



# Guia de boas práticas para gestão de Riscos

Entenda a importância do tema para o Grupo Cyrela.



Compliance  
CYRELA  
GESTÃO DE RISCOS

# Sumário

Nessa cartilha vamos falar sobre a gestão de riscos na Cyrela, que é um pilar do nosso Programa de Integridade e um instrumento estratégico para o desenvolvimento do nosso negócio.

**Entenda como você pode contribuir nessa missão!**

<b>01.</b> O que é gestão de riscos? .....	3
<b>02.</b> Nossa missão.....	8
<b>03.</b> Papéis e responsabilidades .....	10
<b>04.</b> Ferramentas .....	13
<b>05.</b> Onde queremos chegar? .....	17
<b>06.</b> Como você pode ajudar?.....	19



Compliance  
CYRELA  
GESTÃO DE RISCOS

# 01

# O que é gestão de riscos?

De início, vale  
mencionar que

**Risco** é a possibilidade de que um evento  
ocorra e afete a realização dos  
nossos objetivos.

Os riscos estão presentes em todas as atividades desenvolvidas. São eventos incertos e podem gerar danos maiores ou menores, a depender do contexto. Um risco bem endereçado pode deixar de ser uma ameaça e se tornar uma oportunidade!



Desta forma, **a gestão de riscos é a atividade que coordena dirige e controla** uma organização no que se refere aos riscos inerentes ao seu negócio.<sup>1</sup>

É uma atividade fundamental para a melhoria constante da gestão da companhia que **objetiva mapear e atualizar possíveis riscos que possam gerar impactos de qualquer natureza**, sejam operacionais, financeiros, de imagem e outros.

Dessa forma, a nossa área de gestão de riscos busca:

**evitar ou reduzir os riscos das atividades desempenhadas pelo Grupo,**



para que eventos que possam gerar danos à organização tenham menor probabilidade de ocorrer,



ou, para o caso de ocorrerem, possam gerar impactos e eventuais prejuízos de menores proporções.



Imagine que você decida escalar uma montanha e considere os seguintes cenários:

### Cenário 1

Você simplesmente pega algumas coisas que tem em casa e parte para a aventura?

ou

### Cenário 2

Você, antes de partir, considera a possibilidade de encontrar animais silvestres perigosos pelo caminho, ficar sem mantimentos, se machucar, chover ou levar mais tempo que o esperado para percorrer o caminho e o sol se pôr?

Diante destas opções, em qual cenário haveria mais probabilidade de ocorrer um **evento danoso**? E em qual cenário você estaria mais **preparado para lidar com ele**?

Claramente, você estaria melhor preparado e com maiores chances de retornar ileso da aventura no:



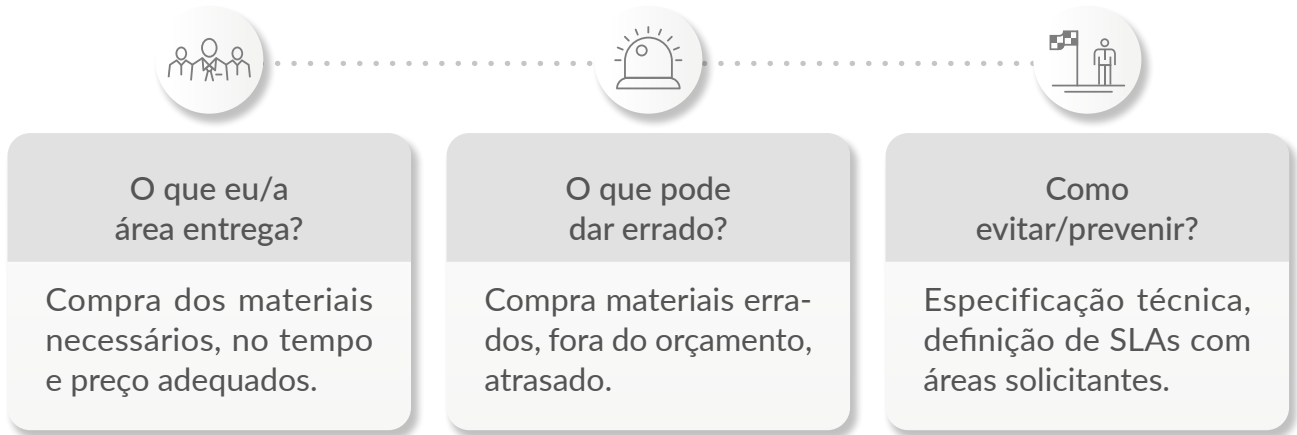
### Cenário 2

- ✓ já que se organizou escolhendo uma rota que tenha mais clareiras,
- ✓ levando uma lanterna,
- ✓ bandagens,
- ✓ capa de chuva,
- ✓ frutas, entre outras coisas, para lidar com os riscos que mapeou.

**Você, identificou os possíveis danos decorrentes daquele evento e desenvolveu formas de prevenção, mitigação e/ou plano de contingência.**

## E é isso que chamamos de **gestão de riscos**:

**mapear** as atividades/entregas de determinada área, **identificar** o que pode dar errado e **desenvolver** formas de evitar/prevenir aquele evento, incluindo como lidar caso ocorra, como ilustrado abaixo:



## Aqui, no Grupo Cyrela, vendemos imóveis. Mas antes de concluir a venda, precisamos:



Aliás, todas essas atividades se desdobram em vários processos. Cada uma possui seus riscos inerentes **que podem impactar indireta ou diretamente no valor do nosso negócio.**




## Por isso, geri-los é necessário para o crescimento e desenvolvimento da Cyrela!



É importante mencionar, ainda, que todo risco identificado é uma **oportunidade de melhoria** do processo, uma vez que **a redução de risco aumenta a eficiência do negócio!**

## Diferença entre riscos x fatores de riscos

**Fique atento!** Existe uma diferença entre risco e fator de risco. Confira os exemplos.

Risco	Fatores de risco
É o que pode dar errado.	São elementos que podem favorecer a concretização do risco.
 Ocorrência de um acidente de carro	Dirigir sem habilitação, não realizar as manutenções devidas no carro, utilizar celular enquanto dirige, não obedecer às leis e sinalizações de trânsito (exceder o limite de velocidade, avançar o sinal).
 Assumir passivos de fornecedores	Ausência de controle de riscos socioambientais na seleção de fornecedores, falha nos controles de passivos trabalhistas de funcionários dos fornecedores, falha no processo avaliação e contratação de fornecedores.
 Existência de conflito de interesses na contratação de parentes de colaboradores	Falta ou falha na divulgação da Política de Conflito de Interesses, insuficiência de mecanismos de verificação de Conflito de Interesses, falta de atualização dos Termos de Conflito de Interesses.



Compliance  
CYRELA  
GESTÃO DE RISCOS

# 02

## Nossa missão



## Os objetivos da gestão de riscos como pilar do nosso Programa de Integridade são:



Manter atualizados os riscos identificados;

Executar e sugerir ações de controle para os riscos;



Mapear todas as perdas resultantes de falha, deficiência, inadequação de processos ou sistemas, falta de treinamento de pessoas ou eventos externos;

Cumprir as diretrizes definidas para o gerenciamento de risco e o apetite a risco; e



Dar suporte para a Auditoria Interna.



Compliance  
CYRELA  
GESTÃO DE RISCOS

# 03

# Papéis e responsa- bilidades



Como descrito nos tópicos anteriores, gerir riscos não é uma tarefa fácil! Por isso, **todos os colaboradores estão envolvidos nesse processo**. Cada um tem um papel e função específicos que fazem a diferença em nosso dia a dia.

## Vamos conhecer essas responsabilidades e para quem se aplicam?



### Conselho de Administração, com apoio do CARF (Comitê de Auditoria, Riscos e Finanças):

- ✓ Aprovar as diretrizes da Política de Gestão de Riscos e sua efetiva implementação;
- ✓ Acompanhar a gestão dos riscos;
- ✓ Estabelecer o nível de apetite a riscos e acompanhar as exposições resultantes das decisões tomadas na condução dos negócios da Companhia;



### Diretoria:

- ✓ Atuar na gestão dos riscos inerentes às suas atividades;
- ✓ Informar à área de Gestão de Riscos sobre a identificação de novos riscos ou eventos que sejam relevantes e suas respectivas evoluções;
- ✓ Reportar semestralmente ao CARF o nível de exposição dos principais riscos identificados;
- ✓ Apoiar às decisões do Conselho de Administração no que tange a mitigação dos riscos;
- ✓ Apoiar o subsídio de recursos (humanos, financeiros e tecnológicos) para a implementação de controles internos efetivos e estratégias de mitigação de riscos.



### Equipe Gestão de Riscos:

- ✓ Apoiar, avaliar e garantir a identificação e monitoramento dos riscos e seus respectivos planos de ação em conjunto com o Conselho de Administração, Comitês e equipe de auditoria interna;
- ✓ Coordenar a atualização do mapa de risco e do plano de ação sempre que necessário;
- ✓ Disseminar a cultura de gerenciamento de riscos, a fim de gerar discussões e debates sobre o tema, bem como auxiliar a Diretoria, o Comitê de Auditoria, Finanças e Riscos e o Conselho de Administração na conscientização dos gestores.



### Auditoria Interna:

- ✓ Aferir a qualidade e a efetividade dos processos de gerenciamento de riscos, controles e governança da Companhia.
- ✓ Colaboradores e Facilitadores:
- ✓ Apoiar a implementação dos controles internos;
- ✓ Ajudar a identificar, documentar e comunicar às áreas responsáveis todas as perdas operacionais resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos e controles internos, pessoas e sistemas ou eventos externos; e,
- ✓ Apoiar o cumprimento das diretrizes definidas para o gerenciamento de risco e o apetite a risco.



Compliance  
CYRELA  
GESTÃO DE RISCOS

# 04

# Ferramentas

## Agora que já sabemos o que é gestão de riscos, vamos explicar como isso é feito.

Para identificação, classificação e mitigação dos possíveis riscos de uma atividade são utilizadas as seguintes ferramentas:



### Política de gestão de riscos

Define as diretrizes norteadoras do gerenciamento do risco e estabelece uma base confiável para a tomada de decisões e o planejamento estratégico.

**Tem como objetivo** otimizar a forma com que o Grupo Cyrela lida com incertezas e aumentar a transparência institucional. Nela também são definidos os papéis e responsabilidades de cada órgão de governança (gestores, diretoria etc) frente à gestão de riscos.

A Política de Gestão de Riscos está disponível no CyrelaON, na seção políticas de Compliance

### Principais assuntos da Política de Gestão de Riscos

As principais naturezas de riscos para as quais se busca proteção são:

Riscos de Conjuntura e Mercado

Riscos Financeiros

Riscos Regulatórios

Riscos de Conformidade (Compliance)

Riscos Legais

Riscos Socioambientais

Riscos de Tecnologia e Segurança da Informação

Riscos da Operação

Riscos de Reputação e Imagem

O grau de exposição a riscos que a Companhia está disposta a tolerar para atingir seus objetivos estratégicos são definidos considerando os seguintes critérios:

- ✓ Os níveis de prejuízos esperados e não esperados que possam ser aceitos;
- ✓ Padrões setoriais, padrões de desempenho de melhores práticas etc.;
- ✓ Preferências e expectativas das partes interessadas;
- ✓ Desempenho esperado dos negócios (retorno sobre o capital);
- ✓ Volatilidade dos lucros que estamos preparados a aceitar;
- ✓ A quantidade de capital que estamos preparados para colocar em risco;
- ✓ A cultura da organização;
- ✓ Experiência da administração juntamente com as habilidades de gerenciamento e controle de risco; e,
- ✓ Prioridades estratégicas de prazos mais longos.

**Consideramos como Riscos Inaceitáveis atividades que possam resultar em danos a reputação, atividades ilegais, violação de pontos regulatórios, não cumprimento de mandatos e violações de conduta graves.**



A avaliação final do grau de exposição a cada Risco, ou seja, sua criticidade, será definida em função da combinação entre o impacto e a probabilidade, que podem variar de muito baixo a muito alto.

Cada risco deve receber um tratamento, que pode ser:



#### Compartilhar:

Transferir a algum terceiro que está disposto e tem capacidade para absorver os impactos negativos (exemplo: seguro).



#### Reter:

Aceitar correr o risco, conforme apetite e tolerância, pois ele faz parte das operações normais do negócio. É preciso monitorar para avaliar a necessidade de mudança de estratégia.



#### Diminuir

Ter atividades de controle que são capazes de reduzir a probabilidade ou o impacto do risco.



#### Evitar:

Eliminar a atividade fonte do risco.

**Para os riscos altos e muito altos, devemos sempre buscar diminuir o risco e a estratégia para isso deve ser avaliada pelo CARF e aprovado pelo Conselho de Administração.**



#### Matriz de risco:

É o documento onde os riscos mapeados são detalhados e analisados, com a indicação dos fatores de risco, impactos, níveis, natureza, categoria, criticidade, planos de ação, atividades de controle, entre outras informações importantes e necessárias para visualização de todos os riscos presentes nas atividades da Cyrela.

Gestores, podem solicitar o acesso ao time de Gestão de Riscos





Compliance  
CYRELA  
GESTÃO DE RISCOS

# 05

Onde  
queremos  
chegar?

O quanto de risco a Cyrela pode assumir? Caso haja materialização de eventos negativos, quanto de prejuízo podemos absorver sem impactar a nossa capacidade de continuar operando?

**Para responder a estas perguntas, precisamos dar alguns passos:**



construir uma visão unificada e consolidada dos riscos



criar indicadores que sinalizem sobre a materialização destes riscos



avaliar se precisamos tomar medidas para baixar os níveis de riscos



Estas ações nos levarão a construção da Declaração de Apetite aos Riscos, que é um documento que define quais os níveis de apetite e tolerância da Cyrela aos diferentes tipos de riscos que poderão ser admitidos na realização de seus negócios e objetivos. O apetite ao risco é o quanto nos expomos visando obter um retorno e a tolerância ao risco é o quanto aceitamos perder do retorno esperado.

**Queremos ser pioneiros no setor de construção e contamos com você** para avançar na implementação das boas práticas de gestão de riscos e atingir maturidade suficiente para divulgar nossas ações ao mercado.



Compliance  
CYRELA  
GESTÃO DE RISCOS

# 06

Como  
você  
pode  
ajudar?

Todos os colaboradores da Cyrela são **facilitadores** da gestão de riscos. Podem e devem apoiar esse processo tão importante para todos nós!

## Mas como você pode fazer isso?

Apoiando na implementação dos controles internos;

Ajudando a identificar, documentar e comunicar às áreas responsáveis todas as perdas operacionais resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos e controles internos, pessoas e sistemas ou eventos externos; e

Apoiando no cumprimento das diretrizes definidas para o gerenciamento de risco e o apetite a risco.

**Contamos com o seu apoio** nessa importante missão, para juntos, criarmos na Cyrela um ambiente cada vez mais **seguro e eficiente!**



Compliance  
CYRELA  
GESTÃO DE RISCOS