

Open mind  
Greater value



## **PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS**

SONAE SIERRA SGPS, S.A.

Aprovado pelo Conselho de Administração em 26 de maio de 2023

## INTRODUÇÃO

Na sequência da aprovação da Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024, foram instituídos, através do Decreto-Lei n.º 109-E/2021 de 09 de dezembro (doravante DL 109-E/2021), o Mecanismo Nacional Anticorrupção (“MENAC”) e o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (“RGPC”).

Em cumprimento do referido diploma, e pautando a sua atividade por elevados padrões de responsabilidade e ética profissionais, regendo-se pelos princípios da integridade, transparência, honestidade, lealdade, rigor e boa-fé, a Sonae Sierra SGPS, S.A. (doravante abreviadamente designada “Sierra” ou “Sociedade”), elaborou o presente Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (doravante designado por “PPR”), o qual se aplica a todas as suas subsidiárias abrangidas pela referida legislação, atualmente, as sociedades Sierra Portugal, SA e LMSI - ENGINEERING, S.A. (doravante “Entidades Obrigadas”), tendo como principais enfoques:

- a. A identificação, análise e classificação dos riscos e das situações que possam expor a Sociedade a atos de corrupção e infrações conexas, considerando o sector de atividade e geografias em que atua;
- b. A adoção de medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações identificados.

O presente PPR resulta, assim, de uma análise aos processos das diferentes direções corporativas da Sierra, com destaque para os riscos e controlos existentes ao nível da corrupção e infrações conexas, tendo sido delineado um conjunto de oportunidades de melhoria com o objetivo de reforçar o sistema de controlo interno já existente na Sociedade.

Nesse sentido, o presente PPR foi elaborado em função dos seguintes três grandes tópicos:

- (i) Caracterização da Sociedade
- (ii) Identificação e avaliação dos riscos de corrupção e infrações conexas e respetivas medidas de controlo preventivas e corretivas
- (iii) Aplicação e monitorização do PPR

## I. CARACTERIZAÇÃO DA SOCIEDADE

### 1. Atividade

A Sierra atua no setor imobiliário de forma verticalmente integrada e a nível internacional. A Sociedade detém ativos e/ou escritórios em Portugal, Espanha, Grécia, Alemanha, Itália, Roménia, Colômbia, Brasil, Marrocos, Polónia, Luxemburgo e Países Baixos, mas está presente noutros países via prestação de serviços. A integração vertical na Sierra decorre da complementaridade das suas áreas de negócio:

- **Developments** – avalia oportunidades de mercado, estrutura o projeto, identifica e adquire o terreno, contrata o financiamento e executa o projeto. Esta área de negócio envolve-se com parceiros e fornecedores para garantir a adoção e implementação de padrões de qualidade, ao mesmo tempo que respeita a sustentabilidade ambiental, económica e social de longo prazo.
- **Asset Management** – desenvolve planos de negócios de ativos estratégicos e cria valor através da renovação de ativos existentes e leasing. A área de negócio também cria valor através de iniciativas que abordam os desafios da descarbonização e da digitalização. Cada serviço é feito sob medida para as necessidades específicas de um ativo e dos diferentes investidores.
- **Property Management** – presta serviços de gestão, utilização, arrendamento e comercialização de imóveis. Com uma abordagem centrada no cliente, esta área de negócio tem como foco otimizar os custos operacionais e garantir de forma proativa a maximização da receita e do valor do ativo a longo prazo.
- **Investment Management** – presta serviços de gestão de investimento para uma carteira de fundos imobiliários e ativos operacionais em toda a Europa.
- **Reify.** – presta serviços de arquitetura, engenharia, desenvolvimento e gestão de projetos, inteligência e licenciamento em diversos setores (e.g., residencial, escritórios, retalho, logística).

Estas áreas de negócio estão vinculadas a um conjunto de características comuns, nomeadamente forte relacionamento com investidores e clientes, experiência e know-how internacional e um compromisso firme com a inovação, a qualidade e a comunidade. Isto, por um lado, permitiu à Sierra desenvolver uma vantagem competitiva e, por outro lado, expandir o negócio para diferentes países.

### 2. Modelo de Governo

As políticas de governo societário da Sierra foram modeladas e adotadas com base nas da sua acionista. Estas políticas definem níveis rígidos de transparência, independência, regras de cumprimento de remuneração e foco na sustentabilidade, e constituem a base dos valores, modelo de gestão, sustentabilidade e estratégias de negócio da Sierra, bem como a clareza nos relatórios públicos.

Em termos de estrutura, o órgão superior da Sierra é a Assembleia Geral que é responsável pela nomeação da Mesa da Assembleia de Geral, do Conselho Fiscal e do Conselho de Administração.

O Conselho de Administração, assume a responsabilidade pela estratégia da Sociedade, plano de negócios de longo prazo, finanças e reporte dos resultados.

O Conselho de Administração e a Comissão Executiva contam com o apoio de três comissões, nomeadamente, a Comissão de Investimento, a Comissão de Finanças e a Comissão de Auditoria e Conduta. A Comissão de Investimento e a Comissão de Finanças são presididas pelo CEO da Sociedade.

A gestão da atividade diária é da responsabilidade da Comissão Executiva. As reuniões são realizadas pelo menos uma vez por mês. Todos os membros Executivos fazem parte do Fórum Executivo, que promove a partilha de conhecimento entre as áreas corporativas e de negócios.

O Grupo de Trabalho de Gestão de Riscos assegura que as políticas e melhores práticas da Sociedade sejam conhecidas e, conseqüentemente, adotadas pela Sociedade. O grupo de trabalho reúne informações e relatórios sobre os riscos que a Sociedade enfrenta ou poderá enfrentar no futuro e reporta, por meio do Responsável do Risco, à Comissão de Coordenação de Sustentabilidade, ao CFO da Sociedade e à Comissão de Auditoria e Conduta.

A Comissão de Coordenação de Sustentabilidade é responsável por supervisionar e validar a adoção dos objetivos de sustentabilidade de longo prazo, metas anuais e KPIs. Esta Comissão é composta pelo Responsável do Risco, Departamento de Marketing, Departamento de People & Culture e Departamento de Sustentabilidade. O Departamento de Sustentabilidade é responsável por dar continuidade ao dia-a-dia das operações da Comissão de Coordenação de Sustentabilidade e dar suporte e orientação às demais áreas. Para garantir que a sustentabilidade se mantém no centro do nosso negócio e estratégia, a Comissão de Coordenação de Sustentabilidade é supervisionada pela Comissão Executiva, que é presidida pelo CEO da Sociedade e inclui, entre os seus membros, os Administradores responsáveis por cada uma das áreas de negócio da Sierra, bem como as principais funções corporativas.

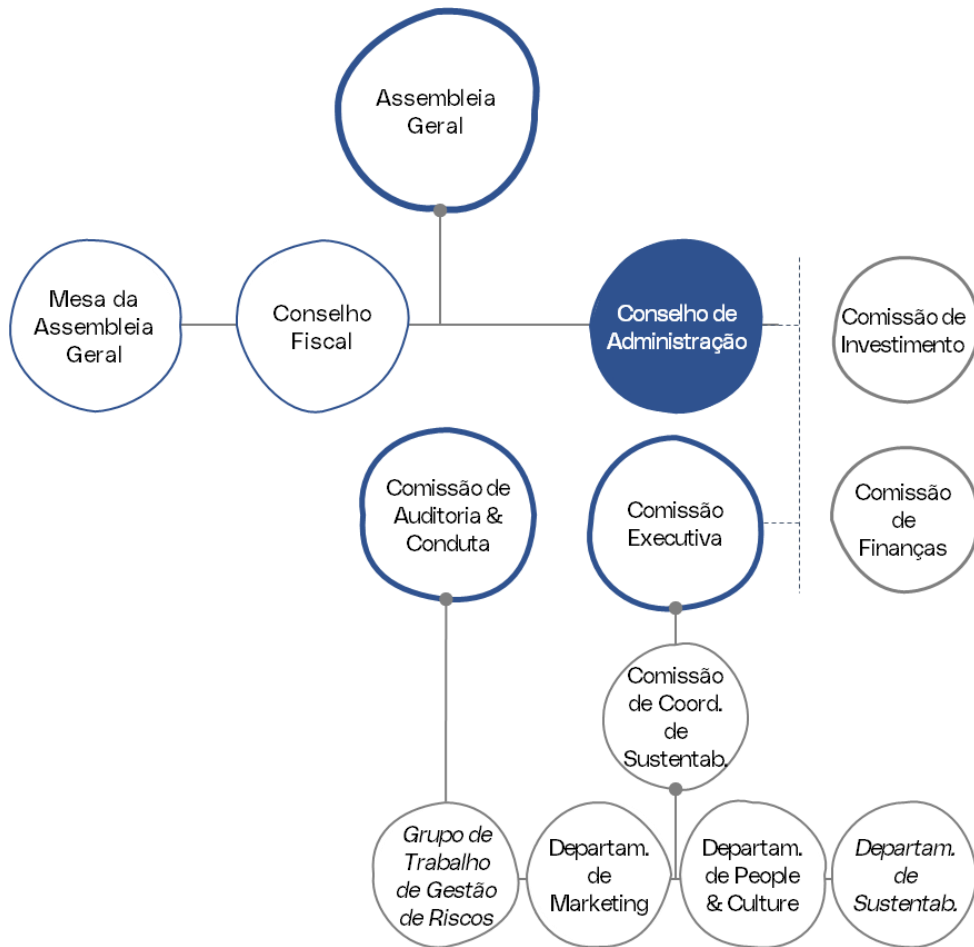


Fig. 1 – Estrutura do Modelo de Governo da Sierra

A eficácia é fundamental para uma boa gestão e, com este propósito em mente, para além das comissões a Sierra criou grupos consultivos. Estas plataformas potenciam a criação de valor, mas também desempenham um papel importante no desenvolvimento e promoção de talento.

	Missão	Âmbito
<b>Comissões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Coordenar as ações executivas das unidades de negócio</li> <li>○ Implementar políticas corporativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Cumprimento executivo</b></li> <li><b>Conhecimento, partilha e sinergias</b></li> <li><b>Definição de políticas</b></li> <li>○ Auditoria</li> <li>○ Finanças</li> </ul>
<b>Grupos Consultivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaborar, recomendar e consolidar a implementação de políticas corporativas</li> <li>○ Coordenar projetos transversais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Definição de políticas</b></li> <li><b>Conhecimento, partilha e sinergias</b></li> <li>○ Gestão de Risco</li> <li>○ Inovação</li> <li>○ Sustentabilidade</li> <li>○ Transformação</li> <li>○ People &amp; Culture</li> </ul>

Fig. 2 – Missão e Âmbito das Comissões e Grupos Consultivos

A Sierra dispõe ainda de uma estrutura corporativa (“Centro Corporativo”), cujo objetivo é apoiar as áreas de negócio. Para esse efeito, a Sierra dispõe das seguintes equipas:

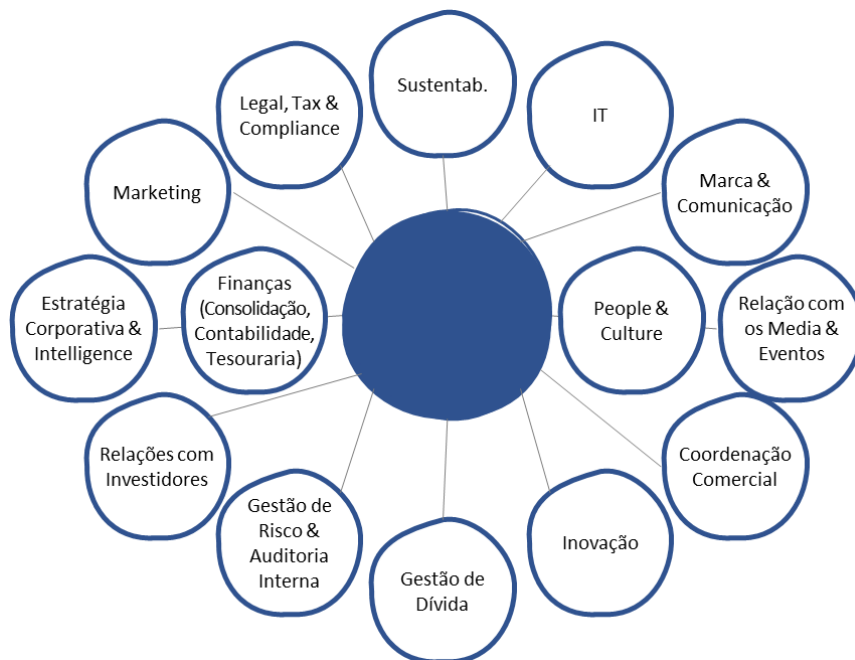


Fig. 3 – Equipas Corporativas da Sierra

## II – IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS E RESPATIVAS MEDIDAS DE CONTROLO PREVENTIVAS E CORRETIVAS

### 1. Metodologia

A Gestão de Risco é uma das componentes da cultura Sierra e um pilar do governo da Sociedade, estando presente em todos os processos de gestão, sendo uma responsabilidade de todos os(as) colaboradores(as), nos diferentes níveis da organização.

A Gestão de Risco é desenvolvida tendo como objetivo a criação de valor, através da gestão e controlo das oportunidades e ameaças que podem afetar os objetivos da Sierra, numa perspetiva de continuidade dos negócios.

A Sierra definiu um processo anual de gestão de risco (Enterprise Wide Risk Management - EWRM) que engloba todos os riscos que possam afetar as suas diferentes áreas de negócio.

Este processo EWRM está sob a supervisão direta do Conselho de Administração e, devido à sua natureza dinâmica, é apoiado pelo Grupo de Trabalho de Gestão de Riscos, que coordena o processo.

O Conselho de Administração assume a responsabilidade de monitorizar a eficácia do sistema de gestão de risco e de implementar procedimentos para identificar, avaliar e gerir os riscos com potencial impacto na Sociedade e nos seus stakeholders.

#### 1.1. Matriz de Risco

A Sierra definiu uma matriz de risco, na qual combina a probabilidade de ocorrência de um evento e o seu impacto, com base numa escala pré-definida de criticidade de risco (Baixo-Médio-Alto-Crítico).

Atendendo às especificidades associadas ao risco de corrupção e infrações conexas, a Sierra adaptou o seu modelo global de matriz de risco utilizado no processo EWRM a uma matriz de risco que apresenta uma nova distribuição dos níveis de risco de corrupção, tendo em consideração a probabilidade da respetiva ocorrência e impacto.

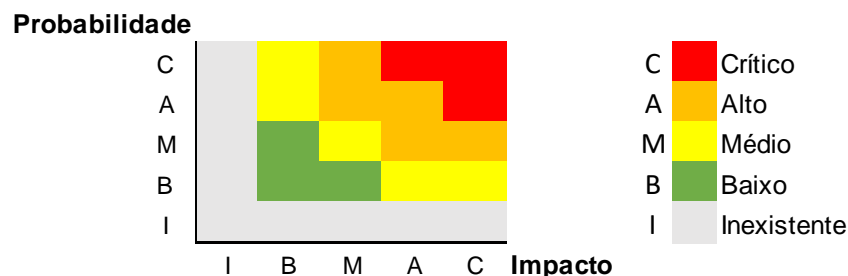


Fig. 4 – Escala de Probabilidade, Impacto e Risco

A avaliação de cada risco pressupõe a sua classificação quanto a:

- Probabilidade de ocorrência: frequência com que se verifica ou poderá verificar um determinado evento;

- Impacto previsível: avaliação dos potenciais impactos económicos (custos, receitas, multas, ...), operacionais (continuidade das operações, ...) e reputacionais (imagem, media, ...).

## 2. Processo de Gestão de Risco

A Gestão de Risco está integrada no processo de planeamento da Sierra como uma abordagem estruturada e disciplinada que alinha estratégia, processos, pessoas, tecnologias e conhecimento. O seu objetivo é identificar, avaliar e gerir as oportunidades e ameaças que a Sierra enfrenta na prossecução dos seus objetivos de negócio e criação de valor.

O processo de gestão de risco é suportado por uma metodologia consistente e sistemática, baseada em padrões internacionais<sup>1</sup>, que inclui:

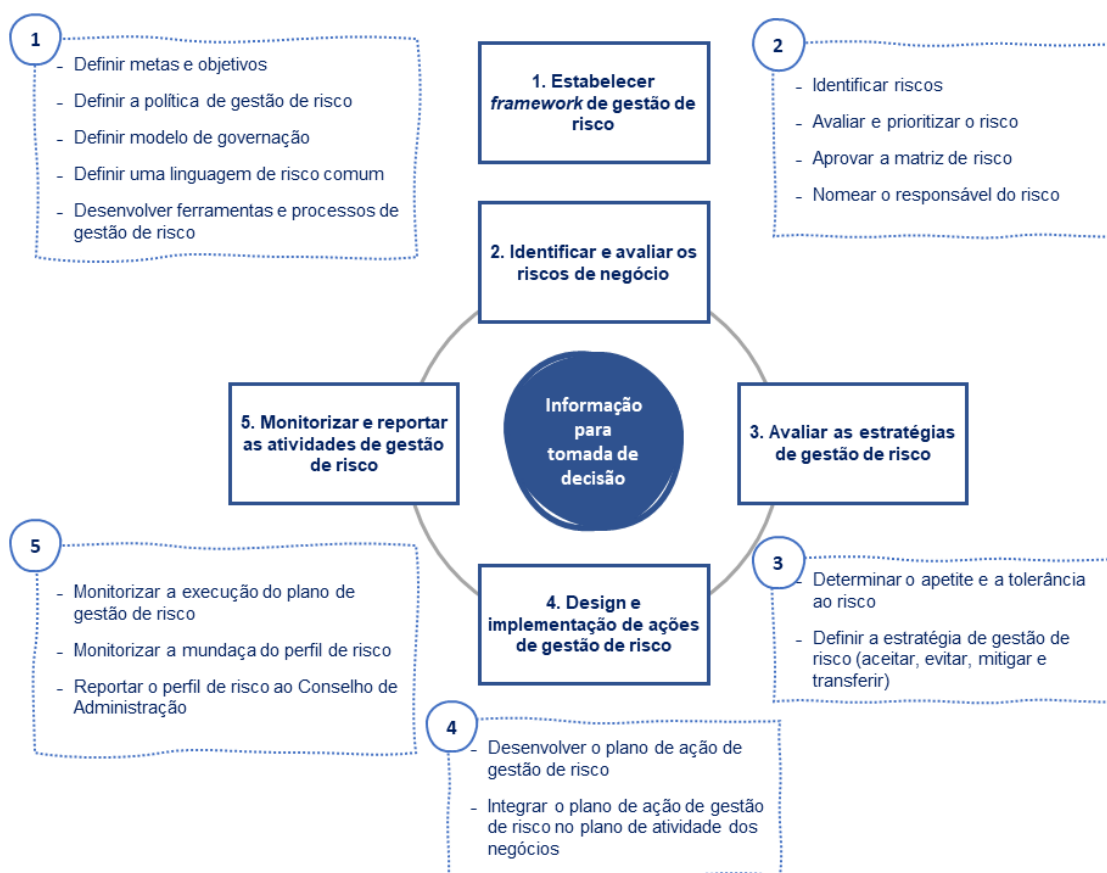


Fig. 5 - Processo de Gestão de Risco da Sierra

- Estabelecer um *framework* de gestão de risco (política de gestão de risco, dicionário de risco, definição da matriz de risco do negócio e linguagem comum);
- Identificar sistematicamente os riscos que potencialmente podem afetar a organização (fonte dos riscos) e identificar os responsáveis pelo seu tratamento.
- Avaliar o nível de criticidade e prioridade de gestão dos riscos em função do seu impacto nos objetivos do negócio e da probabilidade de ocorrência dos riscos;

<sup>1</sup> Enterprise Risk Management – Estrutura Integrada emitida pela COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission).



- Identificar as causas dos riscos mais importantes;
- Avaliar as opções estratégicas de gestão de risco (e.g. aceitar, evitar, mitigar e transferir);
- Conceber e implementar planos de ação de gestão de risco e integrá-los nos procedimentos de gestão e no plano e atividades dos departamentos da Sierra; e
- Monitorizar os indicadores de risco e reportar o progresso feito para implementar os planos de mitigação.

## 2.1. Identificação de Áreas e Fatores de Risco

No pressuposto de que todas as organizações, no exercício da sua atividade, assumem riscos inerentes e indissociáveis dessas mesmas atividades realizadas e dos serviços prestados, uma adequada e organizada gestão do risco ao nível das atividades principais ou ao nível de funções e departamentos permite identificar e prevenir atempadamente comportamentos/situações com potencial danoso, muitas vezes suscetível de impactar negativamente os resultados e a missão dessas organizações.

Por conseguinte, após a aplicação da metodologia acima descrita, foram mapeados pela Sociedade os principais processos/áreas suscetíveis de envolver a ocorrência de fenómenos corruptivos e práticas conexas:

- Análise de Negócios e Parcerias / Investimentos / M&A
- Auditoria Interna
- Compras (Bens/Serviços)
- Gestão de contas a receber
- Gestão de contas a pagar
- Gestão de contencioso legal e fiscal
- Gestão de relações com investidores
- Gestão de relações institucionais
- Prestação de serviços
- Recursos Humanos
- Reporte financeiro, e
- Serviços de Comercialização e “Mall Activation“

Após análise das 12 áreas de atividade/processos suprarreferidos, foram identificados 8 riscos (fontes de risco):

- Fraude na obtenção de subsídio ou subvenção
- Utilização/ Divulgação de informação privilegiada/confidencial
- Favorecimento de entidades externas (corrupção ativa)
- Aquisição de bens/serviços desnecessários
- Pagamentos indevidos
- Recebimentos indevidos

- Atribuição de benefícios em troca de vantagens/benefícios (corrupção passiva), e
- Falta de isenção e imparcialidade

## 2.2. Avaliação de Risco

Tendo em consideração os principais processos/áreas suscetíveis de envolver a ocorrência de fenómenos de corrupção e práticas conexas e os principais fatores de risco, foi realizada a avaliação do nível de criticidade de cada risco tendo em consideração a sua classificação em termos de probabilidade de ocorrência e o seu impacto. A avaliação foi realizada considerando:

- O risco inerente (risco antes da aplicação de qualquer tipo de controlo)
- O nível de controlo existente na organização (medidas preventivas, corretivas, diretivas e detetivas existentes), e
- O risco residual (risco após aplicação dos controlos existentes na organização)

Da avaliação de risco nas 12 áreas/processos e os 8 riscos, foram identificados 24 fatores de riscos entre os quais destacamos os seguintes resultados:

- Nenhum risco inerente crítico, 11 (46%) altos, 7 (29%) médios e 6 (25%) baixos,
- Todos os processos têm um nível de controlo ‘total’ ou parcial’, e
- Tendo em consideração a avaliação do risco residual, verifica-se que a totalidade dos riscos inerentes avaliados como altos (11) diminuíram a sua criticidade, os riscos médios aumentaram de 7 para 10, resultando no aumento de riscos baixos de 6 para 14.

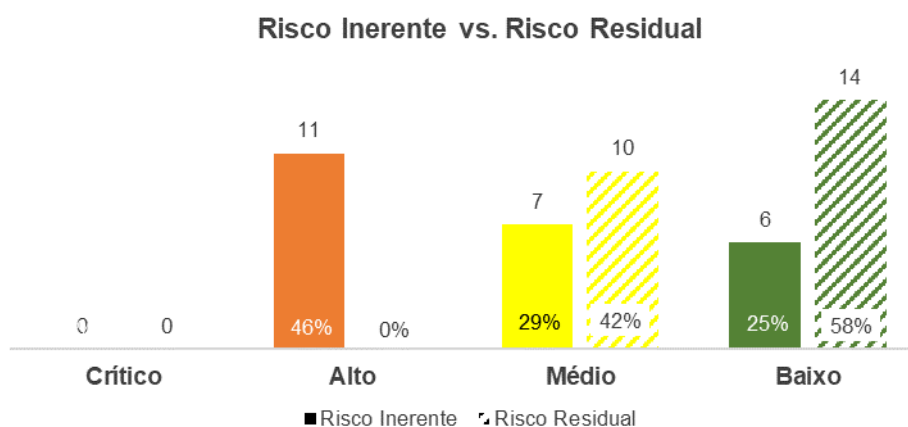


Fig. 6 – Risco Inerente vs. Risco Residual por nível de risco

O resultado da avaliação de risco residual das 12 áreas/processos analisados, evidenciam o elevado nível de controlo implementado pela Sierra. Para ver o detalhe dos resultados da avaliação ver o Anexo I.

Risco	Compras (Bens/Serviços)	Prestação de serviços	Serviços de Comercialização e Mall Activation		Reporte financeiro	Gestão de Contas (a receber)	Gestão de Contas (a pagar)	Auditoria Interna	Gestão de conteúdos legal e fiscal	Gestão de Relações com investidores	Análise de Negócios e Parcerias / Investimentos/ M&A	Gestão de Relações Institucionais	Recursos Humanos	
1. Fraude na obtenção de subsídio ou subvenção													1-1	
2. Utilização/ Divulgação de informação privilegiada/confidencial					1-3					1-3	1-3			
3. Favorecimento de entidades externas	2-2	1-1	1-1	1-1					1-2		1-3	1-3	2-2	1-1
4. Aquisição de bens/serviços desnecessários	1-1													
5. Pagamentos indevidos							1-1							
6. Recebimentos indevidos						1-1								
7. Atribuição de benefícios em troca de vantagens/benefícios	2-2	1-1	1-1									2-2	1-1	1-1
8. Falta de isenção e imparcialidade								1-1				2-2		

Fig.7 – Risco Residual por nível de criticidade (probabilidade – impacto)

### 2.3. Medidas de controlo

De forma a mitigar os riscos de corrupção e infrações conexas identificados, a Sierra adotou e implementou um conjunto de controlos transversais, maioritariamente preventivos e corretivos, aplicáveis a todos os processos de todas as áreas de negócio, entre os quais destacamos:

- Código de Conduta
- Regulamento de Comunicação de Infrações Código de Conduta em matéria de Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas Política de Conflitos de Interesses
- Guidelines em Anticorrupção
- Programas/ações de formação e sensibilização sobre Código de Conduta e Guidelines em Anticorrupção
- Identificação e avaliação da eficácia e eficiência da gestão e do controlo dos riscos identificados através das equipas de auditoria interna.

Adicionalmente foram ainda adotados e implementados um conjunto de medidas e controlos de aplicação específica, que são direcionadas a determinados processos e áreas da Sociedade:

- Políticas, manuais, normas e procedimentos
- Controlos funcionais dos processos
- Controlos gerais dos sistemas informáticos e de controlos aplicacionais
- Controlo de acessos restrito/limitado apenas a indivíduos autorizados
- Segregação adequada de funções, principalmente entre os níveis de processamento e autorização/aprovação
- Sistema de conferência, aprovação e autorização
- Supervisão e monitorização contínua dos processos para garantir o cumprimento dos procedimentos
- Registo de atividades através de processos de “*audit trail*”.

### **III. APLICAÇÃO DO PLANO E MONITORIZAÇÃO**

O Conselho de Administração das Entidades Obrigadas, nomeou um Responsável pelo Cumprimento Normativo (“RCN”), com vista à monitorização e controlo da execução do PPR, bem como da sua revisão, sem prejuízo das competências legalmente conferidas a outros órgãos ou colaboradores(as) das Entidades Obrigadas. A atualização das atividades, riscos inerentes e respetivas medidas de prevenção e controlo são da responsabilidade do RCN.

No âmbito das respetivas funções, o respetivo RCN dispõe de acesso à informação interna e aos recursos técnicos e humanos necessários, dispondo de autoridade para solicitar informações dos diversos departamentos.

O RCN deve igualmente prestar todos os esclarecimentos necessários sobre a aplicação do Código de Conduta em matéria de Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas e promover a realização de auditorias internas regulares com vista à avaliação do cumprimento do mesmo.

A periodicidade para o acompanhamento do PPR rege-se pelos seguintes marcos temporais:

- a. Preparação, no mês de outubro, de cada ano, do relatório de avaliação intercalar nas situações identificadas de risco elevado ou crítico;
- b. Elaboração, no mês de abril do ano seguinte a que respeita a execução, do relatório de avaliação anual, contendo nomeadamente a quantificação do grau de implementação das medidas preventivas e corretivas identificadas, bem como a previsão da sua plena implementação.

O PPR é revisto a cada três anos ou sempre que se opere uma alteração nas atribuições ou na estrutura orgânica ou societária da Sierra que justifique a revisão dos riscos e das situações que possam expor as Entidades Obrigadas a atos de corrupção e infrações conexas ou das medidas preventivas e corretivas que permitem mitigar os mesmos.

Anexo I – Mapa de Avaliação de Risco

Área/ processo	Fator de Risco	Risco	Risco Inerente		Nível de controlo	Risco Residual		Medidas Preventivas e Corretivas		
			P	I		P	I			
Compras (Bens/Serviços)	3. Favorecimento de entidades externas	Aceitação de favorecimento por parte de entidades externas em troca de concessão de vantagens ou benefícios: - Favorecimento ilícito na escolha de potenciais "fornecedores"	2	2	Médio	Parcial	2	2	Médio	- Normas consignadas no Código de Conduta - Regulamento de comunicação de infrações - Política para a prevenção da corrupção e infrações conexas - Política para Gestão de Conflitos de Interesses
	7. Atribuição de benefícios em troca de vantagens/benefícios	Atribuição (ou promessa de atribuição) de benefícios (pecuniários ou não) em troca da atribuição de vantagens ou benefícios	2	2	Médio	Parcial	2	2	Médio	- Programas/ações de formação e awareness sobre Princípios Éticos, Código de Conduta e Guidelines em Anticorrupção - Procedimento de seleção e contratação de fornecedores de bens e serviços - Procedimento para a aprovação de compras
	4. Aquisição de bens/serviços desnecessários	Aquisição de serviços que excedem as necessidades reais ou com preços sobredimensionados em contrapartida de uma benefício/vantagem	1	1	Baixo	Parcial	1	1	Baixo	- Ordens de compra e respetivos workflow de aprovação cadastrados aplicacionalmente (rastreadáveis) - Compras para despesas comuns certificadas por auditores externos
Prestação de serviços	3. Favorecimento de entidades externas	Aceitação ou atribuição de benefícios em troca de concessão de vantagens e/ou favorecimento na condução de processos comerciais através, por exemplo, da omissão/manipulação de informação com o objetivo de condicionar as decisões	2	3	Alto	Parcial	1	1	Baixo	- Normas consignadas no Código de Conduta - Regulamento de comunicação de infrações - Política para a prevenção da corrupção e infrações conexas - Política para Gestão de Conflitos de Interesses
	7. Atribuição de benefícios em troca de vantagens/benefícios	Atribuição (ou promessa de atribuição) de benefícios (pecuniários ou não) em troca da atribuição de vantagens ou benefícios	2	3	Alto	Parcial	1	1	Baixo	- Programas/ações de formação e awareness sobre Princípios Éticos, Código de Conduta e Guidelines em Anticorrupção - Revisão e validação dos contratos pelo Departamento Legal - Segregação de funções (negociação, aprovação, faturação e cobrança)
Serviços de Comercialização e mall activation	3. Favorecimento de entidades externas	Aceitação de favorecimento em troca de concessão de vantagens ou benefícios (pecuniários ou não): - Favorecimento na escolha de potenciais lojistas em benefício ou detrimento de interesses particulares - Favorecimento indevido do interessado em benefício ou detrimento de interesses particulares	2	2	Médio	Parcial	1	1	Baixo	- Normas consignadas no Código de Conduta - Regulamento de comunicação de infrações - Política para a prevenção da corrupção e infrações conexas - Política para Gestão de Conflitos de Interesses
	3. Favorecimento de entidades externas	Aceitação ou atribuição de benefícios em troca de concessão de vantagens e/ou favorecimento na condução de processos de leasing através, por exemplo, da omissão/manipulação de informação com o objetivo de condicionar as decisões	2	2	Médio	Parcial	1	1	Baixo	- Programas/ações de formação e awareness sobre Princípios Éticos, Código de Conduta e Guidelines em Anticorrupção - Fluxos de aprovação integrados aplicacionalmente
	7. Atribuição de benefícios em troca de vantagens/benefícios	Atribuição (ou promessa de atribuição) de benefícios (pecuniários ou não) em troca da atribuição de vantagens ou benefícios	2	2	Médio	Parcial	1	1	Baixo	- Revisão e validação dos contratos pelo Departamento Legal - Segregação de funções (negociação, aprovação, faturação e cobrança)
Reporte financeiro	2. Utilização/ Divulgação de informação privilegiada/confidencial	Utilização/divulgação de informação privilegiada e/ou confidencial em detrimento/benefício de interesses específicos ou para benefício próprio ou de terceiro através de: - Omissão/manipulação de informação; - Aproveitamento ilícito de informação confidencial/privilegiada	2	4	Alto	Parcial	1	3	Médio	- Normas consignadas no Código de Conduta - Regulamento de comunicação de infrações - Política para a prevenção da corrupção e infrações conexas - Programas/ações de formação e awareness sobre Princípios Éticos, Código de Conduta e Guidelines em Anticorrupção - Segregação de funções - Revisor Oficial de Contas/ Auditor Externo

Anexo I – Mapa de Avaliação de Risco

Área/ processo	Fator de Risco	Risco	Risco Inerente		Nível de controlo	Risco Residual		Medidas Preventivas e Corretivas		
			P	I		P	I			
Gestão de Contas (a receber)	6. Recebimentos indevidos	Manipulação da atividade dos recebimentos em benefícios próprios ou de terceiros em detrimento/benefício de interesses específicos ou para benefício próprio ou de terceiro	2	2	Médio	Total	1	1	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas consignadas no Código de Conduta</li> <li>- Regulamento de comunicação de infrações</li> <li>- Política para a prevenção da corrupção e infrações conexas</li> <li>- Programas/ações de formação e awareness sobre Princípios Éticos, Código de Conduta e Guidelines em Anticorrupção</li> <li>- Segregação de funções</li> <li>- Reconciliação dos adiantamentos de clientes</li> <li>- Circularização a clientes pelo Auditor Externo</li> </ul>
Gestão de Contas (a pagar)	5. Pagamentos indevidos	Realização de pagamentos indevidos em detrimento/benefício de interesses específicos ou para benefício próprio ou de terceiro	3	3	Alto	Total	1	1	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas consignadas no Código de Conduta</li> <li>- Regulamento de comunicação de infrações</li> <li>- Política para a prevenção da corrupção e infrações conexas</li> <li>- Programas/ações de formação e awareness sobre Princípios Éticos, Código de Conduta e Guidelines em Anticorrupção</li> <li>- Procedimento para a aprovação de compras, pagamentos manuais e automáticos</li> <li>- Segregação de funções</li> <li>- Pedidos/ordens de pagamento e respetivos workflows de aprovação cadastrados aplicacionalmente (rastreadáveis)</li> </ul>
Auditoria Interna	8. Falta de isenção e imparcialidade	Reporte inadequado ou incorreto na realização de auditorias, influenciados por interesses específicos que afetam a isenção e imparcialidade	1	2	Baixo	Parcial	1	1	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas consignadas no Código de Conduta</li> <li>- Regulamento de comunicação de infrações</li> <li>- Política para a prevenção da corrupção e infrações conexas</li> <li>- Política para Gestão de Conflitos de Interesses</li> <li>- Programas/ações de formação e awareness sobre Princípios Éticos, Código de Conduta e Guidelines em Anticorrupção</li> <li>- Atividade de auditoria governada pelo IA Charter e International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing</li> </ul>
Gestão de contencioso legal e fiscal	3. Favorecimento de entidades externas	Aceitação ou atribuição de benefícios em troca de concessão de vantagens e/ou favorecimento na condução de processos	1	3	Médio	Parcial	1	2	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas consignadas no Código de Conduta</li> <li>- Regulamento de comunicação de infrações</li> <li>- Política para a prevenção da corrupção e infrações conexas</li> <li>- Política para Gestão de Conflitos de Interesses</li> <li>- Programas/ações de formação e awareness sobre Princípios Éticos, Código de Conduta e Guidelines em Anticorrupção</li> </ul>
Gestão de Relações com investidores	2. Utilização/ Divulgação de informação privilegiada/confidencial	Utilização/divulgação de informação privilegiada e/ou confidencial em detrimento/benefício de interesses específicos ou para benefício próprio ou de terceiro através de: - Omissão/manipulação de informação; - Aproveitamento ilícito de informação confidencial/privilegiada.	2	4	Alto	Parcial	1	3	Médio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas consignadas no Código de Conduta</li> <li>- Regulamento de comunicação de infrações</li> <li>- Política para a prevenção da corrupção e infrações conexas</li> <li>- Política para Gestão de Conflitos de Interesses</li> <li>- Programas/ações de formação e awareness sobre Princípios Éticos, Código de Conduta e Guidelines em Anticorrupção</li> </ul>

Anexo I – Mapa de Avaliação de Risco

Área/ processo	Fator de Risco	Risco	Risco Inerente		Nível de controlo	Risco Residual		Medidas Preventivas e Corretivas		
			P	I		P	I			
Análise de Negócios e Parcerias / Investimentos/ M&A	3. Favorecimento de entidades externas	Aceitação ou atribuição de benefícios em troca de concessão de vantagens e/ou favorecimento na condução dos processos de venda e/ou aquisição de sociedades através, por exemplo, da omissão/manipulação de informação com o objetivo de condicionar as decisões	2	4	Alto	Parcial	1	3	Médio	- Normas consignadas no Código de Conduta - Regulamento de comunicação de infrações - Política para a prevenção da corrupção e infrações conexas - Política para Gestão de Conflitos de Interesses
	2. Utilização/ Divulgação de informação privilegiada/confidencial	Utilização/divulgação de informação privilegiada e/ou confidencial em detrimento/benefício de interesses específicos ou para benefício próprio ou de terceiro através de: - Omissão/manipulação de informação; - Aproveitamento ilícito de informação confidencial/privilegiada.	2	4	Alto	Parcial	1	3	Médio	- Programas/ações de formação e awareness sobre Princípios Éticos, Código de Conduta e Guidelines em Anticorrupção - Processo KYC (Know your Customer) permite validar a idoneidade da contraparte
Gestão de Relações Institucionais	8. Falta de isenção e imparcialidade	Falta de isenção e imparcialidade na cooperação com outras entidades (públicas ou privadas), em benefício ou detrimento de interesses particulares	3	3	Alto	Parcial	2	2	Médio	- Normas consignadas no Código de Conduta
	3. Favorecimento de entidades externas	Aceitação de favorecimento por parte de entidades externas em troca de concessão de vantagens ou benefícios	2	3	Alto	Parcial	1	3	Médio	- Regulamento de comunicação de infrações
	7. Atribuição de benefícios em troca de vantagens/benefícios	Atribuição (ou promessa de atribuição) de benefícios (pecuniários ou não) em troca da atribuição de vantagens ou benefícios	3	3	Alto	Parcial	2	2	Médio	- Política para a prevenção da corrupção e infrações conexas - Política para Gestão de Conflitos de Interesses
	3. Favorecimento de entidades externas	Atribuição (ou promessa de atribuição) de benefícios (pecuniários ou não) em troca de vantagens a funcionário público ou a um partido político (ou membro de um partido político) em contrapartida de: - Favorecimento num determinado negócio; - Aprovação de determinada legislação em consulta pública que impacta a Sierra; - Decisões favoráveis no que diz respeito aos setores em que a Sierra opera	3	3	Alto	Parcial	2	2	Médio	- Programas/ações de formação e awareness sobre Princípios Éticos, Código de Conduta e Guidelines em Anticorrupção
Recursos Humanos	3. Favorecimento de entidades externas	Aceitação de favorecimento em troca de concessão de vantagens ou benefícios (pecuniários ou não): - Favorecimento na escolha de potenciais candidatos em benefício ou detrimento de interesses particulares - Favorecimento na avaliação de desempenho ou revisão salarial em benefício ou detrimento de interesses particulares - Favorecimento indevido do interessado em benefício ou detrimento de interesses particulares	1	2	Baixo	Total	1	1	Baixo	- Normas consignadas no Código de Conduta - Regulamento de comunicação de infrações - Política para a prevenção da corrupção e infrações conexas - Política para Gestão de Conflitos de Interesses - Programas/ações de formação e awareness sobre Princípios Éticos, Código de Conduta e Guidelines em Anticorrupção
	7. Atribuição de benefícios em troca de vantagens/benefícios	Atribuição (ou promessa de atribuição) de benefícios (pecuniários ou não) em troca da atribuição de vantagens ou benefícios	1	2	Baixo	Total	1	1	Baixo	- Admissões sujeitas à aprovação do Administrador da área (se orçamentadas) ou do CEO
	7. Atribuição de benefícios em troca de vantagens/benefícios	Apresentação/aprovação indevida de despesas	1	1	Baixo	Total	1	1	Baixo	- Política de remunerações com uma tabela anual de salários e planos de benefícios flexíveis
	1. Fraude na obtenção de subsídio ou subvenção	Fraude na obtenção de subsídio ou subvenção	1	1	Baixo	Total	1	1	Baixo	- Controlo de acessos no sistema e registo desses acessos - Workflows de aprovação de despesas cadastrados aplicacionalmente

Tabela 1 – Mapa de riscos (inerente e residual) e controlos

Total	Parcial	Limitado
Mitiga por completo o risco identificado	Reduz o nível de risco	Não tem qualquer impacto no risco identificado

Tabela 2 – Identificação dos Níveis de Controlo de Risco