MONITORAMENTO ESTRATÉGICO DO APETITE A RISCOS

Meirielle Rodrigues Gomes
Bacharel em Ciências Contábeis pela PUC-Minas, MBA Gestão Estratégica de Negócios e pós-graduação em Governança, Gestão de Riscos e Compliance.
Experiência na Administração Pública, atuando em Auditoria Interna, Contabilidade, Gestão de Riscos e Controles Internos, com foco em governança.
Certificação internacional ISO ABNT 31000 em Gestão de Riscos.

Lília Abreu de Freitas
Bacharel em Administração de Empresas pela Newton Paiva e pós-graduação em Gestão de Pessoas.
Experiência na Administração Pública, atuando em Recursos Humanos, Gestão de Riscos e Controles Internos, com foco em governança.
Certificação internacional ISO ABNT 31000 em Gestão de Riscos.

Endereço: Rua Mar de Espanha, 525 – Bairro Santo Antônio – Belo Horizonte – Minas Gerais - CEP: 30330-270 - Brasil - Tel: +55 (31) 3250-1970 - e-mail: meirielle.rodrigues@copasa.com.br

RESUMO

A prática do Monitoramento Estratégico do Apetite a Riscos integra o processo de Governança e está alinhada ao objetivo estratégico da Copasa de consolidar uma cultura de performance. Essa iniciativa contribui para os objetivos corporativos, como otimizar a alocação de capital visando a universalização e elevar a eficiência operacional. A Gestão de Riscos apoia lideranças na tomada de decisão ao fornecer informações estruturadas auxiliando na priorização de ações mitigatórias. Em 2021, utilizando a metodologia *PDCA*, foi implantado o monitoramento estratégico de riscos, definindo apetite e indicadores. O desenvolvimento dessa prática envolveu pesquisas, *benchmarking* e etapas como levantamento de dados, reuniões com proprietários de riscos e revisão de normativos. A implantação permitiu maior assertividade na mitigação dos riscos, antes acompanhados apenas por planos de resposta, possibilitando a criação de indicadores para aproximadamente 90% dos riscos corporativos. A metodologia inclui meta, limite crítico, linha de tendência e ponto de alerta, com monitoramento contínuo e reporte trimestral à alta administração. Entre os resultados destacam-se a ampliação dos indicadores de risco, a redução de perdas financeiras e ganhos intangíveis, como antecipação da materialização de riscos, melhoria da comunicação interna, maior agilidade nas ações, fortalecimento do engajamento das unidades organizacionais e evolução da prática.

PALAVRAS-CHAVE: Monitoramento, Apetite, Riscos

INTRODUÇÃO

O setor de saneamento enfrenta desafios críticos relacionados ao objetivo de universalizar o saneamento, considerando os riscos envolvidos para atingimento das metas. A Copasa, por meio da Gerência de Riscos (GNRS), identificou a necessidade de buscar mecanismos estratégicos para gerenciar os riscos corporativos, o que resultou na criação do monitoramento estratégico do apetite a riscos, que após um período de maturidade está passando pelo processo de evolução na Companhia.

Segundo a ABNT NBR ISO 31000:2018 “risco é o efeito da incerteza nos objetivos” que pode causar impactos negativos, dificultando ou impossibilitando o cumprimento de tais objetivos. No mundo empresarial, durante o desempenho das suas atividades, uma organização decide entre evitar, mitigar, compartilhar ou aceitar os riscos.

Para tratar devidamente os riscos envolvidos nas atividades, é necessário conhecê-los e se possível saber em que direção estão indo. Devido a esta necessidade, em 2014 foi criada a unidade de Gestão de Riscos – GNRS na Copasa, que atua em conjunto com os proprietários de riscos, com apoio e acompanhamento da alta administração, empregando técnicas aderentes à metodologia de gestão de riscos em todos os processos da Companhia.

Figura 1 - *Plan, Do, Check, Act* (Planejar, Fazer, Verificar e Agir) - *PDCA* - Gestão de riscos



Fonte: Gestão de Riscos - GNRS

A Gestão de Riscos apoia as lideranças na tomada de decisão, auxiliando a fazerem escolhas com informações estruturadas e a priorizarem ações. Durante o acompanhamento dos riscos, atividade realizada diariamente pela GNRS, e nas reuniões realizadas do Comitê de *Compliance* e Riscos – CCR, com a participação do Diretor Presidente, foi identificada a necessidade de criar mecanismos mais eficientes para tratar devidamente os riscos, que até então eram acompanhados somente pela execução dos planos de resposta.

Aproveitando a oportunidade de inovação para a organização, a GNRS iniciou os estudos e o desafio de criar uma ferramenta que pudesse evitar ou minimizar o impacto da materialização dos riscos. A Unidade entendeu que com a definição do apetite e dos indicadores de riscos (algo que não existia na Companhia), seria possível definir metas adequadas para cada risco corporativo e com isso melhorar a performance da Copasa. Neste sentido, utilizando a metodologia *PDCA*, para atender às necessidades e diretrizes da Política de Gestão de Riscos e tornar o processo mais eficiente, em 2021, foi definido e implantado o monitoramento estratégico do apetite a riscos (Figura 1).

De acordo com o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF (órgão administrativo brasileiro), a gestão de riscos visa subsidiar a elaboração do planejamento estratégico, de seus desdobramentos e da cadeia de valor, contribuindo para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho em linha com as diretrizes da organização, facilitando aos responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis, o acesso tempestivo a informações sobre os riscos aos quais o órgão está exposto.

Neste sentido, o monitoramento estratégico do apetite a riscos apoia na criação de valor e proteção dos objetivos estratégicos da Copasa, já que acompanha e auxilia na mitigação dos riscos, que estão relacionados a cada um desses objetivos, conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 – Riscos corporativos relacionados aos objetivos estratégicos da Companhia

Cód.	Risco	Objetivos estratégicos	Pilares Estratégicos
R001	TRANSFERÊNCIA INTEMPESTIVA DE ATIVOS NA BASE PATRIMONIAL	Otimizar a alocação de capital visando universalização	Eficiência na gestão
R002	CONCESSÕES	Assegurar portfólio sustentável de concessões	Universalização dos serviços
R003	GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS	Otimizar a alocação de capital visando universalização	Eficiência na gestão
R004	ESCASSEZ HÍDRICA	Garantir segurança hídrica	Universalização dos serviços
R005	PROTEÇÃO DA RECEITA	Otimizar a alocação de capital visando universalização	Eficiência na gestão
R007	PERDAS DE ÁGUA	Garantir segurança hídrica	Universalização dos serviços
R008	QUALIDADE DA ÁGUA	Garantir segurança hídrica	Universalização dos serviços
R010	TRATAMENTO DE ESGOTO	Garantir a excelência na qualidade dos serviços prestados	Universalização dos serviços
R013	BARRAGEM DE ACUMULAÇÃO DE ÁGUA	Garantir segurança hídrica	Universalização dos serviços
R014	ESTAGNAÇÃO TECNOLÓGICA	Elevar a eficiência operacional do negócio	Qualidade do serviço
R015	RELACIONAMENTO COM CLIENTES	Consolidar uma cultura de performance	Qualidade do serviço
R017	CUSTEIO	Otimizar a alocação de capital visando universalização	Eficiência na gestão
R018	FINANCIAMENTOS	Otimizar a alocação de capital visando universalização	Eficiência na gestão
R022	SUSTENTABILIDADE DO MODELO DE NEGÓCIO	Assegurar portfólio sustentável de concessões	Valor ao acionista
R024	CAPITAL INTELECTUAL	Garantir a excelência na qualidade dos serviços prestados	Eficiência na gestão
R025	SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO	Garantir a excelência na qualidade dos serviços prestados	Eficiência na gestão
R026	SISTEMAS E INFRAESTRUTURA DE TI	Elevar a eficiência operacional do negócio	Eficiência na gestão
R028	CONTRATAÇÕES	Elevar a eficiência operacional do negócio	Eficiência na gestão
R029	SINISTROS	Elevar a eficiência operacional do negócio	Eficiência na gestão
R030	PRIVACIDADE E PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS	Atuar na regulação para maximizar valor	Eficiência na gestão
R040	REGULATÓRIO	Atuar na regulação para maximizar valor	Universalização dos serviços
R041	AMBIENTAL	Atuar na regulação para maximizar valor	Disciplina na execução
R042	TRABALHISTA	Atuar na regulação para maximizar valor	Valor ao acionista
R043	SEGURANÇA PATRIMONIAL	Elevar a eficiência operacional do negócio	Eficiência na gestão
R044	ATAQUES CIBERNÉTICOS	Elevar a eficiência operacional do negócio	Eficiência na gestão
R045	COMUNICAÇÃO	Garantir a excelência na qualidade dos serviços prestados	Eficiência na gestão
R047	GESTÃO DE ATIVOS	Elevar a eficiência operacional do negócio	Eficiência na gestão
R057	CONFLITO DE INTERESSES, SUBORNO, FRAUD OU CORRUPÇÃO	Atuar na regulação para maximizar valor	Eficiência na gestão
R058	GESTÃO DE ENERGIA	Elevar a eficiência operacional do negócio	Qualidade do serviço

Fonte: Gerência de Riscos - GNRS

A matriz de riscos corporativos da Copasa possui 29 riscos classificados conforme sua natureza: operacional, estratégica, *compliance* ou financeira, e, para 26 deles, há o monitoramento do apetite por meio dos indicadores.

A gestão de riscos corporativos é um elemento essencial para a sustentabilidade e o crescimento de qualquer organização. No caso da Copasa, é fundamental que os riscos estejam em plena consonância com o mapa estratégico da Companhia (Figura 2), pois somente assim é possível garantir coerência entre os objetivos de longo prazo e as ações de mitigação de ameaças.

Figura 2 – Mapa Estratégico da Copasa



Fonte: Diretoria Adjunta Gestão Estratégica de Regulação da Copasa - DRGE

Quando os riscos são tratados de forma integrada à estratégia, a empresa consegue direcionar seus recursos para o que realmente impacta seus resultados, evitando esforços dispersos e fortalecendo sua capacidade de enfrentar adversidades. Esse alinhamento promove eficiência na gestão, aumenta a resiliência corporativa e reforça a credibilidade perante investidores, clientes e demais *stakeholders*.

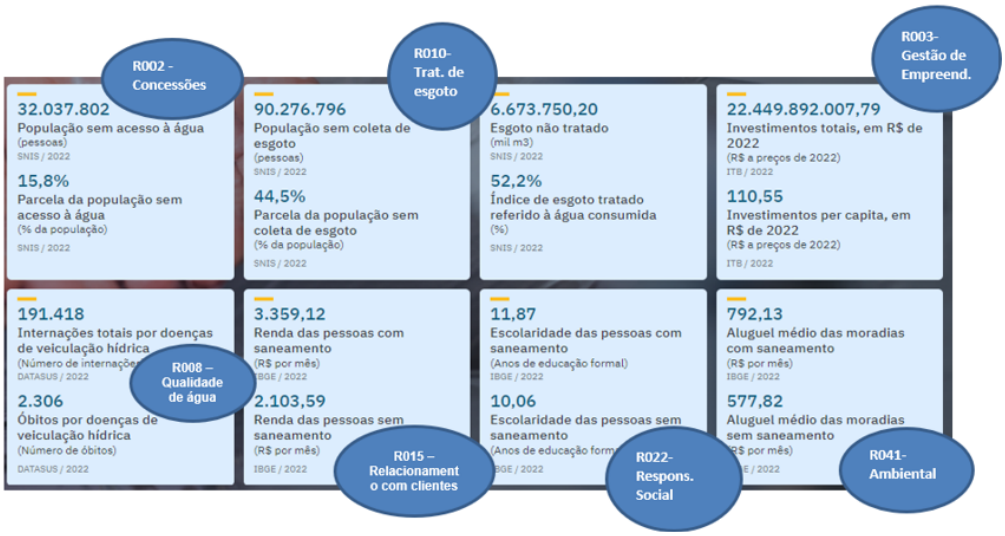
Além disso, considerar os riscos como parte da estratégia abre espaço para a inovação, já que a Companhia passa a antecipar tendências e se posicionar de maneira competitiva no mercado. Em síntese, os riscos corporativos não devem ser vistos como barreiras isoladas, mas como componentes estratégicos que, quando bem alinhados, asseguram que a Copasa prospere de forma sustentável e consistente.

A gestão de riscos surge como um processo contínuo e sistemático, essencial para a identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos enfrentados por uma organização em suas operações, projetos ou atividades. Estabelecendo controles eficazes, o gerenciamento de riscos visa não apenas proteger os recursos, a reputação e as obrigações da organização, mas também otimizar sua eficácia na realização dos objetivos (Berkan Consultoria e Auditoria - www.berkan.com.br).

Desta forma, é imprescindível a implantação da gestão de riscos no setor de saneamento, bem como sua personalização, pois, esse setor é um dos serviços essenciais para o desenvolvimento, saúde e economia. A sua continuidade, a proteção ambiental, a eficiência financeira e a segurança jurídica e regulatória de todos os entes envolvidos neste setor, necessitam de gerenciamento de riscos implementado e efetivamente instituído.

De acordo com dados do *site* Trata Brasil, o país tinha, em 2022, 32 milhões de brasileiros sem acesso à água, mais de 90 milhões de pessoas sem coleta de esgoto e somente 52% do esgoto era tratado, o que significa um enorme desafio para que o saneamento básico chegue a todos os brasileiros. Portanto, a prática do monitoramento estratégico do apetite a riscos é altamente replicável às demais empresas do setor de saneamento, e inclusive foi alvo de *benchmarking* em 2023 pela Embasa e Cemig, contribuindo não só para a universalização do saneamento, mas também para que a população tenha um serviço de maior qualidade, impactando na redução de problemas causados pela falta do saneamento, à sociedade e ao meio ambiente. Na Figura 3 podemos identificar os riscos tratados pela Companhia e que estão diretamente e indiretamente relacionados com essas questões.

Figura 3 – Dados *site* Trata Brasil relacionados aos riscos corporativos da Copasa



Fonte: *Site* Trata Brasil

OBJETIVOS

- Monitorar os riscos corporativos de forma estratégica para alcance dos objetivos.
- Estruturar indicadores de riscos corporativos com metas e limites críticos.
- Apoiar a tomada de decisão das lideranças com informações estruturadas.
- Fortalecer a governança e a aderência da Companhia às diretrizes *ESG*.
- Replicar boas práticas de gestão de riscos no setor de saneamento.

METODOLOGIA UTILIZADA

A prática foi concebida com base na metodologia *PDCA*, *benchmarking* com empresas do setor e revisão da matriz de riscos. Foram realizadas reuniões com proprietários de riscos, treinamentos *online*, pesquisas internas e aprovação de indicadores pela alta administração. O monitoramento utiliza relatórios em *BI* e *dashboards*, com reporte trimestral.
Para a construção desta prática na Copasa o planejamento seguiu as etapas constantes na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Etapas do planejamento de implantação da prática

Etapas	Atividades	Responsável	Quando
Oportunidade	Necessidade de ter um acompanhamento mais efetivo dos riscos	GNRS	2019
	Levantamento de dados, números relativos aos processos	GNRS e proprietários de risco	2020 – 2021
	Recomendação para elaboração de indicadores	Consultoria	2021
Busca de Solução	Pesquisas e estudos sobre como tornar o processo mais efetivo	GNRS	2014 – 2021
	Realização de Benchmarking: Cemig, Compesa, Corsan, Sanepar e Sabesp	GNRS	2014 – 2021
Construção	Reuniões com proprietários de riscos	GNRS	2020 – 2024
	Criação da linha de tendência e ponto de alerta	GNRS	2022
	Definição de termos essenciais para a prática (glossário)	GNRS	2023
	Revisão do Manual de Gestão de Riscos Corporativos descrevendo a prática	GNRS	2023
	Elaboração de formulário de Estruturação de Indicadores	GNRS	2021/2023
Implantação	Reuniões no Comitê de *Compliance* e Riscos	SPCP/GNRS e proprietários	continuo
	Aprovação do apetite: indicadores com meta e limite crítico	Conselho de Administração (CA)	2021 – 2024
	Acompanhamento contínuo dos resultados por meio de BI (Business Intelligence), relatório de reporte, software de riscos, etc.	GNRS/Proprietários/ CA	2021 – 2024
Aprimoramento	Estabelecimento de diretrizes quando da violação do limite crítico	GNRS/CA	2023

Fonte: Gerência de Riscos – GNRS

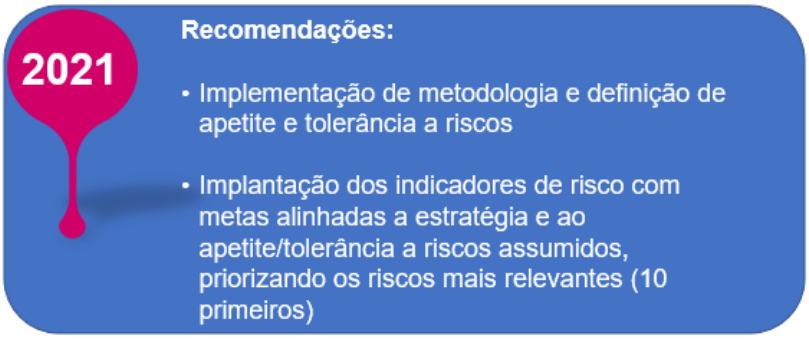
Em 2020 a GNRS iniciou os trabalhos junto aos proprietários de 6 riscos corporativos (Figura 4), o trabalho também foi alvo de avaliação por consultoria externa que analisou o processo de gestão de riscos em 2021 (Padrão Gerencial PGP-PRE-034/5), e reforçou a necessidade de criação de indicadores de riscos, inicialmente para os 10 riscos priorizados (Figura 5).

Figura 4 – Criação de indicadores em 2020

INDICADORES-CHAVE DE RISCO - (KRI)			
Risco	Qtde Indicador Principal	Qtde Indicador Acessório	Status
R001 Base de Ativos	01	00	Em execução
R002 Concessões	01	00	Em implementação
R003 Empreendimentos	01	00	Em implementação
R004 Escassez de Água	01	01	Em implementação
R005 Geração de Receita	01	05	Em implementação
R008 Qualidade da Água	01	00	Em execução

Fonte: Gerência de Riscos - GNRS

Figura 5 – Recomendações da consultoria externa em 2021



Fonte: Relatório final da Aquila Consultoria

Ainda na fase de planejamento do projeto, a GNRS identificou os obstáculos que a implantação desta prática poderia encontrar, devido a esses obstáculos, a implantação do monitoramento foi realizada buscando demonstrar a sua importância para o alcance dos objetivos estratégicos da Companhia, trabalhando com a melhor informação disponível e aprimorando de maneira contínua (Quadro 1).

Quadro 1– Obstáculos para implantação da prática

OBSTÁCULOS
Colocar o monitoramento do risco dentro das atividades já desempenhadas pelas unidades e não como um "algo" a mais
Conhecimento insuficiente sobre o processo de gestão de riscos e sobre indicadores de riscos (KRI's) pela Cia
Insuficiência de informações e dados para criação de indicadores
Dificuldades na criação de indicadores que possam dar previsibilidade
Ter dados de indicadores confiáveis, já que muitos estão em ambientes diferentes e pulverizados entre controles manuais e eletrônicos
Ausência de um repositório informatizado dos indicadores

Fonte: Gerência de Riscos - GNRS

A sistemática do projeto seguiu as etapas constantes na Tabela 2. O planejamento da prática de monitoramento do apetite a riscos, fez parte do Plano Anual de Atividades da Superintendência de *Compliance* – SPCP, e está em consonância com seu Regimento Interno, apoiando as melhores práticas de governança. A seguir, o detalhamento das principais atividades da sistemática de implantação dessa prática:

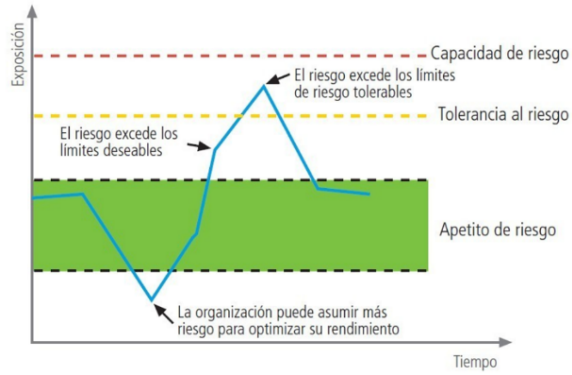
1. A GNRS levantou dados junto aos proprietários e produziu um documento chamado "roteiro para avaliação dos riscos", (encaminhado por e-mail, em 2020) neste roteiro, foram colocadas informações importantes, sendo possível identificar o cenário e contexto de cada risco constante na Matriz da Companhia;
2. Outra atividade relevante foi a revisão da Matriz de Riscos em 2020, atualizando os riscos após um período de maturação;
3. Foi realizada uma sequência de reuniões com cada proprietário de risco, explicando sobre a importância de estruturar indicadores (todas as reuniões foram registradas em Ata);
4. Reuniões mensais do Comitê de *Compliance* e Riscos - CCR, sempre com a participação de um membro da Diretoria, ressaltando a importância da Gestão de Riscos. Como exemplo, temos a fala do Diretor Financeiro que comentou *"sobre a relevância dos indicadores de riscos, que desempenham um papel importante para*

a Copasa. Por meio deles será mensurado o nível de exposição da empresa a cada risco, orientando de forma mais robusta e assertiva a tomada de decisão, inclusive quanto aos cenários interno e externo";

5. Envio de pesquisas por meio do *Google Forms*, para buscar um alinhamento de entendimento sobre o processo na Companhia e como forma de captar as necessidades das partes interessadas sobre gestão de riscos, assim como a estruturação dos indicadores;
6. Definição do ponto focal para cada risco, este empregado auxilia o proprietário do risco no monitoramento das ações de tratamento e dos indicadores;
7. Para integrar a prática na cultura da Companhia foram (e são) realizados treinamentos *online* para toda a Copasa e disponibilizados na Intranet, o objetivo aqui é, também, mostrar os resultados dos indicadores buscando melhorias onde não estiverem satisfatórios;
8. Elaboração da Nota Técnica NT:01/2021 e encaminhamento aos órgãos de governança para a aprovação dos primeiros indicadores (2021);
9. O acompanhamento dos resultados dos indicadores é feito pelos proprietários, pontos focais e GNRS com a retirada de relatórios no *BI*, planilhas eletrônicas e software de riscos. A GNRS analisa essas informações e produz o Relatório de Reporte trimestral a alta administração (Figura 11);
10. Os indicadores passam por avaliação constante, tanto dos proprietários, como da GNRS e da alta administração, que solicitam correções quando necessário.

Durante os trabalhos foram realizados *benchmarking* e consultas bibliográficas, como o relatório do Instituto dos Auditores Internos da Espanha de 2013, que trazia informações sobre a definição e implantação de apetite a risco, bem como um modelo gráfico (Figura 6), mas sem exemplos práticos de como esta metodologia funcionava e era efetiva para os processos de uma organização.

Figura 6 – Modelo gráfico de indicador



Fonte: Relatório do Instituto de Auditoria da Espanha

Outra referência bibliográfica foi a ABNT NBR ISO 31000:2018, para integração da governança e do processo decisório, e criação de mecanismos para comprometimento da alta administração por meio da prática de monitoramento estratégico do apetite a riscos.

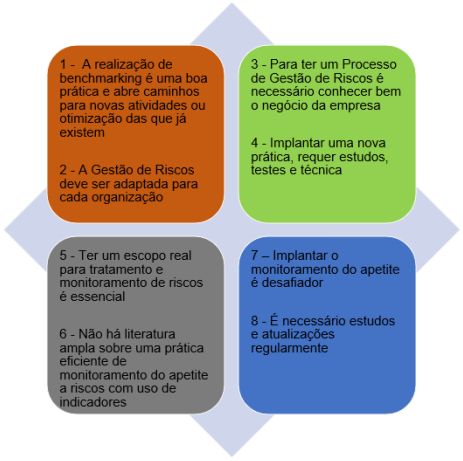
No Quadro 2 relacionamos um dos *benchmarkings,* realizados em 2020, para obter informações de como as empresas tratavam a questão do apetite a riscos, daquelas que abordavam o assunto em sua política de gestão de riscos, não possuíam *Key Risk Indicator - KRI* (Indicador-Chave de Risco) ou não realizavam a prática como construída na Copasa. Após a realização dos *benchmarkings*, a GNRS partiu para conversas e testes internos para definir como a prática poderia ser construída, utilizada e traria resultados para a Companhia. A Figura 7, lista as lições aprendidas após os vários estudos realizados.

Quadro 2 – Resposta *benchmarking*

Empresa	Apetite a Risco
BSE Baixada Santista Energia (S/A) Controladora: Petrobras	Não aborda o assunto
EMBRAER	Não aborda o assunto
OI S/A	Não aborda o assunto
SANEPAR	Não aborda o assunto
SABESP	Item 8.1 da Política
EMBASA	Não aborda o assunto
IGUÁ Saneamento S/A	Item 4.1 da Política
SANESUL	Não aborda o assunto
CONAB	Não aborda o assunto
Vale do Rio Doce	Pág. 3 VALE POL-0009-G-Politica-de-Gestao-de-Riscos_Rev06_P.pdf
PRODEMGE	Não aborda o assunto
CORSAN	Não aborda o assunto
SANASA	Não aborda o assunto
CAGECE	Subitem 6.3 da Política

Fonte: Gerência de Riscos - GNRS

Figura 7 – Lições aprendidas com *benchmarking*



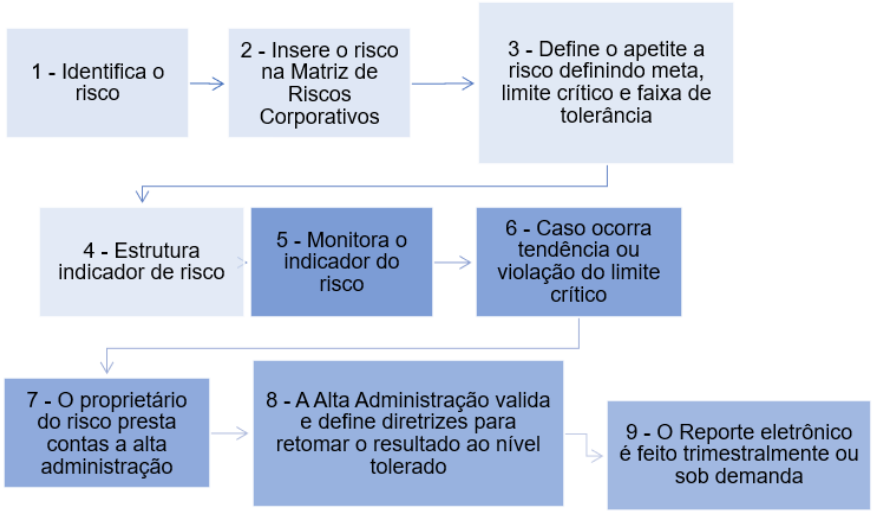
Fonte: Gerência de Riscos - GNRS

Conforme fluxo apresentado na Figura 8, a prática do monitoramento agrega algumas etapas para iniciar o processo de monitoramento como: (1) identificação do risco, a partir da análise das suas causas e consequências, do cenário, dos controles existentes para "barrar" estes riscos, (2) inserção do risco na Matriz de Riscos Corporativos, definição (com critérios específicos) do nível de criticidade dos riscos, (3) definição do apetite com meta, limite crítico e faixa de tolerância, e (4) estruturação dos respectivos indicadores. A descrição da prática consta no Padrão Gerencial PGP-PRE-034/5 e no Manual de Gestão de Riscos, disponíveis a todos os empregados na Intranet.

Em suma, na prática de monitoramento estratégico do apetite, os riscos são (5) monitorados por meio dos indicadores de riscos e acompanhados de acordo com a frequência de apuração do resultado, (6) caso haja tendência ou violação do limite crítico estabelecido, (7) o proprietário do risco elabora apresentação com a justificativa e medidas contingenciais, presta contas à Diretoria Executiva ao Conselho de Administração, (8) neste momento a alta administração valida as medidas propostas e define as diretrizes mais adequadas para que o indicador retome o resultado esperado para apoiar o alcance dos objetivos estratégicos.

No intuito de tornar o processo mais efetivo e melhorar a comunicação entre as partes e o acompanhamento dos resultados, (9) é feito periodicamente o reporte de riscos, que é a emissão de relatório executivo com as principais informações sobre o comportamento dos riscos contemplando resultado de indicadores, medidas de tratamento ou outras ações importantes para mitigação dos riscos.

Figura 8 – Fluxo Monitoramento do Apetite a Risco



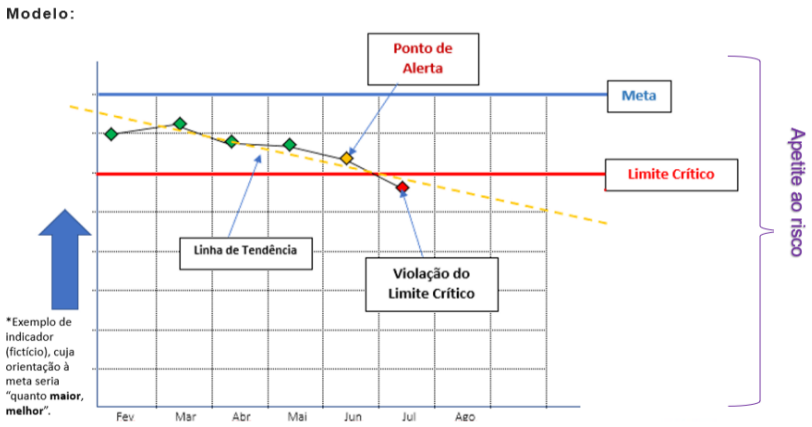
Fonte: Gerência de Riscos - GNRS

Antes da implantação da prática, os riscos identificados eram acompanhados somente pela execução das medidas de tratamento, o que não permitia ver se as ações estavam sendo efetivas ou não. Após implantação do monitoramento estratégico do apetite (conforme fluxograma acima), o reflexo da efetividade das medidas de tratamento é visto no resultado dos indicadores, que podem ser positivos ou negativos, neste último caso, demonstrando que algo precisa ser corrigido no plano de resposta ao risco.

A prática do monitoramento estratégico do apetite a risco fecha a etapa do processo de gestão de riscos, produzindo informações que auxiliam outras duas etapas vistas no ciclo de gestão de riscos, constante na ABNT NBR ISO 31000:2018: o tratamento dos riscos e registro e relato, por meio do Reporte Trimestral à alta administração.

O conjunto de elementos apresentados na Figura 9 forma o que chamamos de apetite ao risco, que é o nível tolerável de risco que a Copasa admite na busca de seus objetivos. O diferencial desta prática inédita está no estabelecimento do limite crítico, linha de tendência e ponto de alerta do indicador, mas também no caminho percorrido quando há a violação do limite crítico, que no caso, é a prestação de contas aos órgãos de governança das justificativas de violação e ações contingenciais necessárias de curto e médio prazos.
a) limite crítico - ponto em relação ao desempenho não tolerado, medido pelos indicadores de risco. Desvios relevantes indicam a necessidade de adoção de ações corretivas, aplicadas de maneira oportuna, suficientes para minimizar eventuais perdas e que deve ser reportado à instância superior;
b) linha de tendência - mostra se o comportamento do indicador do risco está dentro do nível tolerado ou se está indo em direção ao limite crítico;
c) ponto de alerta - sinal de que o resultado do indicador está prestes a violar o limite crítico, neste ponto, medidas preventivas precisam ser planejadas para que o risco não se materialize ou, caso isto ocorra, as perdas sejam minimizadas.

Figura 9 – Modelo gráfico de indicador de risco

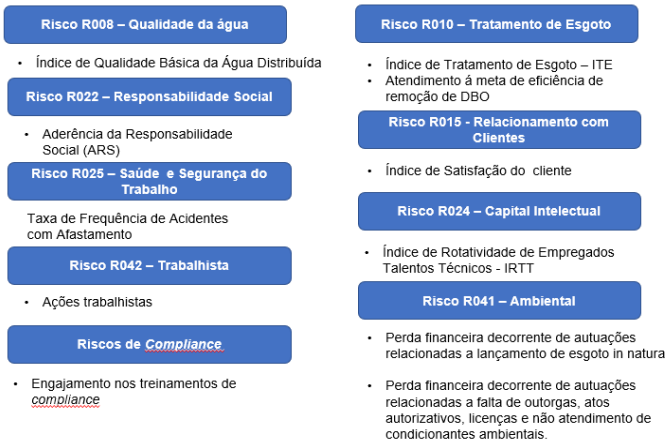


Fonte: Manual de Gestão de Riscos Corporativos da Copasa

Para o monitoramento do apetite são utilizados os dados dos indicadores por meio de planilhas eletrônicas e do *Business Intelligence – BI*, disponível no Portal de Informações – Intranet. Esses dados, a partir de julho/2024, passaram a ser lançados no *Software* de Gestão de Riscos. Este sistema elabora *dashboards* e envia pesquisas facilitando as análises e o monitoramento dos resultados, tais pesquisas são realizadas, periodicamente, também pelo *Google Forms*, objetivando captar as necessidades dos usuários da prática para aprimorar o procedimento.

Alinhada ao compromisso da Copasa de "Cuidar da água, universalizar o saneamento e gerar valor para a sociedade" e com o olhar para o desenvolvimento sustentável podemos observar que a prática contribui para que as ações de tratamento dos riscos ligados aos compromissos da agenda *ESG (Environmental, Social and Governance)* sejam mais eficientes e que ao realizar o monitoramento do apetite, caso haja necessidade a "rota" pode ser recalculada. Os indicadores monitorados em relação à agenda *ESG* estão apresentados na Figura 10.

Figura 10 – Riscos e indicadores *ESG*



Fonte: Gerência de Riscos - GNRS

No intuito de exemplificar a aderência à responsabilidade social, podemos citar o risco "R041 – Ambiental-Práticas ambientais tratadas inadequadamente ou em desacordo com a legislação vigente" que podem causar danos a pessoas e ao meio ambiente. Este risco é monitorado pela Companhia por meio de cinco indicadores, dentre eles o indicador "Perda financeira decorrente de autuações relacionadas a lançamento de esgoto *in natura*", cuja função é acompanhar a evolução dos impactos financeiros causados pela emissão de autos de infração, pelo não atendimento da Copasa de requisitos legais relacionados a lançamento de esgoto *in natura*.

Caso este risco não seja monitorado e tratado pode trazer prejuízos financeiros, de imagem, ao meio ambiente e à população. Os autos de infração aplicados à Companhia em 2025 somam aproximadamente R$ 14 milhões por lançamento de esgoto *in natura* em desacordo com a legislação.

Outro exemplo que podemos citar é com relação ao risco R008 – Qualidade da água que possui como indicador principal o "Índice de Qualidade Básica da Água Distribuída" (em relação ao valor máximo permitido). Os parâmetros utilizados para cálculo desse indicador são, em sua maioria, indicadores de contaminação causada pelo lançamento de esgotos domésticos, dentre eles: os *coliformes termotolerantes*, que de acordo com pesquisa no *site* "Portal da qualidade das águas", não causa doença, mas sua presença em grandes números indica a possibilidade da existência de microrganismos patogênicos que são responsáveis pela transmissão de doenças de veiculação hídrica, como disenteria bacilar e cólera. O risco R008 – Qualidade da água, está ligado ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável - ODS nº 6 (Água potável e saneamento) e diretamente relacionado à saúde da população.

Portanto, estes riscos precisam ser monitorados e tratados, dada a importância do seu aspecto promotor para o desenvolvimento sustentável nos princípios de saúde, economia, ambiental e social.

O monitoramento do apetite é realizado continuamente, com reporte trimestral eletrônico (Figura 11) de todos os riscos aos órgãos de governança, por meio de relatório executivo, elaborado pela GNRS junto com os proprietários de risco.

Figura 11 – Reporte de Gestão de Riscos Corporativos da Copasa



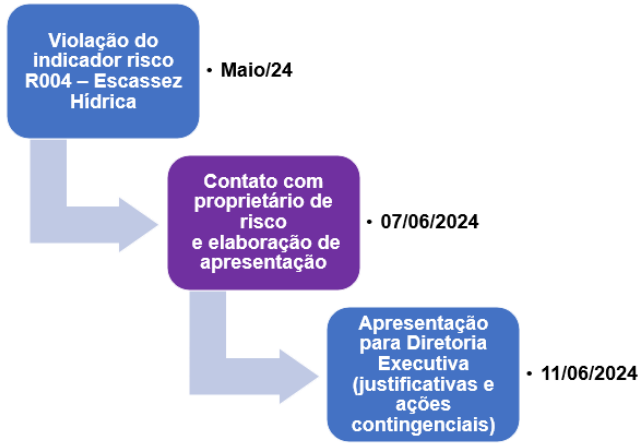
Fonte: Gerência de Riscos - GNRS

Os indicadores demonstram a tendência de comportamento dos riscos, caso tendam à materialização, o monitoramento permite a estruturação de ações preventivas que mitiguem o risco, e caso haja violação do limite crítico, possibilitam implementar ações contingenciais para que retorne ao nível tolerável e propicie o alcance dos objetivos estratégicos da Copasa.

Ao definir o apetite ao risco fica estabelecido o nível de exposição que a Companhia admite para cada risco e caso a violação ocorra, o proprietário deve providenciar reporte à alta administração, contemplando, necessariamente as justificativas de violação, assim como as ações contingenciais de médio e curto prazos, para que o indicador volte ao nível de apetite tolerado.

Constam dois caminhos, que são ágeis, com a utilização da prática de monitoramento:
a) primeiro, quando de maneira preventiva é identificado, por meio da linha de tendência, a possibilidade de violação, o proprietário é alertado (ponto de alerta), para que ações sejam realizadas e evite a materialização do risco;
b) segundo, caso haja a ocorrência da violação do limite crítico, o proprietário do risco é notificado para que a apresentação aos órgãos de governança seja realizada, com as medidas contingenciais de curto e médio prazos necessários para retornar o indicador ao nível tolerável, objetivando o alcance da meta (Ex. Figura 12).

Figura 12 – Fluxo de violação



Fonte: Gerência de Riscos - GNRS

Nos dois casos, sejam preventivas ou corretivas, as ações são iniciadas imediatamente.

Caso haja necessidade de incluir um novo risco na Matriz, que pode ser identificado pelo proprietário na análise do seu processo, pela GNRS, alta administração ou qualquer empregado da Companhia (por meio do formulário de Notificação de Riscos, disponível na Intranet), o mesmo é avaliado pela GNRS e Proprietário, se considerado pertinente é levado para reunião do Comitê de *Compliance* e Riscos e para aprovação dos órgãos de governança.

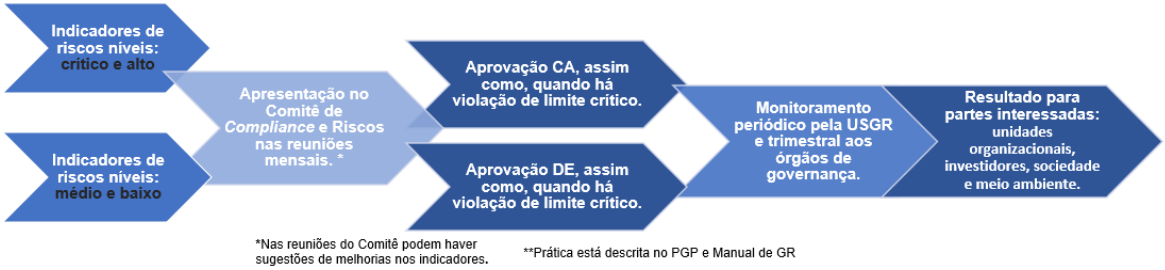
Quando há necessidade de qualquer alteração nos indicadores, seja de meta, limite crítico, etc., a GNRS analisa e sugere a apresentação em reunião do Comitê de *Compliance* e Riscos para sugestões, logo após, é encaminhado para aprovações dos órgãos de governança.

O monitoramento estratégico do apetite a riscos é aplicado em toda Copasa, abrangendo as demais áreas da Companhia. A prática associa-se ao processo de Governança e contribui para o atingimento dos objetivos estratégicos da Copasa.

A estruturação dos indicadores de riscos que antes não existiam na Companhia, tinha como meta inicial ter indicadores para os 10 principais riscos da Copasa, ao final de 2021, 7 riscos possuíam indicadores, em 2022, 13 riscos e em 2025/2026, 26 riscos corporativos, dos 29 identificados, com indicadores de risco, ou seja, aproximadamente 90% da meta final (100%).

Após sua criação, os indicadores seguem o fluxo apresentado na Figura 13, destaca-se que todas as reuniões do Comitê de *Compliance* e Risco são registradas em ata, as aprovações possuem a documentação pertinente, assim como o monitoramento e a prestação de contas.

Figura 13 – Fluxo dos indicadores de risco



Fonte: Gerência de Riscos - GNRS

Pode-se dizer que a abrangência desta prática se estende além da Companhia, uma vez que as ações executadas para mitigação dos riscos e os resultados alcançados pelos indicadores têm impacto direto e indireto para os investidores, sociedade, saúde, economia e meio ambiente, conforme demonstrado no decorrer deste relatório.

O monitoramento do apetite a riscos está totalmente alinhado ao Mapa Estratégico da Copasa e possui sua prática descrita no Padrão Gerencial PGP-PRE-034/5, no item 5.3.2.7.2 Apetite a Riscos do Manual de Gestão de Riscos, além de estar presente na Política de Gestão de Riscos da Companhia, disponíveis a todos os empregados no sistema interno SISPAD e na página da Gestão de Riscos na Intranet.

A Política de Gestão de Riscos Corporativos (POL-CSMG-2014_001/6), possui, dentre outras, as seguintes diretrizes:
a) identificar e tratar os riscos de forma a oferecer garantia razoável do cumprimento dos objetivos estabelecidos no Mapa Estratégico da Companhia;
b) assegurar o monitoramento e a análise crítica do próprio gerenciamento de riscos como parte integrante de um processo contínuo de melhoria da governança corporativa.

O monitoramento estratégico do apetite a riscos foi implantado em 2021, possuindo 04 ciclos da prática, e desde então os indicadores foram sendo elaborados, acompanhados e aprimorados para 26 riscos corporativos dos 29 que constam na Matriz de Riscos da Copasa (os demais estão em desenvolvimento).

Anualmente é feita a análise crítica do processo de gestão de riscos, e dentre as atividades desempenhadas e constantes no Planejamento Anual da Superintendência de *Compliance* (que é aprovado pelo Conselho de Administração), está prevista a revisão dos indicadores de riscos que definem o apetite tolerado pela Companhia. Esta revisão visa verificar se o indicador está realmente contribuindo para a mitigação dos riscos.

Nesta reunião, além da revisão é reforçada a importância da prática para o alcance dos objetivos estratégicos da Companhia e de como tornar o processo cada vez mais efetivo, este é um exemplo de que a prática está em constante aprimoramento, conforme demonstrado na Tabela 3, que traz outros pontos aprimorados da prática desde a sua implantação. Obs.: mesmo sendo anual, devido ao dinamismo do processo, atualizações podem ocorrer sempre que necessário.

Tabela 03 – Aprimoramento da prática

Item	Atividades	Quando
1	Reformulação do Formulário de Estruturação do Indicador	2022
2	Criação da linha de tendência e ponto de alerta, que não havia para os primeiros indicadores	2022
3	Envio de pesquisas pelo Google Forms	periodicamente
4	Criação do fluxo que é seguido quando da violação do limite crítico	2023
5	Estabelecimento da diretriz de apresentações ao Conselho de Administração das justificativas de violação	2023
6	Contratação de novo software para dar celeridade ao monitoramento do apetite a riscos	2023
7	Avaliação anual (interna ou externa) evolução da maturidade do processo de Gestãod e Riscos da Cia	2019-2025
8	Criação de BI de Gestão de Riscos	2026
9	Revisão da prática e dos indicadores	continuamente

Fonte: Gerência de Riscos - GNRS

Com o amadurecimento da prática e dos indicadores, pode ser identificada a necessidade de ajustes, alguns indicadores já tiveram seus patamares alterados, como por exemplo, o indicador que mede a Satisfação do Cliente, do risco R015 Relacionamento com Clientes, que na sua origem tinha um limite crítico de 74,5%, mas após analisar o comportamento do risco, verificou-se a necessidade de alteração para 70%, tornando a gestão desse apetite mais adequada para o processo. A adequação do indicador foi apresentada em reunião da Diretoria Executiva de julho/2024.

O principal indicador de efetividade desta prática é a quantidade de indicadores estruturados desde a sua implantação (≅90% da meta), o que permite o monitoramento mais assertivo dos riscos corporativos.

Outra maneira de avaliar a efetividade é a evolução da maturidade do processo de GR que passa por uma avaliação anual (interna ou externa), utilizando como referência a metodologia do Tribunal de Contas da União – TCU, e foi melhorando ao longo do tempo.

Gráfico 01 – Evolução da Maturidade do processo de Gestão de Riscos da Copasa



Fonte: Gerência de Riscos - GNRS

No ano de 2023 a avaliação da consultoria externa que usou o mesmo método do TCU, classificou o processo no nível avançado (Nota 84,21% - Gráfico 1)**.** O monitoramento estratégico do apetite a riscos foi fundamental para que houvesse evolução no processo de gestão de riscos, assim como melhorias nos demais processos da Companhia. Dentre os critérios de avaliação da Consultoria, na "dimensão resultados" consta o item:

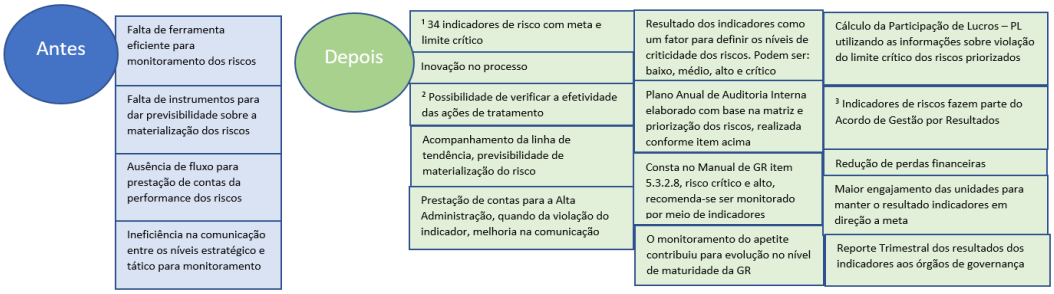
- Estão identificados, avaliados e sob tratamento e monitoramento os principais riscos relacionados a cada objetivo, meta ou resultado chave pretendido de todas as áreas, funções e atividades relevantes para a realização dos objetivos-chaves da organização, com o desempenho sendo comunicado aos níveis apropriados da administração e da governança.

A nota total de maturidade obtida demonstra a importância e contribuição dessa prática, pois ela monitora os riscos, auxilia na avaliação do desempenho dos processos e os resultados são reportados aos níveis apropriados da administração e da governança, conforme estabelecido no item avaliado pela consultoria externa.

RESULTADOS OBTIDOS

De acordo com dados apresentados no relatório final de avaliação da maturidade do processo de gestão de riscos pela consultoria externa, 55% das 154 empresas pesquisadas não possuíam ferramentas ou *softwares* para utilizar indicadores para avaliação dos seus riscos. Neste sentido, consideramos a prática, aqui apresentada, como uma inovação competitiva para a Copasa, visto que ≅90% dos riscos corporativos da empresa são monitorados por meio dos indicadores, trazendo vários ganhos para a organização, como pode ser visto no Quadro 3 e nos itens logo a seguir.

Quadro 03 – Benefícios com a implantação da prática



Fonte: Gerência de Riscos - GNRS

Além dos destaques do Quadro 3, seguem outros resultados obtidos entre os anos 2021 e 2025:

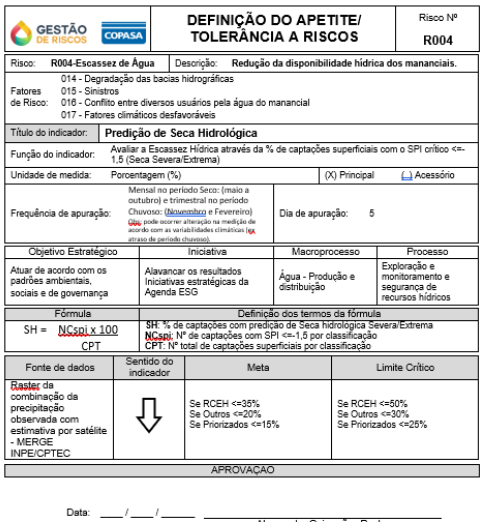
1. Criação de indicador inédito no mercado:

Risco R004 Escassez Hídrica: indicador Predição de Seca Hidrológica:

a) Em novembro/2023 foi elaborado pela Copasa em parceria com UFMG que desenvolveu um estudo para a definição de Metodologia para Avaliação da Vulnerabilidade dos SAA em Relação à Escassez Hídrica (Figura 14);

b) É um indicador inovador pois permite à Companhia ter uma previsibilidade de escassez hídrica, possibilitando que, ações mitigatórias mais efetivas sejam implementadas, com efeito imediato, evitando racionamento nas localidades eventualmente impactadas.

Figura 14 – Indicador de risco de Predição de Seca hidrológica



GESTÃO DE RISCOS / COPASA	DEFINIÇÃO DO APETITE/ TOLERÂNCIA A RISCOS	Risco Nº R004

Risco:	R004-Escassez de Água	Descrição:	Redução da disponibilidade hídrica dos mananciais.
Fatores de Risco:	014 - Degradação das bacias hidrográficas 015 - Sinistros 016 - Conflito entre diversos usuários pela água do manancial 017 - Fatores climáticos desfavoráveis		
Título do indicador:	Predição de Seca Hidrológica		
Função do indicador:	Avaliar a Escassez Hídrica através da % de captações superficiais com o SPI crítico <=-1,5 (Seca Severa/Extrema)		
Unidade de medida:	Porcentagem (%)	(X) Principal	( ) Acessório
Frequência de apuração:	Mensal no período Seco: (maio a outubro) e trimestral no período Chuvoso: (Novembro e Fevereiro) Obs. pode ocorrer alteração na medição de acordo com as variabilidades climáticas (ex. atraso do período chuvoso).	Dia de apuração:	5

Objetivo Estratégico	Iniciativa	Macroprocesso	Processo
Atuar de acordo com os padrões ambientais, sociais e de governança	Alavancar os resultados Iniciativas estratégicas da Agenda ESG	Água - Produção e distribuição	Exploração e monitoramento e segurança de recursos hídricos

Fórmula	Definição dos termos da fórmula
SH = NCspi x 100 / CPT	SH: % de captações com predição de Seca hidrológica Severa/Extrema NCspi: Nº de captações com SPI <=-1,5 por classificação CPT: Nº total de captações superficiais por classificação

Fonte de dados	Sentido do indicador	Meta	Limite Crítico
Raster da combinação da precipitação observada com estimativa por satélite - MERGE INPE/CPTEC	⇩	Se RCEH <=35% Se Outros <=20% Se Priorizados <=15%	Se RCEH <=50% Se Outros <=30% Se Priorizados <=25%

APROVAÇÃO

Data: ___/___/_____

Fonte: Gerência de Riscos - GNRS

2. Redução de perda financeira para a Companhia, conforme exemplo abaixo:
Risco R010 Tratamento de Esgoto: indicador Eficiência na Remoção de DBO – ERD:
a) Violação do limite crítico (93,5%) no ciclo tarifário que se iniciou em agosto/2022, indicando possibilidade de perda financeira no fator X de aproximadamente R$ 23,8MM;
b) Apresentação Conselho de Administração em março/2023 das ações mitigatórias implementadas e programadas, visando trazer o risco para o nível admitido pela Companhia e reduzir o impacto para o negócio;
c) Realização de reuniões com a Diretoria de Operação (DOP) para desdobramento das ações nas unidades operacionais;
d) Redução da perda financeira para a Companhia, ao final do ciclo tarifário (agosto/2023), para ≅ R$5,5 MM.

Portanto, esta prática é inédita, pois mesmo com as pesquisas e *benchmarking* realizados, não foi identificado o monitoramento do apetite a riscos como é feito na Copasa.

O monitoramento de riscos que utiliza instrumentos como indicadores, com limite crítico, linha de tendência e ponto de alerta, definição do apetite e do nível de exposição tolerado para cada risco aprovado pela alta administração, torna essa prática crucial para a Companhia e um diferencial competitivo, pois esse monitoramento interfere no desempenho dos processos e na qualidade dos serviços prestados, o que reflete no resultado operacional financeiro e na satisfação dos clientes.

Como exemplo, destacam-se os resultados obtidos dos indicadores relativos aos riscos de R005 – Proteção da Receita e R015 – Relacionamento com Clientes apresentados em set/2024 na Semana do cliente, abordando especialmente a gestão de riscos. Analisando os 3 indicadores do risco R005 (ago/2024), podemos verificar que eles estão acima do limite crítico e no indicador Faturamento – Previsto x Realizado, a meta foi até ultrapassada (Figura 15).

Figura 15 – Resultado de indicadores do risco R005

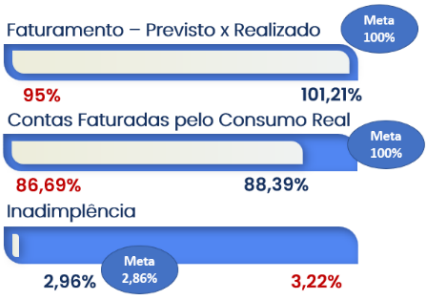
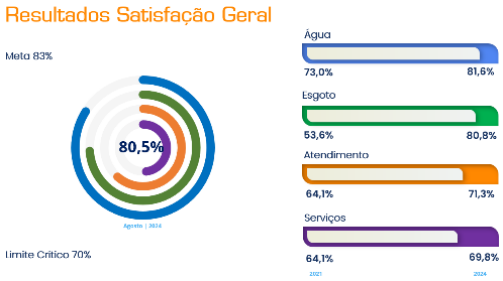


Figura 16 – Resultado de indicadores do risco R015



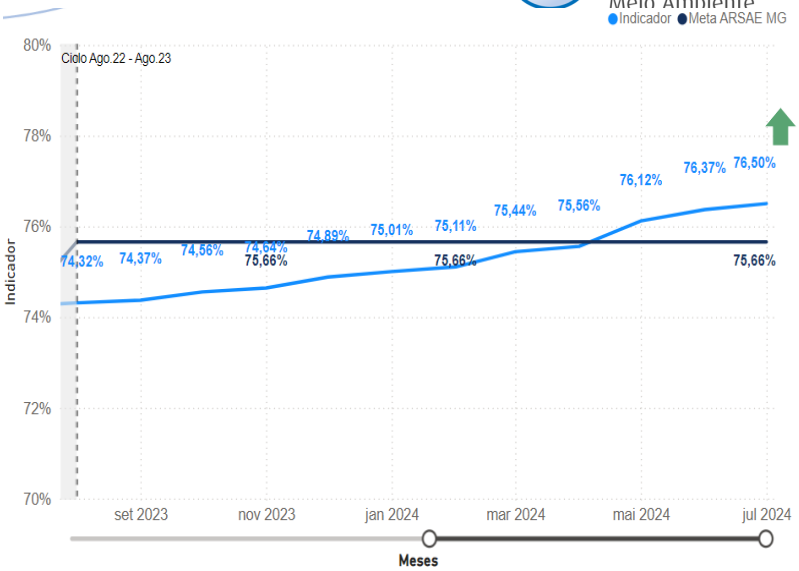
Fonte: Superintendência de Relacionamento com Cliente - SPRC

Já o indicador do risco R015 que mede a Satisfação do Cliente, apresentou melhora significativa se comparado o antes (2021) e o depois (ago/2024) da implantação da prática e está perto de alcançar a meta proposta (83%) (Figura 16).

À medida que temos um apetite estabelecido para os riscos em cada processo, e com as unidades engajadas em atingir as metas e melhorar os resultados, a Companhia se aproxima da sua ambição descrita no Mapa Estratégico, que é "Sermos reconhecidos pela qualidade e amplo acesso aos nossos serviços e pela eficiência das nossas operações".

Outro exemplo que podemos citar é referente ao indicador de risco "Índice de Tratamento de Esgoto" com meta (75,66%), limite crítico (75,58%). Este indicador possui a função de "mensurar o número de economias atendidas com esgoto tratado em relação às economias faturadas com água, nas localidades onde a Copasa detém a concessão de água e de esgoto". A meta deste indicador foi estabelecida pelo órgão regulador ARSAE MG na revisão tarifária de 2021, e como podemos ver no Gráfico 2 o indicador vem apresentando uma crescente e a partir de maio/2024 com resultados superiores à meta, o que é um ponto positivo, visto que no Brasil apenas 52,2% dos esgotos são tratados e no mundo cerca de 53% das escolas não têm acesso a instalações sanitárias (fonte: tratabrasil.org.br), a falta de saneamento interfere diretamente na produtividade e saúde da população.

Gráfico 2 - Índice de Tratamento de Esgoto



Fonte: Diretoria Adjunta Estratégica e Regulação - DRGE

A Companhia possui também o indicador Índice de Cobertura de Água, fundamental para auxiliar na universalização do saneamento, ele é apurado trimestralmente, com acompanhamento mensal dos resultados acumulados (Tabela 4).
No ano de 2025, a cobertura de água manteve-se acima da meta, o que demonstra avanço relevante na expansão do serviço. Esse indicador é referência para a avaliação da sustentabilidade das concessões, sendo essencial para a manutenção dos contratos vigentes e conformidade com os compromissos regulatórios.

Tabela 4 – Índice de Cobertura de água

Cobertura	Meta	Limite Crítico	Resultado Acumulado			
			1º Trim.	2 º Trim.	3 º Trim.	4 º Trim.
Água	99%	99%	99,8%	99,6%	99,4%	99,6%

Fonte: Diretoria Adjunta Estratégica e Regulação - DRGE

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

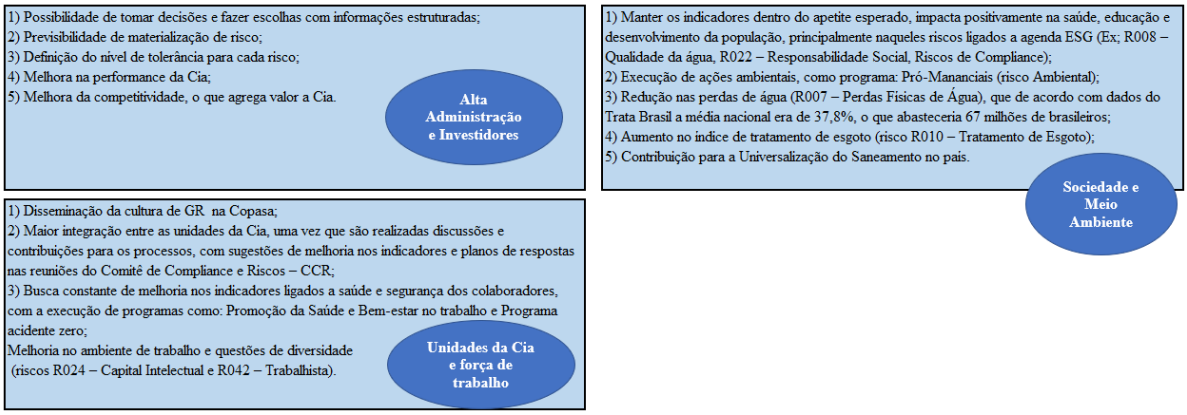
A prática demonstrou elevado grau de originalidade ao incorporar limites críticos, pontos de alerta e linhas de tendência nos indicadores. O uso de tecnologias digitais, como *softwares*, *BI*, *dashboards*, ampliou significativamente a agilidade e a transparência dos processos. Além disso, a replicabilidade da metodologia fortalece o setor de saneamento, contribuindo para a universalização e a qualidade dos serviços, ao mesmo tempo em que reduz impactos ambientais e sociais.

Em síntese, destacam-se os seguintes resultados:

- Estruturação de indicadores para aproximadamente 90% dos riscos corporativos.
- Maior assertividade na mitigação de riscos, com alinhamento aos objetivos estratégicos.
- Definição clara do apetite e da tolerância aos riscos corporativos, estabelecendo metas e limites críticos para todos os indicadores.
- Disseminação da cultura de gerenciamento de riscos por meio de reuniões, treinamentos e materiais disponibilizados na Intranet.
- Melhoria na comunicação interna da Companhia.
- Integração efetiva entre áreas operacionais e estratégicas.
- Apoio qualificado à tomada de decisão, tanto estratégica quanto operacional.
- Acompanhamento periódico da alta administração sobre o gerenciamento dos riscos corporativos.

Adicionalmente, ressaltam-se os benefícios intangíveis percebidos pelas partes interessadas, como o fortalecimento da confiança institucional, o aumento da credibilidade junto à sociedade e a consolidação de uma postura proativa frente aos desafios do setor (Figura 17).

Figura 17 – Benefícios intangíveis



Fonte: Gerência de Riscos – GNRS

CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

O Monitoramento Estratégico do Apetite a Riscos consolidou-se como uma prática inovadora e transformadora dentro da Copasa, trazendo ganhos significativos para a governança corporativa, a sustentabilidade e a eficiência operacional. A experiência demonstrou que a definição clara de limites críticos, pontos de alerta e linhas de tendência nos indicadores fortalece a capacidade da organização de antecipar cenários adversos e agir de forma preventiva, evitando a materialização de riscos que poderiam comprometer tanto os resultados financeiros quanto a imagem institucional. Além disso, a prática contribuiu para a disseminação da cultura de riscos em todas as áreas da Companhia, promovendo maior integração entre os níveis estratégico e operacional e garantindo que as decisões sejam tomadas com base em informações estruturadas e confiáveis.

A implantação dessa metodologia também evidenciou o papel central da alta administração no acompanhamento e validação das medidas propostas, reforçando o compromisso da empresa com padrões elevados de governança e alinhamento às diretrizes da agenda *ESG*. Os resultados obtidos, como a estruturação de indicadores para a maioria dos riscos corporativos e a evolução da maturidade do processo de gestão de riscos, demonstram que o monitoramento estratégico do apetite a riscos não apenas fortalece os processos internos, mas também gera impactos positivos para a sociedade e o meio ambiente, ao assegurar maior eficiência na mitigação de riscos relacionados à qualidade da água, ao tratamento de esgoto e às práticas ambientais.

Diante desse cenário, conclui-se que a prática representa um diferencial competitivo para a Copasa e deve ser continuamente aprimorada, com a expansão para os riscos ainda em desenvolvimento e a revisão periódica dos indicadores, de modo a garantir sua aderência às mudanças regulatórias e às necessidades da organização. Recomenda-se, ainda, que outras empresas do setor de saneamento adotem metodologias semelhantes, aproveitando os aprendizados e lições já consolidados, para que possam alcançar maior eficiência operacional e contribuir de forma mais efetiva para o desenvolvimento sustentável. A replicabilidade da prática, associada ao seu caráter inovador, reforça a importância de fomentar *benchmarking* e compartilhar experiências, ampliando os benefícios para todo o setor e para a sociedade.

Em síntese, o monitoramento estratégico do apetite a riscos mostrou-se essencial para consolidar uma gestão mais robusta, transparente e orientada para resultados, ao mesmo tempo em que fortalece a confiança dos investidores e reafirma o compromisso da Copasa com a qualidade dos serviços prestados e com a responsabilidade socioambiental.

A implantação do Monitoramento Estratégico do Apetite a Riscos proporcionou diversas lições relevantes. No quadro abaixo, destacam-se as principais recomendações que devem ser consideradas por organizações interessadas em replicar essa prática:

Quadro 4 – Lições aprendidas

Lições de sucesso	Lições de insucesso
Buscar apoio da Alta Administração para implantar uma nova prática é fundamental Prática deve estar alinhada a Declaração Estratégica da Companhia	Em algumas situações há dificuldades em encontrar literatura e modelo prático de referência
Evidenciar a importância da prática e os resultados que serão obtidos Realizar pesquisas e benchmarking é uma boa prática	Dificuldade em conseguir as informações consistentes das unidad internas para iniciar a prática
Utilizar as melhores informações disponíveis para iniciar e ir aprimorando A informatização do processo é necessário para dar celeridade e confiabilid ao processo	Dificuldade em criar indicadores para determinados processos, co indicador do risco R024 Capital Intelectual
Após período de amadurecimento é necessário revisitar a prática e se precis realizar alterações A aprendizagem e melhorias devem ser contínuas bem como cons período de calibração de indicadores novos, que após o período de maturaçã pode-se realizar revisões e minimizar os efeitos de sazonalidades e de fatore externos não controláveis	Monitorar os dados em plataforma descentralizada desfavorece a confiabilidade das informações

Fonte: Gerência de Riscos - GNRS

Evolução da prática

Quando foi implementada, a prática de monitoramento estratégico do apetite a riscos considerava como componentes do apetite todos os elementos que compõem o indicador de risco: meta, linha de tendência, ponto de alerta, resultado e limite crítico (Figura 9). Conforme apresentado ao longo deste trabalho, essa abordagem representou um avanço significativo para o processo de gestão de riscos da Copasa, contribuindo para o fortalecimento da governança e do acompanhamento dos riscos corporativos.
Entretanto, a gestão de riscos é um processo dinâmico e sujeito ao aprimoramento contínuo. Nesse contexto, a Companhia vem promovendo uma reformulação de seus conceitos e práticas, especialmente no que se refere aos indicadores de risco e ao apetite ao risco. A partir dessa evolução, passam a ser consideradas as seguintes definições:

Indicadores de riscos: medem a exposição da Companhia a um fator de risco e sinalizam níveis de alerta em relação ao e aos limites aprovados no Termo de Apetite ao Risco, orientando a atuação tempestiva dos órgãos de governança na decisão e no acompanhamento. **Não definem o apetite: monitoram a aderência a ele**. São propostos pelos proprietários dos riscos e desempenham papel fundamental no monitoramento da efetividade das ações de mitigação.

Meta: definição do resultado que a Companhia deseja obter.

Limite crítico: valor-limite tolerado definido para cada indicador de risco, conforme a polaridade do indicador.

Linha de tendência: sinaliza se o comportamento do risco está dentro do esperado, de acordo com o apetite, ou na direção do limite crítico — demonstrando chance de sua violação. Antes mesmo de o limite ser atingido, o monitoramento da tendência exige o planejamento de medidas corretivas para normalização do resultado.

Polaridade: define a direção desejada do resultado, se o melhor desempenho é alcançado quando o valor aumenta (quanto maior, melhor), diminui (quanto menor, melhor) ou permanece dentro de um intervalo.

Ponto de alerta: patamar intermediário que antecede o limite crítico e dispara atenção preventiva.

Violação do limite crítico: desvio em relação ao resultado tolerado do limite aprovado, apontando a necessidade de ações corretivas de curto e médio prazos, aplicadas de maneira oportuna e suficiente para minimizar perdas e retornar o indicador ao nível tolerado.

Apetite ao risco: nível de risco que a Companhia está disposta a buscar, reter ou assumir para alcançar seus objetivos.

Termo de Apetite ao Risco (TAR): instrumento aprovado pelo Conselho de Administração que declara, de forma objetiva e verificável, o tipo e o nível de risco que a Companhia está disposta a assumir na busca de seus objetivos, cascateado em pilares, dimensões e indicadores; consolida o apetite, a tolerância e os limites de exposição, e é revisado anualmente ou mediante mudança material de contexto.

Tolerância ao risco: nível de disposição da Companhia em suportar o risco.

As melhorias no processo de gestão de riscos foram aprovadas pelo Conselho de Administração em 29/07/2026, por meio da **Política de Gestão de Riscos e Controles Internos (POL-CSMG-2026_001/0)**. Após essa aprovação, a Gerência de Riscos conduzirá, em conjunto com as demais áreas da Companhia, os estudos necessários para a elaboração e implementação do Termo de Apetite ao Risco (TAR).

Além disso, o apetite ao risco passará a incluir os chamados riscos inteligentes, entendidos como aqueles assumidos deliberadamente pela Companhia na busca por oportunidades, inovação e geração de valor. Trata-se de exposições avaliadas e conscientemente aceitas, nas quais os benefícios potenciais superam eventuais perdas ou impactos decorrentes da não exploração dessas oportunidades. Também serão considerados os riscos emergentes, caracterizados por sua natureza sistêmica, novidade ou rápida intensificação, cujos efeitos sobre os objetivos da Companhia ainda não são plenamente conhecidos.

A Política de Gestão de Riscos e Controles Internos da Companhia estabelece como diretriz o aproveitamento de oportunidades que possam contribuir para o alcance de seus objetivos estratégicos. Nesse sentido, os riscos passíveis de serem assumidos passam a integrar a Matriz de Riscos da Companhia, e já contemplados nos planos de resposta e monitorados pela Alta Administração por meio de reportes trimestrais ou prestação de contas pelos proprietários de risco.

Em síntese, a prática de monitoramento estratégico dos indicadores de risco permanecerá em vigor. A principal evolução consiste no estabelecimento formal e estruturado do apetite ao risco da Companhia, possibilitando definir de maneira clara, objetiva e mensurável o nível de risco que a organização está disposta a assumir para alcançar seus objetivos estratégicos. Essa abordagem considera não apenas os riscos já presentes nas operações e no ambiente de negócios, com potencial de gerar impactos adversos, mas também os riscos inteligentes, associados à busca de inovação, crescimento e geração sustentável de valor para a Copasa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31000: Gestão de Riscos. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
2. BERKAN Consultoria e Auditoria, 2024. Disponível em: https://berkan.com.br.
3. BRASIL. Tribunal de Contas da União. Local de publicação: Tribunal de Contas da União, 2025. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br.
4. COPASA. Manual de Gestão de Riscos Corporativos. Belo Horizonte: COPASA, 2025. Disponível na Intranet.
5. COPASA. Política de Gestão de Riscos Corporativos. Belo Horizonte: COPASA, 2025. Disponível na Intranet.
6. Instituto dos Auditores Internos da Espanha. Relatório sobre apetite a risco, 2013.
7. TRATA BRASIL. Panorama do saneamento básico no Brasil, 2022.