



# **Gerenciamento de Riscos e Oportunidades**

**POP.SGI.006**

**Rev00**

## **Gerenciamento de Riscos e Oportunidades**

### **Sumário**

<b>1.</b>	<b>OBJETIVO</b>	3
<b>2.</b>	<b>ABRANGÊNCIA</b>	3
<b>3.</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	3
<b>4.</b>	<b>DEFINIÇÕES</b>	3
<b>6.</b>	<b>MATERIAIS E EQUIPAMENTOS</b>	5
6.1.	Materiais: Computadores, Telefones e Impressora	5
<b>7.</b>	<b>DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE</b>	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
<b>8.</b>	<b>REGISTROS</b>	12
<b>9.</b>	<b>FLUXOGRAMA</b>	13
<b>10.</b>	<b>ANEXOS</b>	13

### **HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES**

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

## Gerenciamento de Riscos e Oportunidades

### 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.

## **Gerenciamento de Riscos e Oportunidades**

**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

## Gerenciamento de Riscos e Oportunidades

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**.

## **Gerenciamento de Riscos e Oportunidades**

### **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).

## **Gerenciamento de Riscos e Oportunidades**

### **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:

<b>IMPACTO - Impacto nos processos</b>		
<b>5</b>	<b>Muito alta</b>	Catastrófico para o processo de trabalho, afeta os objetivos e o cliente de forma irreversível
<b>4</b>	<b>Alta</b>	Significativo impacto para o processo de trabalho, afeta os objetivos e o cliente, de difícil reversão.
<b>3</b>	<b>Média</b>	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.

## **Gerenciamento de Riscos e Oportunidades**

<b>2</b>	<b>Baixa</b>	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.
<b>1</b>	<b>Muito baixa</b>	Não afeta diretamente a empresa, mas pode ser um complicador no futuro.

### **IMPACTO - Impacto na Imagem - Repercussão**

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

### **IMPACTO - Benéficos gerados pelas Oportunidades**

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

## **Gerenciamento de Riscos e Oportunidades**

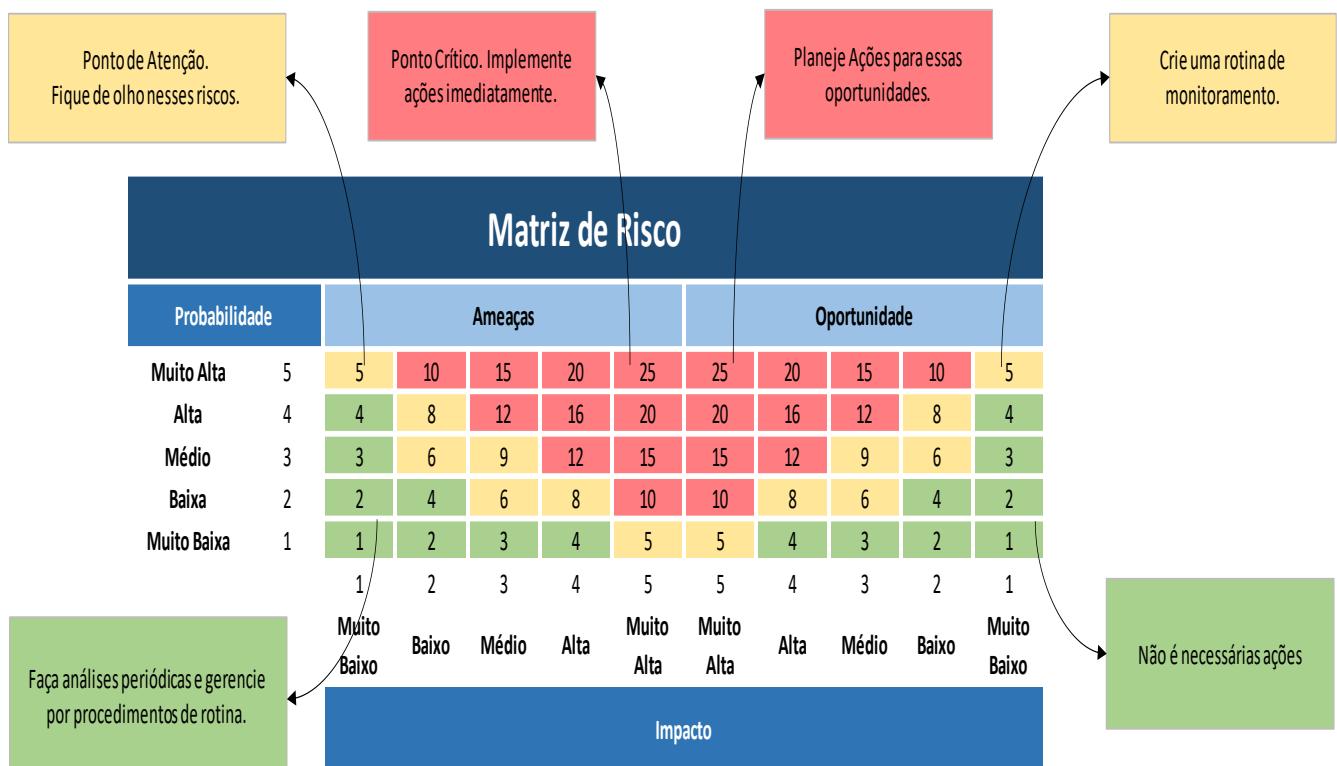
<b>2</b>	<b>Baixa</b>	Ganho momentâneo de produtividade / financeiro e favorecimento pequeno no alcance dos objetivos.
<b>1</b>	<b>Muito baixa</b>	Ganho pontual de produtividade / financeiro e favorecimento mínimo no alcance dos objetivos.

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

<b>PROBABILIDADE</b>		
<b>5</b>	<b>Muito alta</b>	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.
<b>4</b>	<b>Alta</b>	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.
<b>3</b>	<b>Média</b>	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.
<b>2</b>	<b>Baixa</b>	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.
<b>1</b>	<b>Muito baixa</b>	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).

## Gerenciamento de Riscos e Oportunidades



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.

## Gerenciamento de Riscos e Oportunidades

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

## Gerenciamento de Riscos e Oportunidades

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
<b>FOR.SGI.014</b> <b>Gestão de Riscos</b> <b>de Antissuborno e</b> <b>Compliance</b>	Ativo	Diretório/Alta Direção / Gestão de Riscos	Interno	Alfanumérico	1 ano	Destruir
	Inativo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

## **Gerenciamento de Riscos e Oportunidades**

### **9. FLUXOGRAMA**

Não aplicável

### **10. ANEXOS**

Não aplicável