

**POLÍTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RISCOS****POLÍTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RISCOS****1. OBJETIVO**

- 1.1 A presente “*Política de Gerenciamento de Riscos*” (“Política”), aprovada na reunião do Conselho de Administração da **ALGAR TELECOM S.A.** (“Companhia”), realizada em 16 de outubro de 2017, visa estabelecer e divulgar as diretrizes e responsabilidades para a gestão de riscos na Companhia, permitindo razoável redução do grau de incerteza no alcance dos objetivos e preservação do valor da Companhia.

**2. REFERÊNCIAS**

- 2.1 Esta Política tem como referência: (i) as diretrizes de governança corporativa do estatuto social da Companhia, conforme alterado; (ii) as normas aplicáveis emanadas pela Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”); (iv) a Política de Alçadas aplicável às empresas do grupo econômico da Companhia (“Grupo Algar”), cuja adoção foi aprovada na reunião do Conselho de Administração da Companhia, realizada em 16 de outubro de 2017; (v) a Política de Gestão de Consequências aplicável às empresas do Grupo Algar, cuja adoção foi aprovada em 20 de agosto de 2013; (vi) *Benchmarking* do mercado, principalmente com relação ao setor de telecomunicações; e (vii) o modelo do COSO-ERM - *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission* (“COSO ERM”).

**3. ABRANGÊNCIA**

- 3.1 Esta Política é aplicável a todos os associados executivos (colaboradores) da Companhia.

**4. DEFINIÇÕES TÉCNICAS E PROCESSOS DE IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS**

- 4.2. “**Risco(s)**”: todo e qualquer evento decorrente de incertezas ao qual a Companhia está exposta e que possa impactar negativamente o alcance dos objetivos e de geração de valor estabelecidos no seu plano estratégico de longo prazo.

- 4.3 “**Tipos de Riscos**”:(i) *Qualitativos*: quando a avaliação do Risco é realizada por meio do julgamento dos fatores de riscos por especialistas, com base na experiência do avaliador. Representa uma alternativa às análises quantitativas dispendiosas, ou quando o Risco não se presta à quantificação, por não haver dados disponíveis e confiáveis; (ii) *Quantitativos*: quando o Risco pode ser medido em valores monetários e/ou avaliação se baseia em séries de dados, permitindo o estabelecimento do percentual de probabilidade de ocorrência e a valoração do impacto no resultado da Companhia. Possibilita maior precisão por empregar técnicas de análises mais sofisticadas, com forte componente estatístico; e (iii) *Híbridos*: quando a avaliação do Risco envolve a utilização de técnicas qualitativas e quantitativas, que se complementam.

- 4.3.1. Fica definido que os Riscos, quando aplicável, devem ser avaliados prioritariamente de forma quantitativa e os impactos decorrentes na Receita, EBTIDA, Financeiras e Lucro Econômico e VPL expressos no Plano de Longo Prazo.

- 4.4. “**Mapa de Risco**”: mapa de riscos, conforme disposto no **Anexo I**, classificado em 4 (quatro) grupos: (i) estratégicos (que dentre outros engloba o risco político); (ii) operações (que dentre

## **POLÍTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RISCOS**

outros engloba o tecnológico e ambiental); (iii) financeiro; e (iv) conformidade (que dentre outros engloba o risco regulatório); os quais de forma conjunta representam os Riscos da Companhia.

- 4.5. **"Matriz de Riscos"**: visa estabelecer uma comparação individual dos Riscos a partir dos impactos e probabilidades de ocorrência para fins de priorização e gestão. A matriz de riscos é um organismo em constante evolução e atualizada, no mínimo, anualmente, por ocasião da revisão de planejamento estratégico da Companhia e tempestivamente com o surgimento de eventos de Risco emergentes.
- 4.6. **"Riscos Prioritários"**: são riscos com probabilidade e impacto potencialmente elevado para o negócio, cuja gestão deve ser priorizada e os seus indicadores devem ser monitorados regularmente.
- 4.7. **"Estratégias de Resposta ao Risco"**: É o conjunto de ações, cujas iniciativas visam dar resposta ao Risco. Estas opções compreendem:
- A. Eliminar: eliminar totalmente o Risco, protegendo os objetivos da empresa dos impactos associados ao Risco;
  - B. Transferir: transferir o risco a terceiros por meio de contratos de seguros, terceirização de operações e atividades;
  - C. Reduzir/Gerir: reduzir parcialmente a exposição ou adotar ações pontuais visando minimizar potenciais impactos; e
  - D. Aceitar: assumir os impactos potenciais do Risco e respectivas oportunidades.
- 4.8. **"Limite (ou apetite) do Risco"**: é a exposição e/ou impacto máximo do Risco que a Companhia está disposta a aceitar, na busca dos objetivos e geração de valor. Nem todos os tipos de Riscos são passíveis de aceitação. Portanto, a proposta de limites deverá obrigatoriamente ser fundamentada e formalizada pelas seguintes análises: (i) avaliação do retorno tangível e intangível relacionado ao limite de Risco proposto; (ii) capacidade da Companhia de suportar o impacto do limite de Risco proposto (iii) decisão se o Risco deve ou não ser aceito conforme sua tipologia; (iv) viabilidade da implantação das iniciativas de mitigação (custo e esforço) versus efeito na mitigação do Risco e respectivo retorno; e (v) disponibilidade de recursos (investimento e esforço) para implantação.
- 4.9. **"Proprietário do Risco"**: deve ser um membro do Diretoria da Companhia, que possua o maior domínio e conhecimento técnico acerca do Risco correspondente, responsável pela tomada de decisão e capaz de estabelecer e gerir os planos de ação para adequar a exposição aos limites aprovados.
- 4.10. **"Modelagem do Risco"**: cada Risco poderá exigir modelos específicos (quantitativos e/ou qualitativos) de avaliação com o objetivo de determinar a probabilidade e o impacto o que exige dedicação e estudos.

## **5. DIRETRIZES**

**POLÍTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RISCOS**

- 5.1. Na condução dos negócios, a Companhia assume Riscos que, se não identificados e tratados de forma adequada, podem comprometer a competitividade e perenidade dos negócios.
- 5.2. Toda e qualquer decisão envolve determinado grau de Risco. Deve-se destacar que os Riscos jamais serão eliminados. O objetivo é entendê-los, avaliar e definir ações de resposta para que as perdas sejam reduzidas e previstas.
- 5.3. A análise de riscos deve auxiliar o processo de tomada de decisão nos diversos níveis. Para todos os efeitos, os Riscos com limites aprovados devem ser levados em consideração na elaboração de projeções, adequando as metas se necessário, aos limites de riscos aprovados. Eventualmente, planos de ação podem ser necessários à adequação de Riscos aos limites.
- 5.4. Anualmente, o Mapa/Matriz de Riscos deverá ser atualizado conforme percepção de impacto e probabilidade da Diretoria, e posteriormente validado pelo Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos e pelo Conselho de Administração da Companhia, possibilitando a consolidação a fim de ter uma ordem de prioridade de desenvolvimento de cada Risco.
- 5.5. As Modelagens de Risco devem compor as ferramentas de análise e apoio às decisões da Diretoria, cabendo à Coordenação de Riscos e Controles Internos da Companhia fornecer o apoio necessário para o seu desenvolvimento junto aos Proprietários dos Riscos.
- 5.6. A assunção de Riscos que possam comprometer a continuidade do negócio, e/ou a inobservância/extrapolação deliberada dos limites, no exercício de suas funções, estará sujeito às sanções previstas no item 5 da Política de Gestão de Consequências do Grupo Algar.
- 5.7. É fundamental o entendimento e disseminação entre os órgãos e executivos envolvidos, da correta diferenciação de impactos causados por eventos e situações que não envolvem diretamente a gestão de Riscos como: (i) falhas de controles internos em processos; (ii) decisões estratégicas malsucedidas; ou (iii) falha na governança. Este entendimento visa aperfeiçoar e fortalecer o modelo de Governança Corporativa da Companhia.
- 5.8. Todos os Riscos desenvolvidos, com limites aprovados, deverão ser formalizados em relatórios detalhados, explicativos, com planos de ação, se for o caso, detalhados com responsáveis e prazos de conclusão. Os relatórios deverão ser assinados pelo Proprietário do Risco e pela Coordenação de Riscos e Controles Internos.

**6. MODELO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RISCOS**

- 6.1. A Gestão de Riscos da Companhia é baseada (mas não se limita), no COSO-ERM, padrão internacionalmente reconhecido. O processo é composto por 04 (quatro) etapas:
  - A. *Identificação dos riscos*: identificação dos fatores (causas) de Riscos e implicações nos objetivos (metas e resultados) projetados;
  - B. *Avaliação*: cálculo do impacto e probabilidade de ocorrência dos Riscos sobre os resultados projetados. A avaliação inclui o desenvolvimento de modelagens a partir de fatores de risco bem como sua correlação com outros riscos;

## **POLÍTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RISCOS**

- C.** *Proposta de Limites:* nível de Risco que os acionistas estão dispostos a correr na busca pelo retorno e geração de valor. Os limites de riscos serão definidos tanto para impacto quanto para os indicadores;
- D.** *Planos de Ação:* conjunto de iniciativas definidas e implantadas pelo proprietário/responsável do Risco a fim de adequar as exposições aos limites aprovados (objeto de acompanhamento periódico).

### **7. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES**

- 7.1. Esta Política define e comunica os papéis e responsabilidade dos principais agentes envolvidos no processo de gestão de Riscos, desenhados buscando-se a construção e implantação de um modelo que capture as experiências, percepções e os melhores conjuntos de informações disponíveis para a tomada de decisão.
- 7.2. A Diretoria, o Comitê de Auditoria e Gestão de Risco e o Conselho de Administração da Companhia devem compreender as práticas permitindo o cumprimento adequado de suas responsabilidades no processo, fortalecendo os níveis de governança corporativa.
- 7.3. Nesse contexto, compete ao **Conselho de Administração** da Companhia:
  - A.** aprovar as políticas, diretrizes, Mapa/Matrizes de Risco, limites de exposição e impactos propostos;
  - B.** fornecer, periodicamente, sua percepção do grau de exposição a Riscos que a Companhia está exposta (visão do acionista) e influenciar na priorização dos riscos a serem tratados; e
  - C.** avaliar em pauta prévia, mudanças ou atualizações e cada Risco, cujos limites já tenham sido aprovados.
- 7.4. Compete ao **Comitê de Auditoria e Gestão de Risco** da Companhia, além do seu regimento específico:
  - A.** recomendar a inclusão, avaliação e priorização no Mapa/Matriz de Riscos da Companhia;
  - B.** recomendar ao Conselho de Administração da Companhia na avaliação de políticas, limites e planos de ação;
  - C.** monitorar o cumprimento desta Política e avaliar a performance frente aos limites de Risco aprovados; e
  - D.** avaliar a efetividade do modelo de gestão de Riscos e sugerir aprimoramentos no processo, apontando as causas e responsabilidades.
- 7.5. Compete à **Diretoria** da Companhia:

**POLÍTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RISCOS**

- A.** atualizar o Mapa/Matriz de Riscos sempre que ocorrer a revisão do plano estratégico e tempestivamente com o surgimento de fatores de risco emergentes;
- B.** estabelecer priorização dos Riscos a partir do impacto e probabilidade, visando estabelecer uma comparação individual dos riscos para fins de priorização e gestão;
- C.** avaliar e tomar decisões em relação a exposição aos riscos (impacto e probabilidade) e aos limites apresentados pelos Proprietários dos Riscos e recomendar ações de respostas;
- D.** acompanhar periodicamente a evolução da exposição aos Riscos considerando os limites aprovados pelo Conselho de Administração;
- E.** adotar Riscos avaliados como ferramenta de orientação da revisão ou construção do plano estratégico; e
- F.** disseminar a cultura da gestão de Risco em toda Companhia, através de incentivos e políticas de remuneração variável.

7.6. Compete aos ***Proprietários dos Riscos*** da Companhia:

- A.** identificar, em conjunto com a Coordenação de Riscos e Controles Internos, os fatores de riscos e indicadores para a mensuração e monitoramento dos Riscos;
- B.** fornecer informações precisas, íntegras e suficientes para a modelagem;
- C.** apresentar percepção quanto à exposição ao Risco (magnitude de impacto e probabilidade de ocorrência), se possível, pautada também em indicadores de mercado;
- D.** propor limites para exposição aos Riscos sob a sua responsabilidade, observando as análises mencionados no item 4.7 desta Política;
- E.** sugerir, avaliar, implantar e monitorar as ações com o objetivo de reduzir a exposição ao Risco sob sua responsabilidade;
- F.** cumprir os limites de Riscos aprovados pelo Conselho de Administração; e
- G.** comunicar, tempestivamente, os eventos de risco que apresentarem tendência de ocorrência e/ou eventual extrapolação de limites, para discussão nos fóruns e alçadas apropriadas.

7.7. Compete a ***Coordenação de Riscos e Controles Internos:***

- A.** apoiar a Diretoria na atualização da Matriz de Riscos prioritários da Companhia;
- B.** fornecer o apoio necessário aos Proprietários dos Riscos na aplicação da metodologia adotada pela Companhia (COSO-ERM); e
- C.** consolidar as exposições aos Riscos e garantir o reporte das informações ao Diretoria, bem como acompanhar a implantação das ações, considerando os limites aprovados pelo Conselho de Administração.

**POLÍTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RISCOS**

**8. DISPOSIÇÕES GERAIS**

- 8.1. Esta Política e sua aplicação deve ser acompanhada pela Diretoria, pelo Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos e pelo Conselho de Administração da Companhia.
- 8.2. Exceções a esta Política devem ser comunicadas a Coordenação de Riscos e Controles Internos para análise e posterior encaminhamento aos fóruns de governança aplicáveis.

**9. VIGÊNCIA**

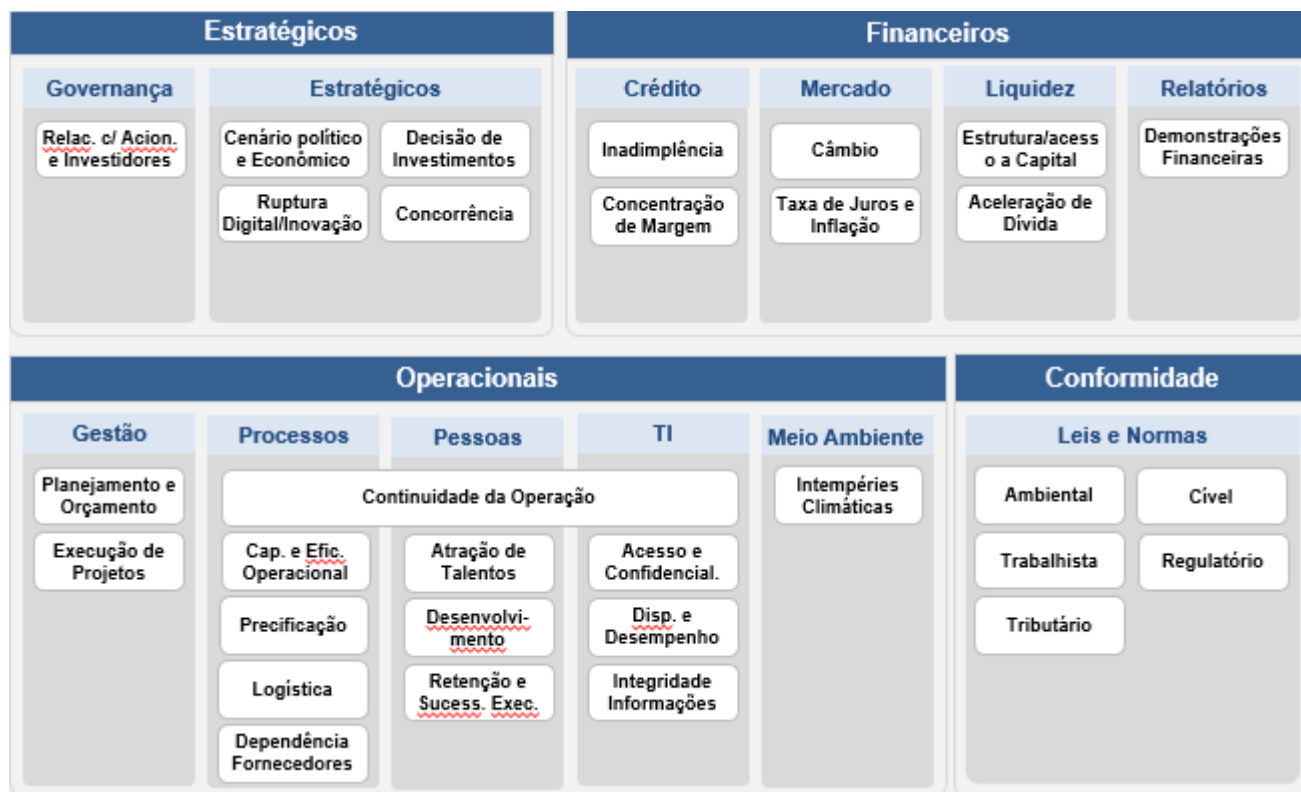
- 9.1. Esta Política entra em vigor na data de sua aprovação e somente poderá ser modificada por deliberação do Conselho de Administração da Companhia e pode ser consultada em <http://ri.algartelem.com.br/governanca-corporativa/codigos-e-politicas> e, em seguida, selecionar "*Política de Gestão Estratégica de Riscos*".

\* \* \* \*

**POLÍTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RISCOS**

**Anexo I**

**MAPA DE RISCOS ALGAR TELECOM S.A.**



**POLÍTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RISCOS**

**Anexo II**

**DESCRIÇÃO DOS RISCOS CORPORATIVOS DA ALGAR TELECOM S.A.**

Classe	Categoria	Risco	Descrição
Estratégico	Governança	Relacionamento c/ Acionistas e Investidores	Divergências entre acionistas e/ou investidores acerca de decisões estratégicas, podendo comprometer o direcionamento da companhia.
	Estratégia	Cenário Político e Econômico	Instabilidade política no Brasil com deterioração no cenário econômicos que tenham impacto negativo sobre os negócios e retorno de investimentos (ex: juros, inflação, câmbio, impostos, emprego, renda, acesso e custo de capital etc).
		Ruptura Digital e Inovação	Alterações no padrão de comportamento dos clientes em função do surgimento de tecnologias capazes de impactar significativamente o negócio dado o surgimento de produtos substitutos, como os negócios disruptivos (ex: <i>big data</i> , <i>cloud</i> , mobilidade social, <i>sharing economy</i> , etc) e portanto a obsolescência tecnológica dos ativos. Considera ainda a incapacidade da Companhia de desenvolver inovações que permitam atuação em mercados atrativos e/ou manter sua capacidade competitiva no mercado atual.
		Decisão de Investimentos	Perda valor em decorrência de decisões relacionadas à alocação de capital inadequada no portfólio de negócios ou em projetos estratégicos que se mostrem futuramente malsucedidos.
		Concorrência	Perda de margem e/ou de <i>market share</i> em função do acirramento da concorrência (concorrentes tradicionais) e/ou surgimento de novos entrantes.
Financeiro	Crédito	Inadimplência	Perdas pelo não recebimento de contas a receber de clientes.
		Concentração de Margem	Dependência da Companhia em um número reduzido de clientes, com elevada participação na margem, com possibilidade de um destes clientes rescindir o contrato. A concentração potencializa o risco de



**POLÍTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RISCOS**

Operações			inadimplência, podendo colocar em risco a Companhia no curto prazo.	
		Câmbio	Perdas em função da variação cambial sobre ativos (ex. caixa, contas a receber, estoques, etc) e/ou passivos (capex, opex, endividamento, etc).	
		Taxa de Juros e Inflação	Perda de lucratividade devido a alta das taxas de juros e inflação, em função da majoração dos custos e despesas financeiras.	
	Liquidez	Estrutura / Acesso a Capital	Dificuldade de acesso a linhas de crédito, a custo adequado, em função da restrição de liquidez no mercado.	
		Aceleração de Dívida	Possibilidade descumprir <i>covenants</i> (obrigações junto a credores, como instituições financeiras e debenturistas), que possam resultar na antecipação do vencimento de dívidas.	
	Contábil	Demonstrações Financeiras	Divulgação de informações contendo práticas contábeis inadequadas, falta de registro de transações relevantes, registro de transações inexistentes, erros ou fraudes.	
	Gestão	Planejamento e Orçamento	Erro nas premissas utilizadas ou viés durante a elaboração de projeções de curto e longo prazo.	
		Execução de Projetos	Enquanto a decisão representa o risco de se tomar uma decisão inadequada, o risco de execução representa a possibilidade de se executar projetos capturando retornos menores que os esperados.	
		Processos	Continuidade da Operação	Paradas operacionais não programadas (ex. por obsolescência, incidentes, incêndios, falta de energia, falta de manutenções preventivas, etc) e/ou dificuldade de restabelecê-la no tempo adequado (ex. por falta de redundância, falta de plano de continuidade etc) comprometendo a disponibilidade/qualidade do serviço/produto.
			Capacidade e Eficiência	Dimensionamento inadequado de recursos necessários à prestação de serviços ou produção e venda de produtos (ativos, processos, etc) ou pela utilização inadequada dos recursos disponíveis para a extração máxima de valor dos ativos (ex. redes, sites, fábricas, armazéns, etc).

**POLÍTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RISCOS**

		Precificação	Possibilidade de se utilizar premissas, bases ou quantitativos incorretos para a precificação de produtos e serviços que possam impactar a margem/rentabilidade esperada.
		Logística	Estratégia e/ou recebimento, armazenagem e transporte de produtos e equipamentos de forma inadequada ou com custos elevados, comprometendo a competitividade da Companhia.
		Dependência de Fornecedores	Concentração do fornecimento de insumos, serviços e ativos em um número reduzido de fornecedores. Quando há dependência, a Companhia pode ter suas margens comprimidas ou, em caso de ruptura de fornecimento, gerar impacto significativo na operação. São exemplos de fornecedores relevantes os fabricantes de plataformas de tecnologia, de infraestrutura de telecom, etc.
<b>Pessoas</b>	Atração e Retenção	Representa a dificuldade de atrair associados, sobretudo para posições chave da Companhia.	
	Desenvolvimento	Dificuldade ou incapacidade de a Companhia desenvolver talentos com competências necessárias ao negócio. Quando este risco é evidente, a Companhia tem de contratar associados externos por não ter talentos preparados para os desafios do negócio.	
	Retenção e Sucessão de Executivos	Caraterizado pela possibilidade de executivos em posições chave solicitarem seu desligamento, o que é agravado pela falta de potenciais sucessores preparados.	
<b>Tecnologia a da Informação</b>	Ataques Cibernéticos	Possibilidade de impactos decorrentes de ataques cibernéticos como quebra de sigilo, sequestro de informações e/ou indisponibilidade do ambiente TI.	
	Acesso e Confidencialidade	Fragilidades no processo de concessões de acesso ou por acesso a informações confidenciais de forma indevida por associados e/ou terceiros.	
	Disponibilidade e Desempenho	Possibilidade de paradas não programadas no ambiente tecnológico ou por baixo desempenho das plataformas da Companhia, acarretando perda de produtividade.	
	Integridade das Informações	Alteração indevida e/ou perda de dados dos sistemas da Companhia.	

**POLÍTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RISCOS**

	<b>Meio Ambiente</b>	Intempéries Climáticas / Recursos Naturais	Perdas em virtude de questões climáticas como excessos de chuvas, vendavais, tempestades solares, ocasionando danos às redes e equipamentos de telecomunicações, interrupções operacionais, etc. Considera ainda escassez de recursos naturais hídricos com impacto para o negócio, como racionamento de energia elétrica, assim como o aumento de seu custo no negócio.
	<b>Conformidade</b>	<b>Leis e Normas</b>	Ambiental
Trabalhista			Descumprimento de leis, normas trabalhistas e acordos sindicais, aplicações de sanções administrativas, condenações judiciais, bem como o surgimento de novas regulamentações que possam impactar negativamente o negócio e a imagem junto ao Ministério do Trabalho.
Tributário			Descumprimento de leis e normas tributárias, aplicações de sanções administrativas, condenações judiciais, perda de incentivos fiscais e/ou regimes especiais, bem como o surgimento de novas regulamentações que possam impactar negativamente o negócio.
Cível			Descumprimento de leis, aplicações de sanções administrativas, condenações judiciais, bem como o surgimento de novas regulamentações que possam impactar negativamente o negócio.
Regulatório			Alterações na regulamentação e/ou políticas vigentes, criação de novas regulamentações, bem como maior rigor nas fiscalizações, sobretudo em relação a qualidade e disponibilidade dos serviços.