

## **Desenvolvimento de Artefato Tecnológico para Automação em Due Diligence de Integridade no Controle de Anticorrupção em Empresa de Telecomunicações**

**LEONARDO TADEU SOARES**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**ALBERTO DE MEDEIROS JR**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**ADILSON ADERITO DA SILVA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

# **Aprimoramento de Processo de *Due Diligence* de Integridade Como Instrumento de Controle de Anticorrupção em Empresa de Telecomunicações**

## **1. INTRODUÇÃO**

Segundo pesquisa divulgada no ano de 2021 da Transparência Internacional, organização sem fins lucrativos que atua no combate à corrupção e publicações de dados sobre o tema em nível mundial, a corrupção é uma das maiores ameaças ao avanço de uma nação. Esta pesquisa coloca o Brasil na posição de número 96º de uma lista de 180 países com maiores índices de corrupção no mundo (Transparência Internacional Brasil [TIB], 2020). O conceito aceito mundialmente é o da referida ONG para a qual corrupção é o abuso de poder confiado a alguém visando benefício pessoal, e pode ocorrer tanto em altos níveis de políticas governamentais bem como nas relações entre servidores públicos e cidadãos comuns. No Brasil encontram-se evidências em diferentes esferas, e que se apresentam sob cenários de riscos e de escândalos em boa parte de pagamento de propina, suborno e troca de favores, licitações fraudulentas, entre outras formas de corrupção. A exemplo, via portal eletrônico do Ministério Público Federal Brasileiro, é possível acessar o caso da “Lava Jato” deflagrado em 2014 (Ministério Público Federal [MPF], 2014). Trata-se de investigação que apontou irregularidades na empresa Petrobras, maior estatal do país, e contratos vultosos e irregulares de construção de usinas nucleares e empreiteiras e que contou com 28 petições de abertura de inquéritos criminais destinados a apurar fatos atribuídos a 55 pessoas o que mostra as consequências danosas da corrupção. Assim, considerando o contexto de mercado, de risco, e requisitos da Lei Anticorrupção, que determina diligências nas relações com fornecedores e a mitigação de riscos de corrupção na cadeia de suprimentos, buscou-se na literatura o suporte para ações de melhoria ao processo de *Due Diligence* de Integridade, com a proposição de um modelo que visa eficácia e eficiência na análise do risco reputacional de fornecedores. O estudo se baseia no caso prático da empresa TelCo (nome fictício por motivo de confidencialidade), em que o processo de diligência de integridade é conduzido pela área de *Compliance* de forma a prevenir riscos dessa natureza. Tais melhorias visam uma melhor gestão dos contratos, redução de comportamentos oportunistas bem como uma nova abordagem processual e tecnológica.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

Nesta seção encontram-se o método adotado e as descrições da situação atual da empresa TelCo, bem como o contexto da área de *Compliance* e seu respectivo processo de *Due Diligence* de Integridade.

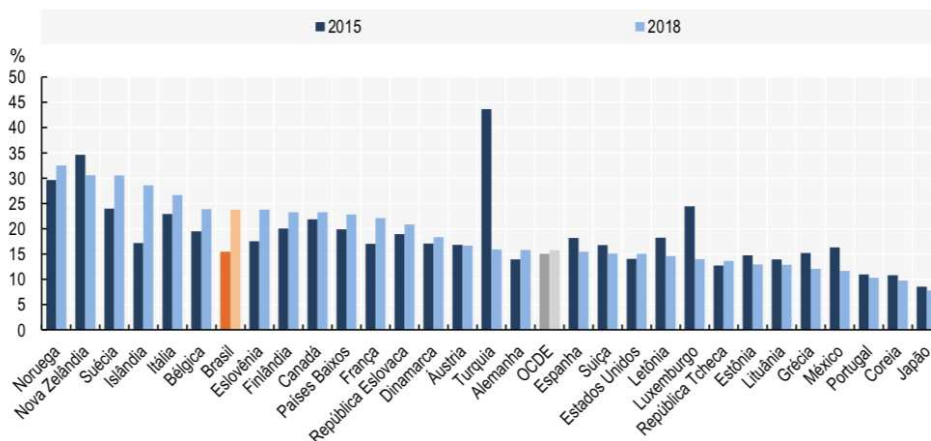
### **2.1. Método Adotado**

O estudo segue a metodologia para trabalhos práticos e aplicados proposta por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) que aborda a solução de problemas organizacionais e de aproveitamento de oportunidades.

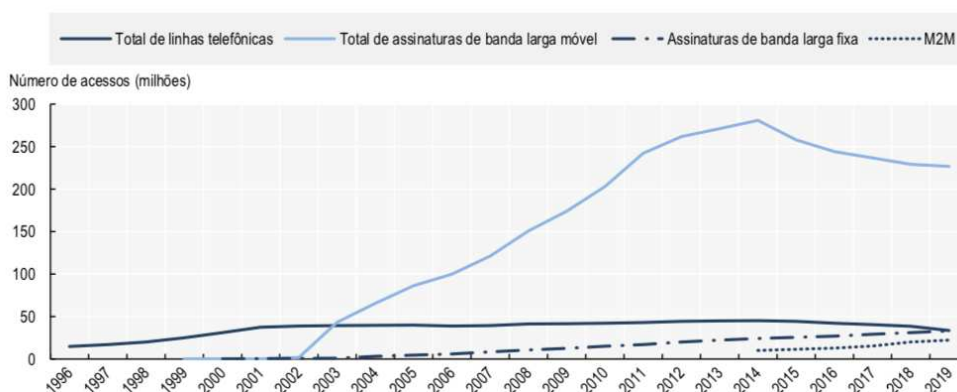
### **2.2. A Organização Serviço e Mercado**

A TelCo é uma sociedade anônima brasileira de capital aberto e que atua no ramo de telecomunicação por oferta de produtos e serviços de telefonia móvel e digital incluindo voz e dados. A presença no Brasil dá-se desde o final dos anos 1990, com atuação em todo território nacional e internacional e que tem como *holding* um grupo estrangeiro. Baseado no relatório de sustentabilidade da empresa de 2020, trata-se de serviço essencial para os consumidores, para o qual a empresa tem um valor de mercado de R\$ 35,9 bilhões, maior cobertura 4G do Brasil com mais de 3.500 cidades alcançadas e avanços no 5G, 104 km de fibra em todo o país, uma base em torno de 68 milhões de clientes, 9.700 colaboradores e em torno de 1.100 fornecedores.

Estudo publicado em 2020 pela OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) indica que as assinaturas de serviços de comunicações no Brasil têm continuado a aumentar, contudo o país ainda está aquém da média da OCDE em vários indicadores-chave, como a penetração de banda larga fixa e móvel e a qualidade do serviço.



**Figura 3.** Investimentos em telecomunicações e % da Receita em Países da OCDE e no Brasil  
**Fonte:** Estudo OCDE 2020 Avaliação Telecomunicações e Radiodifusão no Brasil 2020.



**Figura 4.** Evolução dos Acessos aos Serviços de Comunicações no Brasil (1996-2019).  
**Fonte:** Estudo OCDE 2020 Avaliação Telecomunicações e Radiodifusão no Brasil 2020.

A empresa TelCo está inserida entre os maiores concorrentes do setor de Telecom do Brasil e sob a perspectiva de práticas de governança corporativa, destaca-se no mercado em relação aos principais competidores. A tabela 1 elenca os principais elementos com base em pesquisas nos portais eletrônicos das empresas.

Tabela 1

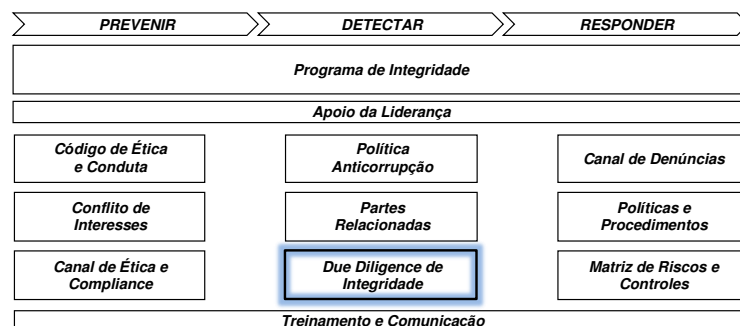
**Comparação em frentes de governança**

	B3 - Bolsa de Valores Brasil	Nível Novo Mercado da B3	ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3	NYSE - Bolsa de Valores Nova York – Estados Unidos	Empresa Pró-Ética - Reconhecimento bianual emitido pela Controladoria Geral da União)	ISO 37.001 - Certificação internacional que trata de sistemas de gestão antissuborno)
TelCo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Empresa A	✓			✓		
Empresa B	✓					
Empresa C	✓					

**Nota.** Elaborado pelos autores.

### 2.3. Diagnóstico da Situação

Sob a perspectiva de *Compliance*, conforme Figura 1, há na TelCo um programa de integridade implementado, em que a frente de *Due Diligence* de Integridade está inserida e para a qual está dirigido o presente estudo.

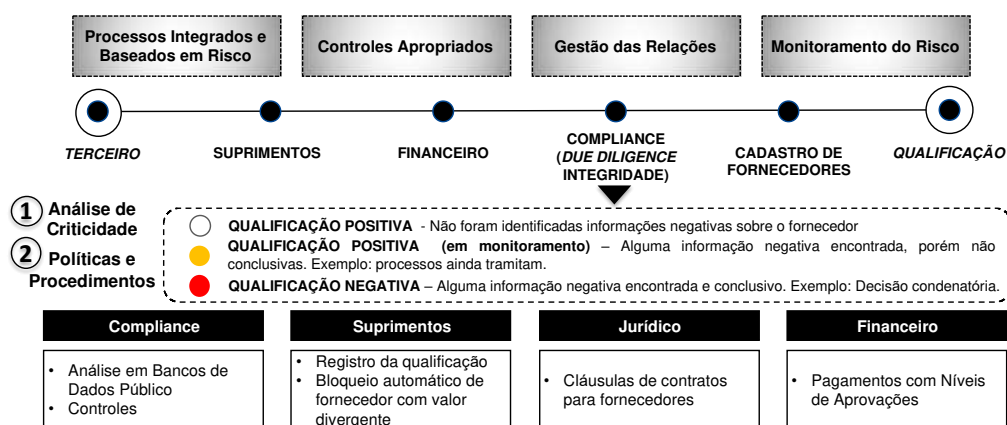


**Figura 1.** Programa de *Compliance* da TelCo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo Spedding (2009) o processo de *Due Diligence* tem uma variedade de formatos e dentre eles está a *Due Diligence* Reputacional, ou de Integridade, que é aquela voltada para a integridade ética corporativa e que analisa os aspectos de riscos de corrupção das partes em uma transação. Riscos constituem o conjunto de acontecimentos e eventos que podem impactar o atingimento dos objetivos empresariais (*International Organization for Standardization [ISO], 2009, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013*), e têm sua existência principalmente ligada ao negócio das organizações e seus objetivos (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2007, COSO, 2013). A análise de risco corporativo deve considerar escopo além dos limites da organização, ou seja, deve incluir a análise de risco corporativo de sua cadeia de suprimentos (Oliva, 2015) e as variáveis que se desdobram de sua ligação às demais empresas pode fazer com que riscos corporativos surjam em qualquer ponto da cadeia de valor (Grey, & Shi, 2005),

Na TelCo, o processo de *Due Diligence* de Integridade é uma etapa de um processo mais amplo de qualificação do fornecedor e que passa por diferentes áreas, conforme Figura 2.



**Figura 2.** Fluxo do Processo de *Due Diligence* na TelCo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A estrutura responsável pela condução das *Due Diligence* de Integridade na TelCo tem o nome de *Governance & Integrity Compliance*. As atividades estão estruturadas sob uma única linha de subordinação e com a presença de líderes técnicos. Há centralização das decisões na linha executiva. As linhas formais de comunicação, geralmente com fluxo descendente.

## 2.4. Aporte Teórico para Apoio à Solução do Problema

### 2.4.1. Casos de corrupção e legislação anticorrupção e de *Due Diligence* de Integridade

Em Barros (2021) encontram-se casos emblemáticos de corrupção no Brasil, e que afetaram tanto os cofres públicos quanto das empresas privadas além de uma centena de pessoas condenadas e presas por corrupção, suborno, entre outros crimes: Lava Jato (2014-2021), Petrolão (2014), Fraudes em Licitações da Saúde Pública do Rio de Janeiro (2012), Máfia dos Transportes (2011), Caso Furnas (2008), Mensalão (2005), entre outros.

Como arcabouço legal no âmbito nacional (BRASIL, 2013; BRASIL 2022) e que visa tratar dos atos corruptivos, as principais leis anticorrupção são a lei 12.846 de 2013 e seu decreto regulamentar 11.129 de 2022 que revogou o antigo decreto 8.420 de 2015. Destaca-se a multa prevista para as pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos frente a referida lei e que varia no valor de 0,1% a 20% do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo de investigação dos atos. A título de exemplo, no artigo 57, inciso XIII, do referido decreto, consta que as organizações devem realizar diligências apropriadas, baseadas em risco, para contratação de fornecedores. Existem também legislações estrangeiras que alcançam agentes brasileiros quando em contato com agentes públicos estrangeiros, como por exemplo o *FCPA - Foreign Corrupt Practices Act* de 1977, a lei americana anticorrupção no exterior, e legislação estrangeira *UKBA - Bribery Act* de 2010 e que é a principal lei anticorrupção no Reino Unido - esta lei trata diretamente de atos de suborno envolvendo servidores públicos nacionais ou estrangeiros (Agencia Brasileira e Promoção de Exportações e Investimentos [APEX], 2016).

### 2.4.2. Custos de transação associados ao problema

Considerando as variáveis ligadas a uma melhor gestão do processo de *Due Diligence* de Integridade, buscou-se à luz da Teoria dos Custos de Transação (TCT) estruturar a percepção de alternativas de ações para cada custo de transação, bem como a utilização de uma análise *SWOT* e pesquisa de campo com fornecedores para elucidação do diagnóstico.

A TCT surgiu a partir da publicação do artigo '*The nature of the firm*', de Ronald Coase de 1937, o qual destaca a razão pela qual é rentável manter uma firma, ou seja, a existência de um custo para usar o mecanismo do preço do mercado. Assim, para o autor, o custo de transação seria o custo de usar o mercado para coordenar e gerenciar as transações econômicas (Coase, 1937).

Baseado nos estudos de Coase (1937), Williamson (1985) considerou que os custos de transação são o "equivalente econômico de fricção (atrito) em sistemas físicos", visto que nas transações estão envolvidos diferentes atores econômicos que possuem diferentes ambições e propósitos (Williamson, 1985, p. 19). Essas ambições e propósitos se diferenciam por aspectos comportamentais como oportunismo e a racionalidade limitada dos agentes econômicos, assim como pelos atributos e características das transações como especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência com que as transações ocorrem.

De acordo com Silva (2021, p.4), os custos de transação emergem das "pesquisas para identificar opções de troca; aquisição de informação oportuna, precisa e relevante para avaliar, negociar e redigir um contrato", envolvem também os custos para promover esforços produtivos, monitoramento e avaliação do desempenho do parceiro de transação. Portanto, esses custos podem ocorrer *ex ante* ou *ex post* à elaboração dos contratos e a unidade básica de análise é a transação que pode ser entendida, de forma geral, como um acordo contratual entre duas ou mais partes (Fiani, 2013).

A relação é contratual, exige a gestão e monitoramento contra comportamentos oportunistas. Assim, pela TCT são possíveis de se identificar os pressupostos e atributos das transações que podem estar relacionados aos custos de transação no ambiente de análise, como por exemplo a (i) incerteza dos fenômenos, (ii) questões de oportunismos ligadas a relação da TelCo

e os seus fornecedores, (iii) assimetrias de informação em função da racionalidade limitada presente nos contratos (iv), vislumbrar o uso de alternativas tecnológicas para monitoramento dos fornecedores, cuidando de atributos como frequência e especificidade dos ativos.

Considerando os aspectos comportamentais e os atributos das transações propostos por Williamson (1985) e os modelos utilizados em análises contratuais de transações por Menita, Vanalle, Salles e Oliveira (2011) e por Silva, Soares, Almeida e Tonioli (2021), buscou-se mapear os principais custos de transação que emergem nos relacionamentos da TelCo com fornecedores terceirizados, estes utilizados para suportar algumas necessidades internas, conforme ilustrado na Tabela 2.

Tabela 2

**Custos de Transação - Relacionamento e Monitoramento dos Fornecedores**

Custos Referentes ao Relacionamento com Fornecedores	<i>ex ante</i>	<i>ex post</i>
Implementação de processos de <i>Due Diligence</i> de Integridade com Coleta, Análise, Triagem Decisão e Tratamento de Dados de <i>Due Diligence</i> de Integridade	✓	
Elaboração de contrato com cláusulas anticorrupção e de ética	✓	
Acompanhamento e guarda dos dados contra comportamento oportunista		✓
Quebras contratuais		✓
Comunicação com fornecedor	✓	

**Nota.** Elaborado pelos autores.

**2.4.3. Artefatos na solução de problemas**

O termo artefato pode ser usado para se referir a algo que tem ou pode ser transformado em uma existência material (por exemplo, modelo, instanciação) ou processo (por exemplo, método, *software*) (Goldkuhl 2002). Muitos artefatos têm algum grau de abstração, mas podem ser facilmente convertidos em uma existência material; por exemplo, um algoritmo convertido em *software* operacional (Goldkuhl 2002). Entretanto, a definição de artefatos de TI é considerada mais ampla, conforme (Herver, March, Park, & Ram, 2004), no sentido de incluir não apenas instancicações, mas também as construções, modelos e métodos aplicados no desenvolvimento e uso de sistemas de informação. Assim uma novidade, na medida em que artefatos são inovações que definem as ideias, práticas, capacidades técnicas e produtos em que a análise, projeto, implementação e uso de sistemas podem ser realizados de forma eficaz e eficiente (Denning 1997).

**2.5. Diagnóstico da Situação**

Para início do diagnóstico da situação foi aplicada a análise *SWOT*, conforme Tabela 3.

Tabela 3

**Análise SWOT – Due Diligence de Integridade da TelCo**

Forças (S)	Fraquezas (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Cultura corporativa de risco presente.</li> <li>b) <i>Compliance</i> independente com reporte ao Conselho.</li> <li>c) Funções e atribuições bem delimitadas no time.</li> <li>d) Única empresa de telecom do mercado reconhecida como Empresa Pró-Ética da Controladoria Geral da União [CGU] e ISO 37.001 (Gestão Antissuborno).</li> <li>e) Área facilitadora em fazer a ponte entre um cliente interno comercial com demais áreas de suporte da Cia.</li> <li>f) Área segue padrões internacionais fornecidos também pela casa matriz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Processo de <i>Due Diligence</i> sem integração sistêmica, com inputs manuais e pedidos em planilhas eletrônicas.</li> <li>b) Elaboração manual do parecer de <i>Compliance</i>.</li> <li>c) Média de 200 demandas/mês para análise de risco reputacional dos fornecedores.</li> <li>d) Demandas recebidas por várias plataformas (sistema legado, correio eletrônico).</li> <li>e) Questionário de <i>Due Diligence</i> manual.</li> <li>f) Equipe como um todo ainda não domina o <i>know-how</i> em <i>big data</i> e <i>analytics</i>.</li> </ul>

Oportunidades (O)	Ameaças (T)
a) O tema do combate a corrupção está em alta no mercado e é obrigatório para as empresas conforme legislação existente. b) Processo interno com <i>workflow</i> automático c) Inclusão de pesos e critérios relacionados a integridade (CNAE – Classificação Nacional de Atividade Econômica, conflito de interesses etc). d) Base única (que minimize por vários canais) e) Relatório automático com o risco do terceiro. f) Questionário de maturidade de <i>Due Diligence</i> inteligente/ automático com redutor de risco. g) Questionário enviado apenas para os fornecedores de risco acima de baixo. h) Redução em 80% de demandas para <i>Compliance</i> , com foco nos riscos relevantes.	a) Oportunismos de fornecedores que buscam alavancar seus negócios com a TelCo, e que no mercado se encontram em situação de corrupção podendo afetar a reputação da empresa. b) Não fidelização do consumidor final na marca TelCo pela associação com fornecedores que cometeram atos de corrupção. c) Em termos de processo, o atraso em <i>Compliance</i> no oferecimento de consultas aos clientes internos ou fornecedor pareceres incoerentes que pode gerar baixa percepção de valor do serviço prestado. d) Concorrentes cada vez mais atentos ao valor que a ética pode trazer ao negócio.

**Nota.** Elaborado pelos autores.

Adicionalmente, para se complementar a aferição do processo de *Due Diligence* de Integridade da TelCo, foi realizada pesquisa junto a um grupo de seus fornecedores. A importância metodológica de um trabalho pode ser justificada pela necessidade de embasamento científico adequado, pela busca da melhor abordagem para endereçar as questões da pesquisa em linha com o proposto por Marcondes *et al.* (2017). Como instrumento de coleta, tratamento e extração de dados foi utilizado questionário da plataforma *SurveyMonkey*<sup>®</sup>. Para a apresentação dos dados o uso de quadros, pois comunicam de modo mais eficiente e ajudam a compreender mais facilmente os dados (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005). O critério de escolhas dos fornecedores para a pesquisa de campo envolveu uma base fornecida pela área de Suprimentos da TelCo com contratos dentro da validade e saldo de contrato aberto, na totalidade de 573 fornecedores ativados pela pesquisa com retorno de 125 (21,82% da população). A tabela 4 demonstra as perguntas e os resultados consolidados.

Tabela 4

#### Resultados Consolidados da Pesquisa de Campo

10 perguntas de pesquisa em campo	Resultado consolidado por grupo de pergunta
1. Como é interação da equipe TelCo na condução do processo de <i>Due Diligence</i> de Integridade?	Necessidade de melhor interação entre os times cliente e fornecedor.
2. Você já foi acionado ou participou em algum tipo de treinamento ou recebeu comunicados de orientação sobre a importância de diligências de integridade nas relações comerciais?	Possibilidade de realização de treinamentos por parte da TelCo.
3. Na sua visão, qual a importância para um bom negócio, além das questões normalmente triviais de escopo, prazo e custo dos contratos, de existir entre as partes um processo de Análise Reputacional – <i>Due Diligence</i> de Integridade, o que inclui por exemplo verificações de questões ligadas a conflitos de interesses, integridade, entre outras?	A importância do processo de <i>Due Diligence</i> foi 98% entre importante e muito importante, o que denota uma forte relação entre TelCo e fornecedor.  Verifica-se um <i>NPS</i> bastante alto, variando entre 8, 9 e 10, o que reforça o potencial da relação.
4. Qual é a probabilidade (de 0 a 10) de você recomendar ou referenciar o processo de <i>Due Diligence</i> de Integridade da TelCo como benchmarking interno na sua empresa ou para outros interessados? (0 não recomenda - 10 recomendação máxima)	Oportunidades de melhoria surgem nas perguntas abertas sobre melhoria do processo em termos de agilidade e comunicação com os fornecedores.
5. Quais as possíveis mudanças que sugere para melhorar o processo de <i>Due Diligence</i> de Integridade da TelCo?	
6. Qual é a satisfação com o processo de <i>Due Diligence</i> de Integridade realizado pela TelCo?	76% dos respondentes estão no satisfeito. Na interação sistema e processo 38% indicam boa, porém com espaço potencial de melhora.
7. Como é a interação com o sistema, <i>link</i> e formulário TelCo no suporte ao processo de <i>Due Diligence</i> de Integridade?	Nesse ponto surgiram possibilidades de maior automação, tempo de resposta das nas análises, implantação de um processo de <i>workflow management</i> .

10 perguntas de pesquisa em campo	Resultado consolidado por grupo de pergunta
8. Quão melhor é o processo de <i>Due Diligence</i> de Integridade da TelCo em relação a outras empresas?	58% dos respondentes indicam que o processo da TelCo é melhor que outros (concorrência), porém o número poderia aqui ser melhor diante as demais opções, como “não há diferença”.  Clareza e interação pontos positivos e automação e agilidade em termos de oportunidade de melhoria.
9. Destacar pelo menos dois (02) pontos positivos no processo de <i>Due Diligence</i> de Integridade TelCo.	
10. Destacar pelo menos dois (02) pontos de melhoria no processo de <i>Due Diligence de</i> Integridade TelCo.	

**Nota.** Elaborado pelos autores com base em respostas recebidas via Plataforma *SurveyMonkey*.

Considerando os cenários, os autores valeram-se, então, da abordagem de Weiss (2011) para a identificação do problema pela abordagem “*problem statement*” conforme tabela 5.

Tabela 5

### **Problem Statement**

<b>1. Qual será o problema a ser resolvido:</b> Como a TelCo pode melhorar o processo de <i>Due Diligence</i> de Integridade dos fornecedores em atendimento a legislação, as partes interessadas, e assim mitigar eventuais riscos reputacionais com fornecedores	
<b>2. Tomadores de Decisão</b> Executivo de <i>Compliance</i>	<b>3. Critérios de Sucesso</b> Redução no SLA de atendimento, fornecedores monitorados de forma contínua, minimizar análises subjetivas, focar a análise em riscos relevantes, minimizar custo de transação
<b>4. Contexto do Trabalho</b> Gestão do processo de <i>Due Diligence</i> de Integridade visando redução de custo de transação, automação e redução de risco	<b>5. Escopo</b> Engloba o serviço de <i>Due Diligence</i> prestado pela <i>Compliance</i> aos clientes internos da TelCo incluindo a relação com os fornecedores.
<b>6. Produto Final</b> Atendimento tempestivo e assertivo de <i>Compliance</i> na avaliação de fornecedores e com risco reputacional mitigado.	<b>7. Team Member</b> Equipe <i>Compliance</i> da TelCo coordenada por um dos autores desta pesquisa aplicada.

**Nota.** Modelo extraído de Weiss (2011). Elaborado pelos autores.

Identificado o principal problema, valeu-se da “*Issue Tree*” Weiss (2011) para determinar quais as causas raízes deverão ser adotadas a partir dos critérios de sucesso deste trabalho, conforme tabela 6. Essa ferramenta ajudou a decompor o problema principal em subgrupos que possibilitaram aumentar o nível de granularidade das questões ainda não detalhadas, a fim de identificar de forma não exaustiva as preocupações que ainda necessitariam ser desenvolvidas.

Tabela 6

### **Issue Tree da TelCo**

Custo de Transação	Causa Raiz	Atributo mais relevante (TCT)	Possível ação
Relacionamento com fornecedores	Como afastar oportunismos nas negociações com fornecedores	Oportunismo	1. Divulgar requisitos claros de <i>Due Diligence</i>
	Como reforçar eficiência	Racionalidade Limitada	2. Eficiência na equipe
Monitoramento dos fornecedores	Como monitorar os fornecedores de maneira econômica e tempestiva	Frequência	3. Fortalecimento da automação
	Como facilitar o entendimento do processo sem perder a robustez	Especificidade	4. Definir regras e critérios de monitoramento
	Como monitorar o desempenho do fornecedor de maneira contínua	Frequência	5. Implementar recorrência – melhoria de processo
	Como promover a melhoria contínua	Especificidade	6. Buscar apoio de terceiros especializados em <i>Due Diligence</i>

**Nota.** Modelo extraído de Weiss (2011). Elaborado pelos autores

Como resultados esperados do tratamento dos custos de transação ligados ao relacionamento e monitoramento do fornecedor espera-se a minimização de custos de transação e gestão dos seus atributos, bem como o fortalecimento do processo de *Due Diligence* de Integridade devido a busca do perfil adequado de fornecedores, e baseado em risco, a possibilidade ao final



de um ciclo de gerar um mapa de riscos dos fornecedores, a definição de regras e critérios de identificação do risco reputacional bem como sua automação e geração de valor.

### 3. PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Como estratégia de mudança para a solução do cenário apresentado bem como para condução dos planos de ações, foi promovido um reforço no engajamento do time de *Compliance* por reuniões bem como treinamento inicial com a equipe juntamente com a utilização da comunicação interna para informar e envolver todas as partes interessadas. Em todo o processo houve uma participação direta e contínua de um dos autores desta pesquisa aplicada, que foi o executivo de *Compliance* da TelCo. A integração desse autor com outras áreas, como Jurídico, Suprimentos, etc., mostrou-se de alto valor agregado facilitando o processo de intervenção.

Cada uma das ações foi detalhada com base no instrumento de análise 5W 2H, originada de uma série de entrevistas com os colaboradores de *Compliance* da TelCo. Os dados das entrevistas foram coletados em reunião e foram sumarizados na tabela 7 – Ações Detalhadas de acordo com a ferramenta de consolidação de informações sugerida por Marcondes, et al. (2017).

Tabela 7  
Ações Detalhadas

Actions	5W					2H	
	What?	Why?	Where?	Who?	When?	How?	How Much?
1.Divulgar requisitos claros <i>Due Diligence</i>	Salvaguarda	Afastar Oportunismo	Normas e Manuais	<i>Compliance</i>	3Q22	Comunicação	\$
2.Tratar ineficiência	Pessoas	Cuidar da Racionalidade Limitada	Manual de Procedimentos	<i>Compliance</i>	3Q22	Treinamento	\$
3.Fortalecimento da automação	Processo	Fortalecer Frequência	Processo e Sistema	<i>Compliance</i>	2Q22	Automação	\$\$\$
4.Definir regras e critérios de monitorar	Processo	Cuidar da Especificidade	Contratos e SLAs	<i>Compliance</i>	1Q22	Modelagem	\$\$
5.Implementar recorrência	Fornecedor	Mitigar Incerteza	Processo e Sistema	<i>Compliance</i>	2Q22	Melhoria do processo	\$
6.Buscar apoio de terceiros especializados em <i>Due Diligence</i>	Prospecção TI	Cuidar da Especificidade	Reuniões e fóruns específicos	<i>Compliance</i>	3Q22	Contratação de terceiros especializados	\$\$

Nota. Modelo adaptado de Marcondes et al. (2017). Elaborado pelos autores.

A partir do referido detalhamento das ações utilizou-se a ferramenta “2X2 prioritization matrix” de Weiss (2011), para estabelecer a priorização das ações para o desenvolvimento das medidas de contorno imediatas. O uso da referida matriz de priorização como ferramenta metodológica permitiu aos envolvidos o estabelecimento de um sequenciamento de ações baseado em urgência e impacto conforme figura 5 – Matriz de Priorização, sendo priorizadas as ações 3, 4 e 5 por terem pressão (urgência alta) e baixo impacto de análise.

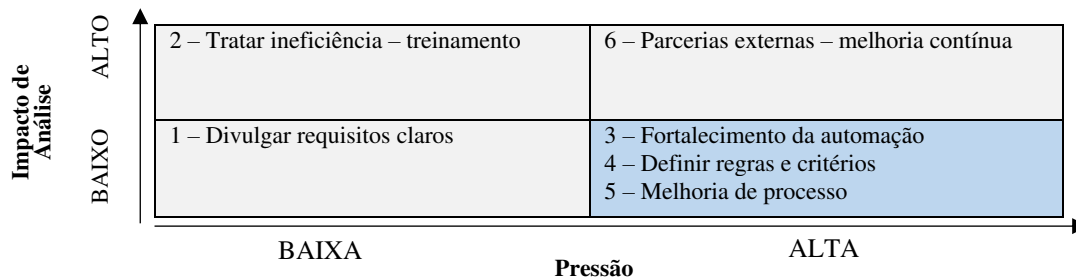


Figura 5. Matriz de Priorização.

Fonte: Modelo extraído de Weiss (2011). Elaborado pelos autores com tradução nossa.

Considerando as ações prioritizadas, buscou-se implementar de maneira concreta as medidas de melhoria no processo de *Due Diligence* de Integridade.

### 3.1 Proposta Definida

O objetivo principal da proposta é garantir que a área de *Compliance* esteja operando em seu nível mais alto de atividade de valor agregado (Kumar, & Harms, 2004). As medições, conforme usadas por economistas e analistas de produtividade, são categorizadas em duas classificações de atividades: eficiência e eficácia. Eficiência tem a ver com processos, ou seja, fazer melhor as coisas. Por outro lado, eficácia tem a ver com resultados – comportamento ideal – fazer a coisa certa (Johnson, & Weber, 1985). Pela figura 6 é possível constatar o estágio atual do processo de *Due Diligence* de Integridade da TelCo. O processo de análise reputacional dos fornecedores é conduzido em etapa única pelo analista de *Compliance* responsável pela atividade. O início da análise começa com a captura do CPF e ou CNPJ do fornecedor e a pesquisa deste parâmetro em uma solução em nuvem terceirizada contratada pela TelCo. O resultado da pesquisa em bases públicas retorna um dossiê que aponta as informações. Com o reporte, o analista de *Compliance* analisa caso a caso e classifica o fornecedor em risco baixo, médio ou alto com o registro final no sistema SAP. Sendo alto o risco, o processo fica travado e fornecedor não recomendado por compliance, caso contrário segue em frente no fluxo.



**Figura 6.** Processo Atual de *Due Diligence* de Integridade (Data base 2Q 2022).

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Em destaque na tabela 8 os principais indicadores atuais de acompanhamento do processo para compreender e analisar o cenário atual do processo de *Due Diligence* de Integridade.

Tabela 8

#### Medidas de Acompanhamento do Processo Atual de *Due Diligence* de Integridade

Direcionadores	Medidas Atuais	Contexto Eficiência/Eficácia
Responsável	Compliance	Eficácia
Executor	Compliance	Eficiência
SLA Resposta Compliance	5 dias	Eficiência
Pesquisa	Manual	Eficácia
Parecer	100% com análise subjetiva	Eficácia
Volume	1.400 análises ano	Eficiência
Horas Empenhadas	2.800 horas	Eficiência
Governança	Todos os fornecedores são analisados independente do risco	Eficiência

**Nota.** Elaborado pelos autores com base nos indicadores de *Compliance* TelCo.

Por outro lado, para a proposta de melhoria do processo, consta na figura 7 o novo fluxo de *Due Diligence* de Integridade. A primeira etapa será realizada pela Área de Suprimentos da TelCo, que ao deparar com um fornecedor de risco “baixo” já poderá seguir o processo de qualificação com um cenário de “pré-aprovado”, caso contrário, a análise será enviada para

*Compliance*. O processo prevê que a solução a partir do CNPJ ou CPF do fornecedor devolva em tempo real o risco reputacional baseado em novos critérios e regras, pré-programados, eliminando boa parte de análise manual.

A segunda etapa envolve a análise da área de *Compliance* somente quando o risco identificado pela solução for acima de “baixo”, ou seja, “médio” ou “alto”. Nesse caso a área atuará aplicando um questionário de maturidade junto ao fornecedor para decidir manter ou não o risco bem como dar sequência na emissão do relatório final de risco do fornecedor.



**Figura 7.** Novo Processo de *Due Diligence* de Integridade

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na tabela 9 os novos indicadores projetados como medidas de desempenho esperadas.

Tabela 9

### Medidas do Novo Processo de *Due Diligence* de Integridade

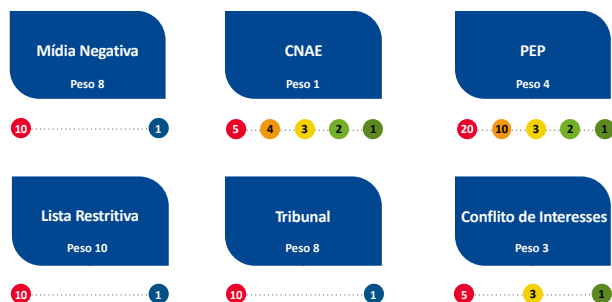
Direcionadores	Medidas Atuais	Contexto Eficiência/Eficácia
Responsável	<i>Compliance</i>	Eficácia
Executor	Suprimentos	Eficiência
SLA Resposta <i>Compliance</i>	1 dia	Eficiência
Pesquisa	Automática	Eficácia
Parecer	100% com análise objetiva	Eficácia
Volume	100 análises ano	Eficiência
Horas Empenhadas	400 horas	Eficiência
Governança	Somente fornecedores de riscos médios e altos são analisados. Baixos são pré-aprovados pelo novo modelo.	Eficiência

Nota. Elaborado pelos autores com base nos indicadores de *Compliance* da TelCo.

### 3.2. Inovação da Proposta

A partir do novo processo, foi concebido um novo critério para a identificação de risco reputacional dos fornecedores acompanhada de sua automação, que é um artefato tecnológico de suporte na identificação de risco, a partir de variáveis pré-programadas. Com a captura automática de informações públicas do fornecedor, é indicada a classificação de risco em “muito alto”, “alto”, “médio” ou “baixo”. Na figura 8 constam as variáveis para a identificação do risco, e cada uma, a partir de um peso e uma régua de pontuação, disponibiliza uma nota final, que na somatória total, possibilita o enquadramento automático do risco de cada fornecedor que passar pelo processo de *Due Diligence de Integridade*. Tais variáveis foram definidas e testadas por um dos autores deste artigo aplicado juntamente com a sua equipe de *Compliance* coordenada por ele da TelCo. Importante salientar que a definição dos pesos e balanceamento para

cada variável utilizada no artefato de risco é constituída de forma julgamental e baseada em principais dois fatores: (i) experiência dos profissionais de *Compliance* e (ii) apetite de risco.



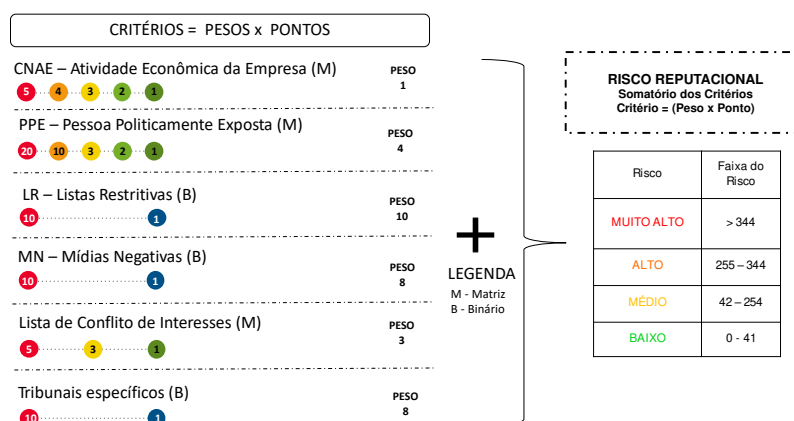
**Figura 8.** Variáveis do Artefato de TI para a Identificação de Risco.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Considerando o conceito “artefato” de Tecnologia da Informação (TI) para a solução de identificação de risco reputacional, entende-se que pode ser categorizado como uma construção, modelo, método ou instanciação (March & Smith, 1995). Ressalte-se o processo de escolha do artefato de identificação de risco. Entre uma solução de mercado, conhecida como sistema de gestão integrado e uma solução desenvolvida pelo próprio time *Compliance* e aplicada a um *workflow* sistêmico, decidiu-se pela solução interna.

O artefato de TI é um elemento que se conecta à estratégia do negócio (Medeiros, 2007), que tem como prerrogativa cumprir com a governança necessária ao ambiente de negócios e regulatório. Nesse sentido, a TelCo precisa demonstrar aderência a legislação e a regulação vez que pela via externa a companhia é avaliada por órgãos de fiscalização e controle, e, também, pela via interna, tanto pela estrutura de *Compliance* quanto pelo Conselho de Administração. Por outro lado, também é possível enquadrar o artefato de TI como uma construção de processo de *Compliance* e que alcança o ambiente de TI como um componente de processamento de dados. (Medeiros, 2007, Henderson, & Venkatraman, 1993). Com isso, tem-se uma visão estratégica, de processo e de tecnologia integrada em referência ao artefato.

Seguindo na construção do artefato e com o conceito firmado, se alcança a instrumentalização da metodologia de classificação do risco bem como seus pesos e medidas de ponderação para os cálculos finais. Assim, o risco reputacional de cada fornecedor é obtida pela seguinte sequência matemática: (i) multiplicação da pontuação de cada variável pelo seu peso, (ii) pela somatória final de todas as variáveis já multiplicadas por seu peso respectivo, (iii) pelo enquadramento do resultado nas faixas de risco “muito alto”, “alto”, “médio” ou “baixo”, conforme quadro da figura 9 que destaca o risco reputacional processado.



**Figura 9.** Classificação do Risco Reputacional

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

O novo processo, também prevê a possibilidade de que o fornecedor de risco acima de baixo, em um segundo filtro, tenha o seu nível de risco revisto e ou monitorado. Assim, combinando tipo societário e nível de maturidade (a partir de questionário respondido pelo fornecedor sobre o programa de integridade dele) é possível aplicar um fator de redução de nível de risco, conforme figura 10.

RISCO	TIPO SOCIETARIO						
Muito Baixo	S/A	5	-20%	-20%	-15%	-10%	-
Baixo	LTDA	4	-20%	-15%	-10%	-5%	-
Médio	EIRELLI	3	-15%	-10%	-10%	-5%	-
Alto	EI/EPP	2	-10%	-5%	-5%	-	-
Muito Alto	MEI/ME	1	-10%	-5%	-5%	-	-
		PESO	1	2	3	4	5
		MATURIDADE					
			OTIMIZADO	AVANÇADO	ESTABELECIDO	DESENVOLVIMENTO	INICIAL
		RISCO					
			Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto

**Figura 10.** Etapa para Redução de Risco.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

### 3.3. Criação de Valor

O novo processo de análise automática de *Due Diligence Reputacional*, incluindo a operação do artefato de TI como instrumento processador dos resultados, permite oferecer a TelCo uma análise mais rápida de risco, padronizado e diferenciada por ter presente uma resposta mais objetiva e menos subjetiva, mitigando falsos positivos, dotada de documentação de fácil compreensão, escalável, com a possibilidade do conceito ser programado sem grandes complexidades e oferecendo a companhia maior segurança na sua relação com terceiros, ou seja na cadeia de valor de suprimentos. Também aproveitando a imagem e referência da empresa TelCo, de forma potencial, a possibilidade de tornar o artefato de TI (de identificação de risco reputacional), como um produto/serviço, oferecendo comercialmente a solução ao mercado, fornecedores, clientes e parceiros comerciais. Promover também a robustez do seu processo de *Due Diligence* reputacional com forma de continuar se posicionando como referência no mercado, em termos de Programa de Compliance, abrindo oportunidades de negócios e oferecendo maior valor a marca TelCo.

### 3.4. Intervenção

Como estratégia de mudança para a solução do cenário apresentado bem como para condução dos planos de ações, foi promovido um reforço no engajamento do time de Compliance da TelCo por reuniões bem como treinamento inicial com a equipe juntamente com a utilização da comunicação interna para informar e envolver todas as partes interessadas nas ações priorizadas. Além disso, foram criadas metas aos colaboradores levando em conta prazo, participação, contribuição e resultado. Em todo o processo houve uma participação direta e contínua do autor desta pesquisa aplicada, como executivo de Compliance da companhia objeto do presente trabalho. Também o envolvimento das demais lideranças da TelCo com o objetivo de acompanhamento da evolução e implementação das ações, incluindo aquelas prioritárias, e, conforme mapeado anteriormente, na figura 5. Assim, a partir das reuniões preliminares de diagnóstico e entendimento do problema, notou-se que os times se mostraram motivados e abertos para as mudanças, o que demonstra um diferencial positivo para a estratégia de inovação.

Com os recursos e capacidades instaladas, houve a expectativa de internamente no time um aumento do *know-how* sobre importância e o impacto dos custos de transação na eficiência e na eficácia do processo de *Due Diligence* de Integridade, bem como a possibilidade de escolha

de adequados instrumentos de governança para tratativa dessa natureza de custos, o que viria a contribuir com a sustentação do negócio.

#### 4. AVALIAÇÃO E RESULTADOS PRELIMINARES OBTIDOS

As principais melhorias foram entregues e versam sobre as definições e critérios, configurações e regras do novo processo, modelo de identificação de risco e a criação do artefato de TI. A partir dos testes preliminares pela área de *Compliance* da TelCo, verificou-se que o processo ganhou robustez, migrou de um fluxo manual e operacional para um fluxo automático com análises pré-programadas e com baixa manualidade. A nova interface gráfica da solução encontrava-se disponível para piloto e o *workflow* foi plenamente testado com entrada em ambiente de Produção. As medidas apuradas de desempenho dos indicadores de processo para o novo fluxo de *Due Diligence* de Integridade, quando comparadas com as tabelas 8 e 9 (indicadores atuais e projetados), mostram-se bastante promissoras, sendo percebida tanto a melhora da eficácia quanto eficiência do processo. Na tabela 10 constam as novas medições atualizadas.

Tabela 10

##### Medidas Alcançadas Novo Processo de *Due Diligence* Integridade

Direcionadores	Medidas Atuais	Contexto Eficiência/Eficácia	Nova Condição
Responsável	<i>Compliance</i>	Eficácia	Mantida
Executor	Suprimentos	Eficiência	Melhora (definição de papéis e responsabilidades)
SLA Resposta <i>Compliance</i>	Menos de 1 dia	Eficiência	Melhora (redução de 5 dias para resposta em minutos)
Pesquisa	Automática	Eficácia	Melhora ( <i>workflow</i> e era manual em planilha eletrônica)
Parecer	100% com análise objetiva	Eficácia	Melhora (análise era subjetiva, dependendo do conhecimento do analista e passa a ser pré-programada)
Volume	100 análises ano	Eficiência	Melhora (diminuição substancial de 1.400 para 100 análises manuais no ano – foco no risco)
Horas Empenhadas	300 horas	Eficiência	Melhora (substancial diminuição no custo da transação de monitoramento – redução de horas alocadas)
Governança	Fornecedores de riscos baixos são pré-aprovados pelo novo modelo.	Eficiência	Melhora (análise preditiva permite o novo fluxo aprovar automaticamente fornecedores de risco baixo)

Nota: Elaborado pelos autores com base nos indicadores de *Compliance* TelCo.

#### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Tratado neste artigo aplicado a solução de um problema que tem origem na necessidade de observação das relações entre empresas e fornecedores, ou seja, no contexto da cadeia de suprimentos, e motivado pela legislação anticorrupção existente que tem como prerrogativa tornar robusta o suficiente essas relações afastando cenários de corrupção. Pelo processo de *Due Diligence* de Integridade busca-se atender o requisito da legislação com a rotina de vigilância dos riscos reputacionais. De forma específica, as melhorias propostas no estudo mitigam o risco de perdas de valores econômicos, reduzindo os custos envolvidos na operação atual, ajudando a gerenciar as incertezas nas transações que envolvem gestão de pessoas, relacionamento com parceiros, monitoramento dos fornecedores e, também, relativas ao processo de inovação permitindo uma melhor gestão do processo de *Due Diligence* de Integridade.

Neste aspecto encontra-se o objetivo de eficácia pretendido, que é detectar eventuais riscos, bem como conhecê-los e ter uma ação de contorno e de governança sobre eles. Sob a perspectiva de eficiência, têm-se os processos, modelos e regras de como alcançar a gestão plena desses riscos. Com isso, considerando o diagnóstico, e munido de conceitos seminais, a

exemplo, teoria da firma, teoria de custos de transação, bem como pelo uso de técnicas de pesquisa em campo, foi possível alcançar um cenário concreto de oportunidades de melhorias e firmado em pilares científicos.

Assim, buscou associar a eficácia na gestão de riscos de corrupção e por natureza reputacionais, com um formato eficiente de entrega das análises de risco, considerando também o cenário de mercado, da concorrência e de melhores práticas. Em termos de estudo anteriores sobre o tema tratado, não há muita literatura a respeito de *Due Diligence* de Integridade. Nesse sentido, trata-se de um estudo com possibilidades de ser referencial tanto para necessidades de adequação de processo quanto para melhoria na gestão dos riscos.

O método de pesquisa de campo, de escolha e de priorização das ações de soluções também encontra literatura de referência e alcança as propostas finais implementadas. Nesse sentido, quanto a proposta de soluções, permitiu uma nova contribuição para a base de conhecimento como implementação prática decorrente do arcabouço teórico estudado e relatado. Partindo do aprimoramento de processo de *Due Diligence* de Integridade, principalmente em relação a identificação dos riscos reputacionais, foi proposta a criação de um artefato de tecnologia como objeto de entrega de resultados práticos. A descrição do artefato projetado e implementado em forma de piloto, segue em conjunto com a proposição de um método de identificação de riscos baseado e variáveis pré-programadas e codificadas que farão o papel do analista de *Compliance* na classificação de risco do fornecedor. Trata-se da substituição de um processo com alto volume de demanda diária, subjetivo e manual, por um artefato que permite uma classificação automática de riscos, baseado em premissas de pesos e notas, que possibilitam maior tração e governança ao processo. Nesse sentido os analistas de *Compliance* passam a trabalhar nos casos de maior relevância, acima de risco baixo, que não são a maioria, podendo então ter um foco de eficácia mais também de eficiência. As variáveis que suportam o artefato de risco também se tornam inovações e construções de referência na medida que são a base do próprio artefato de TI. Nesse sentido tais variáveis poderiam quanto a infraestrutura sistêmica serem aplicadas também em outras soluções informáticas, inclusive em planilhas eletrônicas. Decidiu-se, no caso da TelCo, de seguir por meio de um *workflow* sistêmico, em parceria com fornecedor externo, que disponibilizou o aplicativo informático. Sobre a visão de custos e atributos da transação, as melhorias contribuem para endereçar temas como racionalidade limitada, frequência e especificidade. Os resultados alcançados na pesquisa possuem um relacionamento estreito com o objetivo original de gerir melhor o processo de *Due Diligence* de Integridade e consagrado também em literatura científica. Em resumo as contribuições teóricas e gerenciais são as seguintes:

- Compilação do arcabouço teórico que sustenta o processo de *Due Diligence* de Integridade bem como a legislação aplicada e as melhores práticas relativas ao tema do combate a corrupção, de cunho social e transversal na sociedade.
- O estudo da teoria de custo de transação e sua aplicação no processo de *Due Diligence* de Integridade como forma de compreensão e aplicação de métodos de governança adequados sobre os atributos de custo de transação mapeados.
- A aplicação de metodologia e pesquisa em campo junto a cadeia de suprimentos para captura de oportunidades de melhoria.
- A construção de um artefato de tecnologia, programável, com variáveis de gestão de riscos concebidas e robustas, que permite de forma automática a identificação do risco reputacional o que ajuda na tomada de decisão gerencial e a aplicação de controles de risco.
- Material de referência para outras empresas e gestores na concepção de modelo prático e aplicado ao tema de gestão de risco reputacional.

Por fim, o artigo tem teor social, de contribuição ao combate a corrupção, de perspectiva ampla e transversal, e que pode ser de potencial referência para o arcabouço de conhecimento prático e científico, para empresas, gestores, pesquisadores e como insumo para novos estudos.

## REFERÊNCIAS

- Agência Brasileira e Promoção de Exportações e Investimentos [APEX] (2016) Cartilha para Empresas Brasileiras no Exterior. Recuperado em 8/nov/2021 de: [https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/car-tilha\\_anticorrupcao.pdf](https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/cartilha_anticorrupcao.pdf) \
- Barros, A.M. (2021) Corrupção no Brasil: Casos Emblemáticos e Ações de Enfrentamento uma Retrospectiva até 2019. *Rev. Cient. UBM, Barra Mansa*, 23(44), 1 sem. 2021. Recuperado em 15/ago/2021 de: [https://www.ubm.br/revista\\_cientifica/edicoes/arquivos/2021.1/OK%209%20CORRUPCAO%20NO%20BRASIL%20Ana%20Maria%20Dinardi.pdf](https://www.ubm.br/revista_cientifica/edicoes/arquivos/2021.1/OK%209%20CORRUPCAO%20NO%20BRASIL%20Ana%20Maria%20Dinardi.pdf)
- Brasil (2013). Lei no 12.846, de 1o de agosto de 2013. 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 República Federativa do Brasil, Brasília, DF*. Recuperado em 2/nov/2021 de: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm)
- Brasil (2022). *Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022*. 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. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF*. Recuperado em 23/jul/2022 de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm#art70](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm#art70)
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), pp. 386–405. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. *Controle interno: estrutura integrada*. Sumário executivo. [s.l]: COSO, 2013.
- Controladoria Geral da União [CGU] (2021) *Empresa Pró-Ética*. Recuperado em 8/nov/2021 de <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/empresas-reconhecidas>
- Denning, P. J. (1997) A New Social Contract for Research. *Communications of the ACM* 40(2), February 1997, pp. 132-134.
- Fiani, R. (2013). Teoria dos Custos de Transação. In D. Kupfer & L. Hasenclever (Eds.), *Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 171–181). Rio de Janeiro: Campus.
- Goldkuhl, G. (2002) Anchoring Scientific Abstractions— Ontological and Linguistic Determination Following Socio- Instrumental Pragmatism *European Conference on Research Methods in Business and Management*. (ECRM 2002) pp. 29-30.
- Grey, W., & Shi, D. (2005). Enterprise risk management: a value chain perspective. In: LABBI, A. (Ed.). *Handbook of integrated risk management for e-business*. [s.l]: J. Ross. p. 1-32.
- Hair J., J.F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Henderson, J.C., & Venkatraman, N. (1993) Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*. 32(1). pp. 4-16.
- Henver, A. R. S., March S.T., Park J., & Ram S (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly* 28(1), pp. 75-105. March.
- Hult, G.T.M., Craighead, C.W., & Ketchen, D.J. (2010) Risk uncertainty and supply chain decisions: a real options perspective. *Decis. Sci.* 41(3), pp. 435–458.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC] (2007) Caderno de Governança Corporativa. *Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos*. Recuperado em 10/out/202 de: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22121>
- International Organization for Standardization [ISO] (2009). *ISO 31000: risk management - principles and guidelines on implementation*. Geneve.
- International Organization for Standardization [ISO] (2016). *ISO 37.001: Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use*. Geneve.



- Johnson, R.H., & Weber, R.T. (1985), *Buying Quality: How Purchasing, Quality Control, and Suppliers Work Together*, 1st ed., Franklin Watts, New York, NY, p. 193
- Kumar, S., & Harms, R. (2004), Improving business processes for increased operational efficiency: a case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 15(7), pp. 662-74.
- Lodi, G. A (2017) Teoria dos custos de transação e sua relevância para as decisões organizacionais estratégicas de produzir ou terceirizar diante da lei n. 13.429 de 31 de março de 2017. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, 18(35), 240-259.
- March, S. & Smith, G. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision support systems*, 15(4), pp. 251-266.
- Marcondes, R.C., Miguel, L. A. P., Franklin, A. F., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados*. São Paulo: Mackenzie.
- Medeiros, A., Junior (2007). *Sistemas Integrados de Gestão: Proposta para um Procedimento de Decisão Multicritérios para Avaliação Estratégica*. Tese, USP, São Paulo
- Menita, P.R., Vanalle, R.M, Salles, J.A.A., & Oliveira, R.D. (2011). Análise das estruturas de governança como instrumento de gestão de compras estratégicas. *Linkania Master*, 1(1). pp. 41-64, set./out. Recuperado em 10/set/2021 de: <http://linkania.org/master/article/view/22>
- Ministério Público Federal do Brasil [MPF]. (s.d.) Entenda o Caso. Recuperado em 20/ago/2021 de: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso>
- Ministry of Justice of the United Kingdom. *The Bribery Act 2010 – Guidance*. Recuperado em 02/set/2021 de: <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>
- Oliva, F. L. (2015) A maturity model for enterprise risk management: a research for Brazilian companies. *International Journal of Production Economics*, 173, p. 66-79.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE] (2020). *Avaliação da OCDE sobre Telecomunicações e Radiodifusão no Brasil 2020*. Recuperado em 12/ago/2021 de <https://doi.org/10.1787/0a4936dd-pt>
- Transparência Internacional Brasil [TIB] (2020) *Índice de Percepção da Corrupção 2020*. Recuperado em 10/ago/2021 de <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>
- Silva, A.A. (2021). Custos de transação no varejo farmacêutico: impactos do oportunismo e dimensões analíticas das transações. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22.
- Silva A.A., Soares L. T., Almeida C. N., & Toniolli I. L. (2021). Solumedi: como melhorar a gestão de atendimento por meio da coordenação de ações de governança à luz da Teoria dos Custos de Transação. *Anais do Encontro dos programas de pós-graduação profissionais em administração - EMPRAD*. Recuperado em 12/dez/2021 de: [http://sistema.emprad.org.br/7/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=119](http://sistema.emprad.org.br/7/anais/resumo.php?cod_trabalho=119)
- Spedding, S.L. (2009) *Due Diligence Handbook: Corporate Governance, Risk Management and Business Planning*. 1<sup>st</sup> ed. Burlington: Elsevier.
- U.S. Foreign Corrupt Practices Act [FCPA] Criminal Division of the U.S. Department of Justice and the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission. (2020). *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, 2nd Ed. Recuperado em 13/out/2021 de <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1306671/download>
- U.S. Foreign Corrupt Practices Act [FCPA] Criminal Division of the U.S. Department of Justice and the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission. (2020). *Evaluation of Corporate Compliance Programs*. Departamento de Justiça Americano. Recuperado em 13/out/2021 de <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>
- Weiss, A.E. (2011). *Key Business Solutions: essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know*. UK: Pearson.
- Williamson, O. E. (1985) *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.