

**ODEBRECHT**

**POLÍTICA SOBRE  
GESTÃO DE RISCOS**

**ODEBRECHT S.A.**

## **Política sobre Gestão de Riscos da Odebrecht S.A.**

<b>1. OBJETIVO.....</b>	<b>3</b>
<b>2. GLOSSÁRIO.....</b>	<b>4</b>
<b>3. CONCEPÇÕES BÁSICAS.....</b>	<b>6</b>
<b>4. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS.....</b>	<b>8</b>
4.1. Estabelecimento do contexto.....	8
4.2. Identificação de riscos.....	9
4.3. Avaliação e priorização de riscos.....	10
4.4. Tratamento dos riscos.....	11
4.5. Comunicação dos riscos.....	12
4.6. Monitoramento dos riscos.....	13
<b>5. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....</b>	<b>14</b>
<b>6. ABRANGÊNCIA.....</b>	<b>16</b>
<b>7. CIÊNCIA E CERTIFICAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>8. DISPOSIÇÕES GERAIS.....</b>	<b>18</b>

**Grupo:**

É o conjunto de Empresas formado pela Odebrecht S.A. e suas controladas, coligadas e afiliadas.

**Empresa:**

Qualquer Empresa controlada direta ou indiretamente pela Odebrecht S.A.

A definição do processo de gestão de riscos foi adaptada a partir do *Enterprise Risk Management Framework* do COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

**Ciclo do do PA:**

- Planejamento e pacto
- Acompanhamento
- Avaliação
- Julgamento

## 1. OBJETIVO

A Política sobre Gestão de Riscos da Odebrecht S.A. (“ODB”) tem os objetivos de estabelecer o processo de gestão de riscos que abrange o estabelecimento do contexto, a identificação, avaliação, priorização, tratamento, comunicação e monitoramento dos riscos de sua atividade empresarial, orientar o acompanhamento da gestão de riscos no âmbito da Odebrecht S.A., e fortalecer a cultura de gestão de riscos no **Grupo**.

Na Odebrecht S.A. o **processo de gestão de riscos** é conduzido pelos membros do seu Conselho de Administração (“CA-ODB”), diretores e demais integrantes, e visa apoiar o cumprimento dos objetivos empresariais, por meio da definição de estratégias para mitigar potenciais eventos capazes de afetar a Odebrecht S.A. e administrar seus riscos de forma compatível com a capacidade de tomada de risco, o apetite ao risco e a tolerância aos riscos.

O processo de gestão de riscos deve fazer parte do **ciclo do PA**, e as prioridades e metas resultantes desse processo devem constar do PA do Diretor Presidente da Odebrecht S.A. (“DP-ODB”) e dos demais líderes na Odebrecht S.A.

## 2. GLOSSÁRIO

Os termos técnicos e expressões utilizados neste documento, significam:

<b>Riscos</b>	O efeito da incerteza na realização dos objetivos da Odebrecht S.A., caracterizado por um desvio em relação ao esperado, positivo ou negativo. O risco é muitas vezes expresso em termos de uma combinação de consequências de um evento e a probabilidade de ocorrência associada. Pode ser classificado em pelo menos seis categorias (em ordem alfabética): (i) estratégicos; (ii) financeiros; (iii) imagem e reputação; (iv) legais e regulatórios ou de conformidade; (v) operacionais; e (vi) socioambientais.
– <b>Capacidade de Tomada de Risco</b>	Valor máximo de risco (stress) que a Odebrecht S.A. é capaz de suportar, considerando todas as categorias de riscos, dada a sua estrutura de capital e liquidez.
– <b>Apetite ao Risco</b>	O Apetite ao Risco estabelece os limites de riscos aceitáveis associados ao grau de exposição a riscos que a Odebrecht S.A. está disposta a aceitar para atingir seus objetivos empresariais e criar valor para os seus acionistas, respeitando as partes interessadas.
– <b>Tolerância aos Riscos</b>	É a exposição máxima aceitável para cada uma das seis categorias de risco, representada por um percentual do apetite ao risco estabelecido pela Odebrecht S.A.
– <b>Evento</b>	É o fato ou acontecimento que caracteriza a materialização do risco. Pode consistir de uma ou mais ocorrências e ter várias causas diferentes. Pode também consistir da não ocorrência de algum fato ou acontecimento.
– <b>Impacto</b>	Impacto é a extensão a que a Odebrecht S.A. pode estar exposta ou desprotegida com relação aos eventos negativos e seus efeitos, antes ou depois da avaliação do respectivo risco, podendo ser de ordem tangível ou intangível (cultura e imagem).
– <b>Probabilidade</b>	É a possibilidade de materialização do risco considerando a atual estrutura de controles da Odebrecht S.A.: técnicas atuais para mitigação de riscos, eficiência e eficácia de controles, histórico e impactos anteriores de riscos, complexidade do gerenciamento de riscos e nível de crescimento e contração.
– <b>Matriz de Riscos</b>	Representação gráfica de exposição do impacto <i>versus</i> probabilidade dos riscos identificados pela Odebrecht S.A.
– <b>Grupo de Gestão de Riscos</b>	Grupo de trabalho que apoia o DP-ODB e seus diretos nos assuntos relacionados à gestão de riscos da Odebrecht S.A. O Grupo de Gestão de Riscos deve ser composto por até 3 membros, escolhidos pelo DP-ODB.

<b>– Responsável pelo Risco</b>	Integrante responsável pela identificação e gerenciamento de determinado risco relacionado a um processo sob sua responsabilidade. O Responsável pelo Risco deve estar alinhado com o Grupo de Gestão de Riscos em todos os assuntos relacionados ao gerenciamento do risco sob sua responsabilidade.
<b>– Plano de Contingência</b>	Conjunto de medidas que devem ser adotadas em caso de materialização do risco, para minimizar as consequências negativas sobre a Odebrecht S.A. e garantir a continuidade do funcionamento das suas atividades empresariais, com a definição dos responsáveis por cada medida, e o plano de comunicação.
<b>– Plano de Tratamento dos Riscos</b>	Conjunto de medidas adotadas para diminuir o impacto e/ou probabilidade de materialização do risco para um nível que esteja em consonância com o Apetite ao Risco da Odebrecht S.A., podendo incluir melhoria de processos, implantação de sistemas, criação ou adequação de controles, contratação de instrumentos financeiros de proteção, dentre outros. Adicionalmente, precisam estar definidos no Plano de Tratamento dos Riscos os responsáveis e os prazos de execução das medidas a serem adotadas.

**Negócio:**

Caracteriza-se pelo conjunto de operações e/ou investimentos que é destinado a servir e satisfazer clientes, oferecendo-lhes produtos e/ou serviços específicos, em mercados e setores econômicos definidos consolidado em uma Empresa Líder sob a responsabilidade de um Líder de Negócio (“LN”).

### 3. CONCEPÇÕES BÁSICAS

Em alinhamento com as concepções e demais conceitos da Tecnologia Empresarial Odebrecht (“TEO”), a ânsia exclusiva por resultados a curto prazo tende a colocar em risco a base do **Negócio**, que é servir ao cliente, com ética, integridade e transparência<sup>1</sup>. Para serem fortes, as Empresas devem fazer uma clara opção pelo futuro, abrindo mão de resultados imediatos. Os riscos que corremos devem ser os relacionados aos nossos Negócios, e devemos conhecê-los e mitigá-los para obtermos maiores e melhores resultados<sup>2</sup>.

O processo de gestão de riscos visa assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis da Odebrecht S.A., tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais ela está exposta, de forma a aumentar a probabilidade de alcance dos seus objetivos e reduzir os riscos a níveis aceitáveis. Visa, também, preservar o patrimônio tangível e intangível dos acionistas, a segurança das pessoas e a integridade do meio ambiente e comunidades, por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

O processo de gestão de riscos da Odebrecht S.A. deve estar alinhado com a sua visão de longo prazo e com o PA do DP-ODB, para permitir a identificação de eventos que potencialmente impeçam a consecução de seus objetivos empresariais, respeitando o Apetite ao Risco e a Tolerância aos Riscos.

<sup>1</sup> Adaptado de Sobreviver, Crescer e Perpetuar – Norberto Odebrecht.

<sup>2</sup> Adaptado de Suceder e ser Sucedido – Emílio Odebrecht.

O Apetite ao Risco e a Tolerância aos Riscos estabelecidos para a Odebrecht S.A. devem ser incorporados à proposta do DP-ODB do direcionamento estratégico da Odebrecht S.A. para aprovação pelo CA-ODB.

Os líderes na ODB devem, de forma consistente e metodologicamente suportada, avaliar o ambiente de riscos a que estão expostos, a adoção de controles eficazes e melhoria de processos, considerando, mas não se limitando aos seguintes aspectos:

- Porte;
- setores e locais de atuação;
- aspectos ambientais e sociais no entorno das áreas de atuação;
- ambiente legal e regulatório;
- participações societárias que envolvam a pessoa jurídica na condição de controladora, controlada, coligada ou consorciada;
- estrutura organizacional;
- número de integrantes e de terceiros;
- interação com a administração pública; e
- estrutura econômica e financeira.

A proposta do PA do DP-ODB deve contemplar o contexto, a Matriz de Riscos, o tratamento dos riscos prioritários para a Odebrecht S.A. e os indicadores para seu acompanhamento.

**A Metodologia de Gestão de Riscos** foi adaptada a partir dos conceitos do *Enterprise Risk Management Framework* do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) e ISO 31000:2009.

**Partes Interessadas:**

Formada por acionistas, integrantes, clientes, usuários, sócios, credores, fornecedores, parceiros externos, prestadores de serviço, comunidades de entorno, autoridades, mídia, formadores de opinião, lideranças empresariais, entidades de classe, ONGs, governos e agentes regulatórios e financiadores que podem afetar ou ser afetados pelas atividades, objetivos ou políticas da ODB ou de seus Negócios.

## 4. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

A aplicação da metodologia de gestão de riscos na ODB é assegurada pelo DP-ODB, que conta com o apoio do Grupo de Gestão de Riscos e do coordenador do processo de gestão de riscos.

O processo de gestão de riscos ocorre em cinco etapas, conforme descrito abaixo.

### 4.1. Estabelecimento do contexto

O estabelecimento do contexto do processo de gestão de riscos visa avaliar o ambiente externo e interno para assegurar que os objetivos e prioridades, próprios e das **Partes Interessadas**, sejam considerados no desenvolvimento das estratégias para a gestão de riscos.

O ambiente externo inclui, mas não se limita ao contexto cultural, ambiental, político, social, legal, regulatório, econômico do mercado em que atua e ainda as relações com Partes Interessadas externas e suas percepções e valores.

Já o ambiente interno na ODB inclui, entre outros elementos, a TEO, estrutura de governança, políticas e orientações, situação financeira, sistemas de informação, ambiente de controles internos e relações com seus integrantes e acionistas.



## 4.2. Identificação de riscos

A identificação de riscos na ODB, a ser realizada por todo o integrante responsável por um processo, deve relacionar os riscos decorrentes de sua atividade empresarial na qualidade de *holding*, e ocorrer de maneira estruturada de acordo com o PA do DP-ODB, por meio de:

- Entrevistas periódicas com a equipe direta do DP-ODB, e com os integrantes indicados por estes, para identificação de tendências e novos riscos;
- entrevistas com Responsáveis pelos Riscos, integrantes e auditores internos; e
- consultas a auditores e consultores externos, órgãos reguladores, mercado e Partes Interessadas.

A descrição dos riscos deve seguir um formato estruturado para facilitar sua identificação, avaliação e monitoramento.

Ao realizar o mapeamento e a identificação dos riscos, devemos considerar, no mínimo, as seguintes **categorias de riscos**:

- **Riscos estratégicos**: eventos decorrentes da tomada de decisão da alta administração e que podem gerar perda substancial no valor econômico da empresa. Normalmente são associados à continuidade do negócio, mercado, competidores, investimentos, sucessão e inovação tecnológica.

As categorias de riscos são apresentadas neste capítulo em ordem alfabética, uma vez que não há hierarquia de categorias. A metodologia para priorização dos riscos é apresentada no item 4.3.

- **Riscos financeiros:** eventos que podem comprometer a capacidade da Odebrecht S.A. de contar com os recursos financeiros necessários à realização de suas atividades e gestão do fluxo de caixa, além de riscos relacionados à concessão de garantias aos seus negócios, tornando-se solidária a pagamentos que não estão previstos no seu fluxo de caixa. Adicionalmente, riscos associados a não contabilização ou registro de forma íntegra, transparente e eficiente das transações da companhia.
- **Riscos de imagem e reputação:** eventos que podem comprometer a confiança das Partes Interessadas em relação à capacidade da ODB em cumprir com seus compromissos, princípios, conceitos e valores, e de atuar com ética, integridade e transparência.
- **Riscos legais e regulatórios ou de conformidade:** eventos derivados de falhas no cumprimento de aplicação de leis, acordos, regulamentos e das políticas da ODB. Ou ainda alterações legislativas ou normativas não previstas e que podem comprometer as atividades da ODB.
- **Riscos operacionais:** eventos que podem comprometer as atividades da ODB, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.
- **Riscos socioambientais:** eventos que podem afetar o meio ambiente, pessoas ou comunidades em áreas de influência das operações ou estruturas sob responsabilidade da Odebrecht S.A.

### 4.3. Avaliação e priorização de riscos

Os riscos devem ser avaliados e priorizados sob a perspectiva de probabilidade e impacto (grau de exposição) de sua ocorrência:

- **Probabilidade:** consiste na expectativa de ocorrência do risco em determinado horizonte de tempo.

As alternativas de **tratamento de riscos** utilizadas nesta Política foram adaptadas do *Enterprise Risk Management Framework* do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*)

- **Impacto:** consiste no resultado da materialização de um dado risco, medidos por critérios preferencialmente quantitativos (exemplos: potencial impacto no fluxo de caixa ou no valor econômico, decorrente de perdas de ativos, perdas de receitas, indenizações, multas, aumento de custos, impactos sociais, no meio ambiente ou na reputação e imagem, dentre outros).

O resultado da avaliação dos riscos entre probabilidade *versus* impacto de sua ocorrência é representado na Matriz de Riscos da Odebrecht S.A., que é consolidada pelo Grupo de Gestão de Riscos, em apoio ao DP-ODB.

Após identificação e avaliação de riscos, sua priorização se dará pela maior relação entre impacto e probabilidade, estabelecendo assim o grau de exposição ao risco e que orientará a prioridade de acompanhamento periódico.

#### **4.4. Tratamento dos riscos**

O DP-ODB propõe a estratégia de tratamento dos riscos identificados, avaliados e priorizados, que é aprovada pelo CA-ODB.

O tratamento deve seguir uma priorização, com base na avaliação do grau de exposição, e pode utilizar uma ou mais alternativas de tratamento explicitadas a seguir:

- **Evitar o risco:** descontinuação das atividades que geram os riscos. Nenhuma alternativa é aceitável ou viável para reduzir o impacto ou probabilidade de ocorrência do risco, justificando abandonar o negócio ou processo que gera o risco.
- **Reduzir o risco:** adoção de medidas para reduzir a probabilidade de ocorrência ou o impacto dos riscos.

- **Compartilhar o risco:** redução da probabilidade de ocorrência ou impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco através de contratação de seguros, *hedge*, associações, terceirização de uma atividade, dentre outros.
- **Aceitar o risco:** nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade de ocorrência ou impacto dos riscos, contudo, o evento deverá ser monitorado por controles para reavaliação periódica.

O responsável por cada risco deve propor o respectivo tratamento ao Grupo de Gestão de Riscos, que apoia o DP-ODB na definição final. Uma vez definido o tratamento a ser dado ao risco, o mesmo é incluído nos Planos de Tratamento dos Riscos.

Para todos os riscos prioritários devem ser elaborados preventivamente Planos de Contingência com as medidas a serem adotadas em caso de materialização do risco.

#### **4.5. Comunicação dos riscos**

A comunicação dos riscos deve assegurar o adequado conhecimento dos líderes de forma a permitir a efetividade das ações de prevenção, detecção e remediação.

Informações relevantes devem ser identificadas e coletadas, abrangendo dados produzidos internamente, informações sobre eventos, atividades e condições externas, que possibilitem o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão. A sua comunicação deve ser tempestiva e fluir em todos os sentidos.

Adicionalmente, o DP-ODB deve manter a comunicação com o CA-ODB de forma a garantir a atualização, a participação e o alinhamento na gestão dos riscos, observando a governança na Odebrecht S.A.

#### **4.6. Monitoramento dos riscos**

O monitoramento dos riscos tem como objetivo avaliar a efetividade do processo de gestão de riscos e dos controles internos, por meio de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, buscando assegurar seu funcionamento como definido e identificar oportunidades de aprimoramento, de acordo com mudanças nas condições que alterem o nível de exposição aos riscos.

O monitoramento deve incluir indicadores, propostos pelo Responsável pelo Risco ao Grupo de Gestão de Riscos. O desempenho dos indicadores de riscos e seus limites devem ser acompanhados de forma contínua para assegurar a implementação dos Planos de Tratamento dos Riscos.

As atividades de gestão de riscos devem ser adequadamente documentadas como forma de evidenciar sua aderência ao modelo de gestão de riscos definido pela Odebrecht S.A.

## 5. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

CA-ODB:

- Aprovar a Política sobre Gestão de Riscos;
- aprovar o Apetite ao Risco e a Tolerância ao Risco para cada uma das categorias, no âmbito do direcionamento estratégico;
- aprovar a Matriz de Riscos, os Planos de Tratamento dos Riscos e o Planos de Contingência no âmbito do PA do DP-ODB;
- acompanhar periodicamente a Matriz de Riscos, os Planos de Tratamento dos Riscos e o Planos de Contingência, no contexto do acompanhamento do PA do DP-ODB.

Comitê de Conformidade da Odebrecht S.A. (CC-ODB)

- Recomendar ao CA-ODB a aprovação da:
  - Política sobre Gestão de Riscos;
  - proposta do DP-ODB sobre o Apetite ao Risco e a Tolerância a Riscos; e
  - proposta do DP-ODB para a Matriz de Riscos, Planos de Tratamento dos Riscos e Planos de Contingência.
- apoiar o CA-ODB no acompanhamento da Matriz de Riscos, do Plano de Tratamento dos Riscos e dos Planos de Contingência;
- acompanhar e contribuir para o planejamento da revisão da avaliação, priorização e tratamento de riscos, em alinhamento com o ciclo do PA do DP-ODB.

DP-ODB:

- Assegurar a aplicação da metodologia de gestão de riscos;
- incorporar as prioridades e metas relacionadas à gestão de riscos no seu PA;
- propor ao CA-ODB a Política sobre Gestão de Riscos, o Apetite e a Tolerância a Riscos para cada uma das categorias;

- propor ao CA-ODB a Matriz de Riscos, os Planos de Tratamento dos Riscos e o Planos de Contingência;
- manter o CC-ODB atualizado sobre monitoramento e a exposição a riscos;
- apresentar ao CA-ODB o acompanhamento dos riscos prioritários da Odebrecht S.A., por meio do Relatório de Acompanhamento de seu PA;
- constituir e liderar o Grupo de Gestão de Riscos para apoiá-lo na:
  - Proposta de limites de Apetite e Tolerância a Riscos;
  - análises das propostas de avaliação e priorização feitas por cada Responsável por Risco para definição da Matriz de Riscos da Odebrecht S.A.; e
  - análise das propostas de tratamento de cada risco para definição dos Planos de Tratamento dos Riscos e Planos de Contingência.
- designar o coordenador do processo de gestão de riscos.

#### Coordenador do processo de gestão de riscos

- Em apoio ao DP-ODB, coordenar as atividades do processo de gestão de riscos;
- monitorar a evolução da implantação dos Planos de Tratamento dos Riscos junto aos Responsáveis pelos Riscos;
- analisar e comunicar ao DP-ODB e ao Grupo de Gestão de Riscos o desempenho dos indicadores de monitoramento dos riscos.

#### Responsável pelo risco

- Propor o tratamento de cada um dos riscos sob sua responsabilidade;
- assegurar a elaboração e execução de Planos de Tratamento dos Riscos e Planos de Contingência dos Riscos;
- incluir as prioridades e metas relacionadas ao Plano de Tratamento dos Riscos e Plano de Contingência no seu PA; e
- monitorar os riscos sob sua liderança e acompanhar o desempenho dos correspondentes indicadores.

## **6. ABRANGÊNCIA**

A Política sobre Gestão de Riscos da Odebrecht S.A. é aplicável a todos os seus integrantes, membros do CA-ODB, membros do conselho consultivo, membros do conselho fiscal da Odebrecht S.A., bem como aos integrantes e administradores das empresas controladas que não possuem conselho de administração.

Adicionalmente, esta Política serve de orientação para os membros dos conselhos de administração das Empresas controladas pela Odebrecht S.A., por ela indicados, para que, em alinhamento com os demais conselheiros, aprovem e implementem uma política sobre gestão de riscos que contenha os princípios, conceitos e demais orientações definidos e explicitados nesta Política, sem deixar, contudo, de promover os complementos e outras orientações necessárias para adequação às características de seus respectivos negócios e às contribuições dos demais conselheiros.



## **7. CIÊNCIA E CERTIFICAÇÃO**

Deverão ter ciência sobre esta Política sobre Gestão de Riscos em, no máximo 30 dias após a sua data de aprovação, todos os integrantes da Odebrecht S.A. e de suas controladas que não possuem conselho de administração e os presidentes dos conselhos de administração de Empresas para que levem em seus respectivos conselhos a discussão e aprovação de política similar.

## **8. DISPOSIÇÕES GERAIS**

Se houver dúvida sobre o conteúdo da Política sobre Gestão de Riscos da Odebrecht S.A., o integrante não poderá se omitir e deverá procurar esclarecimento por intermédio de seu líder direto ou, se necessário, por intermédio do coordenador do processo de gestão de riscos da Odebrecht S.A.