
POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA

VIA VAREJO S.A.

Aprovada em Reunião do
Conselho de Administração da
Companhia realizada em 24 de
outubro de 2018.

POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA VIA VAREJO S.A.

1. OBJETIVO

Esta Política tem por objetivo estabelecer princípios, conceitos, diretrizes e responsabilidades sobre a Gestão de Riscos da Via Varejo S.A. (“Companhia”) com a finalidade de orientar sobre o funcionamento dos processos de identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos inerentes às atividades das unidades, incorporando a visão de riscos à tomada de decisões estratégicas e em conformidade com as melhores práticas de mercado.

2. ABRANGÊNCIA

Este documento abrange todas as áreas da Companhia ou suas controladas diretas ou indiretas.

3. ÁREA RESPONSÁVEL

Gestão de Riscos Corporativos.

4. TERMOS E DEFINIÇÕES

Enterprise Risk Management (ERM): processo conduzido na Companhia, que visa estabelecer estratégias para identificar potenciais eventos que possam afetar sua capacidade de gerar resultados. Busca administrar os eventos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da Companhia, possibilitando maior segurança do cumprimento dos seus objetivos.

Risco: qualquer evento que possa afetar a capacidade da Companhia de atingir seus objetivos e sua estratégia de negócio.

Risco Inerente: grau de risco intrínseco a operação do negócio ou à atividade, sem considerar a execução dos controles que o mitigam.

Dicionário de Riscos: hierarquia das categorias de riscos a serem consideradas na Companhia. Visa auxiliar a identificação, possibilitando uma linguagem comum que é utilizada pelas áreas de riscos corporativos, controles internos, auditoria interna e *compliance*. O Dicionário de Riscos apresenta a classificação das categorias, sub categorias e tipo de riscos.

Descrição do Risco: breve definição do evento de risco e seus principais impactos.

Iniciativas de Mitigação: ações que já são realizadas para redução do risco e suas causas. São atividades

de controle periódicas ou contínuas que, em sua descrição, devem conter sempre, pelo menos os seguintes elementos principais: quem realiza; o que realiza; como realiza, e; quando realiza.

Causas do Risco: são fatores que contribuem para que o risco eventualmente se materialize. Um risco pode conter uma ou mais causas relacionadas. Cada causa descrita deverá ser tratada por um ou mais planos de ação.

Planos de ação: ações que visam criar, corrigir ou melhorar o funcionamento relacionado aos processos, sistemas e/ou estratégias da companhia e também mitigar as causas do risco. Devem ter um único responsável e uma data para conclusão. Os status possíveis para planos de ação são: concluído; atrasado; em andamento, e; reprogramado.

Key Risk Indicator (KRI): indicadores-chave de risco. Trata-se de uma medida utilizada para obter a exposição ao risco. Preferencialmente, deve estar relacionado à causa do risco e deve ser medido de maneira regular com o objetivo de auxiliar na detecção de mudanças de tendências e antecipar uma possível materialização do risco em questão.

Probabilidade: grau qualitativo que caracteriza a chance do risco se materializar.

Impacto: consequências em que o risco, se materializado, afetará a companhia.

CEO (Chief Executive Officer): Diretor Presidente.

Top-Down: forma de gestão com a abordagem de cima para baixo.

Score: Para o acompanhamento de prazos dos planos de ação e seus cumprimentos, temos o indicador de *score*. Atribuímos uma nota para cada plano de acordo com seu status/progresso, e com a soma e distribuição nas faixas do velocímetro o *score* é gerado.

5. DIRETRIZES

O gerenciamento de riscos corporativos tem o intuito de identificar em toda a Companhia eventos em potencial, capazes de impactá-la, e administrar os riscos de forma a mantê-los compatíveis com o apetite ao risco da organização e possibilitar o cumprimento de seus objetivos alinhados à sua estratégia.

Portanto, para que o propósito do gerenciamento de riscos seja alcançado, é realizada anualmente a Avaliação de Riscos Corporativos da Companhia e definidos, pela Diretoria Executiva, os riscos prioritários para acompanhamento, com elaboração de planos de ação e indicadores de risco e performance.

5.1. Processo de Gestão de Riscos

- a) **Estabelecimento do Contexto:** é a primeira etapa do processo contínuo de gestão de riscos. Tem início em reunião anual de apresentação/atualização do processo de ERM para o CEO e os Diretores Executivos da Companhia. Contempla a captura e entendimento dos objetivos estratégicos de curto e longo prazo da Companhia e o ambiente em que esses objetivos estão inseridos. É uma etapa fundamental para garantir que o processo de gestão de riscos esteja alinhado com os ciclos de gestão e de planejamento estratégico do Grupo, bem como para garantir o amadurecimento dos conceitos de apetite ao risco.
- b) **Identificação de Riscos:** a abordagem de identificação de riscos para o ERM na Companhia é *Top-Down*, partindo de entrevistas com os diretores e principais executivos de cada Unidade de Negócio, tendo em vista os principais processos pelos quais são responsáveis. O produto da identificação é uma lista abrangente de riscos baseada nos eventos que possam ameaçar a realização dos objetivos da Unidade de Negócio e consequentemente da companhia. Nesta etapa também deve ser definido o dono e o facilitador para cada um dos riscos identificados, assim como uma descrição que orientará as próximas etapas do mapeamento. O modelo da Ficha de Risco e o Guia para Preenchimento da Ficha de Risco encontram-se respectivamente nos Anexo 1 e Anexo 2, deste documento. Nesta etapa do processo, o dicionário de riscos pode servir como referência.
- c) **Análise de Riscos:** é a etapa de aprofundamento dos riscos identificados e inclui a definição dos seguintes componentes para mapeamento:
- **Causas:** devem ser registrados os fatores de risco tanto de origem interna como externa à Companhia, gerando uma lista abrangente e relevante para prosseguir o mapeamento;
 - **Probabilidade e Impacto:** no Anexo 3 – Régua de Impacto, e no Anexo 4 – Régua de Probabilidade, demonstram a análise que resulta na matriz de avaliação. É importante ressaltar que o impacto final a ser representado na matriz deve ser o grau mais alto dentre os possíveis impactos atribuídos nas dimensões aplicáveis.
- d) **Avaliação de Riscos:** é realizada através de três parâmetros principais:
- Priorização de acordo com a posição dos riscos na matriz de probabilidade x impacto, frente ao apetite a risco estabelecido, deve ser apresentada no Anexo 5 – Matrix de Probabilidade x Impacto;
 - Definição dos Níveis de Riscos (N1, N2 e N3), a fim de identificar quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação do tratamento.
 - Os riscos de Nível 1 (N1) são os riscos que afetam a estratégia da companhia, e serão priorizados para tratamento, independente de seu impacto e probabilidade;

- Riscos de Nível 2 (N2) são os que estão localizados nos quadrantes vermelhos e amarelos do mapa de risco, porém não priorizados devido à estratégia estabelecida pela companhia;
 - Já os riscos de Nível 3 (N3) são os riscos localizados nos quadrantes 6, 8 e 9 do mapa de riscos devido aos impactos e probabilidades de graus mais baixos.
- Registro e avaliação da efetividade das iniciativas de mitigação já existentes ou necessárias para mitigar cada uma das causas.
- e) **Tratamento de Riscos:** a fase de tratamento de riscos envolve a identificação, formalização e implementação de um ou mais planos de ação que tem como objetivo controlar e/ou mitigar as causas do risco levantadas na fase de análise de risco. Para cada ação, é imprescindível que seja definido um responsável e uma data para implementação. O objetivo é que, uma vez concluídos, os planos de ação gerem novas iniciativas de mitigação ou melhorem as existentes, conseqüentemente, reduzindo o nível de risco. Os possíveis tratamentos aos riscos são:
- Diminuir a exposição, elaborando planos de ação;
 - Eliminar a causa do risco, eliminando o processo que o gera;
 - Transferir o risco a terceiros;
 - Aceitá-lo.
- f) **Monitoramento e Análise Crítica:** é realizado de duas maneiras:
- **Monitoramento do status dos planos de ação.** Deve ser realizado pela Companhia de acordo com as responsabilidades definidas no item 5.2 Responsabilidades, com periodicidade mínima trimestral de maneira a atender o fluxo de validações que resulta na apresentação para o Presidente. Os riscos priorizados de cada unidade de negócio são monitorados a partir de um *score* resultante dos status dos planos de ação. Um modelo de monitoramento a partir do status do plano de ação pode ser encontrado no Anexo 7 – Modelo de Monitoramento a partir do Status do Plano de Ação;
 - **Monitoramento de exposição via KRI.** Os KRIs devem estar preferencialmente relacionados às causas do risco, sejam elas internas (indicadores de realização das iniciativas de mitigação) ou externas (indicadores de tendência).
- g) **Comunicação e Consulta:** em conjunto com a área de Comunicação Interna, a disseminação da cultura de gestão de riscos é realizada continuamente através da divulgação deste documento, e realização bimestral do Grupo Temático de Riscos, apresentações periódicas dos resultados à Diretoria Executiva, Comitê de Auditoria e Conselho de Administração.

5.2. Responsabilidades

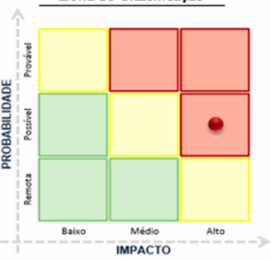

- a) **Conselho de Administração:** estabelece o nível de apetite a risco para a Companhia de acordo com a relação risco/retorno que ela pretende assumir. Além disso, define a filosofia da gestão do risco, estabelece o marco organizacional para efetiva gestão do risco, bem como revisa e aprova as definições gerais das estratégias de gestão do risco.
- b) **Diretoria de Gestão de Riscos:** responsável por estruturar o processo de gestão de riscos, estabelecendo o fluxo de informação entre os agentes e fornecendo diretrizes conceituais e metodológicas para a gestão adequada e padronizada dos riscos entre as unidades de negócios. Também promove a integração da gestão de riscos com os ciclos de gestão e planejamento e implementa ações para disseminação da cultura de riscos na Companhia.
- c) **Área de Gestão de Riscos ou Ponto Focal das Unidades de Negócio:** responsável por coordenar o processo de gestão de riscos em sua Unidade e garantir que o fluxo de informações entre os vários agentes esteja funcionando de maneira alinhada aos conceitos, metodologia e prazos alinhados com a Área de Riscos Corporativa.
- d) **Dono do Risco:** é o principal responsável pela gestão do risco e responde pelo status do mesmo, usualmente é representado pelo Diretor Executivo da área de Negócio ou Presidente da Companhia. Estão sob sua responsabilidade as seguintes funções:
- Indicar o profissional que responderá como facilitador;
 - Assegurar a implementação dos planos de ação e acompanhamento dos KRIs;
 - Sugerir alterações no mapeamento do risco e validar todas as informações trimestralmente, antes da reunião com toda a Diretoria Executiva.
- e) **Facilitador:** é o detentor do conhecimento técnico a respeito do risco e o principal responsável pela atualização das informações do mapeamento, comumente é representado pelo Diretor da Área de Negócio, o qual deve ser solidário e comprometido com a gestão de riscos por meio do conhecimento, compreensão e acompanhamento dos processos, fomentando a implantação dos planos de ação e um modelo eficiente de gestão de riscos na companhia. Estão sob sua responsabilidade as seguintes funções:
- Revisar mensalmente todas as informações do risco;
 - Julgar a efetividade das iniciativas de mitigação, propondo planos de ação para aquelas que não estão funcionando adequadamente e indicar responsáveis por estes planos de ação;
 - Monitorar o status dos planos de ação junto aos responsáveis pela implementação;
 - Validar, ao menos, trimestralmente as informações do risco com o dono e envolver a área de riscos no que for necessário.
- f) **Responsável pelo Plano de Ação:** deve implementar o plano de ação, apontar a data planejada para conclusão do mesmo e indicar, ao menos, trimestralmente ou quando solicitado o status de

implementação e as justificativas apropriadas.

- g) Grupo Temático de Risco:** profissionais das áreas de Gestão de Riscos e *Compliance*, Controles Internos, Auditoria Interna e demais convidados. Reúnem-se bimestralmente para discussão de temas específicos relacionados a riscos corporativos, incluindo padronização de boas práticas, alinhamento conceitual e direcionamentos metodológicos.
- h) Comitê de Auditoria:** O Comitê de Auditoria será o órgão responsável por supervisionar as atividades de Gestão de Riscos Corporativos da Companhia, bem como o cumprimento da legislação aplicável, das políticas, normas e procedimentos internos da Companhia, em todos os seus níveis. Além de avaliar a adequação dos recursos humanos e financeiros destinados à gestão de riscos da empresa.

5.3. Anexos

5.3.1. Anexo 1 - Modelo da Ficha de Risco

Nome do Risco		Núm. do Risco											
Descrição do Risco													
Avaliação do Risco													
<p>Zona de Classificação</p> 	<p>Cadeia de Valor</p> <pre> graph TD A[XX. Macro Processo] --> B[XX.XX. Processo Principal] </pre>	<p>Estrutura Organizacional</p> <pre> graph TD A[Executivo: Nome do Diretor Executivo] --> B[Dono do Risco: Nome do Diretor da Área de Negócio] B --> C[Responsável: Nome do Responsável pela Ficha e Risco] </pre>	<p>Dicionário de Risco</p> <pre> graph TD A[X. Categoria do Risco] --> B[X.X. Subcategoria do Risco] B --> C[X.X.X. Tipo do Risco] </pre>	<p>Score do Risco</p>  <p>PONTEIRO: 20,00</p>									
<p>Causas do Risco</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> </table>		1		2		3		<p>Potenciais Indicadores</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>					
1													
2													
3													
Iniciativas de Mitigação													
# Causa	Descrição da Iniciativa de Mitigação	Responsável											
Planos de Ações													
# Causa	Prioridade	Descrição do Plano de Ação Definido	Responsável	Prazo Final	Reprog.	Data de Conclusão	Progresso						
Histórico de acompanhamentos, pesquisas e alterações													
Data	Histórico de Interações		Próximo passo										
KRIs													
XXX		XXX											

5.3.2. Anexo 2 - Guia para Preenchimento da Ficha de Risco

- a) **Descrição do Risco:** texto objetivo com ênfase no evento de materialização do risco e suas consequências/impactos.
- b) **Causas do Risco:** lista das principais causas que contribuem para materialização do evento citado na descrição.
- c) **Consequências do Risco:** lista dos efeitos que as causas do risco podem gerar.
- d) **Iniciativas de Mitigação:** lista das atividades já implementadas para mitigar as causas do risco, número das causas às quais elas estão relacionadas e responsável pela atividade.
- e) **Planos de Ação:** lista dos planos para realizar as atividades com eficiência. Em sua descrição, deve-se sempre responder as 5 questões seguintes:

- O que deve ser feito para reduzir/mitigar a causa do risco? (monitorar, acompanhar, ampliar, realizar, apresentar, etc.);
 - Como tornar a atividade acima viável e possível de mensurar? (através de planilha, sistema, relatório, atas, etc.);
 - Quem ou qual área executa a atividade? (área x, gerência y em conjunto com z);
 - Quando ou qual periodicidade da atividade?;
 - Opcional: por que executar tal atividade? (se for realmente necessário, veja se essa pergunta não é uma nova causa do risco).
- f) **Causa:** número da causa que este plano de ação irá reduzir/mitigar.
- g) **Prioridade:** qual a urgência deste plano de ação (Alta, Média ou Baixa).
- h) **Responsável:** encarregado pela gestão do plano de ação.
- i) **Prazo Final:** data de implementação do plano de ação.
- j) **Reprogramação:** caso o plano de ação não tenha sido concluído em seu prazo final proposto, ele poderá ser reprogramado para uma nova data de conclusão.
- k) **Data de Conclusão:** a real data da implementação do plano de ação em questão.
- l) **Progresso:** este campo será preenchido automaticamente, de acordo com as datas colocadas nos três campos anteriores, com as possíveis terminologias: em andamento; reprogramado; atrasado, e; concluído.
- m) **Histórico de Acompanhamento:** deverá ser preenchida com data da alteração/consulta, descrição da alteração/consulta e quais os próximos passos.
- n) **KRI:** criar indicadores para medir a iniciativa de mitigação, conforme os critérios abaixo:
- Métrica mensurável;
 - Indicador para materialização do risco;
 - Pode ser frequência das atividades realizadas.

5.3.3. Anexo 3 – Régua de Impacto

Impacto	Financeiro	Negócio	Segurança	Reputação (Imagem)	Compliance
Alto	Acima de 1% da Receita	Eventos que causam interrupção significativa das operações do negócio	Fatalidade ou danos sérios e irreversíveis a colaboradores e clientes	Repercussão negativa no âmbito nacional/internacional	Potencial prisão para executivos e ou multas de valor elevado. Litígio prolongado e múltiplo
Médio	Entre 0,5% e 1% da Receita	Eventos que podem interromper por algumas horas as operações do negócio	Efeitos significativos e irreversíveis a colaboradores e clientes	Repercussão negativa no âmbito nacional	Séria falta legal com investigação ou relatório de autoridade e com processo e/ou multa
Baixo	Até 0,5% da Receita	Eventos que não causam impacto no Market Share	Hospitalização temporária de colaboradores e funcionários	Repercussão negativa no âmbito local	Questão legal menor, não conformidade e faltas legais menores

5.3.4. Anexo 4 – Régua de Probabilidade

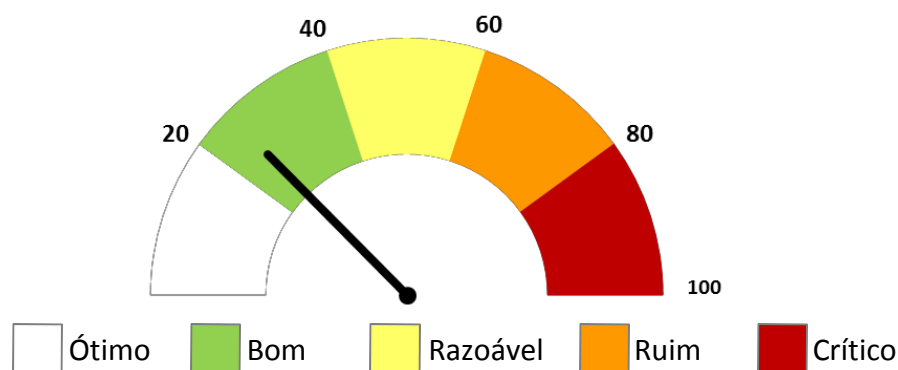
Níveis	Descrição
Provável (Alta)	É quase certo que o evento vai ocorrer
Possível (Média)	É mais provável que o evento ocorra do que não ocorra
Remota (Baixa)	Chance baixa de que o evento ocorra

5.3.5. Anexo 5 – Matriz Probabilidade x Impacto

PROBABILIDADE	PROVÁVEL			
	POSSÍVEL			
	REMOTA			
		BAIXO	MÉDIO	ALTO
		IMPACTO		

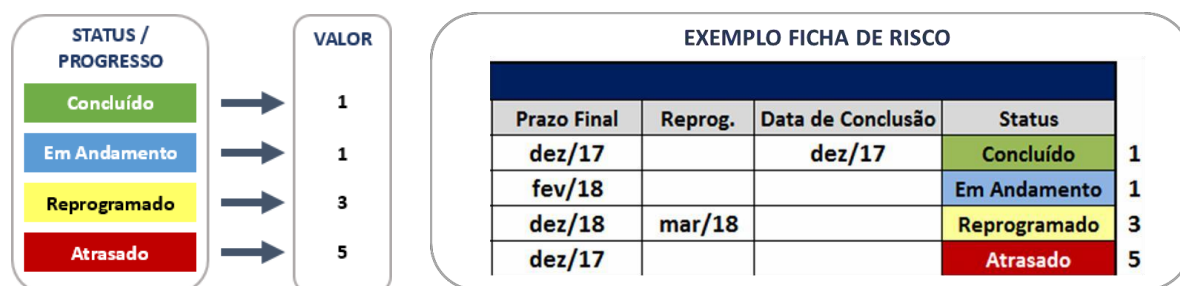
5.3.6. Anexo 6 – Modelo de Monitoramento a Partir do Status do Plano de Ação – Score

Para o acompanhamento de prazos dos planos de ação e seus cumprimentos é utilizado o indicador de *Score*, ele tem como base os planos de ação e seus status. O *Score* Geral é apresentado através do gráfico de velocímetro e seu range de composição permeia entre 20 e 100, que são divididos nas categorias mostradas na imagem abaixo:



5.3.6.1. Modelo de Pontuação

Para o cálculo do *Score* Geral é necessário atribuir uma pontuação para cada um dos planos de ação, referentes aos riscos em acompanhamento, de acordo com seus status/progresso.



5.3.6.2. Cálculo do *Score*

Geral Como calcular o *Score*

$$\text{Geral: } \left[\left(\left(\frac{\text{Pontuação Real Risco 1}}{\text{Pontuação Máxima Risco 1}} \right) \times \text{Porcentagem Representativa do Risco} \right) \times 100 \right] + \left[\left(\left(\frac{\text{Pontuação Real Risco n}}{\text{Pontuação Máxima Risco n}} \right) \times \text{Porcentagem Representativa do Risco} \right) \times 100 \right]$$

- **Pontuação Real:** soma das pontuações atribuídas aos planos de ação do risco;
- **Pontuação Máxima:** soma das pontuações de um cenário hipotético em que todos os planos de ação referente ao risco estão com seu status/progresso “atrasado” e encontram-se com a pontuação “5”;
- **Porcentagem Representativa do Risco:** para que cada risco represente uma

porcentagem de valor, consideramos o valor máximo do range e dividimos pelo número total de riscos em acompanhamento. Ex.:

$$\frac{\text{Valor máximo do range (100)}}{\text{Total de riscos em acompanhamento (20)}} = 5\%$$



5.3.7. Anexo 7 – Dicionário de Riscos

ESTRATÉGICO						FINANCEIRO						
Governança Corporativa	Modelo de Negócio	Imagem da Companhia	Crescimento	Rentabilidade	Cenário Externo	Gestão de Capital	Liquidez	Crédito	Contabilidade	Mercado	Seguros	Controladoria
Modelo de Gestão	Continuidade dos Negócios	Relacionamento com Acionistas	Fusão e Aquisição	Otimização de Custos	Cenário Econômico	Disponibilidade de Capital	Financiamento	Análise de Crédito	Lançamentos Manuais	Câmbio	Avaliação de Seguro	Acompanhamento de Orçamento
Desempenho Corporativo	Planejamento Estratégico	Relacionamento com Colaboradores	Investimento e Projetos	Desenvolvimento de Produtos	Mobilizações Populares	Dívida	Fluxo de Caixa	Inadimplência	Demonstrativos Financeiros	Taxa de Juros	Coberturas e Franquias	
Resp. Corporativa e Sustentabilidade	Inovação	Reputação		Desenvolvimento de Serviços	Demanda do Consumidor	Fontes/Custos de Financiamento	Capital de Giro		Provisionamento		Monitoramento	
Cultura Organizacional	Parceria e Terceirizações			Margem de Venda	Mercado	Requisitos Legais			Depreciação			
Ouvidoria				Alocação Orçamentária	Segurança Pública	Estrutura de Capital			Tributos			
					Concorrência	Patrimônio						
OPERACIONAL							COMPLIANCE					
Tecnologia da Informação	Logística	Estoque de Venda	Fornecedores e Parceiros	Clientes	Pessoal	Operações	Ativos Corporativos	Leis e Regulamentações				

Ativos da informações	Distribuição	Perda e/ou Obsolescência	Fraude Externa	Fraude Externa	Dependência de Pessoal	Eficiência Operacional	Facilities e Equipamentos	Contábil e Financeira	Tributário/Fiscal	Fraude	Licenciamento e Regularizações	Políticas e Procedimentos
Gestão de Mudança	Transporte	Dimensionamento	Formalização de Contratos	Gestão de Receitas	Alçadas de Aprovação	Terceirização	Ativos Intangíveis	Trabalhista/Previdenciário	Cível	Ambiental	Gestão de Contratos	Saúde e Segurança

Confiabilidade dos Sistemas	Diversidade	Comissionamento	Atendimento ao Cliente	Capacitação	Qualidade	Segurança Patrimonial	ÉTICA					
Disponibilidade e Desempenho	Ruptura	Obrigação Contratual	Obrigações com Clientes	Greve	Manutenção	Gestão de Ativos	Cultura Ética	Ações Corretivas e Disciplinares	Treinamento			
Infraestrutura de TI	Avaria	Compras	Práticas Comerciais	Retenção de Talentos	Fraude Interna	Danos a Ativos						
Obsolescência de TI	Dependência		Canais	Segurança do Trabalho								
Segurança da Informação												

6. PENALIDADES

O descumprimento das regras e diretrizes impostas neste documento poderá ser considerado falta grave, passível de aplicação de sanções disciplinares baseadas na Política de Gestão do Comitê de Ética e Disciplina (VV-GCO-GCO-PL-001) a serem avaliadas pelo Diretor Executivo da área e/ou pelo Comitê de Ética e Disciplina.

7. REFERÊNCIAS

Política de Gestão do Comitê de Ética e Disciplina (VV-GCO-GCO-PL-001). Norma ABNT NBR ISSO 31000: 2009 – Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes. Norma ABNT NBR GUIA 73:2009 – Gestão de Riscos: Vocabulário.

IBGC: 2007 – Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos.

COSO – ERM: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management Framework.

8. REGISTROS

Identificação	Armazenamento	Recuperação	Tempo de Retenção
Matriz de Riscos	Digital	Cronológico	Indeterminado
Mapa de Riscos	Digital	Cronológico	Indeterminado
Fichas de Riscos	Digital	Cronológico	Indeterminado