



Gerenciamento de Riscos e Oportunidades

POP.SGI.006


Rev00

Sumário

1. OBJETIVO	3
2. ABRANGÊNCIA	3
3. REFERÊNCIAS	3
4. DEFINIÇÕES	3
6. MATERIAIS E EQUIPAMENTOS	5
6.1. Materiais: Computadores, Telefones e Impressora.....	5
7. DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	5
7.1. Generalidades	5
7.1.1. Identificação de Riscos e Oportunidades	6
7.2. Análise de Risco.....	7
7.3. Respostas aos Riscos e Oportunidades	11
7.3.1. Resposta para Risco Negativo ou Ameaças	11
7.3.2. Resposta para Risco Positivo ou Oportunidades.....	12
8. REGISTROS	12
9. FLUXOGRAMA	13
10. ANEXOS	13

HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES

Nº	Data	Verificado por:	Aprovado por:	Revisões
00	17/03/2025	Nilda Cardoso	Adriana de Alencar	Emissão Inicial

	Sistema de Gestão de Antissuborno e Compliance		Código: POP.SGI.006	
	Gerenciamento de Riscos e Oportunidades		Tipo: Procedimento	
			Rev.: 00	Última revisão: 17/03/2025

1. OBJETIVO

Este procedimento assegura a compreensão das fontes de riscos e oportunidades decorrentes tanto do ambiente interno quanto externo da Villefort Consulting. Além disso, aborda os requisitos das partes envolvidas, os riscos de suborno, questões de conformidade e as medidas destinadas ao seu gerenciamento.

2. ABRANGÊNCIA

Este procedimento aplica-se a todas as áreas envolvidas no Sistema de Gestão Integrado da Villefort Consulting.

Este documento é válido a partir da data de sua aprovação.

3. REFERÊNCIAS

- 3.1. ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de Gestão Antissuborno
- 3.2. ABNT NBR ISO 37301:2021 – Sistema de Gestão de Compliance

4. DEFINIÇÕES

- 4.1. **Contexto da organização:** Combinação de questões internas e externas que podem ter um efeito na abordagem da organização para desenvolver e alcançar seus objetivos.
- 4.2. **Organização:** Pessoa ou grupo de pessoas com suas próprias funções com responsabilidades, autoridades e relações para alcançar seus objetivos.

Código: POP.SGI.006	Rev. 00 de 17/03/2025	Confidencialidade: Interno
Gerenciamento de Riscos e Oportunidades		Página 3 de 13

4.3. Partes interessadas: Pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada ou se perceber afetada por uma decisão ou atividade.

4.4. Risco Inerente (bruto): É o risco que a organização terá de enfrentar na falta de medidas que a administração possa adotar para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos.

4.5. Risco residual: Risco remanescente, mínimo, que ainda permanece após a implementação de uma resposta a um risco. Os riscos residuais são aceitos pelos gestores, pois são riscos com um baixo impacto e/ou uma baixa probabilidade de ocorrer.

4.6. Sistema de Gestão: Conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos de uma organização para estabelecer políticas, objetivos e processos para alcançar esses objetivos.

4.7. Ação para: Controle, Mitigação ou Oportunidade de Melhoria: São ações que visam melhorar o processo. As ações de controle são as ações que a organização já possui para evitar/ minimizar o problema. Já as ações de mitigação e melhoria são ações que a empresa identificou que pode utilizar para melhorar o processo, todavia ainda serão implementadas.

5. RESPONSABILIDADES

5.1. Responsáveis (de área e/ou pelo processo): Identificar riscos e oportunidades que possam ter impacto na conformidade das atividades, pensando em todas as fragilidades possíveis do processo, determinar a ameaça e a vulnerabilidade envolvidas nestes riscos, quantificar a significância do risco, aprovar ações apropriadas para abordar o risco, conduzir avaliação da eficácia das ações executadas e estabelecer planos de ações para lidar com os riscos críticos.

5.2. Compliance Officer: Responsável por identificar riscos e oportunidades que possam afetar o sistema de gestão antissuborno e

compliance, propor ações e acompanhar continuamente a adequação dos controles.

5.3. Alta Direção: Ajudar na elaboração do levantamento de riscos, aprovar levantamento de riscos, significâncias e análise de riscos, aprovar planos de ação e aprovar riscos residuais.

6. MATERIAIS E EQUIPAMENTOS

6.1. Materiais: Computadores, Telefones e Impressora.

7. DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE

7.1. Generalidades

De acordo com o contexto da organização e requisitos das partes interessadas, definidos no Manual de Gestão de Qualidade, Antissuborno e Compliance, os envolvidos devem:

- Identificar riscos e oportunidades que possam ter impacto na conformidade da prestação do serviço, pensando em todas as fragilidades possíveis do processo.
- Determinar a causa e a consequência envolvidas nestes riscos;
- Quantificar a significância do risco;
- Determinar ações apropriadas para abordar o risco;
- Conduzir avaliação da eficácia das ações executadas;
- Estabelecer planos de ações para lidar com os riscos críticos.

Os riscos de Contexto e riscos de Processos, considerando tanto risco de suborno quanto risco de compliance, são registrados na mesma planilha

FOR.SGI.014 Gestão de Riscos de Antissuborno e Compliance.

7.1.1. Identificação de Riscos e Oportunidades

Ao planejar o Sistema de Gestão Integrado, a Alta Direção e as Gerências devem analisar o contexto interno e externo da empresa e o planejamento estratégico, assim como as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes, para determinar os riscos e oportunidades associados. Esta análise é feita, pelo menos, anualmente, riscos e oportunidades devem ser identificados, registrados e tratados para assegurar de que a empresa tem condição de atingir os objetivos desejados, prevenindo ou reduzindo efeitos indesejados e alcançando melhoria contínua.

Durante a identificação dos riscos e oportunidades, o Responsável (de área e/ou pelo processo) deve registrar tudo, e os envolvidos, pensar, entre outras, nas seguintes questões:

- O que pode acontecer? (ex: fornecedor atrasar entrega, caminhão quebrar, sistema parar) – Causa;
- Como pode acontecer? (ex: problema alfandegário, acesso ruim ao cliente, sistema sem backup ou redundância) – Ameaça;
- Que tipo de dano pode ocorrer ao processo ou produto? (ex: cliente ficar insatisfeito, produto ser danificado, notas não poderem ser faturadas) – Consequência;
- Quão dependente é o nosso negócio dos clientes deste processo ou produto? (ex: fornecedor único, caminhão reserva, existir sistema backup) – Controles Existentes;
- Nossos documentos estratégicos e informações estão protegidos o suficiente? (ex: documentos estão protegidos por backup, e por senha);
- Podem ocorrer mudanças nas prioridades das partes interessadas? Como controlaríamos isso? (ex: agora o Mercado requer produto renováveis, ou uma cor da moda específica, etc).

7.2. Análise de Risco

A análise do risco se refere ao desenvolvimento da compreensão sobre o risco e à determinação do nível do risco, onde se deve atribuir, para cada risco identificado, uma classificação tanto para a probabilidade como para o impacto do evento, cuja combinação determinará o nível do risco.

A análise dos riscos deve seguir os seguintes passos:

- avaliar o impacto do risco sobre o objetivo/resultado: o impacto mede o potencial comprometimento;
- avaliar a probabilidade de ocorrência do risco (p.ex.: um evento cuja ocorrência seja quase certa de acontecer é um evento de alta probabilidade);
- definir o nível do risco com base na matriz probabilidade x impacto.

O impacto é o efeito de um evento que, ao se materializar, resulta em perdas ou danos à Villefort Consulting, onde podemos considerar:

IMPACTO - Impacto nos processos		
5	Muito alta	Catastrófico para o processo de trabalho, afeta os objetivos e o cliente de forma irreversível
4	Alta	Significativo impacto para o processo de trabalho, afeta os objetivos e o cliente, de difícil reversão.
3	Média	Moderado impacto para o processo de trabalho, afeta os objetivos porém a situação é recuperável. Pode diminuir a eficiência ou estender o prazo, do serviço prestado.

2	Baixa	Pequeno impacto nos objetivos, diminui os controles gerenciais da empresa ou a visão de negócio, pode comprometer algum ativo/atividade com mais de um controle.
1	Muito baixa	Não afeta diretamente a empresa, mas pode ser um complicador no futuro.

IMPACTO - Impacto na Imagem - Repercussão

5	Muito alta	Dano máximo à reputação, com rejeição generalizada.
4	Alta	Dano significativo, abrasão com sociedade, perda imediata de clientes.
3	Média	Dano menor, com alguma perda de mercado futuro.
2	Baixa	Há ciência, mas não altera o comportamento dos clientes.
1	Muito baixa	Não há ciência de Risco.

IMPACTO - Benéficos gerados pelas Oportunidades

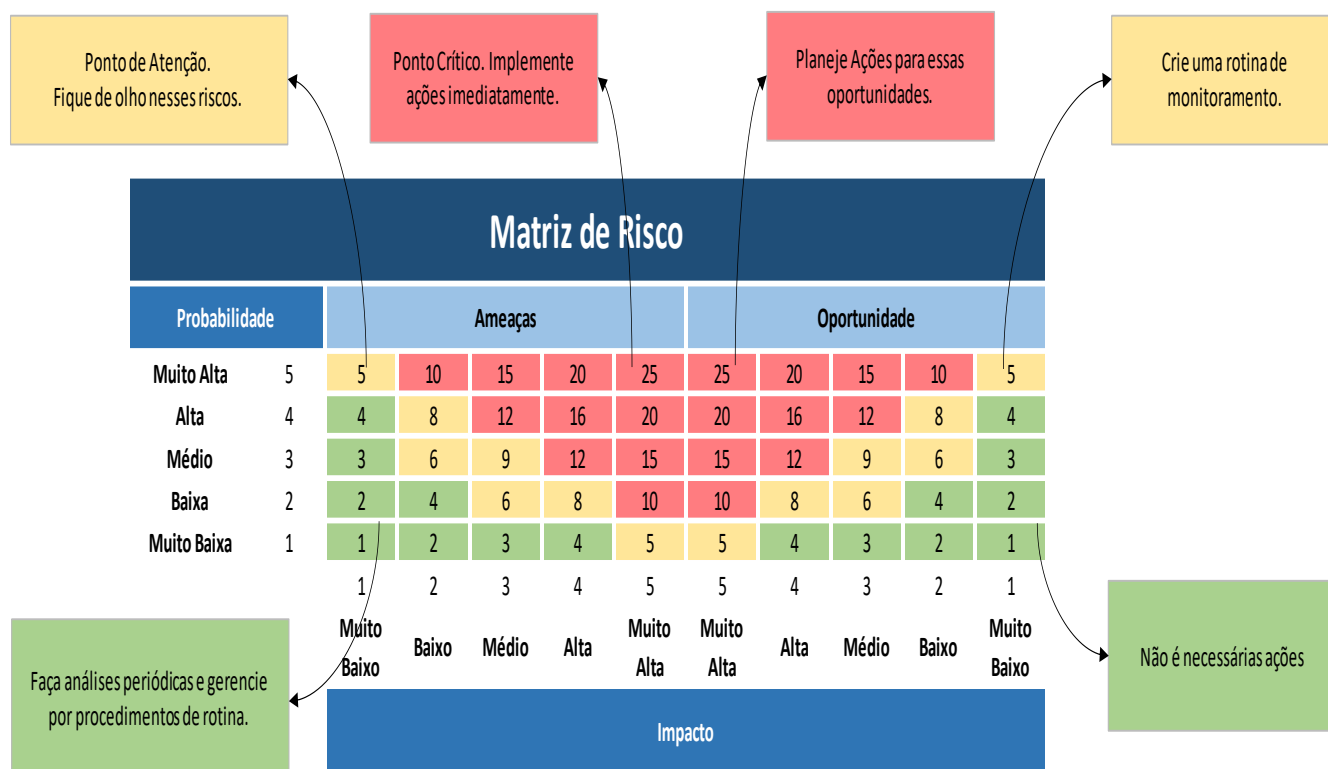
5	Muito alta	Ganho permanente de produtividade / financeiro e grande segurança no alcance dos objetivos.
4	Alta	Ganho prolongado de produtividade / financeiro e favorecimento significativo no alcance dos objetivos.
3	Média	Ganho momentâneo de produtividade / financeiro e favorecimento relevante no alcance dos objetivos.

2	Baixa	Ganho momentâneo de produtividade / financeiro e favorecimento pequeno no alcance dos objetivos.
1	Muito baixa	Ganho pontual de produtividade / financeiro e favorecimento mínimo no alcance dos objetivos.

A **probabilidade** é a chance de o evento ocorrer dentro do prazo previsto para se alcançar o objetivo/resultado.

PROBABILIDADE		
5	Muito alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.
4	Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.
3	Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.
2	Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.
1	Muito baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.

O **nível de risco** consiste na relação entre a probabilidade e impacto. A classificação do nível de risco, poderá ser: alto (vermelho), médio (amarelo) e baixo (verde).



Os níveis de riscos negativos identificados com **a cor vermelha (risco alto)** devem ser analisados em todas as reuniões de análise crítica e sempre que possível buscar ações para diminuir o risco. Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à Alta Direção e ter Avaliação de Eficácia anual. Postergação de medidas só com autorização da Alta Direção e/ou *Compliance Officer*.

Os níveis de risco identificados com a **cor amarela (risco médio)** devem ser analisados pelo menos uma vez, e aceitos pela Alta Direção, pois está dentro do apetite ao risco. Requer atividades de monitoramento específicas e atenção da gerência na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.

Todos os riscos identificados com a **cor verde (risco baixo)** estão automaticamente aceitos pela direção. Geralmente nenhuma medida especial é necessária. Nível de risco dentro do apetite a risco, mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custos x benefícios, como diminuir o nível de controles.


7.3. Respostas aos Riscos e Oportunidades

A Implementação de respostas aos riscos são as decisões que a Villefort Consulting toma em relação ao risco identificado e avaliado, para que o mesmo não se materialize ou para que cause o menor impacto possível na organização.

As respostas aos riscos envolvem a seleção de uma opção para implementação destas ações, conforme:

7.3.1. Resposta para Risco Negativo ou Ameaças

- **Eliminar:** Envolve alterar o processo / atividade, para eliminar a ameaça, eliminando a causa do risco (ex: remover um pacote de trabalho ou substituir recursos humanos);
- **Mitigar:** Reduzir a probabilidade ou o impacto de uma ameaça, tornando-a um risco menor e removendo-a da lista dos principais riscos. Qualquer redução nos riscos fará a diferença, mas a opção com a maior probabilidade de redução de impacto deve ser a opção selecionada.
- **Transferir** (desviar, alocar): Tornar outra pessoa ou organização responsável pelo risco, contratando seguradoras por exemplo. A transferência do risco implica também na transferência das respostas ao risco. A transferência dos riscos deve ser incluída nos termos e condições do contrato.
- **Aceitar:** Não fazer nada. A aceitação ativa envolve a criação de planos de contingências para serem implementados se os riscos ocorrerem. A aceitação

	Sistema de Gestão de Antissuborno e Compliance		Código: POP.SGI.006	
			Tipo: Procedimento	
	Gerenciamento de Riscos e Oportunidades		Rev.: 00	Última revisão: 17/03/2025

passiva deixa que as ações sejam determinadas quando e se os riscos ocorrerem.


7.3.2. Resposta para Risco Positivo ou Oportunidades

- **Explorar:** É bem mais radical que o melhorar, pois, ao invés de tomar algumas ações apenas, o explorar pode fazer com que aquela oportunidade seja parte da estratégia e usar todos os métodos para que aquilo aconteça.
- **Melhorar** (o oposto de mitigar): Aumentar a probabilidade e os impactos positivos de uma oportunidade. Identificar os principais causadores desses riscos positivos ajuda a aumentar a probabilidade de ocorrência.
- **Compartilhar:** Envolve alocar parte ou a totalidade da oportunidade para um terceiro (criando uma parceria) que tenha mais capacidade de concretizar essa oportunidade.
- **Aceitar:** Não fazer nada. A aceitação ativa envolve a criação de planos de contingências para serem implementados se os riscos ocorrerem. A aceitação passiva deixa que as ações sejam determinadas quando e se os riscos ocorrerem.

8. REGISTROS

Identificação	Status	Armazenamento	Proteção	Recuperação	Retenção	Disposição
FOR.SGI.014 Gestão de Riscos de Antissuborno e Compliance	Ativo	Diretório/Alta Direção / Gestão de Riscos	Interno	Alfanumérico	1 ano	Destruir
	Inativo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Código: POP.SGI.006	Rev. 00 de 17/03/2025	Confidencialidade: Interno
Gerenciamento de Riscos e Oportunidades		Página 12 de 13

	Sistema de Gestão de Antissuborno e Compliance		Código: POP.SGI.006	
	Gerenciamento de Riscos e Oportunidades		Tipo: Procedimento	
			Rev.: 00	Última revisão: 17/03/2025

9. FLUXOGRAMA

Não aplicável

10. ANEXOS

Não aplicável

Código: POP.SGI.006	Rev. 00 de 17/03/2025	Confidencialidade: Interno
Gerenciamento de Riscos e Oportunidades		Página 13 de 13