

eBook

A necessidade de gerenciar riscos das terceirizadas: como ser proativo?





As empresas que terceirizam serviços conhecem os riscos que correm? Não, na maioria dos casos. Essa é a conclusão de uma pesquisa publicada pela KPMG internacional sob o título *Third-Party Risk Management -- Outlook 2022* (Gerenciamento de riscos de terceirizados – Panorama 2022) [1]. A KPMG pesquisou junto a 1.263 profissionais seniores em gestão de riscos de terceiros (GRT), cobrindo seis setores em 16 países, incluindo o Brasil. Resumindo, a pesquisa concluiu que: (1) incidentes com terceirizados estão desestabilizando negócios e lesando reputações; (2) as organizações têm subestimado a necessidade de um programa robusto de GRT, o que gera orçamentos insuficientes; (3) a tecnologia ainda não está entregando o que prometeu; (4) o desafio de recursos limitados veio para ficar; e (5) a maioria dos negócios não consegue manter modelo operacional adequado de GRT.

Trabalho análogo a escravidão, ação judicial movida por fornecedores, empregados ou o Fisco, degradação ambiental, racismo, são matérias que nenhuma empresa quer ver em sua operação ou em sua cadeia produtiva. Como garantir que elas não aconteçam? Afinal, as ações dos terceirizados e quarteirizados influem no produto final de uma forma ou de outra. Ameaças rondam qualquer empresa, por pequena que seja, e quando se concretizam podem trazer grandes danos, no mínimo para a imagem de quem a contratou.



O recente caso das vinícolas no Sul do Brasil deixou muita gente de sobreaviso: agentes públicos, contratantes, consumidores. Redes de supermercado tiraram as marcas da prateleira, os nomes das contratantes surgem em primeiro plano nas conversas sobre o assunto, quem cometeu a fraude fica um tanto anônima sob o nome geral de “terceirizada”. Diante de uma imagem danificada, o consumidor final substitui o produto pelo do concorrente. Estudos de marketing indicam que recuperar um cliente perdido tem custo maior do que conquistar cliente novo.

Em geral, as organizações têm a prática saudável de avaliar, antes da contratação, as ameaças que rondam seus terceiros, fazendo *due diligence* -- a devida diligência. Infelizmente, uma vez feito o contrato, negligenciam o controle, passam a correr riscos que poderiam ser evitados com uma simples rotina de verificação. Para agravar, a lógica normalmente seguida é contratar quem cobra menos, enganar-se quanto à gravidade dos riscos e confiar que nada de ruim irá acontecer. Mas menor preço pode corresponder a maior preocupação com *compliance*.

Matéria no blog da FIA Business School [2] de dezembro de 2018 lembra que terceirização é uma relação B2B -- *business to business* -- e decidir entre ficar com uma área ou terceirizá-la demanda verificar se realmente vale a pena.



A burocracia diminui e a tomada de decisão fica mais simples na terceirização. A empresa contemplada, entretanto, precisará assumir encargos e ainda obter lucro. É preciso saber se o lucro é obtido à custa dos empregados, com “menor remuneração, menos benefícios (alimentação, moradia, transporte e assistência médica), jornada de trabalho mais extensa e trabalho em ambientes com maior nocividade à saúde”, diz a matéria.

A terceirização vem aumentando no Brasil e no mundo. Começou com atividades periféricas e foi alcançando atividades estratégicas, chegando atualmente a contar com grandes contingentes nas dependências da contratante. Isso aumenta as fontes de ameaça. Assim, por exemplo, se ocorrer um acidente fatal com funcionário terceirizado, é a imagem da cliente que ficará em xeque, mesmo que sejam bem resolvidos todos os demais aspectos do acidente (trabalhista, preventivo, psicológico, jurídico, e etc.). Em outra situação, se o terceirizado fornecedor de matéria-prima estiver sem crédito e por isso não conseguir comprar insumos, atingirá em cheio a produção da contratante.

Concluindo o relatório da pesquisa, a KPMG recomenda para organizações com nível inicial ou médio de maturidade:



- Antes de fechar o contrato, fazer levantamento dos riscos da terceirizada, priorizando riscos-chaves na indústria ou serviço envolvido.
- Se houver pouco orçamento, colocar foco nos riscos ligados aos serviços mais críticos.
- Estabelecer um plano contínuo de monitoramento durante a vigência do contrato. O controle deve ser feito pelo coordenador do relacionamento com terceirizadas, com supervisão das áreas responsáveis pelos diferentes riscos.
- Estabelecer programa de governança para a resolução de problemas que surgirem em GRT com políticas apropriadas e estabelecimento de papéis e responsabilidades.

Para empresas com grau mais avançado de maturidade, são estas as recomendações da KPMG para otimizar a GRT:

- Ter ferramentas de automação para racionalizar as due diligences, reduzir custos e agilizar a tomada de decisão.
- Facilitar a classificação dos riscos: (a) utilizando perfil de risco padrão para grupos homogêneos de terceirizados; (b) acessando diretamente a ordem de serviço quando houver um risco nominal; (c) gerando contratos padronizados, com menos questões associadas a cada categoria de risco,



utilizando relatórios referentes às áreas em foco, verificando sempre se é preciso maior detalhamento em um ou outro caso.

- Mapear serviços específicos para produtos e processos internos, a fim de garantir a continuidade das entregas, caso algum conflito exija a desvinculação da terceirizada.
- Ter um centro de excelência que perpassasse todas as operações da empresa. Essa é uma das melhores soluções quando os recursos são limitados e os terceirizados são numerosos.
- Gerir quarteirizados e afiliados com igual rigor e em passos alinhados à GRT.

Terceirizar tarefas agrega especialização de pessoas e de conhecimento e, portanto, é uma excelente opção para garantir qualidade às operações. Demanda, entretanto, controlar os novos riscos que cada terceirizada traz. Como corresponsável para o bem e para o mal, o contratante necessita manter seu GRT sempre atualizado.

Due diligences feitas ao longo de meses dão o raio X da terceirizada. Se ela não estiver saudável em alguma área, é possível alertar a tempo o departamento jurídico, sugerir ações preventivas como visitas e sondagem do clima entre os funcionários e outros procedimentos.



O resultado dessas ações pode levar inclusive ao cancelamento do contrato antes que algo aconteça e o cliente seja obrigado a ter ações reativas.

Há tempos, grandes organizações controlam mensalmente os riscos de terceiros como cláusula contratual. Fazem a pesquisa por meio de software ou compram o serviço de empresas especializadas no assunto. Nos últimos anos, as organizações que assumem o compromisso de serem ambientalmente sustentáveis, socialmente responsáveis e administradas de forma correta têm sido denominadas empresas ESG -- *Environment, Social & Governance* (no Brasil: ambiente, sociedade e governança). Sob a Agenda ESG, controlar os riscos de terceiros torna-se ainda mais crucial.

Daí a inspiração de nossa empresa, Plataforma t-Risk, para desenvolver o Módulo de Gestão de Riscos ESG - *Due diligences* digital, que avalia riscos próprios e de terceiros. O t-Risk ESG [3] é um *data miner* que busca informações em sites públicos do Ibama, Receita Federal, Ministério do Trabalho, tribunais, prefeituras, cartórios de notas etc. Em menos de cinco minutos, o cliente recebe o relatório sobre a situação do terceirizado em diferentes aspectos, tornando o monitoramento e a tomada de decisão ágeis e eficazes.



O mesmo relatório costuma levar de quatro a cinco semanas quando feito por empresas-padrão, ao custo 50 vezes maior. A diferença é que essas empresas, além do relatório, também formulam recomendações a partir do que for encontrado. Para clientes que têm como obter internamente as recomendações, a vantagem do t-Risk ESG está no ganho de escala. Com preço bem menor, ele permite aumentar a frequência da pesquisa. Clientes nossos que incluíram GRT em seus pacotes de serviço relatam que gerenciar os riscos agora faz parte da estratégia. O acompanhamento de terceirizados passou de semestral ou anual para mensal e, com o monitoramento contínuo, têm mais efetividade e segurança em seus controles.

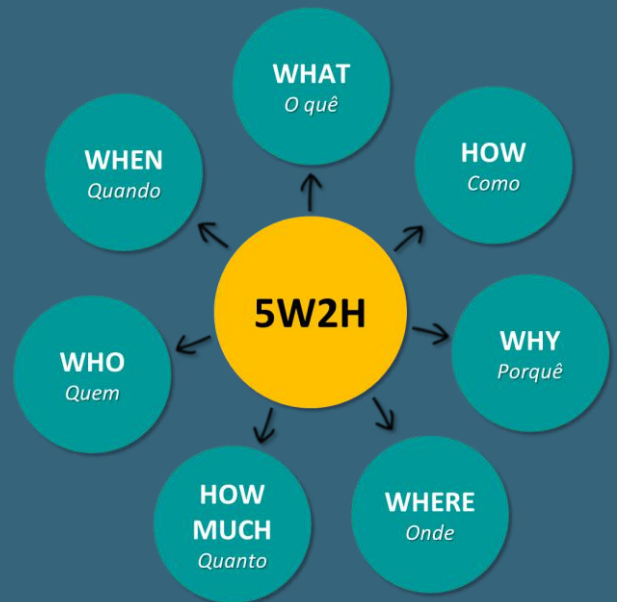
Manter terceirizados requer cuidados especiais, demanda proatividade diante dos riscos assumidos. Boa gestão de riscos de terceiros evita surpresas negativas que minam o lucro da organização. Ao gerenciar riscos de terceiros a organização diminui incertezas em relação aos seus objetivos futuros, entre eles, lucratividade e reputação.

Sobre a Plataforma t-Risk

A Plataforma t-Risk (SaaS) está disponível desde 2015 para apoiar as organizações no gerenciamento de seus riscos. Ferramenta analítica que auxilia na **identificação**, **análise** e **avaliação** de riscos, além de apoiar nos processos de **priorização** e **tratamento** dos riscos. Está em conformidade com o processo de gestão de riscos definido na ISO 31000. Disponível em **português**, **inglês** e **espanhol**, aumenta em até **80%** a produtividade.

Após definição dos controles que serão implantados, melhorados ou mantidos, para manter os riscos dentro do apetite ao risco da

organização, ainda será possível **monitorar** todos os projetos, tarefas e controles através do **módulo 5W2H** para gestão de projetos.



Sobre a Plataforma t-Risk

O Módulo de Gestão de Riscos de terceiros da Plataforma t-Risk, alinhando com a agenda ESG, colabora com a transformação digital das organizações, revolucionando o processo de gestão dos riscos de terceiros, proporcionando tomada de decisão ágil, eficaz, reduzindo custos em inúmeras atividades, como:

- Avaliação de **riscos de terceiros** (fornecedores e parceiros) através de pesquisas automatizadas em bases de dados oficiais;
- **Monitoramento** permanente dos riscos ESG (próprios e terceiros);
- Apoio em processos de **fusão e aquisição**;

- **Auditorias, Due Diligence** remotas e apoio nos processos de **investigação**;
- **Plano de ação (5W2H)** para mitigar riscos, monitoramento de pendências e prazos das tarefas com envio automático de e-mails;
- **Gráficos e dashboards** para acompanhamento em tempo real através de Power BI (Microsoft);
- Criação rápida e flexível de **relatórios** para reuniões de conselho;
- **Simplicidade** nos processos de coleta, cálculo e geração de relatórios.



Referências

[1] Disponível em:

https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2022/3/ThirdParty_Risk_Management_Outlook-2022.pdf

[2] *Terceirização: O que é, Vantagens e Desvantagens e Legislação.*

Disponível em: <https://fia.com.br/blog/terceirizacao/>. Acesso em 07/03/2023.

[3] https://www.totalrisk.com.br/pt_BR/produto/trisk-esg.

Licença de Distribuição, clique para acessar.



Creative Commons License Deed

Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)

This is a human-readable summary of (and not a substitute for) the license.

Você tem o direito de:

Compartilhar — copiar e redistribuir o material em qualquer suporte ou formato

Adaptar — remixar, transformar, e criar a partir do material

O licenciante não pode revogar estes direitos desde que você respeite os termos da licença.

De acordo com os termos seguintes:



Atribuição — Você deve dar o crédito apropriado, prover um link para a licença e indicar se mudanças foram feitas. Você deve fazê-lo em qualquer circunstância razoável, mas de nenhuma maneira que sugira que o licenciante apoia você ou o seu uso.



NãoComercial — Você não pode usar o material para fins comerciais.

Sem restrições adicionais — Você não pode aplicar termos jurídicos ou medidas de caráter tecnológico que restrinjam legalmente outros de fazerem algo que a licença permita.

