

**MBA Gestão de Riscos e Segurança Empresarial**  
**8ª Turma**

**Módulo**

**AUDITORIA BASEADA EM RISCOS**

*Professor: Carlos Eduardo Santos*

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DO MÓDULO**  
**Apresentação em Dupla**

**Alunos:**

*Paulo César Leopoldo Constantino*  
*Renato Vial Polidori*

---

# SUMÁRIO

## Tarefas

|   |     |
|---|-----|
| <b>PARTE A: CSA (CONTROL SELF ASSESSMENT)</b> .....                                       | 2   |
| • Riscos Estratégicos .....   | 5   |
| • Riscos Operacionais .....   | 7   |
| • Dicionário de Riscos .....  | 16  |
| ✓ Estratégicos .....  | 17  |
| ✓ Operacionais .....  | 19  |
| • Avaliação e Classificação dos Riscos .....  | 24  |
| • Dependência e Interdependência .....  | 26  |
| • Gráficos de Classificação e Avaliação dos Riscos .....                                  | 31  |
| ✓ Estratégicos .....  | 32  |
| ✓ Operacionais .....  | 34  |
| • Matriz de Vulnerabilidades .....  | 40  |
| <b>PARTE B: MAPEAMENTO</b> .....  | 42  |
| • Fluxograma Macro atualmente identificado .....  | 46  |
| • Fluxogramas dos processos atualmente identificados .....                                | 48  |
| • Identificação dos Pontos de Auditoria e Risco .....                                     | 52  |
| • <i>Self-Assessment</i> .....  | 56  |
| • Matriz de Riscos .....  | 60  |
| • Matriz de Vulnerabilidades .....  | 63  |
| • Matriz de Responsabilidades .....   | 65  |
| • <i>Follow-up</i> .....  | 68  |
| • Fluxograma Macro atualizado (sem alterações) .....                                      | 70  |
| • Fluxogramas atualizados dos processos .....   | 72  |
| • Normas e Procedimentos .....  | 76  |
| <b>PARTE C: AUDITORIA</b> .....   | 81  |
| • Programa de Auditoria .....   | 83  |
| • Papéis de Trabalho (PT) .....   | 87  |
| • <i>Check-list</i> .....   | 88  |
| • Ponto Crítico (PC) .....  | 90  |
| • Avaliação e classificação da auditoria .....  | 103 |
| • Relatório .....   | 105 |
| <b>PARTE D: GERENCIAMENTO</b> .....   | 111 |
| • Levantamento das variáveis internas .....   | 114 |
| • Diagrama de Ishikawa (causa e efeito) .....   | 115 |
| • Matriz de Risco para as Perdas Internas .....   | 118 |
| • Matriz Swot .....   | 119 |
| • Identificação do Cluster da loja: Análise de Cluster com base no risco de assalto ..... | 120 |
| • Análise de Risco: Critério Subjetivo / Objetivo para os assaltos (2010) .....           | 121 |

## **PARTE A**

## PARTE A

### CSA (CONTROL SELF ASSESSMENT)

- Riscos Estratégicos
- Riscos Operacionais
- Dicionário de Riscos
  - ✓ Estratégicos
  - ✓ Operacionais
- Avaliação e Classificação dos Riscos
- Dependência e Interdependência dos Riscos
- Gráficos de Classificação e Avaliação dos Riscos
  - ✓ Estratégicos
  - ✓ Operacionais
- Matriz de Vulnerabilidades

## **Case**

### ***“CSA – CONTROL SELF ASSESSMENT”***

Em conjunto com um colega de classe, imagine uma empresa fictícia e desenvolva um projeto contemplando o seguinte:

- Riscos Estratégicos
- Riscos Operacionais (mínimo de 5 riscos para cada uma das 8 áreas: RH, Compras, Vendas, Fiscal, Contabilidade, Marketing, Segurança e T.I.)
- Dicionário de Riscos
- Avaliação e Classificação dos Riscos
- Dependência e Interdependência
- Gráficos (Classificação e Avaliação de Riscos)
- Matriz de Vulnerabilidades

## **RISCOS ESTRATÉGICOS**

**QUESTIONÁRIO - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS E CONTROLES (Diretores e Gestores)**  
**RISCOS ESTRATÉGICOS**  
**RESPONSÁVEIS: Diretores**

DATA: 26/6/2010

| PROCESSO     |    | RISCO   |         |               | CONTROLE |  |             | HISTÓRICO                       |   | PLANO DE AÇÃO |  | Classificação |
|--------------|----|---|---------|---------------|----------|--|-------------|---------------------------------|---|---------------|--|---------------|
| Departamento | Nº | DESCRIÇÃO ATUAL   | Impacto | Probabilidade | Risco    | DESCRIÇÃO (ATUAL)  | STATUS      |                                 |   |               |  |               |
| Logística    | R1 | Roubo de aparelhos e cartões e revenda em camelôs, bancas de revistas e lojas não credenciadas.   | Alto    | Alto          | Alto     | Responsabilização das empresas de transporte.                    | Eficiente   | Média nacional de 6 roubos dia. | Maior responsabilização das empresas de transporte e fiscalização através de prevenção de risco nos CDs.    | Financeiro    |  |               |
| Gráfica      | R2 | Confeção de cartões de recarga sem controle (para o paralelo) e descaracterização (fragmentação) de cartões aprovados pelo controle de qualidade. | Alto    | Moderado      | Alto     | Fiscalização mensal dos controles de produção e de fragmentação. | Ineficiente | Não mapeado                     | Fiscalização diária da produção e descaracterização.  | Financeiro    |  |               |
| Logística    | R3 | Nas vendas pela internet, o cliente recebe apenas a embalagem lacrada, sem o aparelho, ou outro não desejado.                                     | Alto    | Alto          | Alto     | Não existe.  | Não existe  | 85 ocorrências por dia.         | Conferência do embalamento e aferição de lacres antes do embarque e controle rígido de embalagens e lacres. | Imagem        |  |               |
| Revendas     | R4 | Desinteligência nos casos de reclamações  | Alto    | Moderado      | Alto     | Treinamento dos vendedores.                                      | Eficiente   | Média mensal de 04 casos.       | Manutenção do programa e testes surpresa com atores.  | Legal         |  |               |

CLASSIFICAÇÃO:



STATUS

Eficiente  
Ineficiente  
Não existe

Classificação

Financeiro  
Imagem  
Legal  
Compliance  
Estratégico  
Operacional

## **RISCOS OPERACIONAIS**

## QUESTIONÁRIO - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS E CONTROLES (Diretores e Gestores)

### RISCOS OPERACIONAIS

RESPONSÁVEIS: Gestores

DATA: 26/6/2010

| DEPARTAMENTO | PROCESSO           | RISCO |  |          |               |          | CONTROLE  |           |             |  |             | CLASSIFICAÇÃO |
|--------------|--------------------|-------|--|----------|---------------|----------|---|-----------|-------------|--|-------------|---------------|
|              |                    | Nº    | DESCRIÇÃO ATUAL  | Impacto  | Probabilidade | Risco    | DESCRIÇÃO (ATUAL)   | STATUS    | HISTÓRICO   | PLANO DE AÇÃO  |             |               |
| RH           | Recrutamento       | R1    | Falta de análise social do perfil do novo contratado                 | Moderado | Baixo         | Alto     | Política de contratação ultrapassada e falta de pesquisa criminal | Eficiente | Rotineiro   | Revisar política de contratação de consultoria especializada | Estratégico |               |
| RH           | Recrutamento       | R2    | Falta de monitoramento do perfil social de funcionários e terceiros  | Baixo    | Moderado      | Alto     | Política de contratação ultrapassada e falta de pesquisa criminal | Eficiente | Rotineiro   | Revisar política de contratação de consultoria especializada | Estratégico |               |
| RH           | Folha de Pagamento | R3    | Falta ou atraso no pagamento de acordos judiciais trabalhistas       | Alto     | Baixo         | Moderado | Não existe controle   | Eficiente | 3 casos mês | Criação de procedimento                                      | Legal       |               |
| RH           | Folha de Pagamento | R4    | Atraso no fechamento da folha de pagamento                           | Alto     | Baixo         | Moderado | Software obsoleto   | Eficiente | Rotineiro   | Adquirir novo software                                       | Legal       |               |
| RH           | Folha de Pagamento | R5    | Falta de controle e monitoramento nas justificativas de horas-extras | Moderado | Baixo         | Baixo    | Não existe controle   | Eficiente | Rotineiro   | Atribuir responsabilidade                                    | Legal       |               |



CLASSIFICAÇÃO:  
Baixo  
Moderado  
Alto

STATUS  
Eficiente  
Ineficiente  
Não existe

CLASSIFICAÇÃO  
Financeiro  
Imagem  
Legal  
Compliance  
Estratégico  
Operacional

### QUESTIONÁRIO - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS E CONTROLES (Diretores e Gestores)

#### RISCOS OPERACIONAIS

RESPONSÁVEIS: Gestores

DATA: 26/6/2010

| DEPARTAMENTO | PROCESSO       | RISCO |  |          |               |          | CONTROLE                            |           |                     |  |               | CLASSIFICAÇÃO |
|--------------|----------------|-------|--|----------|---------------|----------|-------------------------------------|-----------|---------------------|--|---------------|---------------|
|              |                | Nº    | DESCRIÇÃO ATUAL  | Impacto  | Probabilidade | Risco    | DESCRIÇÃO (ATUAL)                   | STATUS    | HISTÓRICO           | PLANO DE AÇÃO  | CLASSIFICAÇÃO |               |
| Compras      | Cadastro       | R6    | Falta de análise de risco do lastro operacional fornecedor                         | Moderado | Moderado      | Baixo    | Não existe pesquisa financeira      | Eficiente | 700 ocorrências mês | Contratação de consultoria especializada                               | Operacional   | Operacional   |
| Compras      | Administrativo | R7    | Falta de recursos financeiros apropriados  | Alto     | Moderado      | Moderado | Não existe política de investimento | Eficiente | Rotineiro           | Mapear necessidades e apresentar sugestões de investimento à Diretoria | Estratégico   | Estratégico   |
| Compras      | Administrativo | R8    | Falta de monitoramento e comunicação da logística referente cumprimento contratual | Moderado | Moderado      | Alto     | Não existe controle                 | Eficiente | Rotineiro           | Criar procedimentos  | Operacional   | Operacional   |
| Compras      | Cadastro       | R9    | Pouca pesquisa de novos fornecedores   | Baixo    | Baixo         | Baixo    | Não existe programação              | Eficiente | Rotineiro           | Atribuir responsabilidade  | Estratégico   | Estratégico   |
| Compras      | Administrativo | R10   | Falta de monitoramento da implantação física de novas lojas próprias               | Moderado | Baixo         | Moderado | Não existe política de pós venda    | Eficiente | Rotineiro           | Criar política de pós venda  | Operacional   | Operacional   |



STATUS  
Eficiente  
Ineficiente  
Não existe

CLASSIFICAÇÃO  
Financeiro  
Imagem  
Legal  
Compliance  
Estratégico  
Operacional

**QUESTIONÁRIO - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS E CONTROLES (Diretores e Gestores)****RISCOS OPERACIONAIS**

RESPONSÁVEIS: Gestores

DATA: 26/6/2010

| DEPARTAMENTO | PROCESSO       | N°  | RISCO   |          |               | CONTROLE |                                    |           | HISTÓRICO           | PLANO DE AÇÃO                 | Classificação |
|--------------|----------------|-----|---|----------|---------------|----------|------------------------------------|-----------|---------------------|-------------------------------|---------------|
|              |                |     | DESCRIÇÃO ATUAL   | Impacto  | Probabilidade | Risco    | DESCRIÇÃO (ATUAL)                  | STATUS    |                     |                               |               |
| Vendas       | Pós Venda      | R11 | Falta de treinamento adequado ao pessoal de atendimento ao cliente, para evitar desinteligência | Alto     | Moderado      | Alto     | Não existe programa de treinamento | Eficiente | Rotineiro           | Criar programa de treinamento | Operacional   |
| Vendas       | Pós Venda      | R12 | Falta de orientação técnica no pós-venda  | Moderado | Baixo         | Moderado | Não existe programa de treinamento | Eficiente | Rotineiro           | Criar programa de treinamento | Financeiro    |
| Vendas       | Administrativo | R13 | Inconsistência entre os valores de venda lançados no sistema e aquele efetivamente recebido     | Moderado | Moderado      | Moderado | Software obsoleto                  | Eficiente | 200 ocorrências mês | Adquirir novo software        | Financeiro    |
| Vendas       | Administrativo | R14 | Falta de treinamento adequado para detecção de fraude documental no atendimento ao cliente      | Alto     | Moderado      | Alto     | Não existe programa de treinamento | Eficiente | Rotineiro           | Criar programa de treinamento | Financeiro    |
| Vendas       | Pós Venda      | R15 | Abastecimento deficitário das lojas   | Baixo    | Baixo         | Baixo    | Não existe política de pós venda   | Eficiente | Rotineiro           | Criar política de pós venda   | Operacional   |



CLASSIFICAÇÃO:  
Baixo  
Moderado  
Alto

STATUS  
Eficiente  
Ineficiente  
Não existe

CLASSIFICAÇÃO  
Financeiro  
Imagem  
Legal  
Compliance  
Estratégico  
Operacional

### QUESTIONÁRIO - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS E CONTROLES (Diretores e Gestores)

#### RISCOS OPERACIONAIS

RESPONSÁVEIS: Gestores

DATA: 26/6/2010

| DEPARTAMENTO | PROCESSO       | RISCO |  |          |               |          | CONTROLE  |           |           |  |               | CLASSIFICAÇÃO |
|--------------|----------------|-------|--|----------|---------------|----------|---|-----------|-----------|--|---------------|---------------|
|              |                | Nº    | DESCRIÇÃO ATUAL  | Impacto  | Probabilidade | Risco    | DESCRIÇÃO (ATUAL)   | STATUS    | HISTÓRICO | PLANO DE AÇÃO  | CLASSIFICAÇÃO |               |
| Fiscal       | Administrativo | R16   | Falta de política de contratação de pessoal capacitado e fidelização   | Moderado | Baixo         | Moderado | Política de contratação ultrapassada e falta plano de cargos e salários | Eficiente | Rotineiro | Solicitar ao RH providências e informar perfil profissional adequado a contratar | Legal         |               |
| Fiscal       | Administrativo | R17   | Falta de treinamento e atualização do pessoal  | Moderado | Baixo         | Moderado | Não existe programa de treinamento                                      | Eficiente | Rotineiro | Criar programa de treinamento  | Operacional   |               |
| Fiscal       | Administrativo | R18   | Falta de recursos de equipamento adequados (Computadore, notebook, celulares etc)  | Moderado | Baixo         | Alto     | Não existe política de investimento                                     | Eficiente | Rotineiro | Mapear necessidades e apresentar sugestões de investimento à Diretoria           | Financeiro    |               |
| Fiscal       | Administrativo | R19   | Inobservância do escopo do trabalho contratado e o enquadramento fiscal do fornecedor e dos códigos de atividade e produto nas notas fiscais | Moderado | Moderado      | Moderado | Não existe controle e fiscalização                                      | Eficiente | Rotineiro | Criar procedimentos  | Legal         |               |
| Fiscal       | Administrativo | R20   | Falta de revisão dos processos   | Alto     | Moderado      | Moderado | Não existe política de processos  | Eficiente | Rotineiro | Criar procedimentos  | Legal         |               |



CLASSIFICAÇÃO:  
Baixo  
Moderado  
Alto

STATUS  
Eficiente  
Ineficiente  
Não existe

CLASSIFICAÇÃO  
Financeiro  
Imagem  
Legal  
Compliance  
Estratégico  
Operacional

**QUESTIONÁRIO - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS E CONTROLES (Diretores e Gestores)****RISCOS OPERACIONAIS**

RESPONSÁVEIS: Gestores

DATA: 26/6/2010

| DEPARTAMENTO  | PROCESSO         | RISCO |   |          |               |          | CONTROLE  |           |                     |  |             | CLASSIFICAÇÃO |
|---------------|------------------|-------|---|----------|---------------|----------|---|-----------|---------------------|--|-------------|---------------|
|               |                  | N°    | DESCRIÇÃO ATUAL   | Impacto  | Probabilidade | Risco    | DESCRIÇÃO (ATUAL)   | STATUS    | HISTÓRICO           | PLANO DE AÇÃO  |             |               |
| Contabilidade | Administrativo   | R21   | Falta de política de contratação de pessoal capacitado e fidelização              | Alto     | Moderado      | Alto     | Não existe política de contratação e plano de cargos e salários | Eficiente | Rotineiro           | Solicitar ao RH providências e informar perfil profissional adequado a contratar | Estratégico |               |
| Contabilidade | Treinamento      | R22   | Falta de treinamento e atualização do pessoal                                     | Alto     | Baixo         | Alto     | Não existe programa de treinamento                              | Eficiente | Rotineiro           | Criar programa de treinamento  | Financeiro  |               |
| Contabilidade | Administrativo   | R23   | Falta de recursos de equipamento adequados (Computadore, notebook, celulares etc) | Moderado | Baixo         | Moderado | Não existe política de investimento                             | Eficiente | Rotineiro           | Mapear necessidades e apresentar sugestões de investimento à Diretoria           | Financeiro  |               |
| Contabilidade | Contas a Receber | R24   | Pagamentos em duplicidade   | Alto     | Baixo         | Moderado | Software obsoleto   | Eficiente | 120 ocorrências mês | Adquirir novo software   | Financeiro  |               |
| Contabilidade | Contas a Pagar   | R25   | Atraso nos pagamentos   | Alto     | Moderado      | Alto     | Software obsoleto   | Eficiente | 80 ocorrências mês  | Adquirir novo software   | Legal       |               |



CLASSIFICAÇÃO:  
Baixo  
Moderado  
Alto

STATUS  
Eficiente  
Ineficiente  
Não existe

CLASSIFICAÇÃO  
Financeiro  
Imagem  
Legal  
Compliance  
Estratégico  
Operacional

**QUESTIONÁRIO - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS E CONTROLES (Diretores e Gestores)****RISCOS OPERACIONAIS**

RESPONSÁVEIS: Gestores

DATA: 26/6/2010

| DEPARTAMENTO | PROCESSO       | RISCO |   |         |               |          | CONTROLE          |        |  |               |           | Classificação                                |            |
|--------------|----------------|-------|---|---------|---------------|----------|-------------------|--------|--|---------------|-----------|--|------------|
|              |                | Nº    | DESCRIÇÃO ATUAL   | Impacto | Probabilidade | Risco    | DESCRIÇÃO (ATUAL) | STATUS | HISTÓRICO                              | PLANO DE AÇÃO |           |  |            |
| Marketing    | Administrativo | R26   | Fuga de informação através de e-mails, pen-drive, CDs, DVDs, celulares com câmera e outros  | Alto    | Alto          | Alto     | Alto              | Alto   | Política de segurança desatualizada    | Eficiente     | Rotineiro | Revisar política de segurança                | Financeiro |
| Marketing    | Contratação    | R27   | Inexistência de exclusividade na contratação com empresas de marketing em relação a empresas concorrentes   | Alto    | Moderado      | Moderado | Alto              | Alto   | Política de segurança não prevê        | Eficiente     | Rotineiro | Revisar política de segurança                | Financeiro |
| Marketing    | Contratação    | R28   | Inexistência de levantamento da idoneidade das empresas fornecedoras e relacionadas ao marketing  | Alto    | Moderado      | Moderado | Alto              | Alto   | Política de segurança não prevê        | Eficiente     | Rotineiro | Revisar política de segurança                | Financeiro |
| Marketing    | Administrativo | R29   | Fuga de informação em eventos, em razão da falta de controle e monitoramento de equipamentos eletrônicos trazidos pelos convidados e de acesso a áreas internas | Alto    | Alto          | Alto     | Alto              | Alto   | Falta política de segurança atualizada | Eficiente     | Rotineiro | Revisar política de segurança                | Financeiro |
| Marketing    | Administrativo | R30   | Ausência de uma área de inteligência exclusiva para o marketing   | Alto    | Moderado      | Moderado | Alto              | Alto   | Não existe                             | Eficiente     | Rotineiro | Revisar política de segurança e criar a área | Financeiro |



CLASSIFICAÇÃO:  
Baixo  
Moderado  
Alto

STATUS  
Eficiente  
Ineficiente  
Não existe

CLASSIFICAÇÃO  
Financeiro  
Imagem  
Legal  
Compliance  
Estratégico  
Operacional

### QUESTIONÁRIO - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS E CONTROLES (Diretores e Gestores)

#### RISCOS OPERACIONAIS

RESPONSÁVEIS: Gestores

DATA: 26/6/2010

| DEPARTAMENTO | PROCESSO       | RISCO |   |         |               | CONTROLE |                                     |           |           | CLASSIFICAÇÃO  |               |
|--------------|----------------|-------|---|---------|---------------|----------|-------------------------------------|-----------|-----------|--|---------------|
|              |                | Nº    | DESCRIÇÃO ATUAL   | Impacto | Probabilidade | Risco    | DESCRIÇÃO (ATUAL)                   | STATUS    | HISTÓRICO |  | PLANO DE AÇÃO |
| Segurança    | Administrativo | R31   | Falta de Monitoramento das ocorrências  | Alto    | Baixo         | Moderado | Política de segurança não prevê     | Eficiente | Rotineiro | Revisar política de segurança  | Operacional   |
| Segurança    | Administrativo | R32   | Falta de recursos financeiros apropriados   | Alto    | Moderado      | Alto     | Não existe política de investimento | Eficiente | Rotineiro | Mapear necessidades e apresentar sugestões de investimento à Diretoria | Estratégico   |
| Segurança    | Treinamento    | R33   | Falta de treinamento de comunicação para os supervisores                          | Alto    | Baixo         | Moderado | Não existe programa de treinamento  | Eficiente | Rotineiro | Criar programa de treinamento  | Estratégico   |
| Segurança    | Administrativo | R34   | Falta de recursos de equipamento adequados (Computadore, notebook, celulares etc) | Alto    | Moderado      | Alto     | Não existe política de investimento | Eficiente | Rotineiro | Mapear necessidades e apresentar sugestões de investimento à Diretoria | Financeiro    |
| Segurança    | Administrativo | R35   | Política de manutenção de Paradigmas  | Alto    | Moderado      | Alto     | Não existe programa de treinamento  | Eficiente | Rotineiro | Criar programa de treinamento  | Financeiro    |



CLASSIFICAÇÃO:  
Baixo  
Moderado  
Alto

STATUS  
Eiciente  
Ineficiente  
Não existe

CLASSIFICAÇÃO  
Financeiro  
Imagem  
Legal  
Compliance  
Estratégico  
Operacional

### QUESTIONÁRIO - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS E CONTROLES (Diretores e Gestores)

#### RISCOS OPERACIONAIS

RESPONSÁVEIS: Gestores

DATA: 26/6/2010

| DEPARTAMENTO | PROCESSO       | N°  | RISCO   |          |               | CONTROLE |                                     |           |                     | PLANO DE AÇÃO  | Classificação |
|--------------|----------------|-----|---|----------|---------------|----------|-------------------------------------|-----------|---------------------|--|---------------|
|              |                |     | DESCRIÇÃO ATUAL   | Impacto  | Probabilidade | Risco    | DESCRIÇÃO (ATUAL)                   | STATUS    | HISTÓRICO           |  |               |
| T.I.         | Segurança      | R36 | Falta de software de análise  | Moderado | Baixo         | Alto     | Não existe                          | Eficiente | Rotineiro           | Adquirir software específico   | Financeiro    |
| T.I.         | Segurança      | R37 | Falta de monitoramento dos sistemas já implantados                                | Moderado | Baixo         | Moderado | Não existe política de processos    | Eficiente | Rotineiro           | Criar procedimentos  | Operacional   |
| T.I.         | Segurança      | R38 | Falta de testes em sistemas montados  | Moderado | Moderado      | Moderado | Não existe política de processos    | Eficiente | Rotineiro           | Criar procedimentos  | Operacional   |
| T.I.         | Administrativo | R39 | Atraso no cumprimento dos prazos  | Baixo    | Moderado      | Moderado | Não existe política de processos    | Eficiente | 100 ocorrências/mês | Criar procedimentos  | Operacional   |
| T.I.         | Administrativo | R40 | Falta de recursos de equipamento adequados (Computadore, notebook, celulares etc) | Moderado | Moderado      | Alto     | Não existe política de investimento | Eficiente | Rotineiro           | Mapear necessidades e apresentar sugestões de investimento à Diretoria | Financeiro    |



CLASSIFICAÇÃO:  
Baixo  
Moderado  
Alto

STATUS  
Eficiente  
Ineficiente  
Não existe

CLASSIFICAÇÃO  
Financeiro  
Imagem  
Legal  
Compliance  
Estratégico  
Operacional

## **DICIONÁRIO DE RISCOS**

## **DICIONÁRIO DE RISCOS ESTRATÉGICOS**

**DICIONÁRIO DE RISCOS ESTRATÉGICOS**  
**RESPONSÁVEIS:** Diretores

**DATA:** 26/06/2010

| RISCO ESTRATÉGICOS |  | CONTROLE   |  | Avaliação |         | Classificação |  |
|--------------------|--|--|--|-----------|---------|---------------|--|
| Nº                 |  | DESCRIÇÃO ATUAL  |  | Pessoal   | Pessoal |               |  |
| R1                 | Roubo de aparelhos e cartões e revenda em camelôs, bancas de revistas e lojas não credenciadas.  | Maior responsabilização das empresas de transporte e fiscalização através de prevenção de risco nos CDs.                   |  | Alto      |         | Financeiro    |  |
| R2                 | Confeção de cartões de recarga sem controle (para o paralelo) e descaracterização (fragmentação) de cartões reprovados pelo controle de qualidade. | Fiscalização mensal dos controles de produção e de fragmentação e fiscalização diária da produção e descaracterização.     |  | Alto      |         | Financeiro    |  |
| R3                 | Nas vendas pela internet, o cliente recebe apenas a embalagem lacrada, sem o aparelho, ou outro não desejado.                                      | Não existe conferência do embalagemamento e aferição de lacres antes do embarque e controle rígido de embalagens e lacres. |  | Alto      |         | Imagem        |  |
| R4                 | Desinteligência nos casos de reclamações   | Treinamento dos vendedores através da manutenção do programa e testes surpresa com atores.                                 |  | Alto      |         | Legal         |  |

## **DICIONÁRIO DE RISCOS OPERACIONAIS**

**DICIONÁRIO DE RISCOS OPERACIONAIS**  
**RESPONSÁVEIS: Gestores**

**DATA: 26/06/2010**

| Nº  | RISCO  |   | CONTROLE          |                   | Avaliação |               |
|-----|--|---|-------------------|-------------------|-----------|---------------|
|     | DESCRIÇÃO ATUAL  | DESCRIÇÃO (ATUAL)   | DESCRIÇÃO (ATUAL) | DESCRIÇÃO (ATUAL) | Personal  | Classificação |
| R1  | Falta de análise social do perfil do novo contratado                               | Política de contratação ultrapassada e falta de pesquisa criminal |                   |                   | Alto      | Estratégico   |
| R2  | Falta de monitoramento do perfil social de funcionários e terceiros                | Política de contratação ultrapassada e falta de pesquisa criminal |                   |                   | Alto      | Estratégico   |
| R3  | Falta ou atraso no pagamento de acordos judiciais trabalhistas                     | Não existe controle   |                   |                   | Moderado  | Legal         |
| R4  | Atraso no fechamento da folha de pagamento   | Software obsoleto   |                   |                   | Moderado  | Legal         |
| R5  | Falta de controle e monitoramento nas justificativas de horas-extras               | Não existe controle   |                   |                   | Baixo     | Legal         |
| R6  | Falta de análise de risco do lastro operacional fornecedor                         | Não existe pesquisa financeira                                    |                   |                   | Baixo     | Operacional   |
| R7  | Falta de recursos financeiros apropriados  | Não existe política de investimento                               |                   |                   | Moderado  | Estratégico   |
| R8  | Falta de monitoramento e comunicação da logística referente cumprimento contratual | Não existe controle   |                   |                   | Alto      | Operacional   |
| R9  | Pouca pesquisa de novos fornecedores   | Não existe programação  |                   |                   | Baixo     | Estratégico   |
| R10 | Falta de monitoramento da implantação física de novas lojas próprias               | Não existe política de pós venda                                  |                   |                   | Moderado  | Operacional   |

**DICIONÁRIO DE RISCOS OPERACIONAIS**  
**RESPONSÁVEIS: Gestores**

**DATA: 26/06/2010**

| N°   | RISCO  |  | CONTROLE  |          | Avaliação     |         |
|------|--|--|---|----------|---------------|---------|
|      | DESCRIÇÃO ATUAL  |  | DESCRIÇÃO (ATUAL)   |          | Classificação |         |
| R 11 | Falta de treinamento adequado ao pessoal de atendimento ao cliente, para evitar desinteligência  |  | Não existe programa de treinamento                                      | Alto     | Operacional   | Pessoal |
| R 12 | Falta de orientação técnica no pós-venda   |  | Não existe programa de treinamento                                      | Moderado | Financeiro    |         |
| R 13 | Inconsistência entre os valores de venda lançados no sistema e aquele efetivamente recebido  |  | Software obsoleto   | Moderado | Financeiro    |         |
| R 14 | Falta de treinamento adequado para detecção de fraude documental no atendimento ao cliente   |  | Não existe programa de treinamento                                      | Alto     | Financeiro    |         |
| R 15 | Abastecimento deficitário das lojas  |  | Não existe política de pós venda  | Baixo    | Operacional   |         |
| R 16 | Falta de política de contratação de pessoal capacitado e fidelização   |  | Política de contratação ultrapassada e falta plano de cargos e salários | Moderado | Legal         |         |
| R 17 | Falta de treinamento e atualização do pessoal  |  | Não existe programa de treinamento                                      | Moderado | Operacional   |         |
| R 18 | Falta de recursos de equipamento adequados (Computadore, notebook, celulares etc)  |  | Não existe política de investimento                                     | Alto     | Financeiro    |         |
| R 19 | Inobservância do escopo do trabalho contratado e o enquadramento fiscal do fornecedor e dos códigos de atividade e produto nas notas fiscais |  | Não existe controle e fiscalização                                      | Moderado | Legal         |         |
| R 20 | Falta de revisão dos processos   |  | Não existe política de processos  | Moderado | Legal         |         |

**DICIONÁRIO DE RISCOS OPERACIONAIS**  
**RESPONSÁVEIS: Gestores**

**DATA: 26/06/2010**

| N°  | RISCO   |  | CONTROLE  |  | Avaliação |  | Classificação |
|-----|---|--|---|--|-----------|--|---------------|
|     | DESCRIÇÃO ATUAL   |  | DESCRIÇÃO (ATUAL)   |  | Pessoal   |  |               |
| R21 | Falta de política de contratação de pessoal capacitado e fidelização  |  | Não existe política de contratação e plano de cargos e salários |  | Alto      |  | Estratégico   |
| R22 | Falta de treinamento e atualização do pessoal   |  | Não existe programa de treinamento                              |  | Alto      |  | Financeiro    |
| R23 | Falta de recursos de equipamento adequados (Computadore, notebook, celulares etc)   |  | Não existe política de investimento                             |  | Moderado  |  | Financeiro    |
| R24 | Pagamentos em duplicidade   |  | Software obsoleto   |  | Moderado  |  | Financeiro    |
| R25 | Atraso nos pagamentos   |  | Software obsoleto   |  | Alto      |  | Legal         |
| R26 | Fuga de informação através de e-mails, pen-drive, CDs, DVDs, celulares com câmera e outros  |  | Política de segurança desatualizada                             |  | Alto      |  | Financeiro    |
| R27 | Inexistência de exclusividade na contratação com empresas de marketing em relação a empresas concorrentes   |  | Política de segurança não prevê                                 |  | Alto      |  | Financeiro    |
| R28 | Inexistência de levantamento da idoneidade das empresas fornecedoras e relacionadas ao marketing  |  | Política de segurança não prevê                                 |  | Alto      |  | Financeiro    |
| R29 | Fuga de informação em eventos, em razão da falta de controle e monitoramento de equipamentos eletrônicos trazidos pelos convidados e de acesso a áreas internas |  | Falta política de segurança atualizada                          |  | Alto      |  | Financeiro    |
| R30 | Ausência de uma área de inteligência exclusiva para o marketing   |  | Não existe  |  | Alto      |  | Financeiro    |

**DICIONÁRIO DE RISCOS OPERACIONAIS**  
**RESPONSÁVEIS: Gestores**

**DATA: 26/06/2010**

| Nº  | RISCO   |                                     | CONTROLE          |                   | Avaliação |               |
|-----|---|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------|---------------|
|     | DESCRIÇÃO ATUAL   | DESCRIÇÃO (ATUAL)                   | DESCRIÇÃO (ATUAL) | DESCRIÇÃO (ATUAL) | Pessoal   | Classificação |
| R31 | Falta de Monitoramento das ocorrências  | Política de segurança não prevê     |                   |                   | Moderado  | Operacional   |
| R32 | Falta de recursos financeiros apropriados   | Não existe política de investimento |                   |                   | Alto      | Estratégico   |
| R33 | Falta de treinamento de comunicação para os supervisores                          | Não existe programa de treinamento  |                   |                   | Moderado  | Estratégico   |
| R34 | Falta de recursos de equipamento adequados (Computadore, notebook, celulares etc) | Não existe política de investimento |                   |                   | Alto      | Financeiro    |
| R35 | Política de manutenção de Paradigmas  | Não existe programa de treinamento  |                   |                   | Alto      | Financeiro    |
| R36 | Falta de software de análise  | Não existe                          |                   |                   | Alto      | Financeiro    |
| R37 | Falta de monitoramento dos sistemas já implantados                                | Não existe política de processos    |                   |                   | Moderado  | Operacional   |
| R38 | Falta de testes em sistemas montados  | Não existe política de processos    |                   |                   | Moderado  | Operacional   |
| R39 | Atraso no cumprimento dos prazos  | Não existe política de processos    |                   |                   | Moderado  | Operacional   |
| R40 | Falta de recursos de equipamento adequados (Computadore, notebook, celulares etc) | Não existe política de investimento |                   |                   | Alto      | Financeiro    |

## **AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS**

## CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS (IMPACTO X PROBABILIDADE)

| RISCO | Impacto | Probabilidade | Separador |
|-------|---------|---------------|-----------|
| R1    | 2,03    | 1,03          | 2,50%     |
| R2    | 1,05    | 2,05          | 5,00%     |
| R3    | 3,08    | 1,08          | 7,50%     |
| R4    | 3,10    | 1,10          | 10,00%    |
| R5    | 2,13    | 1,13          | 12,50%    |
| R6    | 2,15    | 2,15          | 15,00%    |
| R7    | 3,18    | 2,18          | 17,50%    |
| R8    | 2,20    | 2,20          | 20,00%    |
| R9    | 1,23    | 1,23          | 22,50%    |
| R10   | 2,25    | 1,25          | 25,00%    |
| R11   | 3,28    | 2,28          | 27,50%    |
| R12   | 2,30    | 1,30          | 30,00%    |
| R13   | 2,33    | 2,33          | 32,50%    |
| R14   | 3,35    | 2,35          | 35,00%    |
| R15   | 1,38    | 1,38          | 37,50%    |
| R16   | 2,40    | 1,40          | 40,00%    |
| R17   | 2,43    | 1,43          | 42,50%    |
| R18   | 2,45    | 1,45          | 45,00%    |
| R19   | 2,48    | 2,48          | 47,50%    |
| R20   | 3,50    | 2,50          | 50,00%    |
| R21   | 3,53    | 2,53          | 52,50%    |
| R22   | 3,55    | 1,55          | 55,00%    |
| R23   | 2,58    | 1,58          | 57,50%    |
| R24   | 3,60    | 1,60          | 60,00%    |
| R25   | 3,63    | 2,63          | 62,50%    |
| R26   | 3,65    | 3,65          | 65,00%    |
| R27   | 3,68    | 2,68          | 67,50%    |
| R28   | 3,70    | 2,70          | 70,00%    |
| R29   | 3,73    | 3,73          | 72,50%    |
| R30   | 3,75    | 2,75          | 75,00%    |
| R31   | 3,78    | 1,78          | 77,50%    |
| R32   | 3,80    | 2,80          | 80,00%    |
| R33   | 3,83    | 1,83          | 82,50%    |
| R34   | 3,85    | 2,85          | 85,00%    |
| R35   | 3,88    | 2,88          | 87,50%    |
| R36   | 2,90    | 1,90          | 90,00%    |
| R37   | 2,93    | 1,93          | 92,50%    |
| R38   | 2,95    | 2,95          | 95,00%    |
| R39   | 1,98    | 2,98          | 97,50%    |
| R40   | 3,00    | 3,00          | 100,00%   |

2,50%

| IMPACTO  | PROBABILIDADE | CLASSIFICAÇÃO |
|----------|---------------|---------------|
| Baixo    | Baixo         | Baixo         |
| Baixo    | Moderado      | Baixo         |
| Baixo    | Alto          | Moderado      |
| Moderado | Baixo         | Baixo         |
| Moderado | Moderado      | Moderado      |
| Moderado | Alto          | Alto          |
| Alto     | Baixo         | Moderado      |
| Alto     | Moderado      | Alto          |
| Alto     | Alto          | Alto          |

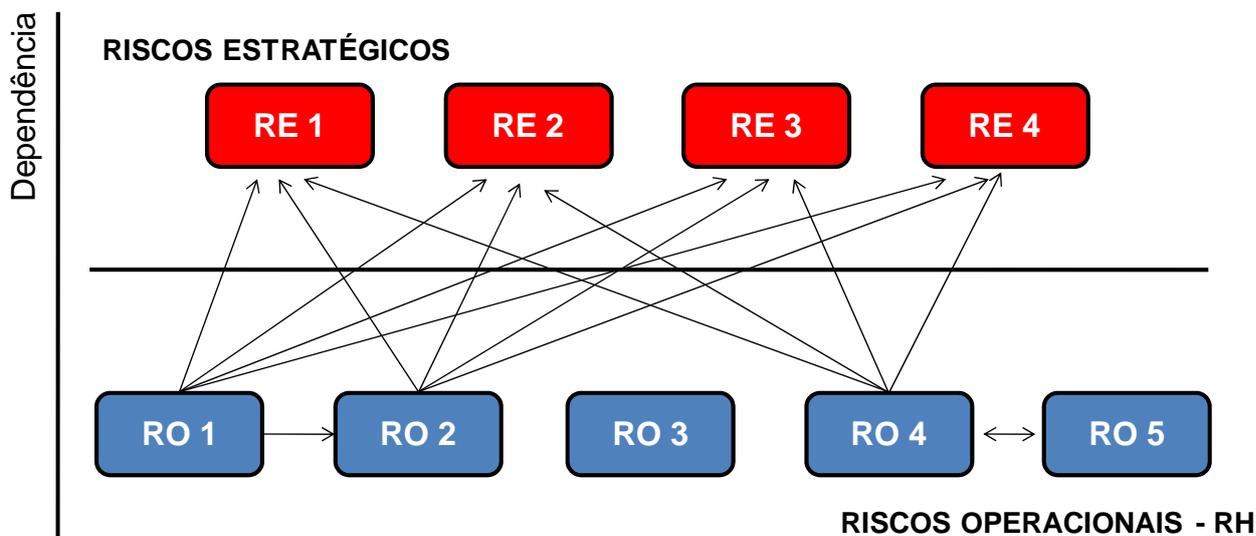
X

=

## **DEPENDÊNCIA E INTERDEPENDÊNCIA**

## Dependência e Interdependência

### Riscos Estratégicos e Riscos Operacionais - RH



**Riscos Estratégicos**

- RE1: Roubo de aparelhos e cartões e revenda em camelôs, bancas de revistas e lojas não credenciadas
- RE2: Confeção de cartões de recarga sem controle (para o paralelo) e descaracterização (fragmentação) de cartões
- RE3: Nas vendas pela internet, o cliente recebe apenas a embalagem lacrada, sem o aparelho, ou outro não desejado
- RE4: Desinteligência nos casos de reclamações

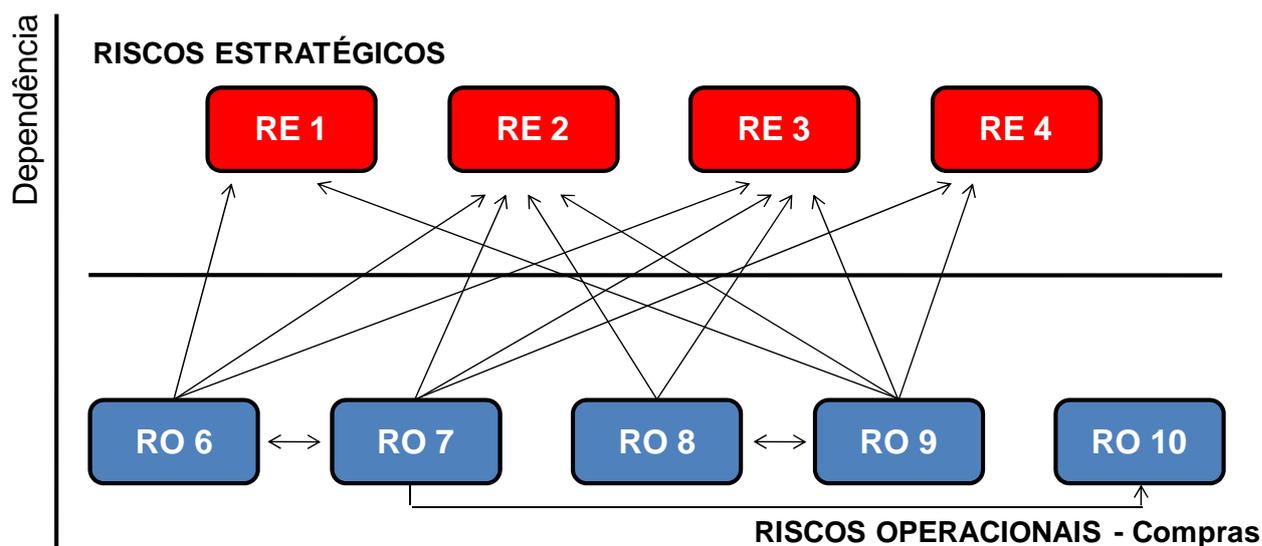
**Riscos Operacionais**

- RO1: Falta de análise social do perfil do novo contratado
- RO2: Falta de monitoramento do perfil social de funcionários e terceiros
- RO3: Falta ou atraso no pagamento de acordos judiciais trabalhistas
- RO4: Atraso no fechamento da folha de pagamento
- RO5: Falta de controle e monitoramento nas justificativas de horas-extras

**Interdependência**

## Dependência e Interdependência

### Riscos Estratégicos e Riscos Operacionais - Compras



**Riscos Estratégicos**

- RE1: Roubo de aparelhos e cartões e revenda em camelôs, bancas de revistas e lojas não credenciadas
- RE2: Confeção de cartões de recarga sem controle (para o paralelo) e descaracterização (fragmentação) de cartões
- RE3: Nas vendas pela internet, o cliente recebe apenas a embalagem lacrada, sem o aparelho, ou outro não desejado
- RE4: Desinteligência nos casos de reclamações

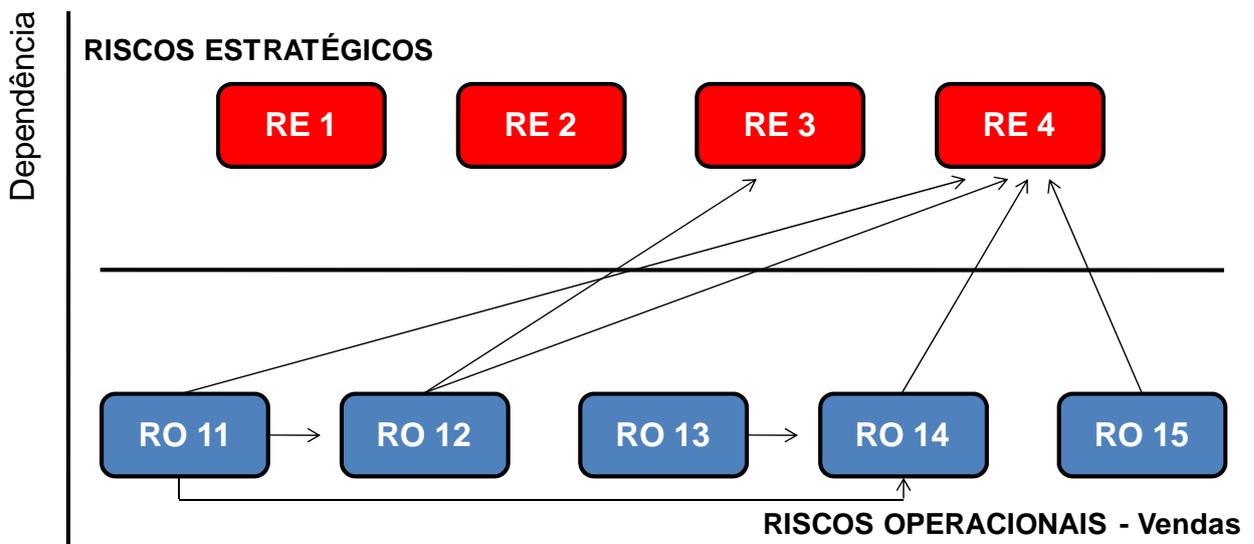
**Riscos Operacionais**

- RO 6: Falta de análise de risco do lastro operacional fornecedor
- RO 7: Falta de recursos financeiros apropriados
- RO 8: Falta de monitoramento e comunicação da logística referente cumprimento contratual
- RO 9: Pouca pesquisa de novos fornecedores
- RO10: Falta de monitoramento da implantação física de novas lojas próprias

**Interdependência**

## Dependência e Interdependência

### Riscos Estratégicos e Riscos Operacionais - Vendas



**Riscos Estratégicos**

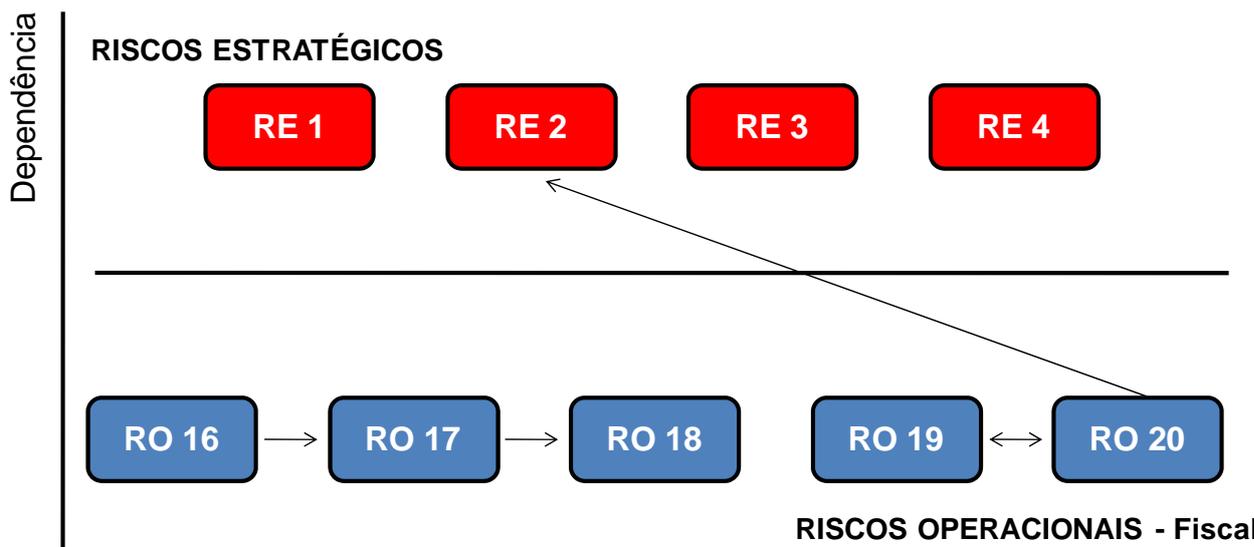
- RE1: Roubo de aparelhos e cartões e revenda em camelôs, bancas de revistas e lojas não credenciadas
- RE2: Confeção de cartões de recarga sem controle (para o paralelo) e descaracterização (fragmentação) de cartões
- RE3: Nas vendas pela internet, o cliente recebe apenas a embalagem lacrada, sem o aparelho, ou outro não desejado
- RE4: Desinteligência nos casos de reclamações

**Riscos Operacionais**

- RO11: Falta de treinamento adequado ao pessoal de atendimento ao cliente, para evitar desinteligência
- RO12: Falta de orientação técnica no pós-venda
- RO13: Inconsistência entre os valores de venda lançados no sistema e aquele efetivamente recebido
- RO14: Falta de treinamento adequado para detecção de fraude documental no atendimento ao cliente
- RO15: Abastecimento deficitário das lojas

## Dependência e Interdependência

### Riscos Estratégicos e Riscos Operacionais - Fiscal



**Riscos Estratégicos**

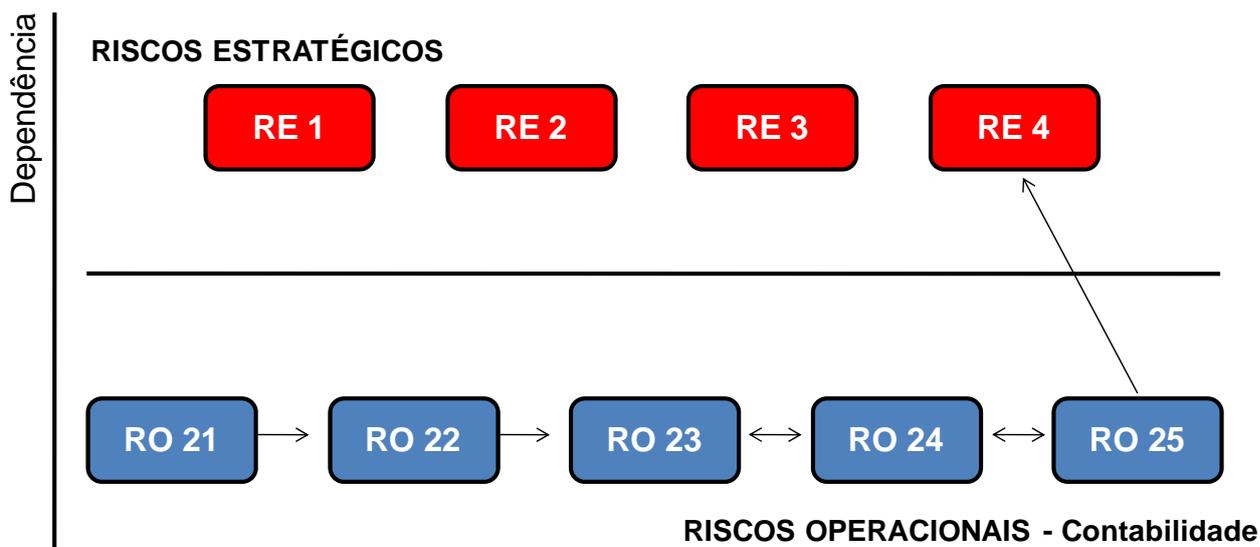
- RE1: Roubo de aparelhos e cartões e revenda em camelôs, bancas de revistas e lojas não credenciadas
- RE2: Confeção de cartões de recarga sem controle (para o paralelo) e descaracterização (fragmentação) de cartões
- RE3: Nas vendas pela internet, o cliente recebe apenas a embalagem lacrada, sem o aparelho, ou outro não desejado
- RE4: Desinteligência nos casos de reclamações

**Riscos Operacionais**

- RO16: Falta de política de contratação de pessoal capacitado e fidelização
- RO17: Falta de treinamento e atualização do pessoal
- RO18: Falta de recursos de equipamento adequados (computadores, notebook, celulares etc.)
- RO19: Inobservância do escopo do trabalho contratado e o enquadramento fiscal do fornecedor e dos códigos de atividade e produto nas notas fiscais
- RO20: Falta de revisão dos processos

## Dependência e Interdependência

### Riscos Estratégicos e Riscos Operacionais - Contabilidade



**Riscos Estratégicos**

- RE1: Roubo de aparelhos e cartões e revenda em camelôs, bancas de revistas e lojas não credenciadas
- RE2: Confeção de cartões de recarga sem controle (para o paralelo) e descaracterização (fragmentação) de cartões
- RE3: Nas vendas pela internet, o cliente recebe apenas a embalagem lacrada, sem o aparelho, ou outro não desejado
- RE4: Desinteligência nos casos de reclamações

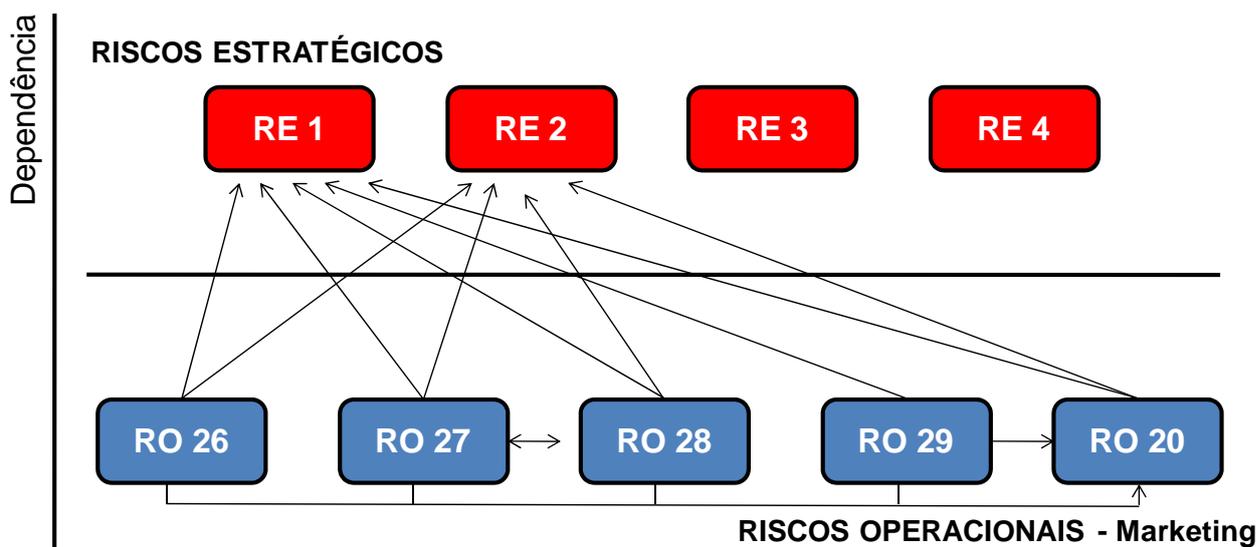
**Riscos Operacionais**

- RO21: Falta de política de contratação de pessoal capacitado e fidelização
- RO22: Falta de treinamento e atualização do pessoal
- RO23: Falta de recursos de equipamento adequados (computadores, notebook, celulares etc.)
- RO24: Pagamentos em duplicidade
- RO25: Atraso nos pagamentos

**Interdependência**

## Dependência e Interdependência

### Riscos Estratégicos e Riscos Operacionais - Marketing



**Riscos Estratégicos**

- RE1: Roubo de aparelhos e cartões e revenda em camelôs, bancas de revistas e lojas não credenciadas
- RE2: Confeção de cartões de recarga sem controle (para o paralelo) e descaracterização (fragmentação) de cartões
- RE3: Nas vendas pela internet, o cliente recebe apenas a embalagem lacrada, sem o aparelho, ou outro não desejado
- RE4: Desinteligência nos casos de reclamações

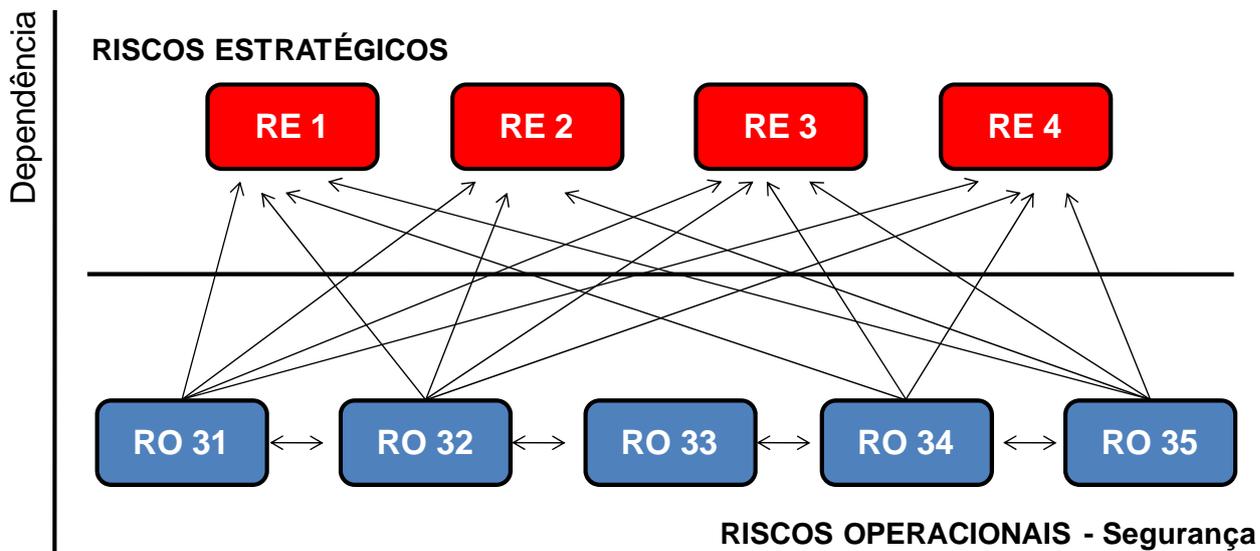
**Riscos Operacionais**

- RO26: Fuga de informação através de e-mails, pen-drives, CDs, DVDs, celulares com câmera e outros
- RO27: Inexigência de exclusividade na contratação com empresas de marketing em relação a empresas concorrentes
- RO28: Inexistência de levantamento da idoneidade das empresas fornecedoras e relacionadas ao marketing
- RO29: Fuga de informação em eventos, em razão da falta de controle e monitoramento de equipamentos eletrônicos trazidos pelos convidados e de acesso a áreas internas
- RO30: Ausência de uma área de inteligência exclusiva para o marketing

**Interdependência**

## Dependência e Interdependência

### Riscos Estratégicos e Riscos Operacionais - Segurança



**Riscos Estratégicos**

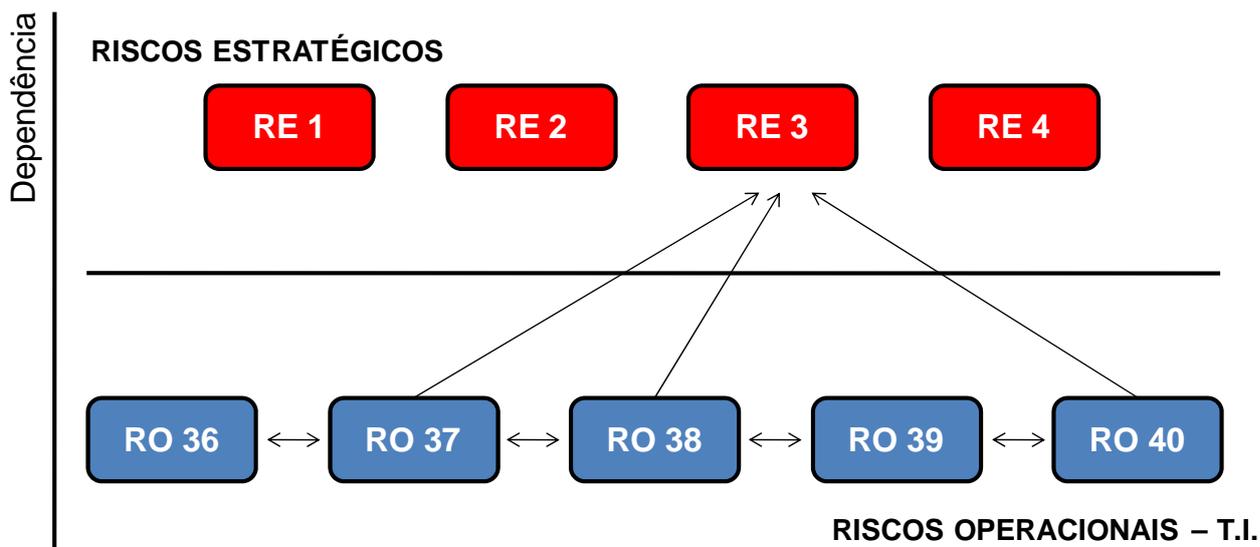
- RE1: Roubo de aparelhos e cartões e revenda em camelôs, bancas de revistas e lojas não credenciadas
- RE2: Confecção de cartões de recarga sem controle (para o paralelo) e descaracterização (fragmentação) de cartões
- RE3: Nas vendas pela internet, o cliente recebe apenas a embalagem lacrada, sem o aparelho, ou outro não desejado
- RE4: Desinteligência nos casos de reclamações

**Riscos Operacionais**

- RO31: Falta de monitoramento das ocorrências
- RO32: Falta de recursos financeiros apropriados
- RO33: Falta de treinamento de comunicação para os supervisores
- RO34: Falta de recursos de equipamento adequados (computadores, notebook, celulares etc.)
- RO35: Política de manutenção de Paradigmas

## Dependência e Interdependência

### Riscos Estratégicos e Riscos Operacionais – T.I.



**Riscos Estratégicos**

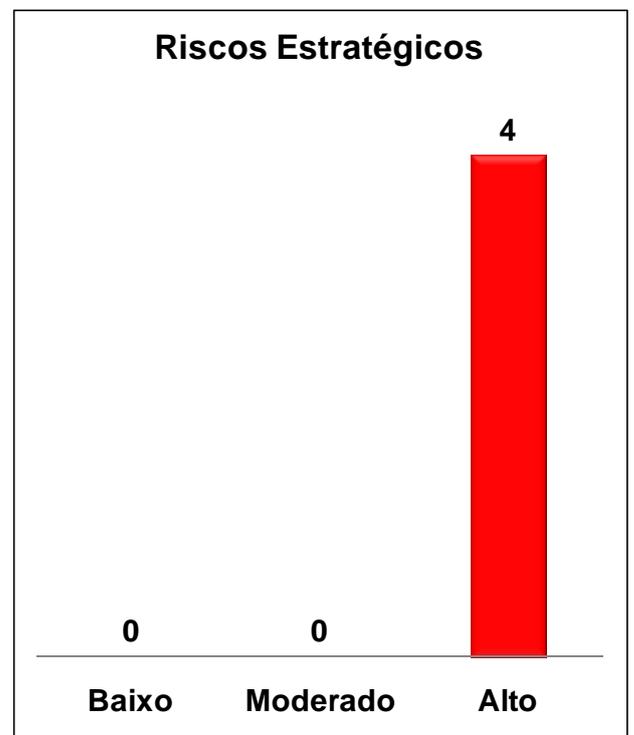
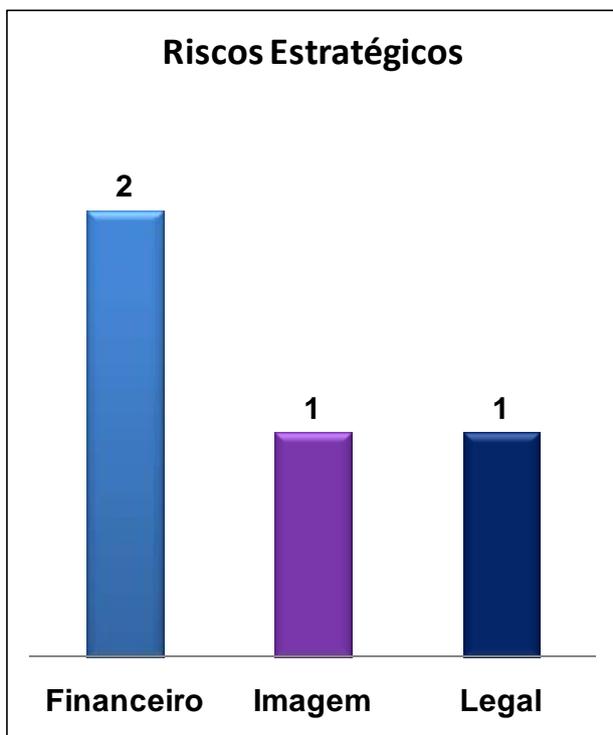
- RE1: Roubo de aparelhos e cartões e revenda em camelôs, bancas de revistas e lojas não credenciadas
- RE2: Confecção de cartões de recarga sem controle (para o paralelo) e descaracterização (fragmentação) de cartões
- RE3: Nas vendas pela internet, o cliente recebe apenas a embalagem lacrada, sem o aparelho, ou outro não desejado
- RE4: Desinteligência nos casos de reclamações

**Riscos Operacionais**

- RO36: Falta de software de análise
- RO37: Falta de monitoramento dos sistemas já implantados
- RO38: Falta de testes em sistemas montados
- RO39: Atraso no cumprimento dos prazos
- RO40: Falta de recursos de equipamento adequados (computadores, notebook, celulares etc.)

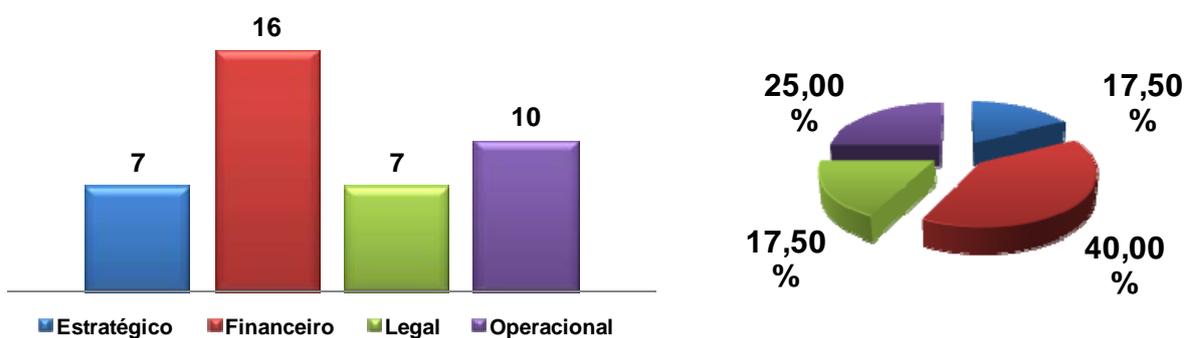
## GRÁFICOS

**GRÁFICOS DOS RISCOS ESTRATÉGICOS**  
**AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO**

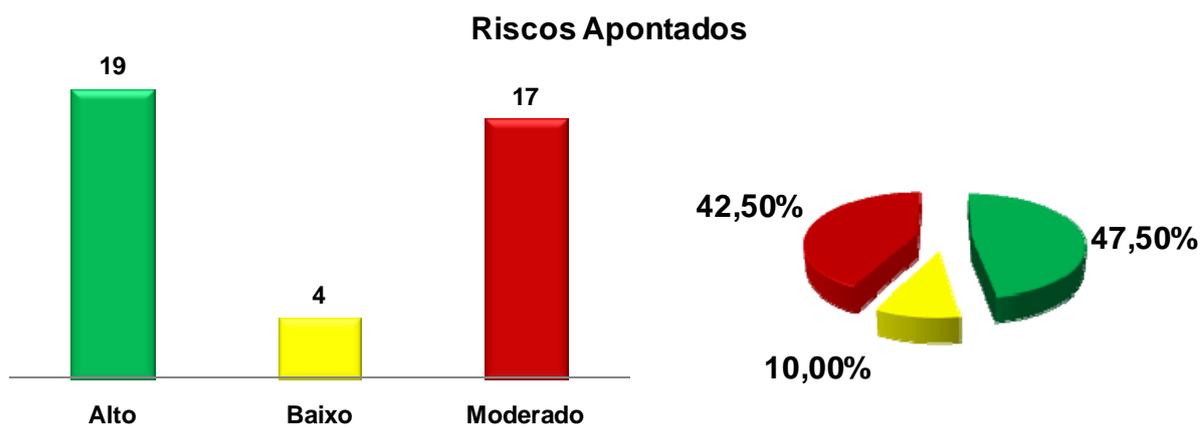


**GRÁFICOS DOS RISCOS OPERACIONAIS**  
**AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO**

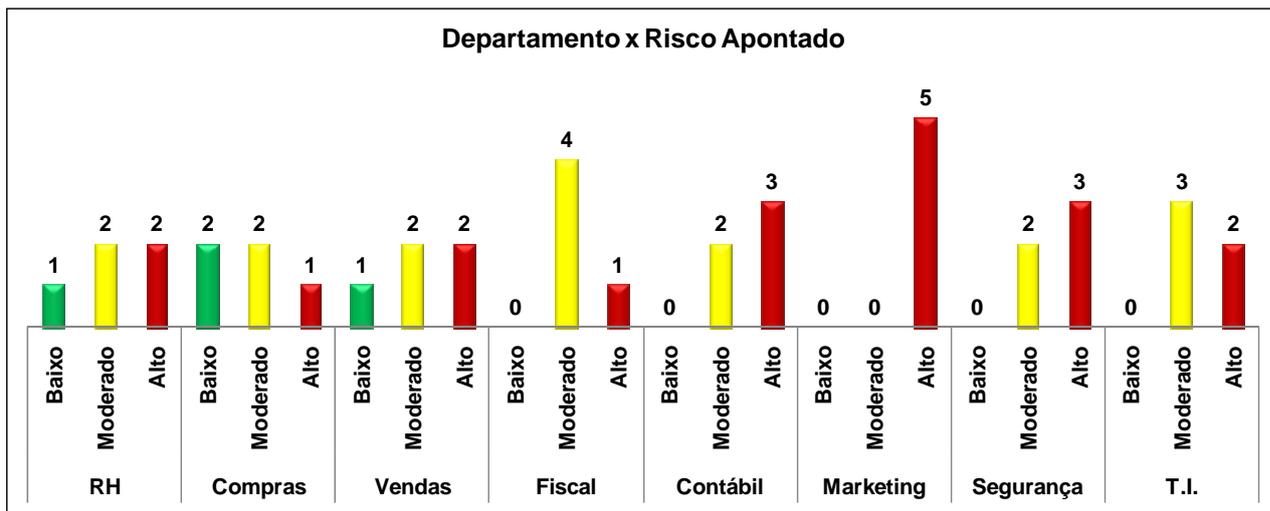
## Classificações Apontadas



| CLASSIFICAÇÕES APONTADAS |       |        |
|--------------------------|-------|--------|
| CLASSIFICAÇÃO            | TOTAL | %      |
| Estratégico              | 7     | 17,50% |
| Financeiro               | 16    | 40,00% |
| Legal                    | 7     | 17,50% |
| Operacional              | 10    | 25,00% |
| Total                    | 40    |        |

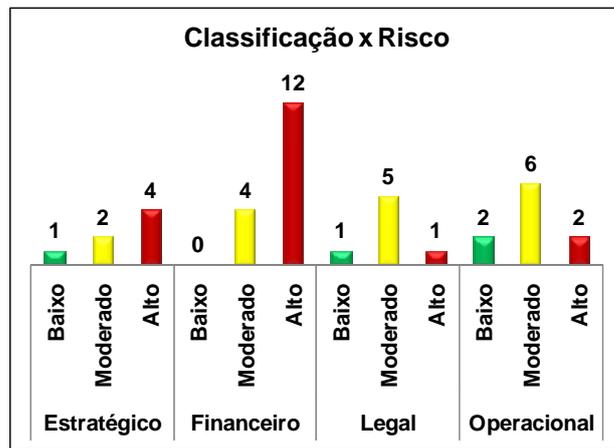


| RISCOS APONTADOS |           |        |
|------------------|-----------|--------|
| RISCO            | TOTAL     | %      |
| Alto             | 19        | 47,50% |
| Baixo            | 4         | 10,00% |
| Moderado         | 17        | 42,50% |
| <b>Total</b>     | <b>40</b> |        |

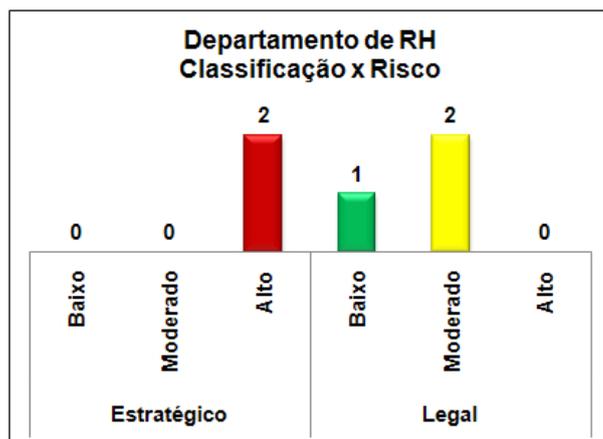


### Classificação x Risco

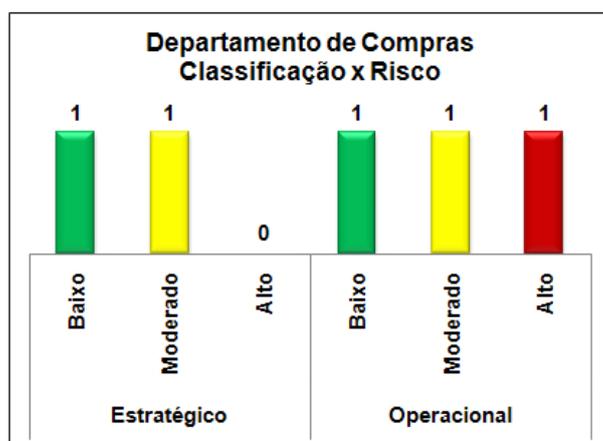
| Classificação      | Risco    | Total     |
|--------------------|----------|-----------|
| Estratégico        | Baixo    | 1         |
|                    | Moderado | 2         |
|                    | Alto     | 4         |
| Financeiro         | Baixo    | 0         |
|                    | Moderado | 4         |
|                    | Alto     | 12        |
| Legal              | Baixo    | 1         |
|                    | Moderado | 5         |
|                    | Alto     | 1         |
| Operacional        | Baixo    | 2         |
|                    | Moderado | 6         |
|                    | Alto     | 2         |
| <b>Total Geral</b> |          | <b>40</b> |



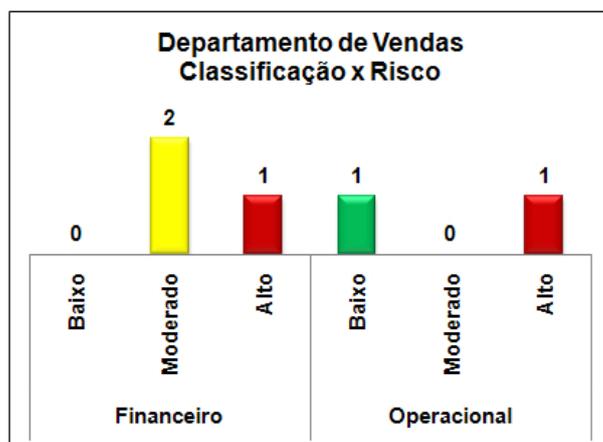
| Departamento x Classificação x Risco |               |          |       |
|--------------------------------------|---------------|----------|-------|
| Departamento                         | Classificação | Risco    | Total |
| RH                                   | Estratégico   | Baixo    | 0     |
|                                      |               | Moderado | 0     |
|                                      |               | Alto     | 2     |
|                                      | Legal         | Baixo    | 1     |
|                                      |               | Moderado | 2     |
|                                      |               | Alto     | 0     |



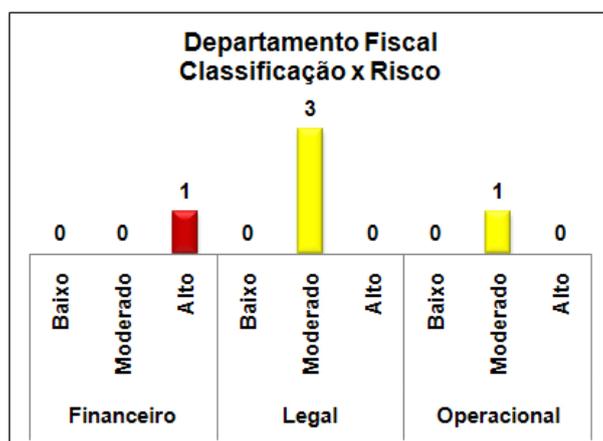
| Departamento x Classificação x Risco |               |          |       |
|--------------------------------------|---------------|----------|-------|
| Departamento                         | Classificação | Risco    | Total |
| Compras                              | Estratégico   | Baixo    | 1     |
|                                      |               | Moderado | 1     |
|                                      |               | Alto     | 0     |
|                                      | Operacional   | Baixo    | 1     |
|                                      |               | Moderado | 1     |
|                                      |               | Alto     | 1     |



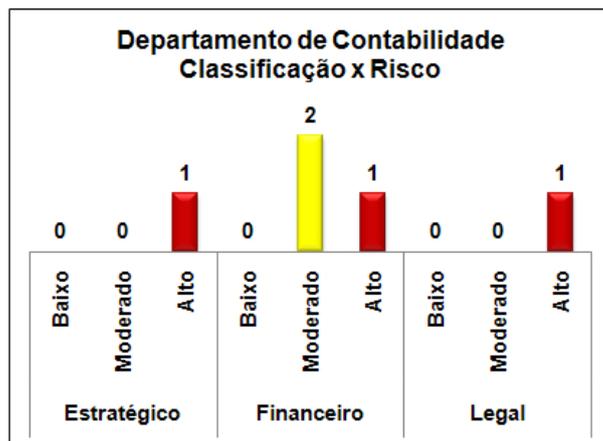
| Departamento x Classificação x Risco |               |          |       |
|--------------------------------------|---------------|----------|-------|
| Departamento                         | Classificação | Risco    | Total |
| Vendas                               | Financeiro    | Baixo    | 0     |
|                                      |               | Moderado | 2     |
|                                      |               | Alto     | 1     |
|                                      | Operacional   | Baixo    | 1     |
|                                      |               | Moderado | 0     |
|                                      |               | Alto     | 1     |



| Departamento x Classificação x Risco |               |          |       |
|--------------------------------------|---------------|----------|-------|
| Departamento                         | Classificação | Risco    | Total |
| Fiscal                               | Financeiro    | Baixo    | 0     |
|                                      |               | Moderado | 0     |
|                                      |               | Alto     | 1     |
|                                      | Legal         | Baixo    | 0     |
|                                      |               | Moderado | 3     |
|                                      |               | Alto     | 0     |
|                                      | Operacional   | Baixo    | 0     |
|                                      |               | Moderado | 1     |
|                                      |               | Alto     | 0     |



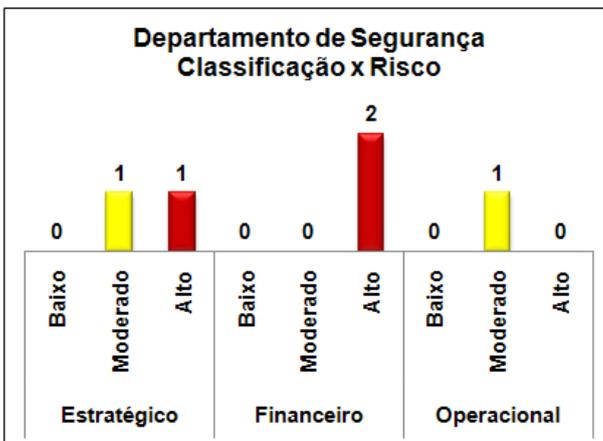
| Departamento x Classificação x Risco |               |          |       |
|--------------------------------------|---------------|----------|-------|
| Departamento                         | Classificação | Risco    | Total |
| Contabilidade                        | Estratégico   | Baixo    | 0     |
|                                      |               | Moderado | 0     |
|                                      |               | Alto     | 1     |
|                                      | Financeiro    | Baixo    | 0     |
|                                      |               | Moderado | 2     |
|                                      |               | Alto     | 1     |
|                                      | Legal         | Baixo    | 0     |
|                                      |               | Moderado | 0     |
|                                      |               | Alto     | 1     |



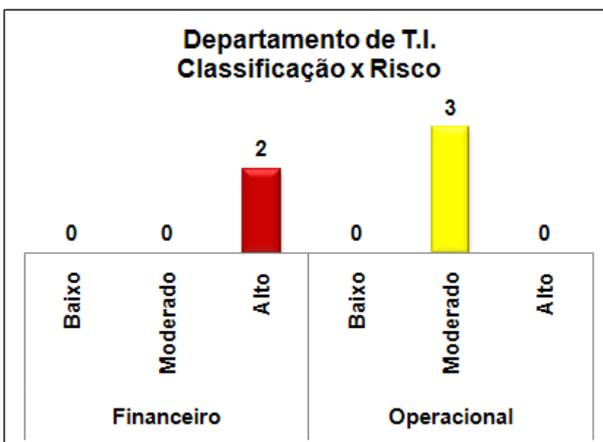
| Departamento x Classificação x Risco |               |          |       |
|--------------------------------------|---------------|----------|-------|
| Departamento                         | Classificação | Risco    | Total |
| Marketing                            | Financeiro    | Baixo    | 0     |
|                                      |               | Moderado | 0     |
|                                      |               | Alto     | 5     |
|                                      |               |          |       |



| Departamento x Classificação x Risco |               |          |       |
|--------------------------------------|---------------|----------|-------|
| Departamento                         | Classificação | Risco    | Total |
| Segurança                            | Estratégico   | Baixo    | 0     |
|                                      |               | Moderado | 1     |
|                                      |               | Alto     | 1     |
|                                      | Financeiro    | Baixo    | 0     |
|                                      |               | Moderado | 0     |
|                                      |               | Alto     | 2     |
|                                      | Operacional   | Baixo    | 0     |
|                                      |               | Moderado | 1     |
|                                      |               | Alto     | 0     |



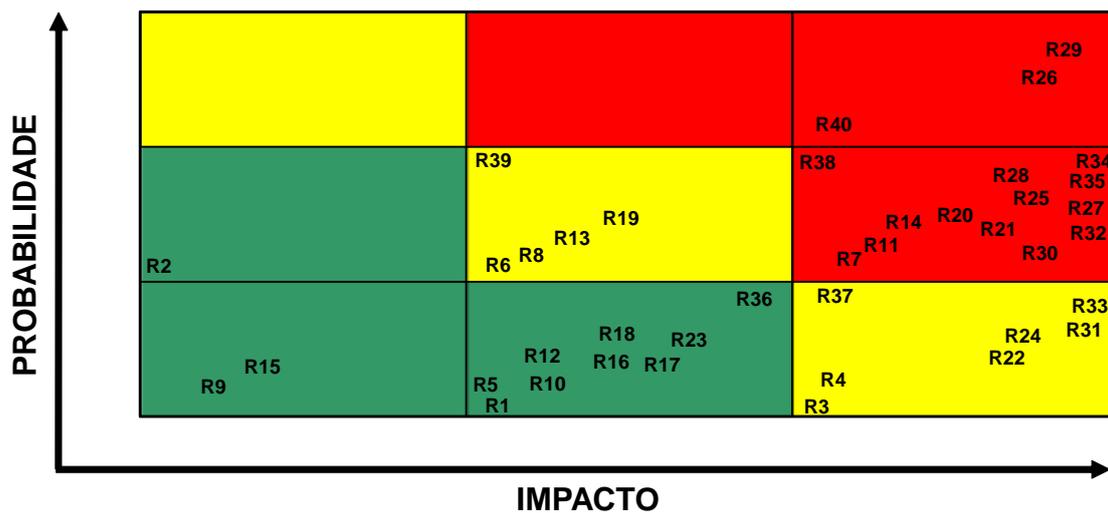
| Departamento x Classificação x Risco |               |          |       |
|--------------------------------------|---------------|----------|-------|
| Departamento                         | Classificação | Risco    | Total |
| T.I.                                 | Financeiro    | Baixo    | 0     |
|                                      |               | Moderado | 0     |
|                                      |               | Alto     | 2     |
|                                      | Operacional   | Baixo    | 0     |
|                                      |               | Moderado | 3     |
|                                      |               | Alto     | 0     |



## **MATRIZ DE VULNERABILIDADES**

**MATRIZ DE VULNERABILIDADES**

|   |                         |
|---|-------------------------|
| <b>PROCESSO:</b> Segurança                            | <b>SUB PROCESSO:</b>    |
| <b>Responsável pelo Processo:</b> Gestor de Segurança | <b>Versão:</b> 1.0      |
| <b>Departamento:</b> PORTARIA                         | <b>Data:</b> 26/06/2010 |



**Legenda:**

|  |          |
|--|----------|
|  | Baixo    |
|  | Moderado |
|  | Alto     |

## **PARTE B**

## PARTE B

### MAPEAMENTO

- Fluxograma Macro atualmente identificado
- Fluxogramas dos processos atualmente identificados
- Identificação dos Pontos de Auditoria e Risco
- *Self-Assessment*
- Matriz de Riscos
- Matriz de Vulnerabilidades
- Matriz de Responsabilidades
- *Follow-up*
- Fluxograma Macro atualizado (sem alterações)
- Fluxogramas atualizados dos processos
- Normas e Procedimentos

## Case

### “INDÚSTRIA E COMÉRCIO OTIMO PREÇO”

**OTIMO PREÇO**, empresa do segmento de alimentos, com sede e planta industrial na cidade de São Paulo, possui Centros de Distribuição em cinco estados (São Paulo, Goiânia, Recife, Porto Alegre e Manaus). O CD de SP é localizado na Cidade de Carapicuíba, SP, próximo a favelas. Possui também escritórios comerciais em todas as capitais.

A Empresa possui um modelo de estrutura organizacional centralizado, sendo o Escritório Central composto pelos Departamentos de Contabilidade, Fiscal, Financeiro, Comercial (Compras e Vendas), RH, Administrativo e “Segurança”.

Os Centros de Distribuição possuem células menores desses departamentos, exceto a área de compras que possui apenas a estrutura centralizada no EC.

O Centro de Distribuição mantém as mercadorias armazenadas para distribuição de acordo com o planejamento de vendas com exceção das operações de venda casada onde o processo logístico passa a ser o de *Cross-docking* (recebimento e abastecimento sem armazenamento).

Todo processo de distribuição é automatizado, através de comunicação EDI, inclusive nas reposições automáticas dos clientes.

Os CD's funcionam 24 horas com quatro turnos.

No EC o Depto Segurança é composto de um gestor, um coordenador, 2 analistas e 5 agentes. Nos CD's esse depto é composto por um analista e 4 agentes.

### Histórico

Você foi contratado como Gestor de Riscos para implantar o departamento de Gerenciamento de Riscos e Auditoria Baseada em Riscos no escritório e centros de distribuição, constatando de imediato que a empresa é carente de processos mapeados e formalizados.

Com sua experiência, elabore um programa de Gerenciamento de Riscos, Mapeando todos os Processos e elabore um programa de Auditoria.

Seu primeiro desafio, foi priorizar o CD de Carapicuíba em razão de seus riscos e depois multiplicar para os demais.

Também deverá priorizar alguns departamentos do Escritório em razão dos riscos apresentados em seus processos, conforme segue:

### Portaria (CD)

Responsável pelo controle de acesso dos caminhões na doca, controle de acesso de funcionários e terceiros.

### Processos:

- Controle de Acesso de funcionários

#### Entrada

Funcionário passa crachá no leitor ótico do controle de acesso, sistema efetua leitura no banco de dados do RH e se estiver no cadastro permite a entrada do funcionário.

Se não estiver, agente de segurança, consulta RH para liberação da entrada. Se estiver ok, digita código de autorização fornecido pelo RH e sua senha, registra no sistema e permite a entrada.

Se não for autorizado pelo RH, nega a entrada.

- Controle de Acesso de terceiros

### Entrada

Na entrada de terceiro, identifica junto ao visitante, o contato da empresa, certifica com o depto. Se estiver ok, registra os dados do visitante no sistema, digita código e senha, entrega crachá e documento para assinatura do visitado e permite entrada.

- Controle de Acesso de funcionários

### Saída

Funcionário passa crachá para liberação da saída, se acender a luz vermelha (sorteio) deverá sofrer revista em seus pertences pessoais.

- Controle de Acesso de terceiros

### Saída

Se terceiro, solicitar crachá e documento assinado pelo funcionário visitado e arquivar para fins de auditoria.

- Controle de Acesso de Caminhões (Docas)

### Entrada

Solicita Nota fiscal e verifica com o escritório se consta no agendamento.

Se autorizado, solicita dados do motorista e ajudantes, registra no sistema e fornece crachá de visitantes.

Indica a doca para descarregamento

O mesmo procedimento ocorre para carregamento

### Saída

Verifica com o escritório se o descarregamento/carregamento foi efetuado.

Solicita nota fiscal com o motorista e certifica por amostragem a checagem física dos volumes.

Libera caminhão.

### Tarefa

O projeto deverá contemplar o que segue adiante, para a Portaria do CD:

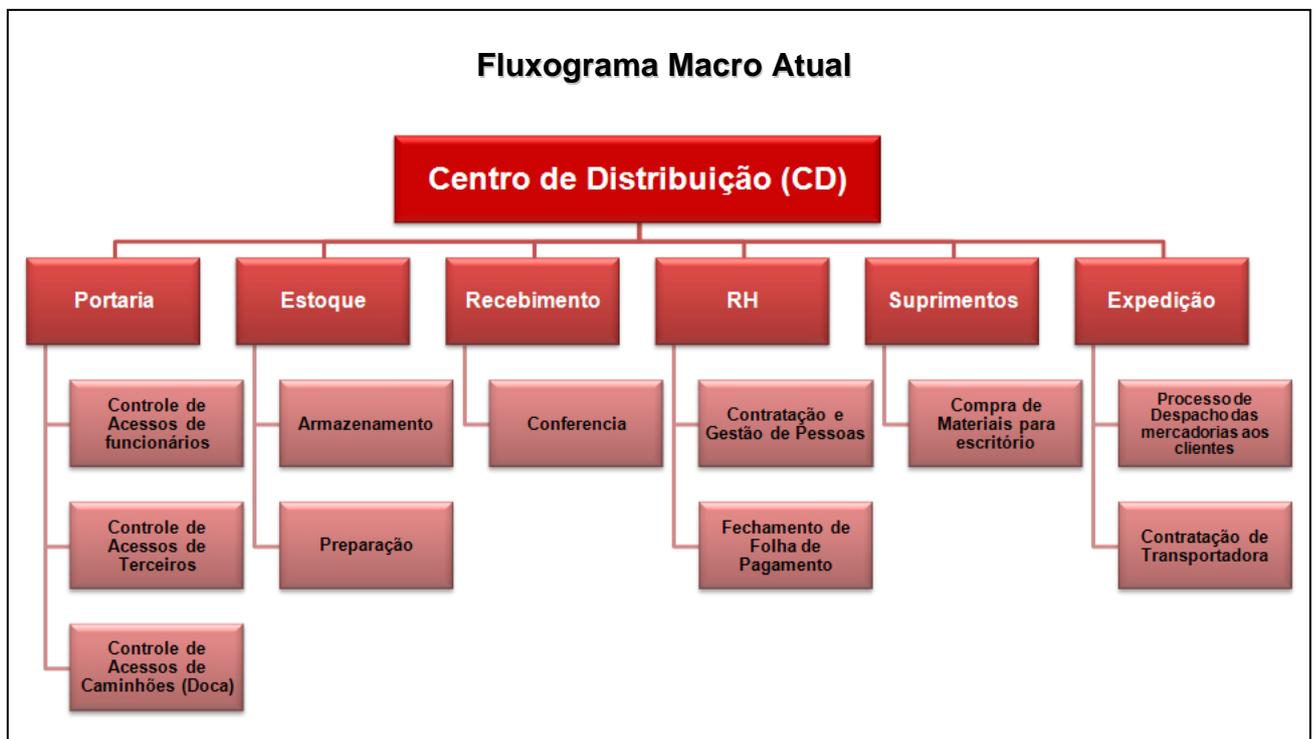
#### **PARTE B – MAPEAMENTO**

- Fluxograma Macro atualmente identificado
- Fluxogramas dos processos atualmente identificados
- Identificação dos Pontos de Auditoria e Risco
- *Self-Assessment*
- Matriz de Riscos
- Matriz de Vulnerabilidades
- Matriz de Responsabilidades
- *Follow-up*
- Fluxograma Macro atualizado (sem alterações)
- Fluxogramas atualizados dos processos
- Normas e Procedimentos

#### **PARTE C – AUDITORIA**

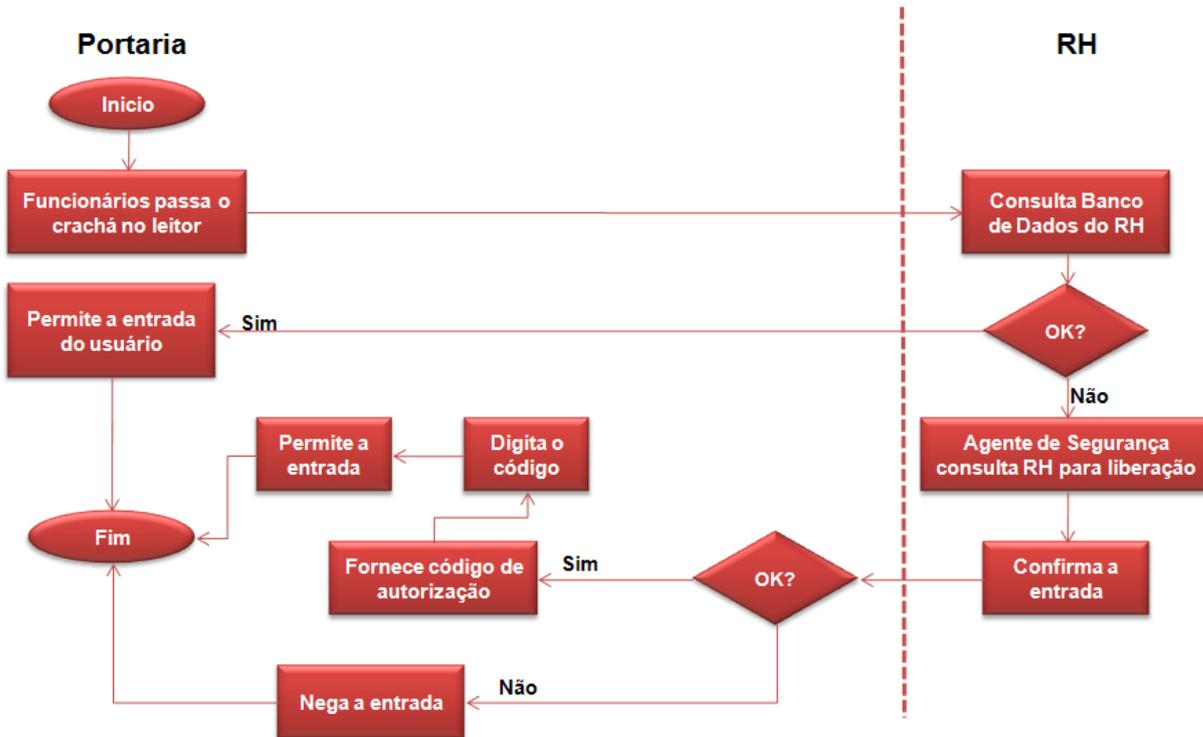
- Programa de Auditoria
- Papéis de Trabalho (PT)
- *Check-list*
- Ponto Crítico (PC)
- Avaliação e classificação da auditoria
- Relatório

**FLUXOGRAMA MACRO**  
**Identificado Atualmente**

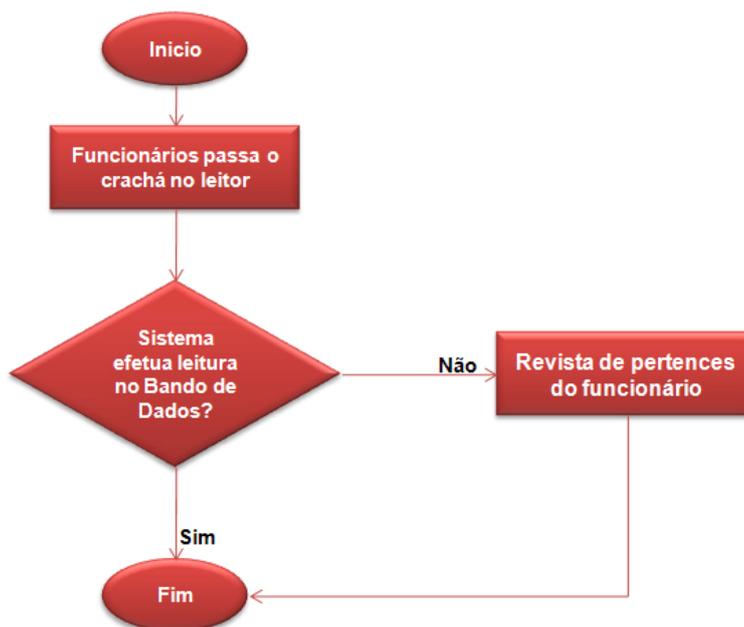


**FLUXOGRAMAS DOS PROCESSOS**  
**Identificados Atualmente**

Empresa: Ótimo Preço  
 Departamento: Portaria Elaborado por: Paulo/Renato  
 Processo: Controle de Acesso de Funcionários (Entrada)



Empresa: Ótimo Preço  
 Departamento: Portaria Elaborado por: Paulo/Renato  
 Processo: Controle de Acesso de Funcionários (Saída)

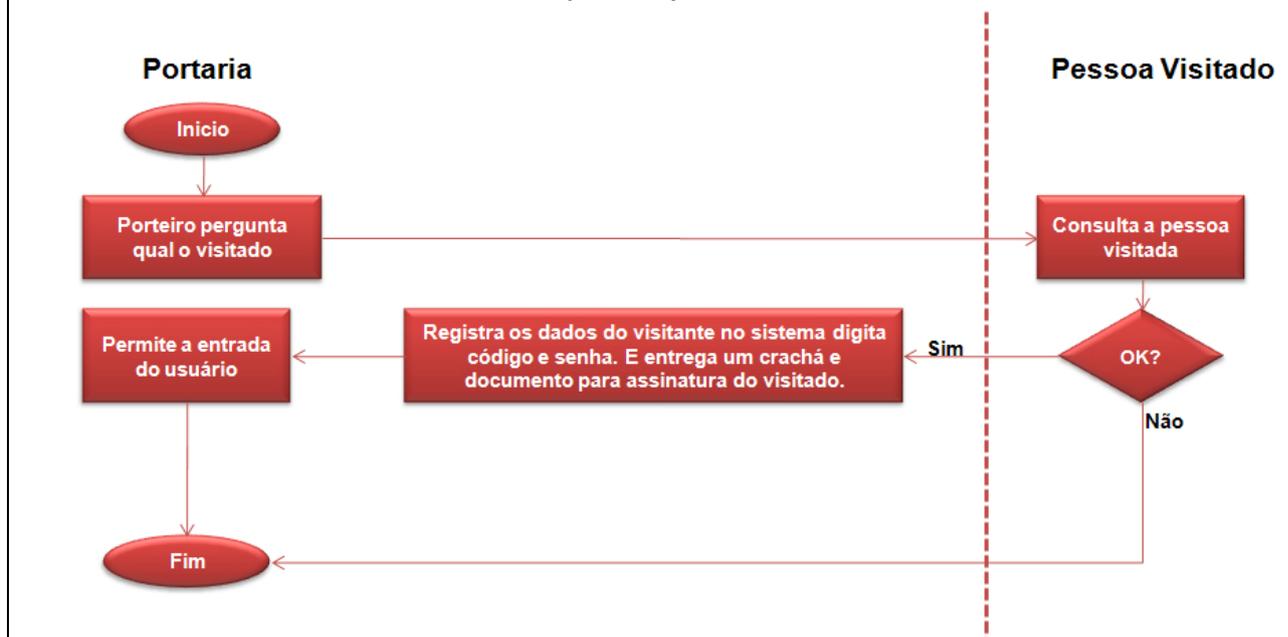


**Empresa:** Ótimo Preço

**Departamento:** Portaria

**Elaborado por:** Paulo/Renato

**Processo:** Controle de Acesso de Terceiros (Entrada)

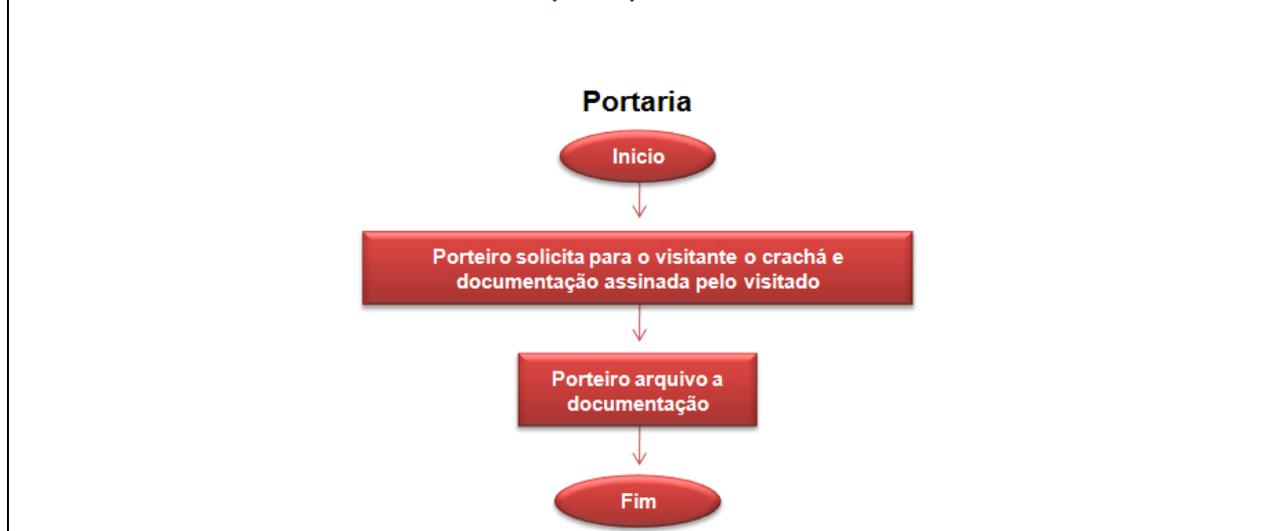


**Empresa:** Ótimo Preço

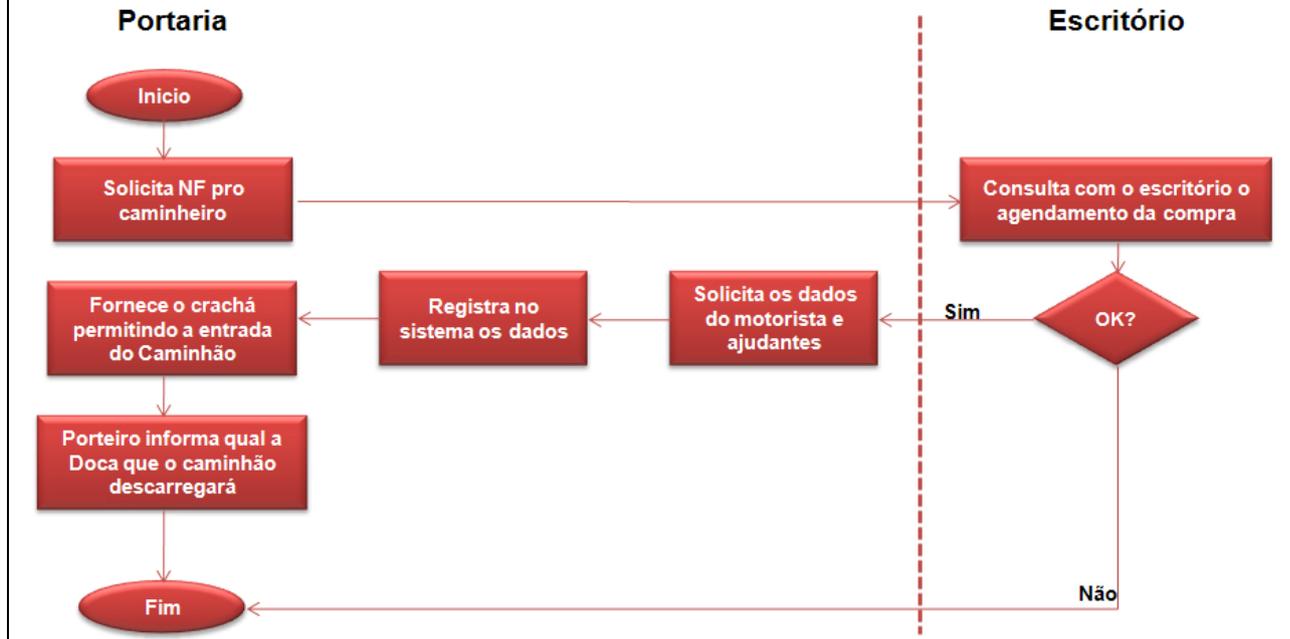
**Departamento:** Portaria

**Elaborado por:** Paulo/Renato

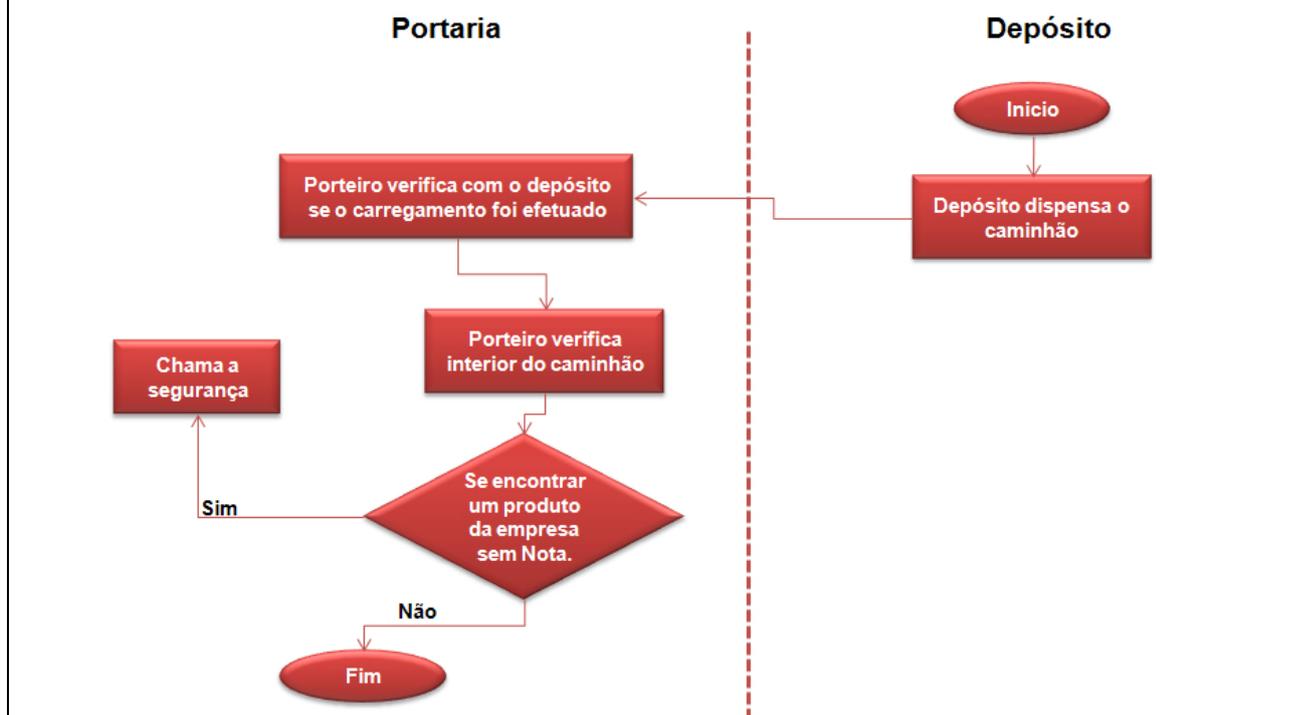
**Processo:** Controle de Acesso de Terceiro (Saída)



**Empresa:** Ótimo Preço  
**Departamento:** Portaria **Elaborado por:** Paulo/Renato  
**Processo:** Controle de Acesso de Caminhões (Docas) (Entrada)

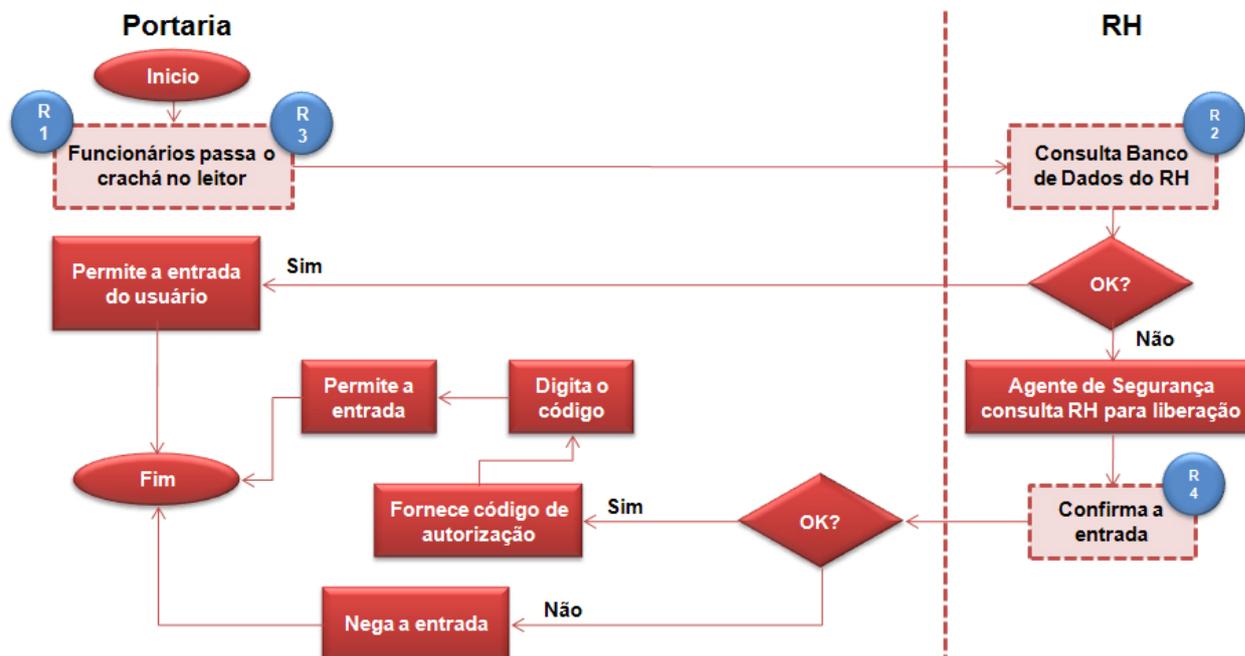


**Empresa:** Ótimo Preço  
**Departamento:** Portaria **Elaborado por:** Paulo/Renato  
**Processo:** Controle de Acesso de Caminhões (Docas) (Saída)



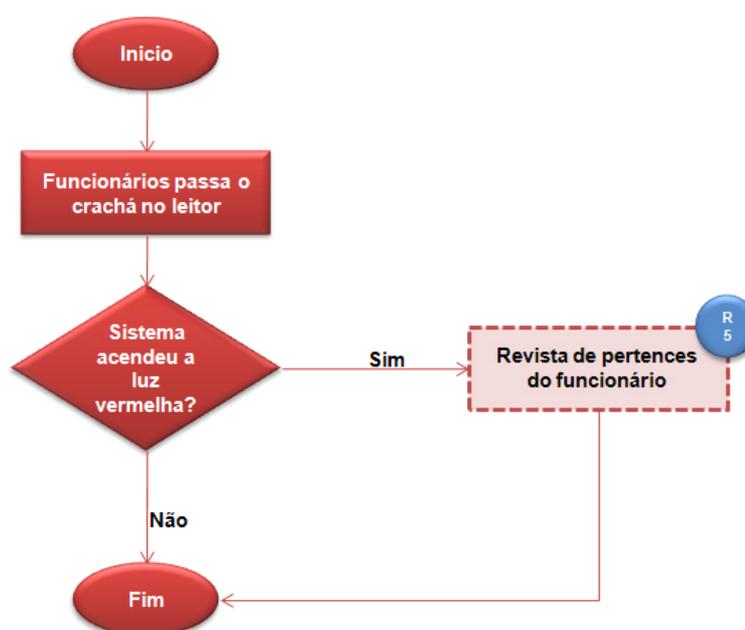
## **IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS DE AUDITORIA E RISCO**

Empresa: Ótimo Preço  
 Departamento: Portaria Elaborado por: Paulo/Renato  
 Processo: Controle de Acesso de Funcionários (Entrada)



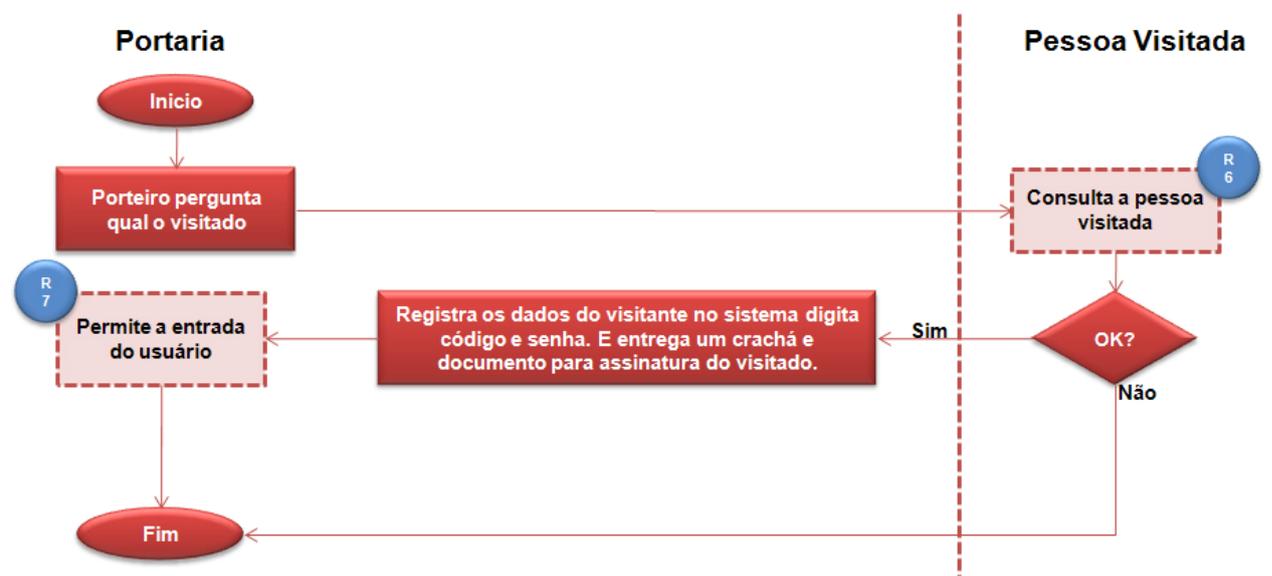
- R1: Entrada de pessoas não autorizadas por estar portando crachá de outro, ou por autorização indevida. Podendo gerar uma ocorrência: acidente, sabotagem.  
 R2: Banco de Dados não atualizado, gerando entradas irregulares.  
 R3: Sistema inoperante com a catraca liberada.  
 R4: Somente confirma que é funcionário? Não checa eventuais restrições?

Empresa: Ótimo Preço  
 Departamento: Portaria Elaborado por: Paulo/Renato  
 Processo: Controle de Acesso de Funcionários (Saída)



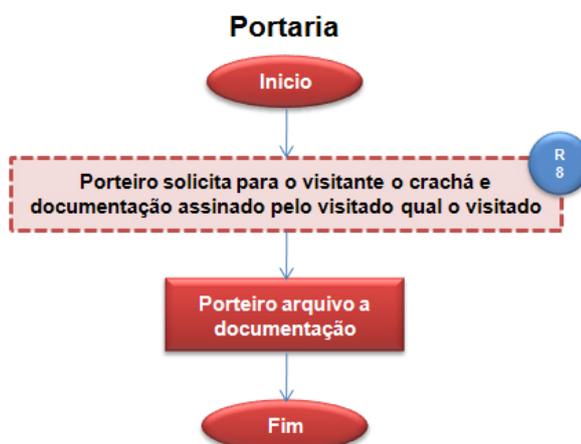
- R5: Não há procedimento caso a revista seja positiva e encontre bens da empresa em poder do funcionário, sem nota ou comprovação de aquisição ou autorização de saída.

Empresa: **Ótimo Preço**  
 Departamento: **Portaria**      Elaborado por: **Paulo/Renato**  
 Processo: **Controle de Acesso de Terceiros (Entrada)**



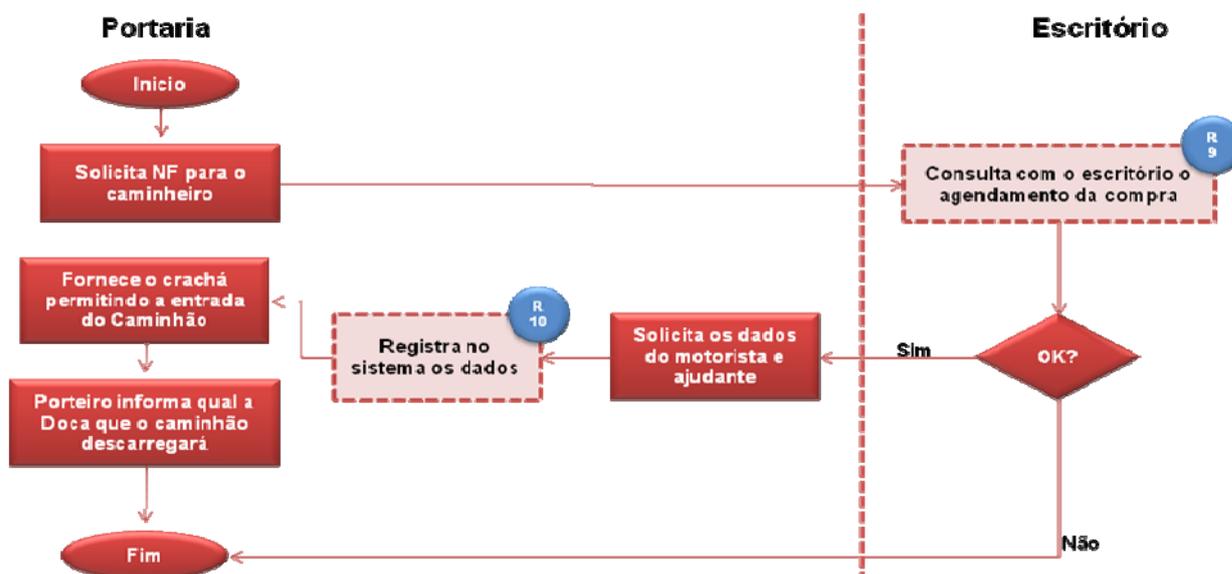
R6: Deve confirmar com o visitado quem irá acompanhar o visitante.  
 R7: Permite entrada somente quando o acompanhante estiver disponível na portaria.

Empresa: **Ótimo Preço**  
 Departamento: **Portaria**      Elaborado por: **Paulo/Renato**  
 Processo: **Controle de Acesso de Terceiro (Saída)**



R8: Se documento não estiver assinado (ou se perdeu o documento ou o crachá), convoca o visitado, registra o fato e libera a pessoa.

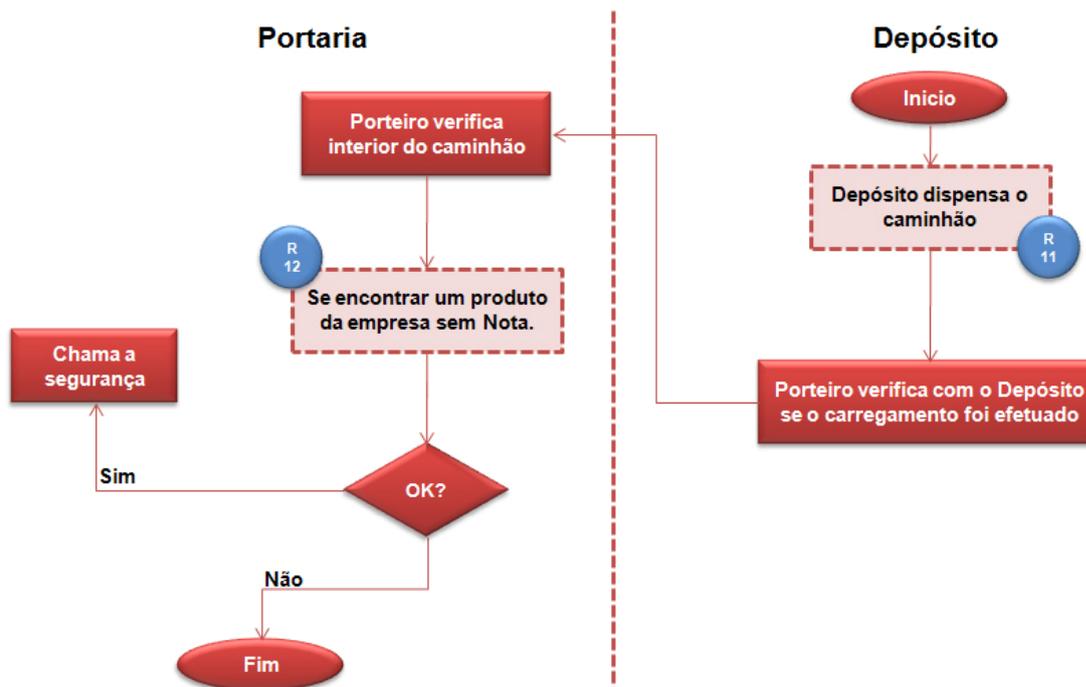
Empresa: Ótimo Preço  
 Departamento: Portaria  
 Processo: Controle de Acesso de Caminhões (Docas) (Entrada)  
 Elaborado por: Paulo/Renato



R 9: Confirma com o Escritório a especificação ou tipo de produto, quantidade, valor e fornecedor, e transportadora, motorista e ajudantes.

R10: Também deve fornecer documento de saída para assinatura do Depósito (Docas) após descarregamento e informar normas de conduta e local de permanência para motoristas e ajudantes

Empresa: Ótimo Preço  
 Departamento: Portaria  
 Processo: Controle de Acesso de Caminhões (Docas) (Saída)  
 Elaborado por: Paulo/Renato



R11: Deve ser registrada a liberação do caminhão via documento de saída.

R12: Aciona também o Depósito (Docas), Gerência da área e somente libera o caminhão após autorização superior.

## **SELF ASSESSMENT**

## SELF ASSESSMENT

| PROCESSO: Acesso de Pessoas e Veículos de Carga  |  | SUB PROCESSO: Controles  |          |          |          |          |
|--|--|--|----------|----------|----------|----------|
| Responsável pelo Processo: Segurança Patrimonial |  | Versão: 1.0  |          |          |          |          |
| Departamento: PORTARIA                           |  | Data: 26/06/2010   |          |          |          |          |
| RISCO  |  | CONTROLE (ATUAL)   |          |          |          |          |
| N°   | DESCRIÇÃO  | IMPACTO  | PROBAB   | IMPACTO  | PROBAB   |          |
| R1   | Entrada de pessoas não autorizadas por estar portando crachá de outro, ou por autorização indevida. Podendo gerar uma ocorrência: acidente, sabotagem.             | Quem: Porteiro<br>Quando: No momento da entrada da pessoa<br>Como: Através de controle de acesso via consulta ao RH            | Moderado | Moderado | Alto     | Alto     |
| R2   | Banco de Dados não atualizado, gerando entradas irregulares.   | Quem: Recursos Humanos<br>Quando: Através de comunicação<br>Como: Opção no sistema que permite o cadastramento da comunicação  | Moderado | Baixo    | Moderado | Alto     |
| R3   | Sistema inoperante com a catraca liberada.   | Quem: Manutenção e Tecnologia da Informação<br>Quando: Quando da ocorrência<br>Como: Teste com a Central Técnica               | Alto     | Moderado | Alto     | Moderado |
| R4   | Somente confirma que é funcionário. Não checa eventuais restrições.  | Quem: Porteiro<br>Quando: No momento da entrada da pessoa<br>Como: Através de controle de acesso via consulta ao RH            | Moderado | Alto     | Moderado | Alto     |
| R5   | Não há procedimento caso a revista seja positiva e encontre bens da empresa em poder do funcionário, sem nota ou comprovação de aquisição ou autorização de saída. | Quem: Porteiro<br>Quando: No momento da saída da pessoa<br>Como: Com equipamentos de sensores                                  | Moderado | Baixo    | Alto     | Baixo    |
| R6   | Deve confirmar com o visitado quem irá acompanhar o visitante.   | Quem: Porteiro<br>Quando: No momento da entrada da pessoa<br>Como: Através de documentação do visitante e consulta ao visitado | Moderado | Alto     | Moderado | Alto     |

CLASSIFICAÇÃO:

Baixo

Moderado

Alto

## SELF ASSESSMENT

| PROCESSO: Acesso de Pessoas e Veículos de Carga  |  | SUB PROCESSO: Controles   |          |                   |          |          |
|--|--|---|----------|-------------------|----------|----------|
| Responsável pelo Processo: Segurança Patrimonial |  | Versão: 1.0   |          |                   |          |          |
| Departamento: PORTARIA                           |  | Data: 26/06/2010  |          |                   |          |          |
| RISCO  |  | CONTROLE (ATUAL)  |          | Análise Auditoria |          |          |
| N°   | DESCRIÇÃO  | IMPACTO   | PROBAB   | IMPACTO           | PROBAB   |          |
| R7   | Permite entrada mesmo sem o acompanhante disponível na portaria.   | Quem: Porteiro<br>Quando: No momento da entrada da pessoa<br>Como: Através do registro e agendamento de visita e consulta ao visitado | Alto     | Alto              | Alto     | Alto     |
| R8   | Se documento não estiver assinado (ou se perdeu o documento ou o crachá), não convoca o visitado, registra o fato e libera a pessoa.   | Quem: Porteiro<br>Quando: No momento da saída da pessoa<br>Como: Solicitando a documentação assinada junto com o crachá no momento da | Baixo    | Baixo             | Baixo    | Baixo    |
| R9   | Não confirma com o Escritório a especificação ou tipo de produto, quantidade, valor e fornecedor, e transportadora, motorista e ajudantes.                                     | Quem: Depósito<br>Quando: No momento da entrada do caminhão<br>Como: Verificação junto com o Escritório                               | Alto     | Baixo             | Alto     | Moderado |
| R10  | Não fornece documento de saída para assinatura do Depósito (Docas) após descarregamento e não informa as normas de conduta e local de permanência para motoristas e ajudantes. | Quem: Depósito<br>Quando: No momento da saída do caminhão<br>Como: Verificação junto com o Porteiro                                   | Moderado | Baixo             | Moderado | Baixo    |
| R11  | Deve ser registrada a liberação do caminhão via documento de saída.  | Quem: Porteiro<br>Quando: No momento da saída do caminhão<br>Como: Verificação junto ao Depósito                                      | Baixo    | Baixo             | Moderado | Moderado |
| R12  | Na revista, encontrando irregularidade, não aciona o Depósito (Docas), Gerência da área, liberando o caminhão sem a autorização superior.                                      | Quem: Depósito<br>Quando: No momento da saída do caminhão<br>Como: Verificação junto ao Gerente.                                      | Moderado | Alto              | Moderado | Alto     |

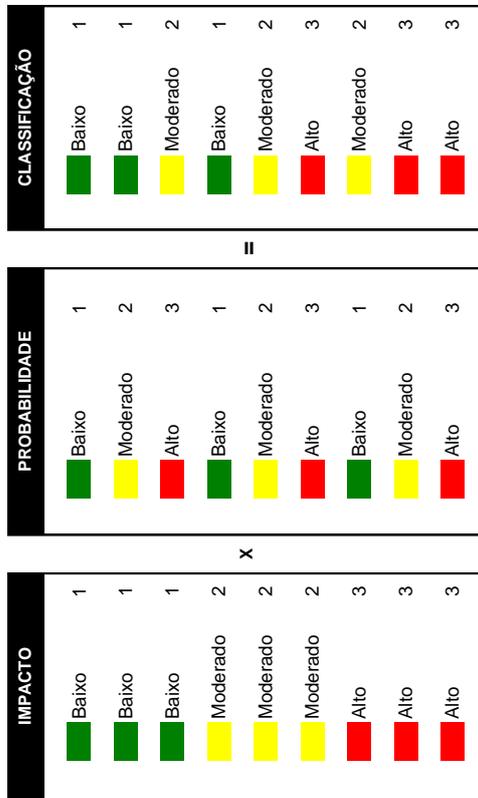
CLASSIFICAÇÃO:

|  |          |
|--|----------|
|  | Baixo    |
|  | Moderado |
|  | Alto     |

**CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS (IMPACTO X PROBABILIDADE)**

| RISCO | N° | Impacto | Probabilidade | Separador |
|-------|----|---------|---------------|-----------|
| R1    | 1  | 1,08    | 3,08          | 0,08      |
| R2    | 2  | 2,17    | 3,17          | 0,17      |
| R3    | 3  | 3,25    | 2,25          | 0,25      |
| R4    | 4  | 2,33    | 3,33          | 0,33      |
| R5    | 5  | 2,42    | 3,42          | 0,42      |
| R6    | 6  | 2,50    | 2,50          | 0,50      |
| R7    | 7  | 3,58    | 2,58          | 0,58      |
| R8    | 8  | 3,67    | 3,67          | 0,67      |
| R9    | 9  | 3,75    | 2,75          | 0,75      |
| R10   | 10 | 3,83    | 2,83          | 0,83      |
| R11   | 11 | 3,92    | 2,92          | 0,92      |
| R12   | 12 | 4,00    | 3,00          | 1,00      |

0,0833333333



## **MATRIZ DE RISCOS**

## MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES

|   |  |                                |  |
|---|--|--------------------------------|--|
| <b>PROCESSO:</b> Acesso de Pessoas e Veículos de Carga  |  | <b>SUB PROCESSO:</b> Controles |  |
| <b>Responsável pelo Processo:</b> Segurança Patrimonial |  | <b>Versão:</b> 1.0             |  |
| <b>Departamento:</b> PORTARIA                           |  | <b>Data:</b> 26/06/2010        |  |

| RISCO |  |             |          | CONTROLE      |  |        |            | ÁREA RESP.   |        |         |            |
|-------|--|-------------|----------|---------------|--|--------|------------|--------------|--------|---------|------------|
| N°    | DESCRIÇÃO  | TIPO        | Impacto  | Probabilidade | DESCRIÇÃO  | FREQ   | TIPO       | FORMA        | TI     | STATUS  |            |
| R1    | Entrada de pessoas não autorizadas por estar portando crachá de outro, ou por autorização indevida. Podendo gerar uma ocorrência: acidente, sabotagem.             | Operacional | Baixo    | Alto          | Quem: Porteiro<br>Quando: No momento da entrada da pessoa<br>Como: Através de controle de acesso via consulta ao RH            | Diário | Preventivo | Automatizada | Não há | Parcial | Portaria   |
| R2    | Banco de Dados não atualizado, gerando entradas irregulares.   | Operacional | Moderado | Alto          | Quem: Recursos Humanos<br>Quando: Através de comunicação<br>Como: Opção no sistema que permite o cadastramento da comunicação  | Diário | Preventivo | Manual       | Não há | Parcial | RH         |
| R3    | Sistema inoperante com a catraca liberada.   | Operacional | Alto     | Moderado      | Quem: Manutenção e Tecnologia da Informação<br>Quando: Quando da ocorrência<br>Como: Teste com a Central Técnica               | Diário | Preventivo | Manual       | Não há | Parcial | Manutenção |
| R4    | Somente confirma que é funcionário. Não checa eventuais restrições.  | Operacional | Moderado | Alto          | Quem: Porteiro<br>Quando: No momento da entrada da pessoa<br>Como: Através de controle de acesso via consulta ao RH            | Diário | Preventivo | Automatizada | Não há | Parcial | Portaria   |
| R5    | Não há procedimento caso a revista seja positiva e encontre bens da empresa em poder do funcionário, sem nota ou comprovação de aquisição ou autorização de saída. | Operacional | Moderado | Alto          | Quem: Porteiro<br>Quando: No momento da saída da pessoa<br>Como: Com equipamentos de sensores                                  | Diário | Preventivo | Automatizada | Não há | Existe  | Portaria   |
| R6    | Deve confirmar com o visitado quem irá acompanhar o visitante.   | Operacional | Moderado | Moderado      | Quem: Porteiro<br>Quando: No momento da entrada da pessoa<br>Como: Atravez de documentação do visitante e consulta ao visitado | Diário | Preventivo | Manual       | Não há | Parcial | Portaria   |

|                         |        |           |  |
|-------------------------|--------|-----------|--|
| RISCO:                  |        | CONTROLE: |  |
| IMPACTO / PROBABILIDADE | STATUS | Existe    |  |
| Baixo                   |        | Parcial   |  |
| Moderado                |        | Inexiste  |  |
| Alto                    |        |           |  |

## MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES

|   |  |                                |  |
|---|--|--------------------------------|--|
| <b>PROCESSO:</b> Acesso de Pessoas e Veículos de Carga  |  | <b>SUB PROCESSO:</b> Controles |  |
| <b>Responsável pelo Processo:</b> Segurança Patrimonial |  | <b>Versão:</b> 1.0             |  |
| <b>Departamento:</b> PORTARIA                           |  | <b>Data:</b> 26/06/2010        |  |

| RISCO |  |             |         | CONTROLE      |  |        |            | ÁREA RESP. |        |         |          |
|-------|--|-------------|---------|---------------|--|--------|------------|------------|--------|---------|----------|
| N°    | DESCRIÇÃO  | TIPO        | Impacto | Probabilidade | DESCRIÇÃO  | FREQ   | TIPO       | FORMA      | TI     | STATUS  |          |
| R7    | Permite entrada mesmo sem o acompanhante disponível na portaria.   | Operacional | Alto    | Moderado      | Quem: Porteiro<br>Quando: No momento da entrada da pessoa<br>Como: Através do registro e agendamento de visita e consulta ao visitado        | Diário | Preventivo | Manual     | Não há | Parcial | Portaria |
| R8    | Se documento não estiver assinado (ou se perdeu o documento ou o crachá), não convoca o visitado, registra o fato e libera a pessoa.   | Operacional | Alto    | Alto          | Quem: Porteiro<br>Quando: No momento da saída da pessoa<br>Como: Solicitando a documentação assinada junto com o crachá no momento da saída. | Diário | Preventivo | Manual     | Não há | Parcial | Portaria |
| R9    | Não confirma com o Escritório a especificação ou tipo de produto, quantidade, valor e fornecedor, e transportadora, motorista e ajudantes.                                     | Operacional | Alto    | Moderado      | Quem: Depósito<br>Quando: No momento da entrada do caminhão<br>Como: Verificação junto com o Escritório                                      | Diário | Preventivo | Manual     | Não há | Parcial | Depósito |
| R10   | Não fornece documento de saída para assinatura do Depósito (Docas) após descarregamento e não informa as normas de conduta e local de permanência para motoristas e ajudantes. | Operacional | Alto    | Moderado      | Quem: Depósito<br>Quando: No momento da saída do caminhão<br>Como: Verificação junto com o Porteiro  | Diário | Preventivo | Manual     | Não há | Parcial | Depósito |
| R11   | Deve ser registrada a liberação do caminhão via documento de saída.  | Operacional | Alto    | Moderado      | Quem: Porteiro<br>Quando: No momento da saída do caminhão<br>Como: Verificação junto ao Depósito   | Diário | Preventivo | Manual     | Não há | Parcial | Portaria |
| R12   | Na revista, encontrando irregularidade, não aciona o Depósito (Docas). Gerência da área, liberando o caminhão sem a autorização superior.                                      | Operacional | Alto    | Moderado      | Quem: Depósito<br>Quando: No momento da saída do caminhão<br>Como: Verificação junto ao Gerente.   | Diário | Preventivo | Manual     | Não há | Parcial | Depósito |

RISCO:

|          |          |
|----------|----------|
| Alto     | Existe   |
| Moderado | Parcial  |
| Baixo    | Inexiste |

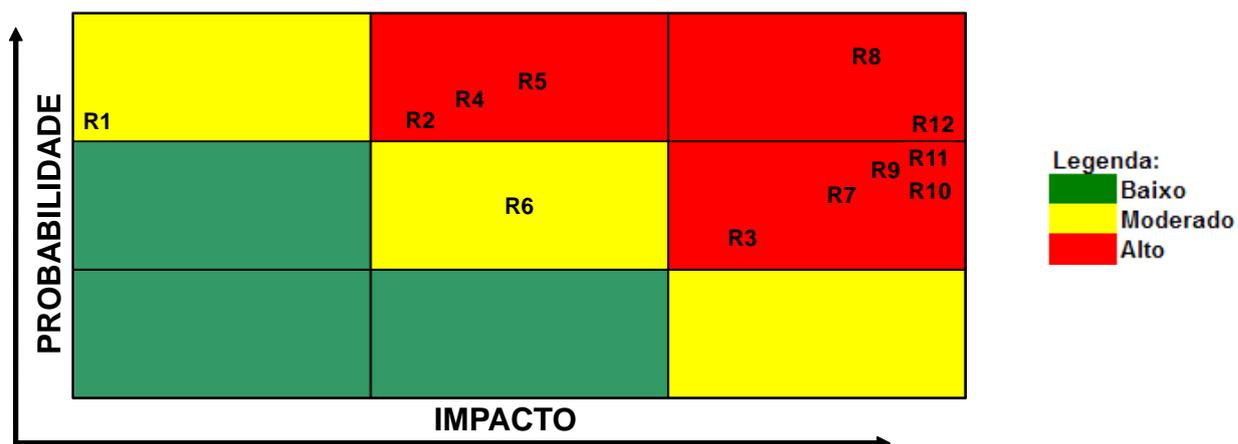
CONTROLE:

|          |          |
|----------|----------|
| Alto     | Existe   |
| Moderado | Parcial  |
| Baixo    | Inexiste |

## **MATRIZ VULNERABILIDADES**

### MATRIZ DE VULNERABILIDADES

|   |                                |
|---|--------------------------------|
| <b>PROCESSO:</b> Acesso de Pessoas e Veículos de Carga  | <b>SUB PROCESSO:</b> Controles |
| <b>Responsável pelo Processo:</b> Segurança Patrimonial | <b>Versão:</b> 1.0             |
| <b>Departamento:</b> PORTARIA                           | <b>Data:</b> 26/06/2010        |



## **MATRIZ DE RESPONSABILIDADES**

## MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

| PROCESSO: Acesso de Pessoas e Veículos de Carga  |  | SUB PROCESSO: Controles       |  |   |                        |          |
|--|--|-------------------------------|--|---|------------------------|----------|
| Responsável pelo Processo: Segurança Patrimonial |  | Versão: 1.0                   |  |   |                        |          |
| Departamento: PORTARIA                           |  | Data: 26/06/2010              |  |   |                        |          |
| N°   | RISCO<br>DESCRIÇÃO   | CONTROLE<br>DESCRIÇÃO (ATUAL) |  | PLANO DE AÇÃO   | POSICIONAMENTO DA ÁREA | PRAZO    |
|  |  | CLASSIFICAÇÃO                 | Quem:<br>Quando:<br>Como:  |   |                        |          |
| R1   | Entrada de pessoas não autorizadas por estar portando crachá de outro, ou por autorização indevida. Podendo gerar uma ocorrência: acidente, sabotagem.             | Moderado                      | Quem: Porteiro<br>Quando: No momento da entrada da pessoa<br>Como: Através de controle de acesso via consulta ao RH            | Deslocar o Porteiro para checagem nos horários de entrada.  | De acordo.             | Imediato |
| R2   | Banco de Dados não atualizado, gerando entradas irregulares.   | Moderado                      | Quem: Recursos Humanos<br>Quando: Através de comunicação<br>Como: Opção no sistema que permite o cadastramento da comunicação  | Estabelecer responsabilidades no Setor de RH quanto a atualização do banco de dados.  | De acordo.             | Imediato |
| R3   | Sistema inoperante com a catraca liberada.   | Alto                          | Quem: Manutenção e Tecnologia da Informação<br>Quando: Quando da ocorrência<br>Como: Teste com a Central Técnica               | Treinamento do pessoal da Manutenção com o pessoal de Tecnologia da Informação, reduzindo o tempo de resposta nos casos de contingências. | De acordo.             | 30 dias  |
| R4   | Somente confirma que é funcionário. Não checa eventuais restrições.  | Moderado                      | Quem: Porteiro<br>Quando: No momento da entrada da pessoa<br>Como: Através de controle de acesso via consulta ao RH            | Disponibilizar ao Porteiro linha direta com o RH e suporte via rádio, facilitando as consultas.   | De acordo.             | 15 dias  |
| R5   | Não há procedimento caso a revista seja positiva e encontre bens da empresa em poder do funcionário, sem nota ou comprovação de aquisição ou autorização de saída. | Moderado                      | Quem: Porteiro<br>Quando: No momento da saída da pessoa<br>Como: Com equipamentos de sensores                                  | Criar procedimento específico e inserir nas normas vigentes.  | De acordo.             | 15 dias  |
| R6   | Deve confirmar com o visitado quem irá acompanhar o visitante.   | Moderado                      | Quem: Porteiro<br>Quando: No momento da entrada da pessoa<br>Como: Através de documentação do visitante e consulta ao visitado | Divulgar a norma e exigir tanto dos porteiros como dos funcionários e gestores.   | De acordo.             | 10 dias  |

CLASSIFICAÇÃO:

 Baixo Moderado Alto

## MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

| PROCESSO: Acesso de Pessoas e Veículos de Carga  |  | SUB PROCESSO: Controles |   |  |  |                        |         |
|--|--|-------------------------|---|--|--|------------------------|---------|
| Responsável pelo Processo: Segurança Patrimonial |  | Versão: 1.0             |   |  |  |                        |         |
| Departamento: PORTARIA                           |  | Data: 26/06/2010        |   |  |  |                        |         |
| N°   | RISCO<br>DESCRIÇÃO   | CLASSIFICAÇÃO           | CONTROLE  |  | PLANO DE AÇÃO  | POSICIONAMENTO DA ÁREA | PRAZO   |
|  |  |                         | DESCRIÇÃO (ATUAL)   |  |  |                        |         |
| R7   | Permite entrada mesmo sem o acompanhante disponível na portaria.   | Alto                    | Quem: Porteiro  |  | Divulgar a norma e exigir tanto dos porteiros como dos funcionários e gestores.  | De acordo.             | 10 dias |
|  |  |                         | Quando: No momento da entrada da pessoa   |  |  |                        |         |
|  |  |                         | Como: Através do registro e agendamento de visita e consulta ao visitado          |  |  |                        |         |
| R8   | Se documento não estiver assinado (ou se perdeu o documento ou o crachá), não convoca o visitado, registra o fato e libera a pessoa.   | Baixo                   | Quem: Porteiro  |  | Criar procedimento específico e inserir nas normas vigentes.   | De acordo.             | 15 dias |
|  |  |                         | Quando: No momento da saída da pessoa   |  |  |                        |         |
|  |  |                         | Como: Solicitando a documentação assinada junto com o crachá no momento da saída. |  |  |                        |         |
| R9   | Não confirma com o Escritório a especificação ou tipo de produto, quantidade, valor e fornecedor, e transportadora, motorista e ajudantes.                                     | Alto                    | Quem: Depósito  |  | Criar procedimento específico e inserir nas normas vigentes.   | De acordo.             | 15 dias |
|  |  |                         | Quando: No momento da entrada do caminhão   |  |  |                        |         |
|  |  |                         | Como: Verificação junto com o Escritório  |  |  |                        |         |
| R10  | Não fornece documento de saída para assinatura do Depósito (Docas) após descarregamento e não informa as normas de conduta e local de permanência para motoristas e ajudantes. | Moderado                | Quem: Depósito  |  | Criar o documento de saída e disponibilizar cópias das normas de conduta e permanência para os motoristas e ajudantes. | De acordo.             | 15 dias |
|  |  |                         | Quando: No momento da saída do caminhão   |  |  |                        |         |
|  |  |                         | Como: Verificação junto com o Porteiro  |  |  |                        |         |
| R11  | Deve ser registrada a liberação do caminhão via documento de saída.  | Baixo                   | Quem: Porteiro  |  | Criar procedimento específico e inserir nas normas vigentes.   | De acordo.             | 15 dias |
|  |  |                         | Quando: No momento da saída do caminhão   |  |  |                        |         |
|  |  |                         | Como: Verificação junto ao Depósito   |  |  |                        |         |
| R12  | Na revista, encontrando irregularidade, não aciona o Depósito (Docas), Gerência da área, liberando o caminhão sem a autorização superior.                                      | Moderado                | Quem: Depósito  |  | Criar procedimento específico e inserir nas normas vigentes.   | De acordo.             | 15 dias |
|  |  |                         | Quando: No momento da saída do caminhão   |  |  |                        |         |
|  |  |                         | Como: Verificação junto ao Gerente.   |  |  |                        |         |

CLASSIFICAÇÃO:

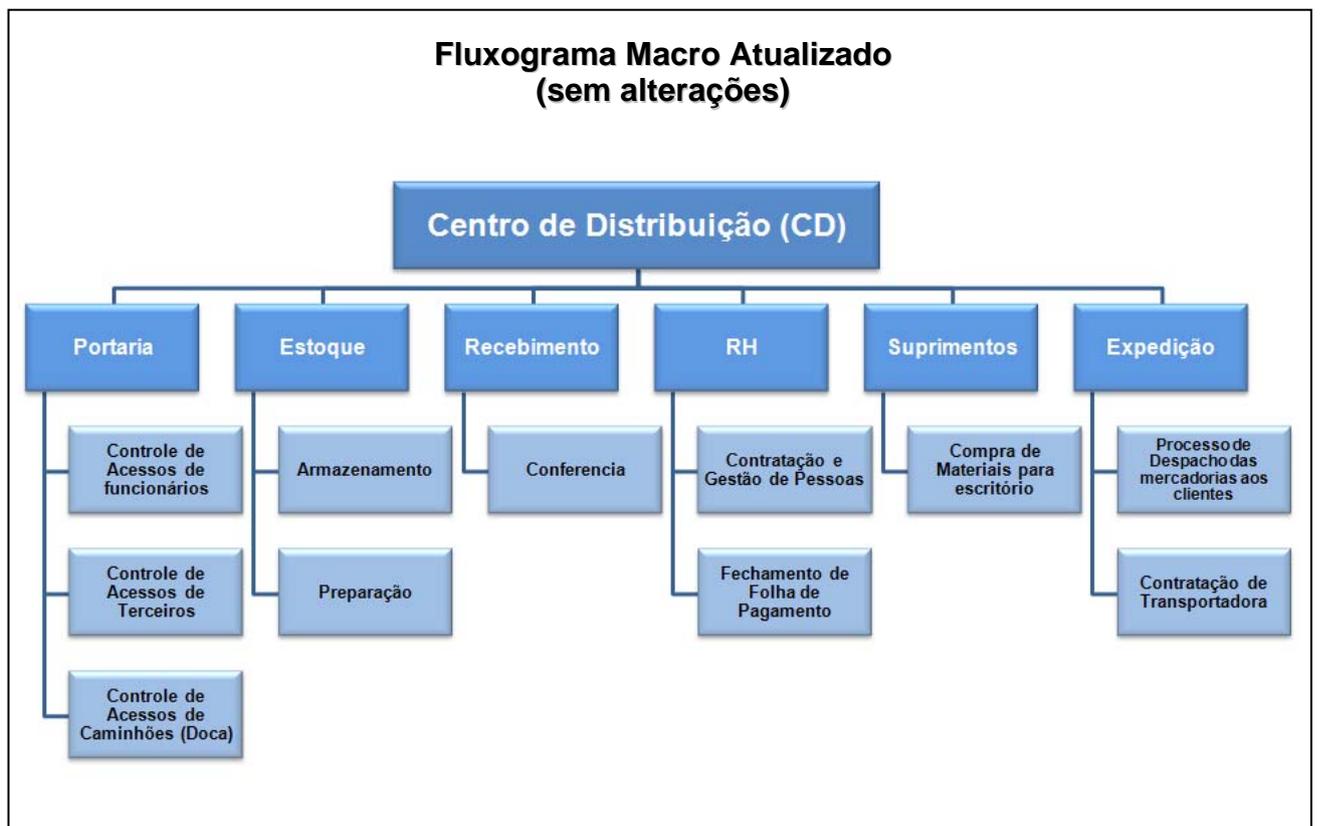
 Baixo Moderado Alto

## **FOLLOW-UP**

## FOLLOW UP

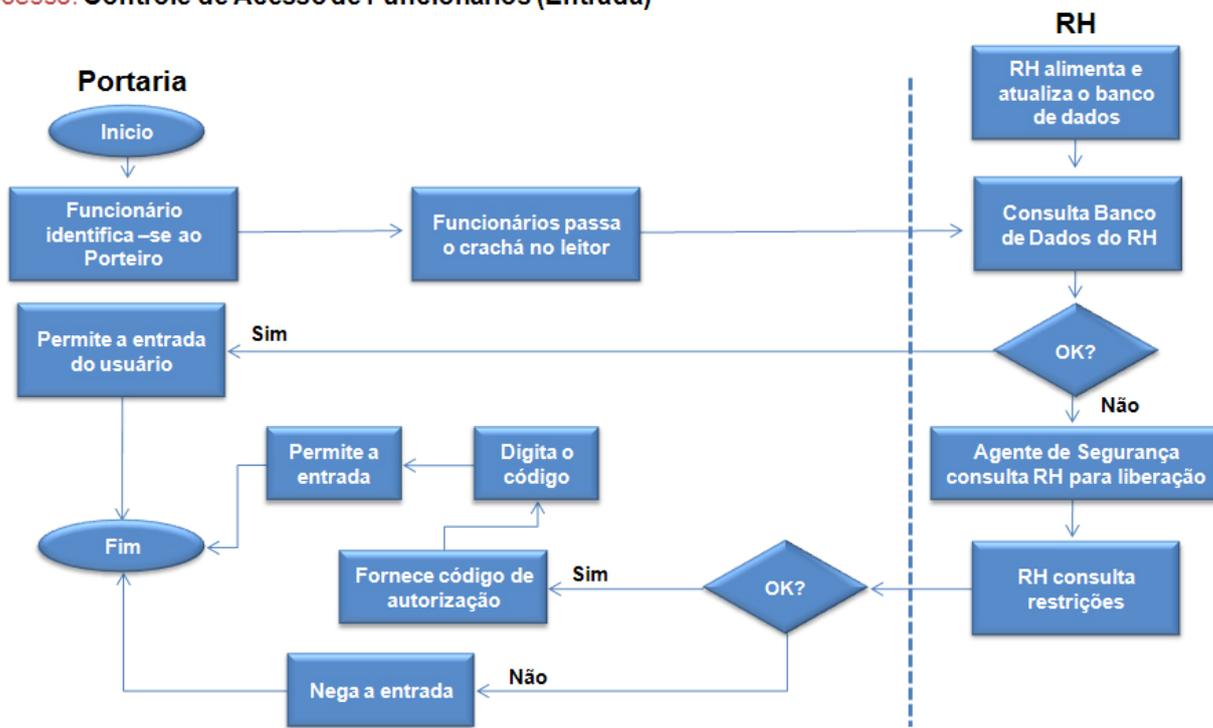
| PROCESSO: Acesso de Pessoas e Veículos de Carga  |  | SUB PROCESSO: Controles   |          |  |               |                         |                   |
|--|--|---|----------|--|---------------|-------------------------|-------------------|
| Responsável pelo Processo: Segurança Patrimonial |  | Versão: 1.0   |          |  |               |                         |                   |
| Departamento: PORTARIA                           |  | Data: 26/06/2010  |          |  |               |                         |                   |
| Nº   | RISCO  | PLANO DE AÇÃO   | PRAZO    | RESPONSÁVEL PROCESSO                       | STATUS        |                         |                   |
|  |  |   |          |  | IMPLEMENTADOS | RENEGOCIADOS NOVO PRAZO | NÃO IMPLEMENTADOS |
| R1   | Entrada de pessoas não autorizadas por estar portando crachá de outro, ou por autorização indevida. Podendo gerar uma ocorrência: acidente, sabotagem.                         | Deslocar o Porteiro para checagem nos horários de entrada.  | Imediato | Gestor de Segurança                        | Sim           | Não                     | 0                 |
| R2   | Banco de Dados não atualizado, gerando entradas irregulares.   | Estabelecer responsabilidades no Setor de RH quanto à atualização do banco de dados.  | Imediato | Gestor de RH                               | Sim           | Não                     | 0                 |
| R3   | Sistema inoperante com a catraca liberada.   | Treinamento do pessoal da Manutenção com o pessoal de Tecnologia da Informação, reduzindo o tempo de resposta nos casos de contingências. | 30 dias  | Gestor de T.I. e Encarregado da Manutenção | Em andamento  | Não                     | 0                 |
| R4   | Somente confirma que é funcionário. Não checa eventuais restrições.  | Disponibilizar ao Porteiro linha direta com o RH e suporte via rádio, facilitando as consultas.   | 15 dias  | Gestor de Segurança                        | Em andamento  | Não                     | 0                 |
| R5   | Não há procedimento caso a revista seja positiva e encontre bens da empresa em poder do funcionário, sem nota ou comprovação de aquisição ou autorização de saída.             | Criar procedimento específico e inserir nas normas vigentes.  | 15 dias  | Gestor de Segurança                        | Em andamento  | Não                     | 0                 |
| R6   | Deve confirmar com o visitado quem irá acompanhar o visitante.   | Divulgar a norma e exigir tanto dos porteiros como dos funcionários e gestores.   | 10 dias  | Gestor de RH                               | Em andamento  | Não                     | 0                 |
| R7   | Permite entrada mesmo sem o acompanhante disponível na portaria.   | Divulgar a norma e exigir tanto dos porteiros como dos funcionários e gestores.   | 10 dias  | Gestor de RH                               | Em andamento  | Não                     | 0                 |
| R8   | Se documento não estiver assinado (ou se perdeu o documento ou o crachá), não convoca o visitado, registra o fato e libera a pessoa.   | Criar procedimento específico e inserir nas normas vigentes.  | 15 dias  | Gestor de Segurança                        | Em andamento  | Não                     | 0                 |
| R9   | Não confirma com o Escritório a especificação ou tipo de produto, quantidade, valor e fornecedor, e transportadora, motorista e ajudantes.                                     | Criar procedimento específico e inserir nas normas vigentes.  | 15 dias  | Gestor de Segurança                        | Em andamento  | Não                     | 0                 |
| R10  | Não fornece documento de saída para assinatura do Depósito (Docas) após descarregamento e não informa as normas de conduta e local de permanência para motoristas e ajudantes. | Criar o documento de saída e disponibilizar cópias das normas de conduta e permanência para os motoristas e ajudantes.                    | 15 dias  | Gestor de Segurança                        | Em andamento  | Não                     | 0                 |
| R11  | Deve ser registrada a liberação do caminhão via documento de saída.  | Criar procedimento específico e inserir nas normas vigentes.  | 15 dias  | Gestor de Segurança                        | Em andamento  | Não                     | 0                 |
| R12  | Na revista, encontrando irregularidade, não aciona o Depósito (Docas), Gerência da área, liberando o caminhão sem a autorização superior.                                      | Criar procedimento específico e inserir nas normas vigentes.  | 15 dias  | Gestor de Segurança                        | Em andamento  | Não                     | 0                 |
| <b>TOTAL</b>                                     |  |   |          |  | 12            | 12                      | 12                |

**FLUXOGRAMA MACRO ATUALIZADO**  
**(sem alterações)**

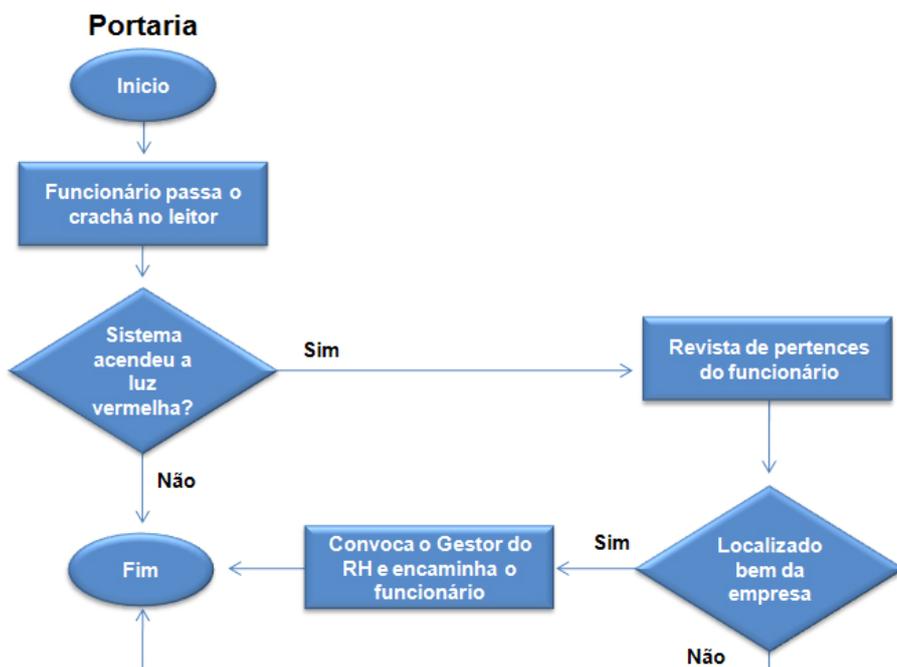


## **FLUXOGRAMAS ATUALIZADOS DOS PROCESSOS**

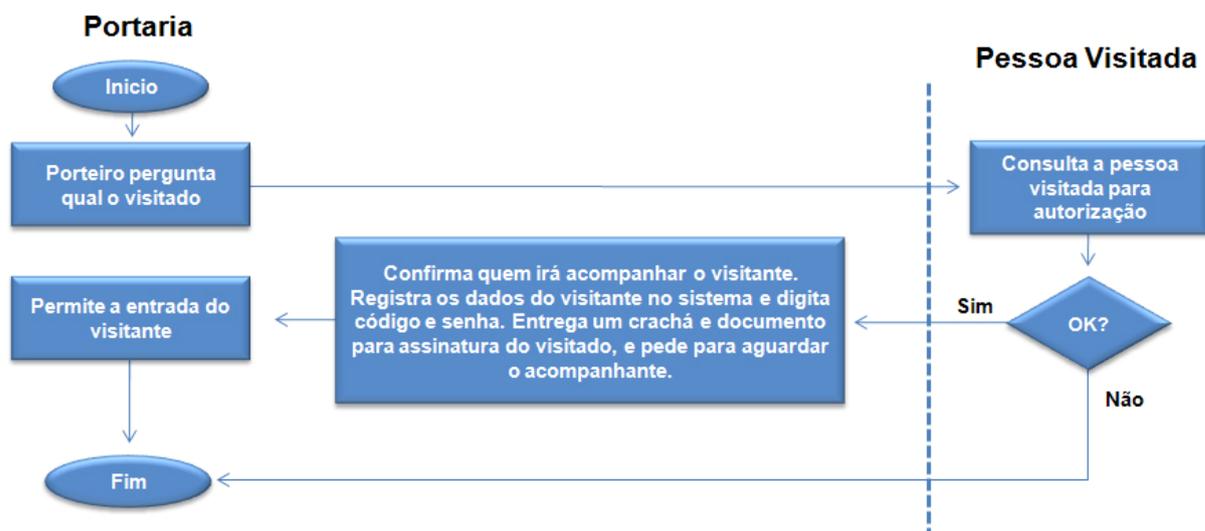
Empresa: Ótimo Preço  
 Departamento: Portaria  
 Processo: Controle de Acesso de Funcionários (Entrada)  
 Elaborado por: Paulo/Renato



Empresa: Ótimo Preço  
 Departamento: Portaria  
 Processo: Controle de Acesso de Funcionários (Saída)  
 Elaborado por: Paulo/Renato



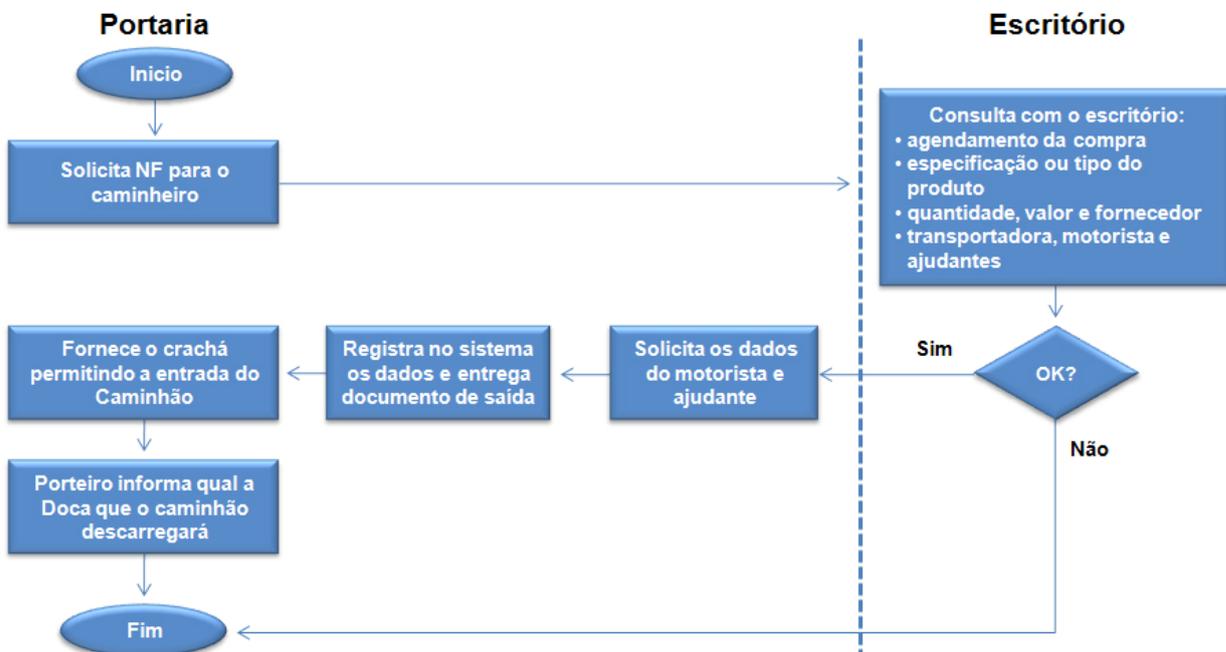
Empresa: Ótimo Preço  
 Departamento: Portaria Elaborado por: Paulo/Renato  
 Processo: Controle de Acesso de Terceiros (Entrada)



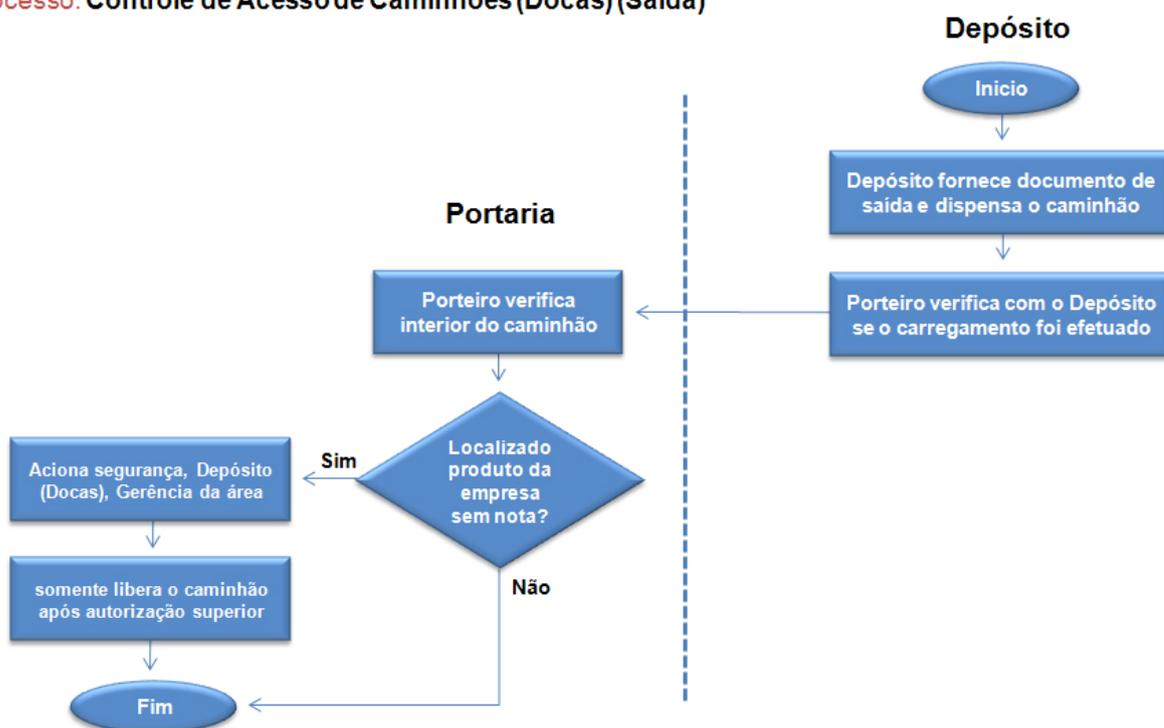
Empresa: Ótimo Preço  
 Departamento: Portaria Elaborado por: Paulo/Renato  
 Processo: Controle de Acesso de Terceiro (Saída)



Empresa: **Ótimo Preço**  
 Departamento: **Portaria**      Elaborado por: **Paulo/Renato**  
 Processo: **Controle de Acesso de Caminhões (Docas) (Entrada)**



Empresa: **Ótimo Preço**  
 Departamento: **Portaria**      Elaborado por: **Paulo/Renato**  
 Processo: **Controle de Acesso de Caminhões (Docas) (Saída)**



## **NORMAS E PROCEDIMENTOS**

***NORMAS ADMINISTRATIVAS  
E  
PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS***

***OTIMO PREÇO INDÚSTRIA E COMÉRCIO***

Portaria CD São Paulo - Carapicuíba  
Controle de Acesso de Pedestres e Caminhões às Docas

**Nº 0001/01 – VERSÃO: 01.00 – Data: 26/06/2010**

|                 |  |                          |                        |
|-----------------|--|--------------------------|------------------------|
| <b>OP</b>       | <b>NORMAS ADMINISTRATIVAS</b>                        | <b>NÚMERO</b><br>0001/01 | <b>PÁGINA</b><br>1/1   |
| <b>ASSUNTO:</b> | Portaria CD São Paulo - Carapicuíba                  |                          | 26/06/10               |
| <b>TÍTULO :</b> | Controle de Acesso de Pedestres e Caminhões às Docas |                          | <b>VERSÃO</b><br>01.00 |

## OBJETIVO

Determinar as condições de controle de acesso de pessoas e veículos às Docas, através da Portaria do CD de São Paulo, localizado na cidade de Carapicuíba.

## ABRANGÊNCIA

Esta instrução envolve a responsabilidade de:

**Portaria:** pelo tratamento na recepção de pessoas e de veículos de carga.

**Escritório:** pela confirmação do pedido e conferência da NF de transporte.

**Depósito:** pelo lançamento no documento de saída de caminhão, após o descarregamento.

**Todos:** pelo recebimento e acompanhamento de visitantes.

## DISPOSIÇÕES GERAIS

### 1. ACESSO DE PEDESTRES E CAMINHÕES

**1.1.** O acesso de pedestres e caminhões às Docas somente ocorrerá através da Portaria e todos deverão ser identificados, independentemente de possuírem credencial ou crachá de acesso, que são fornecidos aos funcionários e terceiros quando da contratação, ou no momento da visita, quando usuários não regulares, bem como aos motoristas e ajudantes nos casos de descarga.

**1.2.** A Portaria tem como responsabilidade identificar e cadastrar todos os usuários não portadores de credencial ou crachá e impedir ou alertar a segurança patrimonial para os casos de invasão ou tentativa.

**1.3.** A Portaria tem como responsabilidade receber o transporte dos produtos com o devido documento de carga e respectivo pedido.

|                 |  |                          |                        |
|-----------------|--|--------------------------|------------------------|
| <b>OP</b>       | <b>PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS</b>                    | <b>NÚMERO</b><br>0001/01 | <b>PÁGINA</b><br>1/2   |
| <b>ASSUNTO:</b> | Portaria CD São Paulo - Carapicuíba                  |                          | 26/06/10               |
| <b>TÍTULO :</b> | Controle de Acesso de Pedestres e Caminhões às Docas |                          | <b>VERSÃO</b><br>01.00 |

## OBJETIVO

Determinar as condições de controle de acesso de pessoas e veículos às Docas.

## ABRANGÊNCIA

Esta instrução envolve a responsabilidade de:

**Portaria:** pelo tratamento na recepção de pessoas e de veículos de carga.

**Escritório:** pela confirmação do pedido e conferência da NF de transporte.

**Depósito:** pelo lançamento no documento de saída de caminhão, após o descarregamento.

**Todos:** pelo recebimento e acompanhamento de visitantes.

## DISPOSIÇÕES GERAIS

### 1. ENTRADA DE FUNCIONÁRIOS

- 1.1. Funcionários se identifica ao Agente de Segurança ou Porteiro.
- 1.2. Funcionário passa o crachá no leitor.
- 1.3. Negado o acesso eletrônico, o Agente de Segurança consulta RH sobre restrições, para liberação.
- 1.4. Havendo liberação, RH fornece código de autorização.
- 1.5. Agente de Segurança ou Porteiro digitam o código, permitindo a entrada.
- 1.6. Caso o RH não autorize, a entrada é negada.

### 2. SAÍDA DE FUNCIONÁRIOS

- 2.1. Funcionário passa o crachá no leitor.
- 2.2. Sistema de sorteio alerta (luz vermelha ou alarme) o funcionário é revistado.
- 2.3. Revista de pertences do funcionário
- 2.4. Localizado bem da empresa, o Gestor do RH é convocado e o funcionário encaminhado ao mesmo.
- 2.5. Não sendo sorteado funcionário é liberado.

|                 |  |                          |                        |
|-----------------|--|--------------------------|------------------------|
| <b>OP</b>       | <b>PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS</b>                    | <b>NÚMERO</b><br>0001/01 | <b>PÁGINA</b><br>2/2   |
| <b>ASSUNTO:</b> | Portaria CD São Paulo - Carapicuíba                  |                          | 26/06/10               |
| <b>TÍTULO :</b> | Controle de Acesso de Pedestres e Caminhões às Docas |                          | <b>VERSÃO</b><br>01.00 |

### 3. ENTRADA DE VISITANTES

- 3.1. Porteiro pergunta qual o visitado.
- 3.2. Consulta a pessoa visitada para autorização .
- 3.3. Confirma quem irá acompanhar o visitante.
- 3.4. Registra os dados do visitante no sistema e digita código e senha.
- 3.5. Entrega um crachá e documento para assinatura do visitado, e pede para aguardar o acompanhante.
- 3.6. Presente o acompanhante permite a entrada do visitante

### 4. SAÍDA DE VISITANTES

- 4.1. Agente de Segurança ou Porteiro solicita para o visitante o crachá e documentação assinada pelo visitado.
- 4.2. Estando em ordem a documentação, libera o visitante.
- 4.3. Na perda do crachá ou do documento de saída, ou na falta da assinatura do visitado, convoca o visitado para registrar o fato e liberar o visitante.
- 4.4. Cumprida a etapa anterior, o Agente de Segurança ou Porteiro arquivam a documentação.

### 5. ENTRADA DE CAMINHÕES

- 5.1. Porteiro solicita a nota fiscal e confirma com o Escritório.
- 5.2. Não confirmado o pedido ou nos casos de irregularidade da nota, o caminhão não entra.
- 5.3. Confirmada a regularidade, motorista e ajudantes são identificados e registrados no sistema e Porteiro digita código e senha.
- 5.4. Motorista e ajudante recebem crachá, documento de saída para ser assinado pelo Depósito Docas) e folder com as normas de conduta e permanência.
- 5.6. Depósito confirma a entrada e o caminhão é liberado para descarregar.

### 6. SAÍDA DE CAMINHÕES

- 6.1. Agente de Segurança ou Porteiro solicita para o motorista e o ajudante o crachá e documento de saída assinado pelo Depósito (Docas).
- 6.2. Revista da carroceria e cabine.
- 6.3. Localizado bem da empresa, o Gestor do Depósito é convocado e assume a responsabilidade pelo encaminhamento.
- 6.4. Estando em ordem a documentação e a carga, libera o caminhão e arquiva o documento.

## **PARTE C**

## PARTE C

### PARTE C – AUDITORIA

- Programa de Auditoria
- Papéis de Trabalho (PT)
- *Check-list*
- Ponto Crítico (PC)
- Avaliação e classificação da auditoria
- Relatório

## **PROGRAMA DE AUDITORIA**

## PROGRAMA DE AUDITORIA DE PROCESSOS BASEADA EM RISCOS E CONTROLES PARA PREVENÇÃO DE PERDAS

O presente **Programa de Auditoria** com foco em Riscos e Controles para a Prevenção de Perdas desenvolvido para empresa **INDÚSTRIA E COMÉRCIO OTIMO PREÇO**, define a abrangência e materialidade dos testes de aderência com base nos principais **Riscos Operacionais** verificados na Portaria do CD de São Paulo, localizado na cidade de Carapicuíba, mais especificamente nos **Controles de Acesso de Pessoas e de Caminhões às Docas**.

Antes, convém esclarecer as atribuições da Auditoria de Prevenção de Perdas, como melhor forma para visualização do trabalho desenvolvido, bem como seu Conceito e Princípios:

- Atribuições:**
- Revisão dos Processos originários de Perdas
  - Avaliação da conformidade desses processos
  - Investigação de Fraudes
  - Aperfeiçoamento e correção de irregularidades

**Conceito:** Atividade exercida para a Empresa, objetivando a revisão dos processos contábeis, financeiros, administrativos e sistêmicos, fim de verificar sua conformidade em relação as políticas vigentes e legislação em geral.

- Princípios:**
- Confidencialidade
  - Independência
  - Relevância
  - Relatividade
  - Registro dos Levantamentos

### PROGRAMA DE AUDITORIA

**Área:** Portaria do CD/SP – Cidade de Carapicuíba

**Processo:** Controle de Acesso de Pessoas e de Caminhões às Docas

### OBJETIVO DE AUDITORIA

Refere-se ao resultado desejado, o que se pretende atingir com a análise dos Controles de Portaria, e adiante especificados:

- a) Constatar a conformidade na recepção e saída de pessoas com as Normas e Procedimentos e as eventuais fragilidades e necessidades de melhoria desses estatutos.
- b) Checar a integridade dos sistemas de controle físicos e eletrônicos de funcionários portando crachás.

- c) Avaliar os controles e a forma de acesso de visitantes e a cooperação de funcionários para com os esses controles, tanto de ordem pessoal, com relação à individualidade de cada credencial ou crachá, bem como no controle de saída dos visitantes.
- d) Constatar a conformidade na recepção e saída de caminhões com as Normas e Procedimentos e as eventuais fragilidades e necessidades de melhoria desses estatutos.
- e) Avaliar os controles e a forma de acesso de caminhões e a cooperação de funcionários do Depósito (Docas) para com os esses controles, especialmente na saída.
- f) Avaliar a segurança, de maneira geral, quanto ao controle de acesso de funcionários, visitantes e caminhões.

## ESCOPO DO TRABALHO

Estabelecimento da profundidade dos trabalhos a serem realizados baseados nos pontos fortes e fracos de controle interno e os riscos envolvidos no **Acesso de Pessoas e de Caminhões às Docas**.

Baseado na revisão efetuada no fluxo macro do processo, o expediente adotado para levantamento das informações será realizado através de **avaliação *in loco* das atividades dos Agentes de Segurança e/ou Porteiros**, da atenção às Normas e Procedimentos, a **forma como as pessoas e caminhões são recepcionados e/ou acessam** diretamente as Docas, e os controles físicos (documentos) e eletrônicos (sistema informatizado como *hardwares* e *softwares*) utilizados.

## PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA

Investigações técnicas junto à Portaria, praticadas para atingir os objetivos previamente definidos, buscando responder aos seguintes questionamentos:

1. Na entrada de pessoas portando crachá (funcionários ou terceiros), a identidade ou a autorização de acesso estão sendo checadas, de modo a evitar a utilização de crachás indevidamente ou por outras pessoas não autorizadas?
2. A Portaria confirma regularmente se o Banco de Dados é mantido atualizado, de modo a evitar acessos irregulares?
3. Qual o procedimento da Portaria caso o sistema fique inoperante, liberando a catraca?
4. O sistema somente confirma que a pessoa é funcionário ou terceiro? Não checa eventuais restrições?
5. Há procedimento caso a revista seja positiva e encontre bens da empresa em poder do funcionário, sem nota ou comprovação de aquisição ou autorização de saída?
6. A Portaria confirma com o visitado quem irá acompanhar o visitante?
7. A Portaria permite entrada somente quando o acompanhante estiver disponível na portaria?
8. A Portaria, caso o documento de saída não esteja assinado (ou se o visitante perdeu o documento ou o crachá), convoca o visitado, registra o fato e libera a pessoa somente após esses trâmites?

9. A Portaria confirma com o Escritório a especificação ou tipo de produto, quantidade, valor e fornecedor, e transportadora, motorista e ajudantes?
10. A Portaria fornece documento de saída para assinatura do Depósito (Docas) após descarregamento e informa sobre as normas de conduta e local de permanência?
11. A Portaria confirma se o Depósito (Docas) registrou a liberação do caminhão via documento de saída?
12. A Portaria, na revista, caso encontre irregularidade, aciona também o Depósito (Docas), liberando o caminhão somente após a autorização superior (Gerente da Área)?

#### **PAPEIS DE TRABALHO (PT) (Work Papers)**

Os documentos juntados a seguir, constituem o corpo desta Auditoria e são conhecidos como Papeis de Trabalho (PT), ou Work Papers; eles formam um conjunto de formulários e planilhas, entre outros, que contém as informações e apontamentos obtidos durante o exame, bem como as provas e descrições dessas realizações. Entre esses papeis do presente trabalho destacam-se:

- a) **Check-list de Auditoria:** documento que relaciona os Pontos Críticos a serem auditados, buscando centralizar as informações e registrar a classificação obtida com as análises.
- b) **Registros de Irregularidades ou Pontos Críticos (PT):** documentos com a descrição individualizada de cada Ponto Crítico (PC), utilizado para registro das irregularidades constatadas, assim como, transmitir ao responsável da unidade seu impacto e devida recomendação para correção. Possibilitam o conhecimento imediato da irregularidade, podendo o gestor tomar medidas de correção imediatas e permitir a inclusão no relatório final, o plano de ação executado. Eliminando a responsabilidade de o gerente responder o relatório.

## **PAPÉIS DE TRABALHO**

## **CHECK-LIST**

|  |                                |   |   |
|--|--------------------------------|---|---|
| <b>OP</b>  | <b>CHECK-LIST DE AUDITORIA</b> | <b>CONTROLE</b><br>Interno              | <b>PT N.</b><br>1/13                    |
| <b>UNIDADE / LOCAL / REGIÃO</b><br>CD SP Carapicuíba SP - Sudeste (Interior) |                                |   | <b>DATA:</b><br>26/06/2010              |
| <b>AUDITOR:</b><br>Paulo César Leopoldo Constantino                          |                                | <b>RESP. UNIDADE:</b><br>Carlos Eduardo | <b>REVISOR:</b><br>Renato Vial Polidori |
|  |                                |   | <b>ÁREA:</b><br>Portaria                |

| ÁREA     | PONTOS DE AUDITORIA   | NÃO APLICÁVEL | PT Nº | PC Nº | CLASSIFICAÇÃO |
|----------|---|---------------|-------|-------|---------------|
| Portaria | 1.1. Na entrada de pessoas portando crachá (funcionários ou terceiros), a identidade ou a autorização de acesso estão sendo checadas, de modo a evitar a utilização de crachás indevidamente ou por outras pessoas não autorizadas? |               | 2/13  | 1/12  | 2             |
| "        | 1.2. A Portaria confirma regularmente se o Banco de Dados é mantido atualizado, de modo a evitar acessos irregulares?   |               | 3/13  | 2/12  | 2             |
| "        | 1.3. Qual o procedimento da Portaria caso o sistema fique inoperante, liberando a catraca?  |               | 4/13  | 3/12  | 3             |
| "        | 1.4. O sistema somente confirma que a pessoa é funcionário ou terceiro? Não checa eventuais restrições?   |               | 5/13  | 4/12  | 2             |
| "        | 1.5. Há procedimento caso a revista seja positiva e encontre bens da empresa em poder do funcionário, sem nota ou comprovação de aquisição ou autorização de saída?   |               | 6/13  | 5/12  | 1             |
| "        | 1.6. A Portaria confirma com o visitado quem irá acompanhar o visitante?  |               | 7/13  | 6/12  | 1             |
| "        | 1.7. A Portaria permite entrada somente quando o acompanhante estiver disponível na portaria?   |               | 8/13  | 7/12  | 2             |
| "        | 1.8. A Portaria, caso o documento de saída não esteja assinado (ou se o visitante perdeu o documento ou o crachá), convoca o visitado, registra o fato e libera a pessoa somente após esses trâmites?                               |               | 9/13  | 8/12  | 1             |
| "        | 1.9. A Portaria confirma com o Escritório a especificação ou tipo de produto, quantidade, valor e fornecedor, e transportadora, motorista e ajudantes?  |               | 10/13 | 9/12  | 3             |
| "        | 1.10. A Portaria fornece documento de saída para assinatura do Depósito (Docas) após descarregamento e informa sobre as normas de conduta e local de permanência?   |               | 11/13 | 10/12 | 2             |
| "        | 1.11. A Portaria confirma se o Depósito (Docas) registrou a liberação do caminhão via documento de saída?   |               | 12/13 | 11/12 | 3             |
| "        | 1.12. A Portaria, na revista, caso encontre irregularidade, aciona também o Depósito (Docas), liberando o caminhão somente após a autorização superior (Gerente da Área)?   |               | 13/13 | 12/12 | 2             |

|                                     |                                |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Elaborador por:</b><br>Auditoria | <b>Vigência:</b><br>31/12/2010 |
|-------------------------------------|--------------------------------|

## **PONTO CRÍTICO**

|  |                           |                                |                          |
|--|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| <b>OP</b>  | <b>PONTO CRÍTICO (PC)</b> | <b>Data:</b> 26/06/2010        |                          |
| <b>Uso Exclusivo da Auditoria</b><br><br>Paulo César Leopoldo Constantino<br>_____<br><b>Auditor</b>   |                           | <b>PT Nº:</b> 02/13            | <b>PC Nº:</b> 01/12      |
|  |                           | <b>Unidade:</b><br>CD SP       | <b>Área:</b><br>Portaria |
|  |                           | <b>Classificação:</b> <b>2</b> |                          |
| <b>Renato Vial Polidori</b><br>_____<br><b>Revisor</b>   |                           |                                |                          |
| <b>Ocorrência:</b><br>1.1. Entrada de pessoas não autorizadas por estar portando crachá de outro, ou por autorização indevida. Podendo gerar uma ocorrência: acidente, sabotagem.  |                           |                                |                          |
| <b>Descrição:</b><br>Verificamos que os Agentes de Segurança e/ou Porteiros limitam-se a apenas identificar os visitantes, não controlando ou fiscalizando de qualquer forma a entrada de funcionários e terceiros portadores de crachá, possibilitando a entrada de pessoas estranhas com crachá alheio ou de colaboradores em condições irregulares perante a empresa. |                           |                                |                          |
| <b>Recomendação:</b><br>Recomendamos que os Agentes de Segurança e/ou Porteiros passem a exigir a apresentação dos crachás e aferição da identidade antes do acesso pelas catracas.  |                           |                                |                          |
| <b>Comentários do Gestor da Área</b><br>Acompanharei diariamente o procedimento de acesso e a realização da conferência pelos Agentes de Segurança e/ou Porteiros.   |                           |                                |                          |
| Estou ciente da ocorrência relatada<br><br><b>Data:</b> 26/06/2010<br><br>_____<br><b>Gerente da Área</b>  |                           |                                |                          |



|  |                           |                                |                          |
|--|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| <b>OP</b>  | <b>PONTO CRÍTICO (PC)</b> | <b>Data:</b> 26/06/2010        |                          |
| <b>Uso Exclusivo da Auditoria</b><br><br>Paulo César Leopoldo Constantino<br>_____<br><b>Auditor</b>   |                           | <b>PT Nº:</b> 04/13            | <b>PC Nº:</b> 03/12      |
|  |                           | <b>Unidade:</b><br>CD SP       | <b>Área:</b><br>Portaria |
|  |                           | <b>Classificação:</b> <b>3</b> |                          |
| <b>Ocorrência:</b><br>1.3. Sistema inoperante com a catraca liberada.  |                           |                                |                          |
| <b>Descrição:</b><br>Identificamos que a simples falta de energia libera as catracas, fragilizando o controle de acesso à empresa. O pessoal da Portaria desconhecia esta situação e não soube informar quais as medidas a serem adotadas nestas circunstâncias. |                           |                                |                          |
| <b>Recomendação:</b><br>Recomendamos que o procedimento de acesso seja revisto e complementado, prevendo esta situação.  |                           |                                |                          |
| <b>Comentários do Gestor da Área</b><br>Providenciarei a inclusão da medida no procedimento da Portaria imediatamente.   |                           |                                |                          |
| Estou ciente da ocorrência relatada<br><br><div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span><b>Data:</b> 26/06/2010</span> <span>_____<br/><b>Gerente da Área</b></span> </div>  |                           |                                |                          |

|   |                           |                          |                          |
|---|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>OP</b>   | <b>PONTO CRÍTICO (PC)</b> | <b>Data:</b> 26/06/2010  |                          |
| <b>Uso Exclusivo da Auditoria</b><br><br>Paulo César Leopoldo Constantino<br>_____<br><b>Auditor</b>  |                           | <b>PT Nº:</b> 05/13      | <b>PC Nº:</b> 04/12      |
|   |                           | <b>Unidade:</b><br>CD SP | <b>Área:</b><br>Portaria |
|   |                           | <b>Classificação:</b> 2  |                          |
| Renato Vial Polidori<br>_____<br><b>Revisor</b>   |                           |                          |                          |
| <b>Ocorrência:</b><br>1.4. Somente confirma que é funcionário. Não checa eventuais restrições.  |                           |                          |                          |
| <b>Descrição:</b><br>Verificamos que o sistema somente confirma se a pessoa é funcionário ou terceiro, sem informar sobre eventuais restrições de acesso. O pessoal da Portaria desconhecia esta situação.                                  |                           |                          |                          |
| <b>Recomendação:</b><br>Recomendamos ao Gestor que cobrasse do RH e da T.I. a inclusão desse tipo de informação no sistema.   |                           |                          |                          |
| <b>Comentários do Gestor da Área</b><br>Solicitarei aos Gestores de RH e de T.I. que providenciem a disponibilização dessas informações via sistema. Mas, enquanto a medida não for viabilizada, o pessoal da Portaria fará consulta ao RH. |                           |                          |                          |
| Estou ciente da ocorrência relatada<br><br><b>Data:</b> 26/06/2010<br><br>_____<br><b>Gerente da Área</b>   |                           |                          |                          |



|   |                           |                          |                          |
|---|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>OP</b>   | <b>PONTO CRÍTICO (PC)</b> | <b>Data:</b> 26/06/2010  |                          |
| <b>Uso Exclusivo da Auditoria</b><br><br>Paulo César Leopoldo Constantino<br>_____<br><b>Auditor</b>  |                           | <b>PT Nº:</b> 07/13      | <b>PC Nº:</b> 06/12      |
|   |                           | <b>Unidade:</b><br>CD SP | <b>Área:</b><br>Portaria |
|   |                           | <b>Classificação:</b> 1  |                          |
| <b>Renato Vial Polidori</b><br>_____<br><b>Revisor</b>  |                           |                          |                          |
| <b>Ocorrência:</b><br>1.6. Deve confirmar com o visitado quem irá acompanhar o visitante.   |                           |                          |                          |
| <b>Descrição:</b><br>Verificamos que a Portaria consulta os visitados sobre a presença de visitantes; mas, quando o visitado não é localizado no setor, qualquer pessoa da área do mesmo autoriza a entrada, mesmo sem conhecimento sobre as razões da presença do visitante.         |                           |                          |                          |
| <b>Recomendação:</b><br>Recomendamos que apenas o visitante, ou pessoa designada por ele, estão aptos a autorizar a entrada de visitantes; devendo-se consultar o superior do visitado caso o mesmo não seja localizado e os demais membros do setor desconheçam as razões da visita. |                           |                          |                          |
| <b>Comentários do Gestor da Área</b><br>Providenciarei imediatamente um comunicado interno informando sobre esta disposição e atualizarei o manual de Portaria.   |                           |                          |                          |
| Estou ciente da ocorrência relatada<br><br><div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span><b>Data:</b> 26/06/2010</span> <span>_____</span> </div> <div style="text-align: right;"><b>Gerente da Área</b></div>   |                           |                          |                          |



|   |   |                          |                          |
|---|---|--------------------------|--------------------------|
| <b>OP</b>   | <b>PONTO CRÍTICO (PC)</b>                       | <b>Data: 26/06/2010</b>  |                          |
| <b>Uso Exclusivo da Auditoria</b>   |   | <b>PT Nº: 09/13</b>      | <b>PC Nº: 08/12</b>      |
|   |   | <b>Unidade:</b><br>CD SP | <b>Área:</b><br>Portaria |
|   |   | <b>Classificação: 1</b>  |                          |
| Paulo César Leopoldo Constantino<br>_____<br><b>Auditor</b>   | Renato Vial Polidori<br>_____<br><b>Revisor</b> |                          |                          |
| <b>Ocorrência:</b><br>1.8. Se documento não estiver assinado (ou se perdeu o documento ou o crachá), não convoca o visitado, registra o fato e libera a pessoa.   |   |                          |                          |
| <b>Descrição:</b><br>Verificamos que a Portaria não exige ou controla o documento de saída, restringindo-se apenas a exigir a devolução dos crachás. Quando o documento de saída é exigido, mas encontra-se sem a assinatura do visitado, ele é descartado. |   |                          |                          |
| <b>Recomendação:</b><br>Recomendamos que o documento seja exigido assinado e que o visitado seja convocado quando de ocorrência.  |   |                          |                          |
| <b>Comentários do Gestor da Área</b><br>Vou cobrar que os documentos sejam exigidos devidamente assinados e farei auditoria diária dos documentos recolhidos, checando com o controle de registro de acesso.  |   |                          |                          |
| Estou ciente da ocorrência relatada<br><br><div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span><b>Data: 26/06/2010</b></span> <span>_____<br/><b>Gerente da Área</b></span> </div>   |   |                          |                          |



|   |                           |                         |                   |
|---|---------------------------|-------------------------|-------------------|
| <b>OP</b>   | <b>PONTO CRÍTICO (PC)</b> | Data: 26/06/2010        |                   |
| <b>Uso Exclusivo da Auditoria</b><br><br>Paulo César Leopoldo Constantino<br>_____<br>Auditor   |                           | PT Nº: 11/13            | PC Nº: 10/12      |
|   |                           | Unidade:<br>CD SP       | Área:<br>Portaria |
|   |                           | Classificação: <b>2</b> |                   |
| Renato Vial Polidori<br>_____<br>Revisor  |                           |                         |                   |
| <b>Ocorrência:</b><br>1.10. Não fornece documento de saída para assinatura do Depósito (Docas) após descarregamento e não informa as normas de conduta e local de permanência para motoristas e ajudantes.                  |                           |                         |                   |
| <b>Descrição:</b><br>Verificamos que a Portaria não tem entregado o documento de saída, assim como os impressos sobre as normas de conduta e permanência, destinados aos motoristas e ajudantes, em razão de terem acabado. |                           |                         |                   |
| <b>Recomendação:</b><br>Recomendamos a reposição dos documentos e impressos que são confeccionados pelo RH.   |                           |                         |                   |
| <b>Comentários do Gestor da Área</b><br>Vou providenciar a imediata reposição dos impressos e documentos, bem como a entrega aos motoristas e ajudantes.  |                           |                         |                   |
| Estou ciente da ocorrência relatada<br><br>Data: 26/06/2010<br><br>_____<br>Gerente da Área   |                           |                         |                   |

|  |                           |                         |                   |
|--|---------------------------|-------------------------|-------------------|
| <b>OP</b>  | <b>PONTO CRÍTICO (PC)</b> | Data: 26/06/2010        |                   |
| <b>Uso Exclusivo da Auditoria</b><br><br>Paulo César Leopoldo Constantino<br>_____<br>Auditor  |                           | PT Nº: 12/13            | PC Nº: 11/12      |
|  |                           | Unidade:<br>CD SP       | Área:<br>Portaria |
|  |                           | Classificação: <b>3</b> |                   |
| Renato Vial Polidori<br>_____<br>Revisor   |                           |                         |                   |
| <b>Ocorrência:</b><br>1.11. Deve ser registrada a liberação do caminhão via documento de saída.  |                           |                         |                   |
| <b>Descrição:</b><br>Verificamos que o documento de saída estava em falta e que a Portaria não requisitou a reposição. O Depósito (Docas) também não questionou a ausência do documento. |                           |                         |                   |
| <b>Recomendação:</b><br>Recomendamos a reposição e distribuição dos documentos.  |                           |                         |                   |
| <b>Comentários do Gestor da Área</b><br>Vou providenciar a imediata reposição dos impressos e documentos, bem como determinar a entrega aos motoristas e ajudantes.                      |                           |                         |                   |
| Estou ciente da ocorrência relatada<br><br>Data: 26/06/2010<br><br>_____<br>Gerente da Área  |                           |                         |                   |

|   |  |                          |                   |
|---|--|--------------------------|-------------------|
| <b>OP</b>   | <b>PONTO CRÍTICO (PC)</b>                | Data: 26/06/2010         |                   |
| <b>Uso Exclusivo da Auditoria</b>   |  | PT Nº: 13/13             | PC Nº: 12/12      |
|   |  | Unidade:<br>CD SP        | Área:<br>Portaria |
|   |  | Classificação: <b>2</b>  |                   |
| Paulo César Leopoldo Constantino<br>_____<br>Auditor  | Renato Vial Polidori<br>_____<br>Revisor |                          |                   |
| <b>Ocorrência:</b>  |  |                          |                   |
| 1.12. Na revista, encontrando irregularidade, não aciona o Depósito (Docas), Gerência da área, liberando o caminhão sem a autorização superior.   |  |                          |                   |
| <b>Descrição:</b>   |  |                          |                   |
| Não identificamos nos procedimentos de revista, as disposições sobre o que fazer no caso de identificação de produtos da empresa, sem nota fiscal, no interior de veículos de carga ou de passeio; tornando praticamente inócua a verificação na saída. |  |                          |                   |
| <b>Recomendação:</b>  |  |                          |                   |
| Recomendamos a inclusão das medidas no procedimento atual.  |  |                          |                   |
| <b>Comentários do Gestor da Área</b>  |  |                          |                   |
| Providenciarei imediatamente uma reunião com o Gestor do Depósito (Docas), para tratarmos das medidas cabíveis conforme a política comercial da empresa e a legislação.   |  |                          |                   |
| Estou ciente da ocorrência relatada   |  |                          |                   |
| Data: 26/06/2010  |  | _____<br>Gerente da Área |                   |

## **AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA AUDITORIA**

## AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA AUDITORIA

### Objetivo:

Avaliar e classificar a auditoria dos processos de acordo com o risco identificado nas irregularidades constatadas e lançadas no **Check-list**, para a efetivação dos cálculos necessários.

### Índices de avaliação adotados:

| NOTA | CONCEITO                                     |
|------|--|
| 0    | Sem irregularidade                           |
| 1    | Irregularidade Leve (processo)               |
| 2    | Irregularidade mediana (influência em perda) |
| 3    | Irregularidade grave (relacionado a fraude)  |

### Identificação do Conceito:

| LEGENDA      |                      |
|--------------|----------------------|
| PT           | Pontuação Total      |
| PE           | Pontuação Encontrada |
| IA           | Índice de Aprovação  |
| $(PE-PT)/PT$ | IA                   |

| ÍNDICE DE APROVAÇÃO |                |
|---------------------|----------------|
| ÍNDICE              | CONCEITO       |
| 0,00 a 0,24         | PÉSSIMO        |
| 0,25 a 0,49         | INSATISFATÓRIO |
| 0,50 a 0,69         | REGULAR        |
| 0,70 a 0,94         | SATISFATÓRIO   |
| 0,95 a 1,00         | ÓTIMO          |

### Resultado:

| Acesso de Pessoas e Caminhões nas Docas |                |
|---|----------------|
| PT                                      | 36             |
| PE                                      | 24             |
| IA                                      | 0,33 ou 33%    |
| CONCEITO                                | INSATISFATÓRIO |

# RELATÓRIO DE AUDITORIA

## RELATÓRIO DE AUDITORIA DE RISCOS

São Paulo, SP, 26 de junho de 2010.

**De:** Auditoria de Prevenção de Perdas

**Para:** Diretoria Administrativa  
**INDÚSTRIA E COMÉRCIO OTIMO PREÇO**

**Assunto:** Auditoria de Processos no CD São Paulo – Carapicuíba

**Área:** Portaria do CD/SP – Cidade de Carapicuíba

**Processo:** Controle de Acesso de Pessoas e de Caminhões às Docas

Apresentamos a V.Sa., o resultado da Auditoria Operacional realizada no referido CD, no período de 10/06/2010 a 20/06/2010.

O expediente adotado baseou-se na revisão efetuada no fluxo macro do processo, com o levantamento de informações através de **avaliação *in loco* das atividades dos Agentes de Segurança e/ou Porteiros**, da atenção às Normas e Procedimentos, a **forma como as pessoas e caminhões são recepcionados e/ou acessam** diretamente as Docas, e os controles físicos (documentos) e eletrônicos (sistema informatizado como *hardwares* e *softwares*) utilizados.

A seguir, apresentamos as irregularidades constatadas, as observações, recomendações e os planos de ações do gestor da Área:

### **Irregularidade:**

- 1.1. Entrada de pessoas não autorizadas por estar portando crachá de outro, ou por autorização indevida. Podendo gerar uma Irregularidade: acidente, sabotagem (pág. 5).

**Descrição:** Verificamos que os Agentes de Segurança e/ou Porteiros limitam-se a apenas identificar os visitantes, não controlando ou fiscalizando de qualquer forma a entrada de funcionários e terceiros portadores de crachá, possibilitando a entrada de pessoas estranhas com crachá alheio ou de colaboradores em condições irregulares perante a empresa.

**Recomendação:** Recomendamos que os Agentes de Segurança e/ou Porteiros passem a exigir a apresentação dos crachás e aferição da identidade antes do acesso pelas catracas.

**Plano de Ação do Gerente da Área:** Acompanharei diariamente o procedimento de acesso e a realização da conferência pelos Agentes de Segurança e/ou Porteiros.

### **Irregularidade:**

- 1.2. Banco de Dados não atualizado, gerando entradas irregulares (pág. 6).

**Descrição:** Verificamos que o pessoal da Portaria desconhece o sistema de atualização do Banco de Dados da empresa e não consulta o RH sobre esta condição.

**Recomendação:** Recomendamos que o pessoal da Portaria consulte o RH diariamente sobre eventuais pessoas com acesso negado às dependências da empresa, como forma de fiscalizar e pressionar a atualização constante do sistema.

**Plano de Ação do Gerente da Área:** Estarei solicitando pessoalmente ao Gestor do RH informações sobre o sistema e acompanharei as consultas ao referido setor no início do expediente diário.

**Irregularidade:**

- 1.3. Sistema inoperante com a catraca liberada (pág. 7).

**Descrição:** Identificamos que a simples falta de energia libera as catracas, fragilizando o controle de acesso à empresa. O pessoal da Portaria desconhecia esta situação e não soube informar quais as medidas a serem adotadas nestas circunstâncias.

**Recomendação:** Recomendamos que o procedimento de acesso seja revisto e complementado, prevendo esta situação.

**Plano de Ação do Gerente da Área:** Providenciarei a inclusão da medida no procedimento da Portaria imediatamente.

**Irregularidade:**

- 1.4. Somente confirma que é funcionário. Não checa eventuais restrições (pág. 8).

**Descrição:** Verificamos que o sistema somente confirma se a pessoa é funcionário ou terceiro, sem informar sobre eventuais restrições de acesso. O pessoal da Portaria desconhecia esta situação.

**Recomendação:** Recomendamos ao Gestor que cobrasse do RH e da T.I. a inclusão desse tipo de informação no sistema.

**Plano de Ação do Gerente da Área:** Solicitarei aos Gestores de RH e de T.I. que providenciem a disponibilização dessas informações via sistema. Mas, enquanto a medida não for viabilizada, o pessoal da Portaria fará consulta ao RH.

**Irregularidade:**

- 1.5. Não há procedimento caso a revista seja positiva e encontre bens da empresa em poder do funcionário, sem nota ou comprovação de aquisição ou autorização de saída (pág. 9).

**Descrição:** Não identificamos nos procedimentos de revista, as disposições sobre o que fazer no caso de identificação de produtos da empresa, sem nota fiscal, com funcionários, terceiros e visitantes; tornando praticamente inócua a verificação na saída.

**Recomendação:** Recomendamos a inclusão dessas disposições no manual da Portaria.

**Plano de Ação do Gerente da Área:** Providenciarei imediatamente uma reunião com o Gestor de RH, para tratarmos das medidas cabíveis conforme a política social da empresa e a legislação.

Estou ciente da Irregularidade relatada

**Irregularidade:**

- 1.6. Deve confirmar com o visitado quem irá acompanhar o visitante (pág. 10).

**Descrição:** Verificamos que a Portaria consulta os visitados sobre a presença de visitantes; mas, quando o visitado não é localizado no setor, qualquer pessoa da área do mesmo autoriza a entrada, mesmo sem conhecimento sobre as razões da presença do visitante.

**Recomendação:**

Recomendamos que apenas o visitante, ou pessoa designada por ele, estão aptos a autorizar a entrada de visitantes; devendo-se consultar o superior do visitado caso o mesmo não seja localizado e os demais membros do setor desconheçam as razões da visita.

**Plano de Ação do Gerente da Área:** Providenciarei imediatamente um comunicado interno informando sobre esta disposição e atualizarei o manual de Portaria.

**Irregularidade:**

- 1.7. Permite entrada mesmo sem o acompanhante disponível na portaria (pág. 11).

**Descrição:** Verificamos que, apesar do procedimento de Portaria determinar que os visitantes não podem acessar ou permanecer no interior da empresa sem um acompanhante, os visitados são liberados imediatamente após a confirmação do visitado, sem a presença de um acompanhante.

**Recomendação:** Recomendamos que o procedimento fosse acatado.

**Plano de Ação do Gerente da Área:** Determinarei que o procedimento seja seguido bem como comunicarei todos os Gestores sobre esta determinação.

**Irregularidade:**

- 1.8. Se documento não estiver assinado (ou se perdeu o documento ou o crachá), não convoca o visitado, registra o fato e libera a pessoa (pág. 12).

**Descrição:** Verificamos que a Portaria não exige ou controla o documento de saída, restringindo-se apenas a exigir a devolução dos crachás. Quando o documento de saída é exigido, mas encontra-se sem a assinatura do visitado, ele é descartado.

**Recomendação:** Recomendamos que o documento seja exigido assinado e que o visitado seja convocado quando de Irregularidade.

**Plano de Ação do Gerente da Área:** Vou cobrar que os documentos sejam exigidos devidamente assinados e farei auditoria diária dos documentos recolhidos, checando com o controle de registro de acesso.

**Irregularidade:**

- 1.9. Não confirma com o Escritório a especificação ou tipo de produto, quantidade, valor e fornecedor, e transportadora, motorista e ajudantes (pág. 13).

**Descrição:** Verificamos que a Portaria se limita a confirmar com o Escritório apenas a aquisição dos produtos a serem entregues, sem qualquer outro detalhe.

**Recomendação:** Recomendamos que todos os dados sejam checados e que se especifiquem os dados e informações nos procedimentos da Portaria.

**Plano de Ação do Gerente da Área:** Vou exigir o cumprimento imediato destas aferições e a inclusão no manual da Portaria.

**Irregularidade:**

- 1.10. Não fornece documento de saída para assinatura do Depósito (Docas) após descarregamento e não informa as normas de conduta e local de permanência para motoristas e ajudantes (pág. 14).

**Descrição:** Verificamos que a Portaria não tem entregado o documento de saída, assim como os impressos sobre as normas de conduta e permanência, destinados aos motoristas e ajudantes, em razão de terem acabado.

**Recomendação:** Recomendamos a reposição dos documentos e impressos que são confeccionados pelo RH.

**Plano de Ação do Gerente da Área:** Vou providenciar a imediata reposição dos impressos e documentos, bem como a entrega aos motoristas e ajudantes.

**Irregularidade:**

- 1.11. Deve ser registrada a liberação do caminhão via documento de saída (pág. 15).

**Descrição:** Verificamos que o documento de saída estava em falta e que a Portaria não requisitou a reposição. O Depósito (Docas) também não questionou a ausência do documento.

**Recomendação:** Recomendamos a reposição e distribuição dos documentos.

**Plano de Ação do Gerente da Área:** Vou providenciar a imediata reposição dos impressos e documentos, bem como determinar a entrega aos motoristas e ajudantes.

**Irregularidade:**

- 1.12. Na revista, encontrando irregularidade, não aciona o Depósito (Docas), Gerência da área, liberando o caminhão sem a autorização superior (pág. 16).

**Descrição:** Não identificamos nos procedimentos de revista, as disposições sobre o que fazer no caso de identificação de produtos da empresa, sem nota fiscal, no interior de veículos de carga ou de passeio; tornando praticamente inócua a verificação na saída.

**Recomendação:** Recomendamos a inclusão das medidas no procedimento atual.

**Plano de Ação do Gerente da Área:** Providenciarei imediatamente uma reunião com o Gestor do Depósito (Docas), para tratarmos das medidas cabíveis conforme a política comercial da empresa e a legislação.

## CONCLUSÃO

Tendo em vista os aspectos apurados no decorrer do trabalho, que culminou com o Conceito **INSATISFATÓRIO**, verificamos que os processos de controle de acesso executados pela Portaria do CD em questão necessitam de um acompanhamento mais rigoroso do Gestor; bem como, melhorias e alterações devem ser implementadas, visando a adequação das normas e procedimentos e dos documentos físicos e do sistema eletrônico de identificação.

Esta Auditoria permanece à disposição para eventuais esclarecimentos, recomendações e complementos que se façam necessários.

**Paulo César Leopoldo Constantino e Renato Vial Polidori**  
Auditores de Prevenção de Perdas

## PARTE D

## **PARTE D**

### **PARTE D – GERENCIAMENTO**

- Levantamento das variáveis internas
- Diagrama de Ishikawa (causa e efeito)
- Matriz de Risco para as Perdas Internas
- Matriz Swot
- Identificação do Cluster da loja: Análise de Cluster com base no risco de assalto
- Análise de Risco: Critério Subjetivo / Objetivo para os assaltos (2010)

## Case

### GERENCIAMENTO DE RISCOS E PREVENÇÃO DE PERDAS

Você foi contratado para implantação de um Projeto de Gerenciamento de Riscos e Prevenção de Perdas em uma rede de lojas de conveniência que possui 10 unidades distribuídas na Cidade do Rio de Janeiro.

A loja de Tijuca (próxima a um morro) foi escolhida como piloto, a qual apresenta as seguintes características:

- 1) Área 150 m<sup>2</sup>
- 2) Funcionamento 24hs
- 3) São 16 funcionários distribuídos em 4 turnos
- 4) A loja possui área interna de estoque com livre acesso
- 5) A loja não possui monitoramento de alarme.
- 6) Possui CFTV analógico
- 7) As mercadorias são entregues diretamente pelos fornecedores e encaminhadas diretamente à área de vendas e a sobra é enviada ao estoque
- 8) Já teve o seguinte histórico de assaltos:
  - 2005 – 7 assaltos
  - 2006 – 3 assaltos
  - 2007 – 2 assaltos
  - 2008 – 6 assaltos
  - 2009 – 7 assaltos
- 9) A loja está apresentando um índice de perda de 5%, representando uma perda financeira de R\$ 30.000,00 / ano.
- 10) Como a rotatividade é muito alta, os funcionários em algumas ocasiões não recebem treinamento adequado para o desempenho de suas funções.
- 11) Os recolhimentos de numerários são realizados uma vez por semana
- 12) Possui cofre convencional para custódia das vendas.
- 13) A empresa possui um segurança armado em cada turno
- 14) A loja não consulta empresas anteriores no processo de admissão

#### Tarefa

Com base nas informações, elabore:

#### PARTE D – GERENCIAMENTO

- Levantamento das variáveis internas
- Matriz de Risco para as Perdas Internas
- Matriz Swot
- Análise de Risco: Critério Subjetivo / Objetivo para os assaltos (2010)
- Identifique o Cluster da loja

## LEVANTAMENTO DAS VARIÁVEIS INTERNAS

### Modalidade: Perda de Estoque

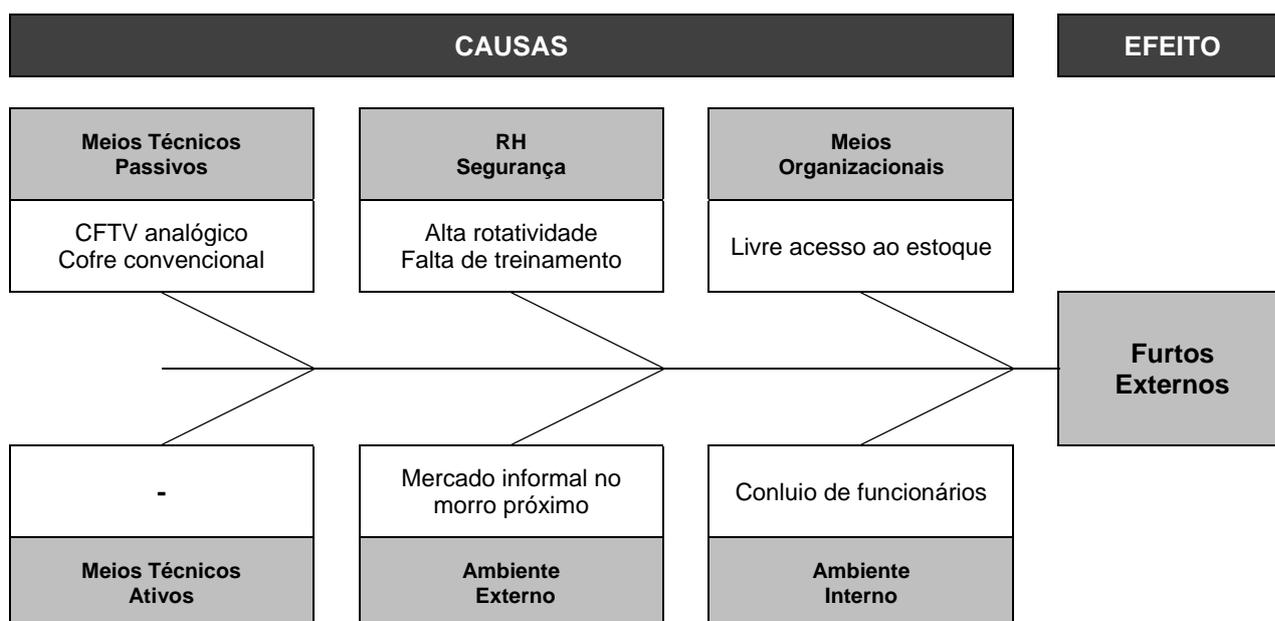
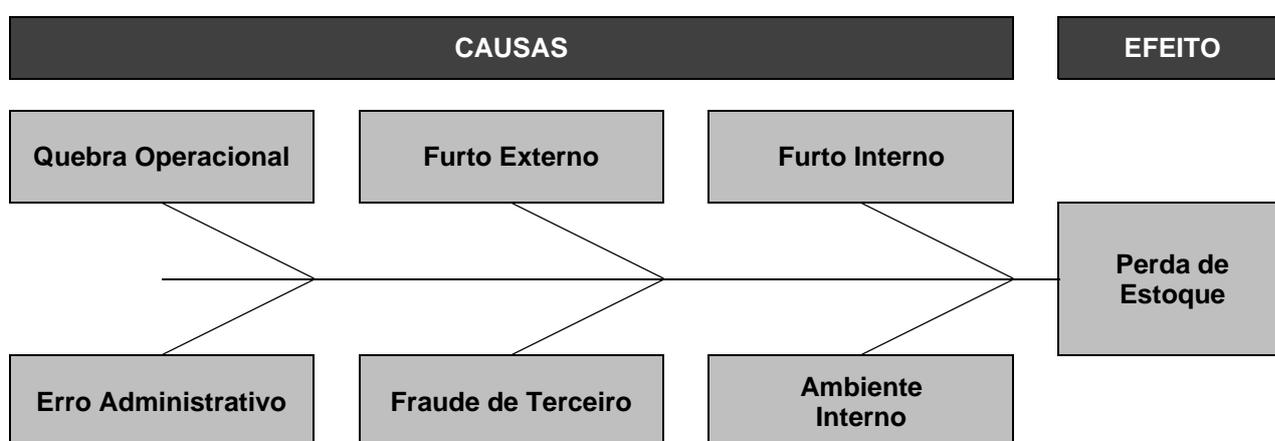
Foram levantados os **Pontos Fortes** e **Fracos** dos sistemas e processos da loja, alinhando essas variáveis com a **Modalidade de Perda de Estoque**, identificando sistemas e processos que a unidade possui ou não possui, assim como fragilidades ou segurança. Desta forma, possibilitou a análise das causas das perdas versus o que a loja possui de estrutura para o gerenciamento dessas perdas

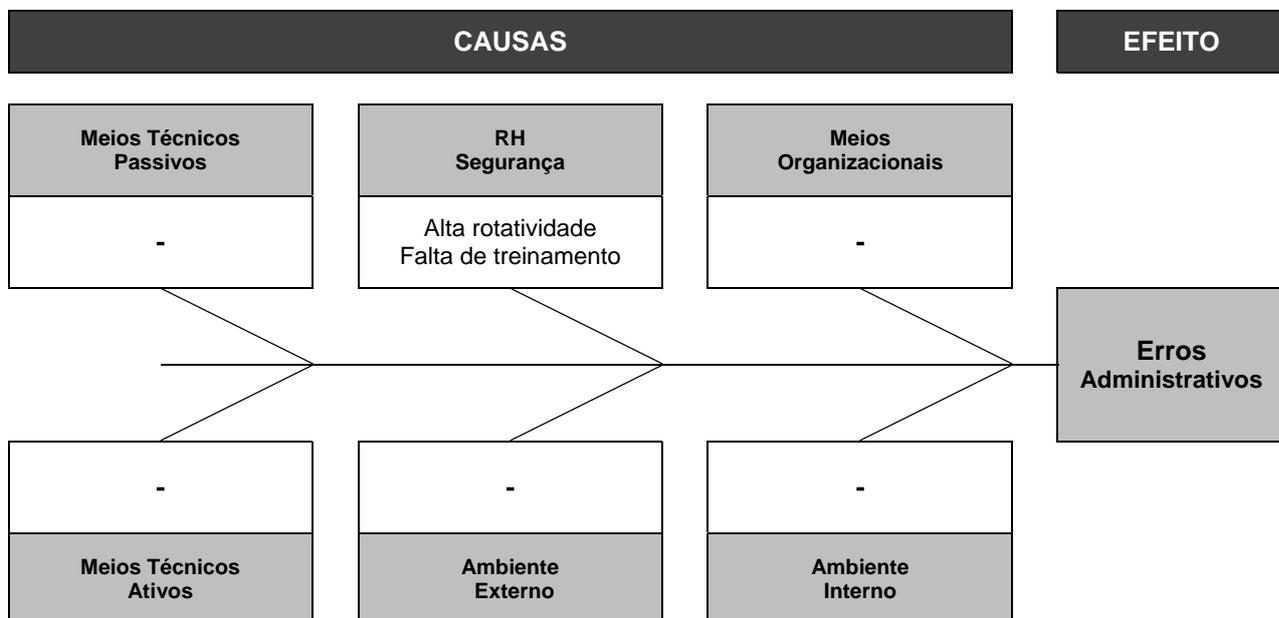
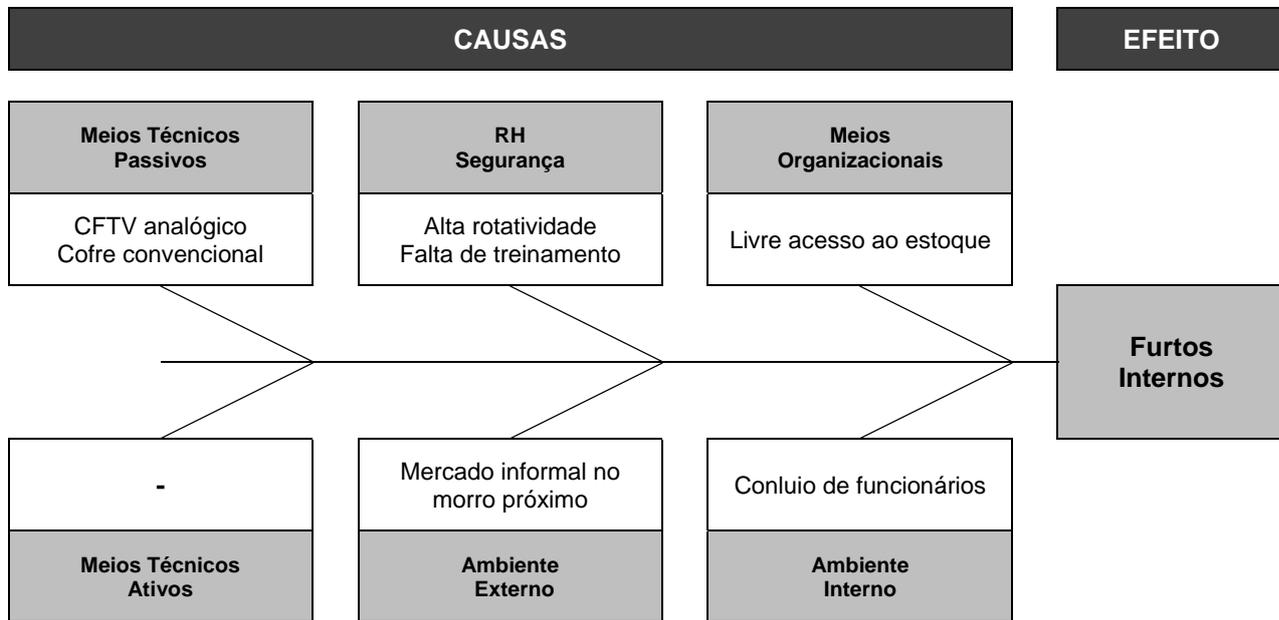
1. Não possui controle de acesso ao estoque
2. Não possui monitoramento de alarme.
3. Possui CFTV analógico
4. Possui **Processos Formalizados** na entrega de mercadorias
5. Não possui **Processos Formalizados** de Recursos Humanos: recrutamento, seleção, admissão, fidelização (alta rotatividade) e treinamento
6. Recolhimentos Carro Forte
7. Cofre convencional
8. Segurança armado
9. Não consulta empresas anteriores na admissão
10. Instalações distribuídas em 150m<sup>2</sup>
11. Equipe de 16 funcionários distribuídos em 4 turnos, com funcionamento 24 horas

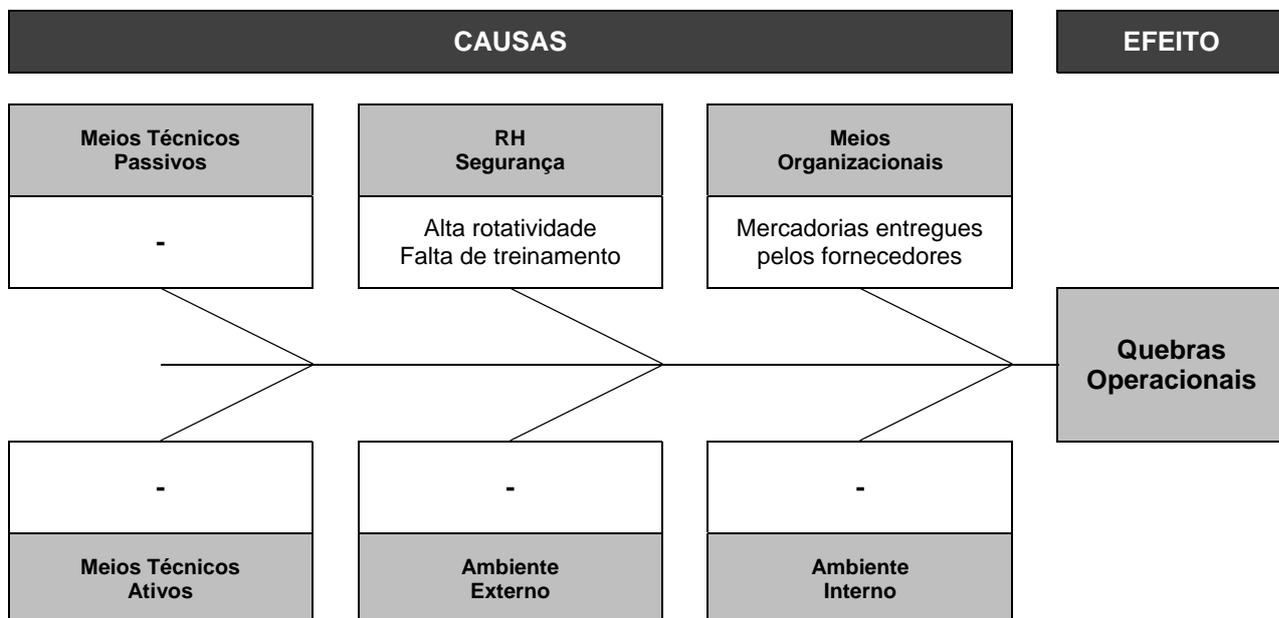
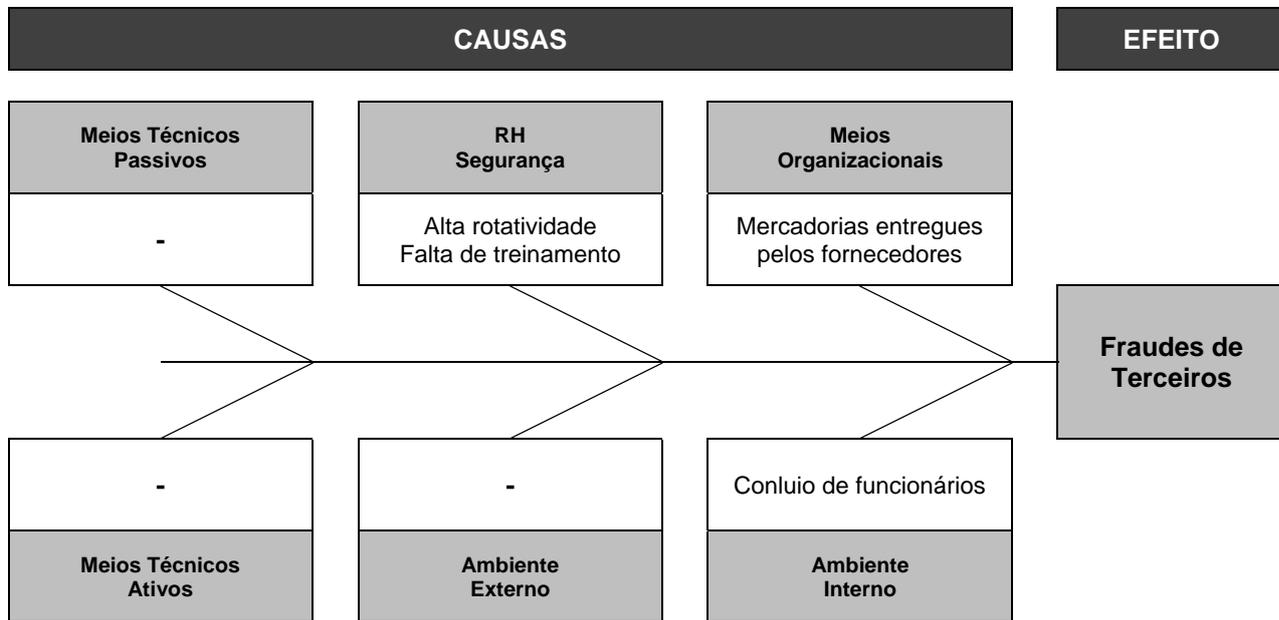
### DIAGRAMA DE ISHIKAWA (CAUSA E EFEITO)

A avaliação foi aplicada em dois momentos distintos:

- Após a identificação dos pontos de risco nos processos, com objetivo de identificar suas causas
- Para identificar as causas das modalidades de perdas







### MATRIZ DE RISCOS PARA PERDAS INTERNAS

Tomando por base a modalidades de perdas, a Matriz foi elaborada através de análise estruturada de todos os fatos geradores de perdas, sendo seus elementos os que seguem na matriz abaixo:

| MATRIZ DE RISCO     |                       |  |   |               |                                    |
|---------------------|-----------------------|--|---|---------------|------------------------------------|
| MODALIDADE DE PERDA | CAUSA                 | SUB-CAUSAS   | PLANO DE AÇÃO   | GRAU DE RISCO | MEDIDORES DE DESEMPENHO E CONTROLE |
| Perdas de Estoque   | Furtos Externos       | Mercado informal no morro próximo<br>Livre acesso ao estoque<br>Falta de monitoramento de alarme<br>CFTV analógico<br>Conluio de funcionários (alta rotatividade e falta de treinamento) | Investimento em tecnologia de monitoramento e controle<br>Criar normas e procedimentos específicos<br>Implantar treinamento de pessoal<br>Criar programas de incentivos<br>Realizar análise social                        | ALTO          | Não existem                        |
| “                   | Furtos Internos       | Mercado informal no morro próximo<br>Livre acesso ao estoque<br>CFTV analógico<br>Cofre convencional<br>Conluio de funcionários (alta rotatividade e falta de treinamento)               | Inventário rotativo<br>Investimento em tecnologia de monitoramento e controle<br>Criar normas e procedimentos específicos<br>Implantar treinamento de pessoal<br>Criar programas de incentivos<br>Realizar análise social | ALTO          | Não existem                        |
| “                   | Erros Administrativos | Alta rotatividade<br>Falta de treinamento  | Criar normas e procedimentos específicos<br>Implantar treinamento de pessoal<br>Criar programas de incentivos<br>Realizar análise social  | MODERADO      | Não existem                        |
| “                   | Fraudes de Terceiros  | Mercadorias entregues pelos fornecedores<br>Conluio de funcionários (alta rotatividade e falta de treinamento)   | Inventário rotativo<br>Investimento em tecnologia de monitoramento e controle<br>Criar normas e procedimentos específicos<br>Implantar treinamento de pessoal<br>Criar programas de incentivos<br>Realizar análise social | MODERADO      | Não existem                        |
| “                   | Quebras Operacionais  | Mercadorias entregues pelos fornecedores<br>Alta rotatividade<br>Falta de treinamento  | Criar normas e procedimentos específicos<br>Implantar treinamento de pessoal<br>Criar programas de incentivos<br>Realizar análise social  | BAIXO         | Não existem                        |

### MATRIZ SWOT

Diagnóstico das variáveis internas e externas, para a definição das estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças, conforme a seguinte referência:

#### Escala de Pontuação:

- Muito Importante **5**
- Importante **4**
- Normal **3**
- Pouca Importância **2**
- Muito Baixa Importância **1**

| <b>FORÇAS (Pontos Fortes)</b>   | <b>Nota</b>  | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>Nota</b>  |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área 150m2</li> <li>• Funcionamento 24hs</li> <li>• Cofre convencional</li> <li>• Segurança armado</li> </ul>  | <b>5</b><br><b>5</b><br><b>2</b><br><b>5</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo índice de furto (perda de 5%)</li> </ul>   | <b>5</b>   |
| <b>Total</b>  | <b>17</b>  | <b>Total</b>  | <b>5</b>   |
| <b>FRAQUEZAS (Pontos Fracos)</b>  | <b>Nota</b>  | <b>AMEAÇAS</b>  | <b>Nota</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de treinamento</li> <li>• 16 funcionários distribuídos em 4 turnos</li> <li>• Livre acesso ao estoque</li> <li>• Não possui monitoramento de alarme</li> <li>• CFTV analógico</li> <li>• Carro Forte uma vez por semana</li> <li>• Ausência de Normas e Procedimentos</li> <li>• Conluio de Funcionários</li> <li>• Alta rotatividade</li> <li>• Falta de treinamento</li> <li>• Não consulta empresas anteriores na admissão</li> </ul> | <b>5</b><br><b>2</b><br><b>5</b><br><b>3</b><br><b>3</b><br><b>5</b><br><b>4</b><br><b>5</b><br><b>5</b><br><b>5</b><br><b>5</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização próxima a um morro</li> <li>• Alto histórico de assaltos</li> <li>• Assaltos em lojas próximas</li> <li>• Mercado informal local</li> <li>• Baixa qualificação profissional na região</li> </ul> | <br><b>5</b><br><b>5</b><br><b>5</b><br><b>5</b><br><b>5</b> |
| <b>Total</b>  | <b>47</b>  | <b>Total</b>  | <b>25</b>  |

#### ANÁLISE DA MATRIZ SWOT:

- Total de Pontos Positivos **22**
- Total de Pontos Negativos **72**

A loja precisa melhorar sua pontuação negativa que é muito expressiva em relação à pontuação total da unidade; o que significa uma influência maciça das variáveis internas. Mas, sendo estas variáveis controláveis, cabe à unidade gerenciar sua perda de forma a reduzir essa pontuação.

## IDENTIFICAÇÃO DO CLUSTER DA LOJA

**Objetivo:** Análise de Cluster com base no risco de Assalto.

Na análise foram utilizados critérios baseados em “distâncias”, como medidas matemáticas de similaridade, geográfica, temporal e outras conforme especificadas na matriz abaixo:

| CLUSTER                                 |      |                   |             |               |              |
|---|------|-------------------|-------------|---------------|--------------|
| VARIÁVEL                                | NOTA | 4                 | 3           | 2             | 1            |
| <b>Possui CFTV</b>                      | 3    | Não               | Analogico   | Digital       | Monitor.     |
| <b>Possui Alarme de Presença</b>        | 4    | Não               | Local       | Monitor.      | P. Resposta  |
| <b>Possui Cofre</b>                     | 3    | Não               | Comum       | C. e Lobo     | Monitorados  |
| <b>Recolhimento Carro Forte</b>         | 3    | Não               | 1 x semana  | 3 x semana    | Diário       |
| <b>Histórico de Assaltos</b>            | 4    | Acima de 6        | 4 a 6       | 1 a 3         | Não          |
| <b>Assaltos na região</b>               | 4    | Acima de 10       | 5 a 10      | 1 a 5         | Não          |
| <b>Assaltos nos concorrentes</b>        | 4    | Acima de 10       | 5 a 10      | 1 a 5         | Não          |
| <b>Localização da Loja</b>              | 4    | Rua Periferia     | Rua Central | Shop B/C      | Shop A/B     |
| <b>Probabilidade (Análise Objetiva)</b> | 3    | 75% a 100%        | 50% a 75%   | 25% a 50%     | 0 a 25%      |
| <b>CLASSIFICAÇÃO</b>                    |      | <b>MUITO ALTO</b> | <b>ALTO</b> | <b>NORMAL</b> | <b>BAIXO</b> |
| <b>CLUSTER</b>                          |      | <b>A</b>          | <b>B</b>    | <b>C</b>      | <b>D</b>     |

### RESULTADO

- Pontuação obtida **32**
- Percentual **88,89%**
- Classificação **MUITO ALTO**
- **CLUSTER** **A**

**ANÁLISE DE RISCO: CRITÉRIO SUBJETIVO / OBJETIVO PARA ASSALTOS 2010**

| <b>GRAU DE RISCO</b>                          |                   |
|---|-------------------|
| <b>NÚMERO DE ASSALTOS</b>                     |                   |
|   |                   |
|   |                   |
| <b>ANO</b>                                    | <b>QUANTIDADE</b> |
|   |                   |
| 2005  | 7                 |
| 2006  | 3                 |
| 2007  | 2                 |
| 2008  | 6                 |
| 2009  | 7                 |
|   |                   |
| <b>MÉDIA</b>                                  | <b>5</b>          |
| <b>DESVIO PADRÃO</b>                          | <b>2,35</b>       |
| <b>COEFICIENTE DE VARIAÇÃO DE NÃO OCORRER</b> | <b>46,90</b>      |
| <b>PROBABILIDADE DE OCORRER</b>               | <b>53,10</b>      |