

HOTEL FAZENDA E SPA



GESTÃO DOS RISCOS CORPORATIVOS

**Revisão 04
10/07/20XX**

INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico do Hotel Fazenda e Spa GLOBAL foi desenvolvido dentro de um cenário de 10 anos, no qual estão detalhados os Planos Estratégico, Tático e Operacional. A efetiva implantação do Planejamento Estratégico implica no cumprimento de diversos Objetivos, muitos deles envolvendo investimentos relevantes, tempos de implantação longos e dificuldades técnicas, podendo resultar em perda de valor para a organização em função de falhas na implantação. De forma a garantir que as ações decididas pelo Conselho Diretor, conforme estabelecido no Planejamento Estratégico, efetivamente agreguem valor, o Conselho indicou ao Diretor do Hotel a necessidade de implantar um Plano de Gestão de Risco para cada Objetivo relevante, seguindo os parâmetros estabelecidos na Política de Gestão de Risco. O foco é o controle das ameaças que possam resultar em danos para a empresa. Ao analisar as ameaças identificam-se oportunidades que são incorporadas no Planejamento ou são consideradas como de baixo impacto.

As ameaças e as oportunidades relativas ao cumprimento dos Objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico, inclusive os riscos de investimento, resultam da análise do contexto da organização. O foco da análise dos investimentos não está no âmbito desse documento.

A Gestão dos Riscos Corporativos é requerida pelo Conselho Diretor quanto ao controle da execução do Planejamento Estratégico, sendo ferramenta fundamental da Gestão do Hotel Fazenda e Spa GLOBAL.

Os fundamentos desse Plano de Gestão de Riscos Corporativos estão na norma ISO 31000, que recomenda a estrutura e o método de gestão de risco aqui seguidos, iniciando com a identificação dos riscos, sua análise e classificação, o tratamento a ser dado e o seguimento contínuo dos riscos e seus controles.

A decisão do Hotel é não estabelecer uma estrutura específica para a Gestão de Risco, sendo utilizada a estrutura funcional existente, com clara designação do “dono do risco”, responsável por implementar, controlar e relatar as ações de Gestão. O “dono do risco” é o “dono” do Objetivo, conforme já estabelecido nos Planos Estratégico, Tático e Operacional. É função de todos os setores da organização envolvidos garantir a implantação e o sucesso do Plano.

O acompanhamento e a manutenção desse Plano de Gestão de Risco serão feitos nas reuniões regulares de gestão, seguindo a prática já existente para as outras dimensões do planejamento corporativo. A revisão do Plano será permanente, devendo cada “dono do risco” detalhar as ações, obter a aprovação do Conselho e atualizar o Plano, sempre que necessário.

POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCO

O Conselho Diretor do Hotel Fazenda e Spa GLOBAL requer a gestão de riscos sobre Objetivos relevantes que devem ser concluídos nos próximos 5 anos e que visam agregar valor, mas que podem, pelos diversos riscos envolvidos, destruir valor. O apetite a risco do Conselho é pequeno. São considerados como relevantes e devem ser analisados quanto ao risco todos os Objetivos que podem gerar dano de 5% sobre o faturamento do ano anterior.

A gestão de risco é parte integrante do Planejamento Estratégico e se integra com todos os outros instrumentos de gestão e políticas do Hotel, sendo acompanhado de forma sistemática pelo Conselho Diretor.

O responsável pelo risco é o dono do Objetivo, conforme estabelecido no Planejamento Estratégico. O dono do Objetivo passa a ser chamado de “dono do risco”. A responsabilidade final é do Diretor Presidente do Hotel, devendo relatar qualquer condição que julgue inadequada quanto a consecução dos objetivos ou sobre o controle das ameaças. O dono do risco deve relatar ao Diretor Presidente situações relevantes que podem impactar negativamente seu desempenho, podendo inclusive fazer um relato direto ao Conselho, caso julgue essencial.

O dono do risco deve assegurar que o Objetivo sob sua liderança efetivamente agregue valor para o Hotel, conforme estabelecido no Planejamento Estratégico. Conflitos de interesse resultantes de decisões compartilhadas serão sempre trazidos ao conhecimento da Direção, sendo analisados na reunião mensal de análise crítica, de forma a promover uma decisão e direcionamento. As decisões sobre conflitos são registradas na Ata e acompanhadas sistematicamente pelo Diretor.

O desempenho da gestão de risco é avaliado continuamente, cabendo a cada dono de risco reportar o andamento das suas atividades, de forma a promover a atualização dos dados. A análise crítica e a melhoria contínua da gestão de risco são promovidas pelo menos uma vez ao ano e reportadas ao Conselho, pelo Diretor, sendo essa avaliação feita no âmbito do Planejamento Estratégico.

O Conselho Diretor requer que o Diretor efetue uma auditoria anual independente no Planejamento Estratégico e no controle das ameaças, conforme promovido nesse Plano de Gestão de Risco. Essa auditoria deve cobrir o planejamento, a implementação e a execução do controle da ameaça, bem como a coerência desse Plano de Gestão de Risco.

IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS QUE NECESSITAM ANÁLISE DE RISCO.

Os Objetivos foram amplamente estudados no Planejamento Estratégico e estão já alocados nos Planos Estratégico, Tático e Operacional, com indicação do dono do evento, que passa a ser, também, o dono do risco associado ao Objetivo.

A seguir estão identificados todos os Objetivos, sejam eles estratégicos, táticos ou operacionais, com o prazo de implantação e o dono do risco. .

Os Objetivos “relevantes”, conforme estabelecidos na Política de Gestão de Risco, devem ser considerados para o cenário de implantação de 5 anos. Para os Objetivos estratégicos, com implantação além de 5 anos, buscou-se identificar os objetivos parciais que devem ser concluídos nos próximos 5 anos.

Os Objetivos considerados para a Análise de Risco, prazos e os donos dos riscos são os seguintes:

PLANO ESTRATÉGICO (atividades com prazo de 6 a 10 anos)			
ATIVIDADE	PRAZO	RESPONSÁVEL	DECISÕES de ÂMBITO TÁTICO OU OPERACIONAL (PRÓXIMOS 5 ANOS)
Buscar parceria com redes internacionais para atuação como extensão local das atividades	6 anos	Diretor	Iniciar contatos internacionais no ano 4
Implantar autosuficiência na geração de energia elétrica (painéis solares, biodigestor, resíduos agrícolas)	7 anos		Criar Gerência de Manutenção e Infraestrutura no ano 4 e contratar projeto externo no ano 5
Implantar casa de convívio e moradia para idosos, com hospedagem de longo prazo.	7 anos		Implantar serviço geriátrico no ano 5
Implantar centro de convenções	8 anos		Nenhuma
Implantar duas unidades em regiões urbanas com até 500 km do hotel sede	7 anos e 10 anos		Iniciar estudos de localização no ano 4
Tornar gestores sócios do negócio, com ações preferenciais	6 anos		Promover estudo da legislação no ano 4 e propor ao Conselho no ano 5
Transformar Hotel em centro de treinamento e educação em ecologia	8 anos		Nenhuma
Obter a certificação 45001	6 anos	Gerente da Qualidade	Selecionar consultoria no ano 5
Obter a certificação 22000	7 anos		Nenhuma
Obter a certificação 27001	8 anos		Nenhuma
Obter a certificação 50001	6 anos		Selecionar consultoria no ano 5

PLANO TÁTICO (atividades com prazo de 3 a 5 anos)		
ATIVIDADE	PRAZO	RESPONSÁVEL
Promover região como vocacionada para a ecologia	3 anos	Diretor
Desenvolver parceria com associações de classe para promover eventos	3 anos	
Implantar programa de atividades direcionadas para a terceira idade	4 anos	
Implantar ISO 14001 e certificar	3 anos	Gerente da Qualidade
Extender escopo de ISO 9001:2015 para atividades agrícolas	4 anos	
Implantar ISO 45001	3 anos	
Implantar ISO 27001	4 anos	
Implantar ISO 22000	5 anos	
Incentivar governo municipal ou estadual a instalar cursos técnicos utilizando área do hotel	3 anos	Gerente Administrativo
Utilizar estagiários da escola técnica municipal a ser montada.	4 anos	
Estabelecer programa de fidelização para a família	3 anos	
Apoiar a educação municipal com promoção de eventos	4 anos	
Promover programa de convite para vizinhos participarem gratuitamente das atividades do hotel	3 anos	
Atuar para município refazer estrada de acesso	3 anos	
Identificar pontos de inundação e atuar junto ao Estado para promover melhorias	3 anos	
Promover eventos de interesse do município mas sem vínculo partidário	4 anos	
Promover e desenvolver prestadores locais de serviço	3 anos	
Definir parceiro bancário único	4 anos	
Promover atividades conjuntas com ONGs ambientais	4 anos	Gerente de Atividades e Eventos (a ser criada)
Aproximar das Universidades e Centros de Pesquisa para promover atividades conjuntas, com foco nas tecnologias que o hotel aplica	4 anos	
Implantar programas de turismo ecológico e de aventura	5 anos	
Implantar estação de tratamento para reciclagem da água	4 anos	Chefe da Manutenção
Implantar aquecimento solar da água	4 anos	
Implantar rede de supervisão e segurança com sala central de controle e patrulha motorizada	3 anos	

PLANO OPERACIONAL (atividades de até 2 anos)		
ATIVIDADE	PRAZO	RESPONSÁVEL
Buscar aproximação com a prefeitura tomando cuidado para não haver envolvimento com partido político	1 ano	Diretor
Reforçar associação de produtores da região	2 anos	
Promover programa de marketing para divulgação da marca	1 ano	Gerente Administrativo
Sinalizar estrada evitando desvios e contato com vizinhos	1 ano	
Pagar salário pelo menos 10% acima da média da região	1 ano	
Manter programa de alerta para clientes quanto a inundações na estrada	1 ano	
Contratar gestores com experiência internacional em hotelaria	1 ano	
Contratar todo o pessoal operacional na região	1 ano	
Divulgar atividades do Hotel junto ao Município	1 ano	
Acompanhar preços internacionais de centros de lazer para famílias	1 ano	
Contratar empresa especializada nas técnicas de audio visual para entretenimento	1 ano	
Promover hotel como local de vida campestre e ecologia para a família	1 ano	
Trabalhar com dois bancos, estabelecendo uma competição	1 ano	
Promover marketing direcionado para cada membro da família	1 ano	
Controlar custos e qualidade, implantando BSC	2 anos	
Estudar o mercado e as preferências da terceira idade	2 anos	
Criar programas de turismo ecológico	2 anos	
Identificar ONGs ambientais que podem ser envolvidas nas atividades do hotel	2 anos	
Criar programas de turismo ecológico	2 anos	
Identificar pontos críticos da estrada e auxiliar município na manutenção	2 anos	
Fazer promoções para grupos	2 anos	
Implantar controle de zoonoses e seguir boas práticas	1 ano	Gerente da Fazenda

Fazer um levantamento detalhado de Perigos e Riscos de cada Posto de Trabalho e de Atividade que envolvem os clientes	1 ano	Gerente da Qualidade
Fazer levantamento de aspectos e impactos ambientais e estabelecer controles mais críticos	1 ano	
Implantar programa de controle de pontos críticos de contaminação para os restaurantes	1 ano	
Levantar pontos de interface com o cliente e implantar instruções de trabalho	1 ano	
Implantar controle ambiental	1 ano	
Implantar ISO 9001	2 anos	
Levantar aspectos ambientais	2 anos	
Implantar controle operacional para uso da terra e descarte de resíduos da fazenda de forma a evitar odor	2 anos	
Desenvolver e treinar equipe de manutenção	1 ano	Chefe da Manutenção
Melhorar acessos internos, considerando condições climáticas mais críticas.	1 ano	
Implantar e manter rede interna de dados em fibra ótica cobrindo todos os locais do Hotel	1 ano	
Iniciar levantamento do uso de energia	1 ano	
Implantar gerador de emergência com capacidade para suprir carga operativa essencial a operação	2 anos	
Implantar grupo de manutenção 24X7	2 anos	
Manter estoque estratégico de materiais de reposição	2 anos	
Implantar rede autônoma de acesso a satélite.	2 anos	
Aumentar reserva de água tratada para necessidade de 6 meses de operação do hotel	2 anos	
Identificar pontos de risco quanto a controle da informação interna	1 ano	Chefe da Informática
Implantar setor de segurança para controle de acesso e supervisão por visita nas áreas	1 ano	Chefe da Segurança

Segundo define a Política de Gestão de Risco, para os Objetivos dos próximos 5 anos, as atividades que devem ser avaliadas quanto aos danos são as que envolvem investimentos ou podem implicar em perdas que montam a 5% do faturamento do ano anterior.

As 74 atividades indicadas acima, incluídas no Planejamento Estratégico, foram analisadas quanto a ameaça de perda de valor de 5% do faturamento, sendo selecionadas 11, que são, assim, classificadas como “relevantes”, tendo incerteza (risco) que devem ser abordadas no Plano de Gestão de Risco. As atividades são as seguintes:

PLANO OPERACIONAL		
ATIVIDADE	PRAZO	DONO DO RISCO
Implantar e manter rede interna de dados em fibra ótica cobrindo todos os locais do Hotel	1 ano	Chefe da Manutenção
Criar programas de turismo ecológico	2 anos	Gerente Administrativo
Implantar gerador de emergência com capacidade para suprir carga operativa essencial a operação	2 anos	Chefe da Manutenção
Implantar rede autônoma de acesso a satélite.	2 anos	Chefe da Manutenção
Aumentar reserva de água tratada para necessidade de 6 meses de operação do hotel	2 anos	Chefe da Manutenção

PLANO TÁTICO		
ATIVIDADE	PRAZO	DONO DO RISCO
Estabelecer programa de fidelização para a família	3 anos	Gerente Administrativo
Implantar rede de supervisão e segurança com sala central de controle e patrulha motorizada	3 anos	Chefe da Manutenção
Implantar estação de tratamento para reciclagem da água	4 anos	Chefe da Manutenção
Implantar aquecimento solar da água	4 anos	Chefe da Manutenção
Implantar programas de turismo ecológico e de aventura	5 anos	Gerente de Atividades e Eventos (a ser criada)

PLANO ESTRATÉGICO (AÇÃO NO PRAZO DE ATÉ 5 ANOS)		
ATIVIDADE	PRAZO	DONO DO RISCO
Implantar serviço geriátrico	5 anos	Gerente de Atividades e Eventos (a ser criada)

Todas as atividades selecionadas implicam em implantar uma instalação nova ou iniciar um novo serviço ao cliente ou ambas as coisas. A ameaça está em não cumprir o que está planejado, com graves danos para o Hotel. Para tratar essa ameaça vamos identificar os eventos que podem impedir ou dificultar a execução da atividade e cumprimento do Objetivo.

Os eventos que geram riscos para o cumprimento dos Objetivos, identificados como “relevantes”, serão analisados segundo o contexto da organização. A análise deve ser abrangente e é conduzida de forma genérica, podendo e devendo ser aplicada a cada um dos Objetivos relevantes, cabendo ao dono do risco adaptar a Análise abrangente feita a seguir e promover o detalhamento para seu Objetivo específico. Os Planos de Gestão de Risco específicos relativos a cada um dos 11 Objetivos relevantes indicados acima são parte integrante desse Plano de Gestão de Risco e devem ser aprovados pelo Conselho Diretor.

O controle da análise de risco específica é do dono do risco. No nível desse documento será feita somente a análise genérica.

ANÁLISE DOS RISCOS

Nesse documento será feita a análise de risco para um Objetivo genérico relativo a implantação de uma nova instalação ou abertura de uma nova atividade, em linha com os 11 objetivos relevantes selecionados. A referência para essa análise é a norma ISO 31000, Os eventos que geram ameaças e oportunidades estão identificados, segundo o contexto da organização, em eventos do contexto interno e eventos do contexto externo, levando em consideração as partes interessadas relevantes. Para o contexto interno são considerados os Pontos Fortes e os Pontos Fracos do Hotel.

A natureza dos eventos considerados para o contexto interno são as seguintes:

- Infraestrutura do Hotel
- Pessoal
- Processos
- Tecnologia
- Governança (inclui finança e administração)

Para o contexto externo foram consideradas as seguintes naturezas de eventos:

- Economia, finanças e mercado
- Meio ambiente e infraestrutura local, regional e global
- Sociedade
- Tecnologia
- Política e legislação

A listagem seguinte indica os eventos considerados e as partes interessadas envolvidas, considerando o caráter genérico da Análise e o fato de que todos os Objetivos relevantes estão vinculados a implantação de uma instalação ou de um novo serviço.

EVENTOS DO CONTEXTO INTERNO		
Natureza do Evento	Detalhes da Natureza do Evento	Eventos que Geram Riscos ou Oportunidades
Infraestrutura	Instalações	Atraso devido a inadequação de local para atender a atividade Atraso devido a necessidade de acesso especial e posicionamento adequado dentro do sítio Dificuldade devido a proximidade com outras instalações do sítio Atraso devido a instalações mais complexas que antecipado, com projeto especializado
	Equipamentos	Falha devido a equipamento não estar disponível no prazo Falha devido a defeito em equipamento recebido Falha devido a meios de transporte não considerados e necessários para a atividade
	Manutenção	Falha devido a erro de manutenção no processo Falha devido a falta de peça de reposição para manutenção
	Capital	Falta de capital para manutenção Falta de capital para executar a atividade Erro para menor na previsão de capital
	Tempo	Demora na entrega dos equipamentos Demora na preparação da infraestrutura Demora na montagem e comissionamento
Pessoal	Quantidade	Falta de pessoal operativo em número suficiente, inclusive motoristas, se requeridos
	Competência	Falta de pessoal especializado, inclusive para atender requisito legal O pessoal operativo não ter competência adequada para realizar a atividade
	Saúde e Segurança	Riscos de acidente nas instalações existentes que afetem a realização da atividade Epidemia ou doença que afete o pessoal
	Cultura Organizacional e Ações Pessoais	Sabotagem na implantação da atividade ou em outras instalações que afetem a atividade Solicitação de desligamento do pessoal treinado e qualificado
	Partes Interessadas internas	Nenhuma evento detectado

Processo	Métodos	Existência de processos complexos que requerem atenção especial Falha devido dificuldade no processo de logística/transporte
	Capacidade	Falta de capacidade para atender ao serviço pretendido
	Estoque	Falta de materia prima ou outro material essencial para o serviço devido a problemas internos de aquisição Falta de materia prima ou outro por falta de espaço para armazenamento
	Resíduos, Emissões e Efluentes	Aumento de resíduos, emissões e efluentes devido ao serviço ou atividade
	Insumos (Materiais, água, etc..)	Falta de outros insumos, que não seja a matéria prima, necessários ao serviço ou atividade
	Contratos e Fornecedores	Falta de aditivo contratual para prestadores de serviço necessários para atender ao novo serviço ou atividade
Tecnologia	Mudança	Não identificado eventos pois serviço ou atividade é nova e levará em conta essa situação
	Obsolescência	Não identificado eventos pois serviços e atividades são novos e levarão em conta no próprio projeto
	Sistemas de informação	Falha devido a falta de integração ou adaptação de TI
Governança	Política Interna e Decisões	Não identificado eventos pois serviço e atividade estão no Planejamento Estratégico
	Setores	Falha na entrega devido a falta de empenho dos setores
	Funções e Responsabilidades	Falha devido falta de liderança dos donos dos riscos

EVENTOS DO CONTEXTO EXTERNO		
Natureza do Evento	Detalhes da Natureza do Evento	Eventos que Geram Riscos ou Oportunidades
Econômico, Finanças e Mercado	Mercado e Competição	Mudança no mercado que inviabilize novo serviço ou atividade
	Inadimplência	Falta de recurso por parte dos clientes que gere alto nível de inadimplência
	Fusões e Aquisições	Mudança no Hotel devido M&A Mudança na empresa devido M&A
	Economia e Finança	Baixa demanda devido a recessão Aumento da demanda devido a crescimento
	Câmbio	Aumento de custo da matéria prima ou equipamento importado devido aumento de câmbio Redução do custo da matéria prima ou equipamento importado devido a redução do câmbio
Ambiente e Infraestrutura	Natureza e Catástrofes	Inundação ou outro evento que dificulte transporte ou acesso Reclamação de vizinho devido ao aumento do transporte ou atividade devido novo serviço
	Infraestrutura	Falta de entrega de equipamentos devido engarramento de trânsito
	Insumos (Materiais, energia, água, etc..)	Racionamento ou falta de energia Racionamento ou falta de água
Sociedade	Cultura e Valores	Mudança na percepção da sociedade quanto a adequação do serviço ou atividade
	Comportamento	Resistência da sociedade a utilização ou mesmo a existência do novo serviço ou atividade
	Terrorismo	Não considerado por falta de histórico que indique risco
	Características Demográficas	Não considerado pois atividade ou serviço é novo e levou em consideração ao decidir implantação
	Partes Interessadas Externas	Sindicato: Dificuldades na negociação das novas atividades ou serviços Vizinhos: Resistência por discordar das novas atividades ou serviços ONGs: Resistência a execução das novas atividades ou serviços

Tecnologia	Tecnologias Emergentes	Não considerado devido serviço ou atividade ser nova e ter projeto recente
	Sistemas de Informação	Falta ou falha de sistemas de informação inerentes ao novo serviço ou atividade
Política e Legislação	Mudanças na Legislação	Mudança na legislação de importação que afete fornecimento de matéria prima ou equipamento Mudança na legislação de transporte que afete a entrega das matérias primas ou equipamentos
	Políticas Públicas, Leis e Regulamentos	Mudança política que afete o novo serviço ou atividade
	Licenças e Autorizações	Dificuldade no desembaraço alfandegário da matéria prima ou equipamento Falta de licença para operar

CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS

A partir dos eventos identificados, os riscos, considerando as ameaças e oportunidades, podem ser classificados. Para a análise das ameaças, será considerada a probabilidade que o evento ocorra e a consequência (dano) resultante.

A tabela de classificação dos riscos considera quatro níveis tanto para a probabilidade de ocorrência como para o dano. Para a probabilidade foi considerada frequência esperada para a ocorrência do evento. No caso do dano, foi considerado o impacto que sua ocorrência tem quanto ao cumprimento do Objetivo estabelecido, conforme se indica a seguir:

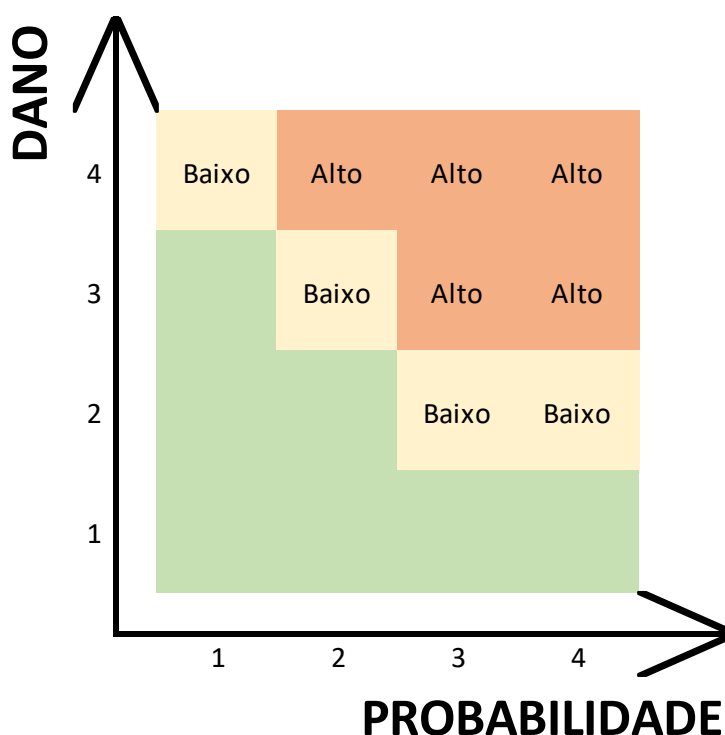
Probabilidade:

1. Muito Baixa
2. Baixa
3. Média
4. Alta

Dano:

1. Não afeta a meta ou está controlado por atividade ou sistema regular do hotel
2. Afeta o cumprimento da meta mas já há mecanismo de detecção e há tempo de resposta
3. Afeta o cumprimento da meta
4. Afeta muito o cumprimento da meta

Com as escalas para a probabilidade e o dano, conforme indicado acima, podemos montar o filtro de significância para a classificação dos riscos:



Estabelecida a regra de classificação, podemos analisar cada evento identificado na Análise de Risco, passando o filtro de significância. Os eventos são avaliados quanto ao enquadramento de ameaça e oportunidade.

Os eventos que passam no filtro de significância, aqui considerados como eventos significativos, devem ser tratados especificamente quanto a ações de acompanhamento e controle por cada dono do risco.

A listagem seguinte mostra a avaliação da significância dos riscos.

Eventos que Geram Riscos	Ameaça ou Oportunidade	Probabilidade	Conseqüência	Grau de Significância
Atraso devido a inadequação de local ou acesso para atender a atividade	Ameaça	1	4	Baixo
Atraso devido a necessidade de acesso especial e posicionamento adequado dentro do sítio	Ameaça	2	2	Aceitar Risco
Dificuldade devido a proximidade com outras instalações do sítio	Ameaça	2	2	Aceitar Risco
Atraso devido a instalações mais complexas que antecipado, com projeto especializado	Ameaça	2	2	Aceitar Risco
Falha devido a equipamento não estar disponível no prazo	Ameaça	3	3	Alto
Falha devido a defeito em equipamento recebido	Ameaça	3	3	Alto
Falha devido a meios de transporte não considerados e necessários para a atividade	Ameaça	2	3	Baixo
Falha devido a erro de previsão de manutenção	Ameaça	2	2	Aceitar Risco
Falha devido a falta de peça de reposição para manutenção	Ameaça	2	2	Aceitar Risco
Falta de capital para manutenção	Ameaça	1	3	Aceitar Risco

Falta de capital para executar a atividade	Ameaça	1	4	Baixo
Erro para menor na previsão de capital	Ameaça	2	3	Baixo
Demora na entrega dos equipamento	Ameaça	3	3	Alto
Demora na preparação da infraestrutura	Ameaça	3	3	Alto
Demora na montagem e comissionamento	Ameaça	3	3	Alto
Falta de pessoal operativo em número suficiente, inclusive motoristas, se requeridos	Ameaça	3	3	Alto
Falta de pessoal especializado, inclusive para atender requisito legal	Ameaça	3	3	Alto
O pessoal operativo não tem competência adequada para realizar a atividade	Ameaça	3	3	Alto
Riscos de acidente nas instalações existentes que afetem a realização da atividade	Ameaça	1	2	Aceitar Risco
Epidemia ou doença que afete o pessoal	Ameaça	1	2	Aceitar Risco
Solicitação de desligamento do pessoal treinado e qualificado	Ameaça	2	3	Baixo
Sabotagem na implantação da atividade ou em outras instalações que afetem a atividade	Ameaça	1	4	Baixo
Existência de processos complexos que requerem atenção especial	Ameaça	2	3	Baixo
Falha devido dificuldade no processo de logística/transporte	Ameaça	3	3	Alto
Falta de capacidade para atender ao serviço pretendido	Ameaça	2	3	Baixo
Falta de materia prima ou outro material essencial para o serviço devido a problemas internos de aquisição	Ameaça	2	3	Baixo
Falta de materia prima ou outro por falta de espaço para armazenamento	Ameaça	1	2	Aceitar Risco
Aumento de resíduos, emissões e efluentes devido ao serviço ou atividade	Ameaça	3	3	Alto
Falta de outros insumos, que não seja a matéria prima, necessários ao serviço ou atividade	Ameaça	2	2	Aceitar Risco
Falta de aditivo contratual para prestadores de serviço necessários para atender ao novo serviço ou atividade	Ameaça	2	3	Baixo
Falha devido a falta de integração ou adaptação de TI	Ameaça	3	3	Alto
Falha na entrega devido a falta de empenho dos setores	Ameaça	2	2	Aceitar Risco
Falha devido falta de liderança dos donos dos riscos	Ameaça	2	2	Aceitar Risco
Mudança no mercado que inviabilize/facilite novo serviço ou atividade	Ameaça / Oportunidade	1	2	Aceitar Risco / Aceitar Oportunidade
Falta de recurso por parte dos clientes que gere alto nível de inadimplência	Ameaça	2	2	Aceitar Risco

Mudança no Hotel devido M&A ou decisão do Conselho que dificulte/facilite projetos	Ameaça / Oportunidade	1	4	Baixo / Aceitar Oportunidade
Baixa demanda devido a recessão	Ameaça	2	2	Aceitar Risco
Aumento da demanda devido a crescimento	Oportunidade	2	2	Aceitar Oportunidade
Aumento/diminuição de custo da matéria prima ou equipamento importado devido aumento/diminuição de câmbio	Ameaça / Oportunidade	2	3	Baixo / Aceitar Oportunidade
Inundação ou outro evento que dificulte transporte ou acesso	Ameaça	1	3	Aceitar Risco
Reclamação de vizinho devido ao aumento do transporte ou atividade devido novo serviço	Ameaça	1	2	Aceitar Risco
Falta de entrega de equipamentos devido engarramento de trânsito	Ameaça	1	2	Aceitar Risco
Racionamento ou falta de energia	Ameaça	2	2	Aceitar Risco
Racionamento ou falta de água	Ameaça	2	2	Aceitar Risco
Mudança negativa/positiva na percepção da sociedade quanto a adequação do serviço ou atividade	Ameaça / Oportunidade	1	2	Aceitar Risco / Aceitar Oportunidade

Resistência/Incentivo da sociedade a utilização ou mesmo a existência do novo serviço ou atividade	Ameaça / Oportunidade	1	2	Aceitar Risco / Aceitar Oportunidade
Sindicato: Dificuldades na negociação das novas atividades ou serviços	Ameaça	3	3	Alto
Vizinhos: Resistência/apoio as novas atividades ou serviços	Ameaça / Oportunidade	2	2	Aceitar Risco / Aceitar Oportunidade
ONGs: Resistência/apoio a execução das novas atividades ou serviços	Ameaça / Oportunidade	2	2	Aceitar Risco / Aceitar Oportunidade
Falta ou falha de sistemas de informação inerentes ao novo serviço ou atividade	Risco	3	3	Alto
Mudança na legislação de importação que afete negativamente/positivamente o fornecimento de matéria prima ou equipamento	Ameaça / Oportunidade	2	3	Baixo / Aceitar Oportunidade
Mudança na legislação de transporte que afete negativamente/positivamente a entrega das matérias primas ou equipamentos	Ameaça / Oportunidade	1	2	Aceitar Risco / Aceitar Oportunidade
Mudança política que afete negativamente/positivamente o novo serviço ou atividade	Ameaça / Oportunidade	1	2	Aceitar Risco / Aceitar Oportunidade
Dificuldade/faciliade no desembaraço alfandegário da matéria prima ou equipamento	Ameaça / Oportunidade	3	2	Baixo / Aceitar Oportunidade
Falta de licença Federal, Estadual ou Municipal para operar	Ameaça	3	3	Alto

TRATAMENTO DOS RISCOS

Com a classificação dos eventos que geram riscos relevantes, conforme filtro de significância, foram identificados os eventos significativos quanto a ameaças e oportunidades. As oportunidades serão aproveitadas caso ocorram e as ameaças serão geridas sistematicamente pelo dono do risco.

Os controles estabelecidos para as ameaças classificadas como “ALTO”, são indicadas a seguir:

Eventos que Geram Riscos Classificados como "ALTOS"	Ações de Controle (Obrigatórias para todas os Atividades Identificadas no Planejamento Estratégico)
Falha devido a equipamento não estar disponível no prazo	Controle de fabricação e entrega de equipamentos deve ser feita com periodicidade mínima mensal e relatada pelo dono do risco nas reuniões de acompanhamento
Demora na entrega dos equipamentos	
Falha devido a defeito em equipamento recebido	Todos os equipamentos comprados sob encomenda ou classificados como "complexos", devem ter inspeção de entrega no fabricante, antes que o equipamento seja embarcado para entrega
Demora na preparação da infraestrutura	Controle da infraestrutura deve ser realizado mensalmente e relatado pelo dono do risco nas reuniões de acompanhamento. Na fase de construção, acompanhamento e relato deve ser semanal.
Demora na montagem e comissionamento	Acompanhamento da montagem e construção deve ser realizado semanalmente e relatado pelo dono do risco nas reuniões de acompanhamento
Falta de pessoal operativo em número suficiente, inclusive motoristas, se requeridos	O dono do risco é responsável por liderar o processo, inclusive a seleção dos profissionais especializados, contando com todo o apoio do RH. A adequação, quantidade e competência do pessoal é de responsabilidade do dono do risco.
Falta de pessoal especializado, inclusive para atender requisito legal	
O pessoal operativo não tem competência adequada para realizar a atividade	
Falha devido dificuldade no processo de logística/transporte	Todo o processo de logística e transporte dos equipamentos e demais itens requeridos pela atividade é de responsabilidade do dono do risco, que deve contar com o apoio dos setores da Administração que atuam na área. O dono do risco deve relatar o assunto nas reuniões de acompanhamento, com periodicidade mensal e semanalmente durante a fase de implantação do empreendimento.
Falha devido a falta de integração ou adaptação de TI	O dono do risco é responsável pela correta integração dos sistemas de informática requeridos pela atividade, contando com todo o apoio do Chefe de Informática. O existência de softwares ou hardwares específicos para a atividade são também de responsabilidade do dono do risco.
Falta ou falha de sistemas de informação inerentes ao novo serviço ou atividade	
Sindicato: Dificuldades na negociação das novas atividades ou serviços	Os Sindicatos envolvidos com as atividades e serviços novos devem ser identificados pelo dono do risco. Os contatos e preração para boas relações com o Sindicato devem ser liderados pelo dono do risco. O RH deve dar todo o apoio para essa tarefa.

Aumento de resíduos, emissões e efluentes devido ao serviço ou atividade	No desenvolvimento e implantação da nova atividade ou serviço o dono do risco deve identificar todas as necessidades de adequação da infraestrutura do hotel quanto a geração de resíduos, emissões e efluentes, inclusive quanto a licenças requeridas e preparação de pessoal. O setor de Manutenção deve dar todo o apoio.
Falta de licença Federal, Estadual ou Municipal para operar	A obtenção de todas as licenças federais, estaduais e municipais necessárias para a implantação e funcionamento da nova atividade ou serviço é de responsabilidade do dono do negócio, que contará com todo o apoio da Gerência Administrativa, inclusive apoio legal.

Para as ameaças classificadas como "BAIXO" foram inicialmente identificadas as já tratadas nas ameaças "ALTO" ou que podem ser reclassificados como riscos aceitáveis, conforme indicado a seguir:

Mudança no Hotel devido M&A ou decisão do Conselho	Risco classificado inicialmente como baixo e que passa a ser classificado como "risco aceitável"
Falta de capital para executar a atividade	
Existência de processos complexos que requerem atenção especial	Risco já tratado nas ações de controle dos riscos "altos".
Falta de capacidade para atender ao serviço pretendido	

Para os outros riscos baixos foram estabelecidas ações controle, conforme indicado a seguir:

Eventos que Geram Riscos Classificados como "BAIXOS"	Ações de Controle (Obrigatórias para todas as Atividades Identificadas no Planejamento Estratégico)
Atraso devido a inadequação de local ou acesso para atender a atividade	Dono do risco deve atuar junto ao setor de manutenção para garantir que acessos e localização da atividade ou serviço está adequada. Assunto deve ser relatado nas reuniões de acompanhamento.
Sabotagem na implantação da atividade ou em outras instalações que afetam a atividade	Dono do risco deve atuar junto ao setor de segurança para garantir proteção física e segurança adequadas para a nova atividade ou serviço. Assunto deve ser relatado nas reuniões de acompanhamento.
Falha devido a meios de transporte não considerados e necessários para a atividade	Como última atividade da fase de projeto, o dono do risco deve promover reunião de verificação envolvendo os setores aquisição, financeiro, manutenção, informática, segurança de forma a obter a aprovação de todos os setores envolvidos. A questão dos transportes deve ser tratada nessa reunião de verificação. Deve ser mantida informação documentada.
Erro para menor na previsão de capital	Dono do risco deve promover avaliação de custos e manter essa avaliação atualizada, com revisão mensal que incorpore mudanças relevantes, como no caso do câmbio. As previsões de custos devem ser aprovadas pelo Gerente Administrativo.
Aumento de custo da matéria prima ou equipamento importado devido aumento de câmbio	
Solicitação de desligamento do pessoal treinado e qualificado	Previsão de recursos humanos deve levar em conta existência de multifuncionalidade e uso múltiplo de pessoal que já executa outras atividades e serviços no Hotel. O dono do risco deve garantir que mais de uma pessoa esteja apta para realizar as atividades essenciais. Esse assunto deve ser relatado nas reuniões de acompanhamento.

Falta de matéria prima ou outro material essencial para o serviço devido a problemas internos de aquisição	<p>Dono do risco deve atuar junto ao setor de aquisição para que contratos com prestadores de serviço, aquisições e desembaraços alfandegários necessários para a nova atividade ou serviço sejam providenciados e efetuados a tempo.</p> <p>Assuntos relativos a aquisições devem ser relatados nas reuniões de acompanhamento.</p>
Falta de aditivo contratual para prestadores de serviço necessários para atender ao novo serviço ou atividade	
Dificuldade no desembaraço alfandegário da matéria prima ou equipamento	
Mudança na legislação de importação que afete fornecimento de matéria prima ou equipamento	<p>Dono do risco deve atuar junto ao setor jurídico para que mudanças contratuais que possam afetar importação de equipamentos ou outros itens necessários para o novo serviço ou atividade sejam identificadas e implantadas.</p> <p>Assuntos relativos a setor jurídico devem ser relatados nas reuniões de acompanhamento.</p>

PLANO DE GESTÃO DOS RISCOS CORPORATIVOS

O Plano de Gestão dos Riscos para os Objetivos Relevantes identificados acima requer que cada dono do risco atue de forma a tomar as ações indicadas a seguir

1. Projeto, Aquisição, Acompanhamento de Fabricação e Entrega de Equipamentos

O dono do risco deve atuar junto ao setor de manutenção para garantir que acessos e localização da atividade ou serviço está adequada, considerando as demais funções e atividades presentes e futuras do Hotel. Assunto deve ser relatado nas reuniões de acompanhamento.

Como última atividade da fase de projeto, o dono do risco deve promover reunião de verificação envolvendo pelo menos os setores aquisição, financeiro, manutenção, informática, segurança de forma a obter a aprovação de todos os setores envolvidos. A questão dos transportes deve ser tratada nessa reunião de verificação. Deve ser mantida informação documentada.

O controle de fabricação e entrega de equipamentos deve ser feita com periodicidade mínima mensal e relatada pelo dono do risco nas reuniões de acompanhamento

Todos os equipamentos comprados sob encomenda ou classificados como "complexos", devem ter inspeção de entrega no fabricante, antes que o equipamento seja embarcado para entrega

Todo o processo de logística e transporte dos equipamentos e demais itens requeridos pela atividade é de responsabilidade do dono do risco, que deve contar com o apoio dos setores da Administração que atuam na área. O dono do risco deve relatar o assunto nas reuniões de acompanhamento, com periodicidade mensal e semanalmente durante a fase de implantação do empreendimento.

O dono do risco deve atuar junto ao setor de aquisição para que contratos com prestadores de serviço, aquisições e desembarços alfandegários necessários para a nova atividade ou serviço sejam providenciados e efetuados a tempo. Assuntos relativos a aquisições devem ser relatados nas reuniões de acompanhamento.

O dono do risco deve atuar junto ao setor jurídico para que mudanças contratuais que possam afetar importação de equipamentos ou outros itens necessários para o novo serviço ou atividade sejam identificadas e implantadas. Assuntos relativos a setor jurídico devem ser relatados nas reuniões de acompanhamento.

2. Infraestrutura e Montagem

Controle da infraestrutura deve ser realizado mensalmente e relatado pelo dono do risco nas reuniões de acompanhamento. Na fase de construção, acompanhamento e relato deve ser semanal.

Acompanhamento da montagem e construção deve ser realizado semanalmente e relatado pelo dono do risco nas reuniões de acompanhamento

No desenvolvimento e implantação da nova atividade ou serviço o dono do risco deve identificar todas as necessidades de adequação da infraestrutura do hotel quanto a geração de resíduos, emissões e efluentes. O setor de Manutenção deve dar todo o apoio.

3. Pessoal

O dono do risco é responsável por liderar o processo, inclusive a seleção dos profissionais especializados, contando com todo o apoio do RH. A adequação, quantidade e competência do pessoal é de responsabilidade do dono do risco. O dono do risco deve relatar esse tema nas reuniões de acompanhamento com periodicidade semanal

No desenvolvimento e implantação da nova atividade ou serviço o dono do risco deve identificar todas as necessidades preparação de pessoal de outras áreas, além dos requeridos para a própria atividade. O setor de RH deve dar todo o apoio.

Previsão de recursos humanos deve levar em conta existência de multifuncionalidade e uso múltiplo de pessoal que já executa outras atividades e serviços no Hotel. O dono do risco deve garantir que mais de uma pessoa esteja apta para realizar as atividades essenciais. Esse assunto deve ser relatado nas reuniões de acompanhamento.

4. Informática

O dono do risco é responsável pela correta integração dos sistemas de informática requeridos pela atividade, contando com todo o apoio do Chefe de Informática. A necessidade e existência de softwares ou hardwares específicos para a atividade são também de responsabilidade do dono do risco.

5. Licenças

A obtenção de todas as licenças federais, estaduais e municipais necessárias para a implantação e funcionamento da nova atividade ou serviço é de responsabilidade do dono do risco, que contará com todo o apoio da Gerência Administrativa, inclusive apoio legal.

6. Segurança

Dono do risco deve atuar junto ao setor de segurança para garantir proteção física e segurança adequadas para a nova atividade ou serviço. Assunto deve ser relatado nas reuniões de acompanhamento.

7. Controle de Orçamento e Custos

Dono do risco deve promover avaliação de custos e manter essa avaliação atualizada, com revisão mensal que incorpore mudanças relevantes, como no caso do câmbio. As previsões de custos devem ser aprovadas pelo Gerente Administrativo.

8. Sindicatos

Os Sindicatos envolvidos com as atividades e serviços novos devem ser identificados pelo dono do risco. Os contatos e preração para boas relações com o Sindicato devem ser liderados pelo dono do risco. O RH deve dar todo o apoio para essa tarefa.

Adicionalmente aos controles acima, o dono do risco tem de relatar mensalmente pelo menos os seguintes itens, de forma compatível com o que é pertinente na fase específica em que encontra a implantação do Objetivo:

controle de orçamento e custos	obtenção dos recursos humanos
desenvolvimento do projeto	obtenção de licenças e permissões
aquisição dos equipamento	integração de software e hardware
fabricação dos equipamento	relação com sindicatos
entrega dos equipamento	questões de segurança
preparação da infraestrutura	adequação da manutenção
acompanhamento semanal da construção e montagem	questões de importação relativas a câmbio, licenças, alfândega, contratos

MONITORAMENTO E MELHORIA CONTÍNUA DO PLANO DE GESTÃO DOS RISCOS

O Plano de Gestão de risco é um documento vivo que requer acompanhamento constante e atualização periódica.

Como parte das atividades do Planejamento Estratégico, esse Plano de Gestão de Risco genérico e seus anexos específicos para cada Objetivo relevante terão revisões anuais completas e atualização periódica nas reuniões mensais de gestão. O Gerente Administrativo é o Gestor responsável pelo Plano, sendo cada dono do risco responsável pela gestão do que é específico ao novo serviço ou atividade designada sob a sua gestão.

O monitoramento do Plano e de seus adendos inerentes a cada nova atividade ou serviço é mensal, sendo realizado nas reuniões mensais de revisão pela direção.