1. OBJETIVO

O processo de Gestão de Riscos Corporativos tem como objetivo garantir a identificação e gestão eficiente dos riscos do negócio, minimizando as possibilidades de ocorrências de perdas, erros e fraudes através da avaliação, controle e monitoramento dos riscos do negócio identificados pela administração.

2. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

2.1. ISO 31000, *Risk Management – Principles and guidelines*

2.2. COSO *Updated, Internal Control – Integrated Framework – 2013*

2.3. COSO, Gerenciamento de Riscos Corporativos – *Estrutura Integrada: Técnicas de Aplicação - 2007*

3. CAMPO DE APLICAÇÃO

A Gestão de Riscos Corporativos é responsabilidade de todos, independentemente de cargos, funções ou responsabilidades. Cada profissional deverá compreender os riscos que permeiam suas áreas e é esperado que estes riscos sejam geridos dentro do apetite a riscos definido e aprovado pela Alta Gestão e Conselho de Administração. Todos devem contribuir para o processo de Gestão de Riscos.

4. DEFINIÇÕES

4.1. RISCO - A possibilidade de um evento ocorrer e impactar adversamente o alcance dos objetivos estratégicos da Companhia. O grau do risco é definido através da combinação da probabilidade de um evento de risco ocorrer e o potencial impacto dele no alcance dos objetivos estratégicos.

4.2. GESTÃO DE RISCO CORPORATIVO - A identificação, avaliação, resposta e monitoramento dos riscos que possam impedir o alcance dos objetivos estratégicos da Companhia.

4.3. APETITE A RISCOS - O grau de risco, em um nível amplo, que a Companhia está disposta a aceitar na busca de seus objetivos.

4.4. REGISTRO DE RISCOS - Relação dos atuais riscos da Companhia. Um registro de riscos contempla cada área da Companhia, os grandes projetos e a Companhia em geral.

4.5. AVALIAÇÃO DE RISCOS - O processo de análise e priorização dos riscos com base em critérios de probabilidade e impacto de riscos.

4.6. IMPACTO DO RISCO - A magnitude das consequências caso um risco ocorra. Pode haver uma série de possíveis impactos associados a eventos de risco (por exemplo, financeira, de imagem, de *compliance* e acadêmico).

4.7. PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA - A probabilidade de ocorrência de um risco é medida através da análise da possibilidade futura do risco se materializar, de acordo com as métricas definidas.

4.8. RESPOSTA AOS RISCOS - Ação da administração após avaliar os riscos. A reposta a um risco pode ser reter, reduzir, transferir ou evitar. Ao considerar uma resposta, a administração avalia o efeito da mesma sobre a probabilidade e impacto do risco, bem como os custos e benefícios da implementação da resposta.

4.9. ATIVIDADES DE CONTROLE - Políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as respostas aos riscos da administração são realizadas.

4.10. INDICADOR CHAVE DE PERFORMANCE OU *KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)* – Os *KPI's* medem o nível de desempenho de um determinado processo, indicando quão bem os processos da Companhia estão (ex.: o que aconteceu) – São estabelecidas pelos *Risk Owners*.

4.11. INDICADOR CHAVE DE RISCO OU *KEY RISK INDICATOR (KRI)* - Um indicador da possibilidade de um impacto adverso ocorrer. *KRI´s* possibilitam a análise de uma perspectiva futura dos riscos da Companhia (ex.: o que pode acontecer) – São estabelecidas pelos *Risk Owners*.

4.12. *RISK OWNER* – Diretor Executivo responsável pelos riscos do processo

4.13. *CAUSE OWNER* – Principal gestor responsável pelas causas que ocasionam os riscos do processo.

4.14. PONTO FOCAL – Pessoa nomeada pelo *Risk Owner* para atuar em conjunto com a Controladoria na Gestão de Risco Corporativo da companhia.

5. INDICADOR

Vide anexo 1

6. RESPONSABILIDADES

6.1. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: O Conselho tem a responsabilidade de definir, disseminar e monitorar os valores éticos, estratégias, objetivos de alto nível e apetite a riscos.

O Conselho de Administração supervisiona o gerenciamento de riscos corporativos da organização ao:

- Saber até que ponto a administração estabeleceu um gerenciamento de riscos corporativos eficaz;
- Revisar a relação dos riscos assumidos em contraste com o apetite a riscos;

- Verificar a eficiência da administração em responder adequadamente aos riscos mais relevantes;
- Definir/aprovar a estratégia de tratamento e o apetite a riscos.

6.2. COMITÊ DE AUDITORIA E FINANÇAS: Órgão de assessoramento do Conselho de Administração, o Comitê de Auditoria e Finanças é responsável por monitorar as exposições aos riscos e avaliar a qualidade, efetividade e suficiência da estrutura de Controles Internos da Companhia, recomendando ações de melhorias sempre que necessário. O Comitê de Auditoria e Finanças também deve:

- Estar ciente e de acordo com as métricas de probabilidade e impacto para classificação dos riscos;
- Pré-validar a estratégia de tratamento e o apetite a riscos.

6.3. DIRETORIA EXECUTIVA E PRESIDÊNCIA: Cabe a Diretoria Executiva e Presidência a propor os objetivos estratégicos e apetite a riscos da companhia ao Conselho de Administração. A Alta Gestão também possui a responsabilidade de atuar ativamente nas reuniões do Comitê de Riscos e analisar os reportes da Controladoria, a fim de garantir que o processo de Gestão de Riscos Corporativos está funcionando de forma eficaz, possibilitando o alcance dos objetivos estratégicos. A Alta Gestão também deve:

- Patrocinar o processo de gestão de riscos;
- Orientar sobre a cultura de gestão de riscos;
- Definir/aprovar as métricas de probabilidade e impacto para classificação dos riscos;
- Propor a estratégia de tratamento e o apetite a riscos.

6.4. COMITÊ DE RISCOS: Subordinado à administração da Companhia, o Comitê de Riscos é coordenado pelo CFO e formado por membros das Diretorias Executivas de Finanças, Operações, Gente e Gestão, Jurídica e pela Auditoria Interna. Além desses, o Presidente e outros convidados estratégicos de caráter excepcional também irão compor o Comitê, que tem como objetivo o monitoramento e evolução constante da Gestão de Riscos.

Caberá ao Comitê a discussão a clara definição da direção a ser seguida para atender ao apetite a riscos da Companhia orientado pela Alta Gestão. A este Comitê também caberá sugerir os limites de tolerância aos diferentes riscos identificados como aceitáveis pelo Conselho de Administração. Além de:

- Avaliar o nível de exposição global x apetite a riscos;

- Avaliar os reportes dos indicadores chave *(KPI/KRI)*;
- Avaliar a eficácia da estratégia de tratamento adotada para os riscos.

6.5. CONTROLADORIA: Responsável pela área de gestão de riscos e controles internos é subordinada ao CFO, tem a responsabilidade de operacionalizar o processo de Gestão de Riscos Corporativos, garantindo que os procedimentos, objetivos e metodologia definidos estão sendo cumpridos. Também é responsável por controlar o registro de riscos corporativos que contempla as respostas e controles que diminuem a probabilidade de ocorrência dos riscos, atualizando as informações de riscos, causas, respostas e planos de ação existentes, bem como testar a eficácia de controles novos e existentes para garantir que são e/ou continuam eficazes. Com os inputs e atualizações periódicas do registro de riscos, a Controladoria deve atualizar a probabilidade, impacto e *rating* dos riscos, além de reportar as informações mais relevantes a Diretoria Executiva, Presidência e Comitê de Riscos, em resumo:

- Disseminar a cultura de gestão de riscos e capacitar os Pontos Focais;
- Garantir que os processos e procedimentos definidos nesta política estão sendo seguidos;
- Identificar e avaliar os riscos corporativos;
- Monitorar o registro de riscos;
- Avaliar o nível de exposição x apetite a riscos para identificar a necessidade de acionar a Alta Gestão para propor nova estratégia de tratamento de riscos acima do apetite aprovado;
- Reportar os resultados da Gestão de Riscos Corporativos à Alta Gestão e Comitê de Riscos;
- Fornecer suporte aos *Cause Owners* e Pontos Focais;
- Verificar junto aos Pontos Focais a execução das respostas contempladas no registro de risco;
- Validar a eficácia dos controles chave dos processos através de análise das evidências apresentadas pelos Pontos Focais.

6.6. AUDITORIA INTERNA: Parte integrante da Gestão de Risco Corporativo com subordinação direta ao Comitê de Auditoria e Finanças e à Presidência, é responsável por testar a eficácia dos controles chave endereçados para cada risco e reportar os resultados para Controladoria.

6.7. PONTOS FOCAIS: São os representantes dos *Risk Owners* que devem garantir que os profissionais responsáveis pelas causas de seus riscos *(Cause Owners)* estejam atuando conforme as respostas e planos de ação definidos para cada causa, de forma a diminuir a

probabilidade de ocorrência dos riscos. Periodicamente, os Pontos Focais devem reportar a Controladoria informações relevantes que possam resultar em atualização do registro de riscos. O reporte formal dos Pontos Focais deve ocorrer sempre que solicitado pela Controladoria, ou com a periodicidade definida na etapa de Monitoramento desta política. Os Pontos Focais devem ainda:

- Multiplicar a cultura de gestão de riscos, seguindo os procedimentos descritos nesta política e repassando as diretrizes aos profissionais de sua área;
- Auxiliar a Controladoria na identificação de riscos, causas, respostas e planos de ação;
- Solicitar e acompanhar junto aos *Cause Owners* respostas e planos de ação para mitigação dos riscos;
- Integrar os objetivos da área de gestão de riscos e controles internos à gestão de processos executados nas suas diretorias;
- Monitorar e reportar os Indicadores Chave de Processos (*KPIs*) e Indicadores Chave de Riscos (*KRIs*) à Controladoria;
- Orientar os *Cause Owners* na elaboração e revisão dos fluxogramas e documentação dos processos e sub processos, de acordo com as orientações da Controladoria.

6.8. DEMAIS PROFISSIONAIS DA COMPANHIA: Os profissionais que não estão diretamente relacionados com o gerenciamento dos riscos corporativos são responsáveis por gerar informações para utilização na identificação ou avaliação de riscos novos e existentes, ou adoção de outras medidas necessárias à realização da Gestão de Riscos Corporativos.

Todas as pessoas são responsáveis pelo apoio ao fluxo de informações e comunicações inerentes ao Gestão de Riscos Corporativos. Essa responsabilidade inclui a comunicação a um nível organizacional mais elevado, de quaisquer problemas na operação, no descumprimento do Código de Ética e Conduta, ou em outras infrações às políticas ou procedimentos definidos.

7. RECURSOS NECESSÁRIOS

Microsoft Visio, ou Excel, para mapeamento de fluxos e controles chave dos processos.

8. DESCRIÇÃO

O Gerenciamento de Riscos Corporativos é um processo desenhado para identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos da organização. Assim, os objetivos estratégicos e o apetite a riscos definidos pela Alta Gestão são os pilares e diretrizes do Gerenciamento de Riscos.

O objetivo desta política é incorporar uma abordagem, consistente e abrangente para o gerenciamento de riscos em toda a Companhia.

A Companhia deve seguir esta diretriz no desenvolvimento, implementação e manutenção de seu processo de Gestão de Riscos Corporativos para identificar, avaliar, responder e reportar os principais riscos da Companhia.

Os objetivos do processo de Gestão de Riscos Corporativos na Companhia são:

- Melhorar a capacidade da Companhia de identificar, analisar e gerenciar os riscos de acordo com o apetite de risco da Companhia, aumentando assim a probabilidade de que a Companhia irá alcançar seus objetivos estratégicos;
- Manter uma "linguagem" de risco comum para promover uma abordagem robusta e consistente para gestão de riscos em toda a Companhia;
- Permitir que a Companhia aplique recursos sobre os riscos que podem afetar adversamente os objetivos mais críticos e estratégicos;
- Integrar a análise de risco na definição da estratégia, planejamento de negócio, análise de investimentos e outros processos de criação de valor para a Companhia;
- Assegurar a antecipação de problemas e focar na prevenção de riscos;
- Possibilitar à administração a tomada de decisões de negócio mais consistentes com o conceito de riscos; e
- Apoiar o processo de tomada de decisão da alta administração.

8.1. ESTRUTURA PARA GESTÃO DE RISCOS: A estrutura de gestão de riscos da Companhia é composta pela Diretoria Executiva, Comitê de Riscos, Controladoria, Auditoria Interna e *Risk Owners*.

As informações a respeito das políticas e procedimentos referentes aos riscos e controles internos deverão ser disseminadas pela Companhia a todos os colaboradores, considerando o nível hierárquico e a relevância das mesmas para as unidades organizacionais.

Os componentes da estrutura de gestão de risco devem estar permanentemente capacitados a identificar, avaliar, controlar, monitorar e mitigar os riscos da instituição.

9. DESVIOS E AÇÕES NECESSÁRIAS

Não se aplica.

10. REGISTROS

Identificação	Armazenamento	Proteção	Recuperação	Retenção	Descarte

11. ANEXOS

KPI e KRI.xlsx

CONTROLE DE REVISÃO	
REVISÃO	DESCRIÇÃO SUMÁRIA