



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Yasmin Oliveira Meira

***DUE DILIGENCE: INSTRUMENTO DE APOIO NA TOMADA DE DECISÃO  
EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DENTRO DOS  
MOLDES DA AUDITORIA INTERNA***

Florianópolis

2023

Yasmin Oliveira Meira

***DUE DILIGENCE: INSTRUMENTO DE APOIO NA TOMADA DE DECISÃO  
EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DENTRO DOS  
MOLDES DA AUDITORIA INTERNA***

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Ciências Contábeis, do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberton.

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Meira, Yasmin Oliveira

Due Diligence: Instrumento de apoio na tomada de decisão em uma empresa de tecnologia da informação dentro dos moldes da auditoria interna / Yasmin Oliveira Meira ; orientador, Luiz Alberton, 2023.

55 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Ciências Contábeis, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Ciências Contábeis. 2. Due Diligence. 3. Tecnologia da Informação. 4. Auditoria Interna. 5. Prevenção de riscos. I. Alberton, Luiz. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Ciências Contábeis. III. Título.

Yasmin Oliveira Meira

***DUE DILIGENCE: INSTRUMENTO DE APOIO NA TOMADA DE DECISÃO  
EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DENTRO DOS  
MOLDES DA AUDITORIA INTERNA***

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis e aprovado em sua forma final, pelo Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis/SC, 16 de junho de 2023.



Documento assinado digitalmente  
**Moacir Manoel Rodrigues Junior**  
Data: 30/06/2023 13:27:29-0300  
CPF: \*\*\*.501.219-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

**Prof. Moacir Manoel Rodrigues Júnior**  
Coordenador do TCC

Professores que compuseram a banca examinadora:



Documento assinado digitalmente  
**Luiz Alberton**  
Data: 30/06/2023 10:43:23-0300  
CPF: \*\*\*.459.989-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

**Prof Luiz Alberton, Dr.**  
Orientador



Documento assinado digitalmente  
**Maira Melo de Souza**  
Data: 27/06/2023 15:01:52-0300  
CPF: \*\*\*.684.389-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

**Prof<sup>a</sup> Máira Melo de Souza, Dra.**  
Membro



Documento assinado digitalmente  
**Maria Denize Henrique Casagrande**  
Data: 29/06/2023 19:28:32-0300  
CPF: \*\*\*.532.469-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

**Prof<sup>a</sup> Maria Denize Henrique Casagrande, Dra.**  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao universo por toda minha trajetória e por me permitir chegar até aqui. Tudo acontece por um motivo certo e no momento certo.

A toda minha família, em especial a minha mãe, que sempre incentivou e enfatizou a importância dos estudos. Acredito que graduar seja um sonho tão meu quanto o dela.

A Lidia, minha companheira de todas as horas, por todo o incentivo, por acreditar muitas vezes mais em mim do eu mesma, por não me deixar desistir, por me fazer enxergar sempre o lado bom em meio às dificuldades, por me permitir me superar e entender na prática que quando a gente quer a gente corre atrás, dá o sangue e alcança o almejado.

A Flávia, amiga que a graduação me proporcionou, por todo incentivo, apoio, por acreditar em mim e apontar meu potencial em momentos cruciais: “Desistir não é uma opção! Vai que tu consegues e eu estou aqui para o que precisar. Tu és capaz e eu sei disso.” Foi fundamental para conclusão deste trabalho.

A empresa estudada e a qual tenho orgulho de trabalhar. Em especial a minha gestora Edina, por ser a pessoa mais carinhosa, empática e generosa que já conheci. É a pessoa responsável por todo apoio na minha trajetória pessoal e profissional, o qual eu nem poderia imaginar em ter. Sem ela o objeto de estudo deste trabalho não seria possível.

Ao meu orientador, Dr. Prof. Luiz Alberton, por abraçar a causa quando a ideia de tema do trabalho ainda era vaga, pela confiança e apoio que viabilizaram a realização deste.

Por fim, e não menos importante, agradeço a todo corpo docente da Universidade Federal de Santa Catarina. Vocês são parte imprescindível desse trabalho tanto quanto eu.

Obrigada a todos por tanto!

MEIRA, Yasmin O. **A importância da prática de *due diligence* como instrumento de apoio na tomada de decisão dentro dos moldes da Auditoria Interna.** 55 p. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2023.

## RESUMO

A *due diligence* ou diligência prévia é um processo de análise detalhado que valida oportunidades de negócio e previne os riscos de corrupção, reputação e integridade de uma companhia com relação a terceiros (ou diligenciados). Nesse contexto, esta pesquisa tem por objetivo geral identificar as premissas para a elaboração do processo de *due diligence* adequadas a uma empresa de Tecnologia da Informação de médio porte. A metodologia quanto aos objetivos considera-se descritiva. No que tange aos procedimentos técnicos, é utilizado o estudo de caso em uma empresa de Tecnologia da Informação e quanto à abordagem do problema, o aspecto é qualitativo. Para a coleta de dados foram utilizadas informações relevantes de uma empresa de Tecnologia da Informação situada em Santa Catarina, bem como todo conhecimento abordado pelo referencial teórico deste trabalho, desde a literatura, legislação vigente até modelos de manuais de *due diligence* publicados por empresas diversas. Como resultado foi possível definir as áreas primordiais no processo de *due diligence* e atender as necessidades de uma empresa de Tecnologia da Informação de médio porte com a construção e implementação de um manual, o qual estabelece as premissas e diretrizes necessárias para a prática de *due diligence* a terceiros. Além disso, foi possível evidenciar a importância do trabalho da auditoria interna em um processo de *due diligence*, bem como demonstrar a prática dos procedimentos que compreendem uma diligência prévia. Conclui-se que as premissas necessárias para a elaboração do processo de *due diligence* adequadas a uma empresa de Tecnologia da Informação de médio porte foram identificadas, definidas e capazes de fomentar a elaboração do manual de *due diligence* aplicado a terceiros.

**Palavras-chaves:** Auditoria Interna. *Due Diligence*. Tecnologia da Informação. Tomada de decisão. Prevenção de riscos.

MEIRA, Yasmin O. **The importance of practicing due diligence as a support tool in decision-making within the framework of Internal Audit.** 55 p. Monograph (Accounting Sciences) – Department of Accounting Sciences, Federal University of Santa Catarina. Florianopolis, 2023.

## **ABSTRACT**

Due diligence or prior diligence is a detailed analysis process that validates business opportunities and prevents the risks of corruption, reputation and integrity of a company in relation to third parties (or due diligence). In this context, this research has the general objective of identifying the premises for the elaboration of the due diligence process suitable for a medium-sized Information Technology company. The methodology regarding the objectives is considered descriptive. With regard to technical procedures, a case study is used in an Information Technology company and regarding the approach to the problem, the aspect is qualitative. For data collection, relevant information from an Information Technology company located in Santa Catarina was used, as well as all knowledge approached by the theoretical framework of this work, from literature, current legislation to models of due diligence manuals published by different companies. As a result, it was possible to define the main areas in the due diligence process and meet the needs of a medium-sized Information Technology company with the construction and implementation of a manual, which establishes the necessary premises and guidelines for the practice of due diligence to third parties. In addition, it was possible to highlight the importance of the work of the internal audit in a due diligence process, as well as to demonstrate the practice of procedures that comprise a due diligence. It is concluded that the necessary assumptions for the elaboration of the due diligence process suitable for a medium-sized Information Technology company were identified, defined and capable of promoting the elaboration of the due diligence manual applied to third parties.

**Keywords:** Internal Audit. Due diligence. Information Technology. Decision making. Risk prevention.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> - Tipos de <i>due diligence</i> ..... | 25 |
|---|----|

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico 1</b> - Causas de ataques cibernéticos..... | 21 |
|--|----|

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| <b>Quadro 1</b> - Escopo destinado à elaboração de manual de <i>due diligence</i> .....    | 20 |
| <b>Quadro 2</b> - Aspectos abordados pelo <i>Background Check</i> .....                    | 22 |
| <b>Quadro 3</b> - Modelo de Manual de <i>Due Diligence</i> para Aplicação a Terceiros..... | 23 |
| <b>Quadro 4</b> - Modelo de Manual de <i>Due Diligence</i> .....                           | 24 |
| <b>Quadro 5</b> - Pilares do <i>Compliance</i> .....                                       | 28 |
| <b>Quadro 6</b> - Prevenção de riscos em aquisições.....                                   | 40 |
| <b>Quadro 7</b> - Visão Geral do Manual de <i>Due Diligence</i> .....                      | 41 |
| <b>Quadro 8</b> - Tipos de <i>Due Diligence</i> aplicados ao Manual.....                   | 42 |
| <b>Quadro 9</b> - Diretrizes voltadas à aplicação da <i>Due Diligence</i> .....            | 43 |
| <b>Quadro 10</b> - Temas referentes aos Questionários de <i>Due Diligence</i> .....        | 44 |
| <b>Quadro 11</b> - Sugestão de questionário atribuído à <i>Due Diligence</i> .....         | 45 |

# SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>10</b> |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....  | 10        |
| 1.2 OBJETIVOS.....  | 12        |
| 1.2.1 Objetivo Geral.....   | 12        |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.....  | 12        |
| 1.3 JUSTIFICATIVA.....  | 12        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>   | <b>14</b> |
| 2.1 HISTÓRIA DA AUDITORIA.....  | 14        |
| 2.2 DUE DILIGENCE.....  | 18        |
| 2.3 O AVANÇO TECNOLÓGICO E A PREOCUPAÇÃO COM O COMPLIANCE<br>E A PREVENÇÃO DE RISCOS..... | 28        |
| 2.4 AUDITORIA INTERNA E A DUE DILIGENCE.....  | 32        |
| 2.5 ESTUDOS ANTERIORES.....   | 34        |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>   | <b>37</b> |
| 3.1 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA.....  | 38        |
| 3.2 COLETA DE DADOS.....  | 38        |
| 3.3 DELIMITAÇÃO DE ESTUDO.....  | 39        |
| <b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>  | <b>40</b> |
| 4.1 ELABORAÇÃO DO MANUAL DE DUE DILIGENCE APLICADO A<br>TERCEIROS.....                    | 40        |
| 5.1 QUANTO À PROBLEMÁTICA.....  | 48        |
| <b>5 CONCLUSÕES.....</b>  | <b>48</b> |
| 5.2 QUANTO AOS OBJETIVOS.....   | 48        |
| 5.3 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....   | 49        |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>51</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

A introdução tem o objetivo de situar e motivar o leitor por meio da contextualização da pesquisa, através das evidências as quais influíram o autor sobre a definição de tópicos, como por exemplo o tema. Para tanto, este capítulo foi organizado em tópicos da seguinte forma: Tema e problema de pesquisa, Objetivo geral e Justificativa.

O presente trabalho está estruturado, além desta introdução, em mais cinco capítulos: no segundo, apresenta-se uma breve revisão de literatura; no terceiro, descrevem-se os procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento da pesquisa; no quarto apresenta-se o estudo de caso; no quinto, conclusão e por último são apresentadas as referências.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com a Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2022), o avanço do investimento das empresas em Tecnologias da Informação (TI) no Brasil foi notório em 2021. O resultado da pesquisa realizada pelo Centro de Tecnologia da Informação Aplicada (FGVCia) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP) em 2022 comprovou uma antecipação em meses do processo de Transformação Digital e uso da TI que seria equivalente ao esperado para o período de um a quatro anos.

O levantamento da FGVCia pode ser corroborado mediante pesquisa realizada pela *startup* Sky.one, em parceria com a *Advance*. Esta, contou com a participação de 1.500 empresas de TI e revelou um recorde no setor: crescimento de 10,4% em 2020, 23% em 2021, com progressão para 2022 e 2023. O principal motivo apontado foi o bom desempenho das grandes empresas em suportar suas operações em *home office* (EMPREENDEDOR, 2022).

O resultado positivo referente aos apontamentos anteriores é possível a partir de tomada de decisão objetiva, com base em gestão e controle das organizações como um todo. Para tanto, podemos dizer que:

Não é possível crescer sem ter grande disciplina na execução do plano, bem como velocidade para planejar, executar, aprender e ajustar a rota quando necessário. Todos esses caminhos, somados ao fomento à inovação, pessoas e

novas tecnologias, certamente são o caminho para o sucesso das empresas (EMPREENDEDOR, 2022 p.8).

Dentro desse contexto, as organizações podem contar com o apoio de especialistas e condutas que propiciem uma decisão assertiva mediante o cenário vivido. E para elucidar este argumento, o tema deste trabalho aborda a *due diligence* como peça-chave na tomada de decisão, pois sua função é validar oportunidades e prevenir riscos mediante negociações.

A fim de ilustrar a importância e eficiência da *due diligence*, o site Valor Investe publicou em 17/10/2022 um caso que aborda a investigação de irregularidades em compromissos ambientais. Segundo o Valor Investe (2022 p.2-3),

(...) desde 2017 há uma lei que obriga as empresas sediadas na França a realizarem *due diligence* em suas cadeias e está inspirando o andamento de uma legislação a respeito em toda a União Europeia.

Esta é a primeira ação que pode levar um banco francês a responder pelo desmatamento e por violações aos direitos humanos no Brasil.

O BNP Paribas recebeu uma notificação, de nove páginas, enviada pela Comissão Pastoral da Terra (CPT) e pela *Notre Affaire à Tous*, da França, apoiadas neste caso pela organização americana *Rainforest Action Network* (RAN), que se baseia em relatórios de organizações investigativas e reportagens que mostram a ocorrência de casos de violações na cadeia de fornecimento da Marfrig (cliente do BNP Paribas). O Valor Investe (2022) afirma que “a notificação é o primeiro passo para uma empresa francesa ser processada na Justiça local por falta de vigilância de seus impactos ambientais e sociais relacionados a sua atuação em nível global”.

Ainda segundo o Valor Investe(2022 p.6), o BNP Paribas afirmou como resposta e em nota, que

(...) pode encerrar relações comerciais com clientes que demonstrarem ‘desalinhamento’ com suas metas ambientais para o setor agrícola, incluindo a de monitorar todas as cadeias diretas e indiretas de carne bovina na Amazônia e Cerrado até 2025.

De acordo com a Associação Catarinense de Tecnologia - ACATE (2022 p.12), “o processo de *due diligence* é recomendado antes de operações de compra, fusão, integração, parceria ou qualquer movimentação que envolva investimentos significativos”. É um procedimento fundamental para resguardar a empresa adquirente.

A MCM Corporate (2019) enfatiza que tal processo vai olhar com profundidade as condições tributárias, fiscais e contábeis da empresa a fim de fazer um diagnóstico, revelando os aspectos que muitas vezes ficam ocultos, inclusive aos olhos dos empreendedores. Afirma ainda que é possível dimensionar com mais precisão o valor da sua empresa e negociar melhor com o investidor.

Uma empresa pode realizar a *due diligence* através de auditoria externa ou auditoria interna, dependendo da sua organização e necessidade. Neste trabalho o processo de *due diligence* é abordado nos moldes da auditoria interna. Para tanto, uma solução interna viável e efetiva é a formação de uma equipe interna multidisciplinar, formada por profissionais experientes e de ramos diferentes, como como advogados, contadores, economistas, entre outros (ACATE, 2022).

De modo geral, a *due diligence* ou diligência prévia trata do mapeamento e prevenção dos possíveis riscos de operações, por isso, pode -se dizer que a aplicação da sua prática gera impacto e influência positivos no que tange às estratégias de gestão organizacional.

Diante do exposto, surge o questionamento da pesquisa: **quais as premissas para a elaboração do processo de *due diligence* adequadas a uma empresa de Tecnologia da Informação de médio porte?**

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos visam responder à questão da pesquisa. Nos tópicos a seguir, estão definidos na forma de objetivo geral e objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral identificar as premissas para o processo de *due diligence* adequadas a uma empresa de Tecnologia da Informação de médio porte.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- A) Identificar as áreas primordiais no processo de *due diligence*.
- B) Apresentar uma proposta de *due diligence* aplicável a uma empresa de TI de médio porte situada em Santa Catarina.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com a ACATE (2022), as inovações tecnológicas são responsáveis por alterações de mercado como o fechamento de negócios, o comportamento do consumidor e a concorrência. Em consonância, Cazassa (2004, p. 5) aborda benefícios a respeito da TI e afirma que ela “é capaz de coletar dados, sintetizá-los e se tornar uma ferramenta útil no pensamento analítico e estratégico de uma organização”. Com base nesse cenário atual e volúvel, pode-se dizer que para uma tomada de decisão assertiva, o processo de *due diligence* é essencial, pois é capaz de avaliar detalhadamente e de forma concreta informações inerentes às organizações, trazendo mais segurança e embasamento às partes envolvidas no caso de uma aquisição ou fusão societária, por exemplo. Para tanto, em apoio a *due diligence*, as inovações tecnológicas têm proporcionado revoluções, trazendo consigo benefícios significativos em termos de eficiência e qualidade como o acesso rápido e abrangente a diversas fontes de dados relevantes, como bancos de dados, registros públicos e informações financeiras (CAZASSA, 2004).

Apesar de poder ser praticada por qualquer empresa, independentemente de sua atividade econômica, a *due diligence* ainda não é normativamente obrigatória, mas sim uma exigência impulsionada pelo próprio mercado no que tange, principalmente, empresas de médio e grande porte, a fim de ampliar a confiabilidade em uma tomada de decisão. Em seu trabalho de pesquisa, Ricken (2008, p. 14) já identificou na época “a escassez de modelos práticos, além de falta de bibliografia acerca do assunto”, em virtude da complexidade para a execução de tal processo.

A justificativa evidenciada por Ricken (2008) foi revisada e permanece atual. Além disso, de forma pontual, está diretamente relacionada ao interesse pessoal da autora do presente trabalho em abordar o tema em questão, por dois principais motivos intrínsecos: por fazer parte da auditoria interna da empresa abordada nesta pesquisa, bem como atender a necessidade da própria organização em compreender e planejar a *due diligence* de forma desmistificada, tornando-a parte de sua rotina.

De forma geral, em virtude da especificidade e relevância do tema, somados à escassez de normativas e a necessidade cada vez maior de transparência e responsabilidade das empresas para com terceiros, este trabalho tem por finalidade incentivar e auxiliar empresas a realizarem o processo de *due diligence*, além de ser capaz de ampliar o acervo carente de bibliografias que tratam o assunto e contribuir de forma ativa tanto para a base acadêmica quanto para a base empresarial.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo realizou-se uma revisão literária referente aos assuntos mais relevantes da pesquisa. Ele está dividido em 5 (cinco) tópicos, nos quais são apresentados os seguintes temas: 2.1 A História da Auditoria, 2.2 O Avanço Tecnológico e a Preocupação com o *Compliance* e a Prevenção de Riscos, 2.3 *Due Diligence*, 2.4 A Auditoria Interna e o processo de *Due Diligence* e 2.5 Estudos Anteriores.

No primeiro tópico é descrita a história evolutiva da auditoria, com abordagem da função, objetivos, papéis de trabalho, leis e normas que a regulamentam.

No segundo tópico é apresentado sobre o avanço da tecnologia em favor do *compliance* e das prevenções de riscos em organizações e no terceiro tópico é apresentada a *due diligence* como ferramenta de apoio na tomada de decisão.

O quarto tópico apresenta a atuação da auditoria interna como parte fundamental na elaboração da *due diligence*.

Por fim, no quinto tópico, são apresentados estudos anteriores sobre a *due diligence*.

### 2.1 HISTÓRIA DA AUDITORIA

A prática da auditoria remonta a tempos antigos, embora seu desenvolvimento tenha evoluído ao longo dos séculos. Apesar de não haver precisão na identificação de um local e momento específicos para o seu surgimento, a origem da auditoria pode ser rastreada desde os antigos egípcios, os quais realizavam verificações regulares dos registros de arrecadação de impostos para garantir a precisão e a integridade dos registros financeiros (BOYNTON *et. al.*, 2002).

Na Grécia Antiga, os atenienses também tinham um sistema de auditoria pública, no qual os funcionários eram designados para revisar os registros e contas públicas. De acordo com Reis Júnior (2006, p.7), “provavelmente, todos os oficiais públicos tinham que submeter suas contas a auditores designados, requisito que era, possivelmente, estendido aos membros do mais alto escalão da sociedade”. Já durante a Idade Média, a prática da auditoria foi influenciada pela Igreja Católica, tendo em vista que os bispos eram responsáveis pela verificação dos registros financeiros das dioceses

para garantir o cumprimento das obrigações e evitar fraudes (REIS JÚNIOR, 2006).

No entanto, o surgimento formal da auditoria moderna ocorreu na Inglaterra, durante a Revolução Industrial, no final do século XIX. Com o crescimento das empresas e a expansão do comércio, surgiu a necessidade de um exame independente das demonstrações financeiras para garantir sua confiabilidade. As primeiras formas de auditoria eram conduzidas por proprietários de negócios ou acionistas interessados em verificar as operações financeiras de suas empresas. Segundo Attie (1998, p. 27),

O surgimento da auditoria está ancorado na necessidade de confirmação por parte dos investidores e proprietários quanto à realidade econômico-financeira espelhada no patrimônio das empresas investigadas e, principalmente, em virtude do aparecimento de grandes empresas multi geograficamente distribuídas e simultâneo ao desenvolvimento econômico que propiciou participação acionária na formação do capital de muitas empresas.

No início do século XX, com o desenvolvimento das sociedades anônimas e o aumento da complexidade dos negócios, surgiu a demanda por profissionais especializados em auditoria. Assim, foram estabelecidas organizações de contadores públicos, que se tornaram os principais responsáveis pela condução de auditorias externas independentes (REIS JÚNIOR, 2006).

Nesse período, o campo de auditoria se fortaleceu ainda com o crescimento e a evolução das regulamentações financeiras e das práticas contábeis mediante a criação dos Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos (GAAP) nos Estados Unidos e das Normas Internacionais de Relatórios Financeiros (IFRS). Surgiram também organizações profissionais, como o Instituto dos Auditores Internos (IIA) e a Associação Internacional de Contadores (IAC), que estabeleceram padrões e diretrizes para a prática da auditoria (REIS JÚNIOR, 2006).

No Brasil, segundo Gomes *et al.* (2009, p. 4), a auditoria chegou “por volta da década de 1940, pois com as companhias multinacionais que aqui começaram a se instalar, os investidores tinham de receber garantias de que seus investimentos estavam sendo verificados pelos seus auditores”. Sobre o assunto, Korzekwa (2003 p. 32) complementa:

A evolução da auditoria no país deveu-se em grande parte ainda a Lei nº 4.728, de 14/07/1965, que exigia o parecer de auditores independentes juntamente com a publicação das demonstrações das companhias que atuassem no mercado de capitais. A Lei nº 6.385, de 07/12/1976 deixou a cargo da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, a função de registro dos auditores atuantes no mercado de ações, copiando o sistema norte-americano da Securities Exchange Commission, criada com esta função em 1934. Tudo isso preparou o caminho para a criação da Lei nº 6.404, de 15/12/1976 que

dispõe sobre as sociedades por ações, consolidando a presença de auditores nas sociedades de capital aberto, com o fim de assegurar a idoneidade das suas demonstrações, protegendo assim a economia nacional.

Posteriormente, com o avanço da tecnologia, a auditoria também passou a incorporar ferramentas e técnicas de análise de dados, auditoria eletrônica e auditoria baseada em riscos, visando melhorar a eficiência e a eficácia dos processos de auditoria. Suas funções abrangem a análise de livros, registros, documentos contábeis, ou seja, o conjunto relacionado com o controle patrimonial da empresa auditada.

O principal objetivo da auditoria é identificar a autenticidade dos registros contábeis e as suas demonstrações contábeis, dos acontecimentos que alteraram o patrimônio e representação desse patrimônio. Tal julgamento, deve estar em conformidade com os Princípios e Normas de Contabilidade e demais leis e regulamentos que norteiam a execução das atividades organizacionais. O auditor é o profissional responsável por tais atribuições e deve ter expertise sobre as técnicas e regulamentos contábeis, legislação aplicável na área em estudo, procedimentos e normas de auditoria, além de uma visão global do ambiente do negócio, propendendo sua opinião sobre as posições patrimonial e financeira da organização, no presente e no futuro (LINHARES; SATO, 2010). Contudo, para Gomes *et al.* (2009, p. 2-3):

O Auditor é aquele que dá opiniões sobre as demonstrações financeiras (balanço patrimonial, demonstrações do resultado, entre outras) e que também contribui para a continuidade operacional de uma empresa. São trabalhadores que têm conhecimentos nas áreas de tesouraria, compras, vendas, custos, fiscal, legal e da contabilidade, que opinam sobre a situação da empresa mediante pareceres por eles emitidos.

Atualmente, o auditor conta com diversas normas e princípios padronizados internacionalmente, além de órgãos reguladores que fiscalizam as práticas profissionais. No Brasil, todo profissional da Contabilidade é regido pelas Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCs), as quais são reguladas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Os auditores de modo geral, além de cumprirem as NBCs, possuem regulação específica tratada pelas NBC TA. Já auditoria interna, é regulamentada pela NBC TI 01 e pela NBC PI 01, as quais referenciam especificamente o auditor interno (CFC, 2023).

Segundo o CFC (2018 p.1) “a padronização de normas e regras foi um processo inevitável e fundamental para o bom andamento das relações e negociações internacionais” e, para isto, como primeiro passo, foi criado do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

Criado pela Resolução CFC n.º 1.055, de 2005, o CPC tem como objetivo estudar, preparar e emitir Pronunciamentos Técnicos sobre procedimentos de Contabilidade, bem como divulgar informações dessa natureza. O intuito é

permitir a emissão de normas pelas entidades reguladoras brasileiras, visando à centralização e à uniformização do seu processo de produção, levando sempre em conta a convergência da Contabilidade brasileira aos padrões internacionais (CFC 2018 p.2).

Como consequente, a promulgação da Lei 11.638/2007 e da Lei 11.941/2009 foi um marco para a contabilidade brasileira, pois segundo o CFC (2018 p.2) “essas leis introduziram novos conceitos, métodos e critérios contábeis e fiscais, buscando harmonizar as regras contábeis adotadas no Brasil aos padrões internacionais de contabilidade”. Embora não sejam especificamente focadas na auditoria, as Normas Internacionais de Relatórios Financeiros (IFRS) estabelecem os princípios contábeis a serem seguidos pelas empresas na preparação e apresentação de suas demonstrações financeiras. Os auditores devem aplicar as normas de auditoria para avaliar se as demonstrações financeiras estão em conformidade com as IFRS. Por outro lado, Normas Internacionais de Auditoria (*International Standards on Auditing - ISA*), são emitidas pelo *International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB) e estabelecem os princípios fundamentais e procedimentos de auditoria a serem aplicados no planejamento, execução e relato dos trabalhos de auditoria. Essas normas fornecem orientações sobre a independência do auditor, a avaliação de riscos, a obtenção de evidências suficientes e a elaboração do relatório de auditoria (IAASB, 2023).

A respeito dos papéis de auditoria, podem variar dependendo do tipo de auditoria e das normas específicas aplicáveis. Porém, de modo geral e conforme a NBC T 11.1.3 - PAPÉIS DE TRABALHO, tem por objetivo o registro detalhado das atividades realizadas pelo auditor, das informações coletadas e das conclusões obtidas durante o processo de auditoria. Eles servem como uma base sólida para embasar as opiniões, críticas e sugestões do auditor no relatório final (CFC, 2023). O *site* Portal de Auditoria (2019 p.1-2) apresenta de forma pragmática seus objetivos e conteúdo:

- Auxiliar na execução de exames;
- Evidenciar o trabalho feito e as conclusões emitidas;
- Servir de suporte aos relatórios;
- Constituir um registro que possibilite consultas posteriores, a fim de se obter detalhes relacionados com a auditoria;
- Fornecer um meio de revisão por Supervisores;
- Determinar se o serviço foi feito de forma adequada e eficaz, bem como julgar sobre a solidez das conclusões emitidas;
- Considerar possíveis modificações nos procedimentos de auditoria adotados, bem como no programa de trabalho para o exame subsequente.

Erros na elaboração dos papéis de trabalho da auditoria podem comprometer a qualidade da auditoria e resultar em lacunas e omissões significativas. Portanto, é fundamental dar atenção especial a sua elaboração, garantindo que eles capturem todos

os aspectos relevantes e contribuam para uma auditoria completa e precisa (PORTAL DE AUDITORIA, 2019). Para isto, o *site* Portal de Auditoria (2019 p.2) informa que os papéis de auditoria devem conter:

Informações e fatos importantes;  
Escopo do trabalho efetuado;  
Fonte das informações obtidas;  
Suas opiniões e conclusões.

Segundo o Instituto dos Auditores Internos (IIA, 2018, tradução nossa), “a medida que os riscos crescem e se tornam mais complexos, é provável que o papel da auditoria interna se expanda em áreas como governança de riscos, cultura e comportamento, sustentabilidade e outras medidas de relatórios não financeiros”. É dentro desse contexto que o próximo tópico apresenta uma ferramenta complementar ao trabalho da auditoria, com foco em prevenção de riscos e *compliance: due diligence*.

## 2.2 DUE DILIGENCE

No Brasil, devido à significativa presença do Estado na economia, houve um aumento da interação entre grandes grupos empresariais e o Governo. De acordo com o *site* Direito Profissional (2018), esse contexto favoreceu o surgimento de práticas corruptas entre entidades públicas e privadas.

Inicialmente, a criação de normas para prevenir a corrupção enfrentou resistência, pois havia o receio de que a regulamentação, com suas penalidades, prejudicasse os negócios e a economia do país (DENOUNCEFY, c2022). No entanto, diante de pressões internacionais e da criação de convenções internacionais, o Brasil e outros países começaram a estabelecer normas internas com o objetivo de evitar os efeitos prejudiciais da corrupção (UNODC, c2023).

A afirmação anterior pode ser corroborada mediante a implementação da Convenção das Nações Unidas contra Corrupção realizada em Novembro de 2009, no Catar. De acordo com a *United Nations Office on Drugs and Crime* (UNODC, c2023, p.4)

(...) os Estados passarão a ser julgados pelo que estão efetivamente fazendo contra a corrupção e não apenas por suas promessas. Além disso, essa avaliação mostrará as lacunas existentes em cada país e, assim, guiará a atuação do UNODC em termos de cooperação técnica.

Como resultado positivo, em 29/01/2014 a Lei Anticorrupção n.º 12.846/2013 entrou em vigor no Brasil. Sua atualização em 2022 por meio do Decreto nº 11.129,

trouxe luz às premissas que qualquer programa de integridade deve possuir. De acordo com o referido decreto, o Art. 56 estabelece o seguinte:

**I** - prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e

**II** - fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

**Parágrafo único.** O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.

Os três pilares definidos anteriormente pelo inciso I denotam a preocupação com a prevenção de atos fraudulentos ou ilícitos e intensificam a necessidade de realização da *due diligence* para contratações como forma de avaliar e validar a integridade e *compliance* nas organizações.

De modo abrangente, a *due diligence* ou diligência prévia é um processo de investigação e análise que uma pessoa, empresa ou instituição realiza antes de realizar uma transação, como uma fusão, aquisição, investimento ou parceria comercial. Seu objetivo é obter informações detalhadas e precisas sobre a situação e o potencial de uma empresa ou ativo, a fim de tomar decisões informadas e identificar possíveis riscos (CROWE, 2021).

A *due diligence* pode envolver uma série de atividades, como revisão de documentos, análise de registros contábeis, entrevistas com gestores e funcionários, inspeção de instalações físicas e avaliação do mercado e concorrência. Além disso, especialistas em áreas específicas, como contabilidade, direito, engenharia, entre outros, podem ser envolvidos no processo para fornecer informações e *insights* adicionais (ACATE, 2022).

Durante seu processo, são examinados diversos aspectos, como financeiro, jurídico, contábil, operacional e comercial da empresa ou ativo em questão. Essa análise contempla a avaliação da viabilidade, da solidez financeira, da conformidade legal, dos riscos associados e do valor real do negócio. O acesso a dados restritos e confidenciais fazem parte desse processo, contudo, tais informações precisam ser preservadas para manter a privacidade do indivíduo assegurada (SEBRAE, 2023).

Com a criação da *General Data Protection Regulation* (GDPR) em 2018 na União Européia, o Brasil foi pressionado a aderir a uma regulamentação similar visto que essa regulamentação afetaria o país na transferência de dados. Para tanto, em 18 de

setembro de 2020 entra em vigor a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) a qual estabelece diretrizes importantes e obrigatórias para a coleta, processamento e armazenamento de dados pessoais (SEBRAE, 2023).

Pode-se afirmar que LGPD desempenha um papel fundamental na *due diligence*, garantindo que a proteção de dados pessoais seja considerada durante a análise de riscos e na tomada de decisões estratégicas. Ela ajuda a promover uma cultura de privacidade e conformidade, contribuindo para a segurança e a confiança nas relações comerciais.

No que tange a elaboração de *due diligence*, o Instituto de Direito Real (2021) descreve que devem ser realizadas em 5 (cinco) etapas: “a primeira etapa consiste no planejamento e na abordagem inicial; a segunda no contrato de confidencialidade; a terceira no levantamento de dados, a quarta na avaliação e a quinta no relatório”. A fim de corroborar essa afirmação, foram incluídos a este trabalho 2 (dois) modelos de *due diligence* diferentes e referentes a empresas distintas, os quais podem ser verificados mais adiante, dentro tópico, conforme o Quadro 3 e o Quadro 4.

Como não há um órgão que regulamente a elaboração da *due diligence*, cada organização deve adaptar a *due diligence* a sua necessidade e atividade econômica para obter um resultado consistente. Contudo e como via de regra, no tange a estrutura do manual de *due diligence*, pôde-se identificar um escopo de trabalho em comum entre os modelos apresentados mais à frente: manual (ou orientações) e questionários.

Conforme apurado pelo presente trabalho, o manual de *due diligence* deve conter informações relevantes, orientações, premissas e diretrizes adequadas à elaboração e à aplicação de questionários e destinados a realização de uma diligência adequada e abrangente. Embora o conteúdo específico possa variar dependendo da natureza da transação ou negócio em questão (OCDE, 2018), o Quadro 1 apresenta a seguir alguns elementos que geralmente são incluídos em um manual de *due diligence*.

**Quadro 1 - Escopo destinado à elaboração de manual de *due diligence*.**

| Escopo de Manual de <i>Due Diligence</i> | Descrição   |
|--|---|
| Introdução                               | Uma visão geral do propósito e importância da <i>due diligence</i> , juntamente com uma explicação dos benefícios que ela proporciona às partes envolvidas.                                       |
| Escopo da <i>due diligence</i>           | Definição clara dos objetivos, escopo e limitações da <i>due diligence</i> , especificando quais áreas serão abordadas, como financeira, jurídica, operacional, ambiental, entre outras.          |
| Responsabilidades das partes             | Descrição das responsabilidades de cada parte envolvida na <i>due diligence</i> , incluindo a equipe de <i>due diligence</i> , a empresa alvo (no caso de aquisições) e outras partes relevantes. |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| Procedimentos e metodologia       | Detalhamento dos procedimentos e metodologia a serem seguidos durante a <i>due diligence</i> , incluindo a coleta de documentos, entrevistas, análise de informações financeiras, revisão de contratos, entre outros.   |
| <i>Checklists</i>                 | Inclusão de <i>checklists</i> deve orientar a equipe de <i>due diligence</i> a verificar e avaliar os aspectos-chave da transação ou negócio, abrangendo áreas como governança corporativa, finanças, legal, recursos humanos, operações, tecnologia, <i>compliance</i> , entre outros. |
| Análise de riscos                 | Instruções para a identificação e avaliação de riscos relevantes, tais como riscos financeiros, jurídicos, operacionais, reputacionais, regulatórios e de conformidade.   |
| Documentação e relatórios         | Orientações sobre a documentação adequada de todas as etapas da <i>due diligence</i> , incluindo a criação de papéis de trabalho, relatórios de análise, relatórios de conclusões e recomendações, bem como a confidencialidade das informações obtidas durante o processo.             |
| Aspectos legais e regulatórios    | Inclusão de informações sobre as leis, regulamentos e normas relevantes que devem ser considerados durante a <i>due diligence</i> , como leis anticorrupção, proteção de dados, meio ambiente, trabalho, entre outros.  |
| Gerenciamento de tempo e recursos | Recomendações sobre o planejamento adequado da <i>due diligence</i> , incluindo a alocação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos necessários para realizar a diligência de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos.   |
| Conclusões e recomendações        | Instruções sobre como consolidar as conclusões da <i>due diligence</i> e elaborar recomendações claras e fundamentadas para as partes envolvidas, destacando os principais riscos, oportunidades e áreas que requerem atenção especial.   |

**Fonte:** Adaptado de OCDE (2018) e Missão Compliance (2021).

Com base no manual são realizados os questionários. Eles são responsáveis pela coleta de informações relevantes condizentes com cada área diligenciada, as quais devem ser preestabelecidas pelo manual de *due diligence*.

Para ilustrar as áreas e temas que abrangem os tipos de *due diligence*, a Deloitte, líder global na prestação de serviços de *audit & assurance* e afins, publicou em 2020 um roteiro resumido com as principais informações sobre o assunto e bem como seus benefícios, conforme Figura 1 a seguir:

Figura 1 - Tipos de *due diligence*

Fonte: Deloitte (2020).

De acordo com a Missão *Compliance* (2021) o *background check*, ou verificação de antecedentes, é um instrumento de apoio comumente utilizado durante o processo de *due diligence*. Ele consiste na coleta e análise de informações sobre a reputação, histórico e idoneidade de uma pessoa física ou jurídica antes de estabelecer uma relação de negócios, investimento ou contratação. A Simply Tecnologia (2020a p.2), define o *background check* como:

um processo que busca encontrar o maior número de informações disponíveis sobre uma pessoa ou empresa para avaliação de novos fornecedores, processo de recrutamento de novos colaboradores e credenciamento de novos clientes. Com esse processo é **possível identificar problemas comerciais, financeiros, legais** ou até mesmo criminais de uma pessoa ou empresa antes de estabelecer relações de trabalho.

No contexto da *due diligence*, o *background check* é uma ferramenta valiosa para obter informações adicionais sobre as partes envolvidas na transação. Ele pode ajudar a identificar potenciais riscos e problemas ocultos que não são facilmente detectados por meio de documentos e informações disponíveis publicamente (FERREIRA; MELO, 2022).

As empresas enfrentam diversos riscos ao não realizar a verificação ou validação das informações fornecidas por clientes, colaboradores e fornecedores. De acordo com o site Cedro (2022), a ausência de um processo de *background check* pode expor a empresa a crimes cibernéticos, fraudes e roubos, comprometendo toda a cadeia operacional do negócio. Além disso, a empresa pode perder oportunidades de negócio devido à não conformidade com leis e também pode dificultar o processo de integração de novos clientes, resultando em complicações durante o *onboarding* (CEDRO, 2022).

É essencial, portanto, que as empresas adotem medidas adequadas de verificação para mitigar esses riscos e garantir a segurança e conformidade em suas operações.

Segundo a *Simply Tecnologia* (2020a), o *background check* pode abordar alguns aspectos durante a *due diligence*, conforme Quadro 2 a seguir:

**Quadro 2 - Aspectos abordados pelo *Background Check*.**

| Aspectos                            | Descrição   |
|-------------------------------------|---|
| Reputação empresarial               | Verificar se a empresa possui um histórico positivo de negócios, se está envolvida em litígios ou se tem qualquer registro de má conduta ou atividades fraudulentas.  |
| Antecedentes criminais              | Verificar se há registros de crimes ou atividades ilegais associadas às partes envolvidas, como fraudes, corrupção, lavagem de dinheiro ou outros delitos relevantes.   |
| Histórico financeiro                | Analisar a situação financeira das partes envolvidas, incluindo informações sobre falências, dívidas significativas, histórico de inadimplência ou problemas financeiros anteriores.  |
| Conflitos de interesse              | Conflitos de interesse, identificar possíveis conflitos de interesse que possam comprometer a transação, como ligações com concorrentes, parceiros comerciais ou governamentais que possam afetar a imparcialidade ou a integridade das partes. |
| <i>Compliance</i> e regulamentações | <i>Compliance</i> e regulamentações, verificar se as partes envolvidas estão em conformidade com as leis, regulamentos e normas aplicáveis ao setor em questão, como questões trabalhistas, ambientais, de proteção de dados, entre outras.     |
| Revisão da reputação pessoal        | Revisão da reputação pessoal, no caso de pessoas físicas, realizar verificações sobre seu histórico profissional, educacional e reputacional, incluindo referências, qualificações e experiências relevantes.                                   |

**Fonte:** Adaptada de *Simply Tecnologia* (2020a).

Os aspectos avaliados pelo *background* devem ser definidos pelo manual de *due diligence*. De acordo com ACATE (2022) e *Simply Tecnologia* (2020a), eles podem ser consultados junto a órgãos reguladores como:

- CADICON - Cadastro Integrado de Condenações por Ilícitos Administrativos;
- CADIRREG - Cadastro de Contas Julgadas Irregulares;
- CEIS - Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas;
- CEPIM - Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas;
- COAF - Conselho de Controle de Atividades Financeiras;
- SIAFI - Sistema de Administração Orçamentária e Financeira;
- TCU - Tribunal de Contas da União.

Ao conduzir um *background check*, é importante respeitar as leis e regulamentos de proteção de dados pessoais aplicáveis, garantindo que a coleta e o uso das informações sejam realizados de forma ética e legal.

Para elucidar a estruturação de um manual de *due diligence*, seguem dois modelos adaptados a este trabalho. Ambas as empresas mantêm sua política de integridade publicamente disponível em suas *home pages*.

O primeiro manual se refere a empresa Best Meal (2021), uma prestadora de serviços do ramo alimentício e apresentado no Quadro 3 a seguir.

**Quadro 3: Modelo de Manual de *Due Diligence* para Aplicação a Terceiros.**

| Item | Temas                                   | Descrição  |
|------|---|--|
| 1    | Conteúdo do documento                   | Apresenta o manual de <i>due diligence</i> e informa de modo resumido o que pode ser encontrado nele como: a classificação de riscos para Terceiros, adaptação ao nível de diligência e a descrição <i>red flags</i> como forma de orientar a relação contratual.  |
| 2    | Cancelamento / Substituição / Alteração | Apresenta o controle de versionamento. Informa qual a edição do documento e a data de aplicação.   |
| 3    | Características Gerais                  | Está dividido em quatro tópicos:<br>Objetivo - com relação a Terceiros, identificar seu perfil e adequá-lo ao nível de diligência necessária. Com relação a Best Meal, preservar sua reputação monitorando falhas éticas ou de conformidade de Terceiros.<br>Campo de Aplicação - qualquer pessoa física que não tenha relação empregatícia ou pessoa jurídica contratada.<br>Riscos Considerados - prejuízos para a reputação, danos civis e responsabilidade regulatória ou criminal e penalidades junto aos Órgãos que regulamentam o mercado.<br>Pontos a serem observados pela Best Meal - apresenta oito questões inerente a Terceiros, relacionadas a identificação e geografia do diligenciado, tipo de cultura, missão, visão e valores incentivados, observância de leis e afins, entre outros.  |
| 4    | Check List de Terceiros                 | Apresenta quatro tópicos capazes de verificar, testar e monitorar os riscos e o <i>status</i> de integridade de Terceiros. São elas:<br>Banco de Dados e Cadastro dos Terceiros - verifica informações básicas cadastrais e realiza pesquisas acerca da imagem e idoneidade junto a rede mundial de computadores e/ou meios de comunicação.<br>Avaliação do Nível de Risco dos Terceiros - apresenta cinco questões relacionadas à identificação de Pessoa Exposta Politicamente (PEP), criticidade, supervisão e tipo de licença exigida para o serviço, acesso a dados.<br>Seleção e acompanhamento de serviços de Terceiros submetidos à <i>due diligence</i> - abrange a classificação de risco por categoria mediante perfil identificado através de <i>red flags</i> .<br><i>Red Flags</i> - são sinais de alerta que, quando acumulados, relacionam-se com o aumento gradativo do risco e a consequente diligência mais apurada. Podem ser verificadas mediante questionários os quais se relacionam com os seguintes assuntos: reputação, relacionamentos governamentais, competências |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | insuficientes, tipo e método de compensação e circunstâncias incomuns.  |
| 5 | Adequação da classificação de risco à <i>due diligence</i> necessária | <p>Estabelece três categorias de risco e a respectiva <i>due diligence</i> indicada. São elas:</p> <p>Risco Baixo - classificação inicial do Terceiro, bem como seu acompanhamento. Não indicam alertas do tipo <i>red flag</i>.</p> <p><i>Due diligence</i> indicada: aplicação de questionário, pesquisa de competência e idoneidade e visita <i>in loco</i>.</p> <p>Risco Moderado - indicam poucos alertas (limitados a cinco). Alerta especial para relacionamentos com Governos.</p> <p><i>Due diligence</i> indicada: aplicação de questionário, pesquisa de competência e idoneidade, visita <i>in loco</i> e consulta a processos judiciais.</p> <p>Risco Alto - o diligenciado apresenta diversos alertas e/ou possui imagem negativa junto ao mercado que possa ser associada à reputação da BESTMEAL.</p> <p><i>Due diligence</i> indicada: reunião de evidências dos pontos negativos com recomendação a não contratação do Terceiro ou descontinuidade da relação contratual.</p> |

**Fonte:** Adaptada de Best Meal (2021).

O segundo modelo de manual de *due diligence* é apresentado a seguir pelo Quadro 4 e se refere a empresa Moura Dubeux (2021), que também é uma prestadora de serviços, porém no ramo de construção.

**Quadro 4: Modelo de Manual de *Due Diligence*.**

| Item | Temas          | Descrição  |
|------|----------------|--|
| 1    | Objetivo       | Estabelecer as diretrizes para garantir a qualidade e desempenhos nas relações contratuais, além de prover segurança e transparência na execução dos contratos em conformidade com a lei e normativos com fornecedores, prestadores de serviços e parceiros. |
| 2    | Aplicabilidade | A todos os envolvidos nos negócios da Moura Dubeux e passíveis de novas contratações.  |

|   |                   |   |
|---|-------------------|---|
| 3 | Definições        | <p>Apresenta seis definições relevantes ao manual:</p> <p>Programa de Integridade - é o conjunto de ações necessárias para implementar uma cultura ética com medidas para identificar, prevenir e corrigir irregularidades e atos ilícitos praticados contra a Companhia decorrentes de fraudes ou não.</p> <p><i>Due Diligence</i> - é a análise em que são avaliados potenciais riscos de corrupção, reputação e integridade sobre fornecedores e parceiros de negócios da Companhia, além de verificar se estes compartilham dos mesmos valores.</p> <p>Parecer de Integridade - é o resultado da análise e avaliação de integridade do fornecedor, o qual consolida as informações dos diligenciados além de recomendações sobre a exposição a risco.</p> <p><i>Red Flag</i>- alertas com o objetivo de indicar situações de riscos com maior propensão a materialização e por isso precisam ser observadas com maior atenção.</p> <p>Lista de Restrição - são listas em que são divulgadas as empresas que possuem algum tipo de irregularidade identificada por Órgãos reguladores.</p> <p>Pessoas Expostas Politicamente (PEP) - pessoa que desempenha ou desempenhou nos últimos cinco anos anteriores, no Brasil ou em países, territórios e dependências estrangeiros, cargos, empregos ou funções públicas relevantes ou se têm, nessas condições, familiares, representantes ou ainda, pessoas de seu relacionamento próximo.</p> |
| 4 | Diretrizes Gerais | <p>Informar resumidamente como se dará o processo de <i>due diligence</i>: avaliação de integridade, classificação de riscos por meio de questionários que serão enviados pela contratante e avaliados por sua área de <i>compliance</i>, confidencialidade dos dados coletados de acordo com a LGPD.</p>   |
| 5 | Responsabilidades | <p>Apresenta as responsabilidades das partes envolvidas no processo de <i>due diligence</i>:</p> <p>Contratante - cumprir com a Política de Compras, solicitar <i>due diligence</i> antes de qualquer contratação, dar continuidade ao processo de compras somente após aprovação da área de <i>Compliance</i>.</p> <p>Contratado - garantir o cumprimento do contrato e acionar imediatamente a área de <i>compliance</i> em caso de identificação de riscos que possam expor a Companhia.</p> <p>Área de <i>Compliance</i> - atualizar, revisar e conduzir o processo de <i>due diligence</i>, analisar e emitir parecer de integridade, sugerir a contratação de empresa especializada no caso de fusão e aquisição.</p> <p>Comitê de Ética - avaliar e decidir sobre a contratação de fornecedores de alto risco, avaliar a aplicabilidade de sanções e avaliar o parecer de integridade.</p>   |

|           |  |  |
|-----------|--|--|
| 6         | Avaliação de Integridade                         | Tem como embasamento itens respondidos no questionário aplicado sobre os diligenciados. A interpretação dos resultados segue uma métrica de pontuação, cujo resultado irá definir se o risco é: muito alto, alto, médio ou baixo.<br>Na avaliação de integridade serão considerados fatores como: histórico, relacionamento com agentes públicos e maturidade da integridade. Caso o Comitê de Ética opte pela contratação do diligenciado classificado com risco muito alto ou alto, a deliberação deverá ser registrada em ata, assim como os motivos que levaram à contratação e quais ações serão tomadas para mitigar os riscos provenientes desta contratação. |
| 7         | Contratos Formalizados                           | Recomenda aos casos classificados com alta criticidade, que tenham em seus contratos uma cláusula que prevê a realização de <i>due diligence</i> in loco com foco em <i>compliance</i> . Deve ser desenvolvida uma cláusula padrão.  |
| 8         | Sanções  | Prevê medidas disciplinares, até e inclusive a demissão, rescisão ou não renovação de contrato de trabalho e/ou medidas destinadas ao afastamento de membro do Conselho de Administração. Se a inobservância constituir uma violação da lei, a questão deverá ser encaminhada às autoridades policiais e judiciais responsáveis, estando os envolvidos sujeitos a penalidades e sanções civis e/ou penais.   |
| 9         | Vigência   | Estabelece vigor a partir da data aprovação pelo Conselho de Administração, revogando-se disposições em contrário.   |
| 10        | Atualizações da Política de <i>Due Diligence</i> | Apresenta um controle de versionamento que será preenchido sempre que julgado necessário.  |
| ANEXO I   | Perfil de Fornecimento ou Prestação de Serviço   | Apresenta os tipos de criticidade de risco (alta, média e baixa) definidas por tipo de serviço.<br>É informada a periodicidade da <i>due diligence</i> de acordo com a criticidade identificada.   |
| ANEXO II  | Questionário de Integridade                      | Apresenta questionários que abordam assuntos como: informações gerais do diligenciado, relacionamento com agente público ou PEP, conflito de interesse, programa de integridade, declaração do fornecedor.   |
| ANEXO III | Solicitação de Diligência                        | Solicita dados que identifiquem o solicitante da <i>due diligence</i> .  |

**Fonte:** Adaptada de Moura Dubeux (2021).

Em suma, o escopo e os aspectos específicos da *due diligence* podem variar de acordo com cada empresa e o objetivo da transação em questão, porém os resultados obtidos por este processo tem a mesma finalidade: embasar a tomada de decisão, fornecer suporte na negociação de termos e condições, identificar oportunidades de melhoria e mitigar possíveis riscos. Uma *due diligence* consistente e abrangente é fundamental para garantir a transparência, a segurança e o sucesso de transações comerciais importantes, fornecendo uma visão clara do negócio ou ativo em análise.

Em um processo de *due diligence*, fica evidente que além de prevenir riscos é essencial verificar se a outra parte envolvida na transação está em conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis, bem como com os padrões éticos e políticas internas. Para tanto, o próximo tópico aborda o avanço tecnológico em favor do *compliance* e da prevenção de riscos, tendo em vista sua capacidade de potencializar a identificação desses pilares da *due diligence*.

### 2.3 O AVANÇO TECNOLÓGICO E A PREOCUPAÇÃO COM O *COMPLIANCE* E A PREVENÇÃO DE RISCOS

O avanço tecnológico desempenha um papel fundamental no fortalecimento e aprimoramento do *compliance* nas organizações. De acordo com o Santander (c2021), é capaz de proporcionar maior eficiência, precisão, segurança e capacidade de monitoramento. Como consequência positiva, a atuação do *compliance* se tornou abrangente a diversas áreas de uma organização, assumindo a responsabilidade de desenvolver políticas de segurança e implementar soluções eficazes para prevenir atividades fraudulentas e garantir o controle de acesso adequado (SANTANDER, c2021). Ao adotar e integrar as soluções tecnológicas apropriadas, as empresas podem impulsionar uma cultura de conformidade e reduzir os riscos associados a não conformidades legais e éticas.

Dentro desse contexto, a Simply Tecnologia (2020b p.3), descreve algumas maneiras pelas quais o avanço tecnológico impacta o *compliance*:

Otimizar o fluxo de informações, garantindo, ao mesmo tempo, uma conduta de integridade, ao bloquear dispositivos e sites inapropriados e divulgação de informações confidenciais;

Inibir fraudes, causadas tanto por erros involuntários quanto por ações de má fé, por meio da elaboração de um código de conduta e com o uso de ferramentas de controle;

Reduzir falhas nos sistemas que representem riscos operacionais, com aumento dos controles internos, programas de treinamento e capacitação e criação de programas de contingência;

Aumentar a confiabilidade dos dados, com a adoção de soluções tecnológicas que façam a coleta e análise de dados de forma rápida e estratégica.

A Lei n.º 12.846/2013 ou Lei Anticorrupção e o *compliance* caminham juntos na busca por uma conduta empresarial íntegra, contribuindo para a prevenção da corrupção e para a promoção de um ambiente de negócios ético e sustentável. O termo *compliance* significa estar de acordo ou em conformidade e sua atribuição envolve a criação de controles internos robustos, que auxiliem na identificação de situações suspeitas, na

revisão de contratos e parcerias comerciais, na devida diligência de terceiros e na avaliação de riscos relacionados à corrupção (ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS, 2023).

Ao implementar um programa de *compliance* efetivo, as empresas demonstram seu compromisso em agir de forma ética e em conformidade com a lei. Isso não apenas reduz o risco de envolvimento em práticas corruptas, mas também fortalece a reputação da empresa e sua posição no mercado. Sobre seus pilares, o *site* Jusbrasil (2021) descreveu alguns dos principais, conforme apresentado no Quadro 5 a seguir:

**Quadro 5 - Pilares do *Compliance*.**

|  |   |
|--|---|
| Suporte da alta administração                      | Primordialmente, todo programa de <i>compliance</i> deve ter o aval e o suporte da mais alta hierarquia da empresa, sejam os sócios, a Diretoria ou o Conselho de Administração.  |
| Gestão de riscos                                   | Inegavelmente, toda atividade empresarial terá riscos, ou seja, eventualidades negativas que impedem o pleno cumprimento do objetivo social.  |
| Código de conduta e políticas de <i>compliance</i> | O código de conduta e as políticas da empresa são os documentos que regem, internamente, a atividade empresarial. Estes buscam reger o comportamento dos colaboradores da empresa seja no âmbito interno, tal como no relacionamento com terceiros.                           |
| Controles internos                                 | Os controles internos servem para a verificação dos procedimentos de conformidade da empresa. Nesse sentido, a adequação à legislação, às normas de contabilidade e às políticas internas será evidenciada.   |
| Treinamento e comunicação                          | Ao finalizar a elaboração das métricas de gestão de risco, dos controles e dos códigos e políticas internas, é imprescindível que o restante da empresa tenha o devido treinamento acerca do programa de <i>compliance</i> .  |
| Canal de denúncias                                 | No momento em que todos os colaboradores conhecerem e seguirem o programa de <i>compliance</i> , faz-se necessário o estabelecimento de um meio em que os desvios possam ser denunciados.   |
| Investigações internas                             | A partir das denúncias ou de indícios de irregularidade, a companhia, mediante seus processos internos, deve investigar as práticas relatadas, bem como estabelecer sanções, caso seja necessário.  |
| <i>Due diligence</i>                               | Ao se relacionar com um parceiro ou contratar um terceiro, realizar uma diligência para identificar potenciais riscos é imprescindível ao programa de conformidade de um negócio.   |
| Auditoria e monitoramento regular                  | Constantemente, o programa de <i>compliance</i> deve ser monitorado, visando à sua melhoria e permanente aprimoramento. Dessa forma, auditorias regulares são importantes, seja para identificar novos riscos e atenuá-los, ou para ampliar a gama de informações da empresa. |

**Fonte:** Adaptado de Jusbrasil (2021).

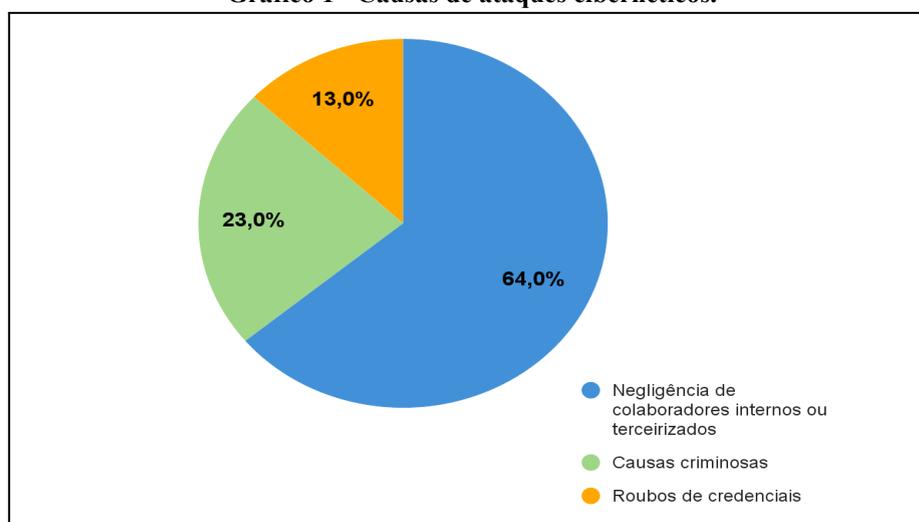
Não basta apenas ter os pilares mencionados previstos nos códigos da empresa, eles devem ser praticados. Sobre essa conjuntura, Linhares e Sato (2010, p. 69) descrevem que:

(...) os problemas sobre o controle interno crescem em proporção igual ao crescimento e ao porte da empresa, especialmente quando é fracionado o capital, e a Contabilidade tem papel relevante no controlismo. Assim, o ponto de partida para a verificação do controle interno é a Contabilidade, que fornece informações para serem confrontadas com controles auxiliares.

Ao estabelecer controles internos eficazes, os gestores podem gerar informações contábeis, financeiras, operacionais e administrativas com confiabilidade e precisão. Cada empresa deve adaptar seus controles internos às suas necessidades, seguindo orientações como segurança dos ativos e informações, documentação adequada, segregação de funções, procedimentos de autorização e verificações independentes (PADILHA, 2011). Essas práticas fortalecem a governança corporativa, mitigam riscos e asseguram a proteção dos interesses da empresa.

A negligência nos controles internos das empresas resulta em casos de atos fraudulentos que ganham destaque na mídia. Diante de frequentes casos de vazamento de dados envolvendo organizações, surgiu a necessidade de uma legislação que visasse assegurar a proteção dos dados pessoais. Sobre o assunto, a Simply Tecnologia (2020a) apresentou dados referente a uma pesquisa realizada pelo *Ponemon Institute* em 2018 na qual foram reportados 3.269 (três mil duzentos e sessenta e nove) ataques cibernéticos. Conforme Gráfico 1 a seguir, pode-se verificar que, das causas identificadas, a negligência a respeito de controles internos correspondeu a mais da metade desses ataques.

**Gráfico 1 - Causas de ataques cibernéticos.**



**Fonte:** Adaptado de *Simply Tecnologia* (2020).

A *Simply Tecnologia* (2020a) evidencia que a falta de controle ou verificação das pessoas que têm acesso aos dados da empresa cria vulnerabilidades para crimes cibernéticos e pode acarretar problemas na continuidade dos negócios. É fundamental implementar medidas de controle para mitigar esses riscos e garantir a segurança das informações corporativas.

O avanço tecnológico também desempenha um papel fundamental no cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), lei que se baseia nos princípios do consentimento e do interesse legítimo para a coleta de informações pessoais. Por meio de soluções tecnológicas avançadas, as empresas podem garantir a conformidade com a legislação, protegendo efetivamente os dados pessoais (SIMPLY TECNOLOGIA, 2020b). De acordo com a *Simply Tecnologia* (2020b), a tecnologia possibilita o gerenciamento de consentimento de forma automatizada, a anonimização e criptografia dos dados, o atendimento aos direitos dos titulares, o monitoramento de violações e a implementação de privacidade desde a concepção de produtos e serviços. Com isso, pode-se dizer que a tecnologia se torna uma aliada na proteção da privacidade e no cumprimento das exigências da LGPD.

Com relação a prevenção de riscos, o Instituto de Direito Real (2021 p.8-9) afirma que:

(...) a LGPD causará impacto na utilização de *due diligence*, que deverá ser submetido às disposições da Lei Geral de Proteção de Dados. Com a lei indicada, deverão pedir prévia autorização e esclarecer o porquê da coleta de dados, qual o modo e a finalidade da coleta. Além disso, deve ser indicada a forma como serão armazenados os dados e com quem serão compartilhados.

Para tanto, pode-se verificar que a *due diligence* é a ferramenta indicada para um levantamento prévio de dados não superficial, pois é fundamentada na prevenção de riscos de transações comerciais e investimentos. Sobre a análise realizada pela *due diligence* e a segurança de dados, Instituto de Direito Real (2021) descreve que:

(...) deve ser proporcional ao risco que o terceiro representará aos negócios, seja pelo perfil, seja pela atividade desempenhada. Sendo assim, quanto maior o risco, mais minuciosa deverá ser a análise. Diante do exposto, é importante que seja formalizada uma política de *due diligence* nas organizações, que aborde os riscos da organização e defina os critérios essenciais para a realização de *due diligence*. Também devem ser buscadas medidas de segurança da informação e dos dados.

Em resumo, pode-se verificar que o avanço tecnológico tem impulsionado o campo do *compliance* e da prevenção de riscos, fornecendo ferramentas e soluções que auxiliam na gestão e monitoramento eficientes. Ao adotar as inovações tecnológicas, as

organizações melhoram a eficiência, a precisão e a abrangência desses processos, além de fortalecer a governança corporativa e a gestão de riscos.

Dentro desse contexto, o próximo tópico apresenta a auditoria interna e a *due diligence* como atividades intrínsecas, considerando que a primeira identifica áreas de melhoria nos controles internos com base no *compliance*, enquanto a *due diligence* avalia a eficácia desses controles em potenciais transações.

## 2.4 AUDITORIA INTERNA E A *DUE DILIGENCE*

A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva que oferece uma avaliação e um *feedback* valiosos sobre os processos e controles internos de uma organização. Ela auxilia no monitoramento e na melhoria contínua das operações, mitigando riscos e promovendo a eficiência e eficácia dos processos empresariais, além de fornecer uma foto do estado de arte dos controles, processos e práticas (BOYNTON *et. al.*, 2002).

O desempenho do seu papel é fundamental na governança corporativa, pois como possui um processo sistemático e independente de avaliação das operações internas de uma empresa é capaz de fornecer aos líderes organizacionais uma visão imparcial e crítica sobre as atividades internas. Além disso, auxilia na identificação de fraquezas, evita erros e garante a conformidade com as políticas e regulamentos estabelecidos e abrange diversos aspectos, como contabilidade, finanças, governança corporativa, gestão de riscos e conformidade regulatória (ATTIE, 1992).

A auditoria interna é conduzida por profissionais especializados em auditoria, geralmente dentro da própria empresa ou por meio de empresas de consultoria externa. Nos Estados Unidos da América (EUA), a entidade *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) representa a profissão de *Certified Public Accountant* (CPA) em nível nacional. O CPA é o título estatutário de contabilistas qualificados nos Estados Unidos, são equivalentes ao auditor independente (CFC, 2023). Uma de suas funções se refere ao desenvolvimento de padrões para auditorias de empresas privadas. O *Assurance Service* (AS) ou Serviço de Avaliação é um deles.

Em relação ao AS, Silva (2000, p. 45) afirma que:

(...) pode contribuir para a geração de valor ao longo do fluxo de recursos na sociedade. Esse valor se consubstanciaria no aperfeiçoamento das decisões fundamentadas em informações mais qualificadas. Em tese, esse aspecto acarretaria um nível mais elevado de acertos, menores riscos, menos desperdícios, etc. gerando um impacto favorável na qualidade de vida dos indivíduos e caracterizando o interesse público desses serviços.

O AS tem por característica o aperfeiçoamento da informação por meio de verificação independente, com foco no consumidor - usuário. A expectativa é de que essa profissão alcance destaque social e forme a base da próxima evolução da área contábil (SILVA, 2000). Dentro desse contexto, pode-se considerar que uma das ferramentas mais utilizadas atualmente pelas companhias por meio do *Assurance Service* é a *due diligence*, tendo em vista que se trata de um processo detalhado de análise prévia de documentos e informações capazes de mensurar riscos efetivos e potenciais.

A *due diligence* é uma investigação minuciosa realizada antes de uma transação comercial, como uma fusão, aquisição ou investimento e, para tanto, envolve uma análise aprofundada dos registros contábeis, contratos, passivos, ativos e riscos associados à empresa em questão. Seu objetivo é analisar a situação financeira, legal e operacional da empresa-alvo (RICKEN, 2008). É realizada por profissionais especializados, como advogados, contadores e consultores financeiros, para garantir que os compradores ou investidores tenham uma compreensão clara da situação da empresa e possam avaliar os riscos e benefícios da transação.

Tanto a auditoria interna quanto a *due diligence*, apesar de distintas, são complementares e quando aplicadas em conjunto, fornecem uma abordagem completa para a avaliação de uma organização, auxiliando na redução de riscos e na identificação de oportunidades de melhoria. A auditoria interna fornece uma visão interna crítica e imparcial, enquanto a *due diligence* oferece uma análise detalhada e criteriosa da situação financeira e operacional de uma empresa. Combinadas, elas contribuem para a governança eficaz, a transparência e o sucesso sustentável das organizações (CROWE, 2021).

Essas duas práticas são cruciais para uma gestão eficaz e estratégica das organizações. A auditoria interna fornece uma visão holística dos processos internos e ajuda a identificar áreas de melhoria, enquanto a *due diligence* permite uma análise detalhada e fundamentada antes de tomar decisões importantes de negócios. Ambas as práticas contribuem para a transparência, a governança corporativa, redução de riscos nas organizações e tomada de decisões estratégicas nas organizações.

## 2.5 ESTUDOS ANTERIORES

Conforme apresentado em capítulos anteriores, fica evidente que a *due diligence* promove diversos benefícios organizacionais, além de ser cada vez mais impulsionada pela conjuntura global, por meio de leis e regulamentos mais rigorosos, a se tornar uma ferramenta integrada à rotina das organizações. Em contrapartida, para a literatura, é notória a carência de trabalhos a respeito deste tema.

O autor Ricken (2008, p. 4), desenvolveu uma pesquisa com base em um estudo de caso e buscou demonstrar “os procedimentos mínimos para realização de uma auditoria contábil de *due diligence*, com o intuito de auxiliar os profissionais da área de contabilidade na execução de auditorias dessa magnitude”. Para tanto, foram estudados procedimentos de auditoria descritos nas práticas contábeis brasileiras, contextualizados os processos de reestruturação societária e dissertado sobre a importância da *due diligence* em tais processos. Os procedimentos mínimos de auditoria foram aplicados em uma empresa fictícia, demonstrando os ajustes efetuados e calculando um valor patrimonial pro-forma. Como conclusão, o autor descreve que identificou escassez de modelos sobre a utilização da *due diligence* e que espera que seu trabalho tenha atingido seu objetivo de apresentar um molde de procedimentos de auditoria necessários para realização de uma *due diligence* e sua importância no entendimento e avaliação dos negócios que envolvam as empresas.

O estudo realizado por Soares (2022) abordou o aprimoramento de processo de *due diligence* de integridade como instrumento de controle de anticorrupção na TIM S.A. a partir de um artefato de TI que otimize a identificação de risco de integridade e a classificação do risco reputacional do fornecedor. Uma vantagem verificada nesta pesquisa é que o autor se identifica como o executivo responsável pela área de *Compliance* na empresa, bem como o principal tomador de decisão da mesma. Contudo, apesar de alcançado êxito em sua pesquisa, Soares (2022, p. 96) conclui que:

Em termos de estudos anteriores sobre o tema tratado nesta pesquisa, embora exista uma quantidade razoável de estudos relacionados a *Compliance*, controles e melhores práticas de governança, não há muita literatura a respeito de *Due Diligence* de Integridade. Também em relação ao referido tema, nenhum estudo recente de como esse processo deve ser conduzido na prática, ou seja, a tradução do requisito da norma em ter a *Due Diligence* de Integridade vis-a-vis a execução do processo em si. Nesse sentido, trata-se de uma pesquisa com potencial de referência prático-teórico também para outros

autores e organizações que buscam adequação de seu processo de *Due Diligence* de Integridade e melhor gestão dos riscos nesse perímetro.

De acordo com a abordagem sobre *due diligence* neste trabalho, tanto quanto para esta pesquisa, como para a dos autores apresentados anteriormente neste tópico, fica evidente a carência de estudos a respeito deste tema. Desta forma, a seguir são apresentados alguns motivos que podem ter dificultado a divulgação de bibliografias sobre *due diligence*:

- Confidencialidade: a *due diligence* muitas vezes envolve informações sensíveis e confidenciais sobre empresas, transações e ativos. Isso pode limitar a disponibilidade de estudos e artigos completos sobre casos específicos de *due diligence*, uma vez que as partes envolvidas podem ter restrições em compartilhar publicamente detalhes específicos do processo;
- Acesso restrito a informações: as informações utilizadas no processo de *due diligence* podem ser privadas e de acesso restrito. Isso pode dificultar a disponibilidade de estudos detalhados ou análises completas, uma vez que as informações utilizadas podem ser exclusivas das partes envolvidas na transação;
- Foco em práticas internas: muitas vezes, as empresas e organizações realizam *due diligence* como parte de suas operações internas e processos de tomada de decisão. Essas informações podem ser tratadas como estratégicas e, portanto, não estão amplamente disponíveis na literatura acadêmica ou publicamente acessível;
- Caráter prático e específico: a *due diligence* é frequentemente realizada como um processo prático e específico, adaptado às necessidades de transações ou situações individuais. Isso pode limitar a disponibilidade de estudos e pesquisas gerais sobre *due diligence*, uma vez que os casos podem variar significativamente em termos de escopo, setor e objetivo.

Por outro lado, a existência de documentos confidenciais não impede a realização de estudos e análises sobre modelos de *due diligence*. Embora certos documentos possam ser restritos e exigir medidas adicionais de confidencialidade e segurança, é possível desenvolver abordagens e metodologias gerais para a *due diligence* sem acessar diretamente os documentos confidenciais.

De modo a rejeitar tal hipótese proposta, a pesquisa de Oliveira (2019), por exemplo, trouxe luz a importância da *due diligence* no âmbito jurídico em processos de

fusão e aquisição, colocando em prova a teoria da maximização de riquezas. Seu estudo teve por objetivo identificar uma forma possível de reconhecer a aplicação do critério da maximização de riquezas em operações de fusão e aquisição de empresas com o apoio da *due diligence*. Como método, o autor submeteu a teoria da maximização de riquezas à *due diligence*. Tendo em vista que tal teoria não admitia que uma transação econômica pudesse ser realizada sem que esta gerasse riquezas para todas as partes envolvidas, o autor conseguiu evidenciar através de informações mais abrangentes proporcionadas pela *due diligence*, a possibilidade de preço justo na operação para ambas as partes envolvidas e de forma eficiente.

Assim como na pesquisa de Oliveira (2019), os estudos sobre modelos de *due diligence* geralmente se baseiam em princípios e diretrizes amplamente aplicáveis, que consideram as melhores práticas e os requisitos regulatórios relevantes. Nesse caso, pode-se envolver revisões de literatura, análise de casos de estudos anteriores, entrevistas com especialistas no assunto e colaboração com profissionais experientes em *due diligence*. A confidencialidade pode ser mantida seguindo as políticas e os procedimentos de segurança, garantindo que as informações confidenciais sejam tratadas de forma adequada e que a privacidade das partes envolvidas seja respeitada.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho científico possui os seguintes aspectos acerca da tipologia de pesquisa: natureza, abordagem, objetivo descritivo e como procedimento, o estudo de caso.

A natureza é classificada como básica, ou seja, tem por finalidade “gerar conhecimento novo para o avanço da ciência, busca gerar verdades, ainda que temporárias e relativas, de interesses mais amplos (universalidade), não localizados. Não tem, todavia, compromisso de aplicação prática do resultado” (NASCIMENTO E SOUSA, 2017, p. 73).

Em relação ao método de abordagem, a pesquisa possui aspecto qualitativo. Para Godoy (1995, p. 23), a abordagem qualitativa “não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques”.

Quanto aos procedimentos, são utilizados o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica. O primeiro procedimento é um dos tipos de pesquisa qualitativa mais conhecidos e utilizados. O pesquisador utiliza apenas uma unidade como objeto a fim de promover uma análise detalhada e profunda do mesmo (GODOY, 1995). Sobre a pesquisa bibliográfica, Fonseca (2002, p.31-32) informa que sua realização se dá

(...) a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

A respeito do objetivo, a pesquisa se enquadra no aspecto descritivo. Em relação a essa vertente, Silva & Menezes (2000, p.21) afirmam que:

A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

De modo abrangente e de acordo com a tipologia de pesquisa definida anteriormente, o presente trabalho científico aborda a importância da prática de *due diligence* em uma organização, trazendo à tona informações importantes e reais para uma tomada de decisão de sucesso.

### 3.1 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

A trajetória metodológica divide-se em três fases. A primeira trata-se da revisão teórica, onde são estudados os temas: Auditoria, o avanço tecnológico e a preocupação com o *compliance* e a prevenção de riscos, *due diligence*, a atuação da Auditoria Interna no processo de *due diligence* e, por fim, estudos anteriores sobre a *due diligence* e as delimitações identificadas. Na segunda fase refere-se aos papéis de auditoria em conjunto com manuais de *due diligence* como respaldo para a elaboração de um novo modelo proposto. Na terceira e última fase, tem-se a proposta de Manual de *Due Diligence* Aplicado a Terceiros como sugestão aplicável à empresa estudada.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A autora desta pesquisa é analista e parte integrante do setor de Auditoria Interna de uma empresa situada em Santa Catarina, cuja principal atividade é a Tecnologia da Informação (TI). Tem como responsabilidade as auditorias contratuais e financeiras, além de membro ativo no processo de *due diligence*.

A empresa objeto de estudo deste trabalho é a principal do seu grupo econômico, está bem consolidada e tem por finalidade soluções de mercado e inovação por meio de plataformas integradas de comunicação de dados próprias, capazes de proporcionar conexão entre empresas e instituições financeiras.

Mediante sua trajetória evolutiva, a empresa analisada reformulou seus modelos contratuais e inseriu cláusulas com referência à Lei Anticorrupção n.º 12.846/2013 e a Lei Geral de Proteção de Dados n.º 13.709/2018, a fim de reforçar a seus clientes sua preocupação e compromisso com a segurança da informação no combate à corrupção. Além disso, nos últimos anos têm realizado parcerias com companhias potenciais em relação ao desenvolvimento e concepção de ferramentas tecnológicas, a fim de viabilizar e oferecer soluções da gestão corporativa, financeira e mercantil para as cadeias produtivas, promovendo dessa forma a sustentabilidade de toda a cadeia de valor.

Assim sendo, foram utilizadas para a coleta de dados informações relevantes do seu próprio perímetro de atuação, bem como todo conhecimento abordado pelo referencial teórico deste trabalho, desde a literatura, legislação vigente até modelos de manuais de *due diligence* publicados por empresas diversas.

Por meio de entrevista informal, o diretor responsável pela coordenação da elaboração da *due diligence* informou a realização de um mapeamento a partir do organograma hierárquico praticado pela companhia. Ele é parte integrante da organização há pelo menos duas décadas, o que proporcionou a identificação e alocação de cada setor. Em seguida, foram definidos grandes grupos, representados por um especialista de cada área, as quais foram submetidas à *due diligence* por meio de questionários. São eles: Auditoria, Desenvolvimento, Infraestrutura, Financeiro, Jurídico e Planejamento. Após a definição dos grandes grupos, a cada um deles foi associado um tipo de *due diligence* para apoiar a elaboração dos questionários cabíveis e aplicáveis a terceiros.

A elaboração da política de *due diligence* é constituída basicamente por duas vertentes: um manual que contém todas as orientações e diretrizes adequadas e questionários que se baseiam neste manual para sua formulação, visto que devem ser atribuídos a cada área diligenciada.

Mediante limitação entre o período proposto para conclusão deste trabalho e o tempo disposto pela própria empresa estudada, foi executada apenas uma das vertentes indicadas anteriormente: a elaboração do Manual de *Due Diligence* aplicada a Terceiros.

### 3.3 DELIMITAÇÃO DE ESTUDO

A construção eficaz do processo de *due diligence* demanda tempo e esforço coletivo, considerando que a equipe competente para sua elaboração, cada um especialista de sua área de atuação, precisa estar em comum acordo com as sugestões referidas.

A condução deste trabalho é limitada devido a necessidade de submissão e aprovação do conteúdo proposto a outras áreas envolvidas na formação do processo de *due diligence*.

Outro ponto identificado por meio de estudos anteriores foi a escassez de trabalhos acadêmicos a respeito da condução do processo e modelos de *due diligence*.

Por conseguinte, fica limitada a conclusão do processo integral de *due diligence* (manual e questionários) considerando o período proposto para a conclusão deste trabalho e tendo em vista que os referidos questionários aplicáveis a terceiros (diligenciados) ainda estão em processo de formalização.

## 4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem por finalidade apresentar uma proposta de Manual de *Due Diligence* aplicada a Terceiros para uma empresa de TI situada em Santa Catarina.

A fim de manter a conformidade com a LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados n.º 13.709/2018, além do sigilo previsto pela NBC P 1 – Normas Brasileiras de Contabilidade, a identidade da referida empresa deve ser preservada.

### 4.1 ELABORAÇÃO DO MANUAL DE *DUE DILIGENCE* APLICADO A TERCEIROS

Com base no aprimoramento proporcionado pelos estudos realizados no Referencial Teórico, neste tópico aplica-se a etapa da terceira e última fase da trajetória metodológica: a elaboração do Manual de *Due Diligence* Aplicado a Terceiros como sugestão de proposta aplicável à empresa estudada.

A elaboração do manual de *due diligence* foi estruturada em etapas, utilizando os papéis de auditoria como premissas básicas de desenvolvimentos. São elas:

- A. Identificação e coleta de informações e fatos relevantes;
- B. Estruturação do escopo do trabalho efetuado;
- C. Fonte das informações obtidas para elaboração do trabalho;
- D. Opiniões e conclusões.

Primeiramente, para a etapa A, a autora teve acesso direto ao diretor responsável pela coordenação do processo de *due diligence* para entender de forma clara a necessidade do trabalho proposto. Como resposta imediata, através de entrevista informal, ficou clara a preocupação da empresa com a prevenção de riscos na aquisição de empresas investidas. No Quadro 6 a seguir, é possível verificar as principais preocupações relatadas pela diretoria em relação às aquisições.

**Quadro 6 - Prevenção de riscos em aquisições.**

| Principais preocupações      | Riscos associados  |
|------------------------------|--|
| Saúde financeira             | Níveis de endividamento e passivos contingentes.   |
| Riscos legais e regulatórios | <i>Compliance</i> , leis vigentes, licenças e autorizações pertinentes à atividade desenvolvida. |
| Eficiência operacional       | Gestão de recursos humanos e dependência excessiva de fornecedores e/ou clientes-chave.          |

|                   |   |
|-------------------|---|
| Risco estratégico | Posição de mercado, concorrência, capacidade de inovação e desenvolvimento de produtos. |
|-------------------|---|

**Fonte:** De autoria própria (2023).

A partir dessa compreensão e com base em todo estudo apurado na primeira e segunda fase da trajetória metodológica deste trabalho foi possível conciliar a expectativa da empresa estudada e o embasamento proporcionado pela auditoria interna, por legislações vigentes e em conformidade com o Código de Conduta da empresa estudada.

Logo após, foi iniciada a etapa B. Como ponto de partida, e para conhecimento dos envolvidos na elaboração da *due diligence*, foi indispensável definir o formato adequado à estruturação do processo. A *due diligence* elaborada foi constituída basicamente por duas partes:

- Manual contendo todas as orientações, premissas e diretrizes adequadas à elaboração e à aplicação de questionários; e
- Questionários atribuídos a cada área diligenciada.

A partir desse conhecimento, foi validada a formulação do manual não só para investidas, como para terceiros de modo geral: clientes, fornecedores, prestadores de serviços, distribuidores, parceiros e afins. Ficou evidente que o que vai diferenciar um processo de *due diligence* de outro é a aplicação dos questionários, tendo em vista que o manual em si conduz de modo organizado como a *due diligence* é praticada e os questionários abordam uma ampla gama de áreas e aspectos do negócio, dependendo dos objetivos da *due diligence* e dos riscos específicos a serem avaliados. Somados, constituem um modelo único, capaz de atender as necessidades da organização com relação ao diligenciado.

É importante salientar que cada organização deve adaptar a *due diligence* a sua necessidade e atividade econômica para obter um resultado consistente, tendo em vista que não há um órgão regulatório para sua elaboração e aplicação. Para tanto, a etapa C foi realizada a partir de alguns modelos de políticas de *due diligence* existentes. A finalidade da consulta foi de ilustrar e definir o modelo mais adequado à empresa estudada. Os manuais de *due diligence* utilizados pertencem às empresas Best Meal (2021), Missão Compliance (2021) e Moura Dubeux (2021). Todas mantêm sua política de integridade publicamente disponível em suas respectivas *home pages*.

Mediante análise e consideração da autora, inicia-se a etapa D com a recomendação de um modelo de manual que aborda os seguintes capítulos:

1. VISÃO GERAL - Aborda 8 (oito) tópicos descritos no Quadro 7 conforme a seguir.

**Quadro 7 - Visão Geral do Manual de *Due Diligence*.**

| Visão Geral                | Descrição  |
|----------------------------|--|
| Objetivo Geral             | Definir e operacionalizar as diretrizes básicas e os procedimentos que garantam a qualidade, transparência, controle eficaz e conformidade na execução contratual, com base nas leis e normativas reguladoras vigentes.  |
| Objetivos Específicos      | Preservar a reputação da companhia através do monitoramento de ações de Terceiros;<br>Avaliar oportunidades e mitigar riscos da tomada de decisão relacionada a um investimento e/ou parceria em nome da companhia;<br>Avaliar o grau de conformidade para garantir a efetividade do <i>compliance</i> legal e ético.  |
| Premissas                  | Novas contratações, novos negócios, indicações ou parcerias somente serão após diligência prévia;<br>Manual de <i>Due Diligence</i> é aplicável em qualquer tempo, mesmo nos casos de contratos ou parcerias firmadas anteriormente a sua vigência;<br>Em ambos os casos, deve prevalecer a conformidade com os regulamentos em vigor como o Código de Conduta da empresa, Lei Anticorrupção e LGPD. |
| Abrangência                | São aplicáveis a qualquer pessoa jurídica envolvida nos negócios da companhia, como por exemplo clientes, fornecedores, prestadores de serviços, distribuidores, parceiros, investidas e afins.  |
| Papéis e Responsabilidades | Se refere a companhia e a terceiros. Dispõe de orientações com relação ao cumprimento das diretrizes do manual de <i>due diligence</i> .   |
| Sanções                    | Se refere às partes envolvidas no processo de <i>due diligence</i> . São consequências a serem executadas no caso de reprovação no Parecer de Integridade.   |
| Vigência                   | O Manual de <i>Due Diligence</i> é válido por tempo indeterminado, a partir de data a determinar, podendo ser revisado sempre que houver necessidade, mediante publicação de nova versão;<br>Disposições contrárias a versão atualizada serão revogadas.   |
| Gerenciamento da Mudança   | A atualização do Manual de <i>Due Diligence</i> deve ser avaliada pela Presidência da companhia para fins de validação;<br>Toda e qualquer alteração deve constar no controle de versionamento.  |

**Fontes:** Adaptado de Moura Dubeux (2021).

O Quadro 7 instrui os envolvidos (diligente e diligenciado) no processo de *due diligence* com todas as orientações cabíveis mediante sua aplicação. Essa é a primeira parte do manual e é descrita de forma clara e transparente através de tópicos, os quais detalham de modo objetivo direitos e deveres durante este processo. A Visão Geral além de orientar os envolvidos, resguarda a empresa diligente de adversidades como emissão de Parecer de Integridade ou avaliação de conformidade equivocados.

O capítulo a seguir descreve os tipos de *due diligence* estabelecidas para a proposta de *due diligence* em questão. Eles estão relacionados respectivamente conforme a seguir:

- *Due Diligence* Prévia: novos parceiro ou a fins, ou seja, em potencial, que ainda não possui relação contratual com o diligente;
- *Due Diligence* por Demanda: parceiro ou a fins de base, ou seja, já possuem contrato ativo com a empresa diligente;
- *Due Diligence* por Período: é atribuída a parceiros ou a fins, novos e de base, mediante necessidade.

2. TIPOS DE *DUE DILIGENCE* – Aborda 3 (três) tipos de aplicação, conforme descrito no Quadro 8.

**Quadro 8 - Tipos de *Due Diligence* aplicados ao Manual.**

| Tipos de <i>Due Diligence</i>    | Descrição   |
|----------------------------------|---|
| <i>Due Diligence</i> Prévia      | Se refere a análise de novos potenciais clientes, fornecedores, prestadores de serviços, parceiros, patrocinados, beneficiários e investidas da companhia, anterior à negociação, a fim de conhecer seu perfil, histórico e práticas anticorrupção.   |
| <i>Due Diligence</i> por Demanda | Abrange a análise de casos de suspeita de corrupção, atos ilícitos, fraudes, entre outras questões de não conformidade com os valores da Companhia. Nesse caso, a solicitação pode partir inclusive de colaboradores que identifiquem qualquer situação suspeita de irregularidades.                                |
| <i>Due Diligence</i> por Período | Trata da análise de clientes, fornecedores, prestadores de serviços, parceiros, patrocinados, beneficiários e investidas que apresentarem sinais de alerta (ou <i>red flags</i> ), a fim de verificar a relação com a Companhia, possíveis mudanças de cenários e aplicação de sanções pertinentes (se for o caso). |

**Fontes:** Adaptado de Missão Compliance (2021).

O período de aplicação de *due diligence* é associado ao tipo de *red flag* identificada pela análise apurada mediante modelos de *due diligence* apresentados no tópico 2. Referencial Teórico. Sendo assim, para a estruturação deste manual, uma *red flag* Crítica prevê diligência a ser realizada durante 1 (um) ano, 1 (uma) vez a cada 6 (seis) meses e no caso de *red flag* do tipo Moderada ou Baixa, o período de aplicação de diligência deve ser anual ou conforme definição do Parecer de Integridade (BEST MEAL, 2021).

As *red flags* são parte integrante das diretrizes destinadas a aplicação da *due diligence*, conforme apresentado no capítulo a seguir deste manual.

3. DIRETRIZES À APLICAÇÃO DA *DUE DILIGENCE* - Este tópico representa o roteiro de aplicação da *due diligence* baseado nos 4 (quatro) tópicos descritos a seguir pelo Quadro 9.

**Quadro 9 - Diretrizes voltadas à aplicação da *Due Diligence*.**

| Diretrizes                               | Descrição  |
|--|--|
| <i>Background Check</i>                  | Também conhecido como Verificação de Antecedentes é responsável pela triagem da <i>due diligence</i> mediante análise quantitativa.<br>Está associado ao Nível 1 dos Critérios de Classificação.   |
| Critérios de Classificação               | Estão divididos em Nível 1 ( <i>Background Check</i> ) e Nível 2 (análise qualitativa, associado aos Questionários).<br>Todos os diligenciados devem passar pelo Nível 1. No caso do Nível 2, serão submetidos os diligenciados que apontarem alguma <i>red flag</i> detectada no Nível 1.     |
| <i>Red Flag</i> – Classificação de Risco | São sinais de alerta oriundos de situações suspeitas detectadas a partir dos Critérios de Classificação, podendo ser de categoria Baixa, Moderada ou Crítica;<br>A criticidade da <i>red flag</i> de acordo com a quantidade e tipo de irregularidade detectada pelo <i>background check</i> . |
| Parecer de Integridade                   | É emitido após realização de toda análise do diligenciado e tem por finalidade consolidar as informações apuradas no processo de <i>due diligence</i> .  |

**Fonte:** Adaptada de Missão Compliance (2021).

4. INSTRUÇÕES AOS QUESTIONÁRIOS – Este tópico enfatiza a concordância entre os questionários e o tópico 3. DIRETRIZES À APLICAÇÃO DA *DUE DILIGENCE*. Além disso, orienta sobre os prazos para atender a *due diligence* como um todo e especificamente sobre o modo preenchimento e prazo de resposta dos questionários. Para isto, foram propostas as seguintes instruções:

- As questões devem ser respondidas permitindo o nível de pormenor necessário para o processo de diligência em execução;
- Estas questões possuem conteúdos diferenciados por temas, abrangendo financeiro, fiscal e contábil, trabalhista, recursos humanos, comercial, contratos, propriedade intelectual, atendimento ao cliente, produtos e serviços, processo de desenvolvimento de *software*, infraestrutura, segurança e *compliance*.

Com relação ao preenchimento dos questionários, propôs-se o seguinte:

- Todas as respostas para os controles devem ser sempre justificadas e evidenciadas quando aplicável;
- O prazo para preenchimento é de 10 (dez) dias a partir do recebimento, podendo ser estendido em comum acordo entre as partes;
- Dúvidas devem ser encaminhadas para o e-mail: da Diretoria;

- A análise ocorre em até 30 dias e, ao longo do período ou após análise, caso as respostas sejam consideradas insuficientes, são solicitadas informações adicionais;
- Fica estabelecido aos diligenciados o prazo de 15 dias úteis para adequação de irregularidades detectadas.

Este último capítulo está em fase de construção e validação pela empresa estudada e não foram avaliados neste trabalho. Porém, de modo geral, foram preestabelecidos 12 (doze) temas para a formulação dos questionários, conforme descrito a seguir pelo Quadro 10.

**Quadro 10 - Temas referentes aos Questionários de *Due Diligence*.**

| Temas  | Descrição  |
|--|--|
| Financeiro, Fiscal e Contábil                  | Se refere, respectivamente, a negócio e patrimônio dos diligenciados, avalia a existência e volume do passivo e da tributação atual e futura de uma empresa alvo e os registros contábeis. |
| Trabalhista                                    | Avalia os riscos trabalhistas existentes.  |
| Recursos Humanos                               | Avalia a estrutura organizacional, de cargos e benefícios de compensação.  |
| Contratos                                      | Avalia cláusulas, garantias e multas adicionadas aos contratos.  |
| Mercado  | Avalia a reputação e o posicionamento do diligenciado no mercado.  |
| Comercial                                      | Avalia o posicionamento da <i>target</i> em relação aos concorrentes do diligenciado, clientes, oportunidades de melhoria de receita e o mercado alvo.                                     |
| Propriedade Intelectual                        | Verifica conflitos de marcas registradas ou problemas de infração de patentes.   |
| Operacional                                    | Avalia o atendimento ao cliente  |
| Produtos e Serviços                            | Avaliar riscos, oportunidades, conformidade legal, qualidade e adequação dos produtos ou serviços.   |
| Processo de Desenvolvimento de <i>Software</i> | Analisa o fluxo de dados, bem como as medidas de segurança adotadas durante seu processo.  |
| Infraestrutura                                 | Avalia estruturas como <i>Hardware</i> , Rede e Infraestrutura, <i>Backup</i> , <i>CyberSecurity</i> .   |
| <i>Compliance</i> e LGPD                       | Avalia o nível de conformidade, prevenção de riscos e proteção de dados.   |

**Fonte:** Adaptado de Deloitte (2020).

Como sugestão de questionário, a respeito dos temas preestabelecidos e mencionados anteriormente, segue o Quadro 11.

**Quadro 11 - Sugestão de questionário atribuído à *Due Diligence*.**

| Tema       | Questão   |
|------------|---|
| Financeiro | Qual é a situação financeira atual da empresa?        |
| Fiscal     | Qual é o histórico de conformidade fiscal da empresa? |

|  |   |
|--|---|
| Contábil                                       | Como estão os registros contábeis da empresa?<br>Sua empresa possui Passivos Contingentes?  |
| Trabalhista                                    | Há processos trabalhistas em andamento e finalizados nos últimos 3 (três) anos?   |
| Recursos Humanos                               | Há plano de cargos e salários/plano de carreira estruturado?  |
| Contratos                                      | A empresa possui contratos envolvendo exclusividade ou não concorrência?  |
| Mercado  | Há posicionamento de mercado?   |
| Comercial                                      | A empresa possui funil de vendas? (acompanhamento do cliente do primeiro contato à venda fechada)   |
| Propriedade Intelectual                        | A empresa possui patentes ou marcas e os pedidos de registros protocolados?   |
| Operacional                                    | A empresa realiza pesquisas junto aos clientes?<br>A empresa tem indicadores de atendimento?  |
| Produtos e Serviços                            | A empresa possui certificações para produtos?<br>A empresa possui controle de orçamentos de TI e/ou de desenvolvimento de software?                           |
| Processo de Desenvolvimento de <i>Software</i> | A segurança do produto é considerada durante o desenvolvimento do produto?  |
| Infraestrutura                                 | A empresa possui ambiente de servidor?  |
| <i>Hardware</i>                                | A empresa disponibiliza dispositivos de hardware de computador para funcionários ou clientes?   |
| Rede   | A empresa possui diagrama de rede?  |
| <i>Backup</i>                                  | A empresa possui políticas de backup?   |
| <i>Cybersecurity</i>                           | A empresa sofreu violações de segurança nos últimos 5 (cinco) anos?   |
| <i>Compliance</i>                              | A empresa possui uma Política de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao financiamento do terrorismo?<br>A empresa possui e pratica o Código de Ética e Conduta? |
| LGPD   | A empresa possui política de segurança de informação e política de privacidade?   |

**Fonte:** Dados pesquisados (2023).

As questões sugeridas pelo Quadro 11 estão diretamente relacionadas à etapa A do modelo proposto de *due diligence* aplicado a terceiros. Cada questão é associada ao tema preestabelecido e é apenas um ponto de partida para futura validação da empresa estudada. Desse modo, o questionário pode ser ampliado e/ou modificado a fim de atender as expectativas da organização quando da aplicação da *due diligence*, tendo em vista que cada diligenciado tende a ter uma peculiaridade.

Após definir a estrutura apresentada, formaliza-se então o Manual de Procedimentos e Normas Aplicadas a Terceiros para a empresa estudada.

No capítulo seguinte, tem-se a Conclusão do trabalho, na qual são apresentados os resultados obtidos em relação à problemática e aos objetivos da pesquisa. São destacadas as implicações das descobertas e sugeridas possíveis direções para pesquisas futuras. A relevância do tema é reafirmada, juntamente com as contribuições do trabalho para a área de estudo.

## 5 CONCLUSÕES

Neste capítulo apresentam-se os resultados alcançados durante a pesquisa. Para isto, foi dividido em 3 (três) tópicos: problemática, objetivos e sugestões para futuros trabalhos.

### 5.1 QUANTO À PROBLEMÁTICA

O problema desta pesquisa se resumiu na seguinte questão: quais as premissas para a elaboração do processo de *due diligence* adequadas a uma empresa de Tecnologia da Informação de médio porte?

Para a problemática em questão, foram estabelecidas 3 (três) premissas. A primeira e primordial para o desenvolvimento do manual de *due diligence* foram os papéis de auditoria que, juntamente com as leis e normas vigentes foram corroborados pelo Código de Conduta da empresa estudada. Como consequência, viabilizaram a construção do manual proposto mediante a prática de *due diligence* aplicada a terceiros.

Tão importante quanto as premissas, compreender a necessidade da empresa foi fundamental para a estruturação do modelo proposto. De modo geral, a preocupação da empresa estudada com a prevenção de riscos foi o ponto de partida para a execução desse trabalho.

A resolução da problemática está relacionada diretamente ao objetivo geral, conforme apresentado no próximo tópico.

### 5.2 QUANTO AOS OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo foi **identificar as premissas para o processo de *due diligence* adequadas a uma empresa de Tecnologia da Informação de médio porte.**

Conforme resposta positiva para a resolução da problemática, conclui-se que tal objetivo foi cumprido mediante a identificação das premissas para o processo de *due diligence*. É possível verificar que como a auditoria interna e a *due diligence* estão intrinsecamente ligadas, sua atribuição foi essencial para a elaboração de um manual de *due diligence* oportuno.

Para atender ao objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos específicos: O primeiro de **identificar as áreas primordiais no processo de *due diligence*** verifica-se que a sugestão para áreas diligenciadas foi aceita pela empresa, de modo a reavaliar e reestruturar os temas preestabelecidos anteriormente a constituição do Manual de Procedimentos e Normas Aplicados a Terceiros. São elas: Comercial, Financeira, Operacional, Recursos Humanos, TI e Tributária, Trabalhista e Previdenciária, conforme modelo estruturado pela Deloitte, 2020.

O segundo objetivo específico, **apresentar uma proposta de *due diligence* aplicável a uma empresa de TI de médio porte situada em Santa Catarina**, verifica-se que também foi atendido de forma positiva. A base para a elaboração do modelo de *due diligence*, contou com o apoio dos papéis de auditoria, legislação vigente e modelo de políticas de *due diligence* preexistentes. A partir desses princípios, foi possível elaborar um modelo de *due diligence* adequado às necessidades da empresa estudada, com recomendação para abrangência a terceiros de modo geral e não apenas focado à Investidas, como foi idealizado inicialmente pela Diretoria. Além disso, foi possível ampliar a compreensão e conhecimento dos membros especialistas designados ao processo de *due diligence*. Sua validação em 23/05/2023 e sem ressalvas indica que foi dado o primeiro passo em direção a implementação da *due diligence* como parte integrante da rotina organizacional. Apesar da problemática ter sido resolvida e os objetivos deste trabalho terem sido cumpridos, é notório que ainda há um caminho a ser percorrido para que a política de *due diligence* seja integralmente concluída e, por fim, praticada pela empresa estudada.

Como benefício adicional foi possível evidenciar a importância do trabalho da auditoria interna em um processo de *due diligence*, bem como demonstrar a prática dos procedimentos que compreendem uma diligência prévia e contribuir de forma ativa tanto para a base acadêmica quanto para a base empresarial, tendo em vista a escassez literária sobre o assunto. Baseada nessa conjuntura, o próximo tópico menciona sugestões para trabalhos futuros.

### 5.3 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Tendo em vista as limitações do estudo, sugere-se para os futuros trabalho:

- Construir os questionários utilizando uma ferramenta de apoio como o método 5W2H (*What? Why? When? Where? Who? How? e How Much?* - O quê? Por

quê? Onde? Quando? Quem? Como? Quanto custa?) apresentado por Lerípio, 2001;

- Verificar se o processo de *due diligence* foi concluído e aplicado a terceiros pela empresa estudada;
- Realizar estudo comparativo com outras empresas de Tecnologia da Informação da cidade pesquisada para verificar o nível de preocupação com prevenção de riscos e se praticam *due diligence*;
- Realizar estudo comparativo entre organizações com atividades diferentes e de mesmo porte em outras cidades e Estados e verificar o nível de preocupação com prevenção de riscos e se praticam *due diligence*;

## REFERÊNCIAS

ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS, 2023. **Compliance**. Nossa Língua. Novas Palavras. Disponível em:

<<https://www.academia.org.br/nossa-lingua/nova-palavra/compliance>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

ACATE, 2022. **Entenda o que é Due Diligence e aplicações práticas para reduzir riscos em diversas áreas da sua empresa**. Disponível em:

<<https://www.acate.com.br/blog-da-acate/entenda-o-que-e-due-diligence-e-aplicacoes-praticas-para-reduzir-riscos-em-diversas-areas-da-sua-empresa/>>. Acesso em 08 out.2022.

ATTIE, William. **Auditoria Conceitos e Aplicações**. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1998.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1992.

BEST MEAL, 2021. **Manual de Due Diligence para aplicação a Terceiros – BESTMEAL**. Disponível em:

<<http://www.bestmeal.com.br/arquivos/Manual%20de%20Due%20Diligence%20para%20aplica%C3%A7%C3%A3o%20a%20terceiros.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2022.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. Tradução José Evaristo dos Santos. São Paulo, Atlas, 2002.

BRASIL. Decreto n. 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 e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira**. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2022. Disponível em:

<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm)>. Acesso em 27 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Lei n. 12.846, de 01 de agosto de 2013. **Dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira**. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2013. Disponível em:

<[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)>. Acesso em 27 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Lei n. 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2018. Disponível em:

<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm)>. Acesso em 27 mai. 2023.

CAPRARIO, Sara. **Pesquisa revela recorde de crescimento no mercado de TI**.

Negócios e Gestão. Empreendedor, 2022. Disponível em:

<<https://www.empreendedor.com.br/noticia/pesquisa-revela-recorde-de-crescimento-no-mercado-de-ti>>. Acesso em 12 out.2022.

CAZASSA, E. F. **Benefícios do Uso de Tecnologia de Informação no Desempenho Empresarial**. Relatório Final PIBIC. GVpesquisa (NPP). FGV EAESP. São Paulo, 2004. Acesso em 27 mai. 2023.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2023. **Exame Uniforme para CPA (Certified Public Accountant)**. Disponível em: <<https://cfc.org.br/desenvolvimento-profissional-e-institucional/exames/aicpa/>>. Acesso em 27 mai.2023.

\_\_\_\_\_, 2023. **Normas Brasileiras de Contabilidade**. Disponível em: <<https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/>>. Acesso em 27 mai.2023.

CROWE, 2021. Consultoria e serviços de auditoria. **Due Diligence: O guia completo. Consultoria focada em Transações entre Empresas**. Disponível em: <<https://crowemacro.com.br/wp-content/uploads/2021/05/Due-Diligence-O-Guia-Completo.pdf>>. Acesso em 01 jun.2023.

DELOITTE, 2020. **Due Diligence em M&A**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/strategy/Deloitte-introducao-due-diligence.pdf>>. Acesso em 27 mai. 2023.

DENOUNCEFY, c2022. **Entenda a Lei Federal nº 12.846/13 Anticorrupção**. Disponível em: <<https://denouncefy.com/lei-federal-12846-anticorrupcao/>> Acesso em 24 jun. 2023.

DIREITO PROFISSIONAL, 2018. **Conheça a Lei Anticorrupção**. Disponível em: <<https://www.direitoprofissional.com/lei-anticorrupcao/>> Acesso em 24 jun. 2023.

FERREIRA, R. de O. & MELO, F. A. M. de. **Due Diligence - Uma abordagem voltada para a mitigação de risco no relacionamento com terceiros**. Rev. Fapad. Curitiba (PR), v.2, e. 068, p.01-14, 2022. ISSN 2764-2313. Acesso em: 01 jun. 2023.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Acesso em 24 jun. 2023.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2022. **Pandemia acelerou o processo de transformação digital das empresas no Brasil, revela pesquisa**. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/noticias/pandemia-acelerou-processo-transformacao-digital-empresas-brasil-revela-pesquisa>>. Acesso em 08 out. 2022.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, Elaine D.; ARAÚJO, Ademilson F. de; BARBOZA, Reginaldo J. **Auditoria: Alguns aspectos a respeito de sua origem**. Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis, ano VII, n. 13, p. 5-9, 2009. ISSN 1679-3870. Acesso em 27 mai. 2023.

IAASB, 2023. **Manual de controle de qualidade internacional, auditoria, revisão, outras garantias e pronunciamentos de serviços relacionados.** Disponível em: <<https://www.iaasb.org/publications/2021-handbook-international-quality-control-audit-review-other-assurance-and-related-services>> Acesso em 27 mai. 2023.

JUSBRASIL, 2021. **O conceito de compliance e seus principais pilares.** Publicado pelo Instituto de Estudos Avançados em Direito. Jusbrasil. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-conceito-de-compliance-e-seus-principais-pilares/1227227359>>. Acesso em 27 mai. 2023.

KORZEKWA, Claudio. **Auditoria dos estoques em empresa comercial do ramo de tintas e abrasivos.** AcervoDigital da UFPR, Cascavel/RS. 2003. Acesso em 27 mai. 2023.

LERIPIO A. A. **GAIA - Um método de gerenciamento de aspectos e impactos ambientais.** Tese Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC. 2001.

LINHARES, M. A. & SATO, M. V. S. **Controle Interno: um importante instrumento na gestão empresarial.** Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, n. 143, p. 66-77, 2010.

MEIRELLES, Fernando S. **Panorama do Uso de TI no Brasil – 2022.** Portal FGV. 2022. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/artigos/panorama-uso-ti-brasil-2022>>. Acesso em 12 out. 2022.

MISSÃO COMPLIANCE, 2021. **Política de Due Diligence de Integridade.** Ética & Políticas. Integridade e Conformidade. Disponível em: <<https://www.missaocompliance.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Politica-de-Due-Diligence-de-Integridade-04.01.21.pdf>> Acesso em: 17 nov. 2022.

MOURA DUBEUX, 2021. **Manual de Processos, Normas e Políticas - Due Diligence.** Programa de Integridade - Due Diligence. Versão Final - Pós Revisão 12.04.21. Disponível em: <<https://mouradubeux.com.br/wp-content/uploads/2022/02/Politica-de-Due-Diligence.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2022.

NASCIMENTO, Francisco Paulo; SOUSA, Flávio Luís Leite. **Metodologia da pesquisa científica teoria e prática: como elaborar TCC.** 2. ed. Fortaleza: INESP, 2017. Acesso em 10 mai. 2023.

NETTO, Thais. **Due Diligence e Compliance.** Instituto de Direito Real. 2021 Disponível em: <<https://direitoreal.com.br/artigos/due-diligence-e-compliance>>. Acesso em 27 mai. 2023.

OCDE, 2018. **Guia da OCDE de Devida Diligência para uma Conduta Empresarial Responsável.** Disponível em: <<https://mneguidelines.oecd.org/guia-da-ocde-de-devida-diligencia-para-uma-conduta-empresarial-responsavel-2.pdf>>. Acesso em 01 jun.2023.

PADILHA, Fabiano Bittencourt. **O Controle Interno como Ferramenta de Gestão: um estudo de caso em uma empresa de serviços.** Pós Graduação *Latu Sensu* em Controladoria e Gestão Empresarial, Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, Ijuí. 2011. Acesso em 24 jun. 2023.

PORTAL DE AUDITORIA, 2019. **Papéis de Trabalho de Auditoria.** Disponível em: <<https://portaldeauditoria.com.br/papeis-de-trabalho-de-auditoria/#:~:text=Os%20Pap%C3%A9is%20de%20Trabalho%20de,suas%20opini%C3%B5es%2C%20cr%C3%ADticas%20e%20sugest%C3%B5es.>> Acesso em 27 mai. 2023.

PRECIOSO, Vitor. **Background check: o guia completo para aplicar na sua empresa.** CedroTech, Antifraude e *Compliance*.2022. Atualizado em 29/05/2023. Disponível em:

<<https://www.cedrotech.com/blog/background-check-na-sua-empresa/#:~:text=Por%20que%20usar%20uma%20plataforma,cadeia%20de%20opera%C3%A7%C3%B5es%20do%20neg%C3%B3cio.>>. Acesso em 24 jun.2023.

RAMOS, Camila Souza. **Organizações notificam BNP Paribas por relação entre Marfrig (MRF3) e desmatamento.** Valor Investe, 2022. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2022/10/17/organizacoes-notificam-bnp-paribas-por-relacao-entre-marfrig-mrf3-e-desmatamento.g.html>>. Acesso em 20 out.2022.

REIS JUNIOR, F. de P. dos. **Controle de qualidade do trabalho de auditoria: o estudo de uma network de empresas de auditoria.** Sapiaientia. Repositório PUC/SP. 2006. Acesso em 27 mai. 2023.

RICKEN, Samuel Viero. **Due diligence: Um instrumento de apoio nos processos de cisão, fusão, incorporação e aquisição de empresas.** Repositório UFSC, 2008. Acesso em 20 mar. 2023.

SANTANDER, c2021. **Compliance e tecnologia: qual a relação entre elas?**

Disponível em:

<<https://santandernegocioseempresas.com.br/conhecimento/inovacao-tecnologia/compliance-e-tecnologia/>> Acesso em: 24 jun. 2023.

SEBRAE, 2023. **Lei Geral de Proteção de Dados.** Portal Sebrae. Disponível em:

<[https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/conheca\\_lgpd](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_lgpd)> Acesso em: 27 mai. 2023.

SILVA JUNIOR, Idésio C.da. **O estágio da internacionalização das normas contábeis.** Conselho Federal de Contabilidade. 2018. Disponível em:

<<https://cfc.org.br/destaque/o-estagio-da-internacionalizacao-das-normas-contabeis/>>. Acesso em 24 jun.2023.

SILVA, Paulo Roberto da. **ASSURANCE SERVICES – PRINCIPAIS**

**CONCEITOS.** Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v.12, n. 23, p. 39 - 49, 2000.

SILVA, E. L. & MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. LED/UFSC. Florianópolis, 2000. Acesso em 15 abr. 2023.

SIMPLY TECNOLOGIA, 2020. **Background Check: o que é e por onde começar**. Disponível em: <<https://blog.simply.com.br/background-check/>>. Acesso em 27 mai. 2023.

\_\_\_\_\_, 2020. **O impacto da tecnologia no compliance e no KYC**. Disponível em: <<https://blog.simply.com.br/tecnologia-no-compliance-e-kyc/>>. Acesso em 27 mai. 2023.

SOARES, Leandro T. **Aprimoramento de Processo de Due Diligence de Integridade como Instrumento de Controle de Anticorrupção em Empresa de Telecomunicações**. Adelpa Repositório Digital. Mackenzie. São Paulo/SP, 2022. Acesso em 27 mai. 2023.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITOR, 2018. **International Auditing's Role In Corporate Governance**. IIA POSITION PAPER. Disponível em : <<https://www.theiaa.org/globalassets/documents/resources/internal-auditing-role-in-corporate-governance-may-2018/internal-auditing-role-in-corporate-governance.pdf>> Acesso em 27 mai. 2023.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME, c2023. **Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção**. Escritório de Ligação e Parceria no Brasil. Disponível em: <<https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/corruptao/convencao.html>> Acesso em 24 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
COORDENADORIA DE TCC

ATA DA APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA ALUNA:

**YASMIN OLIVEIRA MEIRA**

No dia 16 do mês de junho de 2023, às 14:00 hs, no(a) Florianópolis, SC, reuniu-se a comissão designada pela portaria 29-23/1, da coordenadoria de TCC do Curso de Ciências Contábeis, para arguição e defesa do trabalho apresentado pela aluna acima citada. O trabalho apresentado tem por título:

**DUE DILIGENCE: INSTRUMENTO DE APOIO NA TOMADA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DENTRO DOS MOLDES DA AUDITORIA INTERNA**

Terminada a apresentação e defesa, os professores da banca constituída por Luiz Alberton (Orientador), Máira Melo de Souza e Maria Denize Henrique Casagrande atribuíram notas que foram encerradas em envelope fechado e entregue à Coordenadoria de TCC conforme estabelecido no regulamento de TCC, tendo sido determinada pela banca examinadora a necessidade de efetuar as seguintes modificações na versão final do trabalho a ser entregue à Coordenadoria de TCC, no prazo definido no regulamento de TCC de modo que este trabalho seja disponibilizado para consulta pública na biblioteca universitária da UFSC:

Florianópolis, 16 de de 2023.



Documento assinado digitalmente

**Luiz Alberton**  
Data: 27/06/2023 21:10:12-0300  
CPF: \*\*\*.459.989-\*\*

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Luiz Alberton  
Presidente



Documento assinado digitalmente

**Maira Melo de Souza**  
Data: 27/06/2023 13:24:40-0300  
CPF: \*\*\*.684.389-\*\*

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Máira Melo de Souza  
Membro



Documento assinado digitalmente

**Maria Denize Henrique Casagrande**  
Data: 27/06/2023 21:54:23-0300  
CPF: \*\*\*.532.469-\*\*

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Maria Denize Henrique Casagrande  
Membro



Documento assinado digitalmente

**YASMIN OLIVEIRA MEIRA**  
Data: 27/06/2023 14:07:11-0300  
CPF: \*\*\*.955.297-\*\*

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Yasmin Oliveira Meira  
Aluna

Aberto o envelope verificou-se que o(a) Aluno(a) obteve nota final 9,0.



Documento assinado digitalmente

**Moacir Manoel Rodrigues Junior**  
Data: 27/06/2023 13:31:21-0300  
CPF: \*\*\*.501.219-\*\*

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Professor Moacir Manoel Rodrigues Júnior - SIAPE 1258025  
Coordenador de TCC