



# Third-Party Risk Management Outlook 2022

**É hora de agir**



KPMG no Brasil

---

Fevereiro de 2022

# Sumário





04

## Introdução

06

## Principais temas da pesquisa

12

## Prioridades e próximas etapas

16

## Sobre a pesquisa

# Introdução

Conforme a recuperação econômica ganha velocidade, o gerenciamento de risco de terceiros (*Third-Party Risk Management - TPRM*) é mais importante do que nunca. Diante da interrupção no ecossistema de suprimentos, ameaças cibernéticas e pressão inflacionária crescente, as empresas globais estão avaliando sua resiliência operacional e revisando sua dependência em relação a terceiros.

A nova pesquisa da KPMG contou com a participação de 1.263 profissionais seniores de Gestão de Riscos de Terceiros em seis setores e 16 países, e revela que TPRM é uma prioridade estratégica para 85% das empresas, representando um crescimento em relação aos 77% antes do surto da pandemia da covid-19. No entanto, as perspectivas para gerenciamento de riscos de terceiros apresentam muitos desafios.

## Cinco temas se destacam:



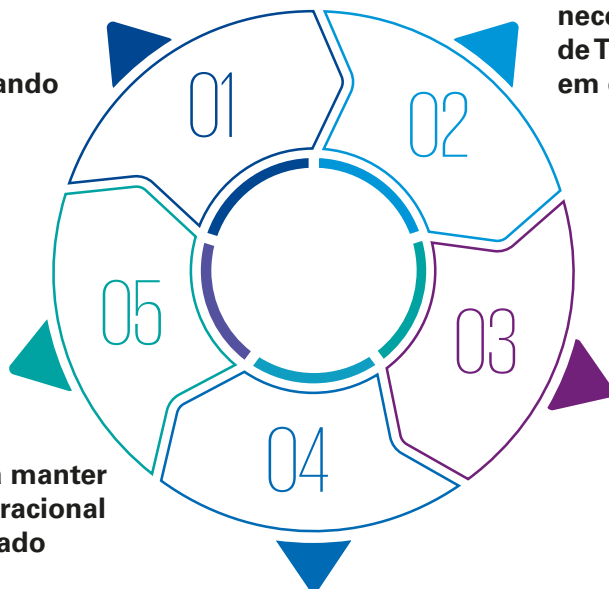
**Incidentes com terceiros estão impactando os negócios e minando a reputação**



**As empresas subestimam a necessidade de um programa de TPRM sólido, resultando em orçamentos insuficientes**



**A maioria das empresas tem dificuldade para manter um modelo operacional de TPRM adequado à sua finalidade**



**A tecnologia ainda não está cumprindo sua promessa**



**O desafio dos recursos limitados é permanente**

01

**Incidentes com terceiros estão impactando os negócios e minando a reputação**

Pontos fracos no modelo operacional de gerenciamento de riscos de terceiros, que levam à perda de oportunidades para mitigar riscos, estão demonstrando ser um grande problema para as empresas em todo o mundo. Três em cada quatro entrevistados (73%) da nossa pesquisa tiveram pelo menos um incidente significativo, causado por terceiros, nos últimos três anos.

02

**As empresas subestimam a necessidade de um programa de TPRM sólido, resultando em orçamentos insuficientes**

Os profissionais são limitados por orçamentos restritos que os levam a priorizar iniciativas táticas em detrimento de melhorias estratégicas. Seis em cada dez entrevistados (61%) acreditam que o TPRM está subavaliado, considerando seu papel fundamental para a empresa. Se as empresas entendessem toda a complexidade de um programa de TPRM sólido, em vez de se limitarem aos seus componentes individuais, elas poderiam apoiar orçamentos maiores enquanto se beneficiam de novas eficiências em torno da resiliência operacional, segurança cibernética e combate a fraudes.

03

**A tecnologia ainda não está cumprindo sua promessa**

Os entrevistados esperam usar a tecnologia para automatizar ou oferecer apoio a 58% das tarefas de TPRM em três anos, o que permitirá que se concentrem em atividades que exigem revisão e interação humana. No entanto, atualmente 59% estão frustrados com a falta de visibilidade que sua tecnologia lhes oferece em relação ao risco de terceiros.

04

**O desafio dos recursos limitados é permanente**

Os programas de TPRM continuam evoluindo, enquanto as equipes enfrentam um volume de trabalho crescente. As ferramentas digitais ajudarão a enfrentar esse problema, mas a missão do TPRM está crescendo para todos os riscos, domínios e tipos de terceiros. Espera-se, por exemplo, que o número de empresas que avaliam todos os terceiros em relação a riscos ambientais atinja 30% em três anos. Uma abordagem baseada em riscos, alocando recursos para situações mais complexas, seria preferível.

05

**A maioria das empresas tem dificuldade para manter um modelo operacional de TPRM adequado à sua finalidade**

Os entrevistados aceitam amplamente que foi a sorte, e não seus programas de TPRM, que os ajudaram a evitar um grande incidente com terceiros durante a pandemia de covid-19. Por sua vez, 77% acreditam que a reformulação do modelo operacional está atrasada.

Nossas conclusões demonstram a necessidade dos líderes de TPRM fazerem uma mudança radical em seus modelos operacionais e na sua abordagem ao risco de terceiros. Essa demanda provavelmente só aumentará conforme as cadeias de suprimentos e os ecossistemas crescem, e o risco apresentado pelos terceiros seja mais complexo.

Uma liderança forte e a capacidade de falar a linguagem do negócio — refletindo as prioridades que os próprios aliados estabelecem para terceiros — são fundamentais. Nossas recomendações, que apresentamos na seção 3, foram elaboradas para apoiar um ambiente em que o TPRM permaneça no topo da agenda da diretoria e da administração durante a recuperação da pandemia. Reconhecendo a necessidade de agir, embora ciente de que não há uma solução rápida para os desafios enfrentados pelos executivos de TPRM.

# Principais temas da pesquisa

## 01 Incidentes com terceiros estão impactando os negócios e minando a reputação

Os líderes de TPRM nos dizem que, durante a pandemia da covid-19, o conselho e os executivos começaram a prestar ainda mais atenção ao programa de TPRM e à sua dependência geral de terceiros.

Essa análise destaca como os incidentes causados por fornecedores estão tendo um impacto significativo no desempenho e provavelmente se tornarão mais comuns, caso medidas para melhorar o TPRM não sejam tomadas. Para esse fim, vemos um aumento no número de empresas que dizem que as ineficiências no programa estão expondo-as ao risco de reputação – 73% afirmam isso, representando um aumento em relação aos 68% na nossa pesquisa de 2020.

### Terceiros estão causando incidentes e perda de valor

Nossa pesquisa indica que a maioria das empresas sofreu um incidente nos negócios recentemente provocado por um terceiro. Quase três em cada quatro entrevistados (73%) tiveram pelo menos uma grande ocorrência diretamente atribuída a terceiros nos últimos três anos.

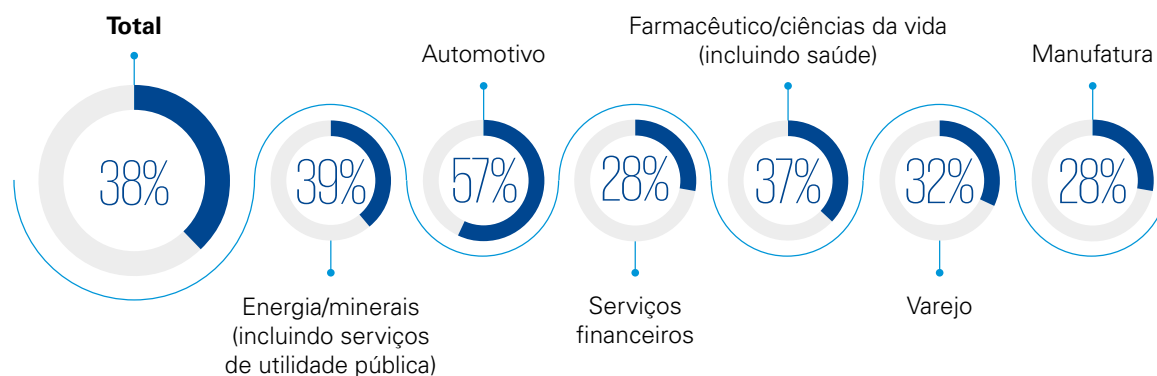
Quatro em cada dez entrevistados (38%) sofreram três ou mais eventos nesse período (Figura 1).

A resiliência não é o único problema de terceiros que as empresas estão enfrentando. Dois terços (65%) estão cada vez mais preocupados que as ineficiências no processo de pagamento de faturas signifiquem que eles não estão obtendo o valor total dos prestadores de serviços. Caso as organizações não tenham um mecanismo para comparar a prestação do serviço com os termos especificados no contrato, por exemplo, elas podem acabar pagando integralmente por um serviço que atrasou de maneira inaceitável ou não atendeu ao padrão exigido. Alternativamente, algumas podem ter contratos com terceiros que não especificam acordos de nível de serviço e incentivos financeiros associados.

Ao mesmo tempo, 54% acreditam que foram cobrados em excesso por terceiros pelo menos uma vez nos últimos 12 meses – um problema que poderia, potencialmente, ser controlado pela implementação de um sistema que sinaliza quando o valor faturado é maior do que o especificado em contrato.

**Figura 1:** As empresas estão passando por várias interrupções provocadas por terceiros

**Você sofreu um incidente significativo, perda monetária ou dano à reputação causado por um terceiro nos últimos três anos?**



Sofreu mais de três incidentes

Fonte: KPMG. *Third-Party Risk Management Outlook 2022*. 2022

## Quarteirizados aumentam a pressão

Alexander Geschonneck, sócio da KPMG na Alemanha, observa que um desafio crescente para o TPRM é que as empresas dependem cada vez mais de subcontratados na cadeia de suprimentos, o que representa uma complexidade adicional. “Em todos os setores, os quarteirizados foram responsáveis por muitas ocorrências recentes”, diz ele. “Na manufatura, isso pode ser resultante de falhas de logística, por exemplo. De maneira mais ampla, isso pode ser uma vulnerabilidade de segurança no provedor de nuvem de um fornecedor que resulta em um incidente cibernético.”

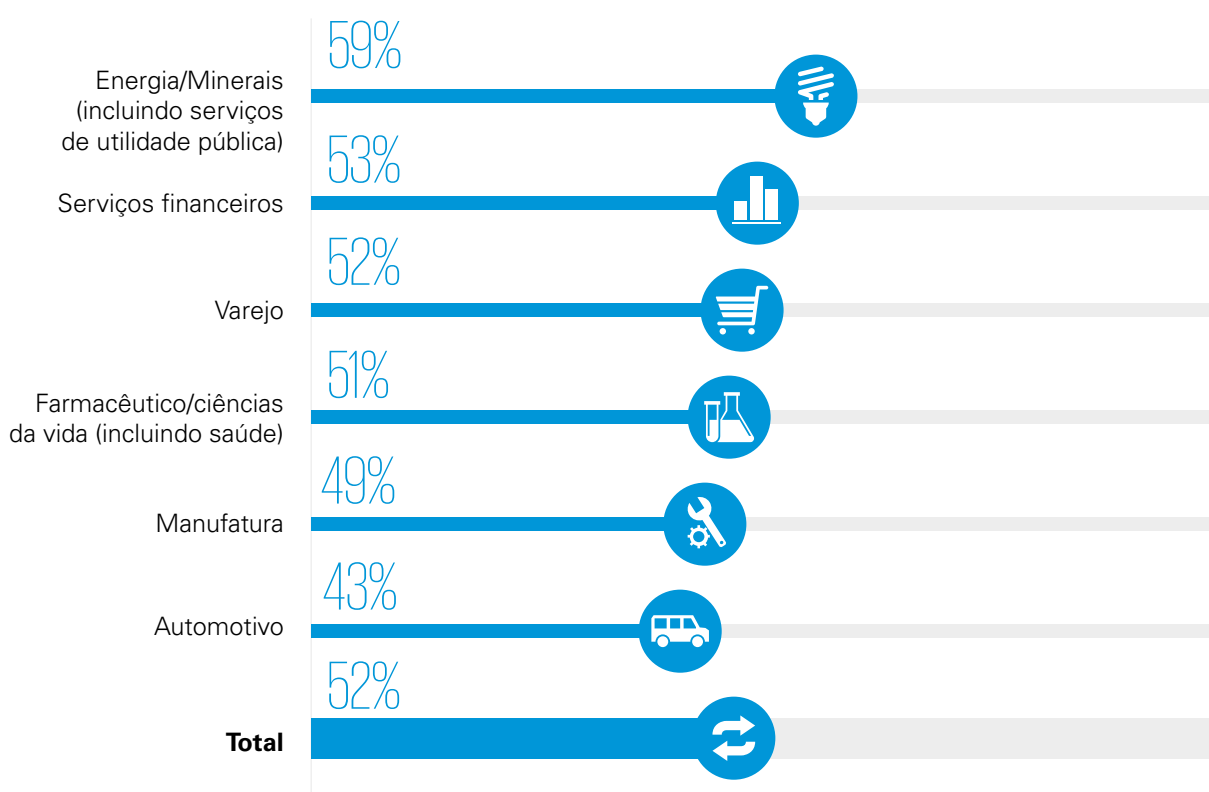
O desafio apresentado pelos quarteirizados não passou despercebido pelos respondentes da nossa pesquisa. Oito em cada dez (79%) entrevistados afirmam que precisam melhorar urgentemente a maneira com a qual identificam e avaliam quarteirizados na sua cadeia de suprimentos e em seu ecossistema ampliado, um aumento notável em relação aos 72% que afirmaram isso em 2020. O desafio provavelmente será agravado ainda mais quando não houver acordo contratual ou relacionamento direto com esses fornecedores.

## 02 As empresas subestimam a necessidade de um programa de TPRM sólido, resultando em orçamentos insuficientes

Os executivos de TPRM devem revisar e atualizar seus modelos operacionais com urgência. Para fazer isso, eles precisam de orçamento e apoio da alta liderança. É importante ressaltar que esse orçamento precisa ser suficiente para atender aos requisitos de toda a empresa, em vez de responder apenas a transações individuais de terceiros.

O principal obstáculo aqui é uma falha, por parte da empresa, em avaliar toda a complexidade do TPRM. Na nossa pesquisa, 61% dos entrevistados acreditam que o TPRM está subavaliado, considerando até que ponto o modelo de negócios da empresa depende de terceiros. Um em cada dois entrevistados (52%) adverte que eles não têm recursos internos suficientes para gerenciar todos os riscos de terceiros que enfrentam, embora com alguma variação entre os setores (consulte a Figura 2).

**Figura 2:** As organizações estão com poucos recursos para gerenciar o risco de terceiros efetivamente  
**Não temos recursos internos suficientes para gerenciar todos os riscos de terceiros que enfrentamos**



Concordo com essa afirmação

Fonte: KPMG. *Third-Party Risk Management Outlook 2022*. 2022.



A falta de recursos impede os líderes de TPRM de melhorar a tecnologia, os talentos e os processos que lhes permitem criar eficiências e avaliar os terceiros em uma escala estratégica em toda a empresa. Por exemplo, sete em cada dez entrevistados (68%) afirmam que têm um longo caminho a percorrer antes que possam ser descritos como aliados estratégicos, apoiando grandes iniciativas como segurança cibernética, fatores ambientais, sociais e de governança (*Environment, Social and Governance* - ESG) e resiliência operacional.

De fato, o orçamento limitado que o TPRM recebe é suficiente apenas para cobrir despesas básicas e investimentos táticos. Na nossa pesquisa, 63% dos entrevistados confirmam que seus orçamentos são gastos principalmente em custos rotineiros (*business-as-usual*), em vez de serem investidos em melhorias estratégicas.

### **A resiliência operacional precisa de mais TPRM**

A resiliência operacional é uma área em que as equipes de TPRM podem contribuir mais. Mais de três em cada quatro entrevistados (77%) acreditam que deveriam desempenhar um papel muito mais ativo na garantia da continuidade dos negócios do que estão fazendo atualmente. Além disso, apenas um em cada cinco dos executivos (19%) afirma que a resiliência operacional é um dos principais impulsionadores da atividade de TPRM em sua empresa atualmente.

Os entrevistados sugerem que isso é um descuido sério, considerando o potencial do que pode dar errado quando uma avaliação inadequada é atribuída a fornecedores na cadeia de suprimentos e como eles interagem para entregar produtos ou serviços ao cliente.

Greg Matthews, sócio da KPMG nos EUA, enxerga a resiliência operacional como mais do que apenas a continuidade do negócio, e acredita que ela deve considerar

vários fatores em torno da entrega de produtos e serviços, entendendo como a cadeia de valor pode resistir a terceiros, tecnologia, localização, pessoas e outros incidentes, em uma eventualidade em que todos esses fatores ocorram juntos.

Uma liderança forte e consistente é fundamental. “Você precisa de uma abordagem em toda a empresa para definir o que a resiliência significa para gerenciar a complexidade envolvida na execução de serviços em várias unidades de negócios e mapear e entender as pessoas, locais, tecnologias e terceiros envolvidos”, explica Matthews.

### **Falando a língua do negócio**

O executivo da KPMG argumenta ainda que a liderança subestima a complexidade de capacitar a gestão de terceiros em toda a empresa. Segundo Matthews, “as equipes de liderança geralmente esperam que a gestão de terceiros seja coberta por funções individuais, como compras, riscos ou unidades de negócios específicas, e ignoram as sinergias que podem surgir de uma abordagem coordenada”.

Se uma visão mais holística for considerada no planejamento e desenvolvimento de um programa de gestão de riscos, mostrando a relação de dependência com outros programas, sua escala e escopo tornam-se mais claros, possibilitando que a liderança aloque o orçamento adequado para abordar a necessidade de toda a empresa.

“A principal métrica da organização é o tempo de processamento e a redução do tempo para contratar um terceiro”, acrescenta Matthews. O sócio conclui que “no entanto, para conseguir isso, muitos aspectos não valorizados precisam ser resolvidos primeiro em toda a empresa, como funções e responsabilidades, modelos de dados, necessidades de tecnologia e balanceamento de risco e velocidade. Resolver isso exige uma visão liderada pela empresa e não uma abordagem orientada por áreas”.





*“As equipes de **liderança** geralmente esperam que a gestão de riscos seja coberta por funções individuais, como compras, disciplinas de risco ou unidades de negócios específicas, e ignoram as sinergias que podem surgir de uma abordagem coordenada.”*

**Greg Matthews**

**Sócio da KPMG nos EUA**

### 03 A tecnologia ainda não está cumprindo sua promessa

As equipes de TPRM já contam com a tecnologia, sempre que possível, para melhorar as suas capacidades. Em média, quase metade (46%) de todas as tarefas de TPRM são suportadas pela tecnologia ou automação de processos até certo ponto. Os executivos esperam que a proporção de tarefas automatizadas aumente para 58% em três anos.

As equipes de gestão de riscos de terceiros usam predominantemente soluções de fluxo de trabalho para apoiar os processos, enquanto nas funções de risco conectadas ao TPRM, o uso de várias plataformas e provedores de serviços terceirizados apoiam a execução de atividades de *due diligence*.

#### **A lacuna entre expectativa e realidade**

Apesar das grandes esperanças dos executivos de gestão de riscos de terceiros em relação à tecnologia, o *feedback* sugere que as ferramentas existentes são muitas vezes insatisfatórias ou onerosas. Muitos relatam que estão insatisfeitos com as soluções oferecidas e que se deparam com problemas relacionados aos dados. Também há incertezas sobre a tecnologia: se ela é falha ou se o desempenho inferior está relacionado à sua implementação. Na nossa pesquisa, os entrevistados sinalizam os desafios de integração como a segunda maior barreira para a transformação da gestão de riscos de terceiros, depois das preocupações com a violação de dados.

Acima de tudo, a falta de visibilidade continua sendo o principal problema. Seis em cada dez entrevistados (59%) alertam que sua tecnologia “está longe de

oferecer a visibilidade de que precisam” para gerenciar riscos de terceiros em toda a cadeia de suprimentos. Essa visibilidade refere-se às diferentes etapas do processo de contratação, englobando o entendimento de quais controles existem no ambiente do fornecedor para gerenciar a prestação do serviço de acordo com as expectativas.

No entanto, Joy St. John, diretora da KPMG nos EUA, observa que a visibilidade não é o único problema. “Os executivos também estão frustrados com o desenvolvimento da tecnologia, a engenharia excessiva do programa e a falta de relatórios eficazes e claros sobre o seu desempenho e o de terceiros”, afirma ela.

#### **A perfeição está fora de alcance**

Com as limitações existentes em mente, aumentar a automação à medida que os entrevistados planejam mudanças pode apresentar vários novos desafios e riscos, o que pode ser contraproducente para equipes de gestão de riscos de terceiros sobrecarregadas.

Corrigir os aspectos tecnológicos do programa de gestão de riscos de terceiros exige uma abordagem corporativa, refletindo o fato de que diferentes sistemas de compras, gerenciamento do ciclo de vida de contratos e de desempenho de terceiros variam e que a integração dos dados subjacentes deve ser tratada de maneira holística. Por exemplo, as expectativas das equipes precisam ser gerenciadas sobre o que a tecnologia pode fazer pelo fluxo de trabalho ou pelo gerenciamento de riscos, a fim de garantir que a perfeição não se torne inimiga do bom.

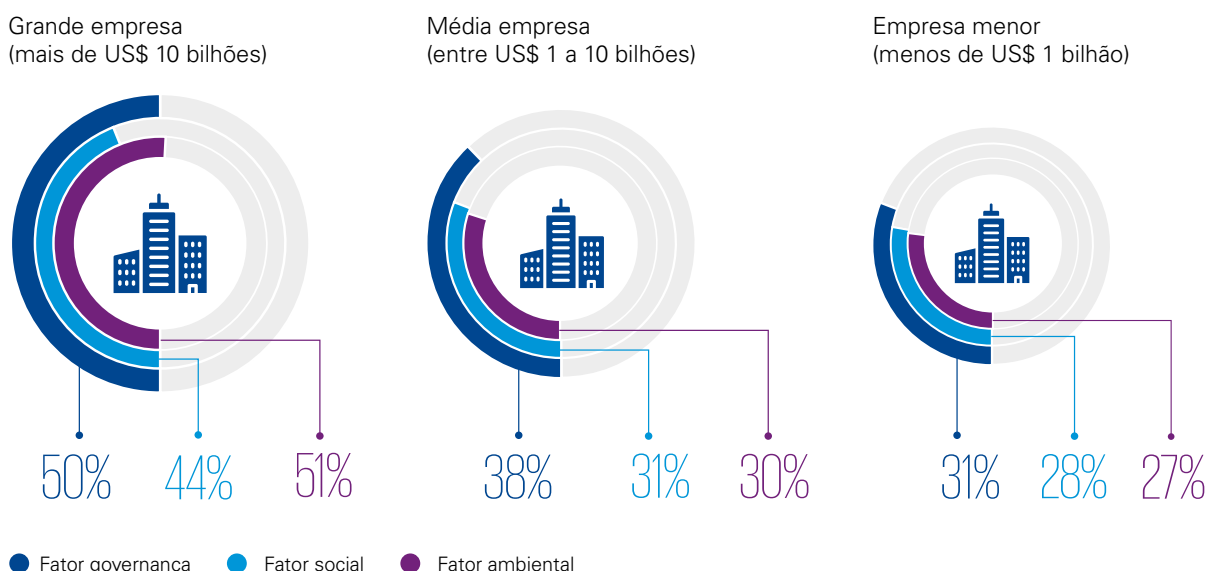
## 04 O desafio dos recursos limitados é permanente

Muitas empresas não contam com todos os recursos de gestão de que necessitam. Ampliar a missão das equipes de gestão de riscos de terceiros para cobrir uma gama mais ampla de riscos e obter um entendimento mais profundo sobre como o risco é gerenciado por cada terceiro pode aumentar a pressão significativamente. Um exemplo disso é decorrente das ambições corporativas em torno do desempenho dos fatores ESG.

Nos últimos anos, as iniciativas em ESG cresceram rapidamente em importância, e espera-se que o foco do

TPRM nos riscos relacionados a esses critérios aumente nos próximos anos. Três em cada dez entrevistados afirmam que planejam avaliar todos os terceiros para o componente de risco ambiental do ESG em três anos, acima dos 23% que fazem isso atualmente. As proporções são ainda maiores quando segmentamos os entrevistados por tamanho da empresa, com aproximadamente metade das grandes empresas (ou seja, com receitas superiores a US\$ 10 bilhões) afirmando que avaliarão todos os terceiros para cada um dos três riscos de ESG individuais nos próximos três anos.

**Figura 3:** Empresas maiores estão muito mais propensas a avaliar todos os terceiros quanto ao risco de fatores ESG  
**Avaliará todos os terceiros em relação a fatores ESG em três anos**



Fonte: KPMG. *Third-Party Risk Management Outlook 2022*. 2022.

### Recuando com uma abordagem alternativa

“Como as organizações podem atingir esse patamar quando não têm recursos atualmente?” questiona Gavin Rosettenstein, sócio da KPMG na Austrália. Conforme a tecnologia melhora, o fluxo de trabalho e a automação provavelmente desempenharão um papel mais importante. No entanto, no curto prazo, a adoção de uma metodologia baseada em riscos permitiria uma abordagem mais direcionada, focada nos diferentes tipos de acordos em vigor e restrita apenas aos riscos relevantes.

“Nem todos os terceiros apresentam risco ambiental e, portanto, avaliar todos pode impossibilitar o

dimensionamento correto do seu programa e a aceleração do tempo de processamento da integração”, explica Rosettenstein. Segundo o executivo, “o foco deve ser aumentar a conscientização, em vez de avaliar todos os terceiros quanto ao risco ambiental”.

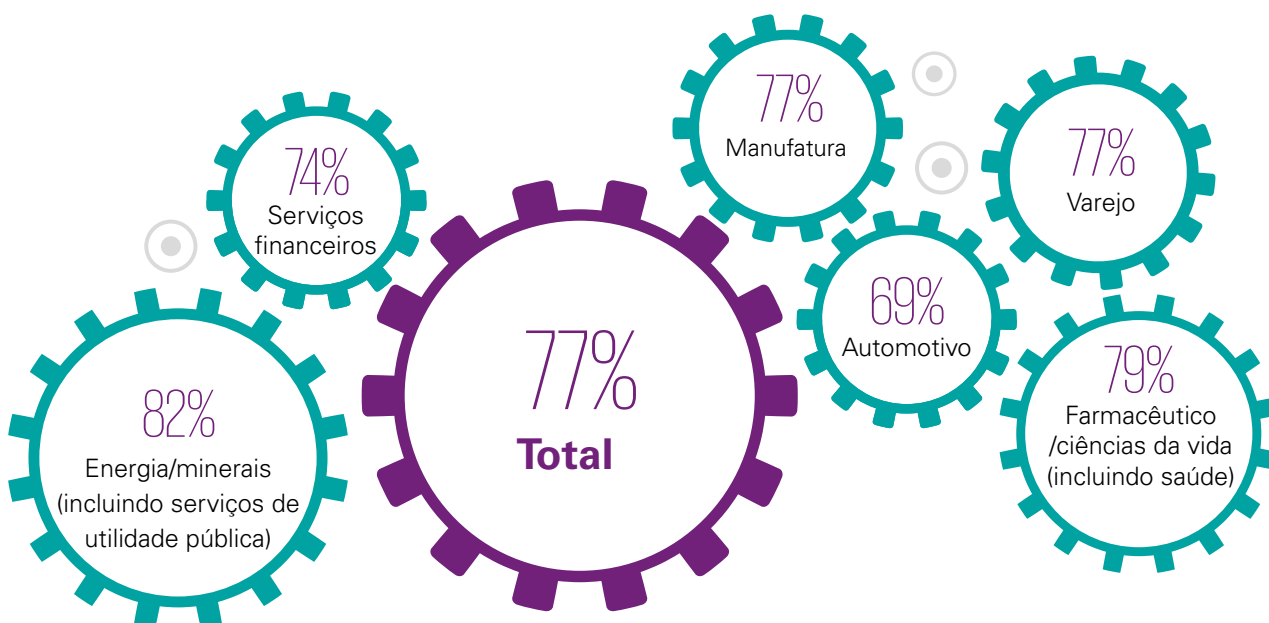
Enquanto isso, St. John recomenda focar na conexão entre os critérios ESG e o risco de reputação. “As empresas desejam avaliar terceiros para descobrir se estão associadas àqueles que tenham um passado contaminado em relação aos fatores ESG”, diz ela. A executiva afirma ainda que “pode não ser necessário fazer uma avaliação de risco ambiental completa. Aumentar as verificações de antecedentes de uma perspectiva da reputação pode ser suficiente”.

## 05 A maioria das empresas tem dificuldade para manter um modelo operacional de TPRM adequado à sua finalidade

Como as nossas conclusões demonstram, os programas de gestão de riscos de terceiros das empresas muitas vezes falham em gerar resultados. No auge da pandemia da covid-19, conforme as empresas reavaliavam os perfis de risco dos seus terceiros e faziam um balanço da sua exposição, os pontos fracos tornaram-se difíceis de ignorar. Atualmente, eles exigem atenção urgente.

Esses dados devem ser um alerta para os líderes de gestão de riscos de terceiros. Mais de um em cada dois (55%) entrevistados acredita que foi a sorte, e não sua supervisão cuidadosa, que lhes permitiu evitar um grande incidente envolvendo terceiros durante a crise. Mais de três em cada quatro executivos (77%) admitem que a revisão do modelo operacional de TPRM está atrasada (consulte a Figura 4).

**Figura 4:** As organizações reconhecem a necessidade de atualizar seu modelo operacional  
**A pandemia deixou claro que é hora de revisarmos nosso modelo operacional de TPRM**



Concordo com essa afirmação

Fonte: KPMG. *Third-Party Risk Management Outlook 2022*. 2022.

### É chegado o momento de realizar mudanças sérias

“Esperávamos que a gestão de riscos de terceiros se tornasse ainda mais uma prioridade estratégica após a pandemia”, afirma Jon Dowie, sócio da KPMG no Reino Unido. “No entanto, é preocupante que as empresas não estejam dando a real importância ao TPRM. O foco até agora tem sido abordar questões táticas, em vez de obter uma solução e o engajamento em toda a empresa. Há uma necessidade entender e resolver isso”, ressalta o executivo.

Muitas organizações têm um longo caminho a percorrer antes de atingir a maturidade de TPRM e, muitas vezes, não elas têm nem mesmo os elementos centrais de um modelo operacional eficaz. Um dos desafios é que o TPRM é um componente de um programa maior focado na aquisição e gerenciamento de serviços. Entender o programa de forma mais abrangente é fundamental para enxergar o valor total desse conjunto de iniciativas.

Pouco mais de um em cada três entrevistados (36%) afirmam que seu programa está bem integrado com funções de outras áreas, como compras e jurídico. Um número igualmente baixo de entrevistados afirma que se reportam regularmente à alta administração ou definem funções e responsabilidades claras em todo o programa e ciclo de vida de gestão de riscos de terceiros. Esses elementos essenciais são fundamentais para que os executivos de gestão de riscos de terceiros atendam às expectativas estratégicas que a empresa está colocando sobre eles.

Na próxima seção deste relatório, consideramos como superar os desafios expressos pelos nossos entrevistados e descrevemos os cinco fatores críticos para o sucesso necessários para um programa de TPRM adequado ao seu objetivo.

# Prioridades e próximas etapas

Espera-se que o TPRM permaneça no topo da agenda do conselho e da administração em 2022, conforme as empresas enfrentam regulamentações novas e em constantes, modelos operacionais complexos, bases de fornecedores em rápido crescimento e outras realidades da era pós-pandemia, como segurança cibernética e interrupções na cadeia de suprimentos.

## Recapitulação dos cinco temas:

- 01 | Incidentes com terceiros estão impactando os negócios e minando a reputação.
- 02 | As empresas subestimam a necessidade de um programa de TPRM sólido, resultando em orçamentos insuficientes.
- 03 | A tecnologia ainda não está cumprindo sua promessa.
- 04 | O desafio dos recursos limitados é permanente.
- 05 | A maioria das empresas tem dificuldade para manter um modelo operacional de TPRM adequado à sua finalidade.

Não há soluções rápidas para os cinco desafios temáticos descritos nesta pesquisa, especialmente porque os orçamentos são limitados e os executivos priorizam continuamente os recursos em um cenário de negócios em evolução.

O que observamos é que geralmente há áreas focais comuns para organizações menos maduras, que buscam implementar um programa de gestão de riscos de terceiros, e para as mais maduras, que buscam otimizar seu programa já estabelecido.

Destacamos algumas delas abaixo e discutimos como pode ser realizada a transformação de TPRM.

## A. Áreas focais para programas de TPRM na fase inicial ou intermediária de maturidade

O imperativo para as organizações em estágio inicial ou intermediário de maturidade é estabelecer um programa que permita gerenciar terceiros de maneira adequada. Seguem abaixo alguns dos itens obrigatórios quando se trata de um programa de TPRM viável:

- **Pré-contrato para *due diligence*:** uma *due diligence* apropriada deve ser realizada antes de assinar o contrato. Dependendo do setor e do serviço, os principais riscos, como segurança cibernética, continuidade de negócios ou *compliance*, podem ser priorizados em relação a outros.
- **Abordagem baseada no risco:** não é necessário analisar cada interação com os fornecedores com o mesmo nível de profundidade. Considerando o tempo e os recursos limitados, o foco deve estar nos terceiros que afetam os serviços mais críticos. Conforme o programa de TPRM amadurece, o escopo pode ser ampliado para cobrir camadas mais amplas de acordos com terceiros e domínios de risco adicionais.
- **Monitoramento contínuo:** para terceiros que oferecem apoio a serviços críticos, deve ser estabelecido um plano de monitoramento contínuo para avaliar, durante a vigência do contrato, se o fornecedor está entregando de acordo com as expectativas. A avaliação de controle deve ser realizada pelo responsável pelo relacionamento e supervisionada por uma função encarregada por esse risco.
- **Governança do programa:** concentra-se em supervisionar, monitorar e governar o contrato, resolver efetivamente os incidentes que ocorrem e gerenciar as ocasiões em que uma decisão que esteja em desacordo com a política declarada é necessária. Esses tipos de decisões de governança precisam de políticas apropriadas com funções e responsabilidades claras, para evitar desafios ineficazes e tomadas de decisão inadequadas.

## B. Áreas focais para programas de TPRM nas etapas mais avançadas de maturidade

As organizações que estão em uma etapa mais avançada de maturidade de gestão de riscos de terceiros, cujos programas estão bem estabelecidos e totalmente

operacionais, atualmente devem se concentrar na otimização de suas iniciativas. Muitas vezes, são as pressões de custo e frustrações em torno do tempo necessário para concluir as avaliações que impulsionam essa necessidade.

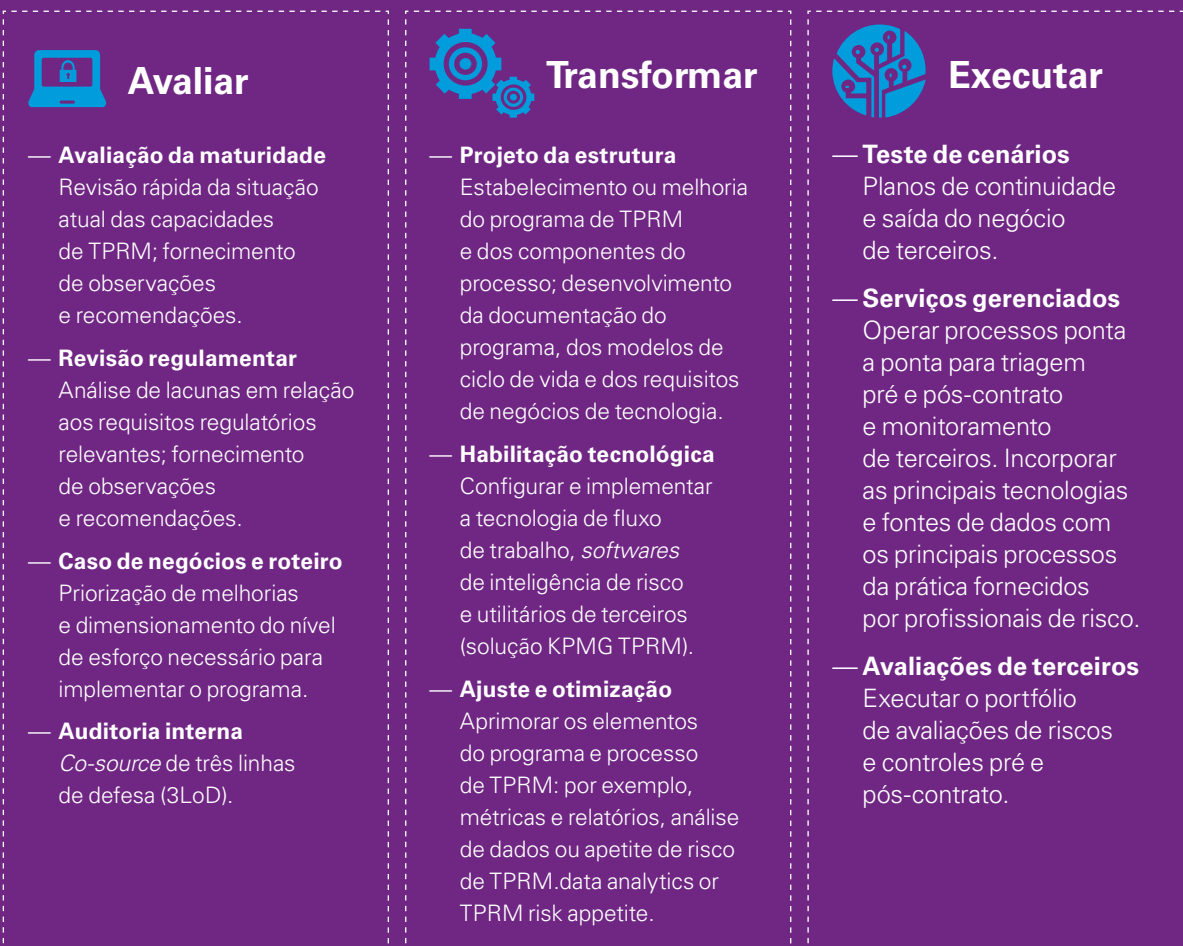
A otimização de um programa de TPRM avançado geralmente se concentra nas seguintes áreas:

- **Automação:** as organizações estão procurando automatizar o fluxo de trabalho de ponta a ponta, fazendo com que ferramentas/tecnologias substituam a atividade humana e reduzam o tempo para concluir essas atividades. Isso pode apoiar a tomada de decisões mais rápida e auxiliar no gerenciamento de custos. Para concluir tarefas para vários componentes, também podem ser aproveitados os utilitários ou feeds do setor para simplificar o processo de *due diligence*.
- **Abordagem baseada no risco:** para simplificar ainda mais a classificação de risco de serviços de terceiros, os critérios utilizados podem ser restringidos para definir algo como crítico ou de alto risco. Isso pode incluir:
  - Usar programas especializados para grupos homogêneos de serviços de fornecedores com um perfil de risco padrão, como afiliados, para permitir uma abordagem “leve”.
  - Proceder diretamente para uma ordem de compra quando há risco nominal em um serviço.
  - Processar os contratos padrão remanescentes por meio do programa de terceiros, mas reduzindo o número de perguntas associadas a cada categoria de risco, avaliando a necessidade de *due diligence* no local/pessoalmente e usando utilitários do setor que forneçam relatórios de avaliação cobrindo as áreas no escopo.
- **Off-boarding e desligamento:** as organizações querem entender como podem sair de um relacionamento com fornecedores no caso de uma situação de estresse que não é de sua responsabilidade. Elas também querem garantir que o serviço continue a ser prestado aos clientes e mercados. O mapeamento de serviços específicos para produtos e processos na organização é necessário para ajudar a concluir o exercício.
- **Modelo de entrega de serviços:** vemos uma tendência contínua de as empresas estabelecerem um centro de excelência unificado, que pode ser centralizado ou não. O centro de excelência é uma das maneiras mais eficientes para organizações com recursos limitados cobrirem o grande número de terceiros. Uma estrutura unificada oferece suporte à consistência em todo o programa, maior qualidade de dados e responsabilidade entre a equipe central e o responsável pelo relacionamento com os terceiros.
- **Gerenciamento de quarteirizados e afiliados:** em programas maduros, os quarteirizados, assim como transações interempresa e intraempresa, não estão mais fora do escopo. Podem haver benefícios por ter controles apropriados, como documentação dos contratos, e pelo alinhamento das etapas do programa de TPRM.



## Como a KPMG pode apoiar os líderes de TPRM a alcançar seus objetivos

Os líderes de gestão de riscos de terceiros entendem que precisam de uma abordagem estruturada e em fases para atingir o nível adequado de atenção e investimento do conselho e executivos. Os profissionais da KPMG podem apoiar em todas as necessidades para atender as metas e ambições do programa de TPRM, conforme descrito abaixo:



### 1. Avaliar seus requisitos e escopo

É sempre um bom começo avaliar como a regulamentação está evoluindo em toda a área de atuação da sua empresa. Dependendo da sua região e setor, verificamos que vários órgãos regulatórios globais estão analisando o gerenciamento de riscos de terceiros de uma perspectiva mais ampla de terceirização, no lugar de uma visão mais focada na privacidade, segurança cibernética, ESG etc.

Garantir o cumprimento de regulamentações como essas e estar preparado para responder às consultas dos reguladores a qualquer momento para evitar danos financeiros ou à reputação é muitas vezes um requisito fundamental do programa.

Um programa de TPRM eficaz depende da integração e operação estável de vários

componentes, abrangendo pessoas, processos, modelo de entrega, governança, dados e tecnologia. Reconhecer como seu programa se comporta nessas áreas fornecerá uma visão do nível atual de maturidade da sua organização. Ao fazer isso, você pode identificar pontos fortes e fracos no nível do componente, enquanto faz uma avaliação sobre o modelo operacional abrangente e se ele é adequado ao propósito, é sustentável e bem integrado.

Ao definir as aspirações e meta de maturidade, vale a pena observar que não é necessário atingir maturidade comparável em todos os componentes da gestão de riscos de terceiros. Dependendo da priorização, alguns componentes podem ser mais desenvolvidos do que outros para atender às necessidades do negócio.

## 2. Transformar o seu programa

A KPMG investiu tempo e recursos significativos globalmente no projeto e desenvolvimento de um modelo de programa de TPRM ponta a ponta com base na nossa experiência global e intersetorial coletiva.

Nosso programa KPMG Powered Enterprise Risk — Third-Party Risk Management (KPMG TPRM) representa uma solução que permite a configuração pelos clientes. Ele é habilitado e apoiado por vários ativos, incluindo estruturas de governança, políticas, matrizes de funções e responsabilidades, metodologias de pontuação, questionários e modelos de relatórios.

Embora o modelo seja independente da tecnologia, nós o desenvolvemos usando as principais plataformas de governança, risco e *compliance* (GRC) para oferecer suporte à implementação rápida e melhorar o programa que ele está apoiando. Como não há uma abordagem única para o TPRM, acreditamos que calibrar e ajustar um conjunto completo de componentes para uma organização madura é fundamental para o sucesso do programa.

Melhorar um programa de TPRM em toda a empresa é uma iniciativa importante que requer recursos suficientes e o comprometimento total dos executivos seniores para se tornar um sucesso. É preciso ter clareza sobre os objetivos, como alcançá-los e o que é necessário para completar a jornada.

Com isso em mente, vale a pena assumir, desde o início, que a quantidade de esforço e as interdependências operacionais que serão necessárias foram subestimadas e tentar garantir investimentos adicionais antecipadamente. A automação da tecnologia e a capitalização da tendência de digitalização é algo que esperamos que continue nos próximos anos.

Em resposta, a KPMG desenvolveu relacionamentos com os principais fornecedores de tecnologia e de utilitários do setor para ajudar a aumentar a eficiência em torno da automação de processos e *due diligence* e o monitoramento contínuo dos controles. Estamos promovendo uma maior integração das diversas funções de risco para aproveitar os avanços nessas áreas e ajudar a melhorar a experiência do usuário.

## 3. Executar seu programa, mas planejar recursos para o inesperado

Na nossa experiência, um programa de TPRM totalmente operacional requer mais recursos para realizar as atividades de avaliação e monitoramento pré e pós-contrato. Os recursos de gestão de riscos de terceiros abrangem um modelo operacional interorganizacional e os profissionais precisam de um amplo conjunto de habilidades para gerenciar o conjunto completo de riscos. Isso pode dificultar a proteção de todos os recursos internamente.

Como a nossa pesquisa destaca, as organizações são desafiadas pela disponibilidade e habilidade de recursos e estão buscando maneiras melhores e mais inteligentes de gerenciar as atividades de TPRM. Algumas usam vários facilitadores tecnológicos e modelos de entrega alternativos para preencher essas lacunas de capacidade e se beneficiar das eficiências.

Considerando os nossos pontos fortes em risco e *compliance* e a nossa presença global, os clientes frequentemente nos pedem para executar os componentes contínuos de avaliação de risco do seu programa de gestão de riscos de terceiros, incluindo análises cibernéticas, avaliações de controles, sanções e combate ao suborno, análises de corrupção, entre outros, além da implementação da solução KPMG TPRM. Isso permite que um impulso seja estabelecido em torno do programa, enquanto ele ajuda a gerenciar os custos.

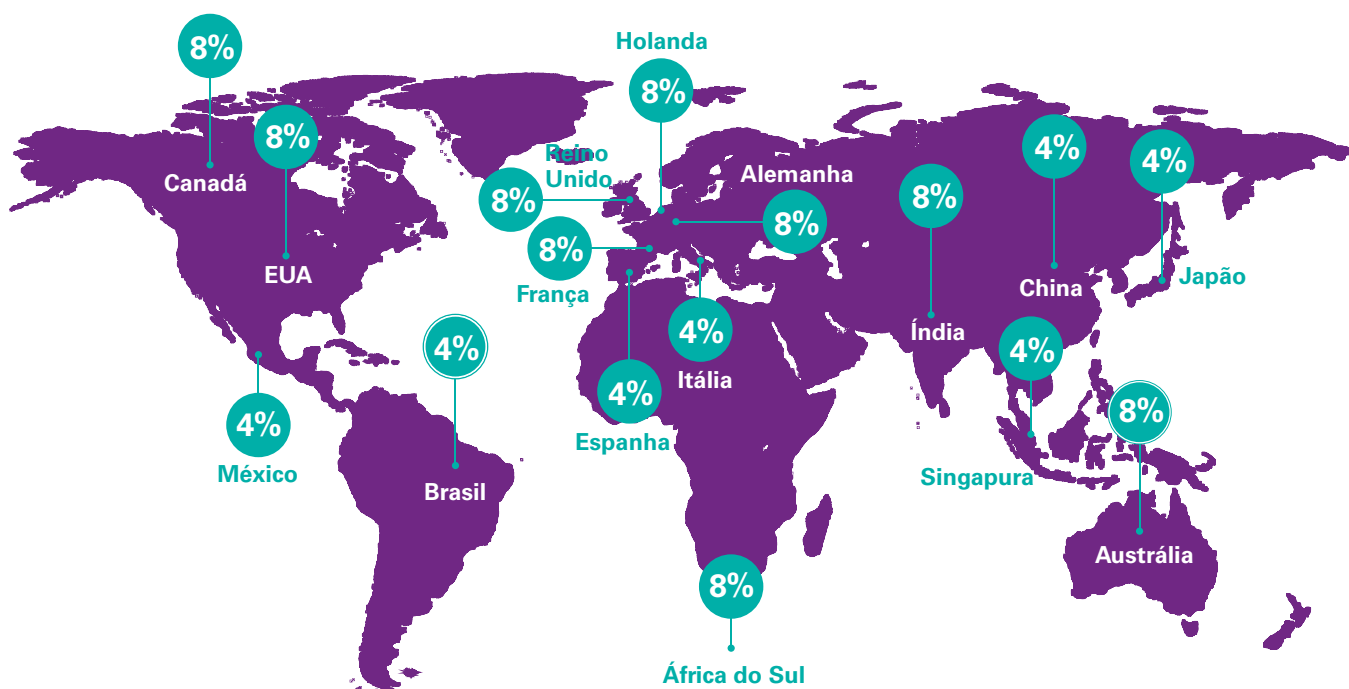
A equipe global de TPRM da KPMG está pronta para desenvolver programas de TPRM com a certeza de que as boas práticas de gerenciamento de risco são, em última análise, boas para os negócios, clientes e comunidades. Entre em contato conosco para ver como podemos ajudá-lo.

# Sobre a pesquisa

A KPMG realizou uma pesquisa *on-line* com 1.263 executivos seniores de gestão de riscos de terceiros, que trabalham para grandes empresas em 16 países, territórios e jurisdições e seis setores em todo o mundo.



Em qual país, território ou jurisdição sua empresa atua principalmente?

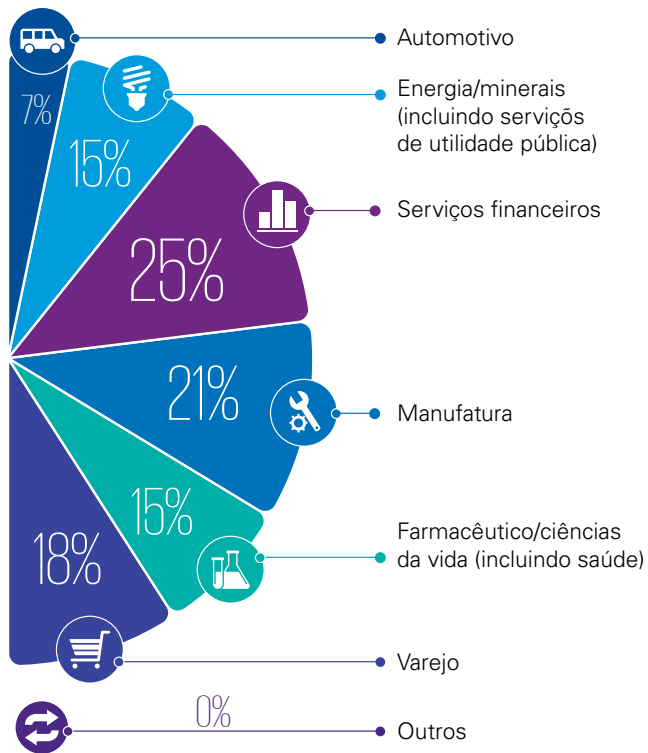


Fonte: KPMG. *Third-Party Risk Management Outlook 2022*. 2022.

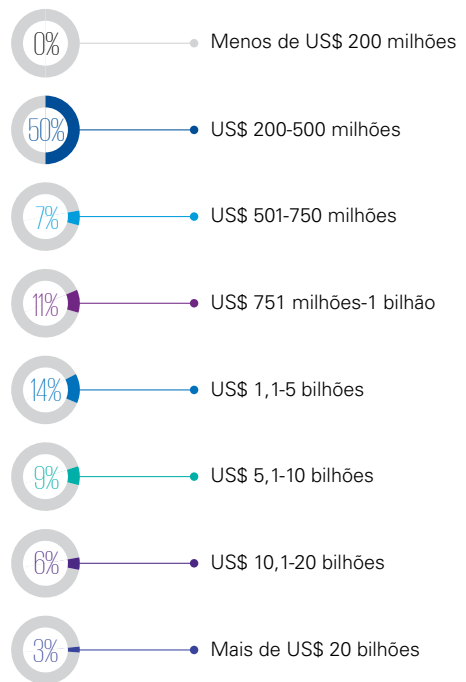




**Em qual setor sua empresa atua?**



**Qual é a receita anual global total da sua organização?**



Fonte: KPMG. *Third-Party Risk Management Outlook 2022*. 2022.

# Contatos

## Global

### David Hicks

Sócio-líder global de Forensics e Crimes Financeiros Globais e de Transformação da KPMG no Reino Unido  
E: david.hicks@kpmg.co.uk

### Alexander Geschonneck

Sócio-líder global de Gerenciamento de Risco de Terceiros da KPMG na Alemanha  
E: ageschonneck@kpmg.com

## Américas

### Greg Matthews

Sócio da KPMG nos EUA  
E: gmatthews1@kpmg.com

### Amanda Rigby

Sócia da KPMG nos EUA  
E: amandarigby@kpmg.com

### Enzo Carlucci

Sócio da KPMG no Canadá  
E: ecarlucci@kpmg.ca

### Sree Kunnath

Sócio da KPMG no Canadá  
E: skunnath@kpmg.ca

### Emerson Melo

Sócio-líder da prática de Forensic da KPMG no Brasil e na América do Sul  
E: emersonmelo@kpmg.com.br

### Alessandro Gratão

Sócio-diretor da prática de Forensic & Litigation e líder do CoETPRM da KPMG no Brasil  
E: alessandrogratao@kpmg.com.br

### Dino Almeida

Sócio-diretor e líder da prática de Corporate Intelligence da KPMG no Brasil  
E: dinoalmeida@kpmg.com.br

### Dalia Sierra

Sócia da KPMG no México  
E: daliasierra@kpmg.com.mx

## Europa, Oriente Médio e África

### Jon Dowie

Sócio da KPMG no Reino Unido  
E: jon.dowie@kpmg.co.uk

### Roy Waligora

Sócio da KPMG no Reino Unido  
E: roy.waligora@kpmg.co.uk

### Laurent Gobbi

Sócio da KPMG na França  
E: lgobbi@kpmg.fr

### Yohann Vermeren

Sócio da KPMG na França  
E: yvermeren@kpmg.fr

### Valerio Falcicchio

Sócio da KPMG na Itália  
E: valeriofalcicchio@kpmg.it

### Patrick Van Hardevelt

Diretor da KPMG na Holanda  
E: vanhardevelt.patrick@kpmg.nl

### Fernando Cuñado Garcia-Bernalt

Sócio da KPMG na Espanha  
E: fcuñado@kpmg.es

## Ásia-Pacífico

### Gavin Rosettenstein

Sócio da KPMG na Austrália  
E: gavin1@kpmg.com.au

### Srinivas Potharaju

Sócio da KPMG na Índia  
E: srinivasbp@kpmg.com

### Srijit Menon

Diretor da KPMG na Índia  
E: srijitmenon@kpmg.com

### Frank Mei

Sócio da KPMG na China  
E: frank.mei@kpmg.com

### Goro Araki

Diretor da KPMG no Japão  
E: Goro.Araki@jp.kpmg.com

### Lem Chin Kok

Sócio da KPMG em Singapura  
E: clem@kpmg.com.sg

# Profissionais

## Joy St. John

Diretora da KPMG nos EUA

## Zeynep Turesin Soylu

Diretora da KPMG na Austrália

## Nicole Trawick

Gerente da KPMG nos EUA

A prestação de todos ou de alguns dos serviços aqui descritos pode não ser permitida para clientes de auditoria da KPMG e suas afiliadas ou entidades relacionadas.



**Ser inovador  
transforma negócios.**

#KPMGTransforma



Baixe o  
nosso APP

[kpmg.com.br](https://kpmg.com.br)



[/kpmgbrasil](https://www.youtube.com/kpmgbrasil)

Ao longo deste documento, “nós”, “KPMG” e “nosso” referem-se à rede de firmas-membro independentes que operam sob o nome KPMG e afiliadas à KPMG International, ou a uma ou mais dessas firmas ou à KPMG International. A KPMG International não presta serviços a clientes. Nenhuma firma-membro possui qualquer autoridade para obrigar ou vincular a KPMG International ou qualquer outra firma membro em relação a terceiros, nem a KPMG International possui qualquer autoridade para obrigar ou vincular qualquer firma membro.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo ou entidade específico. Embora envidemos nossos maiores esforços para fornecer informações precisas e oportunas, não pode haver garantia que tais informações sejam precisas na data de seu recebimento ou que continuarão sendo precisas no futuro. Ninguém deve tomar ações com base em tais informações sem a consultoria profissional apropriada após um exame detalhado da situação específica.

© 2022 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), uma entidade suíça. As firmas membro da rede KPMG de firmas independentes estão afiliadas à KPMG International. A KPMG International não presta serviços a clientes. Nenhuma firma-membro possui qualquer autoridade para obrigar ou vincular a KPMG International ou qualquer outra firma membro em relação a terceiros, nem a KPMG International possui qualquer autoridade para obrigar ou vincular qualquer firma membro. Todos os direitos reservados.

O nome KPMG e seu logotipo são marcas comerciais ou marcas comerciais registradas da KPMG International.

Projetado pela Evalueserve.

Nome da publicação: Third-Party Risk Management Outlook 2022

Número da publicação: 137813-G

Data da publicação: janeiro de 2022