

Aumentando e protegendo os relacionamentos com terceiros



Conforme as organizações globais se esforçam para aumentar as receitas, otimizar seu desempenho de negócios e fortalecer a governança corporativa, muitas estão focando atenção aos relacionamentos com parceiros de negócios. Diversas organizações rotineiramente perdem receitas, taxas de licenciamento e *royalties*, ou pagam valores maiores do que deveriam a terceiros com os quais possuem acordos contratuais. Por quê?

Um relacionamento típico com o parceiro de negócios envolve um acordo baseado na confiança transformado em um contrato por escrito que exige a prestação de contas de informações—tais como vendas sob uma licença, registros de pagamentos ou divulgação de despesas. Muitas vezes, uma prestação de contas equivocada ocorre em função de mal-entendidos, equívocos e erros de apresentação deliberados, e todas essas situações levam a riscos financeiros.

É importante considerar como a sua organização está monitorando o cumprimento dos seus relacionamentos contratuais com terceiros, identificando erros e, em última análise, ajudando a recuperar a receita perdida ou as cobranças a maior. Para ajudá-lo a gerenciar e proteger seus relacionamentos com parceiros comerciais e impulsionar um maior retorno sobre o investimento (ROI), devemos considerar as seguintes questões:



Conformidade dos fornecedores

(Aplicável caso a sua empresa contrate terceiros/ fornecedores externos de produtos ou serviços)

Despesas

- Você possui acordos significativos com terceiros que incluem preço de custo acrescido (*cost-plus*), garantias de melhoria de processos ou proteção da propriedade intelectual?
- Você possui acordos do tipo cliente mais favorecido, *best-in-class* ou outros acordos de preço derivados/complexos em vigor com quaisquer de seus terceiros?
- Você possui preço de transferência, canais de vendas autorizados, entrega no prazo, garantias de qualidade ou outros termos e condições complexos com quaisquer dos seus terceiros?
- Seus contratos de arrendamento de instalações de longo prazo (mais de três anos) contêm cláusulas de aumento de preços, alocações de manutenção de áreas comuns ou disposições de transferência de despesas?
- Que mecanismo você possui para revisar os gastos dos seus terceiros e para realizar uma avaliação de riscos da sua população de terceiros e reagir apropriadamente a esses riscos?
- Você possui um programa de conformidade (*compliance*) em funcionamento para monitorar os fornecedores no que tange à aderência dos termos e condições dos seus contratos? Quais parceiros de conformidade externos você utiliza, e você está totalmente satisfeito com o desempenho?

Receita

- Você estendeu seus preços para clientes mais favorecidos para seus clientes do governo ou setor privado? Você analisa regularmente a conformidade com esses requisitos no que tange a implicações potenciais de relatórios financeiros e outros riscos?
- Você possui acordos significativos de *joint venture* ou marketing conjunto? Você possui informações suficientes e precisas para essas atividades para monitorar adequadamente os resultados e identificar tendências?

Conformidade das licenças de software

(Aplicável caso a sua empresa seja fabricante de softwares)

- Você comercializa os *softwares* que fabrica? Você vende diretamente para os usuários finais? Utilizando revendedores externos? Por meio de parceiros de canal/OEM que incorporam ou agregam seu *software* no(s) seu(s) próprio(s) produto(s)?
- Como você licencia os *softwares* que você fabrica? Seu modelo de licenciamento é do tipo por processador? Por usuário? Por usuário simultâneo? Por ambiente de sistema operacional?
- Seus contratos de licenciamento possuem termos especiais que visem a restringir o uso do *software* (por exemplo: para uso interno, somente para desenvolvimento etc.). Eles possuem um direito a auditoria?
- Você possui controles técnicos funcionais em vigor para cada um dos seus produtos de *software* para evitar a emissão de um número de licenças excessivo?
- Você atualmente possui um programa de *compliance* / conformidade em vigor? Quais parceiros de conformidade externos você utiliza, e você está totalmente satisfeito com o desempenho?



Gerenciamento de ativos de *software* (SAM)

(Aplicável caso a sua empresa licenciou/utilizar quantidades significativas de *software*)

- Quanto você gasta com o licenciamento e suporte/ manutenção de *software* anualmente? Quantos *desktops/ laptops* e servidores você possui?
- Você foi auditado recentemente por um dos seus fabricantes de *software* no que se refere à conformidade dos seus acordos de licenciamento de *software*? Quais foram os resultados?
- Você passou recentemente por mudanças organizacionais significativas que poderão afetar a posição de licenciamento de *softwares*, como uma fusão, aquisição ou alienação? Você está se aproximando da data de renovação de quaisquer contratos de licenciamento de *software* significativos?
- Qual é o nível de centralização e controle da sua aquisição de *softwares* em todas as áreas da sua empresa? Você sabe a quantos *softwares* tem direito de uso e conhece as restrições contratuais que limitam esse uso?
- Qual é o nível de centralização e controle de *softwares* em todas as áreas da sua empresa? Você conhece quantos *softwares* instalados e quantas licenças de *software* essas instalações estão consumindo?
- Você sabe por quantos *softwares* pagou e instalou que não estão sendo utilizados atualmente?
- Você recentemente buscou uma estratégia de virtualização no(s) seu(s) data center(s)? Você otimizou o seu licenciamento de *software* para maximizar os benefícios de custo dessa estratégia?
- Você atualmente possui uma ferramenta de SAM implementada para identificação e conciliação de licenças de *software*? Você está plenamente satisfeito com os resultados dessa implementação?

Conformidade de canais

(Aplicável caso a sua empresa movimentar seu produto por meio de distribuidores, revendedores ou canais de varejo)

- De quais tipos de canais você recebe relatórios de ponto de venda ou dados de inventário? De distribuidores? Revendedores? Varejistas?
- Você oferece incentivos (por exemplo: preços especiais, promoções, proteção de preço, verbas de marketing etc.) para parceiros de canal com base no relatório de ponto de venda ou dados de inventário?
- Você possui problemas conhecidos ou percebidos de mercado paralelo (por exemplo: produto genuíno vendido por meio de canais não autorizados) ou problemas com produtos falsificados?
- Você possui processos maduros e controles funcionais em vigor para monitorar e administrar os relatórios de canais ou contabilização de programas de incentivos, reivindicações e pagamentos?
- Você atualmente possui um programa de *compliance*/ conformidade dos parceiros de canal/integridade de mercado funcional em vigor? Quais parceiros de conformidade externos você utiliza, e você está totalmente satisfeito com o desempenho?



Conformidade de agências de publicidade

(Aplicável caso a sua empresa utilize agências de publicidade)

- Você começou a questionar o retorno sobre o investimento (ROI) dos seus gastos publicitários?
- Sua publicidade tornou-se cada vez mais fragmentada entre canais alternativos de publicidade (por exemplo: TV, Internet, mídia impressa etc.)?
- Quanto você gasta com agências de publicidade por ano? O orçamento publicitário está aumentando? Há variações significativas nos orçamentos publicitários em comparação com os gastos efetivos?
- Os seus acordos com as agências publicitárias exigem que elas enviem relatórios periódicos dos gastos de mídia, despesas de produção e de tempo para suportar os custos totais de serviço?
- A agência de publicidade honrou e realizou os ajustes para qualquer cláusula de “true up” no contrato ao conciliar as horas estimadas com as horas efetivamente trabalhadas?
- A agência de publicidade forneceu-lhe documentação de conciliação de mídia (seja da própria agência ou de um terceiro) validando que os anúncios estão sendo veiculados?
- Seus acordos com as agências de publicidade são gerenciados de uma maneira centralizada? Eles possuem direito à auditoria?

Conformidade de administradores externos

(Aplicável caso a sua empresa utilize um terceiro para administrar sinistros de seguro próprio)

- Seus custos administrativos e de sinistros aumentaram significativamente? Todos os seus sinistros estão sendo pagos apropriadamente, de uma maneira precisa e pontual?
- O administrador externo realiza e cumpre todas as medidas e proteções necessárias de gerenciamento de custos?
- Seus fornecedores cumprem todos os prazos definidos pelo estado e leis para reduzir sua exposição a pedidos de indenização realizados de má-fé?
- Você possui uma estratégia documentada e funcional para gerenciar seus administradores externos?
- Você realiza monitoramento de rotina do desempenho do administrador externo, reporta e compara seu desempenho com os padrões do setor?



Conformidade de *royalties*

(Aplicável caso a sua empresa licenciar sua propriedade intelectual/marcas)

- Qual volume de receitas de *royalties* você gera por ano?
- Qual é a origem da sua receita de *royalties*? Diretamente dos clientes finais?
- Você licencia sua propriedade intelectual ou marca(s)? Com base em um percentual das vendas? Por unidades vendidas? Pela medida física total (por exemplo: peso, volume, metro quadrado, etc.)? Por outras métricas de licenciamento?
- Seus contratos de licenciamento contêm disposições sobre a medida das métricas de licenciamento e cálculos de *royalties* associados que poderão potencialmente ser mal interpretadas por um licenciado? Os contratos incluem direito à auditoria?
- Você possui problemas conhecidos ou evidências de pagamentos indevidos de licença ou *royalties*?
- Você possui um programa de conformidade de *royalties* funcional em vigor? Quais parceiros de conformidade externos você utiliza, e você está totalmente satisfeito com o desempenho?

Conformidade de distribuidores de conteúdo digital

(Aplicável caso a sua empresa licenciar/distribuir conteúdo digital por meio de provedores de serviço)

- Seus modelos de receita negociados com Provedores de Serviços Digitais (PSDs) ou Provedores de Serviços Móveis (PSMs) exigem comparação de múltiplos cenários antes de o pagamento ser realizado (por exemplo: receita publicitária vs. receita de *download* vs. número de assinantes vs. número de *downloads/streams* etc.)?
- Seus PSDs e PSMs utilizam partes técnicas como agregadores para hospedar conteúdo e reportar informações de utilização?
- Seus PSDs e PSMs (ou suas partes técnicas) processam instruções de *royalties* via um processo manual ou isso é feito por meio de um sistema automatizado?
- Você assegura que as partes interessadas (internas, bem como PSDs, PSMs e partes técnicas) entendem os termos negociados e estão confortáveis com suas capacidades técnicas e de processamento antes de o acordo digital ser assinado?
- Você possui evidências de que os *royalties* de conteúdo digital de outras empresas lhe foram reportados com erro?
- Seus PSDs e PSMs reportam os *royalties* para você no prazo e de acordo com o(s) seu(s) formato(s) de relatório(s) desejado(s)?
- Você possui a infraestrutura de análise de dados apropriada internamente para realizar uma análise de conformidade eficaz dos seus PSDs ou PSMs?
- Você possui as habilidades e os conhecimentos internos das tecnologias e dos sistemas utilizados na distribuição de conteúdo *on-line*/móvel para realizar uma análise de conformidade eficaz dos seus PSDs ou PSMs?





Gerenciamento da propriedade intelectual

(Aplicável caso a sua empresa não possuir processos de gerenciamento de Propriedade Intelectual (PI) atuais e eficazes)

- Quais processos e controles você implementou que lhe permitem proteger efetivamente sua PI mais valiosa, como segredos comerciais, patentes e marcas registradas?
- Você possui políticas e processos documentados sobre a captura, aquisição, proteção, cumprimento, gerenciamento e prevenção da exploração da sua PI?
- Você possui ocorrências conhecidas ou suspeitas de vazamento ou violação da PI? Você tomou qualquer ação contra os infratores ou remediou quaisquer danos?

Aumentando a governança de contratos para diminuir o risco, elevar a receita e reduzir os custos

A prática de Contract Compliance Services (CCS) da KPMG auxilia seus clientes a identificar erros nos relatórios financeiros e estabelecer (ou retomar) o ponto de partida de conformidade que sustenta os relacionamentos com parceiros comerciais (por exemplo: revendedores, licenciados, clientes, administradores externos etc.). Estabelecer esse ponto de partida pode revelar constatações significativas, resultando em potenciais cobranças ou economias, fatos que afetam o retorno sobre o investimento (ROI). Os projetos de CCS também podem ajudar a melhorar a comunicação e o entendimento dos termos e obrigações contratuais entre nosso cliente e seus parceiros comerciais, e pode levar a processos de relatórios aprimorados.

Os projetos de CCS incluem serviços em Conformidade de Fornecedores, Conformidade de Licenças de Software, Gerenciamento de Ativos de Software (SAM), Conformidade de Canais, Conformidade de Royalties, Conformidade de Distribuidores de Conteúdo Digital, Conformidade de Agências de Publicidade, Conformidade de Administradores Externos e Gerenciamento da Propriedade Intelectual.

A diferença da KPMG

Obter o valor integral a receber de contratos é claramente uma preocupação central nas empresas atuais. Os benefícios potenciais de um projeto de CCS da KPMG incluem:

- aumento da receita/maior redução de custos.
- maior retorno sobre o investimento (ROI).
- cumprimento das obrigações contratuais.
- melhora no relacionamento com os principais parceiros comerciais.
- processos de relatórios contratuais próprios mais eficazes.
- maior proteção da propriedade intelectual.

Contato

Para mais informações sobre a prática de Contract Compliance Services da KPMG, favor contatar:

Diogo Dias

Sócio, Contract Compliance Services

Tel.: (11) 2183-3177

dsdias@kpmg.com.br

kpmg.com/BR

Conteúdo traduzido para a língua portuguesa da publicação "Improving and Protecting Third-party Relationship" KPMG LLP.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo específico ou entidade. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender qualquer ação sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

O nome KPMG, o logotipo e "cutting through complexity" são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

© 2011 KPMG Risk Advisory Services Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. Criação: Criaderia