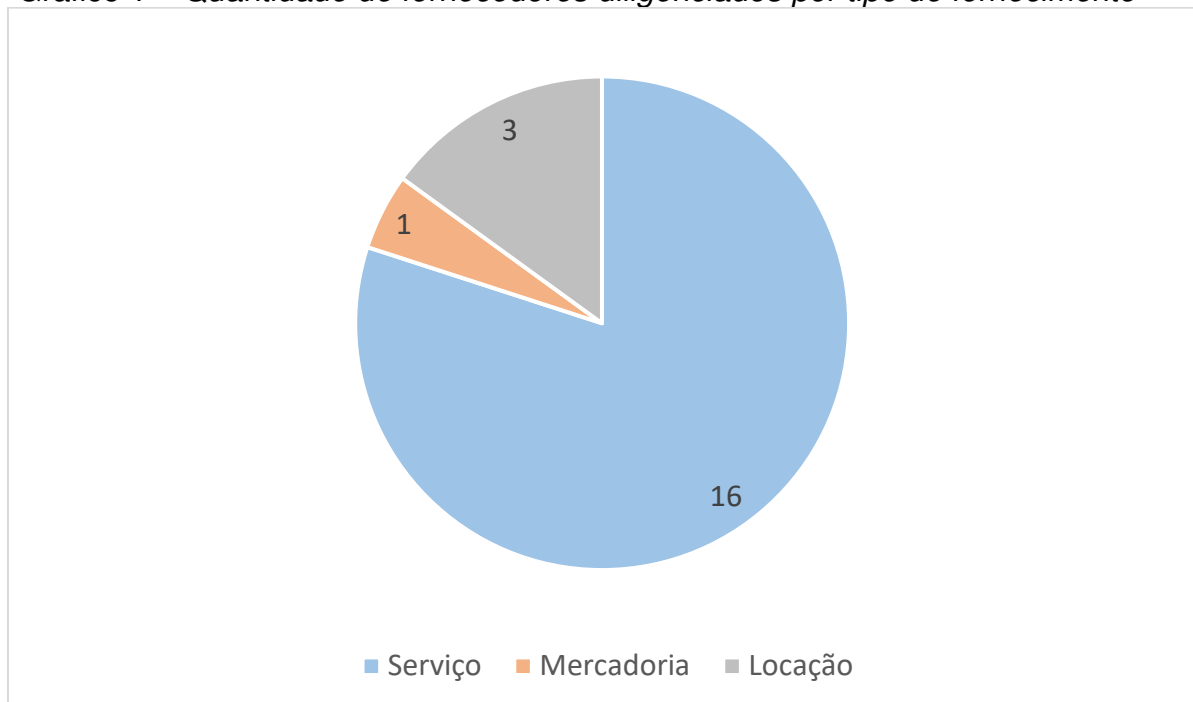
0021/2021	12/03/21	Q	Serviço	Mergulhos e inspeções subaquáticas	Inclusão
0022/2021	24/03/21	R	Serviço	Pequenas obras civis	Reavaliação
0023/2021	29/03/21	S	Serviço	Manutenção em elevador	Inclusão
0024/2021	29/03/21	T	Serviço	Contabilidade fiscal e pessoal	Inclusão

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021

Conforme acima, cada processo gerou seu próprio formulário e sua respectiva documentação avaliada.

Com relação ao tipo de fornecimento, os fornecedores diligenciados se apresentaram da seguinte forma:

Gráfico 1 – *Quantidade de fornecedores diligenciados por tipo de fornecimento*

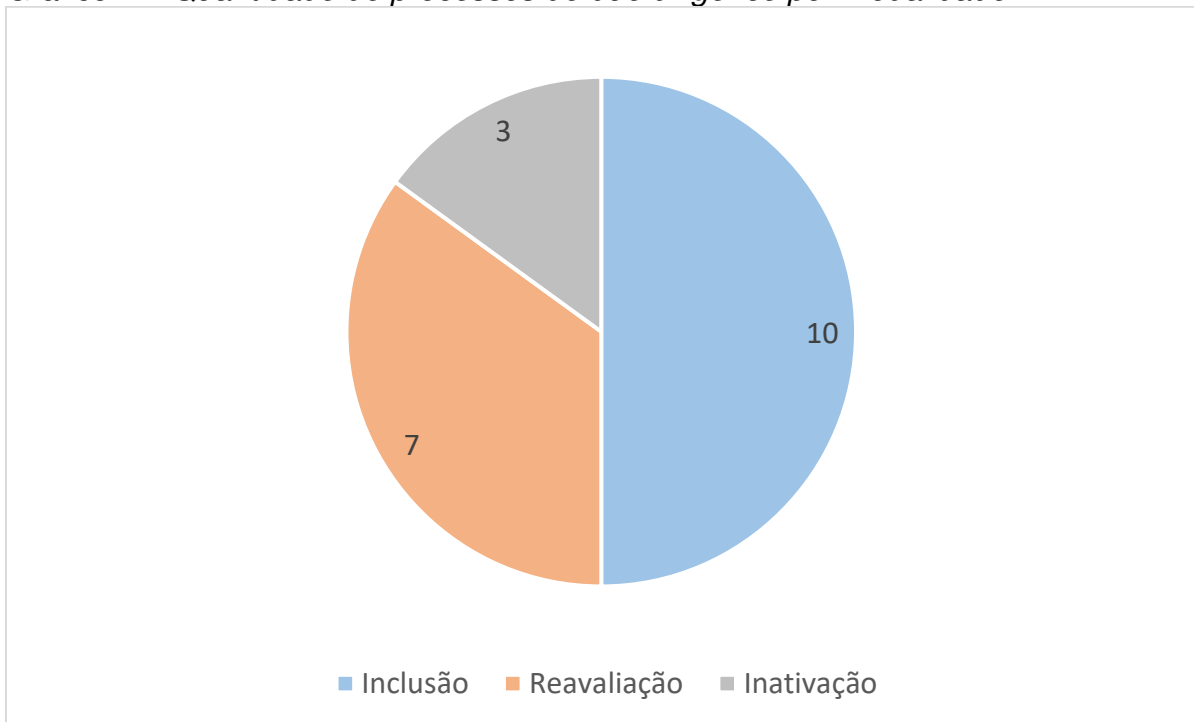


Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021

O gráfico 1 demonstra que a maioria dos fornecedores diligenciados forneceram serviços, tendo em vista que a EMPRESA 1 não realiza grandes compras de mercadorias pois não trabalha com manufatura de produtos e adquiriu, a um bom tempo, seus ativos de operação que ainda se encontram em bom estado de funcionamento demandando pouca reposição de componentes.

Já com relação a modalidade do processo de *due diligence*, os processos se apresentaram da seguinte forma:

Gráfico 2 – Quantidade de processos de due diligence por modalidade



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021

Os resultados oriundos da aplicação do modelo proposto, nos fornecedores acima, foram avaliados à luz da operacionalização dos procedimentos descritos no manual e conforme sua exposição aos riscos mitigados ou evitados. Logo, seguem abaixo os resultados da aplicação em cada fornecedor:

- FORNECEDOR A – Apesar de apresentar uma *red flag* trabalhista, esta foi considerada pouco relevante e sem riscos à contratante. Logo, o processo foi aprovado na modalidade de inclusão;
- FORNECEDOR B – Foram levantadas duas *red flags* trabalhistas extremamente relevantes e de alto risco à contratante, que ensejaram na aprovação da modalidade de inativação;
- FORNECEDOR C – Embora tenha sido encontrada uma *red flag* contábil-financeira, essa foi considerada pouco relevante por não implicar em riscos à contratante. Logo, o processo foi aprovado na modalidade de reavaliação;
- FORNECEDOR D – Não apresentou *red flag* e, portanto, o processo foi aprovado na modalidade de reavaliação;
- FORNECEDOR E – Também não apresentou *red flag*, tendo seu processo aprovado na modalidade de reavaliação;

- FORNECEDOR F – Ainda que tenha sido observada uma *red flag* contábil-financeira, essa foi classificada como irrelevante, pois não implica em riscos à contratante, aprovando o processo na modalidade de reavaliação;
- FORNECEDOR G – Como foram apontadas 06 (seis) *red flags*, na maioria trabalhistas, e como o fornecedor é do ramo da terceirização, o processo foi aprovado na modalidade de inativação;
- FORNECEDOR H – Nenhuma *red flag* apontada, tendo seu processo aprovado na modalidade de inclusão;
- FORNECEDOR I – Também não foi encontrada *red flag*, resultando na aprovação do processo na modalidade de inclusão;
- FORNECEDOR J – Embora tenha sido detectada uma *red flag* trabalhista em outra filial, diferente da que foi diligenciada, o processo foi aprovado na modalidade de reavaliação;
- FORNECEDOR K - Não apresentou *red flag* e, portanto, o processo foi aprovado na modalidade de inclusão;
- FORNECEDOR L - Também não foi encontrada *red flag*, resultando na aprovação do processo na modalidade de reavaliação;
- FORNECEDOR M – Apresentou uma *red flag* contábil-financeira considerada como irrelevante, e por consequência, o processo foi aprovado na modalidade de inclusão;
- FORNECEDOR N – Além de ter sido levantadas 02 (duas) *red flags* (uma delas tratando de pendência relacionada a certificação do fornecedor com relação ao objeto de fornecimento e outra relacionada com restrições financeiras do fornecedor), durante esse processo descobriu-se que esse fornecedor encerrou suas atividades sem contatar a EMPRESA 1, a qual mantinha contrato ativo de prestação de serviços. Portanto, o processo foi aprovado na modalidade de inativação;
- FORNECEDOR O – Embora tenham sido detectadas 02 (duas) *red flags*, os valores envolvidos nessas restrições foram insignificantes perto do valor contratado, portanto, o processo foi aprovado na modalidade de inclusão;
- FORNECEDOR P - Nenhuma *red flag* apontada, tendo seu processo aprovado na modalidade de inclusão;

- FORNECEDOR Q - Também não foi encontrada *red flag*, resultando na aprovação do processo na modalidade de inclusão;
- FORNECEDOR R – Novamente não foi descoberta *red flag* e o processo foi aprovado na modalidade de reavaliação;
- FORNECEDOR S – Embora tenham sido apontadas 05 (cinco) *red flags*, o processo foi aprovado na modalidade de inclusão, tendo em vista que se tratava de um fornecedor estratégico e as restrições encontradas não foram tão relevantes ao ponto de inativar esse fornecedor; e
- FORNECEDOR T – Apesar de terem sido encontradas 02 (duas) *red flags*, sua exposição aos riscos foi considerada baixa, e, portanto, o processo foi aprovado na modalidade de inclusão.

Cabe destacar que os resultados referentes aos formulários da modalidade de inclusão demonstraram que esses fornecedores, no momento da análise de documentos e informações, não apresentaram riscos à EMPRESA 1, e, portanto, poderiam ser contratados sem objeção.

Ainda, os resultados dos formulários da modalidade de reavaliação apresentaram fornecedores que já prestam algum tipo de fornecimento à EMPRESA 1 e que não possuem restrições, referendando a continuidade de seu vínculo contratual.

Já dentre os resultados dos formulários de nº 0006/2021 e 0011/2021, da modalidade de inativação, registraram *red flags* trabalhistas dos fornecedores diligenciados, podendo expor a EMPRESA 1 à riscos dessa natureza como a ausência do cumprimento de obrigações trabalhistas desses, o que foi agravado por se tratarem de empresas que oferecem serviços por meio de terceirização de mão de obra, ensejando no bloqueio das duas empresas diligenciadas, impossibilitando suas contratações.

Além desses 2 (dois) formulários da modalidade de inativação, o de número 0018/2021 apresentou *red flags* técnica-operacional e financeira, onde o fornecedor, com contrato vigente à época, foi procurado para argumentar sobre essas restrições, já que essas poderiam expor a EMPRESA 1 a riscos como a falta de certificação do fornecedor para exercer a atividade regulamentada na qual foi contratado ou até mesmo a ausência do cumprimento de suas obrigações tendo em vista as restrições financeiras encontradas. Contudo, descobriu-se que esse fornecedor já tinha

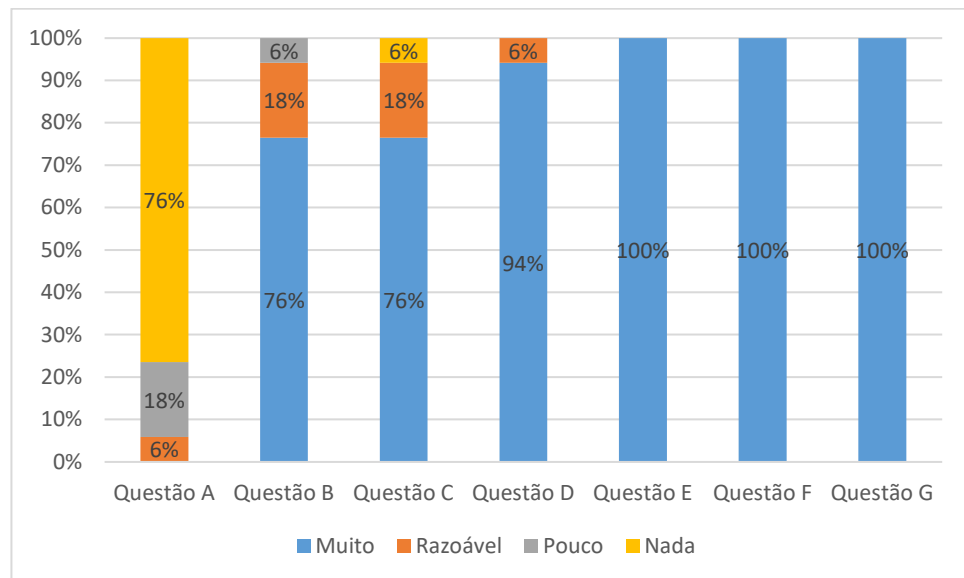
encerrado suas atividades sem comunicar a EMPRESA 1 com quem mantinha esse vínculo contratual, e por consequência, foram providenciadas: a rescisão imediata do contrato, o bloqueio do cadastro desse fornecedor diligenciado e a contratação de um novo fornecedor para que a operação da EMPRESA 1 não fosse comprometida.

5.2 APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS NOS FORNECEDORES E COLABORADORES

Como forma de avaliar o manual e seus procedimentos, os 20 (vinte) fornecedores da EMPRESA 1, submetidos ao processo de *due diligence*, foram convidados a responder os questionamentos mencionados no item 3.4.1. Contudo, 02 (dois) fornecedores não foram encontrados devido ao encerramento de suas atividades e 01 (um) fornecedor se recusou a responder, restando apenas 17 (dezessete) fornecedores.

Logo, os gráficos 3 e 4 apresentam as questões mencionadas acima, suas alternativas de resposta e o percentual de indicações dessas alternativas pelos fornecedores:

Gráfico 3 – Percentual de indicação das alternativas das questões A, B, C, D, E, F, e G pelos fornecedores



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021

Questão A - O fornecedor teve dificuldade no fornecimento da documentação solicitada?

Questão B - O prazo para fornecimento da documentação solicitada foi suficiente para o fornecedor?

Questão C - O fornecedor está ciente de possível(is) restrição(ões) apontada(s) em sua documentação?

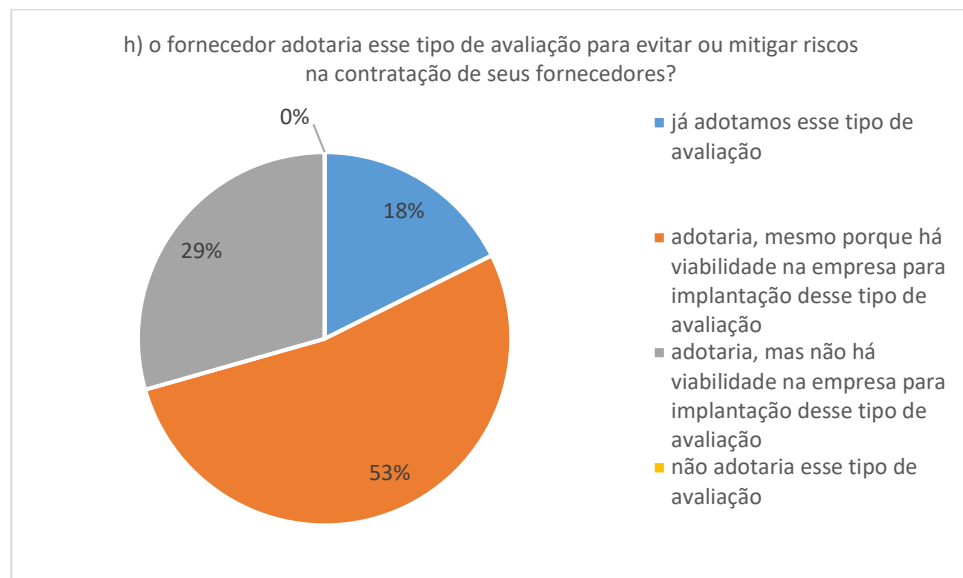
Questão D - O fornecedor tem interesse em resolver possível(is) restrição(ões) apontada(s) em sua documentação?

Questão E - O fornecedor acompanha regularmente sua situação tributária-fiscal, trabalhista, contábil-financeira, ética-reputacional e técnica-operacional, legal, jurídica, societária?

Questão F - O fornecedor concorda com esse tipo de avaliação efetuada pela(s) sua(s) contratante(s)?

Questão G - O fornecedor acredita que esse tipo de avaliação auxilia a empresa contratante a evitar ou mitigar riscos na contratação?

Gráfico 4 – Percentual de indicação das alternativas da questão H pelos fornecedores



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021

Como visto no gráfico 4, esse procedimento de *due diligence* ainda é pouco utilizado pelas empresas, mas desperta interesse na sua adoção por conta da viabilidade na implantação.

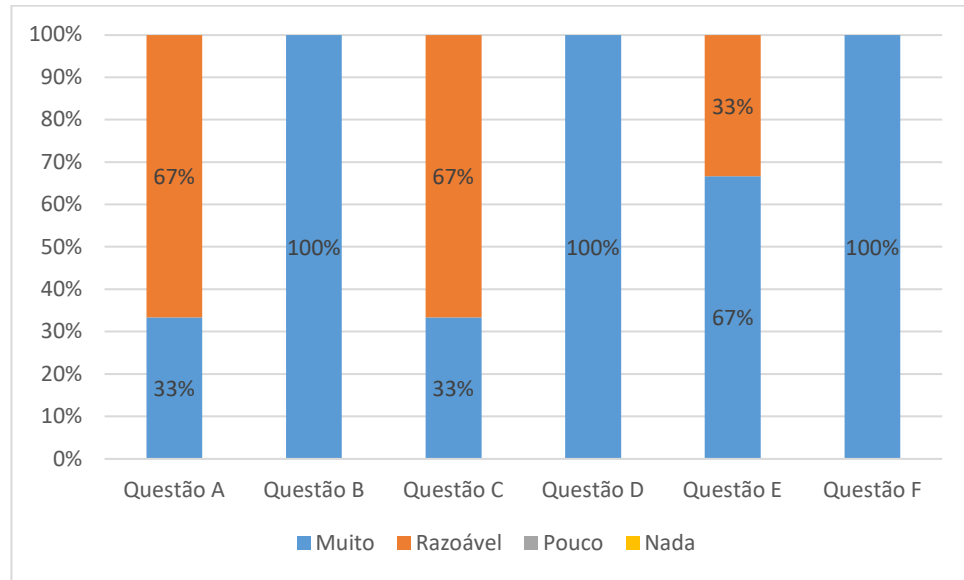
Já com base na grande maioria das respostas dos fornecedores a esses questionamentos, pode-se concluir que esses não tiveram dificuldades em fornecer os documentos solicitados dentro do prazo concedido, tendo ciência de suas possíveis restrições, pois acompanham a situação da empresa nos aspectos avaliados e têm interesse em resolver suas pendências. Ainda, esses fornecedores concordam com esse tipo de avaliação, além de acreditarem que isso evita ou mitiga riscos na contratação, indicando que adotariam ou já adotam esse procedimento em seus próprios fornecedores.

A EMPRESA 1 também teve a oportunidade de avaliar o manual e seus procedimentos por meio dos questionamentos mencionados no item 3.4.2, respondidos pelos seus 03 (três) colaboradores (analista de cadastro, gerente e

requisitante do fornecimento) envolvidos nos processos de *due diligence* relacionados no item 5.1.

Logo, o gráfico 5 demonstra as questões mencionadas acima, suas alternativas de resposta e o percentual de indicações pelos colaboradores:

Gráfico 5 – Percentual de indicação das alternativas das questões A, B, C, D, E e F pelos colaboradores



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021

Questão A - O manual tem uma redação objetiva, clara, simples e concisa?

Questão B - O manual atende as necessidades organizacionais?

Questão C - O manual oferece uma ordenação adequada a cada propósito, com padronização que permita a localização facilitada de dados específicos?

Questão D - O manual oferece qualidade nas instruções que auxiliam os usuários??

Questão E - O manual é flexível o suficiente para que possa atender a situações diversas?

Questão F - Você acredita que os procedimentos descritos no manual auxiliam a empresa a mitigar ou evitar riscos inerentes ao envolvimento com fornecedores?

Com relação a grande maioria dessas respostas, chegou-se à conclusão de que o modelo proposto é razoavelmente objetivo, claro, simples, conciso, flexível e ordenado adequadamente a cada propósito, apresentando qualidade nas suas instruções. Ainda, esses colaboradores afirmaram que esse modelo atende as necessidades organizacionais e auxilia a EMPRESA 1 a mitigar ou evitar riscos inerentes ao envolvimento com fornecedores.

Além dessa conclusão, os colaboradores sugeriram como melhorias:

- a) a adaptação do formulário de inativação, cadastro e avaliação de fornecedor contemplando a transição de uma modalidade para outra dependendo do desfecho da diligência; e

- b) o consentimento prévio de fornecedores considerados como pessoas físicas conforme dispositivos da LGPD.

6 CONCLUSÃO

Apesar da utilização de várias técnicas de seleção e monitoramento de fornecedores, ainda existe uma escassez muito grande de bibliografia acadêmica relacionada ao tema proposto.

Um fato que contribui para essa escassez, é de que a *due diligence* de fornecedores ganhou notoriedade no Brasil apenas a partir de 2014, com uma mudança de gestão no processo de seleção de fornecedores da empresa Petrobrás, por meio do Programa Petrobrás de Prevenção da Corrupção (MARTINS, 2015).

Mesmo com o surgimento desse programa e com a sanção da Lei Anticorrupção e de outros regulamentos estrangeiros prevendo a realização de diligências prévias em fornecedores, o processo de *due diligence* não foi detalhado de forma suficiente, fazendo com que sua aplicação ocorresse de forma assimétrica por várias empresas.

Logo, sabendo que as empresas atualmente conduzem a devida diligência de maneiras diferentes, pois não existe um método ou diretriz universal para conduzir esse processo, colocando-o em dúvida, principalmente no que tange os procedimentos que deveriam ser executados (ANTONNOVA, 2019), foi identificada a necessidade de elaboração de um manual de aplicação da *due diligence* em fornecedores nacionais, por meio das boas práticas utilizadas por empresas brasileiras.

Outro motivador para a elaboração deste manual, identificado durante a pesquisa, foi a percepção de algumas deficiências nas políticas e procedimentos: de seleção e monitoramento de fornecedores, de *due diligence* e de anticorrupção das empresas pesquisadas nesse trabalho, tais como:

- a) foco apenas no aspecto de *compliance* e de integridade, deixando de lado aspectos relevantes à segurança do fornecimento, tais como: contábil-financeiro, trabalhista, técnico-operacional, tributário-fiscal, legal, jurídico e societário;
- b) excesso de dependência da aplicação de questionário, sem, no entanto, consultar documentos que ratificam as respostas do fornecedor;
- c) existência de procedimentos ineficazes, implantados apenas para atender normas e Programas de *Compliance*, sem, no entanto, evitar ou

mitigar efetivamente riscos relacionados a contratação de fornecedores e terceiros;

- d) exagero no emprego de particularidades da própria empresa em suas políticas e procedimentos, prejudicando a difusão dessas técnicas entre outras contratantes; e
- e) existência de procedimentos robustos, exigindo de pequenas e médias empresas o mesmo nível de *compliance* de grandes empresas, resultando na eliminação das primeiras em processo concorrencial.

Mesmo diante tudo isso, foi possível elaborar o manual e referencial teórico por intermédio de um compilado resultante de pesquisas em:

- a) políticas e procedimentos mencionados acima;
- b) bibliografia acadêmica adaptada da *due diligence* aplicada em outros tipos de operações, algo recomendado por outros autores; e
- c) alguns artigos e trechos de livros sobre a *due diligence* de fornecedores e terceiros.

Após a conclusão do manual proposto, esse foi aplicado em alguns fornecedores de uma empresa, denominada neste estudo como EMPRESA 1, nas três modalidades de avaliação: inclusão, reavaliação e inativação.

Os resultados oriundos da aplicação do modelo proposto, nesses fornecedores, foram avaliados à luz da operacionalização dos procedimentos descritos no manual e conforme sua exposição aos riscos mitigados ou evitados.

Esses resultados mostraram que o procedimento proposto no manual foi aplicado com êxito, por uma empresa brasileira privada de médio porte, em seus fornecedores nacionais, evitando ou mitigando riscos como: rescisões contratuais antecipadas e/ou litigiosas, ações trabalhistas, danos à reputação e relacionamento com entidades adversas à contratante e empresas do mesmo grupo, em função da análise de documentos e dados solicitados e arquivados.

Soma-se a isso o fato de que as respostas dos questionários aplicados nos fornecedores diligenciados e nos colaboradores envolvidos mostraram em suma que, além de ser um processo objetivo e simples, seus procedimentos evitam ou mitigam riscos na contratação.

Porém, mesmo com esses resultados, algumas dificuldades foram observadas durante a elaboração desse estudo, tais como:

- a) escassez de material acadêmico e livros de leitura corrente sobre *due diligence* em fornecedores;
- b) ausência de legislação detalhando a forma com que se deva aplicar esse processo;
- c) falta de tempo para aplicar os procedimentos ditados, no manual proposto, em mais fornecedores;
- d) carência de oportunidade para que os procedimentos, desse mesmo manual, fossem aplicados por outras contratantes; e
- e) desconhecimento de procedimentos de *due diligence* em fornecedores elaborados por consultorias especializadas, o que poderia aproximar, ainda mais, o manual proposto da realidade do mercado.

Apesar dessas dificuldades, por meio dos resultados apresentados, das melhorias sugeridas pelos colaboradores envolvidos e das boas práticas já aplicadas pelas empresas e/ou referendadas por autores e pesquisadores, esperasse que este manual elaborado tenha seus procedimentos difundidos para que outras empresas brasileiras e privadas de médio e grande porte, que ainda não possuem métodos de *due diligence*, possam aplicar esses em seus fornecedores nacionais de forma a mitigar ou evitar riscos, em auxílio aos profissionais de suas áreas de suprimentos e/ou de contratações. Para isso, esse manual já foi compartilhado com outras empresas do mesmo segmento da EMPRESA 1 e seus métodos foram explanados em artigo acadêmico submetido à uma revista de administração na tentativa de publicação e divulgação de seus procedimentos.

Por fim, como oportunidades relacionadas ao tema desse estudo, sugere-se o desenvolvimento da proposta de aplicação de processo de *due diligence* no cadastro de fornecedores integrada com a avaliação da proposta técnica, antes da contratação do fornecedor e a integração desse mesmo processo com a avaliação de desempenho do fornecedor durante a execução do fornecimento pactuado.

REFERÊNCIAS

A3 (Brasil). **Política de Seleção, Contratação e Monitoramento de Terceiros**. Rio de Janeiro, RJ: A3 Performance Gestão de Recursos, 2019. Disponível em: http://www.a3performance.com.br/image/arquivos/politica_de_contratacao_de_terceiros.pdf. Acesso em: 19 dez. 2020.

ABCR (Brasil). **Política de Contratação e Monitoramento de Terceiros da Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias**. São Paulo, SP: Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias, 2019. Disponível em: https://abcr.org.br/images/slides/governanca/Politica_Contratacao_e_Monitoramento_de_Terceiros_formalizada.pdf. Acesso em: 20 dez. 2020.

ABEAR (Brasil). **Política de Due Diligence de Fornecedores**. São Paulo, SP: Associação Brasileira das Empresas Aéreas, 2017. Disponível em: https://www.abear.com.br/wp-content/uploads/2019/09/Pol%C3%ADtica-Due-Diligence-Fornec.-ABEAR-v5-FINAL-11.set_.17.pdf . Acesso em 20 dez. 2020.

ABENSUR, Eder Oliveira. **Finanças Corporativas: Fundamentos, práticas brasileiras e aplicações em planilha eletrônica e calculadora financeira**. 1. ed. São Paulo, SP: Scortecci, 2009.

ABNT. **ABNT NBR ISO 9001**: Sistema de gestão de qualidade: requisitos. 3. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ABRAHAM, Marcus (coord.). **Manual de Auditoria Jurídica - Legal Due Diligence: uma visão multidisciplinar no Direito Empresarial Brasileiro**. 1. ed. São Paulo, SP: Quartier Latin, 2008.

ADUKIA, Rajkumar S. Due Diligence. **Adukia & Associates**, 2012. Disponível em: <http://www.caaa.in/Image/Due%20Diligence.pdf> . Acesso em: 09 dez. 2020. inglês.

ALAGOAS (Estado). Secretaria de Estado da Fazenda de Alagoas. **Política de Contratação de Fornecedores, Terceiros e Due Diligence**. Maceió, AL: [SEF/AL], [2019]. Disponível em: <http://gcs.sefaz.al.gov.br/documentos/visualizarDocumento.action?key=7rS3E2hQEMU%3D#:~:text=A%20Pol%C3%ADtica%20de%20Contrata%C3%A7%C3%A3o%20de,p%C3%BAblicos%2C%20coerente%20com%20as%20exig%C3%A2ncias>. Acesso em: 20 dez. 2020.

ALAGOAS ATIVOS (Brasil). **Política de Fornecedores**. Maceió, AL: Alagoas Ativos S.A., 2020. Disponível em: <https://www.alagoasativos.com.br/documentos-politicas/POL%c3%8dTICA%20DE%20FORNECEDORES.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.

ALBRECHT, W. Steve; **Fraud Examination**, 4. ed. Mason, OH (Estados Unidos): South-Western, 2011. inglês.

ALBUQUERQUE, Frederico de Freitas Tenório de. **Auditoria Operacional e seus desafios**: um estudo a partir da experiência do Tribunal de Contas da União. 2006. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA. 2006.

ALBUQUERQUE BISNETO, José Cordeiro de. Afinal, o que é due diligence e qual sua importância na contratação e gerenciamento de terceiros? **Migalhas**, 2019. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/305776/afinal-o-que-e-due-diligence-e-qual-sua-importancia-na-contratacao-e-gerenciamento-de-terceiros> . Acesso em: 08 jun. 2020.

ALOCC (Brasil). **Política de Seleção de Prestadores de Serviços**. Rio de Janeiro, RJ: Alocç Gestão Financeira Ltda., 2018. Disponível em: <http://alocc.com.br/pdf/ALOCC-Selecao-de-Prestadores-Servicos.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.

ANBIMA (Brasil). **Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas** – atividades conveniadas. Rio de Janeiro, RJ: ANBIMA, 2010. Disponível em: https://www.anbima.com.br/data/files/E8/C1/7A/E3/DFC575106582A275862C16A8/codigo-ANBIMA_atividades-conveniadas_2010_1_.pdf. Acesso em: 07 nov. 2020.

ANDRADE, Iuri Camilo de. **Investigação**: Diligência devida em colaboradores e terceiros. 15 fev. 2019. LinkedIn: Pulse. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/investiga%C3%A7%C3%A3o-dilig%C3%A2ncia-devida-investigation-due-iuri-camilo-cec/>. Acesso em: 24 mar. 2021.

ANTONOVA, Nadezhda. Due Diligence: Problematic aspects of a modern auditing service. *In*: INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE “FAR EAST CON”, 2019, Vladivostok, (Rússia). **Anais** [...]. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 79, P. 299-301. inglês.

APOLO (Brasil). **Política Anticorrupção**. Pavuna, RJ: Apolo Tubos e Equipamentos, 2018. Disponível em: http://tubosapolo.com.br/wp-content/themes/mycollege/framework/doc/Apolo_Tubos_Codigo_de_Etica_e_Conduca.pdf. Acesso em: 24 dez. 2020.

ASSI, Marcos. **Compliance**: Como implementar. 1. ed. São Paulo, SP: Trevisan, 2018.

ASSI, Marcos. **Controles internos e cultura organizacional**: Como consolidar a confiança na gestão dos negócios. 3. ed. São Paulo, SP: Saint Paul, 2019.

AUSTRO (Brasil). **Manual de due diligence aplicado à terceiros**. Porto Alegre, RS: Austro Capital, 2017. Disponível em: http://austrocapital.com.br/erpBRS/templates/arquivos/Austro_1525286621.pdf. Acesso em: 25 dez. 2020.

AUTONOMY (Brasil). **Política de Contratação de Fornecedores**. São Paulo, SP: Autonomy Investimentos, 2020. Disponível em:

<https://airealestate.com.br/upload/2020/07/5f15710498eef/politica-de-contratacao-de-fornecedores.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2020.

BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Análise dos Programas de Integridade no Setor Público brasileiro**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2019.

BAYUK, Jennifer, Vendor due diligence. **Information Systems audit and control association Journal**, Rolling Meadows, IL (Estados Unidos), mai. 2009. Vol 3, p. 5. inglês.

BERGAMO FILHO, Clóvis (org.). **Ruptura no modelo tradicional das empresas: 10 grandes especialistas ajudam a desvendar as mudanças que estão impactando sua organização**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2019.

BERKMAN, Jeffrey. **Due Diligence and the business transaction**. Getting a deal done. 1. ed. New York, NY (Estados Unidos): Apress, 2013. inglês.

BHOYAR, Pravin Kumar; NAGENDRA, Asha. Due Diligence to Assess and Validate the Students Entrepreneurs and their Business Plans – An Investors' Contemporary Approach. **Procedia Economics and Finance**, Amsterdã (Holanda), v. 11, p. 737-744, 2014. inglês.

BIEGELMAN, Martin; BARTOW, Joel. **Executive roadmap to fraud prevention and internal control**, creating a culture of compliance. 2. ed. Hoboken, NJ (Estados Unidos): John Wiley & Sons. 2012. inglês.

BIGNAMI, Renato. Pacto Global de Direitos Humanos para empresas com o fim de elevar o patamar civilizatório. **Justificando**, 2019. Disponível em: <https://www.justificando.com/2019/09/12/pacto-global-de-direitos-humanos-para-empresas-com-o-fim-de-elevar-o-patamar-civilizatorio/>. Acesso em 22 out. 2020.

BRDESCO (Brasil). **Programa de Integridade Bradesco**. Osasco, SP: Banco Bradesco S.A., 2019. Disponível em: https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Uploads/ModArquivos/84/84_1_//d4312s027/teste/WF/Compliance%20e%20%C3%89tica/programa-de-integridade-bradesco.pdf. Acesso em: 20 dez. 2020.

BRASIL. Banco Central do Brasil. Circular nº 3.978 de 23 jan. 2020. Dispõe sobre a política, os procedimentos e os controles internos a serem adotados pelas instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil visando à prevenção da utilização do sistema financeiro para a prática dos crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores, de que trata a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, e de financiamento do terrorismo, previsto na Lei nº 13.260, de 16 de março de 2016. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, pag. 24, 24 jan. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Decreto-Lei nº 5452, de 1º de maio de 1.943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**: seção 1, Rio de Janeiro, RJ, p. 11937, 09 ago. 1943.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015a. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 19 mar. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 1 ago. 2013.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais**: orientações para a gestão da integridade nas empresas estatais federais. Brasília, DF: Controladoria Geral da União, 2015b. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/guia_estatais_final.pdf. Acesso em: 04 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. **Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR**. Brasília, DF: Ministério da Infraestrutura, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/centrais-de-conteudo/manual-pratico-integridade-par-pdf> . Acesso em: 30 nov. 2020.

BRESCO (Brasil). **Política de Contratação de Terceiros em Nome dos Fundos de Investimentos**. São Paulo, SP: Bresco Investimentos S.A., 2019. Disponível em: <https://www.bresco.com.br/wp-content/uploads/2020/01/bresco-gestao-politica-contratacao-de-terceiros-versao-final-24-10-2019.pdf> . Acesso em: 29 dez. 2020.

BW (Brasil). **Política de Contratação de Fornecedores**. São Paulo, SP: BW Brasil Warrant Gestão de Investimentos, 2016. Disponível em: <https://www.bwgi.com.br/pdf/politica-de-contratacao-de-fornecedores.pdf>. Acesso em: 24 dez. 2020.

CARREFOUR (Brasil). **Política Anticorrupção e de prevenção ao tráfico de influência**. Cajamar, SP: Grupo Carrefour, 2019. Disponível em: <https://www.carrefoursolucoes.com.br/documents/7846272/74242240/Manual+de+Pol%C3%ADtica+Anti-corrup%C3%A7%C3%A3o+-+2019/b16e0c3c-01e7-d67a-758c-41d478dee164>. Acesso em: 20 dez. 2020.

CARTAXO, Maria Maximina Borba. Os diferentes graus de Due Diligence. Rio de Janeiro, RJ: **CompliancePME**, 2019. Disponível em: <https://www.compliancepme.com.br/artigos/os-diferentes-graus-de-due-diligence->

[20190308#:~:text=Alto%2C%20m%C3%A9dio%20e%20baixo.,outros%20que%20posuem%20somente%20dois](#). Acesso em: 23 nov. 2020.

CARVALHO, André Castro; ALVIM, Tiago Cripa; BERTOCCELLI, Rodrigo Pinho; VENTURINI, Otávio (coord.). **Manual de Compliance**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Forense, 2020.

CASTRO, Lurdes Assunção Rosa e. **A 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. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão Financeira) – Instituto Superior de Gestão, Lisboa (Portugal), 2019.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de Castro; GONÇALVES, Francine Silva Pacheco; **Compliance e Gestão de Riscos nas Empresas Estatais**, 3. ed. Belo Horizonte, MG: Fórum, 2020.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de Castro; ZILIOTTO, Mirela Miró; **Compliance nas contratações públicas**: exigência e critérios normativos, 1. ed. Belo Horizonte, MG: Fórum, 2019.

CLEYN, Sven De. BRAET, Johan. **The due diligence process**: guiding principles for early stage innovative products. Universiteit Antwerpen, Antuérpia (Bélgica), 2006. Disponível em: <https://repository.uantwerpen.be/docman/irua/461378/5506f188.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2021. inglês.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (orgs). **Manual de Compliance**: preservando a boa governança e a integridade das organizações. 1. ed. São Paulo, SP, Atlas, 2010.

COPASA (Brasil). **Política Due Diligence de Integridade**. Belo Horizonte, MG: Companhia de Saneamento de Minas Gerais, 2020. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/8bdb3906-0618-4e78-bbe3-a0be9f02d8cc/e9793420-b526-d820-9a65-c524184daf37?origin=1>. Acesso em: 28 dez. 2020.

COUTINHO, Bianca Gomes. **Advocacia empresarial**: A due diligence no direito do trabalho como meio de mitigar riscos. 2012. Monografia (Especialização em Direito Empresarial e dos Negócios) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, RJ, 2012.

D´ASCENÇÃO, Luiz Carlos. **Organização, sistemas e métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2001.

DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.). **Temas de Anticorrupção & Compliance**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2013.

DIEHL, Gabriela. Qual a diferença do *FCPA* para o *UK Bribery Act*? **Becompliance**, 2019. Disponível em: <https://www.becompliance.net.br/qual-a-diferenca-do-fcpa-para-o-uk-bribery-act> . Acesso em 05 nov. 2020.

DUE DILIGENCE. *In*: DICIONÁRIO de inglês/português. Londres: **Cambridge Dictionary**, 2020. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/due-diligence>. Acesso em 30 mai. 2020.

ELETROBRÁS (Brasil). **Guia de avaliação de integridade para fornecedores das empresas**. Rio de Janeiro, RJ: Centrais Elétricas Brasileiras S.A., 2019. Disponível em: <https://www.eletronuclear.gov.br/Documents/politicas-empresariais/GUIA%20DE%20AVALIA%C3%87%C3%83O%20DE%20INTEGRIDADE%20PARA%20FORNECEDORES%20DAS%20EMPRESAS%20ELETROBRAS%20-%20Vers%C3%A3o%202.0.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.

ELLIS, Matteson. Quanta due diligence de FCPA de terceiros é suficiente? **FCPA Américas**, 2013. Disponível em: <http://fcpamericas.com/portuguese/quanta-due-diligence-da-fcpa-de-terceiros-e-suficiente/#:~:text=Dentro%20de%20uma%20transa%C3%A7%C3%A3o%20espec%C3%ADfica,deve%20passar%20por%20uma%20an%C3%A1lise>. Acesso em: 19 out. 2020.

EMBRAER (Brasil). **Política Global Anticorrupção da Embraer**. São José dos Campos, SP: Embraer S.A., 2014. Disponível em: https://compliance.embraer.com.br/pdfs/Embraer_Pol%C3%ADtica_Global_Anticorrupt%C3%A7%C3%A3o_PORT.pdf. Acesso em: 30 dez. 2020.

ENECON (Brasil). **Política Anticorrupção da Enecon S.A.**. Porto Alegre, RS: Enecon Engenheiros e Economistas Consultores S.A., 2020. Disponível em: <http://enecon.com.br/politicas/politicas-anticorruptao.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.

ENEVA (Brasil). **Política Anticorrupção**. Rio de Janeiro, RJ: Eneva S.A., 2020. Disponível em: <https://eneva.com.br/wp-content/uploads/2020/09/Politica-Anticorruptao.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2020.

ENGEL, Guido Irineu, Pesquisa-ação. **Educar em Revista**, Curitiba, PR, v. 16, nº 16, p. 181-191, nov. 2000. Disponível em: http://www.educaremrevista.ufpr.br/arquivos_16/irineu_engel.pdf. Acesso em 05 abr. 2021.

ESTAPAR (Brasil). **Política Anticorrupção**. São Paulo, SP: Estapar Estacionamentos, 2016. Disponível em: https://canalconfidencial.com.br/estapar/files/Politica_Anticorruptao.pdf. Acesso em: 20 dez. 2020.

FACIAP (Brasil). **Política de Relacionamento com Fornecedores, Parceiros e Terceiros**. Curitiba, PR: Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná, 2020. Disponível em:

<http://site.faciap.org.br/download/2529#:~:text=A%20Faciap%20sempre%20busca%20trabalhar,gerando%20preju%C3%ADzos%20para%20a%20sociedade..> Acesso em: 20 dez. 2020.

FARIA, Wilson de; BAYER, Alberto, Due diligence de terceiros: prática de governança que economiza dinheiro. **Revista do Portal Jurídico Investidura**, Florianópolis, SC, ed. 314, Ano VII, mar. 2020. Disponível em: investidura.com.br/revistajuridica/anteriores/337745-revista-do-portal-juridico-investidura--indice--ed-314-ano-vii-mar2020 . Acesso em 03 abr. 2021.

FEROLA, Bruno; ARANTES, Pedro; OLIVEIRA, Fernanda. A necessidade de averiguação de integridade dos parceiros de negócio. **P&B Compliance**. 2020. Disponível em: https://compliancepb.com.br/pt/peb_explica/detalhes/a-necessidade-de-averiguacao-de-integridade-dos-parceiros-de-negocio.html . Acesso em: 17 out. 2020.

FORPUS (Brasil). **Política de Seleção, Contratação e Monitoramento de Terceiros**. São Paulo, SP: Forpus Capital Gestão de Recursos Ltda., 2019. Disponível em: http://forpuscapital.com.br/wp-content/uploads/Pol%C3%ADtica_de_Contrata%C3%A7%C3%A3o_de_Terceiros.pdf f. Acesso em: 20 dez. 2020.

FREZZA, Conrado da Silva. Produto 7 – Metodologia para a realização de due diligence legal de terminais portuários. **EPL**, 2018. Disponível em: https://www.epl.gov.br/html/objects/downloadblob.php?cod_blob=6438. Acesso em: 03 jan. 2021.

FUNDEPAR (Brasil). **Política de Seleção e Contratação de Prestadores de Serviços**. Belo Horizonte, MG: Fundepar Gestão de Investimentos Ltda., 2018. Disponível em: <http://fundepar.com.br/wp-content/uploads/2018/09/2018.02.27-politica-de-selecao-contratacao-e-monitoramento-de-prestadores-de-servico-vr.pdf>. Acesso em: 25 dez. 2020.

GARÍN (Brasil). **Política de Contratação de Terceiros**. São Paulo, SP: Garín Investimentos, 2019. Disponível em: <http://garininvestimentos.com.br/fundos/arquivos/regulamentos/terceiros.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.

GFB (Brasil). **Política Anticorrupção**. São Paulo, SP: Global Forest Bond, 2019. Disponível em: <http://gfbond.com.br/pdf/1-codigo-de-conduta-gfbond.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas. 2002.

GLOBALWEB (Brasil). **Política de relacionamento com terceiros**. São Paulo, SP: Globalweb Data Services Corp, 2020. Disponível em: https://uploads-ssl.webflow.com/5ef1457445045e24bea7b5e2/5f072a9f915afec0880a952_POL%C

3%8DTICA%20DE%20RELACIONAMENTO%20COM%20TERCEIROS%20-%20Copia.pdf. Acesso em: 24 dez. 2020.

GONÇALVES, Fabiana da Silva Viegas. **Due Diligence no direito tributário e empresarial**. 2010. Monografia (Especialidade em Direito Empresarial e dos Negócios) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, RJ, 2010.

HANOFF, Roberta Volpato. A importância da due diligence de terceiros para proteger sua empresa do envolvimento em práticas ilícitas. **CIMM**, 2017. Disponível em: <https://www.cimm.com.br/portal/artigos/15788-a-importancia-da-due-diligence-de-terceiros-para-protger-sua-empresa-do-envolvimento-em-praticas-ilicitas>. Acesso em: 20 mai. 2020.

HARTNETT, Daniel. Supply Chain Due Diligence – What, Why, How. **KROL**, 2019. Disponível em: <https://www.kroll.com/en-ca/insights/publications/supply-chain-due-diligence-what-why-how> . Acesso em: 10 jan. 2021. inglês.

HDT (Brasil). **Política de due diligence de integridade**. São Paulo, SP: HDT Digital, 2020. Disponível em: <https://www.h addedtdigital.com.br/documentacao/Politica-de-Duo-Diligence-HDT.pdf>. Acesso em: 24 dez. 2020.

HOWSON, Peter. **Due Diligence The critical stage in mergers and acquisitions**. 1. ed. Aldershot (Reino Unido): Gower Publishing Limited, 2003. inglês.

HOWSON, Peter. **Commercial Due Diligence – The key to understanding value in an acquisition**. 1. ed. Aldershot (Reino Unido): Gower Publishing Limited, 2006. inglês.

IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (Brasil). **Comunicado Técnico IBRACON nº 08/2012**. São Paulo, SP: IBRACON, 2012. Disponível em: <http://www.ibracon.com.br/ibracon/Portugues/downloadFile.php?parametro=Li4vLi4vaWJyYWNvbi91cGxvYWQvcHVibGljYWNhby8xMzY0ODQwOTQ5Y3RfMDhfMjAxMV80cjlplnBkZg==>. Acesso em: 09 jan. 2021.

ICSI – Institute of Company Secretaries of India (Índia). **Due Diligence and Corporate Compliance Management**. Nova Délhi: ICSI, 2013. Disponível em: <https://www.icsi.edu/media/webmodules/publications/FULL%20BOOK-PP-DD&CCM-PDF%20FILE.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2020. inglês.

INGÁ (Brasil). **Política de Due Diligence**. São Paulo, SP: Ingá Soluções Corporativas Ltda., 2016. Disponível em: http://www.inga.srv.br/compliance_pdf/politica_de_due_diligence.pdf. Acesso em: 28 dez. 2020.

INTS (Brasil). **Procedimento de Due Diligence de Terceiros**. Salvador, BA: Instituto Nacional de Tecnologia e Saúde, 2019. Disponível em: http://ints.org.br/wp-content/uploads/2020/03/Procedimento_de_Due_Diligence_de_Terceiros.pdf. Acesso em: 25 dez. 2020.

JOAQUIM, Diego Luiz Silva. Due diligence aduaneiro: método para gerenciamento do programa OEA (Operador Econômico Autorizado). **Diego Joaquim & Advogados**, 2019. Disponível em: <https://dja.adv.br/due-diligence-aduaneiro-metodo-para-gerenciamento-do-programa-oea/>

JUST, Tobias; STAPENHORST, Hermann. **Real Estate Due Diligence: a guideline for practitioners**. 1. ed. Cham (Suíça): Springer, 2018. inglês.

KEPLER, João. **Smart Money: a arte de atrair investidores e dinheiro inteligente para seu negócio**. 4. ed. São Paulo, SP: Editora Gente, 2018.

KLEINDIENST, Ana Cristina (coord.). **Grandes Temas do Direito Brasileiro Compliance**. 1. ed. São Paulo, SP: Almedina Brasil, 2019.

KUHN, Rayssa Sousa. A importância do due diligence nos negócios empresariais. **Âmbito Jurídico**, 2018. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-tributario/a-importancia-do-due-diligence-nos-negocios-empresariais/> . Acesso em: 28 mai. 2020.

LAJOUX, Alexandra Reed; ELSON, Charles M. **The Art of M&A Due Diligence Navigating critical steps and uncovering crucial data**. 2. ed. New York, NY (Estados Unidos): McGraw-Hill, 2010. inglês.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

LAMBOY, Christian Karl da (coord.). **Manual de Compliance**. 1. ed. São Paulo, SP: Via Ética, 2018.

LIMA, Fabiana. **A diligência devida (due diligence) e a avaliação de risco (risk assessment) empresarial**. Jusbrasil, 2017. Disponível em: <https://fabianalimabr.jusbrasil.com.br/artigos/514371228/a-diligencia-devida-due-diligence-e-a-avaliacao-de-risco-risk-assessment-empresarial> . Acesso em: 31 dez. 2020.

LOCALIZA (Brasil). **Política de relacionamento com fornecedores**. Belo Horizonte, MG: Localiza Rent a Car, 2020. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/d/08f327aa-e610-4d9d-b683-8ff0f7caae07/d59ac887-786f-6d73-eab7-aec34e94816e?origin=1>. Acesso em: 24 dez. 2020.

LUZIO, Eduardo. **Fusões e Aquisições em ato - Guia prático: geração e destruição de valor em M&A**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Senac, 2014.

M SQUARE (Brasil). **Política de Seleção Colaboradores e Terceiros**. São Paulo, SP: M Square, 2020. Disponível em: <https://www.msquare.com/wp-content/uploads/2020/06/politica-de-selecao-colaboradores-e-terceiros.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.

MACIEL, Ricardo.; MACIEL, Isabela Seyr. **Due Diligence e M&A Fusões e Aquisições**. 1. ed. Curitiba, PR: Juruá Editora, 2020.

MANUAL. *In*: DICIONÁRIO brasileiro de língua portuguesa. São Paulo/SP: **Michaelis**, 2020. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/palavra/dNXa4/manual-2/>. Acesso em 07 dez. 2020.

MARQUES, Cícero; ODA, Erico. **Organização, sistemas e métodos**. 1. ed. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

MARTIN-ORTEGA, Olga. Human rights due diligence for corporations: from voluntary standards to hard law at last? **Netherlands Quarterly of Human Rights**, Utrecht (Países Baixos), 2013. Vol 31/4, p. 44/74. inglês.

MARTINS, Gustavo Afonso. A relação entre a pessoa jurídica e a LGPD. **Consultor Jurídico**, 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-set-28/gustavo-martins-relacao-entre-pessoa-juridica-lgpd> . Acesso em: 25 dez. 2020.

MARTINS, Matheus Barcelos. **A Petrobras Inclui Critério de Integridade no Processo de Avaliação de Seus Fornecedores**. Jusbrasil, 2015. Disponível em: <https://mbarcelosmartins.jusbrasil.com.br/noticias/227695494/a-petrobras-inclui-criterio-de-integridade-no-processo-de-avaliacao-de-seus-fornecedores> . Acesso em: 01 dez. 2020.

MINAS GERAIS. Palácio de Liberdade. Decreto nº 43.080, de 13 de dezembro de 2002. Aprova o regulamento do imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transportes interestadual e intermunicipal e de comunicação (RICMS). **Diário Oficial**: Belo Horizonte, MG, 13 dez. 2002.

MIRAE (Brasil). **Política de Seleção de Prestadores de Serviços**: Administração de Fundos. São Paulo, SP: Mirae Asset Wealth Management, 2017. Disponível em: https://corretora.miraeasset.com.br/documentos/fiduciario/113f4f_2621fea96c654b408a7646a258c231c6.pdf. Acesso em: 26 dez. 2020.

MORAIS, Carlos Eduardo de. **O papel da Due Diligence ambiental nas operações empresariais**. Jusbrasil, 2019. Disponível em: <https://kadumorais353.jusbrasil.com.br/artigos/733073502/o-papel-da-due-diligence-ambiental-nas-operacoes-empresariais>. Acesso em: 17 out. 2020.

MOUSHEY, Leah. Due Diligence de terceiros, não é algo que se faz uma só vez. **FCPA Américas**, 2018. Disponível em: <https://fcpamericas.com/portuguese/due-diligence-de-terceiros-nao-e-algo-se-faz-uma-vez-so/#>. Acesso em: 17 out. 2020.

MRV (Brasil). **Política de due diligence de integridade**. Belo Horizonte, MG: MRV Engenharia, 2018. Disponível em: <https://ri.mrv.com.br/Download.aspx?Arquivo=cHdeh5Y3jrUAPI2f243s9A==>. Acesso em: 24 dez. 2020.

MSGÁS (Brasil). **Política Análise de Contrapartes**: Due diligence de Integridade. Campo Grande, MS: Companhia de Gás do Estado do Mato Grosso do Sul, 2020. Disponível em: <https://transparencia.msgas.com.br/Content/uploads/dd06d3cb-7879-4f01-8612-6ac8932245ea.pdf>. Acesso em: 24 dez. 2020.

NETTO, Thaís. Due Diligence e Compliance. **Instituto de Direito Real**, 2020. Disponível em: <https://direitoreal.com.br/artigos/due-diligence-e-compliance>. Acesso em: 18 out. 2020.

NEUMANN, Francis Balansin. Due Diligence de terceiros: ferramenta de Compliance utilizada como boa prática de Governança Corporativa. **Federasul**, 2019. Disponível em: <https://www.federasul.com.br/due-diligence-de-terceiros-ferramenta-de-compliance-utilizada-como-boa-pratica-de-governanca-corporativa/> Acesso em: 1 set. 2020.

NEVES, Marcia. **Consumo Consciente**: Um guia para cidadãos e empresas socialmente responsáveis, 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: e-Papers, 2003.

NOVA FUTURA (Brasil). **Política de Seleção e Monitoramento de Prestadores de Serviços da Administração de Fundos**. São Paulo, SP: Nova Futura Investimentos, 2017. Disponível em: <https://www.novafutura.com.br/wp-content/uploads/2020/02/Politica-de-Selecao-e-Monitoramento-fev-2020.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2020.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (França). **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica, 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 1997.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (França). **Quantifying the Costs, Benefits and Risks of Due Diligence for Responsible Business Conduct**: Framework and Assessment Tool for Companies. Paris: OCDE, 2016. Disponível em: <https://mneguidelines.oecd.org/Quantifying-the-Cost-Benefits-Risks-of-Due-Diligence-for-RBC.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2020. inglês.

OLIVEIRA, Marco César de. Efeitos da Globalização. **O Economista**, 2010. Disponível em: <https://www.oeconomista.com.br/efeitos-da-globalizacao/> . Acesso em: 20 jul. 2020.

ORLA (Brasil). **Política de contratação de terceiros**. Rio de Janeiro, RJ: Orla Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A., 2018. Disponível em: <https://www.orladtm.com.br/wp-content/uploads/sites/58/2019/01/Politica-de-Contratacao-de-Prestadores-de-Servicos.pdf>. Acesso em: 24 dez. 2020.

PADUAN SETA (Brasil). **A LGPD protege os dados das pessoas jurídicas?** Jusbrasil, 2019. Disponível em: <https://paduanseta.jusbrasil.com.br/artigos/759470824/a-lgpd-protege-os-dados-das-pessoas->

juridicas#:~:text=O%20artigo%201%C2%BA%20da%20LGPD,f%C3%ADsico%2C%20como%20arquivos%20e%20pastas. Acesso em: 25 dez. 2020.

PANAVIDEO (Brasil). **Política de Relacionamento com Terceiros – Due Diligence**. Brasília, DF: Panavideo Tecnologia Eletrônica Ltda., 2019. Disponível em: http://panavideo.com.br/pdf/12_politica_de_relacionamento_com_terceiros.pdf. Acesso em: 20 dez. 2020.

PANOSSO, Morgana Sucolotti. **A responsabilidade pré-contratual por omissão dolosa na realização da due diligente societária**. 2013. Trabalho de conclusão (Bacharelado em Ciências jurídicas e sociais) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2013.

PARTZSCH, Lena; VLASKAMP, Martijn. Mandatory due diligence for conflict minerals and illegally logged timber: Emergence and cascade of a new norm on foreign accountability. **The Extractive Industries and Society Journal**, Guildford (Reino Unido), 18 mai. 2016. November 2016 Vol 3, p. 978-986. inglês.

PAULSEN, Leandro. **Curso de Direito Tributário Completo**, 6. ed. Porto Alegre, RS: Livraria do Advogado, 2014.

PEREZ, Marcelo Monteiro; FAMÁ, Rubens. Métodos de avaliação de empresas e o balanço de determinação. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, SP, n. 6, 2004.

POHLMANN, Marcelo Coletto. **Contabilidade Tributária**, 1. ed. Curitiba, PR: IESDE BRASIL, 2010.

POSTALIS (Brasil). **Política de Seleção, Contratação e Monitoramento de Prestadores de Serviços**. Brasília, DF: Postalis Instituto de Previdência Complementar, 2019. Disponível em: http://www.postalis.org.br/wp-content/uploads/2019/12/Politica_Selecao_Contratacao_Monitoramento_Prestadores_12_2019.pdf. Acesso em: 20 dez. 2020.

PROENÇA, José Marcelo Martins. O uso disfuncional do compliance – efeitos danosos da due diligence de terceiros aos fins do antitruste. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, Lisboa (Portugal), Ano 6, nº 1, p. 79-100, 2020. Disponível em: https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2020/1/2020_01_0079_0100.pdf. Acesso em: 25 nov. 2020.

RAULINO, Lairton Fernandes. **Due Diligence de propriedade intelectual nas fusões e aquisições**. 2009. Trabalho de conclusão (Especialista em Direito Empresarial e de Negócios) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, RJ, 2009.

RAUPP, Fabiano Maury; WARKEN, Ricardo Muller. Utilização da Due Diligence em Processos de Fusão e Aquisição. **Revista Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, RJ, v. 11, n. 45, 2009.

REAL FOOD (Brasil). **Procedimento: Due Diligence**. Santo André, SP: Real Food Alimentação, 2018. Disponível em: <https://www.realfood.com.br/wp-content/uploads/2018/08/8-Due-Diligence.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2020.

REINA, Donizete; ZUNINO, Adriel; ALBERTON, Luiz; REINA, Diane Rossi Maximiano; NASCIMENTO, Sabrina do. A importância dos red flags na detecção do grau de risco de fraude nas demonstrações contábeis: um levantamento da percepção de profissionais das principais empresas de auditoria. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2008, Curitiba, PR. **Anais [...]**. São Leopoldo, RS: Associação Brasileira de Custos, 2008.

RICKEN, Samuel Viero. **Due Diligence: Um instrumento de apoio nos processos de cisão, fusão, incorporação e aquisição de empresas**. 2008. Trabalho de conclusão (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2008.

RIOSUL (Brasil). **Política Antissuborno e Anticorrupção**. Rio de Janeiro, RJ: Riosul Shopping Center, 2019. Disponível em: <https://riosul.com.br/wp-content/uploads/2020/01/politica-antissuborno-e-anticorruptcao-01-2019.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2020.

ROCHA, Dinir Salvador Rios da; QUATTRINI, Larissa Teixeira (coord.). **Fusões, aquisições, reorganizações societárias e due diligence**. 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2012.

ROLDAN, Lucas Baldiserotto. **Caderno de Organização, Sistemas e Métodos Dom Alberto**. Santa Cruz do Sul, RS: Faculdade Dom Alberto, 2010.

ROMERO, Daniel de Carvalho. **Fatores críticos de sucesso em operações de fusões e aquisições internacionais por Instituições Financeiras Brasileiras**. 2015. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, 2015.

SALES, Augusto. **Why merger talks collapse: An exploratory study about the contributing factors to 'wedding cold feet' and deal making failure in Mergers and Acquisitions from the perspective of active deal making professionals in Brazil**. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, 2014.

SAMICO, Paulo; NICOLAU, Letícia Herdy. Due diligence: quais documentos devo solicitar para uma avaliação. **Jota**, 2019. Disponível em: <https://www.jota.info/carreira/due-dilligence-documentos-28102019> . Acesso em 18 dez. 2020.

SANGOI, Juliano Mirapalheta. **Compliance: ética, governança corporativa e a mitigação de riscos**. 2018. Dissertação (Mestre em Direito) – Fundação Escola Superior do Ministério Público, Porto Alegre, RS, 2018.

SANTANA, Anderson. **Due Diligence de riscos:** o que é, métodos, aplicabilidade e importância. Belo Horizonte: Capacitar Ead Academy & Business, 2020. p. 6. Apostila apresentada no módulo 1 do Curso de Due diligence de riscos, modalidade à distância.

SANTOS, Handemba Poli dos. **A responsabilização do coordenador líder por infração ao dever de informar:** como indenizar os danos dos investidores. 2011. Dissertação (Mestrado em Direito e Desenvolvimento) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2011.

SANTOS, Leonardo Parreira. PPEs: quem são e quais os riscos para sua empresa? **Cedrotech**, 2019. Disponível em: <https://blog.cedrotech.com/ppes-quem-sao-e-quais-os-riscos-para-sua-empresa/>. Acesso em 17 out. 2020.

SANTOS, Thiago Carvalho. A importância da "due diligence" no universo empresarial. **Carvalho Santos & Pantaleão Advogados**, 2006. Disponível em: <http://www.carvalhosantos.com.br/website/midia/due.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2020.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal da Fazenda. **Cadastro de Contribuintes Mobiliários – Orientações Gerais**. São Paulo, SP: Secretaria Municipal da Fazenda, 2020. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/fazenda/servicos/ccm/index.php?p=2368>. Acesso em: 10 dez. 2020.

SERV FOOD (Brasil). **Procedimento:** Due Diligence. Serra, ES: Serv Food Alimentação, 2018. Disponível em: <https://www.servfood.com.br/wp-content/uploads/8-Due-Diligence.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2020.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre; FARIA, Felipe. Os pilares do programa de compliance: uma breve discussão. **Legal Ethics Compliance**, 2020. Disponível em: <http://conteudo.lecnews.com/ebook-pilares-do-programa-de-compliance>. Acesso em: 01 abr. 2021.

SILVA, Jader Dias da. A importância da Due Diligence de Fornecedores. **Jota**, 2019. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/a-importancia-da-due-diligence-de-fornecedores-09032019>. Acesso em: 18 jul. 2020.

SOUZA, Jorge Munhos; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de. **Lei Anticorrupção**. 1. ed. Salvador, BA: Ed. Juspodivm, 2015.

SPEDDING, Linda S. **Due Diligence Handbook Corporate Governance, Risk Management and Business Planning**. 1. ed. Burlington, MA (Estados Unidos): Cima, 2009. inglês.

TARPON (Brasil). **Política de Contratação de Terceiros**. São Paulo, SP: TPE Gestora de Recursos Ltda., 2020. Disponível em: http://tarponcapital.com.br/Politica_Contratacao_Terceiros.pdf. Acesso em: 26 dez. 2020.

TELESPAZIO (Brasil). **Política de due diligence de integridade**. Rio de Janeiro, RJ: Telespazio Brasil S.A., 2019. Disponível em: https://www.telespazio.com/documents/559023/10316392/04_TelespazioBrasil_Pol%C3%ADtica+de+Due+Diligence+de+Integridade_PORT.pdf?t=1585132983783. Acesso em: 23 dez. 2020.

TIM (Brasil). **Política Anticorrupção da Tim Participações S.A.**. Rio de Janeiro, RJ: Tim Participações S.A., 2020. Disponível em: <https://ri.tim.com.br/Download.aspx?Arquivo=bncTWXpsWYx3dSsO5XZEbw==>. Acesso em: 20 dez. 2020.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, SP, v. 31, n° 3, p. 443-466, set. e dez. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>. Acesso em 05 abr. 2021.

UNIÃO EUROPEIA. Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. Diretiva (UE) 2018/843, de 30 de maio de 2018, que altera a Diretiva (UE) 2015/849 relativa à prevenção da utilização do sistema financeiro para efeitos de branqueamento de capitais ou de financiamento do terrorismo e que altera as Diretivas 2009/138/CE e 2013/36/EU. **Jornal Oficial da União Europeia**: Estrasburgo, França, 30 mai. 2018

VALENTE, Paulo Gurgel. **Guia para a compra e venda de empresas**: avaliação e negociação, due diligence, aspectos jurídicos e societários e governança corporativa nas empresas negociadas. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2014.

VISIONA (Brasil). **Política Anticorrupção da Visiona**. São José dos Campos, SP: Embraer S.A., 2017. Disponível em: https://www.visionaespaial.com.br/files/Visiona_POLITICA_ANTICORRUPCAO.pdf. Acesso em: 30 dez. 2020.

WOODS, Jim. Due diligence or audit: it's all in a name. **The Honk Kong Accountant**, Honk Kong, fev. 2002. Features, p. 30-32. inglês.

XP (Brasil). **Política Conheça Seu Parceiro**. São Paulo, SP: XP Investimentos, 2017. Disponível em: [https://downloads.xpi.com.br/cms/application/pdf/Pol%C3%ADtica%20Conhe%C3%A7a%20o%20Seu%20Parceiro_POL_CPL_002_v1%20\(003\)_v.%20FINAL.pdf](https://downloads.xpi.com.br/cms/application/pdf/Pol%C3%ADtica%20Conhe%C3%A7a%20o%20Seu%20Parceiro_POL_CPL_002_v1%20(003)_v.%20FINAL.pdf). Acesso em: 30 dez. 2020.

ZENKNER, Marcelo; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de Castro (coord.). **Compliance no setor público**. 1. reimpressão. Belo Horizonte, MG: Fórum, 2020.

GLOSSÁRIO

Agência Reguladora: É um órgão governamental que exerce o papel de fiscalização, regulamentação e controle de produtos e serviços de interesse público.

Anotação de Responsabilidade Técnica: É o instrumento por meio do qual o profissional registra, as atividades técnicas solicitadas mediante os contratos (escritos ou verbais) para o qual esse foi contratado, em órgão regulamentador da atividade.

Atividade-fim: Compreende as atividades essenciais e normais para as quais a empresa se constituiu.

Auditável: Que pode ser ou que tem condições de ser auditado.

Backup: Cópia de segurança ou cópia de dados de um dispositivo de armazenamento a outro para que possam ser restaurados em caso da perda dos dados originais, o que pode envolver apagamentos acidentais ou corrupção de dados.

Banco Nacional de Devedores Trabalhistas: Banco onde são mantidos os dados necessários à identificação das pessoas naturais e jurídicas, de direito público e privado, que tenham condenações trabalhistas pendentes.

Certificação de Qualidade ISO: Representa uma forma de assegurar que empresas públicas ou privadas estejam aptas para fornecer um produto, serviço ou sistema conforme as exigências das Agências Reguladoras e dos clientes.

Check list: Lista de verificação usada para reduzir falhas, compensando os limites potenciais de memória e atenção humanas.

Comissão de Valores Mobiliários: Autarquia que disciplina o funcionamento do mercado de valores mobiliários e a atuação de seus protagonistas.

Common law: (do inglês “direito comum”) É o direito que se desenvolveu em certos países por meio das decisões dos tribunais, e não mediante atos legislativos ou executivos. Constitui, portanto um sistema ou família do Direito diferente da família romano-germânica do Direito, que enfatiza os atos legislativos.

Direito Empresarial: Ramo do direito privado que pode ser entendido como o conjunto de normas disciplinadoras da atividade negocial do empresário, e de qualquer pessoa física ou jurídica, destinada a fins de natureza econômica.

Direito Romano: Termo histórico-jurídico que se refere, originalmente, ao conjunto de regras jurídicas observadas na cidade de Roma e, mais tarde, ao corpo de direito aplicado ao território do Império Romano.

Empresa-alvo: Pessoa jurídica ou física com a qual se pretende firmar algum tipo de negociação.

Entidades de Classe: Sociedade de empresas ou pessoas com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeita a falência, constituída para prestar serviços aos seus associados. Toda entidade de classe tem em comum a gratuidade do exercício de cargos eletivos. São alguns exemplos de entidades de classe, as confederações, as federações, as associações, os sindicatos, as cooperativas e as entidades profissionais (conselhos profissionais) entre outros.

Entidade de Proteção ao Crédito: É órgão de proteção ao crédito (*bureau* de crédito ou birô de crédito) que presta informações sobre crédito. Nesse sentido, ele também utiliza os dados de inadimplência e adimplência de pessoas físicas ou pessoas jurídicas com o objetivo de ajudar nas decisões que envolvem a concessão de crédito.

Foreign Corrupt Practices Act: Lei de Práticas de Corrupção no Exterior ou lei federal dos EUA de 1977 para combater o suborno de funcionários públicos no exterior. Esta lei tem um impacto internacional.

Globalização: Termo elaborado na década de 1980 para descrever o processo de intensificação da integração econômica e política internacional, marcado pelo avanço nos sistemas de transporte e de comunicação. Por se caracterizar por um fenômeno de caráter mundial, muitos autores preferem utilizar o termo *mundialização*.

Governança Corporativa: Conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada.

Internet: Sistema global de redes de computadores interligadas que utilizam um conjunto próprio de protocolos (*Internet Protocol Suite* ou TCP/IP) com o propósito de servir progressivamente usuários no mundo inteiro.

Junta Comercial: Órgão que tem por finalidade executar, administrar, fomentar, facilitar e simplificar a prestação de serviços públicos de registro e arquivamento de atos relativos ao empresário, às empresas individuais de responsabilidade limitada (Eireli), às sociedades empresárias, às sociedades cooperativas e atividades afins, em consonância com as políticas de desenvolvimento social e econômico do Estado.

Kick off: Início, começo, pontapé inicial.

Lei Anticorrupção: Lei ordinária de nº 12.846 de 2013, regulamentada pelo Decreto 8.420 de 2015, de autoria do poder executivo que trata da responsabilização objetiva administrativa e civil de empresas pela prática de atos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira.

Lei de Prevenção à Lavagem de Dinheiro: Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, que dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei.

Lei Geral de Proteção de Dados: Legislação que dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de Direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

Login: Processo para acessar um sistema informático restrito feita mediante autenticação ou identificação do utilizador, usando credenciais previamente cadastradas no sistema por esse utilizador.

Mergers and Acquisitions: Fusões e aquisições de empresas ou negócios.

Ministério da Economia: Órgão que, na estrutura administrativa do Brasil, cuida da formulação e execução da política econômica nacional, da administração financeira da União e contabilidade pública, desburocratização, gestão e governo digital, fiscalização e controle do comércio exterior, previdência e negociações econômicas e financeiras com governos, organismos multilaterais e agências governamentais.

Ministério Público Federal: É um organismo público federal, ao que se atribui, dentro de um Estado de direito democrático, a representação dos interesses da sociedade mediante o exercício das faculdades de direção da investigação dos fatos que revestem os caracteres de delito, de proteção às vítimas e testemunhas, e de titularidade e sustento da ação penal pública.

Ministério Público do Trabalho: Ramo do Ministério Público da União que tem como atribuição fiscalizar o cumprimento da legislação trabalhista quando houver interesse público, procurando regularizar e mediar as relações entre empregados e empregadores.

Parlamento Europeu: Poder legislativo da EU e uma de suas sete instituições.

Players do Mercado: Empresas que atuam de forma relevante no mercado no qual estão inseridas.

Portal da Transparência do Governo Federal: É um sítio de acesso livre, no qual o cidadão pode encontrar informações sobre como o dinheiro público é utilizado, além de se informar sobre assuntos relacionados à gestão pública do Brasil.

Programa Petrobrás de Prevenção da Corrupção: Documento, emitido pela Petrobrás, com ações contínuas de prevenção, detecção e correção de atos de fraude e de corrupção.

Quarteirizados: Subcontratados, contratados da terceirizada.

Receita Federal: Também chamada de Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil, é um órgão que tem como responsabilidade a administração dos tributos federais e o controle aduaneiro, além de atuar no combate à evasão fiscal, contrabando, descaminho, contrafação e tráfico de drogas, armas e animais.

SciELO: Biblioteca eletrônica científica *online* (do inglês: *Scientific Electronic Library Online*) é uma biblioteca digital de livre acesso e modelo cooperativo de publicação digital de periódicos científicos brasileiros.

Seguro Garantia: Tipo de seguro que tem por objetivo garantir o fiel cumprimento das obrigações assumidas pelo agente tomador perante o ente segurado.

Smartphone: Palavra inglesa que significa "telefone inteligente", ou seja, um celular que combina recursos de computadores pessoais, com funcionalidades avançadas que podem ser estendidas por meio de programas aplicativos executados pelo seu sistema operacional, chamados simplesmente aplicações.

Stakeholders: São elementos essenciais ao planejamento estratégico de negócios.

Startup: Empresa que está começando suas operações.

Status: Condição de algo ou de alguém sobre o ponto de vista das pessoas.

Target: Alvo.

United Kingdom Bribery Act: Ato do Reino Unido para cumprimento de uma lei internacional antissuborno, que torna crime dar ou receber propinas ou falhar na prevenção de subornos.

USA Patriot Act: Decreto americano que permite, dentre outras medidas, que órgãos de segurança e de inteligência dos EUA interceptem ligações telefônicas e *e-mails* de organizações e pessoas supostamente envolvidas com o terrorismo, sem necessidade de qualquer autorização da Justiça, sejam elas estrangeiras ou americanas.

APÊNDICE A - MANUAL DE CADASTRO, AVALIAÇÃO E MANUTENÇÃO DA BASE DE DADOS DE FORNECEDORES

Controle de Revisão			
Revisão	Data	Item	Descrição das Alterações
-	xx/xx/2021	-	Emissão inicial.
Elaborado por:		Aprovado por:	

1) OBJETIVO:

- 1.1 Este manual tem como objetivo estabelecer procedimentos administrativos a serem observados pelos empregados, fornecedores, diretores e conselheiros da CONTRATANTE, referentes ao processo de cadastro, avaliação e manutenção da sua base de dados de FORNECEDORES.

2) DEFINIÇÕES:

- 2.1 **FORNECEDOR(ES):** pessoa(s) física(s) ou jurídica(s), também considerados como terceiro(s), nacional(is) contratada(s) para o FORNECIMENTO.
- 2.2 **FORNECIMENTO:** refere-se à aquisição de materiais, peças, insumos, instrumentos, ferramentas, equipamentos, componentes, serviços e locações pela CONTRATANTE.
- 2.3 **CONTRATANTE:** aquela que contrata ou contratadora.
- 2.4 **COORDENAÇÃO DE SUPRIMENTOS (C.S.U.):** compreende toda a estrutura e empregados que trabalham com a execução, conferência e coordenação das atividades pertinentes às compras/contratações da CONTRATANTE.
- 2.5 **DIRETORIA EXECUTIVA (D.E.):** colegiado composto pelos diretores da CONTRATANTE.
- 2.6 **GERÊNCIA:** pessoa subordinada à D.E. e que gerencia as atividades da CONTRATANTE.
- 2.7 **REQUISITANTE DO FORNECIMENTO:** empregado da CONTRATANTE que solicitará a inclusão, inativação e reavaliação do cadastro do FORNECEDOR na base de dados da CONTRATANTE, bem como, requisitará algum FORNECIMENTO.
- 2.8 **ANALISTA DE CADASTRO:** empregado da CONTRATANTE que faz parte da C.S.U. e que tem como atribuição a manutenção do cadastro de FORNECEDORES.

- 2.9 ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (E.R.P.) ou Sistemas Integrados de Gestão Empresarial:** são os sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema.
- 2.10 CONTRATO:** instrumento jurídico que determina o conjunto de regras práticas que regularão a relação entre a CONTRATANTE e o FORNECEDOR visando o FORNECIMENTO, estabelecendo os direitos e obrigações destes.
- 2.11 FORMULÁRIO DE INATIVAÇÃO, CADASTRO E AVALIAÇÃO DO FORNECEDOR (F.I.C.A.F.):** formulário no formato *MS Excel*, que registra a análise dos documentos relacionados no *check list* dos processos de inativação, inclusão e reavaliação do cadastro do FORNECEDOR, conforme modelo constante no anexo do item 4.1 deste manual.
- 2.12 SUSPENSÃO:** prazo, de no máximo 30 (trinta) dias, em que o FORNECEDOR se submeterá ao processo de reavaliação ou inativação, não podendo efetuar FORNECIMENTO algum à CONTRATANTE.
- 2.13 RED FLAG(S):** indicador(es) de potencial(is) problema(s) do FORNECEDOR.

3) FUNCIONAMENTO:

3.1 APLICAÇÃO

- 3.1.1 Os procedimentos descritos nesse manual serão aplicados, obrigatoriamente, apenas aos FORNECEDORES contratados ou proponentes indicados como vencedores de processos de contratação com valor superior a R\$ 30.600,00 (trinta mil e seiscentos reais).
- 3.1.2 Os procedimentos descritos nesse manual serão aplicados, facultativamente, aos FORNECEDORES contratados e proponentes de processos de contratação e de compras com valor igual e/ou inferior a R\$ 30.600,00 (trinta mil e seiscentos reais), e aos FORNECEDORES indicados pelo REQUISITANTE DO FORNECIMENTO.
- 3.1.3 Os valores acima serão reajustados conforme variação anual do IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) calculado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), contada a partir da data de aprovação desse manual.

3.2 RESPONSABILIDADES:

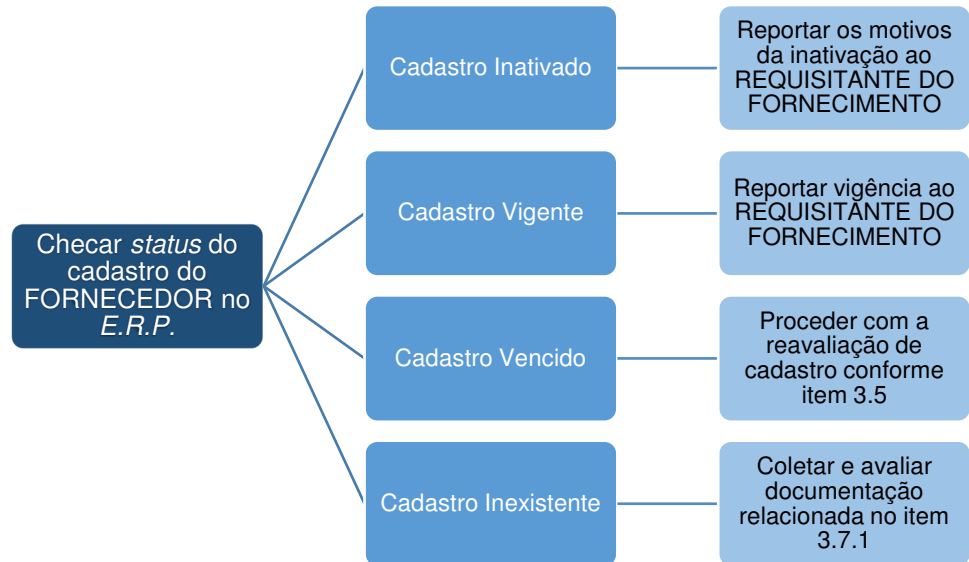
- 3.2.1 A GERÊNCIA indicará um dos empregados da C.S.U., com acesso ao *E.R.P.*, para executar os procedimentos de manutenção da base de dados dos cadastros de FORNECEDORES.

- 3.2.2 O empregado indicado, dentro do processo de inclusão, reavaliação e inativação dos cadastros de FORNECEDORES na base de dados da CONTRATANTE, será designado como ANALISTA DE CADASTRO.
- 3.2.3 O ANALISTA DE CADASTRO, em nenhuma hipótese, participará da condução de processos de contratação e compra da CONTRATANTE.
- 3.2.4 O ANALISTA DE CADASTRO nunca será o REQUISITANTE DO FORNECIMENTO.
- 3.2.5 O ANALISTA DE CADASTRO terá como atribuições:
- avaliar FORNECEDORES;
 - reavaliar FORNECEDORES cadastrados no *E.R.P.*;
 - incluir novos FORNECEDORES no *E.R.P.*;
 - alterar dados cadastrais de FORNECEDORES no *E.R.P.*;
 - apoiar o(s) REQUISITANTE(S) DO FORNECIMENTO no desenvolvimento de novos FORNECEDORES;
 - inativar/bloquear FORNECEDORES no *E.R.P.*; e
 - aprovar ou reprovar preliminarmente a inclusão, inativação ou reavaliação do cadastro de FORNECEDORES.
- 3.2.6 Na ausência do ANALISTA DE CADASTRO, outro empregado da CONTRATANTE, indicado pela GERÊNCIA, executará essas atribuições.
- 3.2.7 A inclusão, reavaliação e inativação do cadastro do FORNECEDOR, serão formalizadas com aprovação prévia do ANALISTA DE CADASTRO e da GERÊNCIA, em conjunto de 2 (dois), por meio do F.I.C.A.F..
- 3.2.8 Os F.I.C.A.F.'s serão emitidos de forma controlada mediante numeração individual e sequenciada, conforme padrão "XXXX-YYYY", onde os quatro primeiros algarismos referenciarão ordem numérica por emissão e os quatro últimos algarismos referenciarão o ano da emissão desse formulário.

3.3 INCLUSÃO DE CADASTRO:

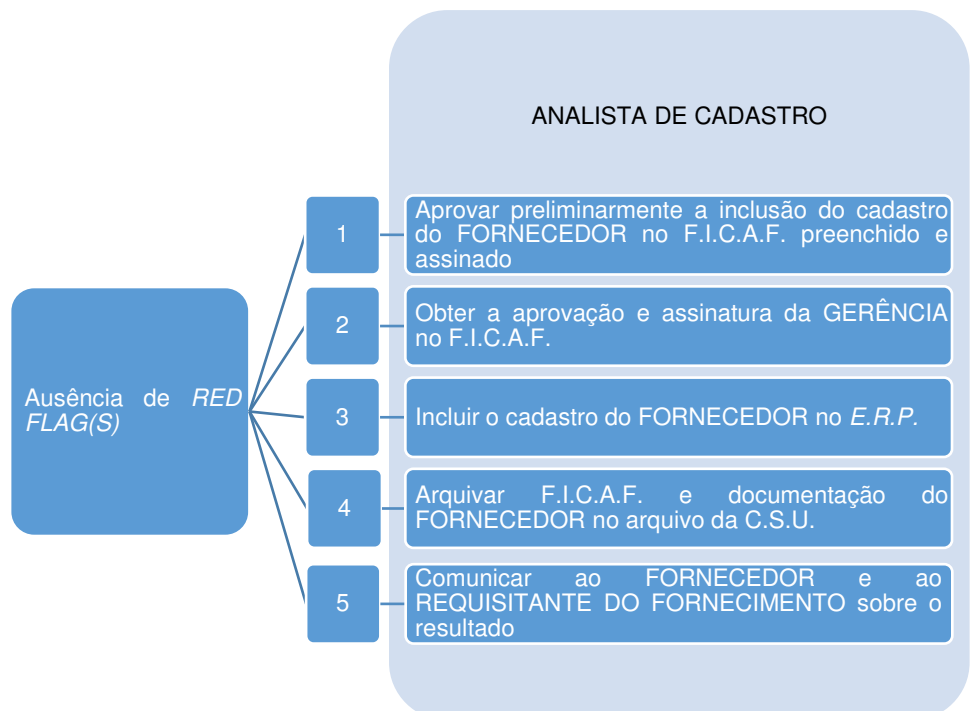
- 3.3.1 O REQUISITANTE DO FORNECIMENTO, relacionado com o tipo de FORNECIMENTO, solicitará ao ANALISTA DE CADASTRO a inclusão do cadastro de FORNECEDOR com quem tenha interesse em estabelecer vínculo de FORNECIMENTO, desde que esse não esteja cadastrado na base de dados do *E.R.P.* da CONTRATANTE
- 3.3.2 Para tanto, o REQUISITANTE DO FORNECIMENTO enviará ao ANALISTA DE CADASTRO o nome do FORNECEDOR e contato (*e-mail* e/ou telefone) do responsável pela área de vendas e/ou comercial desse.

3.3.3 O ANALISTA DE CADASTRO, de posse dessas informações do FORNECEDOR, checará o *status* desse cadastro no *E.R.P.* conduzindo o processo das seguintes formas:

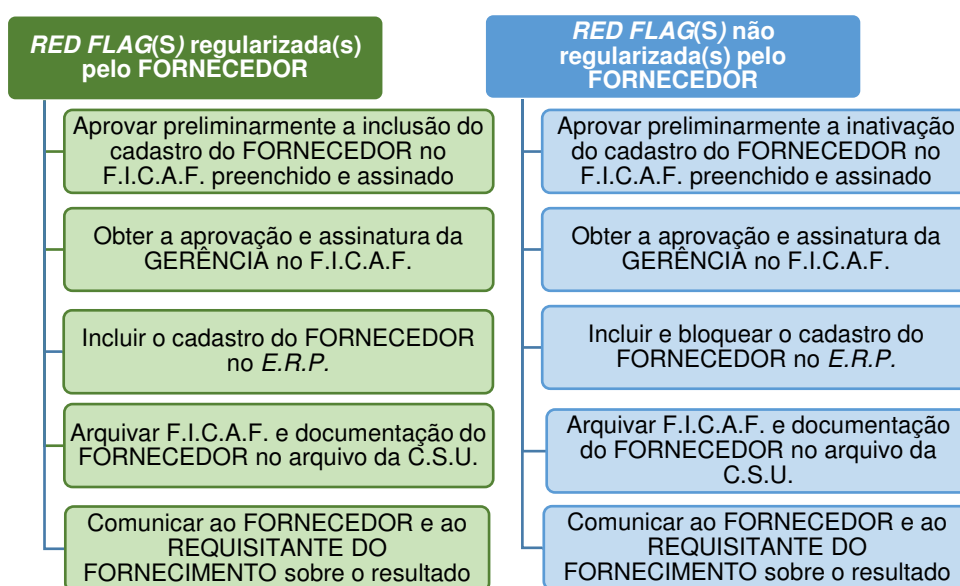


3.3.4 Conforme figura acima, o fluxo de inclusão de cadastro do FORNECEDOR somente prosseguirá no caso de cadastro inexistente, por meio da coleta e avaliação da documentação do FORNECEDOR relacionada no item 3.7.1 pelo ANALISTA DA CADASTRO que poderá aprovar preliminarmente a inclusão ou inativação desse cadastro.

3.3.5 No caso de os documentos não apresentar(em) *RED FLAG(S)*, o ANALISTA DE CADASTRO procederá da seguinte forma:



- 3.3.6 No caso de os documentos apresentar(em) *RED FLAG(S)*, o ANALISTA DE CADASTRO poderá solicitar a regularização dessa(s) ao FORNECEDOR por meio de um simples comunicado formal estabelecendo um prazo razoável ou proceder diretamente com a inativação desse cadastro com base nessa(s) *RED FLAG(S)* conforme item 3.4, utilizando o mesmo F.I.C.A.F..
- 3.3.7 Se o ANALISTA DE CADASTRO optar por solicitar a regularização da(s) *RED FLAG(S)* ao FORNECEDOR, após o prazo razoável estabelecido, esse continuará o processo das seguintes formas:

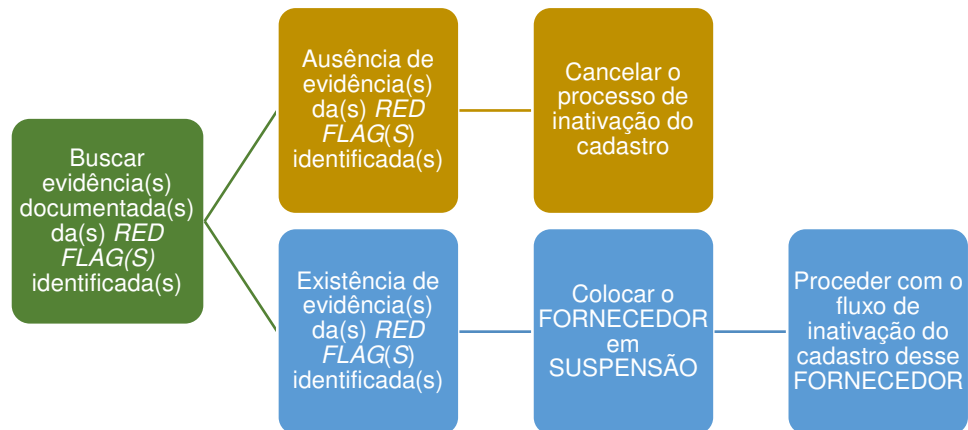


- 3.3.8 O FORNECEDOR cadastrado no banco de dados da CONTRATANTE e com cadastro dentro de sua validade, estará apto a executar FORNECIMENTO conforme suas atividades econômicas registradas.
- 3.3.9 O cadastro do FORNECEDOR terá validade de 01 (um) ano e sua vigência iniciará na data de emissão do F.I.C.A.F. de aprovação da inclusão do cadastro.
- 3.3.10 O fluxo completo do processo de inclusão de cadastro de FORNECEDOR consta no item 4.2 deste manual.

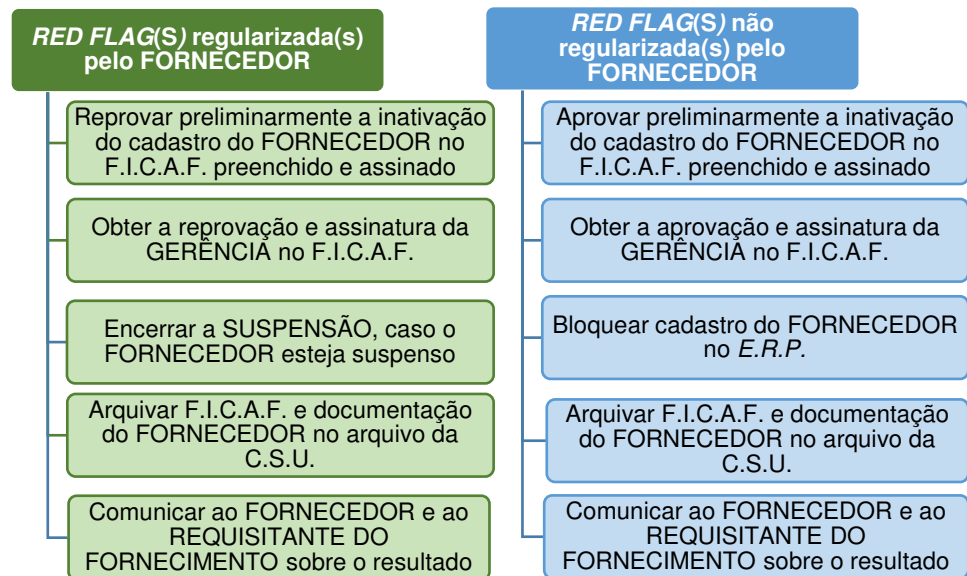
3.4 INATIVAÇÃO DE CADASTRO

- 3.4.1 O REQUISITANTE DO FORNECIMENTO solicitará ao ANALISTA DE CADASTRO a inativação do cadastro de FORNECEDOR sempre que identificar *RED FLAG(S)* elencada(s) no item 3.7.1.

- 3.4.2 Para tanto, o REQUISITANTE DO FORNECIMENTO, relacionado com o tipo do FORNECIMENTO, enviará ao ANALISTA DE CADASTRO o nome do FORNECEDOR e a(s) *RED FLAG(S)* identificada(s).
- 3.4.3 O ANALISTA DE CADASTRO buscará evidência(s) documentada(s) da(s) *RED FLAG(S)* identificada(s), podendo proceder das seguintes formas:



- 3.4.4 O FORNECEDOR suspenso não efetuará FORNECIMENTO algum à CONTRATANTE.
- 3.4.5 Dentro do prazo de SUSPENSÃO, o ANALISTA DE CADASTRO poderá solicitar a regularização da(s) *RED FLAG(S)* ao FORNECEDOR por meio de um simples comunicado formal ou notificação contratual ou proceder diretamente com a inativação desse cadastro com base nessa(s) *RED FLAG(S)*.
- 3.4.6 Se o ANALISTA DE CADASTRO optar por solicitar a regularização da(s) *RED FLAG(S)* ao FORNECEDOR, ainda dentro desse prazo de SUSPENSÃO ou ao seu término, o ANALISTA DE CADASTRO continuará o processo das seguintes formas:

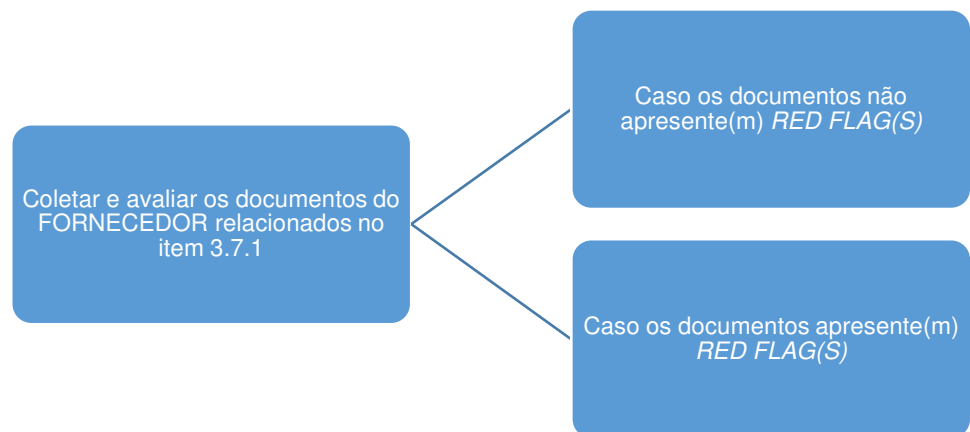


- 3.4.7 Conforme acima, o FORNECEDOR que tiver seu cadastro inativado, não será mais contratado pela CONTRATANTE para nenhum tipo de FORNECIMENTO, independentemente de seu valor, até que esse seja aprovado em novo processo de inclusão de cadastro após, no mínimo, 03 (três) meses.
- 3.4.8 Essa inativação do FORNECEDOR ocorrerá também por meio do *E.R.P.* que bloqueará o cadastro desse, não mais permitindo sua seleção para os próximos processos de compra e contratação.
- 3.4.9 O FORNECEDOR que tiver seu cadastro bloqueado, mas que ainda não fora cadastrado no *E.R.P.*, terá seu cadastro incluído nesse apenas para bloqueio imediato.
- 3.4.10 O fluxo completo do processo de inativação de cadastro de FORNECEDOR consta item 4.3 deste manual.

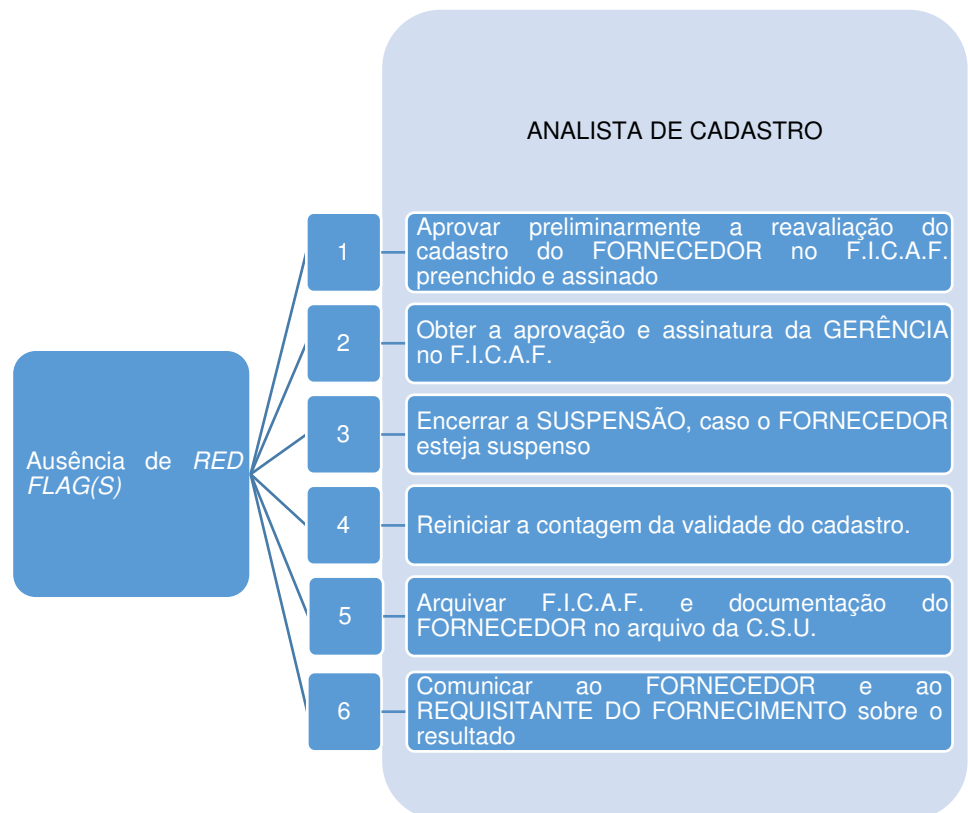
3.5 REAVALIAÇÃO DE CADASTRO

- 3.5.1 A reavaliação do cadastro de FORNECEDOR ocorrerá antes ou após o término da validade de 01 (um) ano desse cadastro.
- 3.5.2 Contudo, ao término da validade desse cadastro, ocorrerá a SUSPENSÃO desse FORNECEDOR por 30 (trinta) dias, situação em que o ANALISTA DE CADASTRO promoverá a reavaliação desse FORNECEDOR.

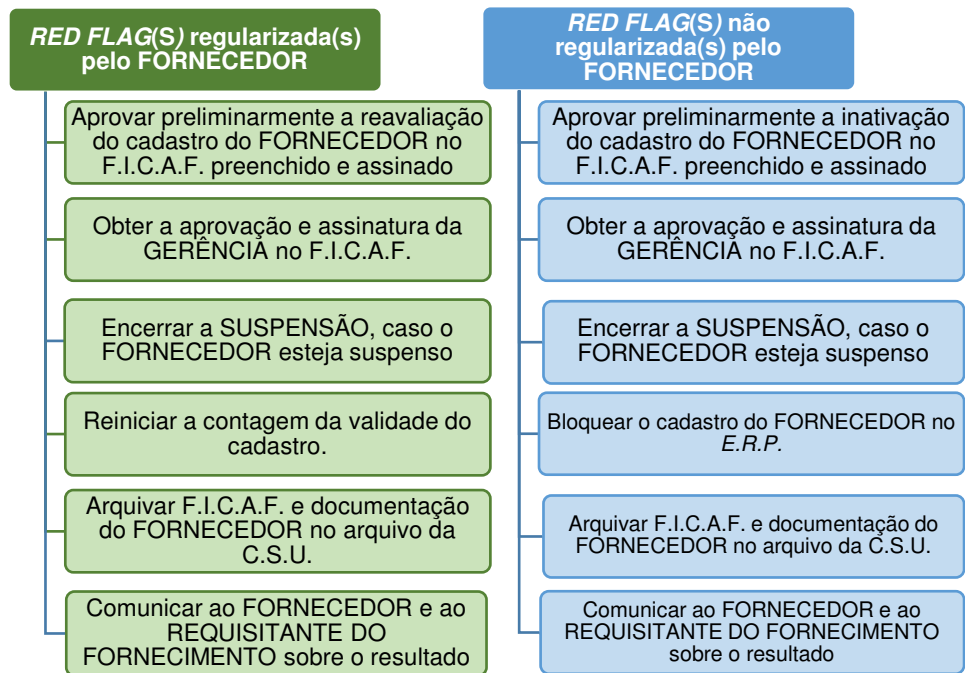
- 3.5.3 A reavaliação do cadastro de FORNECEDOR poderá ocorrer também dentro da validade do cadastro, não sendo necessária a SUSPENSÃO até que essa validade ainda esteja vigente.
- 3.5.4 Logo, assim que solicitado pelo REQUISITANTE DO FORNECIMENTO relacionado com o tipo de FORNECIMENTO, o ANALISTA DE CADASTRO iniciará o fluxo de reavaliação de cadastro do FORNECEDOR.
- 3.5.5 Esse fluxo se iniciará com a coleta e avaliação dos documentos do FORNECEDOR relacionados no item 3.7.1 e seguirá um dos sentidos pelos quais esse fluxo se dividirá, conforme abaixo:



- 3.5.6 No caso de os documentos não apresentar(em) RED FLAG(S), o ANALISTA DE CADASTRO procederá da seguinte forma:



- 3.5.7 No caso de os documentos apresentar(em) *RED FLAG(S)*, dentro do prazo de *SUSPENSÃO*, o *ANALISTA DE CADASTRO* poderá solicitar a regularização dessa(s) ao *FORNECEDOR* por meio de um simples comunicado formal ou notificação contratual ou proceder diretamente com a inativação desse cadastro com base nessa(s) *RED FLAG(S)* apresentada(s) conforme item 3.4, utilizando o mesmo F.I.C.A.F..
- 3.5.8 Se o *ANALISTA DE CADASTRO* optar por solicitar a regularização da(s) *RED FLAG(S)* ao *FORNECEDOR*, ainda até o término do prazo de *SUSPENSÃO*, esse continuará o processo das seguintes formas:



- 3.5.9 Conforme acima, após a aprovação da reavaliação do cadastro do FORNECEDOR, será contada nova vigência de 01 (um) ano a partir da data de emissão do F.I.C.A.F. de aprovação da reavaliação do cadastro do FORNECEDOR.
- 3.5.10 As validades dos cadastros de FORNECEDORES serão controladas pelo ANALISTA DE CADASTRO que reportará ao REQUISITANTE DO FORNECIMENTO e à GERÊNCIA, os cadastros vencidos com antecipação mínima de 30 (trinta) dias.
- 3.5.11 Caso o FORNECEDOR tenha seu contrato extinto ou distratado antes da validade de seu cadastro, esse permanecerá na base de dados da CONTRATANTE, não havendo necessidade de efetuar a reavaliação de seu cadastro. Porém, esse só poderá ser contratado novamente após a reavaliação desse cadastro conforme esse fluxo.
- 3.5.12 Caso o FORNECEDOR reavaliado tenha seu cadastro inativado, a CONTRATANTE procederá os trâmites contratuais para distratar o CONTRATO vigente entre as partes, desde que a redação do CONTRATO permita esse distrato nessas condições.
- 3.5.13 O fluxo completo do processo de inclusão de cadastro de FORNECEDOR consta item 4.4 deste manual.

3.6 ALTERAÇÃO DE CADASTRO

- 3.6.1 A alteração dos dados do cadastro do FORNECEDOR, que não representem riscos à CONTRATANTE e ao FORNECIMENTO, não necessitará de autorização prévia e nem tampouco preenchimento do F.I.C.A.F., podendo ser efetuada somente pelo ANALISTA DE CADASTRO, mediante documentação suporte;
- 3.6.2 Caso esses dados alterados resultem em alguma(s) da(s) *RED FLAG(S)* destacada(s) no item 3.7.1, o processo seguirá o fluxo de inativação do cadastro do FORNECEDOR conforme item 4.3, contemplando apenas a análise do(s) dado(s) e documento(s) alterado(s);
- 3.6.3 Quando pertinente, as alterações do cadastro do FORNECEDOR deverão ser efetuadas no *E.R.P.* pelo ANALISTA DE CADASTRO.

3.7 RED FLAG(S) NO CADASTRO

- 3.7.1 Serão caracterizadas como *RED FLAG(S)* as restrições do quadro abaixo:

Item do Check list	Tipo	Documento(s) ou dado(s) do FORNECEDOR	Emissor	Restrição(ões)
1	Financeira	Relatório de consulta	Entidade de proteção ao crédito	Apresentar montante de dívidas com valor superior a 50% do valor do FORNECIMENTO assumido ou a ser assumido com a CONTRATANTE
2	Financeira	Balanços patrimoniais dos últimos 3 exercícios assinados pelo contador responsável	Contador responsável	Apresentar situação de insolvência e/ou incompatibilidade do ativo circulante (AC) e passivo circulante (PC) com o valor do FORNECIMENTO assumido ou a ser assumido com a CONTRATANTE, mediante cálculo do Índice de Liquidez Corrente (AC/PC)
3	Financeira	Comprovação de titularidade de conta corrente bancária	Instituição(ões) bancária(s)	Não apresentar essa comprovação
4	Financeira	Certidão de situação de falência e/ou concordata	Tribunal de Justiça Estadual da comarca da sede do FORNECEDOR	Apresentar situação positiva vigente de falência e/ou concordata
5	Judicial	Ato Constitutivo, Estatuto, Contrato Social, Registro comercial ou Ata de assembleia	Junta Comercial ou Cartório de Registro de Pessoa Jurídica ou Ordem dos Advogados do Brasil	Não apresentar um desses em conformidade com o documento do item 6

6	Judicial	Certidão com a situação cadastral vigente e indicação da última alteração contratual	Junta Comercial ou Cartório de Registro de Pessoa Jurídica	Não apresentar a certidão vigente
7	Judicial	Certidão de licitantes inidôneos	Tribunal de Contas da União	Não apresentar a certidão vigente negativa, sem efeitos de positiva ou com situação regular ou de nada consta
8	Judicial	Certidão de consulta ao CNIA	Conselho Nacional de Justiça	Não apresentar a certidão vigente negativa, sem efeitos de positiva ou com situação regular ou de nada consta
9, 10 e 11	Judicial	Certidões de distribuição de ações judiciais	Tribunal de Justiça Estadual da comarca da sede do FORNECEDOR e da CONTRATANTE	Apresentar processo de qualquer natureza movido pelo FORNECEDOR contra a CONTRATANTE e/ou contra suas coligadas e controladas, e/ou processo de qualquer natureza movido pela CONTRATANTE e empresas do mesmo grupo contra o FORNECEDOR e/ou qualquer processo movido contra o FORNECEDOR, com decisão em 1ª instância desfavorável ao mesmo, tratando de crime de corrupção, fraude, suborno e outros crimes financeiros
9, 10 e 11	Judicial	Certidão de distribuição de ações judiciais	Tribunal Regional Federal da comarca da sede do FORNECEDOR e da CONTRATANTE	Apresentar processo de qualquer natureza movido pelo FORNECEDOR contra a CONTRATANTE e/ou contra suas coligadas e controladas, e/ou processo de qualquer natureza movido pela CONTRATANTE e/ou pelas suas coligadas e controladas contra o FORNECEDOR e/ou qualquer processo movido contra o FORNECEDOR, com decisão em 1ª instância desfavorável ao mesmo, tratando de crime de corrupção, fraude, suborno e outros crimes financeiros
12	Judicial	Certidão de procedimentos extrajudiciais em tramitação	Ministério Público Federal	Apresentar procedimentos extrajudiciais em tramitação
13	Fiscal e Tributária	Comprovante de inscrição e situação cadastral	Receita Federal do Brasil	Não apresentar situação cadastral ativa e/ou códigos e descrições de atividades econômicas principais e secundárias equivalentes ao FORNECIMENTO
14	Fiscal e Tributária	Certidão tributária/fiscal	Município sede do FORNECEDOR	Não apresentar a certidão vigente negativa, sem efeitos de positiva ou com situação regular ou de nada consta
15	Fiscal e Tributária	Certidão de débitos tributários	Secretaria da Fazenda Estadual sede do FORNECEDOR	Não apresentar a certidão vigente negativa, sem efeitos de positiva ou com situação regular ou de nada consta

16	Fiscal e Tributária	Certidão de débitos relativos a créditos tributários federais e à dívida ativa da União	Receita Federal do Brasil	Não apresentar a certidão vigente negativa, sem efeitos de positiva ou com situação regular ou de nada consta
17	Fiscal e Tributária	Alvará de localização e funcionamento	Município sede do FORNECEDOR	Não apresentar alvará vigente
18	Trabalhista	Certidão de débitos trabalhistas do Banco Nacional de Devedores Trabalhistas	Tribunal Superior do Trabalho ou órgão equivalente	Não apresentar a certidão vigente negativa, sem efeitos de positiva ou com situação regular ou de nada consta
19	Trabalhista	Certidão para obrigações relacionadas ao FGTS	Caixa Econômica Federal	Não apresentar a certidão vigente negativa, sem efeitos de positiva ou com situação regular ou de nada consta
20	Trabalhista	Certidão constando notícia de fato, procedimento preparatório, inquérito civil e procedimentos administrativos finalísticos	Ministério Público do Trabalho	Não apresentar a certidão vigente negativa, sem efeitos de positiva ou com situação regular ou de nada consta
21	Trabalhista	Certidão de débitos decorrentes de autuações	Subsecretaria de Inspeção do Trabalho	Não apresentar a certidão vigente negativa, sem efeitos de positiva ou com situação regular ou de nada consta
22	Ética	Certidão com a situação cadastral vigente e indicação da última alteração contratual e lista de empregados	Junta Comercial ou Cartório de Registro de Pessoa Jurídica ou Ordem dos Advogados do Brasil	Apresentar sócio, administrador ou empregado de posição estratégica que integre o quadro de empregados de posição estratégica, sócio(s) e administrador(es) da CONTRATANTE
23	Ética	Certidão com a situação cadastral vigente e indicação da última alteração contratual e lista de empregados	Junta Comercial ou Cartório de Registro de Pessoa Jurídica ou Ordem dos Advogados do Brasil	Apresentar empregado em posição estratégica, sócio e administrador com até o 1º e 2º grau de parentesco por consanguinidade e afinidade ou situação conjugal com o(s) empregado(s) em posições estratégicas, sócio(s) e administrador(es) da CONTRATANTE
24	Ética	Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas (CEIS)	Portal da Transparência do Governo Federal	Constar nesse cadastro

25	Ética	Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP)	Portal da Transparência do Governo Federal	Constar nesse cadastro
26	Ética	Cadastro de Entidades Privadas sem fins lucrativos (CEPIM)	Portal da Transparência do Governo Federal	Constar nesse cadastro
27	Ética	Cadastro de Pessoa Exposta Politicamente (PEP)	Portal da Transparência do Governo Federal	Apresentar sócio(s) e/ou administrador(es) que conste(m) nesse cadastro
28	Ética	Documento(s), dado(s) ou reportagem(s) de fonte fidedigna e com fundamentação	Qualquer tipo de mídia (digital, impressa, televisiva etc.)	Apresentar histórico de prática(s) negativa(s), em qualquer tipo de mídia, que se oponha à conduta da CONTRATANTE
29	Técnica	Laudo, relatório e/ou outros documentos de fonte fidedigna e com fundamentação	Especialistas	Apresentar falha técnica em FORNECIMENTO similar ou no próprio FORNECIMENTO contratado
30	Técnica	Demais documentos solicitados em especificação técnica, edital de licitação e outros essenciais para o desenvolvimento do FORNECIMENTO	Diversos	Não apresentar os documentos vigentes solicitados ou apresentá-los com restrições
31	Técnica	Atestado de Capacidade Técnica de FORNECIMENTO equivalente, executado pelo FORNECEDOR há no mínimo 02 anos e no máximo 10 anos constando valor total de no mínimo 70% do FORNECIMENTO assumido ou a ser assumido com a CONTRATANTE*	Outras contratantes	Não apresentar o atestado em conformidade

* Apenas para FORNECEDORES que ainda não executaram FORNECIMENTO equivalente de forma satisfatória à CONTRATANTE

- 3.7.2 Para os casos de FORNECEDORES considerados pessoas físicas, não serão solicitados os documentos ou dados dos itens: 2, 5, 6, 17, 19, 22, 23 e 24 do quadro acima.
- 3.7.3 Os documentos avaliados no F.I.C.A.F. serão classificados pelos *status*: com restrição, sem restrição e n/a (não se aplica) pelo ANALISTA DE CADASTRO.
- 3.7.4 As restrições encontradas serão detalhadas no campo de “observações da avaliação da(s) restrição(ões) identificada(s)” do F.I.C.A.F..

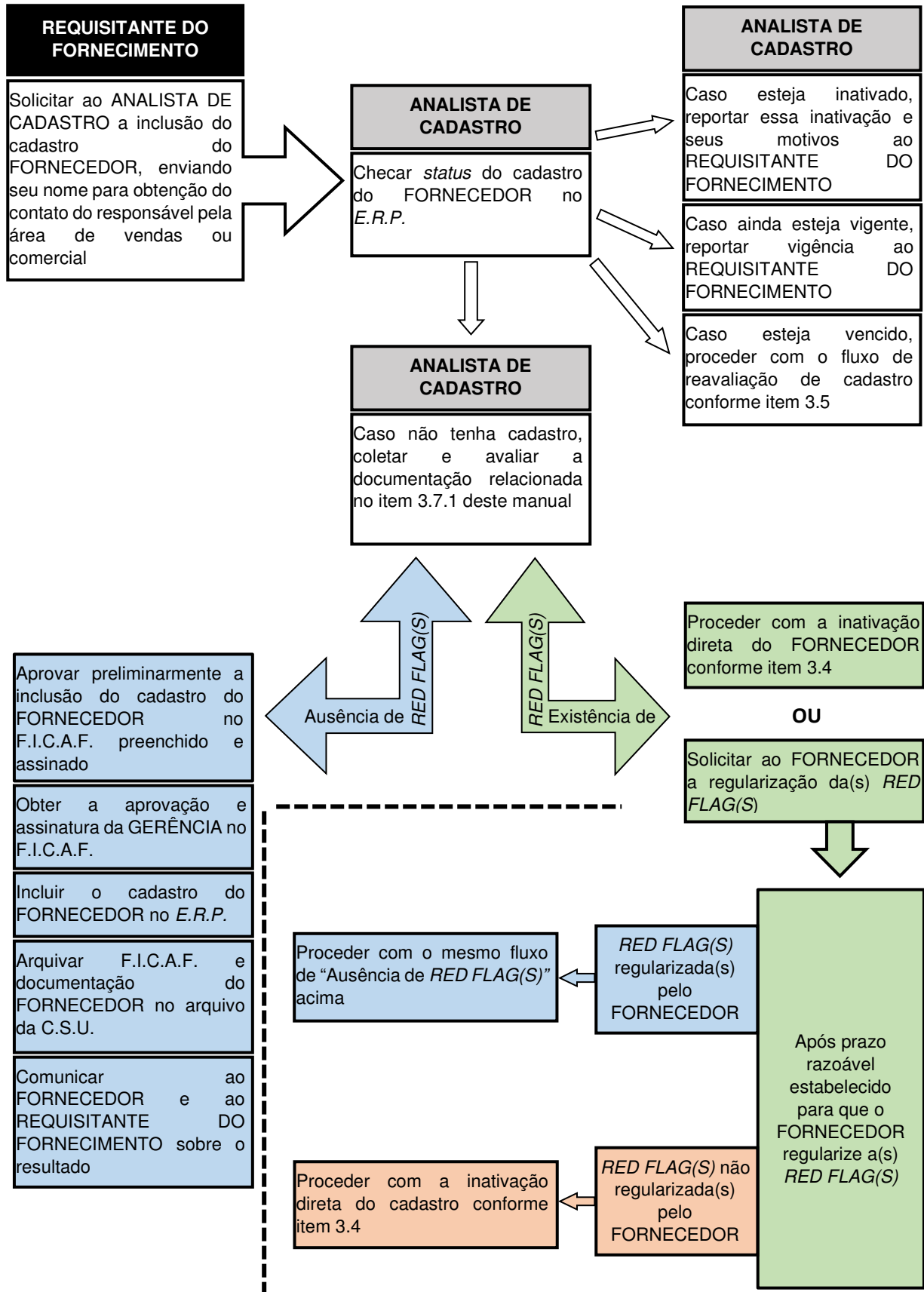
3.8 DISPOSIÇÕES GERAIS:

- 3.8.1 Todos os F.I.C.A.F.'s com as respectivas documentações dos FORNECEDORES referentes a sua inclusão, reavaliação e inativação, serão arquivados na C.S.U..
- 3.8.2 Qualquer subcontratada do FORNECEDOR, relacionada com o objeto do FORNECIMENTO, também será submetida a esse processo de inclusão, inativação e reavaliação de cadastro, sempre com a solicitação do REQUISITANTE DO FORNECIMENTO relacionado com o FORNECIMENTO.
- 3.8.3 Antes de coletar dados e informações de FORNECEDORES constituídos de pessoas físicas, o ANALISTA DE CADASTRO deverá obter o consentimento formal desses a respeito da: coleta, utilização, armazenamento e compartilhamento interno de seus dados pela CONTRATANTE.
- 3.8.4 A GERÊNCIA e o ANALISTA DE CADASTRO, no âmbito de suas atribuições, poderão aprovar ou reprovar o fluxo de inclusão, reavaliação ou inativação de qualquer cadastro de FORNECEDOR, independente da(s) *RED FLAG(S)* encontrada(s) e sua(s) relevância(s). Contudo, a(s) *RED FLAG(S)* encontrada(s) devem(rão) ser justificada(s) no campo de “observações” pertinente no F.I.C.A.F. correlacionando-a(s) ao possível risco exposto.
- 3.8.5 Esse manual deverá ser revisado a cada 2 anos contados a partir da data de sua aprovação, ou por quando de necessidade imperiosa de alteração em qualquer um de seus dispositivos para o regular cumprimento deste procedimento.
- 3.8.6 Resumo das atribuições por função:

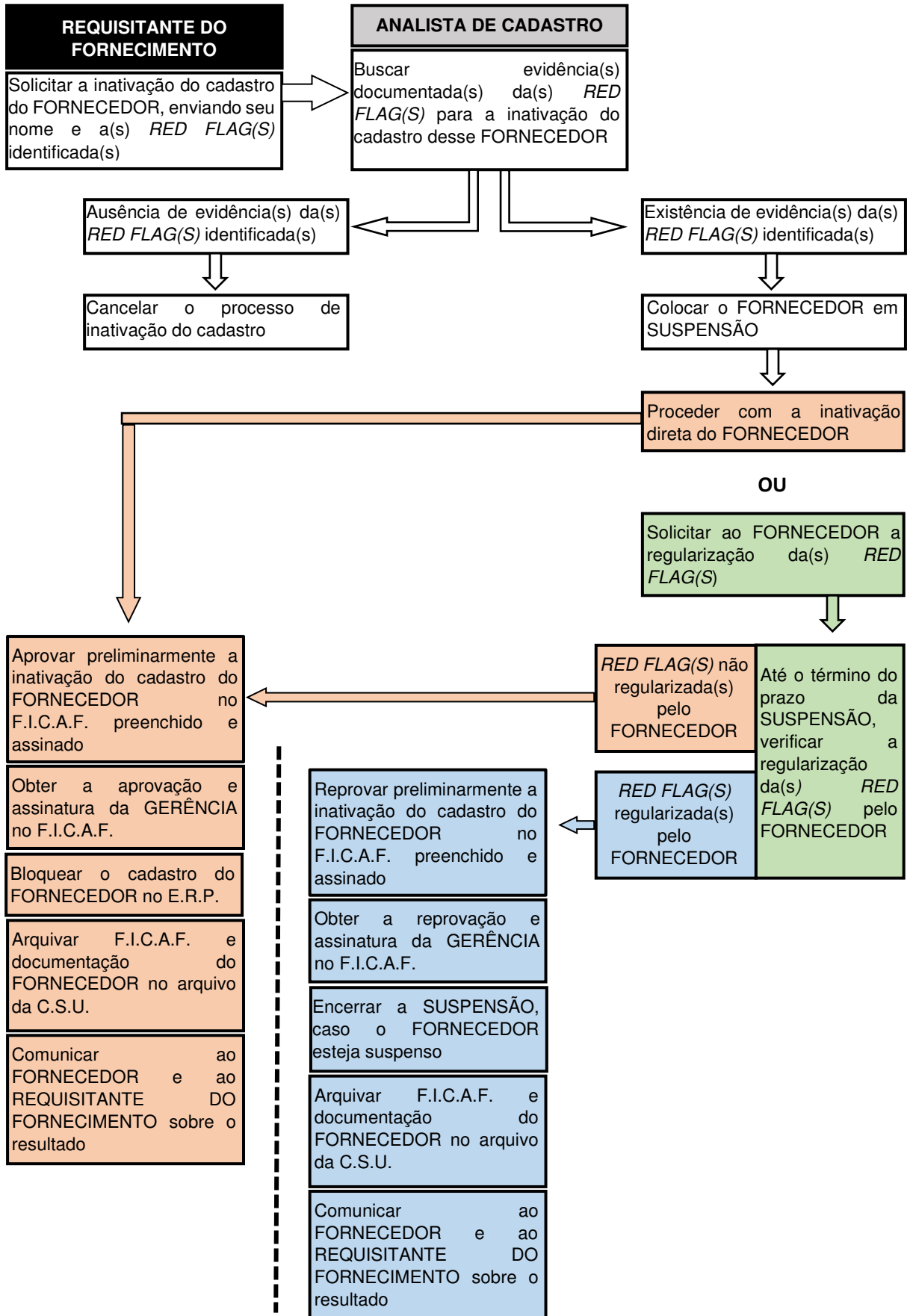
Atribuições	REQUISITANTE DO FORNECIMENTO	ANALISTA DE CADASTRO	GERÊNCIA
Indicação de ANALISTA DE CADASTRO			X
Solicitação de inclusão de FORNECEDORES	X		
Solicitação de reavaliação de FORNECEDORES	X		
Solicitação de inativação de FORNECEDORES	X		
Inclusão de cadastro de FORNECEDORES		X	
Inativação de cadastro de FORNECEDORES		X	
Alteração de cadastro de FORNECEDORES		X	
Reavaliação de cadastro de FORNECEDORES		X	
Controle de validade de cadastro de FORNECEDORES		X	
Aprovação/reprovação da inclusão de FORNECEDORES		X	X
Aprovação/reprovação da inativação de FORNECEDORES		X	X
Aprovação/reprovação da reavaliação de FORNECEDORES		X	X
Cobrar regularização de <i>RED FLAG(S)</i> do FORNECEDOR		X	
Comunicar resultado da inclusão, reavaliação e inativação		X	

4) ANEXOS:

4.2 FLUXO COMPLETO DE INCLUSÃO DO CADASTRO DE FORNECEDOR



4.3 FLUXO COMPLETO DE INATIVAÇÃO DE CADASTRO DE FORNECEDOR



4.4 FLUXO COMPLETO DE REAVALIAÇÃO DE CADASTRO DE FORNECEDOR

