

# Política de Gestão de Riscos Corporativos

Plano Anual de Gestão de Riscos



Versão 1.00





FOLHA DE CONTROLE

<b>Título</b>	Plano Anual de Gestão de Riscos, anexo à Política de Gestão de Riscos Corporativos
<b>Número de versão</b>	1
<b>Status</b>	Lançamento
<b>Autoria</b>	Superintendência de Controles Internos e Gestão de Riscos
<b>Pré-aprovação</b>	Diretoria Colegiada
<b>Data de aprovação</b>	13.03.2017
<b>Instrumento de homologação (pré-aprovação)</b>	Ata 14/2017
<b>Aprovação</b>	Conselho de Administração
<b>Data de aprovação</b>	19.05.2017
<b>Instrumento de homologação</b>	Ata 09/2017

Histórico de versionamento

Versão	Motivo	Data	Autoria
1	Versão inicial	19.05.2017	SUCIR



SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	4
2.	CICLO DE GERENCIAMENTO .....	4
3.	D.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
4.	D.....	7
5.	D.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
6.	D.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
7.	D.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
8.	D.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
9.	D.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
10.	D.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
11.	D.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
12.	D.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
13.	D.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
14.	D.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
15.	D.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
16.	D.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
17.	D.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
18.	D.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
19.	D.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
20.	d.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O Plano Anual de Gestão de Riscos Corporativos - PAGRC é o planejamento pelo qual se busca um entendimento do nível e da natureza dos riscos corporativos, a fim de que se planeje o tratamento a partir da estimativa do impacto e probabilidade de ocorrência (que decorre da apreciação das causas potencialmente motivadoras de cada risco e do grau de exposição aos mesmos). Neste sentido de seguir o propósito de nortear ações a partir de hierarquização de riscos mapeados junto às diretorias, a Superintendência de Controles Internos e Gestão de Riscos – SUCIR analisou os parâmetros, do que resultou a Matriz de Riscos Corporativos.

## 2. CICLO DE GERENCIAMENTO

Considerando o ciclo de gerenciamento, conforme figura abaixo, em 2016 iniciamos a fase de Identificação e Avaliação dos riscos, preparando a sequência das próximas fases.



### 2.1. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Os riscos de negócio foram identificados com base nos indicadores de acompanhamento do Acordo de Resultados 2017, firmado com o Governo do Estado do Rio Grande do Sul (sem prejuízo à apreciação de outros fatores supervenientes, ou novos entendimentos que modifiquem os critérios adotados). Abaixo estão listados os riscos corporativos identificados:

<b>MAPEAMENTO DE RISCOS</b>	
<b>RISCO</b>	<b>DESCRIÇÃO DO RISCO</b>
1	Vulnerabilidade e indisponibilidade do ERP
2	Passivo ambiental
3	Ações de marketing e comunicação insuficientes
4	Perda das licenças de operação
5	Ausência da política de consequências voltada a resultados
6	Ineficiência da medição
7	Dificuldade na emissão de licenças (LP-LI-LO)
8	Inexecução do plano de investimentos
9	Inviabilidade de fluxo de caixa
10	Baixo desempenho dos recursos humanos
11	Perda dos Contratos de Programa
12	Passivo Trabalhista
13	Não atendimento ao RSAE
14	Critérios e processo de formação ineficientes para a sucessão das lideranças
15	Insatisfação do cliente
16	Defasagem tecnológica
17	Ineficiência da cobrança
18	Ineficiência dos processos licitatórios
19	Escassez de recursos para investimentos
20	Obsolescência das redes de distribuição
21	Ampliação das áreas irregulares
22	Saturação dos sistemas de abastecimento de água
23	Incapacidade de prestar o serviço da ligação intradomiciliar do esgoto

## 2.2. AVALIAÇÃO DOS RISCOS

A avaliação de riscos visa promover o entendimento do nível de risco e de sua natureza, auxiliando na definição de prioridades e opções de tratamento aos riscos identificados. Por meio dela, é possível saber qual a chance, a probabilidade dos riscos virem a acontecer e calcular seus respectivos impactos nos processos da empresa.

Conforme definido no Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos, a organização optou na avaliação de riscos qualitativa (subjéctiva), que consiste na utilização de critérios pré-estabelecidos com uma escala de valoração para a determinação do nível do risco. A metodologia a ser utilizada para a avaliação de riscos possui dois parâmetros claros a serem estudados:

Saber qual a chance, a probabilidade dos riscos virem a acontecer, frente à condição existente de cada processo e área de negócio e calcular o impacto, as consequências para o processo impactado.



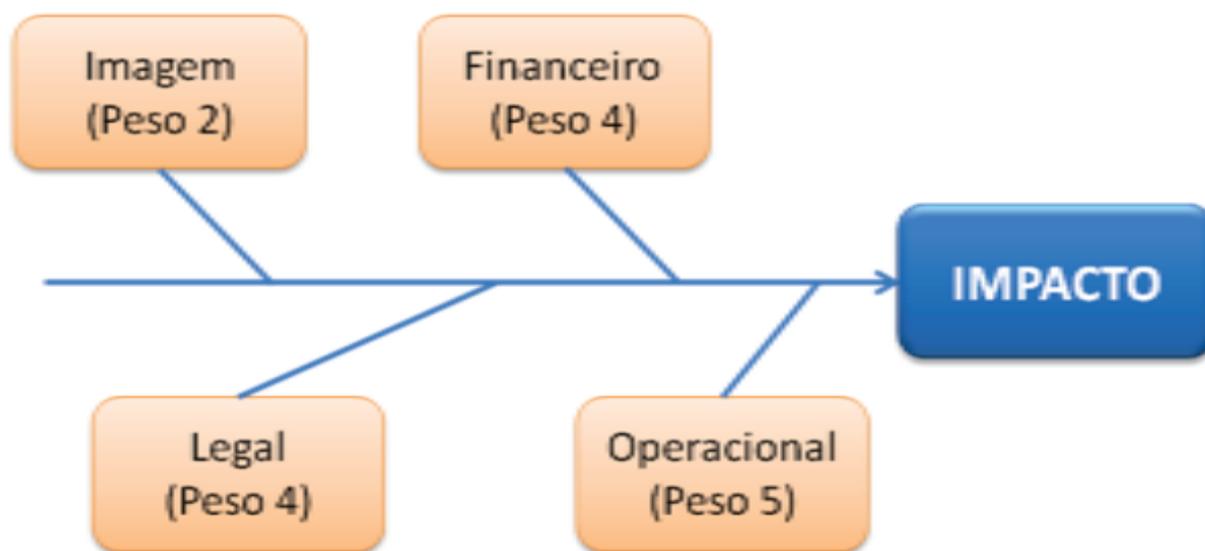
### 2.2.1. Identificação do Grau de Probabilidade

Para identificar o Grau de Probabilidade temos dois critérios: O Critério dos Fatores de Riscos e o Critério da Exposição. O Grau de Probabilidade está alicerçado em uma fórmula simples, que calcula de forma direta, através da multiplicação dos dois critérios, o nível de possibilidade de o evento vir a acontecer, frente a sua condição e exposição. Abaixo, segue a descrição dos riscos com a apresentação do cálculo do Grau de Probabilidade:

MAPEAMENTO DE RISCOS											
RISCO	DESCRIÇÃO DO RISCO	PROBABILIDADE									
		FATOR DE RISCO						NÍVEL DO FATOR DE RISCO	EXPOSIÇÃO	NÍVEL DE PROBABILIDADE	NÍVEL DE PROBABILIDADE (%)
		LCCA	RH	TI	IE	AE	P				
1	Vulnerabilidade e indisponibilidade do ERP	4	3	2	2	4	2	2,83	2,00	Média	> 20% a 40%
2	Passivo ambiental	5	2	1	4	5	3	3,33	3,00	Média	> 20% a 40%
3	Ações de marketing e comunicação insuficientes	3	1	1	2	2	3	2,00	2,00	Baixa	≤ 20%
4	Perda das licenças de operação	2	2	1	1	3	3	2,00	1,00	Baixa	≤ 20%
5	Ausência da política de consequências voltada a resultados	4	4	2	2	1	5	3,00	5,00	Alta	> 40% a 60%
6	Ineficiência da medição	3	4	2	5	1	2	2,83	5,00	Alta	> 40% a 60%
7	Dificuldade na emissão de licenças (LP-LLO)	2	2	1	1	5	2	2,17	3,00	Média	> 20% a 40%
8	Inexecução do plano de investimentos	3	2	1	2	5	3	2,67	4,00	Alta	> 40% a 60%
9	Inviabilidade de fluxo de caixa	1	3	3	2	2	3	2,33	5,00	Alta	> 40% a 60%
10	Baixo desempenho dos recursos humanos	5	5	3	3	1	5	3,67	5,00	Muito Alta	> 60% a 80%
11	Perda dos Contratos de Programa	3	4	2	3	4	4	3,33	5,00	Muito Alta	> 60% a 80%
12	Passivo Trabalhista	5	4	3	3	5	5	4,17	5,00	Elevada	> 80%
13	Não atendimento ao RSAE	4	4	1	1	2	5	2,83	5,00	Alta	> 40% a 60%
14	Críticos e processo de formação ineficientes para a sucessão das lideranças	4	4	1	1	1	5	2,67	3,00	Média	> 20% a 40%
15	Insatisfação do cliente	2	2	3	3	3	3	2,67	4,00	Alta	> 40% a 60%
16	Defasagem tecnológica	2	4	4	4	2	3	3,17	4,00	Alta	> 40% a 60%
17	Ineficiência da cobrança	2	2	1	3	4	4	2,67	3,00	Média	> 20% a 40%
18	Ineficiência dos processos licitatórios	2	3	4	2	1	4	2,67	4,00	Alta	> 40% a 60%
19	Escassez de recursos para investimentos	2	1	3	1	4	2	2,17	3,00	Média	> 20% a 40%
20	Obsolescência das redes de distribuição	4	4	1	3	1	4	2,83	3,00	Média	> 20% a 40%
21	Ampliação das áreas irregulares	3	4	1	3	5	4	3,33	3,00	Média	> 20% a 40%
22	Saturação dos sistemas de abastecimento de água	3	2	3	2	4	4	3,00	2,00	Média	> 20% a 40%
23	Incapacidade de prestar o serviço de ligação intradomiciliar do esgoto	4	4	1	4	2	5	3,33	4,00	Alta	> 40% a 60%

2.2.2. Identificação do Impacto

Com o objetivo de o gestor obter uma visão holística do impacto, há a necessidade de projetar todas as consequências que os eventos causam. A metodologia utiliza um fator de impacto com peso diferenciado. Cada Fator de Impacto possui um valor e também será dada uma nota de valoração, tendo em vista o nível de consequência. O objetivo é a obtenção de uma Média Ponderada, equalizando desta forma o Nível de Impacto. Os fatores de impacto são:



Abaixo, segue a descrição dos riscos com a apresentação do cálculo do impacto:

MAPEAMENTO DE RISCOS								
RISCO	DESCRIÇÃO DO RISCO	IMPACTO						
		IMAGEM	FINANCEIRO	LEGAL	OPERACIONAL	GRAU DO IMPACTO	Faixa de impacto	Nível de impacto
1	Vulnerabilidade e indisponibilidade do ERP	2	4	4	3	3,40	3,00	Moderado
2	Passivo ambiental	4	5	5	3	4,20	4,00	Severo
3	Ações de marketing e comunicação insuficientes	5	2	1	2	2,13	2,00	Leve
4	Perda das licenças de operação	2	1	4	3	2,60	3,00	Moderado
5	Ausência da política de consequências voltada a resultados	2	4	2	4	3,20	3,00	Moderado
6	Ineficiência da medição	1	4	1	2	2,13	2,00	Leve
7	Dificuldade na emissão de licenças (LP-LFLO)	5	4	4	5	4,47	4,00	Severo
8	Inexecução do plano de investimentos	3	4	1	4	3,07	3,00	Moderado
9	Inviabilidade de fluxo de caixa	4	5	4	5	4,60	5,00	Catastrófico
10	Baixo desempenho dos recursos humanos	5	4	4	4	4,13	4,00	Severo
11	Perda dos Contratos de Programa	4	5	1	5	3,80	4,00	Severo
12	Passivo Trabalhista	5	5	5	5	5,00	5,00	Catastrófico
13	Não atendimento ao RSAE	4	4	4	5	4,33	4,00	Severo
14	Crítérios e processo de formação ineficientes para a sucessão das lideranças	4	4	3	4	3,73	4,00	Severo
15	Insatisfação do cliente	4	2	4	4	3,47	3,00	Moderado
16	Defasagem tecnológica	3	4	1	3	2,73	3,00	Moderado
17	Ineficiência da cobrança	2	5	1	1	2,20	2,00	Leve
18	Ineficiência dos processos licitatórios	1	4	2	4	3,07	3,00	Moderado
19	Escassez de recursos para investimentos	4	5	1	4	3,47	3,00	Moderado
20	Obsolescência das redes de distribuição	3	3	3	5	3,67	4,00	Severo
21	Ampliação das áreas irregulares	4	4	2	4	3,47	3,00	Moderado
22	Saturação dos sistemas de abastecimento de água	4	3	1	4	2,93	3,00	Moderado
23	Incapacidade de prestar o serviço de ligação intradomiciliar do esgoto	2	3	2	2	2,27	2,00	Leve

3. ANÁLISE DOS RISCOS

Nesta fase vamos analisar os riscos, medindo o grau de criticidade, com base nos critérios de probabilidade e impacto dos riscos, definidos no Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos, a fim de definir a priorização que a empresa deve dar aos planos de mitigação, com base na criticidade avaliada. A seguir estão os riscos já em ordem de criticidade, com as faixas e níveis de probabilidade e impacto.



RISCO	DESCRIÇÃO DO RISCO	FAIXA DE PROBAB.	NÍVEL DE PROBAB.	FAIXA DE IMPACTO	NÍVEL DE IMPACTO	GRAU MATRIZ
1	Passivo Trabalhista	5,00	Elevada	5,00	Catastrófico	A
2	Baixo desempenho dos recursos humanos	4,00	Muito Alta	4,00	Severo	A
3	Perda dos Contratos de Programa	4,00	Muito Alta	4,00	Severo	A
4	Inviabilidade de fluxo de caixa	3,00	Alta	5,00	Catastrófico	A
5	Não atendimento ao RSAE	3,00	Alta	4,00	Severo	A
6	Ausência da política de consequências voltada a resultados	3,00	Alta	3,00	Moderado	B
7	Insatisfação do cliente	3,00	Alta	3,00	Moderado	B
8	Defasagem tecnológica	3,00	Alta	3,00	Moderado	B
9	Inexecução do plano de investimentos	3,00	Alta	3,00	Moderado	B
10	Ineficiência dos processos licitatórios	3,00	Alta	3,00	Moderado	B
11	Passivo ambiental	2,00	Média	4,00	Severo	B
12	Obsolescência das redes de distribuição	2,00	Média	4,00	Severo	B
13	Crítérios e processo de formação ineficientes para a sucessão das lideranças	2,00	Média	4,00	Severo	B
14	Dificuldade na emissão de licenças (LP-LI-LO)	2,00	Média	4,00	Severo	B
15	Ampliação das áreas irregulares	2,00	Média	3,00	Moderado	C
16	Escassez de recursos para investimentos	2,00	Média	3,00	Moderado	C
17	Vulnerabilidade e indisponibilidade do ERP	2,00	Média	3,00	Moderado	C
18	Saturação dos sistemas de abastecimento de água	2,00	Média	3,00	Moderado	C
19	Ineficiência da medição	3,00	Alta	2,00	Leve	C
20	Incapacidade de prestar o serviço da ligação intradomiciliar do esgoto	3,00	Alta	2,00	Leve	C
21	Perda das licenças de operação	1,00	Baixa	3,00	Moderado	C
22	Ineficiência da cobrança	2,00	Média	2,00	Leve	D
23	Ações de marketing e comunicação insuficientes	1,00	Baixa	2,00	Leve	D

A partir da ciência dos riscos, seu combate decorre, fundamentalmente, do comprometimento da administração com o gerenciamento de riscos, sobre o qual é responsável. Nesta linha, a CORSAN instituiu diversos projetos estratégicos, monitorados pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGPE, cujos resultados esperados são, justamente, o tratamento desses riscos, seguindo sempre uma das seguintes opções: evitar, aceitar e reter, aceitar e reduzir ou aceitar e transferir/compartilhar. Para mitigação dos riscos, das diretrizes devem surgir planos de ação elaborados a partir de uma matriz de responsabilidades que segue a técnica 5W2H, pela qual, para cada risco, deve-se definir a medida atuante sobre a(s) causa(s) prioritária, o responsável pela implantação, o prazo, a localização, a motivação e o custo.

### 3.1. COMUNICAÇÃO DOS RISCOS

Com o objetivo de disseminar a Política de Gestão de Riscos Corporativos, bem como as análises dos mesmos, serão realizados seminários locais, conforme cronograma de trabalho da SUCIR, apresentado abaixo:

ATIVIDADE	2017											
	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Elaboração da política e procedimentos GRC de Gestão de Riscos												
Elaboração do Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos												
Elaboração do Plano Anual de Gestão de Riscos Corporativos												
Validação dos documentos pelo Presidente												
Levantamento dos processos e controles nos riscos corporativos												
Acompanhamento dos planos de ação das áreas												
Seminário de disseminação da política e procedimentos GRC - Sede												
Seminário de disseminação da política e procedimentos GRC- SURLIT												
Seminário de disseminação da política e procedimentos GRC- SURMET/SURSIN												
Seminário de disseminação da política e procedimentos GRC- SURCEN												
Seminário de disseminação da política e procedimentos GRC- SURSUL												
Seminário de disseminação da política e procedimentos GRC- SURNE												
Seminário de disseminação da política e procedimentos GRC- SURFRO/SURPA												
Seminário de disseminação da política e procedimentos GRC- SURMIS												
Seminário de disseminação da política e procedimentos GRC- SURPLA												
Aplicação do questionário de monitoramento de riscos												
Revisão do Plano de Trabalho para 2018												



### 3.2. TRATAMENTO DOS RISCOS

Para cada risco será identificado o objetivo estratégico relacionado, assim como as causas, consequências, processos, controles e planos de ações de mitigações desses riscos, conforme modelo de formulário em anexo.

### 3.3. MONITORAMENTO DOS RISCOS

O monitoramento da execução de cada plano segue o processo definido pela Organização, executada por meio do processo “Monitoramento de Riscos”, que consiste em um questionário cujas questões estão organizadas conforme relação a seguir:

- 1) O plano/meta do gerenciamento de risco de determinado processo.
  - a) O plano de gerenciamento de risco está montado?
  - b) A meta do gerenciamento de risco está estabelecida?
  - c) O plano e a meta acima são conhecidos por todos os membros do staff do departamento envolvido?
- 2) A organização.
  - a) A organização de gerenciamento de risco está montada?
  - b) O responsável pelo gerenciamento do risco está definido?
  - c) Há uma regra para elaboração de relatórios de gerenciamento de risco. Ela é seguida?
- 3) A identificação do risco.
  - a) O risco é conhecido é investigado?
  - b) As normas, políticas e/ou procedimentos internos existentes são periodicamente revisados/atualizados e conhecidos por todos os colaboradores envolvidos?
- 4) A avaliação e importância do risco.
  - a) Pode-se rever o grau (existência e danos) da influência do risco?
  - b) Pode-se prever a frequência de ocorrência do risco?
  - c) A importância do risco está clara?
- 5) A resposta ao risco.
  - a) Estabeleceu alguma medida para os riscos de maior importância?
  - b) O plano de resposta aos riscos (reter, transferir, reduzir e evitar) está claro?
  - c) A meta a ser alcançada está clara?
  - d) O ambiente no qual foi gerado o risco está pronto para ser mudado?
- 6) O plano de ação.
  - a) O plano de ação para o risco está estabelecido (PDCA)?
  - b) A pessoa responsável pela organização está envolvida na elaboração do plano de resposta ao risco?
  - c) O plano de ação para o risco está na direção certa para se adequar ao plano e meta da empresa?



- d) O plano de resposta ao risco completou o ciclo PDCA até a data desta avaliação?
- 7) O progresso do plano de ação.
  - a) A forma de execução do plano de ação está clara?
  - b) A pessoa responsável pelo plano de ação está definida?
  - c) O progresso do plano de ação para o risco é reportado e acompanhado pelo responsável da organização?
  - d) O plano de ação para o risco progride com o planejado?
  - e) Há uma medida a ser utilizada quando há atrasos no cumprimento do plano de ação?
- 8) A identificação e relação das informações de risco.
  - a) As informações sobre o risco podem ser identificadas e relacionadas de acordo com o manual básico de gerenciamento de riscos?
- 9) As medidas em momento de emergência.
  - a) A organização para emergência (sério risco de que riscos de nível 4 e 5 ocorram) está pronta?
  - b) O padrão de conduta em emergência (sério risco de que riscos de nível 4 ou 5 ocorram) está pronto?
- 10) Educação e treinamento.
  - a) Existe um plano de ação de educação e/ou treinamento para membros da equipe?
  - b) O plano de educação e/ou treinamento é realizado?
  - c) Os conteúdos de educação e/ou treinamento são revisados e utilizados?
- 11) Auditoria (ou monitoramento).
  - a) Existem regulamentos e/ou normas de auditoria (ou monitoramento)?
  - b) Existe uma estrutura e plano de auditoria (ou monitoramento)?
  - c) A auditoria (ou monitoramento) é realizada?
  - d) O relatório de auditoria é revisado pela alta administração?
- 12) Correção e melhoria contínua.
  - a) Com base no resultado da auditoria, são realizadas as correções e melhorias necessárias.
  - b) O resultado da correção / melhoria é verificado e acompanhado?
- 13) Eficácia de custo.
  - a) O custo – benefício está equilibrado?

As questões pertinentes a cada tópico deverão ser pontuadas de acordo com o padrão de avaliação que aborda a seguinte escala de valoração:

Monitoramento de Risco		
Escala	Pontuação	Descrição
Nível muito alto	5	O nível mais alto realizável; O nível que não precisa de mais nenhuma melhoria.
Nível suficiente	4	Nível alto, mesmo não sendo o mais alto; O nível que chegará ao nível mais alto se for melhorado.
Nível necessário	3	O risco, a gama de gerenciamento e classe abrangem a área necessária; É feita a quantificação, regularização, convenção regular, documentação, etc; É decidido “quem faz” (pessoa reconhecida, pessoa responsável, etc); Gerenciamento de progresso executado. O padrão de avaliação e o índice do gerenciamento foram decididos; O resultado se equilibrou ao custo.
Melhorias parciais necessárias	2	Necessita de melhorias parciais; O nível que irá alcançar o “Nível da necessidade” se melhorar; Se algo não for feito, não alcançará o “Nível da necessidade”.
Melhorias significativas necessárias	1	É necessária uma porção maior de melhorias; Torna-se um problema se continuar no mesmo nível.
Melhoria completa necessária	0	O nível no qual nada foi feito ou perdeu-se o objetivo; O nível que necessita uma reavaliação completa e novas medidas.

#### 4. ANEXO

##### 4.1. Formulário-modelo para tratamento dos riscos



Formulário Modelo - Tratamento dos Riscos

1. TRATAMENTO DOS RISCOS						
OBJETIVO ESTRATÉGICO						
Responsável		e-mail				
1.1. Risco (evento/ocorrência)						
Código		Descrição			Natureza	
1.2. Processo Analisado						
Descrição					Área Responsável	
1.3. Causas (fonte/origem)						
Código	Descrição				Mitigado?	
1.4. Consequências (resultado/impacto)						
Código	Descrição				Causa Relacionada	
1.5. Classificação do Risco						
Grau	Probabilidade			Impacto		
Justificativa						
Probabilidade / valor do impacto	%			R\$		
Classificação	RISCO					
1.6. Identificação dos Controles						
Código	Descrição	Causa Impactada	Área Resp.	Tipo	Frequência	Classif.