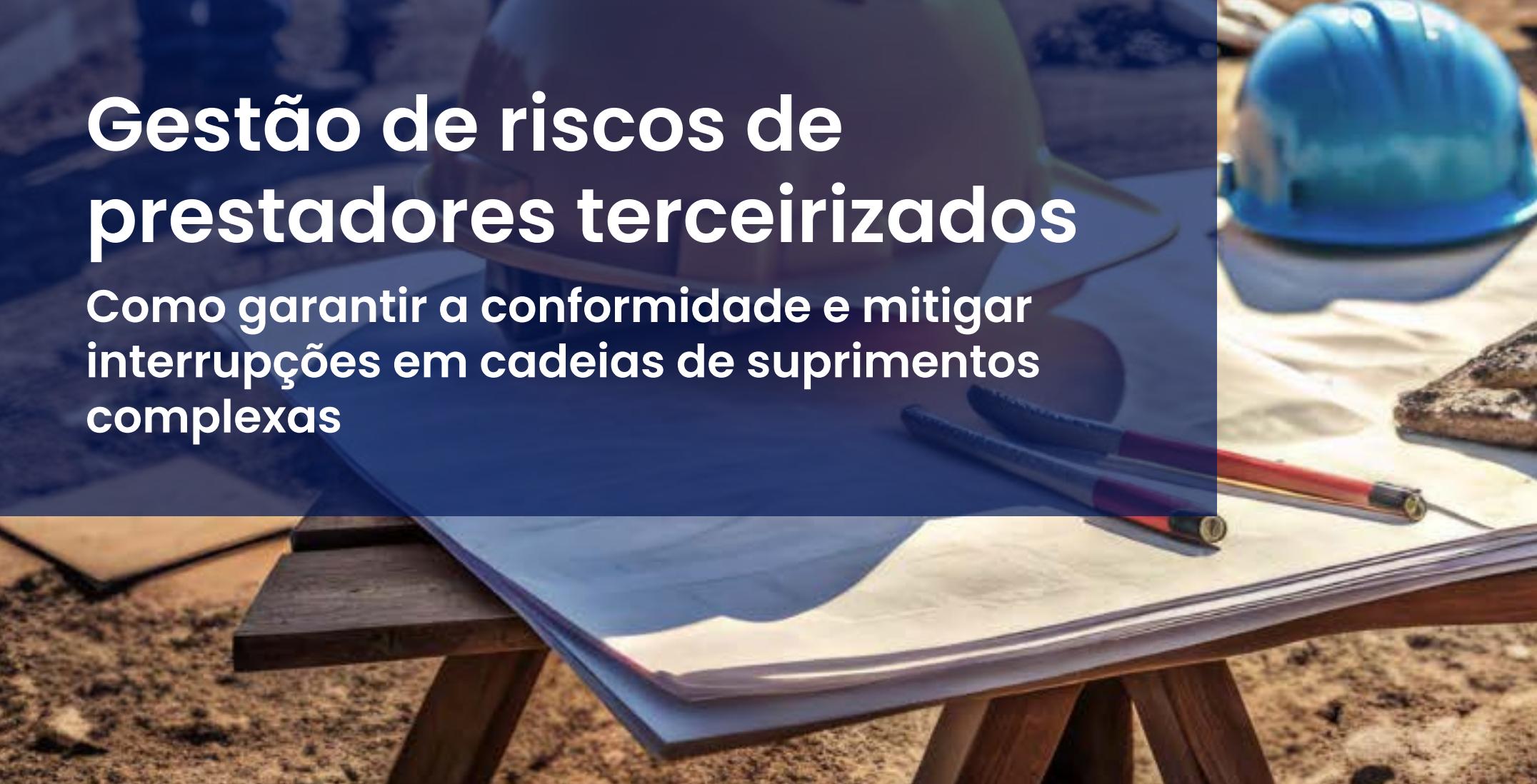




Gestão de riscos de prestadores terceirizados

Como garantir a conformidade e mitigar interrupções em cadeias de suprimentos complexas



Os riscos de prestadores terceirizados na cadeia de suprimentos

Dada a complexidade das cadeias de suprimentos atuais, nunca foi tão importante contar com prestadores terceirizados. Com eles, as organizações contratantes conseguem realizar projetos com mais eficiência e especialização, ao mesmo tempo que promovem contratações locais, a diversidade e iniciativas ambientais. Estima-se que entre 60% e 70% do trabalho seja realizado por prestadores terceirizados,ⁱ que cuidam dos mais variados tipos de tarefas.

Considerando tamanha importância, é preocupante que 32,4% das interrupções em cadeias de suprimentos sejam decorrentes de prestadores terceirizados.ⁱⁱ Alguns dos riscos relacionados a eles são: falta de qualificações adequadas, práticas de trabalho com precariedade de segurança, ilícitudes trabalhistas e debilidade financeira. Infelizmente, dois terços dos clientes finais não conduzem os processos de due diligence necessários nos prestadores terceirizados de seus fornecedores principaisⁱⁱⁱ, ao passo que os prestadores terceirizados têm pouca ou nenhuma comunicação direta com seus clientes finais. Essa situação lamentável acontece porque, no universo da terceirização, há sempre um ou mais fornecedores principais entre o cliente final e o prestador terceirizado.

Para aproveitarem a terceirização ao máximo, é imprescindível que os clientes finais tenham visibilidade sobre a gestão de prestadores terceirizados e sejam responsáveis perante seus investidores em relação às suas decisões. Da mesma forma, prestadores de serviços principais e prestadores terceirizados podem contribuir muito na redução de riscos adequando suas práticas aos padrões de conformidade do cliente final, quantificando suas propostas de valor de ESG e oferecendo visibilidade sobre suas métricas de conformidade a toda a rede da cadeia de suprimentos.

Este relatório técnico:



Apresente uma visão geral dos termos, das responsabilidades e dos desafios do universo da terceirização



Debata os principais riscos relacionados a prestadores terceirizados



Apresente práticas recomendadas para mitigar esses riscos

SEÇÃO 1

Terceirização: termos importantes, responsabilidades e desafios

Termos importantes no universo da terceirização

Cliente final:

A empresa que contrata e paga um fornecedor direto em troca de mão de obra ou materiais.

Fornecedor direto:

Uma empresa contratada pelo cliente final para fornecer materiais ou prestar serviços. Também pode atuar como prestadora terceirizada.

Prestador de serviços principal:

Um fornecedor que contrata prestadores terceirizados para executar o trabalho para o cliente final.

Prestador terceirizado:

Realiza tarefas ou serviços específicos de acordo com instruções de um prestador de serviços. Não tem relacionamento direto com o cliente final.

Gestão de prestadores terceirizados:

O processo de contratação, treinamento e supervisão de prestadores terceirizados. Quanto mais camadas houver entre o cliente final e o prestador terceirizado, maior será o risco.

Funções e responsabilidades no universo da terceirização

Para que a gestão de prestadores de serviços seja eficaz, é preciso compreender as funções e responsabilidades dentro da rede da cadeia de suprimentos. Cada organização é um "nó" da rede, que, por si só, é uma teia dinâmica sem um ponto central. É comum que as funções mudem, pois uma mesma empresa pode ser a cliente em um contrato, mas uma prestadora terceirizada em outro. Por ser um ambiente fluido, todas as partes precisam cuidar da gestão de riscos para manter a estabilidade da rede.

Um dos maiores erros que um cliente final pode cometer é supor que está incólume aos riscos de um prestador terceirizado, ou que investir no sucesso dos prestadores terceirizados não incentiva seu próprio sucesso ou o sucesso dos prestadores de serviços principais ou dos investidores. Sem uma estratégia séria de gestão de riscos, as responsabilidades ficam soltas entre o cliente final, os fornecedores principais e os prestadores terceirizados, sem que nenhuma das partes as assumam. Essas posturas também impedem que aproveitamento do potencial das redes de cadeias de suprimentos. Ao assumir mais responsabilidade e conquistar mais visibilidade do que acontece na rede, cada uma das partes envolvidas poderá identificar mais oportunidades de crescimento.

Responsabilidades dos clientes finais

- Definir o escopo e os requisitos dos projetos: detalhar os projetos de forma clara, com especificações técnicas, padrões de qualidade, prazos e orçamentos.
- Avaliar fornecedores diretos e prestadores de serviços principais: pré-qualificar todos os fornecedores diretos e prestadores de serviços principais para ter certeza de que eles têm treinamentos adequados, seguros, qualificações, sistemas de segurança e processos que atendem a padrões de conformidade.
- Estabelecer padrões e expectativas de conformidade: comunicar padrões de conformidade ao prestador de serviços principal e garantir que eles sejam aplicados aos prestadores terceirizados.
- Monitorar e supervisionar: analisar e inspecionar regularmente o cumprimento dos padrões de conformidade e os objetivos de trabalho.

Responsabilidades dos prestadores de serviços principais

- Atuar como o intercessor: contratar prestadores terceirizados e atender às expectativas contratuais.
- Manter licenças e seguros: cumprir todas as obrigações legais.
- Avaliar, treinar e monitorar prestadores terceirizados: garantir que os prestadores terceirizados sejam qualificados e estejam desempenhando suas funções de acordo com os padrões de conformidade estabelecidos pelo cliente final.
- Gerenciar relacionamentos: manter uma comunicação clara com os prestadores terceirizados e os clientes finais, gerenciar o desempenho e cuidar da pontualidade dos projetos.
- Eliminar perigos: implementar medidas de segurança e cuidar da gestão de riscos.

Responsabilidades de prestadores terceirizados

- Manter licenças e seguros: cumprir todos os requisitos legais e regulatórios.
- Fazer os treinamentos necessários: garantir que sua força de trabalho seja devidamente treinada para reduzir o risco de lesões ou mortes.
- Disponibilizar mão de obra ou materiais: prestar um serviço de qualidade conforme previsto em contrato.
- Relatar problemas e o andamento do trabalho: comunicar problemas e manter o prestador de serviços principal a par do andamento do trabalho.



Desafios comuns no universo da terceirização

A terceirização nas cadeias de suprimentos proporciona muitos benefícios, como a diversidade na força de trabalho, flexibilidade no atendimento de necessidades, acesso a especialistas e benefícios locais. Contudo, também há desafios que costumam demandar soluções tecnológicas. Vemos isso principalmente quando há um grande número de prestadores terceirizados que podem estar trabalhando para fornecedores principais. Na rede Avetta, por exemplo, alguns fornecedores principais supervisionam centenas de prestadores terceirizados. A gestão de redes de tão vastas e tão complexas pode ser um enorme desafio.

Desafios dos clientes finais

Os clientes finais suportam riscos como danos à reputação quando há prestadores terceirizados sem um contrato direto. Eles podem supor que o prestador de serviços principal esteja cuidando de tudo, mas a falta de visibilidade sobre os prestadores terceirizados os impede de gerenciar esses riscos de forma responsável.

Os grandes desafios dos clientes finais são:

- **Suposições contratuais:** supor que a responsabilidade do prestador de serviços principal protege os clientes finais contra todos os riscos e consequências é uma estratégia de previsão de riscos perigosa.
- **Risco à reputação:** os clientes finais até podem não ser responsáveis legais ou financeiros por eventuais incidentes, mas não estão ilesos de danos à reputação.
- **Risco organizacional:** o cliente final pode ser prejudicado se não houver uma estrutura de sistemas integrados, cibersegurança, saúde e segurança e gestão de riscos de prestadores terceirizados. Esses riscos se multiplicam na organização do cliente final, podendo, inclusive, se alastrar para parcerias existentes na rede da cadeia de suprimentos.
- **Vastidão das redes de prestadores terceirizados:** sem soluções tecnológicas robustas, a pré-qualificação, a gestão e a supervisão da grande quantidade de prestadores terceirizados trabalhando para fornecedores principais podem ficar prejudicadas.

Desafios de prestadores de serviços principais

Os prestadores de serviços principais precisam do mesmo grau de isolamento contra riscos financeiros e interrupções de projetos que os clientes finais. Caso não façam a pré-qualificação de seus prestadores terceirizados e não se mantenham responsáveis perante seus clientes finais, os prestadores de serviços principais ficarão desprotegidos.

Os grandes desafios dos prestadores de serviços principais são:

- **Pré-qualificação de prestadores terceirizados:** a dificuldade para identificar e avaliar prestadores terceirizados responsáveis faz com que seja um desafio cumprir contratos e distribuir as responsabilidades de forma adequada.
- **Falta de tecnologia:** muitos prestadores de serviços principais carecem de tecnologia para simplificar o gerenciamento de risco de prestadores terceirizados. Sem um suporte tecnológico integrado, há ruídos na comunicação e dificuldade para gerenciar os problemas.
- **Cumprimento dos padrões dos clientes finais:** os prestadores de serviços principais costumam ter dificuldade para compreender e implementar os padrões dos clientes finais. Esse problema ganha proporções maiores pelo fato de não ser comum a existência de canais de comunicação claros entre os clientes finais, os prestadores de serviços principais e os prestadores terceirizados.

Desafios de prestadores terceirizados

Os prestadores terceirizados não têm acesso direto aos clientes finais e podem se sentir menos responsáveis devido à falta de visibilidade. Esse distanciamento pode impedir que eles atendam a altos padrões de conformidade, sobre os quais, em alguns casos, eles não chegam nem a tomar conhecimento.

Os grandes desafios dos prestadores terceirizados são:

- **Falta de supervisão:** a insuficiência de supervisão por parte dos prestadores de serviços principais e a falta de acesso aos recursos necessários atrapalham a solução de problemas e a gestão de mudanças.
- **Distanciamento:** quanto mais distante o cliente final estiver do prestador terceirizado, menor será a precisão da comunicação, o atendimento de expectativas e padrões, a clareza das informações dos projetos e o cumprimento de treinamentos.
- **Problemas de responsabilidade:** o descumprimento de padrões pode gerar riscos à saúde e segurança, retrabalho e perda de contratos.
- **Falta de tecnologia:** Sem um suporte tecnológico integrado, há ruídos na comunicação e dificuldade para gerenciar os problemas.

SEÇÃO 2

Os riscos ocultos do universo da terceirização

Os riscos dos prestadores terceirizados são inerentemente ocultos

Como já mencionado, o principal motivo para os riscos relacionados aos prestadores terceirizados serem tão altos é a falta de visibilidade por parte do cliente final (e, às vezes, até por parte do fornecedor principal, considerando que a terceirização pode se estender por múltiplas camadas). Muitas empresas avaliam, pré-qualificam e exigem contratos principais firmados apenas com os prestadores de serviços diretos e prestadores de serviços principais, sem um vínculo direto ou visibilidade com os prestadores terceirizados. Essa estrutura oculta os indicadores de risco associados aos prestadores terceirizados, aumentando a chance de incidentes ou violações.

Para muitos clientes finais, a solução é confiar que os prestadores de serviços principais farão uma boa avaliação de potenciais prestadores terceirizados, garantirão que eles têm as qualificações adequadas e farão valer os requisitos de conformidade. Essa expectativa pode até constar de rigorosos acordos contratuais com o fornecedor principal, responsabilizando-o por eventuais danos causados por seus prestadores terceirizados e isentando o cliente final de todas as responsabilidades legais ou financeiras.

Infelizmente, essa postura não considera as várias consequências graves que recaem sobre o cliente final quando um prestador terceirizado se envolve em um incidente, tais como: prejuízos à qualidade dos projetos, atrasos significativos, ameaças cibernéticas, manchas à reputação da empresa e violações regulatórias. Do ponto de vista dos acionistas, trabalhadores, consumidores, investidores e órgãos reguladores, não importa se o cliente final “tem responsabilidade contratual” quando há ilícitudes trabalhistas, grandes atrasos ou massacre da mídia em relação a um incidente associado à empresa. Além disso, países como o Canadá estão começando a propor leis, como o projeto de lei S-211, que responsabiliza as empresas pelas atividades de toda a sua cadeia de suprimentos.^{iv}

Cenários comuns de riscos de prestadores terceirizados

- **Incidentes de segurança:** sem uma avaliação direta, o cliente final não tem como saber quais são as qualificações dos prestadores terceirizados que estão trabalhando em um projeto. Trabalhadores sem treinamento e condições precárias de segurança colocam todos em risco, aumentando a probabilidade de acidentes.
- **Problemas de direitos humanos e trabalhistas:** quando um cliente final não supervisiona a rede estendida de prestadores terceirizados e fornecedores mais distantes da cadeia de suprimentos, questões como condições precárias de trabalho, remuneração injusta, trabalho infantil, escravidão moderna e muitas outras situações podem ficar ocultas.
- **Instabilidade financeira:** em geral, prestadores terceirizados são pequenas empresas que tendem a ter mais vulnerabilidade financeira. Sem uma avaliação direta, o cliente final não tem como saber se um terceirizado de um terceirizado de um terceirizado está à beira da falência, uma situação que pode causar atrasos, ilícitudes trabalhistas, condições precárias de segurança ou problemas de qualidade.
- **Qualidade:** quando um prestador de serviços principal terceiriza etapas de fabricação, produção, distribuição ou mão de obra para um ou mais prestadores de serviços, o cliente perde a visibilidade crucial sobre a qualidade de todos os componentes do produto final.
- **Ameaças cibernéticas:** cada integrante de uma cadeia de valor é um ponto de vulnerabilidade quando o assunto é cibersegurança. As consequências de um ataque cibernético no menor dos prestadores terceirizados podem se alastrar por toda a cadeia de suprimentos.
- **Brechas na terceirização:** prestadores de serviços de alto risco podem tentar burlar os padrões e processos de conformidade de cliente finais se candidatando para trabalhar como prestadores terceirizados de um dos fornecedores principais.

Impacto de incidentes com prestadores terceirizados

Todos esses cenários de risco podem ter graves consequências para o cliente final caso ocorra algum incidente, independentemente da responsabilidade direta nos âmbitos legal ou financeiro, tais como:

- Grave dano à marca e à reputação da empresa devido à vasta cobertura da mídia sobre um incidente, acontecimento ou violação.^v
- Atrasos em projetos quando algum prestador terceirizado se torna incapaz de executar um trabalho porque faliu, sofreu um acidente ou se envolveu em outro tipo de infortúnio.^{vi}
- Problemas nos negócios decorrentes de incidentes cibernéticos^{vii}, recalls^{viii}, investigações e outros casos.
- Insatisfação de investidores, colaboradores e consumidores.^{ix}
- Sanções, multas e suspensão de projetos devido a violações regulatórias por parte de prestadores terceirizados.^x

Está claro que confiar nos prestadores de serviços principais para garantir as qualificações e a conformidade dos prestadores terceirizados é um modelo de gerenciamento de risco bastante temerário. Portanto, cabe aos clientes finais aplicarem aos prestadores terceirizados os mesmos requisitos rigorosos de avaliação e conformidade vigentes para prestadores de serviços principais.

SEÇÃO 3

Práticas recomendadas para gerenciamento de risco de prestadores terceirizados

Para fazer a gestão adequada dos riscos e da conformidade de prestadores terceirizados, os clientes finais devem adotar uma postura deliberada de proatividade. Nesta seção, abordaremos as práticas recomendadas para gerenciar os riscos de prestadores terceirizados, com:



Requisitos de conformidade



Comunicação com prestadores de serviços principais e prestadores terceirizados



Monitoramento e supervisão

Estratégias e táticas de requisitos de conformidade

Os exemplos de conformidade e segurança vêm de cima

O desenvolvimento de uma estratégia de conformidade e segurança que abranja toda a empresa deve envolver decisões de alto escalão da organização para garantir a aplicação uniforme em todos os projetos. Como acontece em toda grande iniciativa, a postura da empresa em relação à mitigação de riscos e à garantia da conformidade de prestadores terceirizados deve começar pela alta administração. É praticamente impossível alcançar a uniformidade de padrões se não houver coesão e uma boa comunicação do apoio da camada hierárquica mais alta da organização. Políticas e práticas claras devem ser comunicadas em todos os níveis da empresa, da liderança corporativa aos supervisores de campo.

É obrigação dos prestadores terceirizados cumprir os requisitos de conformidade e segurança do cliente final

A metodologia mais eficaz de gerenciamento de risco de prestadores terceirizados é garantir que todos os requisitos de segurança e conformidade se apliquem tanto aos prestadores de serviços principais quanto aos prestadores terceirizados, seja no âmbito dos negócios ou dos trabalhadores. Isso garante que as práticas de mitigação de riscos se desdobrem com uniformidade por toda a cadeia de suprimentos, facilitando a gestão, o monitoramento e a supervisão por parte do cliente final (diferentemente do que acontece quando há regras exclusivas para fornecedores principais e para prestadores terceirizados).

Faça valer os requisitos no âmbito empresarial

Como acontece com qualquer prestador de serviços direto, é importante avaliar os prestadores terceirizados de forma abrangente no âmbito empresarial, incluindo o histórico e estatísticas de segurança, práticas e políticas de segurança e sustentabilidade, saúde financeira e possíveis vulnerabilidades cibernéticas. A avaliação direta de cada prestador terceirizado garante que o cliente final tenha a visibilidade e o controle para garantir que os mesmos padrões de qualidade e conformidade se aplicam a todos que trabalham com ele.



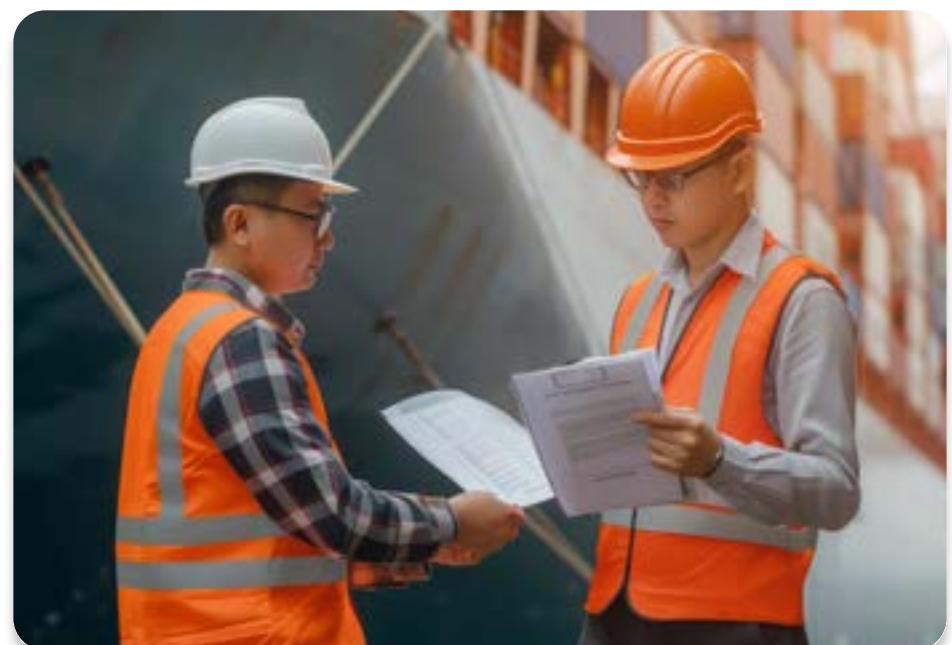
Faça valer a conformidade no âmbito dos trabalhadores e do local

A robustez da conformidade dos trabalhadores é especialmente importante para prestadores terceirizados, já que o local de trabalho pode apresentar muitos riscos. Todo trabalhador, seja ele um colaborador do cliente final, um prestador de serviços principal ou um prestador terceirizado, deve cumprir os mesmos padrões de treinamento e conformidade para entrar e desempenhar funções em um local de trabalho. Qualquer exceção diminui imediatamente a segurança para todos os demais trabalhadores.

Os controles de acesso e a segurança do local podem manter qualificações e treinamentos adequados dos trabalhadores, especialmente quando combinados com treinamentos on-demand para motoristas^{xii} e ferramentas locais de gerenciamento de risco.^{xiii}

Garanta a cobertura adequada de seguros

Os seguros são um elemento que pode não ser tão consistente entre prestadores de serviços principais e prestadores terceirizados. Os prestadores de serviços principais geralmente atendem à maioria dos requisitos de seguros, responsabilizando-se pelo trabalho executado por prestadores terceirizados. No entanto, é fundamental confirmar a cobertura da remuneração dos trabalhadores dos prestadores terceirizados para proteger o prestador de serviços principal e o cliente final.



Comunique-se com prestadores de serviços principais e prestadores terceirizados

Se a postura da empresa é de não interferir na gestão de prestadores terceirizados, a transição pra uma programa mais direto e proativo demandará clareza nas expectativas e na comunicação com todos os prestadores de serviços principais e prestadores terceirizados.

Após definir os requisitos dos prestadores terceirizados e como a sua empresa obterá e gerenciará os dados deles,^{xiii} faça o seguinte:



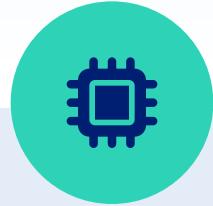
Tenha uma comunicação clara com os fornecedores principais:

Para mudar de verdade o programa de conformidade de prestadores terceirizados da sua empresa, os prestadores de serviços principais da sua empresa precisam estar bem informados e integrados. Vale a pena pensar em usar vários canais de comunicação, como reuniões gerais presenciais, webinars e e-mails para ajudar os prestadores de serviços a entender os novos requisitos do programa de prestadores terceirizados.



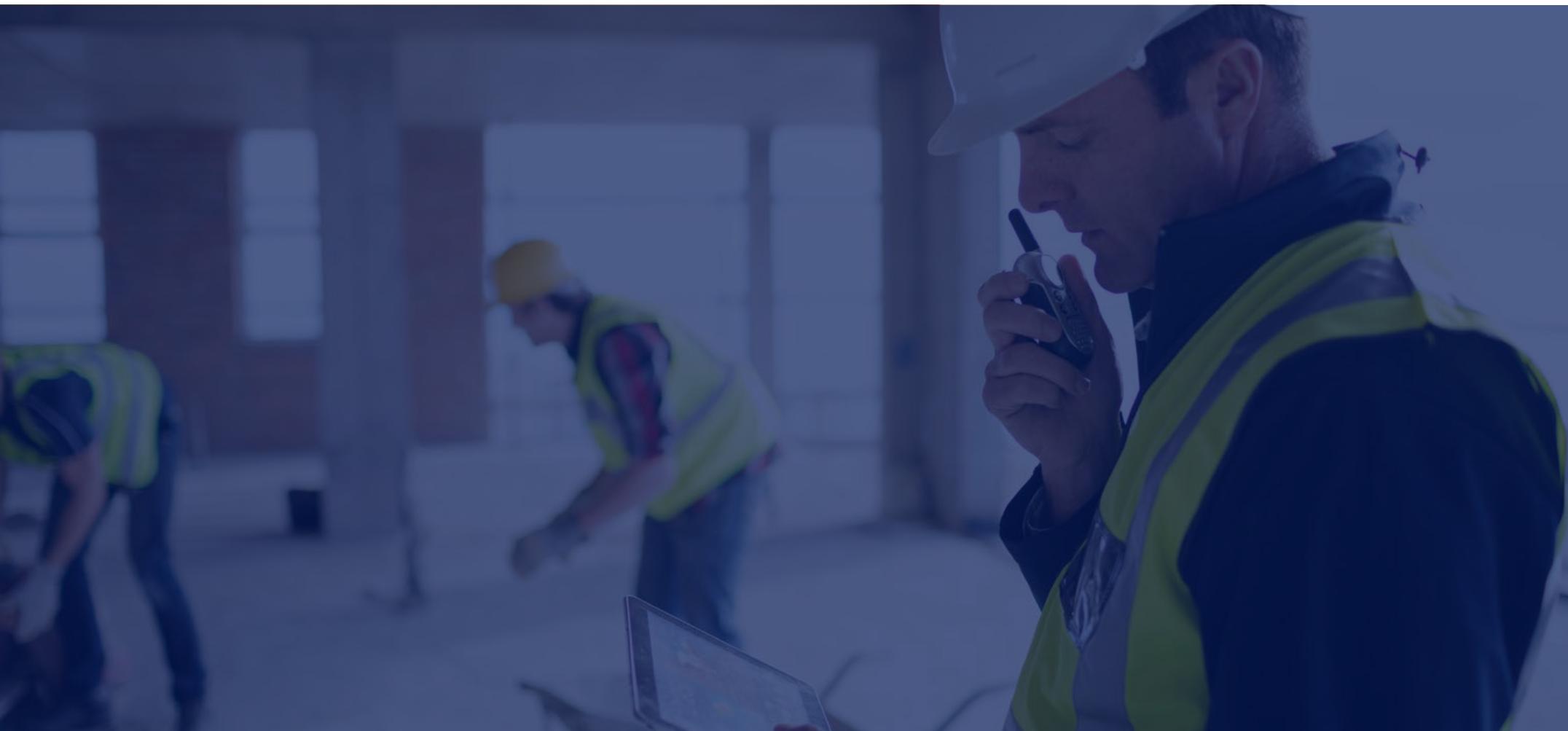
Reexamine seus contratos:

garanta que seus contratos especifique as dinâmicas de relacionamento entre a sua empresa, os prestadores de serviços principais e os prestadores terceirizados deles, com disposições claras sobre interações diretas, se necessário.

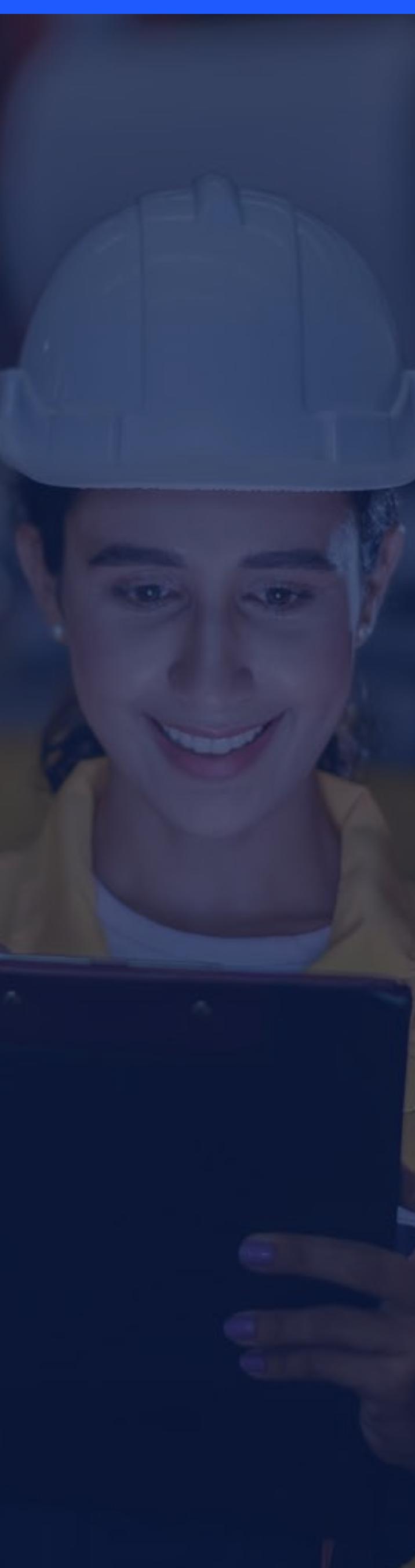


Use a tecnologia para pré-qualificar, contratar e monitorar prestadores terceirizados:

Lance mão de soluções tecnológicas modernas para pré-qualificar, contratar, monitorar e se comunicar com seus prestadores terceirizados. Garanta que seus prestadores de serviços principais sejam integrados e treinados para usar esses sistemas.



Monitoramento e supervisão

A close-up photograph of a woman wearing a white hard hat and a yellow safety vest over a blue shirt. She is smiling and has her hands clasped together in front of her. The background is dark and out of focus.

Mesmo com a melhor estratégia de gerenciamento de risco, os líderes de campo podem ficar tentados a abrir pequenas exceções para manter o ritmo dos projetos (por exemplo, permitir que um trabalhador entre em um local sem ter o treinamento adequado, desde que ele faça o treinamento em até uma semana). Da mesma forma, prestadores de serviços principais podem querer burlar os novos requisitos para acelerar a contratação de um prestador terceirizado. É por casos assim que o monitoramento e a supervisão da conformidade dos prestadores terceirizados são cruciais para manter seus padrões de segurança e sustentabilidade em toda a cadeia de suprimentos.

Conduza auditorias de conformidade, visite locais e faça inspeções periodicamente para garantir a qualificação e a conformidade adequadas dos prestadores de serviços principais e dos prestadores terceirizados da sua empresa. Isso é especialmente importante em operações internacionais independentes, a fim de garantir visibilidade e evitar riscos de segurança, trabalho infantil, problemas de qualidade e outros riscos que podem estar presentes em sua cadeia de suprimentos estendida.

As áreas que devem ser monitoradas e supervisionadas são:

- **Auditorias de manuais de segurança:** conduza auditorias abrangentes de manuais e documentos de segurança de prestadores terceirizados para conferir se os processos que eles seguem estão em sintonia com os padrões de conformidade da sua empresa, bem como para identificar lacunas relevantes.
- **Auditorias de implementação:** use auditorias mais profundas e rigorosas, que exijam documentação, certificados e outros materiais para garantir que os prestadores terceirizados implementam de forma adequada e seguem os procedimentos que estão estipulados em seus manuais de segurança.
- **Inspeções de campo:** tome medidas efetivas para observar de perto as práticas e comportamentos no local de trabalho. Essa postura permitirá conferir no mundo real o cumprimento dos requisitos da sua empresa, das regulamentações gerais de segurança e das leis locais.
- **Verificação de seguros:** analise e valide se a cobertura de seguros dos seus prestadores terceirizados atende aos requisitos específicos da sua empresa. Identifique limites de responsabilidades e as indenizações das apólices vigentes. Não se esqueça de monitorar e acompanhar os vencimentos das coberturas de seguros.
- **Riscos financeiros e de negócios:** conduza a due diligence dos prestadores terceirizados da sua empresa investigando a saúde financeira, as questões judiciais, as sanções e notícias negativas sobre os negócios deles.
- **Cibersegurança:** proteja sua empresa contra violações de dados e contratemplos operacionais monitorando a integridade cibernética de todos os integrantes da sua cadeia de suprimentos. Trabalhe com prestadores terceirizados para identificar possíveis ameaças e fortaleça a resiliência cibernética deles.

Conclusão

Clientes finais, prestadores de serviços principais e prestadores terceirizados compartilham a responsabilidade por uma rede da cadeia de suprimentos forte e eficiente. Gerenciar os riscos de prestadores terceirizados é fundamental para o sucesso e a estabilidade de todos os envolvidos, já que cada nó da rede tem um papel a desempenhar e algo a ganhar. O objetivo de todos é a conquista de bons resultados sustentáveis.

Portanto, os clientes finais têm um papel crucial no estabelecimento e na comunicação de expectativas claras para seus prestadores de serviços e prestadores terceirizados, a fim de garantir que cada nível da cadeia de suprimentos adote práticas responsáveis e assumam a responsabilidade por elas. Cabe aos clientes finais garantir a avaliação direta e a supervisão de todos os prestadores terceirizados presentes na rede de cadeia de suprimentos estendida, aplicando os mesmos requisitos abrangentes de conformidade válidos para os prestadores de serviços principais. O estabelecimento de padrões claros, uma comunicação robusta e um processo bem-definido de monitoramento e supervisão são os principais componentes de um programa sólido de conformidade de prestadores terceirizados.

Por fim, é recomendável que os clientes finais usem soluções de ponta para gerenciar os riscos da cadeia de suprimentos. Plataformas tecnológicas modernas atendem às necessidades de pré-qualificação, auditorias, análises de negócios, análises de riscos financeiros, monitoramento da cibersegurança e verificação de seguros em relação a prestadores terceirizados. Soluções desse tipo reduzem a burocracia, melhoram a comunicação entre as diversas camadas de fornecedores, viabilizam o monitoramento em tempo real de vários indicadores importantes, disponibilizam treinamento in loco para os trabalhadores, centralizam toda a documentação de pré-qualificação e conformidade e muito mais.

A Avetta é uma empresa de software como serviço (SaaS) que oferece soluções de gerenciamento de risco de cadeia de suprimentos. Nossa plataforma conta com a confiança de mais de 130 mil fornecedores em mais de 120 países. Acesse Avetta.com para saber mais sobre as nossas ferramentas de gestão de prestadores terceirizados, serviços de pré-qualificação e ofertas de marketplace.



Referências

ⁱ **Fonte:** Relatório de resiliência da cadeia de suprimentos de 2021 (em inglês);
<https://www.thebci.org/static/e02a3e5f-82e5-4ff1-b8bc61de9657e9c8/BCI-0007h-Supply-Chain-Resilience-ReportLow-Singles.pdf>

ⁱⁱ **Fonte:** Relatório de resiliência da cadeia de suprimentos de 2021 (em inglês);
<https://www.thebci.org/static/e02a3e5f-82e5-4ff1-b8bc61de9657e9c8/BCI-0007h-Supply-Chain-Resilience-ReportLow-Singles.pdf>

ⁱⁱⁱ **Fonte:** Relatório de resiliência da cadeia de suprimentos de 2021 (em inglês);
<https://www.thebci.org/static/e02a3e5f-82e5-4ff1-b8bc61de9657e9c8/BCI-0007h-Supply-Chain-Resilience-ReportLow-Singles.pdf>

^{iv} **Fonte:** O combate ao trabalho forçado com o projeto de lei S-211 (em inglês);
<https://www.ohscanada.com/sponsored/fighting-against-forced-labour-with-bill-s-211/>

^v **Fonte:** Trabalho infantil em fazendas da Nestlé: os problemas da gigante do chocolate não acabaram (em inglês);
<https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2015/sep/02/child-labour-on-nestle-farms-chocolate-giants-problems-continue>

^{vi} **Fonte:** Conheça seus direitos: defesas de credores quando um empreiteiro vai à falência (em inglês);
https://www.americanbar.org/groups/construction_industry/publications/under_construction/2022/fall2022/know-your-rights/

^{vii} **Fonte:** Delta cancela mais centenas de voos após apagão da CrowdStrike (em inglês);
<https://www.cbsnews.com/news/delta-crowdstrike-outage-flight-status/>

^{viii} **Fonte:** Como recalls de produtos têm um efeito dominó em toda a cadeia de suprimentos (em inglês);
<https://www.supplychaindive.com/news/product-recalls-supply-chain-visibility/546491/>

^{ix} **Fonte:** A Foxconn derrubou as ações da Apple? (em inglês);
<https://seekingalpha.com/article/926801-did-foxconn-bring-down-apple-stock>

^x **Fonte:** Lei da Cadeia de Suprimentos (em inglês);
<https://www.csr-in-deutschland.de/EN/Business-Human-Rights/Supply-Chain-Act/supply-chain-act>

Referências

^{xii} **Fonte:** Turbine a gestão de trabalhadores e a segurança no local de trabalho (em inglês);
<https://www.avetta.com/clients/solutions/health-and-safety/worker-management>

^{xiii} **Fonte:** Conheça a AskAva, sua assistente de risco com IA generativa;
<https://pages.avetta.com/Avetta-AskAva-Post-webinar.html>

^{xiv} **Fonte:** Amplie a visibilidade e a conformidade para seus prestadores terceirizados (em inglês);
<https://www.avetta.com/clients/solutions/health-and-safety/subcontractor-management>