

GESTÃO DE RISCOS UMA EXPERIÊNCIA NO SETOR DE SANEAMENTO – ESTUDO DE CASO SABESP

Valério da Silva Ramos⁽¹⁾

Administrador de Empresas, auditor especialista e Responsável pelo Núcleo de Gestão de Riscos na Superintendência de Auditoria da Sabesp.

Reynaldo E. Young Riberio⁽²⁾

Engenheiro Industrial e Sanitarista. Mestre em Engenharia Urbana pela UFSCar – Universidade Federal de São Carlos. Superintendente de Gestão e Desenvolvimento Operacional dos Sistemas Regionais.

Walter Antonio Orsati⁽³⁾

Engenheiro Mecânico e Sanitarista, engenheiro na Superintendência de Gestão e Desenvolvimento Operacional dos Sistemas Regionais da Sabesp.

Endereço

⁽¹⁾: R. Costa Carvalho, Nº 300 – Bairro Pinheiros – São Paulo – S. Paulo - CEP: 05429-900 - País - Tel: +55 (11) 3388.9608 - Fax: +55 (11) 3388-9089 - e-mail: vsramos@sabesp.com.br

⁽²⁾: Av. do Estado Nº 561 – Bairro Bom Retiro – São Paulo – S. Paulo - CEP: 01101-900 - País - Tel: +55 (11) 3388.7362 - Fax: +55 (11) 3388-7308 - e-mail: reynaldoeyr@sabesp.com.br

⁽³⁾: Av. do Estado Nº 561 – Bairro Bom Retiro – São Paulo – S. Paulo - CEP: 01101-900 - País - Tel: +55 (11) 3388.7362 - Fax: +55 (11) 3388-7308 - e-mail: worsati@sabesp.com.br

RESUMO

A Sabesp seguindo as tendências de mercado e as exigências da sociedade, ampliou suas práticas de Governança Corporativa, criando maior comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial.

A Gestão de Riscos é uma resposta que assegura de forma pró-ativa a identificação, análise, avaliação, mensuração, tratamento e monitoramento contínuo dos riscos inerentes ao negócio e setor de saneamento.

O programa cria mecanismos corporativos para minimizar incertezas, maximizar as oportunidades e aumentar assim a capacidade de criação de valor para a empresa e retorno a sociedade.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão de Riscos, Governança Corporativa, Riscos no Saneamento,

INTRODUÇÃO

A Sabesp, por meio das Superintendências de Auditoria – PA, de Gestão e Desenvolvimento Operacional de Sistemas Regionais – RO e de Planejamento e Desenvolvimento da Metropolitana – MP, estabeleceu um programa de trabalho corporativo que incluiu planejamento, disseminação de metodologia, realização de avaliação dos Riscos Estratégicos e Operacionais da Organização para os principais processos de Negócio, visando identificar eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

OBJETIVO

O que motivou!

A gestão de riscos é utilizada pelas Empresas para contrabalançar a pressão sobre os administradores por melhores resultados e pelo apetite ao risco. A partir do ano 2000, com o estouro da bolha da internet, escândalos corporativos como o da ENRON e mais recentemente, as hipotecas de alto risco dos Estados Unidos, geraram perdas aos acionistas e dúvidas sobre a credibilidade dos sistemas e controle sobre os riscos.

Desde então, órgãos reguladores, o mercado e a legislação ficaram mais exigentes com relação à Gestão de Riscos.

Dentre as novas exigências para a Sabesp, podemos destacar:

- 1) A Lei norte-americana Sarbanes-Oxley, aplicável à Sabesp por ter suas ações listadas em bolsa americana e a CVM – Comissão de Valores Mobiliários cobram maior transparência e qualidade na divulgação das informações;
- 2) As alterações introduzidas na Lei 6.404/76 “Lei das SA’s”, decorrentes da nova Lei 11.638/07 exigem da Administração maior detalhamento nas Notas Explicativas das Demonstrações Contábeis; e
- 3) As alterações introduzidas na legislação no Setor de Saneamento como a criação de Agências Reguladoras, nas diversas esferas de governo, implicam em maior controle social sobre os serviços e responsabilidade das operadoras.

METODOLOGIA

A Sabesp preocupada em atender essas novas exigências, bem como, utilizar metodologia compatível com as orientações e recomendações de boas práticas de governança, contempladas nos Códigos de Governança dos órgãos reguladores adotou um programa de trabalho que segue a abordagem do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, conhecido como COSO II ou COSO ERM (Enterprise Risk Management).

Segundo o COSO: “o Gerenciamento Corporativo de Riscos é um processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, Diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento de seus objetivos”.

Plano de Trabalho:

O programa de Gestão de Riscos na Sabesp esta representado pela **Figura 1**, e subdivide em **3 etapas** distintas:



Figura 1: Framework da Gestão de Riscos

Etapa 1: Estabelecimento de Contextos

Nesta etapa, foi criado um “Núcleo de Gestão de Riscos” composta por profissionais da Auditoria Interna, um “Comitê de Riscos” composto por um representante de cada Diretoria e Presidência e um grupo “Gestor” composto por responsáveis pelos processos. Formado o Grupo de Trabalho, conceituamos termos referentes à Gestão de Riscos, priorizamos os processos de negócio e estabelecemos uma rotina que incluiu : categorização da natureza dos riscos ,critérios de mensuração e definição das opções para tratamento dos riscos.

Com base na rotina e critérios estabelecidos, a “Grupo de Trabalho”, definiu cronograma de avaliação dos riscos estratégicos e operacionais e criou um formulário específico para registrar: a unidade e o responsável pela avaliação, o processo de negócio avaliado, os objetivos de cada processo ou estratégia, as causas, conseqüências e controles exercidos pela unidade, a mensuração dos riscos inerente e residual e o tratamento proposto pela unidade.

Etapa 2 : Identificação, Análise e Avaliação dos Riscos

O “Núcleo de Gestão de Riscos” juntamente com cada “Gestor de Processo”, definiram prazos e profissionais especialistas responsáveis pela identificação, análise e avaliação dos Riscos.

Nossa abordagem incluiu:

- a) Apresentação da metodologia e do programa aos responsáveis;
- b) Condução, realização e registro em atas, das reuniões de brainstorming para realizar a avaliação dos riscos;
- c) Mensuração dos riscos em conformidade com critérios definidos, registros disponíveis e julgamentos baseados na experiência dos profissionais. Para visualizar a probabilidade e impacto, os riscos são dispostos em uma Matriz.

A análise dos riscos refere-se à busca de compreensão do risco pelos “donos do processo”, ela fornece informações para que se decida se os riscos precisam ser tratados, e para identificar as estratégias de tratamento mais adequadas e econômicas. A análise de riscos envolve a consideração das fontes de riscos, suas conseqüências positivas e negativas e a probabilidade de que tais conseqüências possam ocorrer.

A finalidade da avaliação de riscos é a tomada de decisões, baseada nos resultados da análise de riscos, sobre quais riscos precisam ser tratados e sobre as prioridades de tratamento. A avaliação de riscos envolve a comparação do nível de risco obtido durante o processo de análise com os critérios de riscos estabelecidos quando os contextos foram considerados.

Como resultado os responsáveis pela avaliação de cada processo, geraram “Planilhas de Avaliação de Riscos” as quais são aprovadas pelo Gestor formalizando um posicionamento institucional sobre os principais riscos identificados, suas causas e conseqüências (probabilidade e impacto), os controles exercidos, grau de exposição e planos de ação propostos.

Etapa 3: Comunicação e Acompanhamento da Gestão de Riscos.

O “Núcleo de Gestão de Riscos” juntamente com o Gestor, prepararam para cada processo negócio, resumos dos principais riscos, causas, controles e proposta de ações, registrados nas Planilhas aprovadas na Etapa 2.

Esses resumos foram apresentados ao “Comitê de Riscos”, em reuniões de análise crítica, podendo gerar eventuais ajustes nos conteúdos e prazos e Planos de Ação. Após validação e ajustes a “O Grupo Gestor”, emite para cada processo, um Relatório e encaminha aos níveis hierárquicos competente, por meio do Sistema de Informação da Auditoria – SIA, o qual permite acompanhar o andamento dos Planos de ação.

RESULTADOS

1- Mapeamento de Riscos Estratégicos

Os representantes das Diretorias, com base nas Diretrizes e objetivos Estratégicos conduzirão a avaliação e mensuração dos principais riscos estratégicos da Sabesp, conforme **Tabela 1**.

Tabela 1: Consolidação da Avaliação dos Riscos Estratégicos.

Diretoria	Riscos	Controles	Planos de Ação
Presidência - P	5	11	13
Diretoria de Gestão Corporativa - C	4	14	15
Diretoria Econômico Financeira e de Relações com Investidores - F	6	15	15
Diretoria de Sistemas Regionais - R / Diretoria Metropolitana - M	7	27	20
Diretoria de Tecnologia, Empreendimentos e Meio Ambiente - T	4	8	17
Total	26	75	80

2 - Mapeamento de Riscos Operacionais

Os responsáveis dos processos em cada Diretoria da Sabesp, conduzirão a avaliação de Riscos dos processos de negócio e de apoio priorizados bem como os planos de ação propostos pelos gestores descritos da **Tabela 2**:

Tabela 2: Consolidação da Avaliação dos Riscos Operacionais.

Macro Processos	Processos	Riscos	Controles	Planos de Ação
Administração	Recursos Humanos	21	51	5
	Suprimentos	12	18	15
	Ativo Fixo	6	10	9
	Contingências Jurídicas	7	19	4
	Tecnologia da Informação	11	31	23
Finanças	Tesouraria	3	15	-
	Aplicações Financeiras	2	14	-
	Empréstimos e Financiamentos	4	12	2
	Orçamentos	7	21	2
	Arrecadação e Cobrança	5	23	1
	Fechamento Contábil	4	50	5
	Divulgação	4	12	6
Expansão	Empreendimentos	17	27	20
Operação	Produção de Água	7	41	27
	Distribuição e Coleta	9	40	22
	Tratamento de Esgoto	11	47	20
	Manutenção	5	18	20
	Energia Elétrica	6	7	5
Marketing	Rol Comum	7	16	15
	Rol Especial	7	28	11
	Permissionárias	7	15	3
Total		162	515	215

3 - Avaliação de Riscos nos Municípios Operados.

Os responsáveis pela gestão dos Sistemas Regionais do Interior, Litoral e Região Metropolitana de São Paulo, com base em Planilhas específicas, estão conduzindo as Avaliações de Riscos nos 366 municípios operados pela Sabesp, com a finalidade de identificar os potenciais riscos, definir planos de ações para mitigação e Planos de contingências, dos principais processo de negócio: **Produção, Reservação e Distribuição de Água, Coleta, Afastamento e Tratamento de Esgotos.**

Tabela 3: Quantidade de Município para Avaliação dos Riscos.

Diretoria Metropolitana - M	Qtd Municípios	Diretoria Sistemas Regionais - R	Qtd. Municípios
MC - UN CENTRO	1	RA - UN ALTO PARANAPANEMA	48
		RB - UN BAIXO PARANAPANEMA	62
MN - UN NORTE	13	RG - UN PARDO E GRANDE	29
		RJ - UN CAPIVARI/JUNDIAI	12
MS - UN SUL	6	RM - UN MEDIO TIETE	35
		RN - UN LITORAL NORTE	4
ML - UN LESTE	7	RR - UN VALE DO RIBEIRA	23
		RS - UN BAIXADA SANTISTA	9
MO - UN OESTE	10	RT - UN BAIXO TIETE E GRANDE	83
		RV - UN VALE DO PARAIBA	24
Total M	37	Total R	329
Total Sabesp			366

CONCLUSÃO

Lições Aprendidas e Desafios

Na execução do projeto nas diversas áreas e processos da Empresa, destacamos como principais lições aprendidas:

Em termos de "Abordagem", as lições são:

- 1) O ponto de partida para a implementação da "Gestão de Riscos" depende da cultura e dos valores da empresa, no caso da Sabesp, essa motivação partiu do atendimento legal às exigências internacionais e da nova configuração e regulação do Setor de Saneamento;
- 2) O processo de implementação foi progressivo, utilizando-se como ponto de partida os requisitos para a certificação da Lei "Sarbanes Oxley - SOx" e foi evoluindo a medida que os responsáveis pelos processos de negócio da empresa passaram a detalhar seus riscos, controles e ações de mitigação necessárias para manter um adequado nível de exposição;
- 3) A Gestão de Riscos deve ser feita nas Unidades Operacionais pelos próprios responsáveis pelos processos, pois são os mais habilitados na execução das atividades;
- 4) A criação da "Núcleo de Gestão de Riscos" e do "Comitê de Riscos", associada a avaliação de riscos realizada pelos próprios especialistas dos processos, mostrou-se imprescindível para implementar uma gestão holística de riscos;
- 5) A efetivação de um processo de **Gestão de Riscos** depende de mudanças na cultura da Organização e da adoção das seguintes práticas:
 - a) Política de comunicação que esclareça, convide, envolva e acione os gestores;
 - b) Criação de alianças e alavancagem de práticas já existentes;
 - c) Conscientização dos benefícios da gestão de riscos com a criação de valor, a redução de custos e as melhorias no processo.

Em termos de "Organização e Processo" as lições são:

- 1) Criação de fóruns de discussão, decisão e deliberação bem definidos;
- 2) Escolha das ferramentas tecnológicas somente após a maturidade do processo de **Gestão de Riscos**.

Responsabilidade Social

A Sabesp ao adotar a ferramenta de Gestão de Riscos, associada ao monitoramento dos objetivos e metas, aumenta as possibilidades de sucesso no cumprimento de suas Diretrizes Estratégicas (anexo 7) e realização da Missão:

"Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente"

Os avanços na implementação da Gestão de Risco refletirão na sustentabilidade ambiental com processos mais eficientes e, também, no relacionamento com as diversas partes interessadas (Clientes, Municípios, Agentes de Controles e Regulação, Acionistas, Financiadores, Parceiros da Cadeia de Suprimentos, Entidades da Sociedade Civil, Colaboradores e demais agentes).

Processo de Informações

Considerando que não identificamos um aplicativo que atenda a diversidade de situações e exigências da Sabesp, desenvolvemos alternativas internas que permitiram documentar, comunicar e manter uma fonte permanente de consulta das avaliações

Apresentamos a seguir as soluções desenvolvidas internamente:

1. Criação e manutenção de um banco de informações em servidor da Sabesp, com o acesso restrito aos integrantes do Núcleo de Gestão de Riscos;
2. Disponibilização de informações na internet "Portal Sabesp: Espaço Virtual" onde os responsáveis dos processos acessam as definições da metodologia adotada, fazem downloads de conteúdos sobre gestão de riscos (legislação e normas) e tiram dúvidas por meio de um blog.
3. Utilização do "Sistemas de Informações da Auditoria - SIA" para emissão dos relatórios de Gestão de Riscos e acompanhamento da implementação dos planos de ações definidos pelos responsáveis dos processos e aprovados pelo Diretor.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. 2007.
2. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Cadernos de Governança Corporativa. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo, 2007.