# Padrões mínimos de conformidade para acessar investimentos

## UM GUIA PRÁTICO PARA EMPREENDEDORES

Novembro 2019

Partnerships for Forests

# sumário


Introdução 3

Governança Corporativa 8

Gestão Financeira 17

Gestão de Risco 21

Referências 28

# Introdução

É crescente a necessidade de engajamento da comunidade empreendedora na busca de soluções comerciais sustentáveis e voltadas a gerar impacto positivo para a sociedade e o meio ambiente. Existe também um conjunto de atores do setor público e privado, como investidores e doadores, dispostos a apoiar esses modelos de negócios sustentáveis.

Porém, antes de qualquer decisão de investimento, é comum que organizações que busquem apoio financeiro precisem passar por processos de verificação de conformidade, também conhecidos como diligência de risco (do inglês, due dilligence). Para organizações jovens e com pouca maturidade de negócios, tais processos podem ser desafiadores. No entanto, esses processos são uma etapa crucial para dar segurança a investidores antes de uma tomada de decisão.

ESSE GUIA PRÁTICO FOI DESENVOLVIDO COM O OBJETIVO DE APOIAR UMA GAMA DISTINTA DE EMPREENDEDORES – DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS A COOPERATIVAS E ASSOCIAÇÕES RURAIS - A DESENVOLVER COMPETÊNCIAS BÁSICAS PARA ENFRENTAREM PROCESSOS POR VEZES CRITERIOSOS DE VERIFICAÇÃO DE DILIGÊNCIA DE RISCOS E CONFORMIDADE.

Pela ótica de um investidor, organizações que estão em conformidade em aspectos como governança corporativa, gestão financeira e de riscos oferecem maior segurança para o investimento. Já do lado dos empreendedores, aqueles que estiverem mais bem preparados para responder a essas demandas terão maior facilidade no acesso a recursos.

Partnerships for Forests

O Partnerships for Forests (P4F) é um programa de cinco anos financiado pelo Departamento de Desenvolvimento Internacional (DFID) e pelo Departamento de Negócios, Energia e Estratégia Industrial (BEIS) do Reino Unido. Com atuação em regiões da África Central, Oriental e Ocidental, no Sudeste Asiático e na América Latina, o programa é voltado à promoção de negócios rurais sustentáveis.

O P4F dá suporte financeiro customizado na forma de investimento não reembolsável para iniciativas privadas ganharem maturidade de negócios. Além disso, também oferece assistência técnica especializada para o desenvolvimento de iniciativas comerciais. Com isso, o programa visa fortalecer um novo paradigma de investimentos, demonstrando como modelos de negócios sustentáveis podem gerar valor compartilhado para investidores, o setor público e as comunidades locais.

O programa iniciou suas atividades na América Latina em 2018, com operação no Brasil e na Colômbia. Em 2022, conta com um portfólio de 16 projetos, divididos em cadeias produtivas que vão desde pecuária e soja, passando por restauração florestal e produtos florestais não madeireiros. Todas as organizações que hoje recebem apoio do programa passaram pelo processo de diligência de riscos.

Por ser um programa financiado por recursos públicos do governo britânico, o P4F possui demandas específicas em seu processo de diligência de riscos. Após uma análise conduzida a partir da consulta a cinco investidores com foco similar ao do programa, concluímos que não existe um padrão único de verificação de conformidade. Os critérios dos processos de verificação dependerão da origem dos recursos de investimento, do tipo de organização que fornece os recursos, do modelo de investimento a ser acordado e do apetite ao risco do investidor. As categorias apresentadas neste guia são em maior, ou menor grau, pontos relevantes nos processos de verificação que analisamos.

ESSE GUIA NÃO PRETENDE EXAURIR TODOS OS ASPECTOS DE UM PROCESSO DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE. A PROPOSTA É OFERECER FERRAMENTAS PARA ATENDER A UM PADRÃO MÍNIMO QUE PODERÁ AUXILIAR ORGANIZAÇÕES NO PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE RECURSOS DE QUALQUER INVESTIDOR OU DOADOR. CONTUDO, CABE DESTACAR A NECESSIDADE DE SE VERIFICAR COM CADA INVESTIDOR OS REQUISITOS EXIGIDOS PARA ACESSO AOS SEUS RESPECTIVOS RECURSOS.

# Desafios comuns enfrentados pelos proponentes ao solicitar financiamento do P4F

Entre os tipos de organizações que passaram pelo processo de diligência de risco do P4F estão cooperativas rurais, *startups*, organizações não governamentais e pequenas e médias empresas. Após a condução desses processos, foi possível identificar desafios comuns entre os diferentes tipos de organizações, divididos em aspectos de Governança Corporativa, Gestão Financeira e Gestão de Riscos.

## DESAFIOS COMUNS ENFRENTADOS PELOS PROPONENTES A RECURSOS

Das 14 organizações que passaram pelo processo de diligência de riscos do P4F...

**11** não foram capazes de apresentar um registro de riscos formalizado, nem um plano de ação para mitigação dos mesmos, devido à ausência de uma política interna de gerenciamento de riscos;

**11** apresentaram dificuldade em responder se conduziam treinamentos de equipe em tópicos como ética, políticas e procedimentos internos;

**10** não conseguiram fornecer uma visão, mesmo que geral, de sua política de integridade e governança;

**10** organizações enfrentaram dificuldades para demonstrar que possuíam mecanismos de transparência e denúncia de irregularidades; Três não foram capazes de fornecer um Código de Conduta documentado;

**7** não possuíam - ou não apresentaram - uma Política de Proteção Infantil;

**4** dos proponentes enfrentaram desafios quando solicitados a apresentarem suas políticas de Governança Financeira;

**3** falharam em apresentar um registro claro de suas receitas e despesas em algum dos últimos três anos.

Nossa experiência mostrou que as organizações proponentes conheciam ou gerenciavam intuitivamente a maioria dessas solicitações. Como exemplo, organizações tendem a saber quais são os principais riscos envolvidos em suas atividades, mas falham em criar processos e procedimentos, por vezes simples, para reportá-los ou gerenciá-los. Uma avaliação adequada dos riscos e ações de mitigação promovem a transparência e fornecem proteções adicionais aos investidores. Por sua vez, demonstrar capacidade efetiva de gestão financeira é a garantia aos investidores ou doadores da capacidade da organização de administrar futuros recursos adequadamente, o que pode ser crucial para determinar se sua organização vale ou não o investimento.

# Processo de diligência de riscos do *Partnerships for Forests*: um passo rumo ao acesso a novos investimentos

Ao analisarmos a experiência de projetos apoiados pelo programa em outros países, das quatro empresas que atingiram maturidade de negócios para ganhar escala devido à intervenção do P4F, tendo sido capazes de mobilizar novos investimentos privados, todas relataram que o processo de diligência de riscos do programa foi um fator que contribuiu para a decisão do investidor.

Foi o caso da The Wild Bunch, uma empresa da Indonésia que atua no mercado de nozes Illipê, um tipo de noz colhida na árvore Tengkawang, endêmica das florestas da Indonésia. A noz pode ser transformada em manteiga de Illipê que, assim como a manteiga de cacau ou de karité, possui propriedades que a tornam altamente adequada para a indústria de cosméticos. O projeto apoiado pelo P4F visava aumentar a demanda por manteiga de Illipê no mercado e elevar a produção, gerando maiores receitas de longo prazo para a conservação de florestas na Indonésia. A The Wild Bunch, uma nova empresa criada com o apoio do P4F, tem como objetivo transformar a noz de Illipê em um negócio verdadeiramente sustentável. A empresa já conseguiu mobilizar 500 mil libras esterlinas de investimento graças ao apoio do P4F.

*"O apoio do P4F e do governo do Reino Unido por meio do Departamento de Desenvolvimento Internacional (DFID) foi útil para demonstrar a outros investidores a confiança depositada em nós. O processo de diligência de riscos do P4F acelerou outros procedimentos e reforçou o compromisso dos investidores conosco"*

*- Dirk-Jan Oudshoorn,*
*fundador e diretor da The Wild Bunch*

# Governança Corporativa

# O que é Governança Corporativa?

Toda organização está sujeita ao conjunto de interesses dos atores envolvidos em seu negócio – os chamados *stakeholders*. Esses interesses podem ser os de atores de dentro da organização como o presidente, o conselho, a diretoria, e gerentes ou colaboradores, ou podem ser os de atores externos como investidores (incluindo acionistas, credores ou doadores) e clientes. Além disso, uma organização de base sustentável deve também atender a um interesse maior e transcendente: o da sociedade. Uma boa governança corporativa é aquela que assegura o alinhamento dos interesses de todos os atores estratégicos de uma organização, incluindo aqueles de bem comum, como o meio ambiente e os direitos das pessoas.

O CONCEITO MODERNO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA TEVE COMO MOTIVAÇÃO INICIAL A NECESSIDADE DE REGULAR AS DECISÕES TOMADAS PELOS GESTORES DAS EMPRESAS, DE FORMA A PROTEGER OS INTERESSES DE SEUS ACIONISTAS. A EXPRESSÃO GOVERNANÇA CORPORATIVA ASSUME IMPORTÂNCIA EM MEADOS DOS ANOS 1970, NOS ESTADOS UNIDOS (CHEFFINS, 2013).

Um dos documentos de maior expressão sobre o tema, o Responsabilidade Corporativa (o *Relatório de Cadbury)*, foi elaborado pelo britânico Sir Adrian Cadbury e publicado no Reino Unido em 1992 (Cadbury Committee, 1992). Nele foram estabelecidos quatro pilares de Responsabilidade Corporativa, como vemos na Figura 1.

**Quatro Pilares da Responsabilidade Corporativa** | Figura 1

**TRANSPARÊNCIA**

Transparência consiste na disposição para apresentar informações abrangentes da organização. Isso inclui ser transparente sobre riscos de seus negócios e desempenho financeiro, cimentando a confiança em sua capacidade de gestão.

**EQUIDADE**

Equidade significa tratar todas as partes interessadas igualmente, incluindo a comunidade, colaboradores e clientes. Quando o termo é associado aos investidores, refere-se a tratá-los igualmente, independentemente do valor de suas ações. Como resultado, a organização estará preparada para gerenciar os diferentes interesses dos *stakeholders* de maneira justa.

**PRESTAÇÃO DE CONTAS**

A prestação de contas consiste em assumir a responsabilidade pelos negócios e ações da empresa. Envolve demonstrar de que forma a organização lida com os riscos dos negócios, incluindo meios de reportar, gerenciar e responder a esses riscos. A disposição para ser responsável por suas próprias ações é um sólido sinal de maturidade que transmite segurança a todas as partes interessadas.

**RESPONSABILIDADE**

A responsabilidade reflete a necessidade de que atos e decisões do conselho de administração e gerentes sejam conduzidos de maneira responsável. Significa agir no melhor interesse da empresa, com base em um conhecimento aprofundado, em seus negócios e em uma supervisão eficiente da situação gerencial da empresa.

# Melhores práticas na definição de políticas de Governança Corporativa para sua empresa

### PLANEJAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Uma estrutura organizacional bem definida permite uma boa visão da linha hierárquica de uma organização, ou seja, saber quem se reporta a quem e os responsáveis por cada tarefa. Com isso, além de maior eficiência nas atividades da organização, cria-se maior senso de responsabilidade pelos resultados. A estrutura ideal para sua organização depende de suas características, da extensão da linha decisória e da natureza das atividades que desenvolve.

Propomos aqui um conjunto de seis perguntas para ajudá-lo a dimensionar uma estrutura organizacional adequada para sua realidade (Valle, et.al. 2010; Devaney, 2017).

### FORMALIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A ambiguidade em torno das atribuições e responsabilidades na sua organização não apenas favorece o surgimento de conflitos de interesses internos como também prejudica a eficiência das atividades do dia a dia.

A construção de um Organograma ajuda a dar transparência e comunicar melhor a estrutura de uma organização. Apesar de existirem diversas ferramentas e aplicativos on-line que facilitam a criação de organogramas, caneta e papel são um ótimo ponto de partida.

**Seis perguntas para fazer um diagnóstico de sua estrutura organizacional** | Figura 2

## NA SUA ORGANIZAÇÃO...

### ...QUÃO CENTRALIZADA É A TOMADA DE DECISÃO?

O nível de centralização expressa o modo como as atividades que levam à tomada de decisão são concentradas em indivíduos singulares dentro da estrutura da organização. Quanto mais centralizado, mais concentrado é o processo de tomada de decisão.

### ...COMO É A EXTENSÃO DO CONTROLE?

A extensão do controle é definida pelo número de subordinados que um superior é capaz de gerenciar com eficiência. Uma extensão de controle mais estreita resulta em menos subordinados por superior, enquanto as mais amplas apresentam um maior número de subordinados.

### ..QUAL É O NÍVEL DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO?

O nível de departamentalização mostra como os departamentos da sua organização trabalham em relação aos outros. Estruturas rígidas demonstram maior autonomia e independência; as mais flexíveis mostram que há comunicação e colaboração constantes.

### ...COMO O TRABALHO É DIVIDIDO?

Quão especializados seus funcionários precisam ser para o negócio da sua empresa? A especialização é capaz de aumentar a qualidade e eficiência do trabalho, mas seu excesso pode resultar na falta de uma visão mais ampla e estratégica do negócio como um todo.

### ...COMO É ORGANIZADA SUA LINHA DECISÓRIA?

A linha decisória é a cadeia de comando que conecta os atores dos níveis mais alto e mais baixo da sua organização. O número de vínculos reflete a distância entre o nível mais alto da sua organização e a rotina diária dos negócios.

### ...QUAL É A NECESSIDADE DE FORMALIZAÇÃO DO TRABALHO?

Compreender a necessidade de formalização do trabalho é fundamental para verificar claramente o nível de burocracia necessário para tomar decisões e comunicá-las entre os membros da equipe. O nível de formalização demonstra o quanto o trabalho dos funcionários precisa ser formalizado, ou seja, em que medida o trabalho dos funcionários é conduzido em conformidade com regras e regulamentos específicos.

# Existem diversos modelos de estruturas organizacionais.

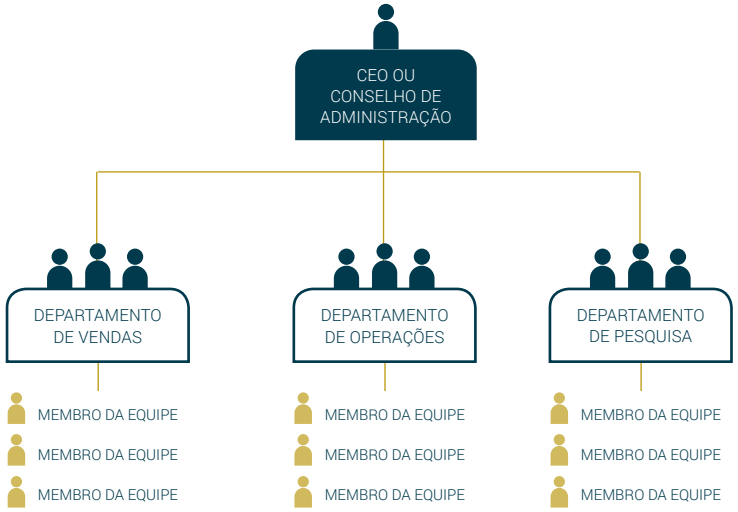
Destacamos três estruturas: Funcional, Matricial e Projetizada (Valle et.al., 2010; Bachousi, 2018)

APÓS DEFINIDA A ESTRUTURA E APROVADA POR TODOS DA LINHA DECISÓRIA, NÃO SE ESQUEÇA DE COMUNICÁ-LA A TODA EQUIPE, DE PREFERÊNCIA MANTENDO OS DOCUMENTOS ONDE ESTÁ REGISTRADA EM LOCAL ACESSÍVEL A TODOS.

## Estrutura funcional

A estrutura funcional é a mais comum. É caracterizada por uma orientação vertical, com a diretoria ou conselho no topo e os colaboradores abaixo, agrupados em áreas funcionais. A estrutura funcional é utilizada quando cada área atua de forma independente uma da outra, sem a necessidade de comunicação permanente entre si, com fluxos de decisão independentes que convergem na diretoria (Figura 3).

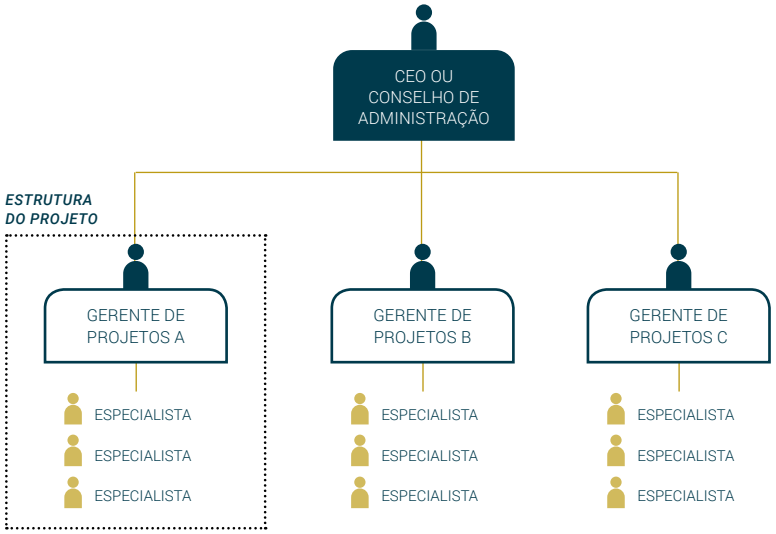
| Figura 3




## Estrutura projetizada

A estrutura projetizada é indicada para organizações cujos negócios são voltados ao desenvolvimento de projetos, ou seja, "um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado específico" (PMI, 2017). Em uma estrutura projetizada, a função do gerente de projeto adquire grande importância. Ele deve ser capaz de estruturar sua equipe de acordo com as competências técnicas necessárias para alcançar os objetivos do projeto. Após o fim do projeto, a estrutura é extinta e a equipe é remanejada para um novo projeto.

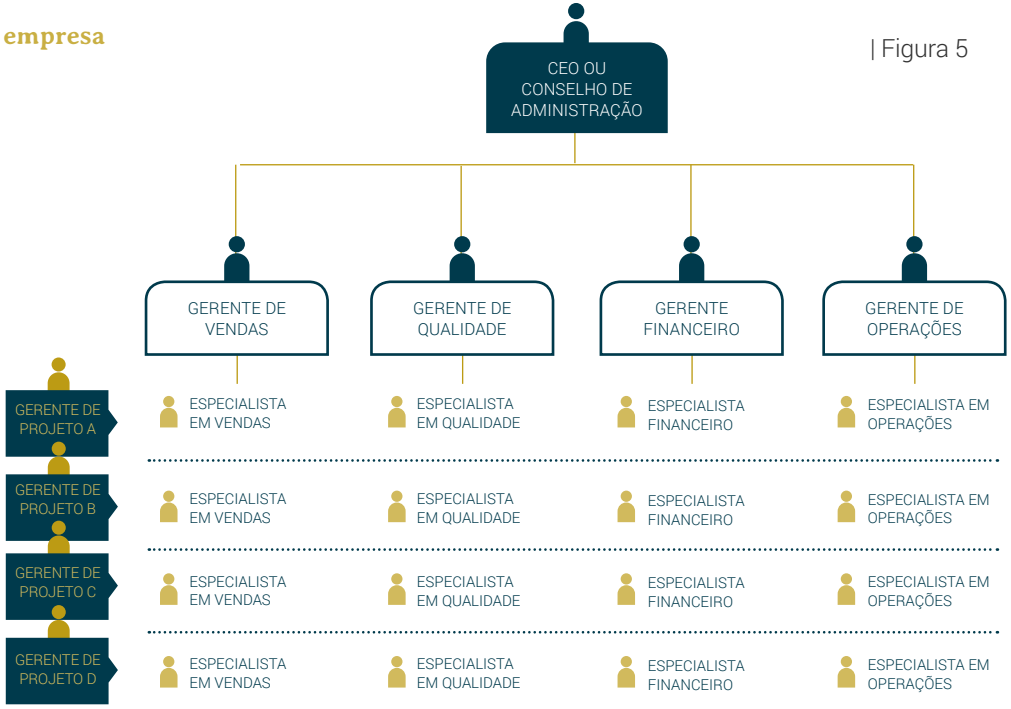
| Figura 4



## Estrutura matricial

A estrutura matricial é uma combinação da funcional e projetizada (Valle et.al., 2010). Nesse modelo, há duas cadeias de comando, uma vertical e outra horizontal. Ou seja, há gerentes funcionais e gerentes de projeto, que devem manter diálogo constante a fim de priorizar as atividades.

Antes de definir a estrutura que mais se adequa à sua realidade avalie os seguintes quesitos: Como funciona a linha decisória entre as áreas e entre colaboradores – por exemplo, quem precisa aprovar quais decisões? Qual o nível de controle exercido pelos níveis superiores para cada atividade? Qual é a divisão de trabalho entre áreas e setores da organização? Há atividades comuns e possíveis agrupamentos? Qual o grau de formalização das atividades, ou seja, as atribuições e processos estão bem documentados?




| Figura 5

### MONITORAMENTO E ATUALIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Existem situações oportunas para avaliar se a estrutura organizacional adotada por sua organização ainda se mantém adequada à sua estratégia de negócios. Use as mesmas seis perguntas apresentadas na Figura 2 (Seis perguntas para fazer um diagnóstico de sua estrutura organizacional) como forma de se preparar para essa atualização. Listamos abaixo situações para as quais uma atualização da estrutura organizacional pode ser necessária (Invest Northern Ireland, 2018; Bachousi, 2018).

**Mudança na estratégia de negócios:** A estrutura organizacional deve favorecer - e não prejudicar - a estratégia de negócios. Sempre que houver um replanejamento dessa estratégia é um momento oportuno para procurar novamente as lideranças de equipes e avaliar se a estrutura organizacional está em dia.

**Expansão da organização:** A expansão da organização é um evento que influi na estratégia. A expansão indica que a organização alcançou um nível de maturidade que permite ampliar sua capacidade e atender a demandas mais complexas e de maior vulto. Com isso, haverá mudanças naturais em seu funcionamento.

**Ao assumir um projeto desafiador:** É em momentos como esse que a organização terá de se adequar para comportar e priorizar tarefas específicas. Por vezes, será necessário criar novas funções e atribuições, o que terá reflexos na estrutura organizacional.

# Políticas internas

As políticas internas devem refletir a Missão, Visão e Valores da sua organização. Elas são as normas morais que regem a atuação de uma empresa e representam um elemento fundamental da boa Governança Corporativa. A ausência de políticas internas claramente definidas torna difícil comunicar adequadamente as normas que balizam suas atividades, seja interna ou externamente.

O PRIMEIRO PASSO NA ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS INTERNAS É IDENTIFICAR AS RESPECTIVAS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES, OU SEJA, QUEM SERÁ RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E FISCALIZAÇÃO DESSAS NORMAS NA ORGANIZAÇÃO.

## Missão, Visão e Valores: O que sua organização quer ser quando crescer?

O desenvolvimento das definições de Missão, Visão e Valores serve como norte ético para o desenvolvimento e amadurecimento de qualquer organização (Nakagawa, 2016).

Para descobrir sua Missão, analise a demanda suprida pela sua organização. Pense em qual o problema que ela procura resolver e sua função na sociedade.

A Visão descreve a ambição da organização. Onde ela pretende chegar no futuro e "o que" pretende ser no médio a longo prazo.

Por último, os Valores formam o embasamento ético das atividades da organização. Eles mostram o "como" uma organização pretende trilhar seu caminho, refletindo, com isso, a robustez de sua integridade.

Definir esses aspectos essenciais e comunicá-los a todos os públicos estratégicos facilita a tomada de decisão e a formulação de políticas internas no futuro.

Existem dois erros comumente cometidos pelas organizações na construção de sua Missão, Visão e Valores. A primeira é definir missões e visões que são para elas inalcançáveis. A segunda é não aplicar os princípios no dia-a-dia. Lembre-se: Palavras inspiradoras na parede de nada valem se não houver engajamento de toda a organização para pôr em prática os princípios que elas expressam.

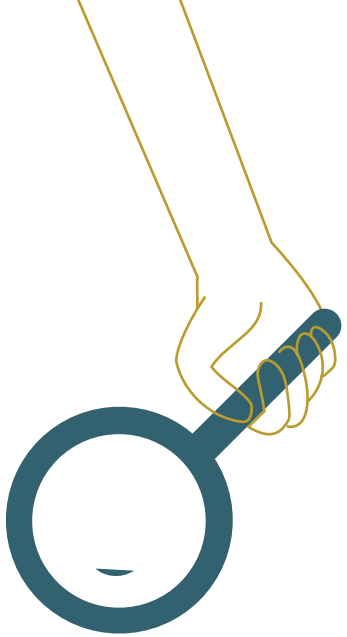
# Diagnóstico da organização

HÁ UM CONJUNTO DE POLÍTICAS QUE PODEM SER ELABORADAS INTERNAMENTE PELA SUA ORGANIZAÇÃO E QUE IRÃO CONTRIBUIR NO DIÁLOGO COM FUTUROS INVESTIDORES. ENTRE ELAS ESTÃO POLÍTICAS ANTICORRUPÇÃO, ANTIDISCRIMINAÇÃO, SOBRE CONFLITOS DE INTERESSES, ENTRE OUTRAS. NOSSA RECOMENDAÇÃO É QUE AS ORGANIZAÇÕES INICIEM ESSE PROCESSO DE ELABORAÇÃO A PARTIR DE UM DIAGNÓSTICO. SUGERIMOS A SEGUIR PONTOS A SEREM ANALISADOS PARA IDENTIFICAR A NECESSIDADE DE ELABORAR OU ATUALIZAR POLÍTICAS ESPECÍFICAS.

## Valores

Os valores são o alicerce moral sobre o qual se desenvolvem as atividades de uma organização. Como esses valores estão refletidos nas atitudes de seus colaboradores e no ambiente interno de trabalho? Esses valores também contemplam os interesses do bem comum, da sociedade e do meio ambiente?

A definição de um Código de Ética ou Código de Conduta colabora em refletir esses valores, deixando claro para colaboradores, acionistas, clientes e a sociedade que a organização tem sua atuação sempre balizada por essas normas.



## Situação jurídica

**Faça uma análise crítica da sua empresa avaliando se:**

1. Está registrada e autorizada por um órgão competente a atuar em sua área geográfica de atuação;
2. Possui documentos do Fisco que demonstrem sua regularidade fiscal. Se a organização possui isenção fiscal, devem ser mantidos comprovantes dessa condição;
3. Obteve e tem à disposição as devidas autorizações do órgão ambiental;
4. Possui os seguros exigidos por lei;
5. Seu contrato social, estatuto ou outros documentos constitutivos estão disponíveis para consulta;
6. Seus empregados estão formalmente registrados, e seus contratos estão de acordo com a legislação trabalhista do país.
7. No caso de uma organização atuante em comunidades tradicionais ou indígenas, avaliar se possui comprovação de ter realizado o processo de Consulta Livre, Prévia e Informada (FPIC), com as devidas assinaturas dos órgãos públicos competentes e das comunidades

As políticas internas da organização devem estar alinhadas com sua forma de atuar. Para garantir o rigoroso cumprimento das leis e normas do país é fundamental que sejam formalizados processos internos que garantam a conformidade legal.

DEDIQUE TEMPO PARA REALIZAR UM DIAGNÓSTICO MINUCIOSO, AVALIANDO SE EXISTEM ROTINAS NA ORGANIZAÇÃO QUE OFERECEM RISCO.

# Formalização de políticas internas

Um documento interno de consolidação ou até mesmo um conjunto de diferentes documentos podem ser elaborados para explicitar as políticas internas que foram desenvolvidas. Quanto maior a complexidade da organização no que se refere à sua estrutura corporativa e aos serviços prestados, maior o nível de detalhamento necessário em suas políticas.

Como ponto de partida, você pode começar elaborando um único documento interno tratando dos aspectos essenciais em capítulos específicos. Ao elaborar o documento, tenha em mente seu público interno e, se for o caso, também o externo. Existem diversas metodologias e formatos disponíveis para elaboração desse tipo de documento. Seja qual for o escolhido, é importante que tais documentos reflitam a missão, visão e valores de sua organização.

A Figura 6 mostra um exemplo baseado no modelo adotado pelo Partnerships for Forests.

## Diretrizes ou Procedimentos Operacionais Padrão

As diretrizes ou Procedimentos Operacionais Padrão (SOPs, na sigla em inglês) são um acervo de boas práticas criado pela organização para difundir seus principais procedimentos internamente. Por exemplo, pode ser adotado um Manual do Colaborador, estabelecendo normas sobre jornadas de trabalho, direitos e deveres e a boa convivência no ambiente de trabalho. Outros exemplos são procedimentos financeiros mais detalhados, como fluxogramas de atividades ou diretrizes sobre o uso da infraestrutura da empresa.

O cumprimento das políticas, procedimentos e diretrizes da organização deve ser obrigatório, e seu descumprimento deve ensejar medidas disciplinares de acordo com a gravidade do fato.

**Modelo de políticas internas da Partnerships for Forests** | Figura 6

| | |
|---|---|
| CÓDIGO DE CONDUTA | Descreve a conduta ética a ser seguida por todos os funcionários que executam ações em nome da organização, independentemente de seu nível hierárquico. Deve estar alinhado com a missão, visão e valores da organização, bem como com a legislação local e práticas recomendadas internacionalmente aceitas, como os Direitos Humanos. |
| POLÍTICA DE INTEGRIDADE E ÉTICA | Descreve as regras e responsabilidades que fortalecem a integridade, prestação de contas e transparência da organização. Possui seções que abordam assuntos específicos como medidas anticorrupção, proteção à propriedade intelectual, medidas antifraude, regras referentes a compras e conflitos de interesse. |
| POLÍTICA DE PRIVACIDADE E PROTEÇÃO DE INFORMAÇÕES | Descreve regras e responsabilidades para proteger a privacidade, informações e recursos. Estabelece as regras referentes ao uso dos sistemas de informação da organização e as práticas recomendadas para lidar com as informações da organização. Há também uma seção sobre as expectativas da organização sobre o modo como os funcionários gerenciam informações internas. |
| POLÍTICA DE RESPEITO NO LOCAL DE TRABALHO | Descreve regras e medidas para eliminar qualquer tipo de discriminação, assédio e comportamento intimidador dentro da organização. Também estabelece mecanismos para envio de reclamações, fornecendo canais de comunicação anônimos para os denunciantes e proporcionando um ambiente de segurança para denúncias de violação das leis, políticas internas ou código de conduta. |
| POLÍTICA DE PROTEÇÃO | Descreve as políticas internas estabelecidas para garantir a segurança das crianças e prevenção da exploração sexual, abuso e assédio sexual. |
| POLÍTICA DE MEIO AMBIENTE, SAÚDE E SEGURANÇA | Descreve as regras e responsabilidades em questões relacionadas à sustentabilidade e ao meio ambiente, saúde e segurança. Também pode definir medidas antinarcóticas para garantir um local de trabalho livre de drogas. |
| POLÍTICA DE GOVERNANÇA INTERNACIONAL | Orienta todas as atividades relacionadas a questões políticas em uma perspectiva internacional. O documento abrange regras sobre atividades políticas e prevenção de tráfico de seres humanos, terrorismo e sanções. |

# Monitoramento das políticas internas

É recomendável que as políticas internas de uma organização sejam atualizadas periodicamente ou na ocorrência de situações específicas que oferecem uma janela de oportunidade para revisão.

São elas:

**Quando uma norma é infringida:** Em caso de descumprimento da norma é importante avaliar se fato semelhante pode ser evitado no futuro através de melhorias nas políticas. Avalie se convém aperfeiçoar as políticas ou reforçar seu monitoramento.

**Quando houver uma mudança de estratégia:** A revisão do plano de negócios ou da estratégia global da empresa são momentos oportunos para reavaliar as políticas internas e verificar se tudo continuará como está ou se as mudanças devem desencadear um processo de reformulação da política interna.

**Quando houver alterações na legislação:** Alterações na legislação que regula as atividades da organização podem ensejar a necessidade de atualizar suas políticas internas.

## Critérios Ambientais, Sociais e de Governança (ESG)

Investidores estão cada vez mais preocupados com os impactos ambientais, sociais e de governança dos negócios em que pretendem investir, sejam esses positivos ou negativos. Essa tendência reflete por vezes os valores desses investidores, mas também serve ao propósito de redução dos riscos a que estão expostos.

Os critérios ambientais, sociais e de governança corporativa, resumidos em um modelo designado pela sigla ESG (do inglês Environment, Social and Governance), são utilizados pela comunidade de investidores para avaliar a sustentabilidade e as práticas éticas das empresas.

Sistemas de ESG reduzem a exposição da organização a riscos reputacionais ao dar suporte no controle e redução de impactos potencialmente negativos das atividades. Esse controle não só possibilita a melhor gestão de impactos da sua iniciativa como viabiliza respostas claras para a sociedade em caso de situações de crise. Pesquisas apontam que o fortalecimento desse monitoramento através da adoção de um sistema de ESG aumenta a atratividade de um negócio do ponto de vista de investidores (Starks, et.al. 2017; Cheng, et. al.2014). Existem diversas ferramentas e modelos no mercado para facilitar a criação de um sistema ESG. Identifique o que mais se adequa à sua realidade e obtenha suporte de uma consultoria, se necessário.

# Gestão Financeira

# O que é gestão financeira?

Gestão financeira é o processo de planejar, organizar, controlar e definir atribuições e responsabilidades em relação às finanças de sua empresa (Juneja, 2015; Mehta, 2018). É um elemento fundamental da empresa, que estabelece princípios para o controle dos orçamentos, receitas, custos e recursos financeiros da organização. Diferentes aspectos influem na gestão financeira de uma empresa, como a capacidade e conhecimentos da equipe, a complexidade do negócio e o setor de atuação em que está inserido.

A gestão financeira é composta de dois pilares. O primeiro é contábil e diz respeito à adoção das melhores práticas contábeis. O outro é administrativo e refere-se às normas que regem a gestão dos recursos da organização (NPI & USAID, 2012).

## Estamos gerando lucros?

Muitas organizações não possuem um controle adequado de suas receitas. É comum encontrar empresas que sequer têm ciência de seus custos e das margens de lucro dos produtos que comercializam ou dos serviços que oferecem. Essas informações são fundamentais para construir uma estratégia de negócios assertiva e com uma perspectiva de longo prazo. Se você acredita que sua organização não está capacitada para entender os aspectos financeiros do seu negócio, pense em contratar uma consultoria para resolver a questão no menor prazo possível.

# Como construir uma política de gestão financeira

**Comece fazendo as seguintes perguntas-chave:**

### A SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES ESTÃO CLARAMENTE DEFINIDAS NA ÁREA FINANCEIRA DA EMPRESA?

Quem está autorizado a contratar bens ou serviços? Quem analisa propostas de contratação de bens ou serviços? Quem aprova os pagamentos? Existem limites financeiros de pagamentos que definirão os processos de aprovação e qual o processo interno para cada um desses limites?

### QUAIS MEDIDAS EXISTEM DE PREVENÇÃO CONTRA FRAUDE E CORRUPÇÃO?

A existência de uma política de gestão financeira robusta, com política de compras e segregação de funções, permite mitigar o risco de fraude e corrupção na empresa.

### HÁ UMA POLÍTICA DE COMPRAS ADEQUADA?

A empresa promove concorrência aberta na contratação de bens e serviços? Ela permite que prestadores de serviços concorram de forma leal? Como se evita que interesses internos ou particulares influam nas decisões financeiras? Esse aspecto é fundamental para garantir a justiça, a probidade e a transparência no processo de seleção e contratação de serviços. Além disso, permite à empresa obter a melhor relação custo-benefício, conciliando qualidade e custos para maximizar o aproveitamento de seus recursos.

### QUAL O NÍVEL DE EFETIVIDADE DA GESTÃO DE CAIXA?

Monitoramento, análise e otimização de recursos são bons indicador da saúde financeira da organização. A empresa que gasta mais do que fatura enfrentará problemas – assim como seus investidores.

# Relatoria contábil

## O seu sistema contábil traz segurança a doadores, investidores e outros públicos estratégicos?

Relatórios contábeis são documentos que evidenciam variações ocorridas na situação patrimonial e financeira de uma empresa em determinado período. Seu principal objetivo é comunicar a posição patrimonial da empresa aos seus *stakeholders* estratégicos, servindo de subsídio para sua tomada de decisões. São exemplos de relatórios contábeis o balanço patrimonial, as demonstrações do resultado e as demonstrações dos fluxos de caixa. Alguns doadores, por exemplo, podem exigir que seus relatórios contábeis sejam auditados por auditores externos.

## Pense nas seguintes perguntas:

Qual a sistemática utilizada para gerar relatórios a acionistas com informações sobre a situação patrimonial e financeira da sua organização? As demonstrações contábeis de sua organização são transparentes? Como são comunicadas preocupações quanto às perspectivas de longo prazo da organização aos stakeholders estratégicos? O nível de transparência em torno da gestão financeira da organização se reflete na apresentação de seus relatórios contábeis?

## Melhores práticas na elaboração de relatórios contábeis:

• Comece com o planejamento: Com que frequência serão apresentados relatórios contábeis à administração (diretoria e conselho)? Como serão elaborados e quem será responsável por sua elaboração?

• Elabore uma política contábil, composta por um conjunto de documentos para orientar a organização nos processos e procedimentos de finanças internas.

• Defina claramente as funções e que são os responsáveis pelos pagamentos em nome da organização e certifique-se de que estejam claramente detalhados na política de gestão financeira.

• Divulgação de informações contábeis: Dê transparência a todos os acionistas e demais stakeholders estratégicos. Se possível, divulgue essas informações publicamente. A divulgação pública de informações contábeis pode facilitar a captação de investimentos. Siga a regra de ouro da transparência em seus relatórios contábeis.

• Existem diversos softwares de gestão financeira e contábil no mercado. Caso sua organização não esteja em condições de adquirir um, um bom ponto de partida é formalizar suas políticas contábeis internas por escrito, na forma de diretrizes que esclareçam os procedimentos e processos contábeis da sua organização.

# Auditoria financeira

A auditoria é um processo que consiste em validar os gastos e receitas da empresa, cruzando informações com a finalidade de garantir a exatidão e o cumprimento das respectivas normas internas e da legislação. É um processo que verifica se os relatórios contábeis evidenciam de forma fidedigna a situação patrimonial da empresa.

As melhores práticas indicam a necessidade de se promover tanto auditorias internas quanto externas. Doadores e investidores podem vir a exigir que as informações contábeis de sua empresa sejam auditadas por auditores externos ou é possível que eles mesmos se encarreguem dessa auditoria.

A auditoria interna avalia aspectos relacionados às práticas de negócios da empresa e riscos associados. O processo é realizado ao longo do ano e procura responder a perguntas como: A organização está em total conformidade com a legislação? A empresa gasta seus recursos de forma eficiente? Seus investimentos geram receitas? Há oportunidades para aperfeiçoar a gestão financeira? Há espaço para aprimorar os controles de eficiência e transparência?

Os auditores externos examinam os relatórios contábeis e emitem uma opinião sobre as demonstrações contábeis da empresa. Submeter os relatórios contábeis à auditoria externa demonstra a potenciais doadores e investidores que a sua organização zela por sua saúde financeira e cumpre a legislação aplicável.

# Monitoramento e acompanhamento da gestão financeira

Determinadas situações podem representar um momento oportuno para avaliar a gestão financeira da organização, rever suas estratégias e propor melhorias:

### SE A EMPRESA DESCOBRIR UMA VIOLAÇÃO DA POLÍTICA ANTICORRUPÇÃO OU DE DESVIO DE RECURSOS DA EMPRESA.

Nesses casos é importante adotar uma postura de total transparência para com seus acionistas, investidores ou doadores, demostrando que sua organização está comprometida com seus valores. Além disso, a transparência permite que acionistas, investidores ou doadores tomem decisões no melhor momento possível. Por representar um risco, é importante que seja definida uma estratégia para mitigar os danos a que a organização estaria exposta. Este aspecto será abordado em maior detalhe no tópico sobre gestão de riscos.

### SE HOUVER EXPANSÃO DA ORGANIZAÇÃO

Se sua organização está crescendo e se tornando mais complexa em termos de tamanho e atividades de negócios, pode ser um bom momento para revisar a estrutura da gestão financeira. Isso pode incluir a necessidade de atualizar tanto a maneira que se faz a contabilidade quanto à relatoria financeira.

### SE HOUVER UMA ALTERAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Se a estrutura da organização sofrer alterações, pode também haver mudanças na cadeia de comando e nos processos internos de aprovação. Assegure-se de que uma eventual mudança na estrutura organizacional não comprometa a eficiência e a transparência na gestão financeira.

## Gestão de ativos

**É importante monitorar e prestar contas em relação aos ativos da empresa. Lembre-se: ativos têm valor.**

- Classifique seus ativos. São bens duráveis? São itens utilizados no processo de produção?
- Avalie a forma de calcular o valor dos ativos e projetar sua depreciação;
- Conheça as formas corretas de armazenamento de seus ativos e os custos envolvidos;
- Tenha em vigor uma política para a aquisição de novos ativos;
- Defina funções e responsabilidades para os envolvidos na gestão de ativos;
- Crie uma política para a venda de ativos;
- Use ferramentas gerenciais para o controle dos ativos e de sua depreciação. Uma simples planilha para o registro e o monitoramento dos ativos pode resolver!

# Gestão de riscos

# O que é risco e gestão de riscos?

Embora existam algumas diferenças na definição de risco utilizada na área de gestão de projetos, o conceito tende a convergir para um consenso[6]. Na definição do Project Management Institute (PMI, 2017), risco é "um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre os objetivos do projeto".

Já a metodologia de gestão de projetos PRINCE2 define como risco "*Um evento ou conjunto de eventos incertos que, caso ocorram, terão efeito no alcance dos objetivos do projeto*" (Axelos, 2017).

Toda organização deve conhecer os riscos inerentes aos seus negócios e estar preparada para enfrentá-los com estratégias eficazes. A estrutura ideal para a gestão de riscos depende de cada organização e de características como a natureza de suas atividades e a cadeia de tomada de decisão. A adequada gestão de riscos e a existência de medidas de resposta demonstram que a organização adota uma abordagem madura em suas atividades, proporcionando transparência aos seus públicos estratégicos e favorecendo o alcance de seus objetivos.

**Diferenças de maturidade na gestão de riscos** | Figura 7

| | Estrutura | Resultados |
|---|---|---|
| **Gestão imatura de riscos** | • Informal<br>• Responsabilidades pouco claras<br>• Processos pouco claros<br>• Inexistência de monitoramento<br>• Sem mitigação<br>• Abordagem de contingência | • Elevadas despesas inesperadas<br>• Falha no projeto<br>• Atrasos nos processos internos e externos<br>• Imagem externa desfavorável<br>• Perda de valor de mercado<br>• Falência |
| **Gestão ineficaz de riscos** | • Todos os processos formalizados<br>• Responsabilidades claras<br>• Todos os processos para tomada de decisão mapeados<br>• Todos os riscos monitorados de forma quantitativa e qualitativa<br>• Todos os riscos apresentam estratégias de mitigação | • Dispendiosa<br>• Extremamente detalhada<br>• Monitoramento de riscos irrelevantes<br>• Gestão confusa e complicada<br>• Permanece no papel |
| **Gestão ideal de riscos** | • Processos necessários formalizados<br>• Responsabilidades claras<br>• Processos claros<br>• Riscos qualificados monitorados<br>• Estratégias de mitigação para riscos qualificados<br>• Contingência apenas para riscos incontroláveis | • Econômica<br>• Precisa<br>• Coerente com o negócio<br>• Processos gerenciáveis<br>• Riscos tratados adequadamente |

# Como construir uma estratégia de gestão de riscos?

Existe um processo prático que pode ser aplicado pelas organizações na construção de sua estratégia de gestão de riscos. Conforme definido pelo PMI (2017), a gestão de riscos é um processo que consiste em *identificar, analisar, desenvolver estratégias de resposta e monitorar riscos.*

**Planejamento da gestão de riscos**

A primeira etapa na construção de uma estratégia de gestão de riscos é o planejamento. Nela, a organização deve responder a perguntas como: "Quem será responsável pela estratégia de gestão de riscos?", "Quem será responsável pelo cadastro e classificação dos riscos identificados?". O principal resultado do planejamento da gestão de riscos são atribuições e responsabilidades claramente bem como os processos de gestão e registro de riscos.

| QUESTÕES IMPORTANTES A SEREM RESPONDIDAS NO PLANEJAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS | EXEMPLOS DE RESPOSTAS |
|---|---|
| QUEM MONITORARÁ OS RISCOS? | Os riscos serão monitorados individualmente pelos executivos do projeto e avaliados pelo gerente sênior por meio de reuniões mensais |
| QUEM PODE REGISTRAR OS RISCOS? | Os riscos serão registrados no sistema de registro de riscos pelos gerentes dos projetos, após a avaliação do gerente sênior |
| QUE AVALIAÇÃO PRECISAMOS ADICIONAR NO REGISTRO DE RISCOS? | Todos os riscos registrados deverão apresentar classificação em termos de impacto e probabilidade de ocorrência |

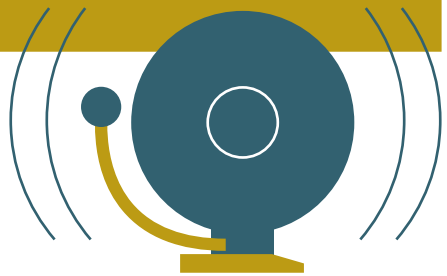
# Identificação dos riscos

Uma vez que só é possível gerir os riscos que conhecemos, a identificação dos riscos é, provavelmente, a parte mais crítica do processo de gestão de riscos (Carvalho & Rabechini Jr, 2005). Uma boa abordagem para a identificação de riscos é literalmente pensar em todos os cenários que possam surgir. Promover reuniões com a equipe responsável pela gestão de riscos e sessões de brainstorming permitem gerar uma lista de riscos que normalmente não seriam identificados com facilidade.

## Tempestade de riscos

O *brainstorming* (em tradução livre, tempestade de ideias) é uma técnica amplamente utilizada na busca de soluções e ideias para resolver problemas específicos. Em um primeiro momento, prioriza a quantidade e não a qualidade, procurando captar o maior número de ideias e favorecendo a criatividade a fim de identificar o máximo de possibilidades existentes.

O mais importante em uma sessão de brainstorming é deixar a avaliação das ideias para o final. Ao fazer *brainstorming* no diagnóstico de riscos, evite tecer julgamentos prévios acerca dos riscos mencionados para não desincentivar os participantes a identificar novas ideias (Salles Jr, et.al., 2010).



## Dê nomes aos riscos

Descreva as possíveis situações capazes de gerar impactos nas atividades e nos resultados da sua organização. A adequada caracterização dos riscos é fundamental para definir a sua abrangência e esclarecer quais eventos precisam ser monitorados.

Na figura a seguir (figura 8) são apresentados exemplos de categorias de riscos com base no Modelo de Gestão de Riscos do P4F.

A categorização de riscos resulta em uma melhor caracterização daqueles que são inerentes às atividades da organização, fornecendo subsídios para identificar áreas onde possa haver melhoria das ações e áreas com exposição a riscos menor.

Todos os riscos identificados devem ser lançados em um registro de riscos. O formato desse registro pode ser desde uma simples planilha até um banco de dados complexo, dependendo das necessidades específicas e da maturidade da estrutura de gestão de riscos da sua organização. O registro de riscos é um documento que sempre será solicitado por auditores ou pelos profissionais atuantes em processos de diligência (*Due Diligence*).

Depois de identificar e categorizar os riscos, a próxima etapa é a análise de riscos, que consiste na avaliação e priorização dos riscos identificados.

### Modelo de Gestão de Riscos do P4F | Figura 8

| | |
|---|---|
| **RISCOS DE CONTEXTO** | Riscos externos que podem advir de mudanças no contexto político e econômico no qual o negócio está inserido |
| **RISCOS DE ENTREGA** | Eventos potenciais que podem afetar a capacidade da organização de fornecer resultados com a qualidade e o prazo esperados |
| **RISCOS FIDUCIÁRIOS** | Riscos que podem ocorrer devido a uma alteração na capacidade da organização de cumprir seus compromissos financeiros e fiduciários |
| **RISCOS OPERACIONAIS** | Riscos que podem surgir das atividades cotidianas, afetando diretamente os processos operacionais do negócio |
| **RISCOS REPUTACIONAIS** | Riscos que podem afetar a reputação da organização, de seus clientes ou de outras partes interessadas diretamente relacionadas ao negócio |
| **RISCOS DE PROTEÇÃO** | Risco de que uma medida de proteção (como obediência à lei do trabalho) seja ineficiente para evitar outros riscos (como acidentes de trabalho) |

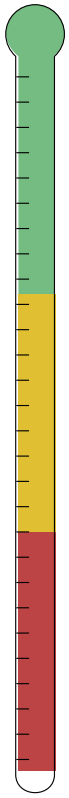
# Análise de riscos

Em um processo simples de análise dos riscos são definidas as duas principais dimensões dos riscos identificados: a probabilidade de ocorrência e o impacto caso os riscos se materializem (Salles Jr, et.al., 2010).

Veja abaixo um exemplo de análise de riscos:

## Dimensões e categorias de riscos | Figura 9

| CATEGORIAS | PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA | IMPACTO |
|---|---|---|
| DIMENSÕES | MUITO BAIXA | IRRELEVANTE |
| | BAIXA | BAIXO IMPACTO |
| | MÉDIA | RELEVANTE |
| | ALTA | ALTO IMPACTO |
| | MUITO ALTA | CRÍTICO |



## Classificação qualitativa de riscos | Figura 10

Ao concluir a etapa de classificação, o próximo passo é lançar esses riscos em uma matriz com indicação das duas dimensões. Essa matriz oferece uma noção da importância dos riscos identificados.

| RISCO | PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA | IMPACTO |
|---|---|---|
| *RISCO 1* | Muito Baixo | Crítico |
| *RISCO 2* | Baixo | Baixo Impacto |
| *RISCO 3* | Alto | Relevante |
| *RISCO 4* | Médio | Baixo Impacto |
| *RISCO 5* | Muito Alto | Irrelevante |
| *RISCO 6* | Médio | Relevante |
| *RISCO 7* | Muito Baixo | Irrelevante |
| *RISCO 8* | Alto | Irrelevante |
| *RISCO 9* | Muito Baixo | Relevante |
| *RISCO 10* | Médio | Irrelevante |
| *RISCO 11* | Muito Alto | Crítico |
| *RISCO 12* | Alto | Baixo Impacto |
| *RISCO 13* | Baixo | Alto Impacto |
| *RISCO 14* | Baixo | Crítico |
| *RISCO 15* | Baixo | Irrelevante |

## Riscos versus fatos

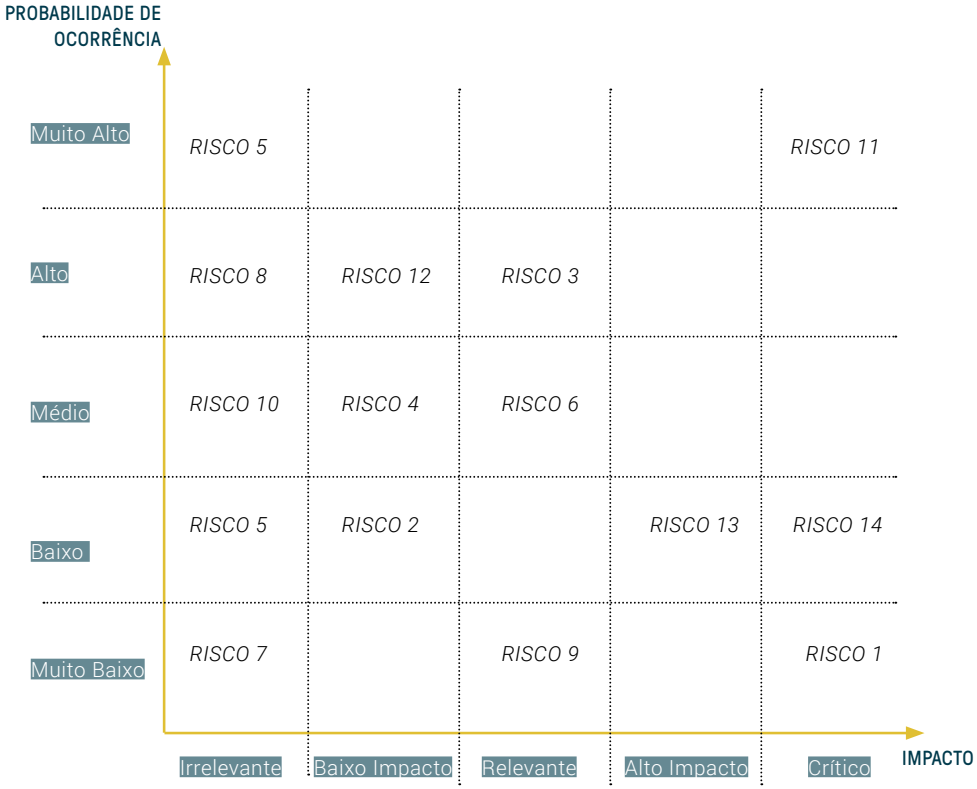
Riscos são eventos com uma probabilidade de ocorrência discreta. Isso significa que riscos não podem ser eventos com 100% ou 0% de probabilidade de ocorrência, pois tais eventos não seriam riscos, mas sim fatos.

No primeiro caso, 100% de risco significa um evento com o qual a iniciativa terá que lidar, logo está fora do escopo do seu sistema de gerenciamento de risco. No segundo caso, 0% de risco significa que o evento é impossível de ocorrer e tampouco exige que seja incluído na estratégia de gerenciamento de risco da organização.

Um erro comum na gestão de riscos é gerar uma carga de trabalho excessiva para a estrutura de gestão de riscos da organização. Isso ocorre quando a equipe empreende esforços além do necessário para mitigar riscos que são irrelevantes. Ou, então, quando o nível de detalhamento no processo de formalização e mitigação dos riscos gera confusão e ineficiência.

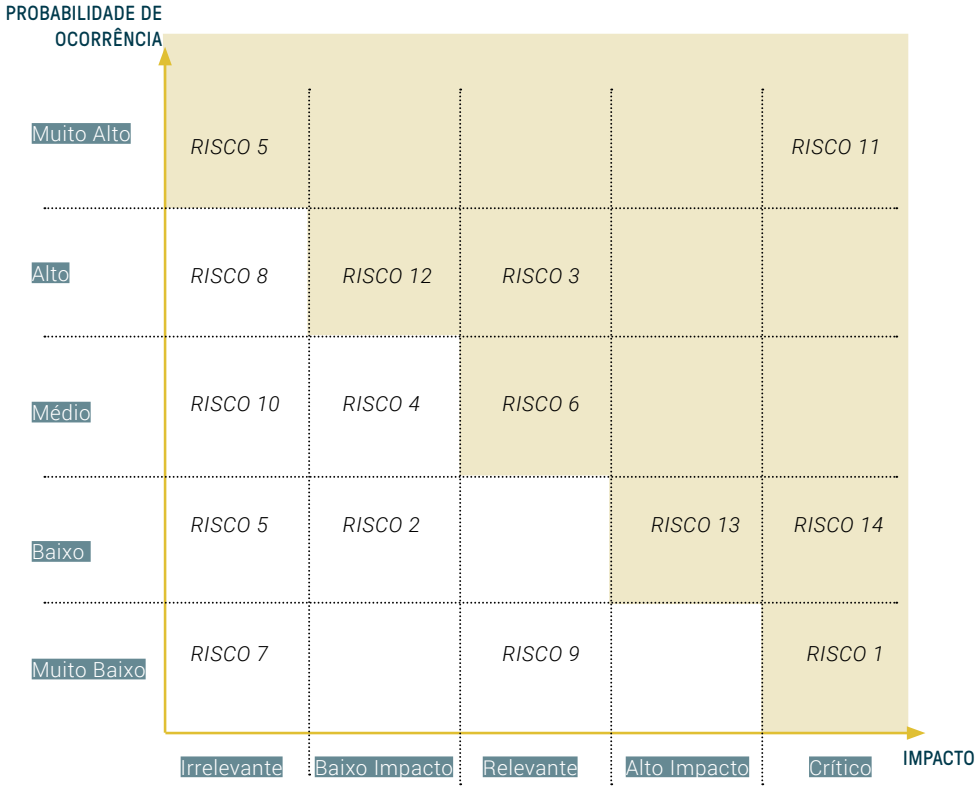
## Matriz de riscos bidimensional | Figura 11

A matriz de riscos bidimensional permite realizar uma priorização para evitar o desperdício de esforços com riscos irrelevantes. Essa matriz servirá, em um momento posterior, para elaborar uma estratégia eficaz de resposta aos riscos. O objetivo é canalizar os esforços da equipe naqueles considerados relevantes o suficiente para terem suas próprias estratégias de resposta.




## Matriz de riscos bidimensional com priorização | Figura 12

A figura abaixo ilustra uma matriz de riscos bidimensional com exemplo da abordagem de priorização dos riscos (quadrados amarelos). A abordagem para priorização dos riscos deve ser definida internamente, tendo em conta a natureza dos riscos e seu possível agravamento em termos de impactos e probabilidade de ocorrência.



# Planejamento da resposta aos riscos

O planejamento da resposta aos riscos é o processo de atribuir respostas, ou ações específicas, aos riscos identificados. Existem quatro respostas possíveis que podem ser adotadas na estratégia de gestão de riscos, conforme mostrado na figura 13 (Salles Jr, et.al., 2010).

**Respostas para riscos negativos** | Figura 13

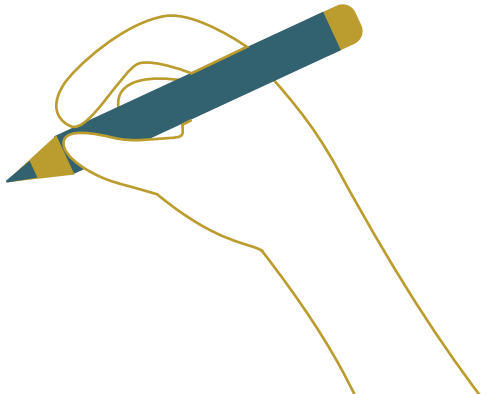
| RESPOSTA | DESCRIÇÃO | EXEMPLO |
|---|---|---|
| EVITAR | Envolve medidas que uma organização pode adotar para evitar que um risco se concretize | *Evitar o risco de exposição negativa ao não concluir uma parceria com uma organização amplamente criticada* |
| MITIGAR | Envolve medidas que uma organização pode implementar para reduzir a probabilidade de ocorrência, ou o impacto de um risco | *Preparar uma estratégia de comunicado à imprensa caso haja cobertura negativa sobre um novo projeto* |
| TRANSFERIR | Envolve contratar ou atribuir responsabilidades a diferentes atores sob o impacto, ou a gestão do risco | *Contratar uma apólice de seguro para acidentes que podem ocorrer com os veículos pertencentes à organização* |
| ACEITAR | Envolve aceitar riscos sobre os quais a organização não pode fazer nada a respeito, ou decide não fazê-lo | *Aceitar que o dia estará ensolarado durante uma celebração da empresa e que as pessoas poderão ter queimaduras de pele* |

Não existe uma estratégia de resposta universal para todas as situações. Se a organização optar por evitar todos os riscos, pode estar deixando de aproveitar oportunidades. Se optar por criar estratégias de mitigação para todos os riscos identificados, as possíveis perdas de recursos e a carga adicional de trabalho para a organização podem se tornar excessivas. Se optar por transferir todos os riscos, como por exemplo por meio de seguros, pode ser que alguns deles - como os riscos reputacionais – não tenham seus impactos adequadamente reduzidos. Se optar por aceitar todos os riscos, sem criar medidas de resposta a nenhum ou deixar de monitorá-los satisfatoriamente, a organização poderá ter problemas no futuro. A resposta ideal para cada risco depende das particularidades do risco como suas causas, categoria, perspectiva de custo-benefício e efetividade da estratégia de resposta.

# Monitoramento e controle de riscos

Esta etapa tem o objetivo de monitorar a ocorrência dos riscos identificados a fim de acionar as respostas previamente definidas, monitorar a qualidade e eficácia na execução dessas respostas e garantir o registro de possíveis erros para que se possam propor mudanças na estratégia.

Idealmente, a organização monitora os riscos por meio de verificações em intervalos periódicos, definidos segundo as necessidades de cada perfil de organização – especialmente, de acordo com o nível de sua sua exposição a riscos críticos. Existem, no entanto, situações claras em que mudanças nas circunstâncias podem desencadear novos riscos. São elas (Salles Jr, et.al., 2010):



**Ocorrência de um evento imprevisto relevante**

Um evento imprevisto pode ser desde uma nova oportunidade de parceria até mudanças na conjuntura política na região de atuação da organização. O ideal é que um novo diagnóstico resulte na identificação de novos riscos a serem analisados, caracterizados, associados a estratégias de respostas e monitorados

**Se houver alteração do plano de negócios ou do escopo do projeto**

Mudanças no rumo da organização são uma excelente oportunidade para atualizar os riscos existentes. Nessas situações é importante avaliar se os riscos continuam com a mesma caracterização ou se há necessidade de alterá-la.
Além disso, é importante verificar se há necessidade de incluir novos riscos no controle gerencial.

**Ao alcançar um objetivo ou um marco**

Quando a organização alcança um objetivo ou marco relevante, isso provavelmente terá efeito nos riscos associados a essa estratégia, sendo necessário atualizar a análise desse risco.

**Quando houver a materialização de um risco**

Se os prognósticos se mostrarem verdadeiros e um risco se materializar, verifique se isso não irá desencadear riscos secundários capazes de agravar os impactos negativos na organização.

# Referências


AXELOS. Prince 2, 2017 **Glossary of terms.** Disponível em: <https://www.axelos.com/getmedia/cdd7695c-9895-4d15-8f3f-2a014a231303/PRINCE2-2017-Glossary.aspx>; Acesso em: 03 nov. 2019.

BACHOUSI, J. **"How to create an effective organizational chart"**. Institute for Entrepreneurship Development – IED; 2018. Disponível em: <https://ied.eu/project-updates/how-to-create-an-effective-organizational/>; Acesso em: 03 nov. 2019

CADBURY COMMITTEE. 1992. **The report of the committee on the financial aspects of corporate governance.** London. Disponível em: http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf; Acesso em: 03 nov. 2019.

CARVALHO, M.M.; RABECHINI JR, R. **Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2005.

CHEFFINS, B. R. (2013). **The history of corporate governance.** University of Cambridge & European Corporate Governance Institute – ECGI. Law Working Paper Nº 184/2012. Disponível em: < https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1975404>; Acesso em: 26 out. 2019.

CLAESSENS, S. & YURTOGLU, B. **Corporate governance and development: An update.** World Bank, 2012. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.362.4359&rep=rep1&type=pdf>; Acesso em: 03 nov. 2019.

DEVANEY, E. **"The 6 Building Blocks of Organizational Structure [Diagrams]**. Disponível em: <https://blog.hubspot.com/marketing/organizational-structure-building-blocks>; Acesso em 01 nov. 2019.

INVEST NORTHERN IRELAND. "**Business Organisational Structure: Reasons for changing your organisational structure".** Disponível em: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/reasons-changing-your-organisational-structure>;

JUNEJA, P. **"Financial Management – Meaning, Objectives and Functions"**. Management Study Guide, 2015. Disponível em: <https://www.managementstudyguide.com/financial-management.htm>; Acesso em: 05 nov. 2019.

MEHTA, V. **"What is the importance of Financial Management?"**. London School of Business and Finance - LSBF. Disponível em: <https://www.lsbf.org.uk/blog/news/importance-of-financial-management/117410>; Acesso em: 05 nov. 2019.

NAKAGAWA, M. Ferramenta: **Missão, visão, valores (Clássico)**. In: Movimento Empreenda, 2016. Estratégia e Gestão. São Paulo: Sebrae, 2016. p. 1 - 3. Disponível em: < http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2012/06/14/ME_Missao-Visao-Valores.PDF>; Acesso em: 21 out. 2019.

NEW PARTNERS INITIATIVE - NPI & UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT – USAID. **Going the Distance: Step-by-Step Strategies to Foster NGO Sustainability**; 2012. Disponível em: < https://www.fhi360.org/resource/going-distance-step-step-strategies-foster-ngo-sustainability>; Acesso em: 05 nov. 2019.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). Sexta Edição, 2017.

SALLES JR, C.A.C.; SOLER, A.M.; VALLE, J.A.S.; RABECHINI JR, R. **Gerenciamento de Riscos em Projetos.** Série Gerenciamento de Projetos, 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

VALLE, A.B.; SOARES, C.A.P.; FINOCCHIO JR, J.; SILVA, L. S.F. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos.** Série Gerenciamento de Projetos, 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

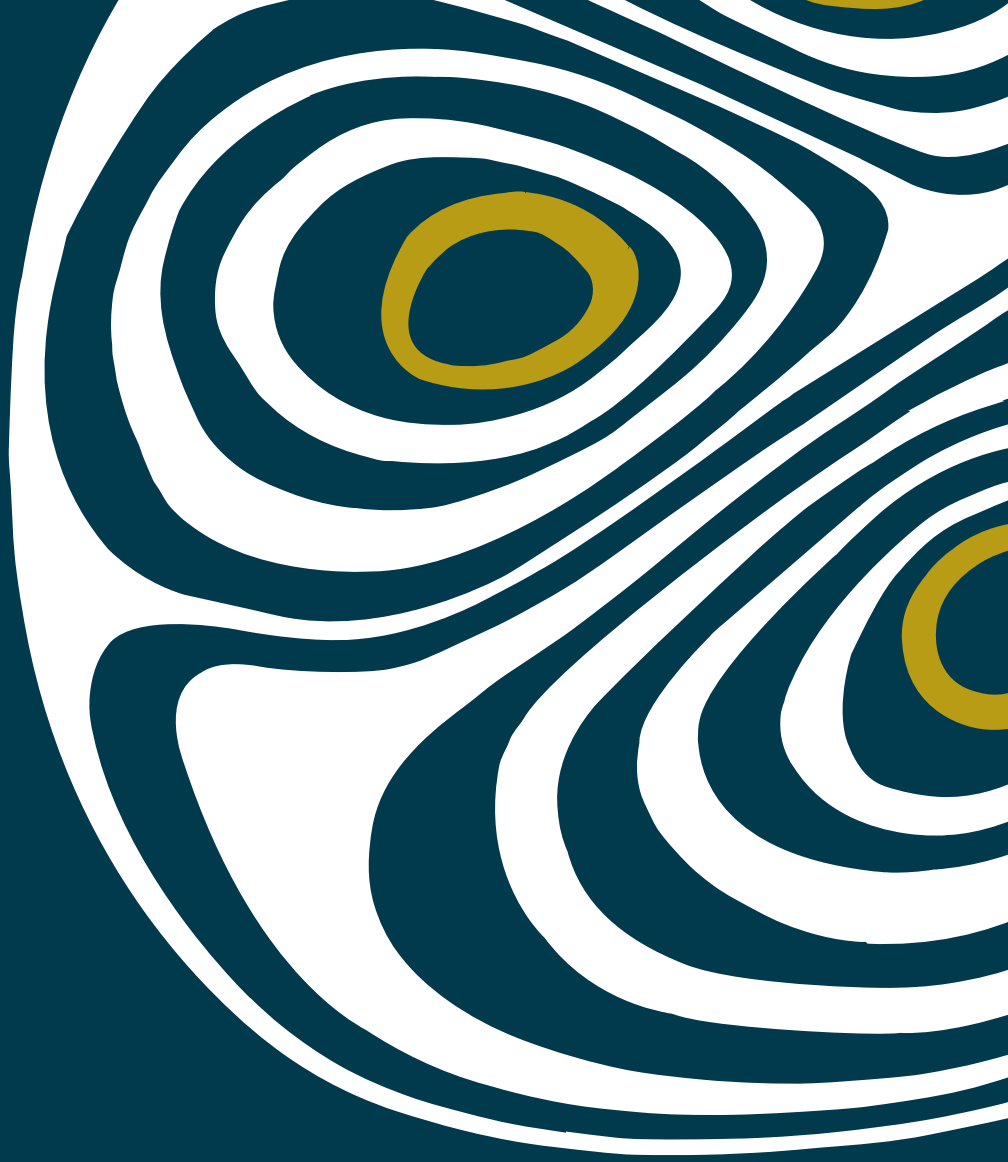
*Autores e co-autores*
**Luiz de Almeida**

Juliana Tinoco
Luca Magri
Orlando Lemos

*Edição*
Juliana Tinoco

*Projeto gráfico*
Julia Lima

*Agradecimentos*
Aline Moore
Caitlin Stein
Christine Ratcliffe
Heather Nunney
Katie Mcoy
Martin Belcher



Partnerships for

GREAT for PARTNERSHIP
BRITAIN & NORTHERN IRELAND