

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

| | |
|---|-----|
| PARTE A: CSA (CONTROL SELF ASSESSMENT) | 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 |
| PARTE B: MAPEAMENTO | 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 |
| PARTE C: AUDITORIA | 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 |
| PARTE D: GERENCIAMENTO | 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 |
| 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 |
| 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 |
| Compras | Administrativo | R8 | Falta de monitoramento e comunicação da logística referente cumprimento contratual | Moderado | Moderado | Alto | Não existe controle | Eficiente | Rotineiro | Criar procedimentos | Operacional |
| Compras | Cadastro | R9 | Pouca pesquisa de novos fornecedores | Baixo | Baixo | Baixo | Não existe programação | Eficiente | Rotineiro | Atribuir responsabilidade | 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 |



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 | 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 | | |
| 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 |
|---------------|------------------|-------|---|----------|---------------|----------|---|-----------|---------------------|--|-------------|---------------|
| | | Nº | 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
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 | RISCO | | | | | CONTROLE | | | | | Classificação | |
|--------------|----------------|-------|---|---------|---------------|-------|-------------------|--------|--|---------------|-----------|--|------------|
| | | N° | 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 | Alto | Moderado | 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 | Alto | Moderado | 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 | Alto | Moderado | 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

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 | | | | 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 | | CONTROLE | | Avaliação | | Classificação | |
|-------|--|--|--|-----------|---------|---------------|--|
| Nº | ESTRATÉGICOS | 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) | Pessoal | 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 |

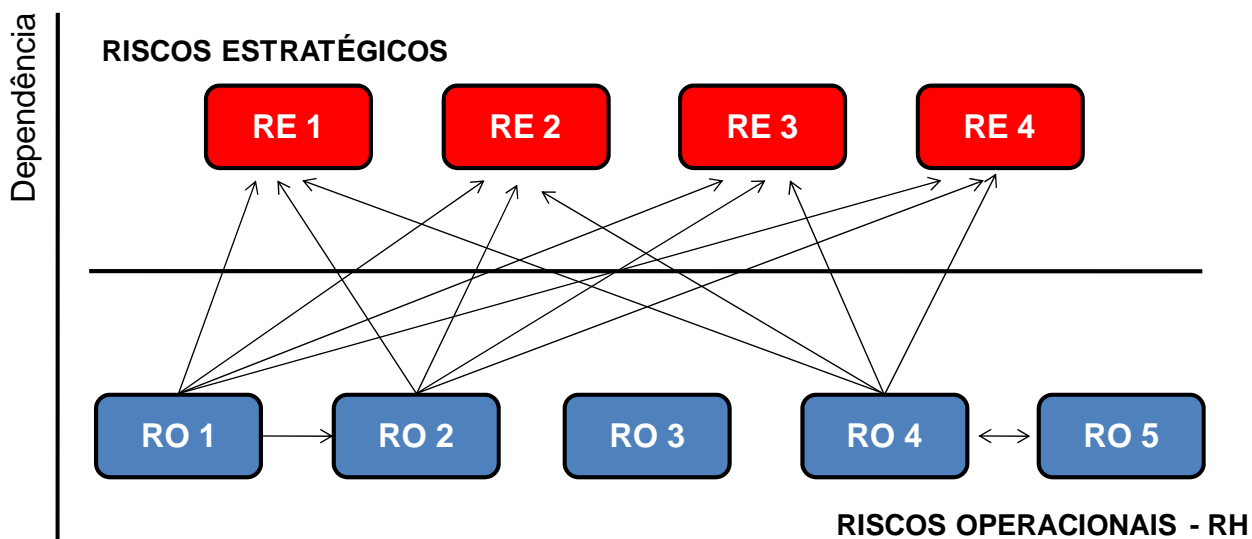
X

=

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

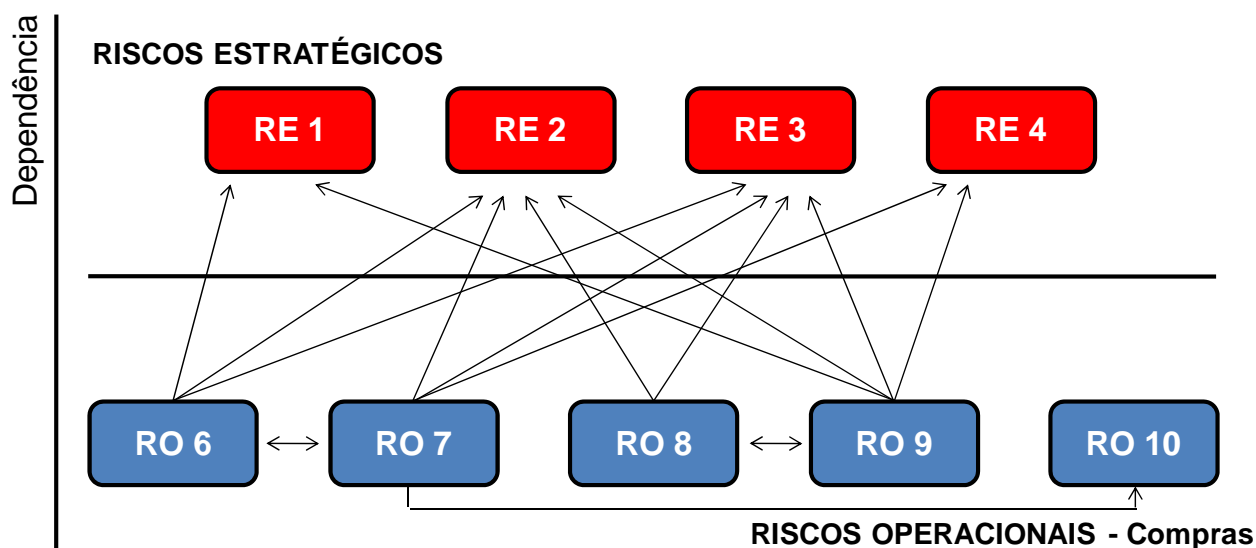
Riscos Operacionais

- 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

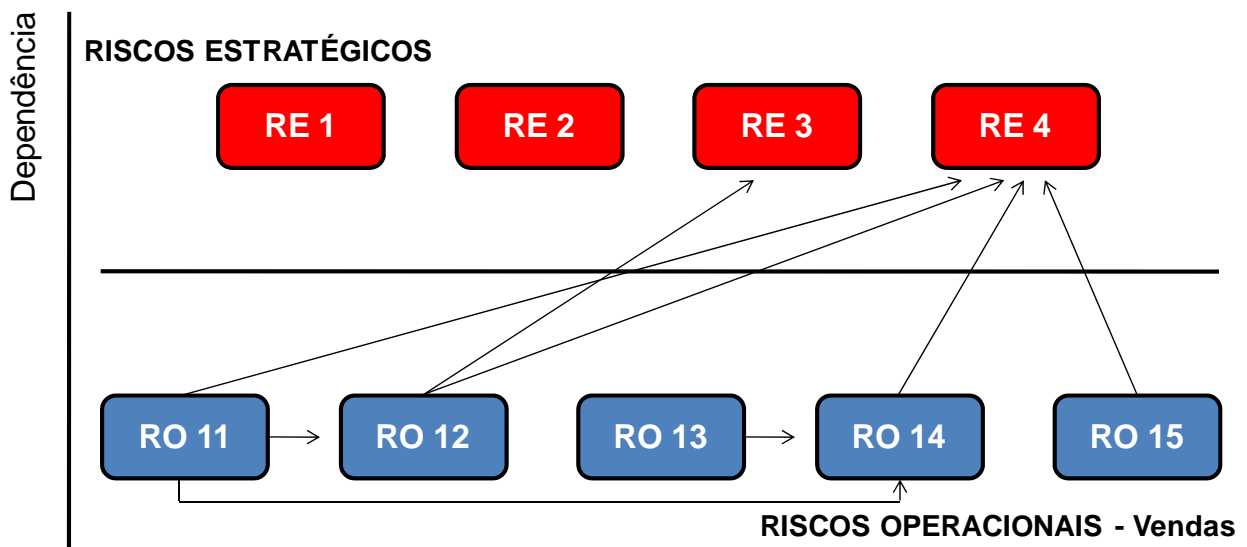
Riscos Operacionais

- 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

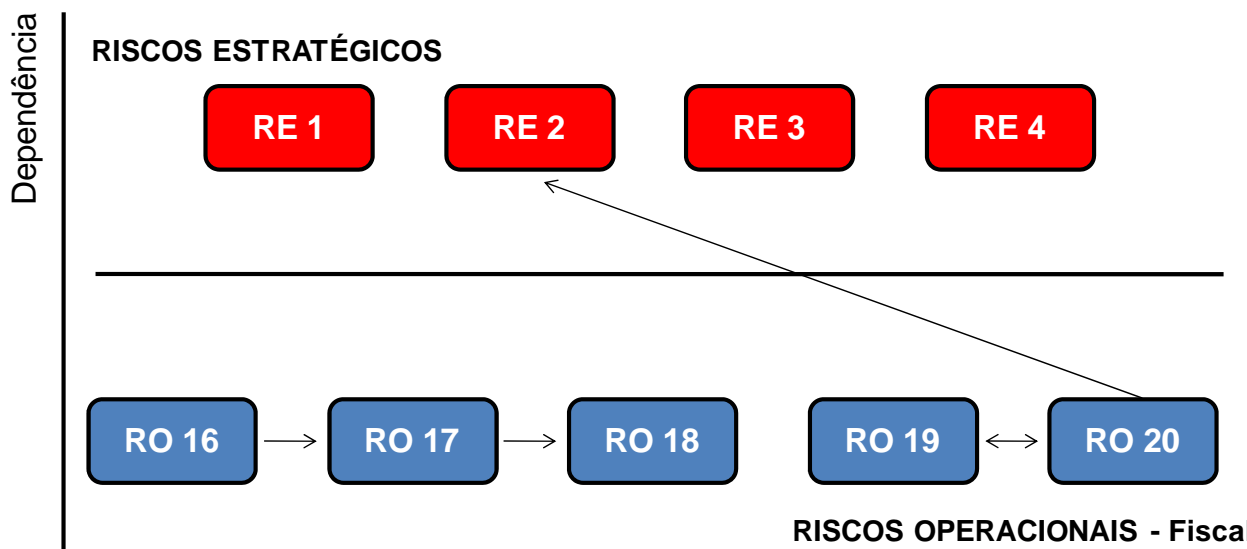
- RE1: Roubo de aparelhos e cartões e revenda em camelôs, bancas de revistas e lojas não credenciadas
- RE2: Confeção de cartões de recarga sem controle (para o paralelo) e descaracterização (fragmentação) de cartões
- RE3: Nas vendas pela internet, o cliente recebe apenas a embalagem lacrada, sem o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

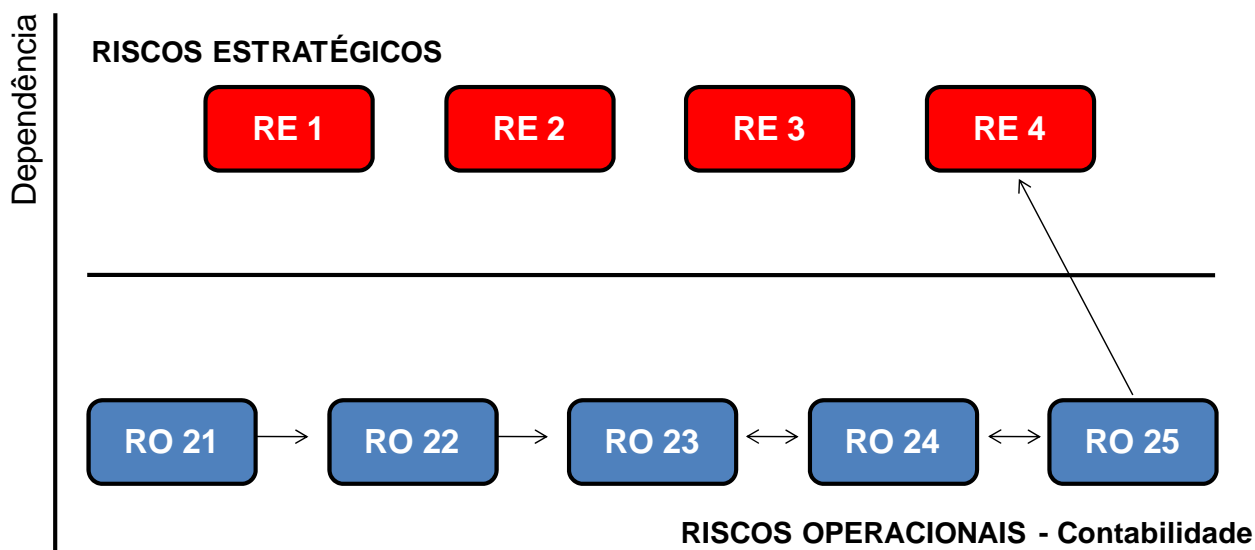
- RE1: Roubo de aparelhos e cartões e revenda em camelôs, bancas de revistas e lojas não credenciadas
- RE2: Confeção de cartões de recarga sem controle (para o paralelo) e descaracterização (fragmentação) de cartões
- RE3: Nas vendas pela internet, o cliente recebe apenas a embalagem lacrada, sem o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

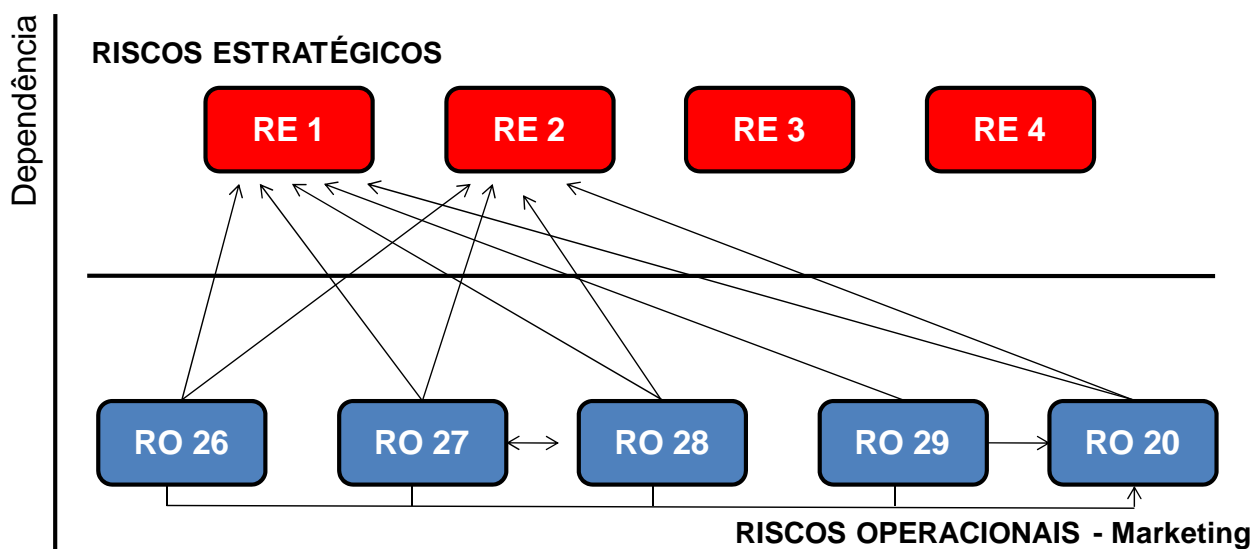
Riscos Operacionais

- 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

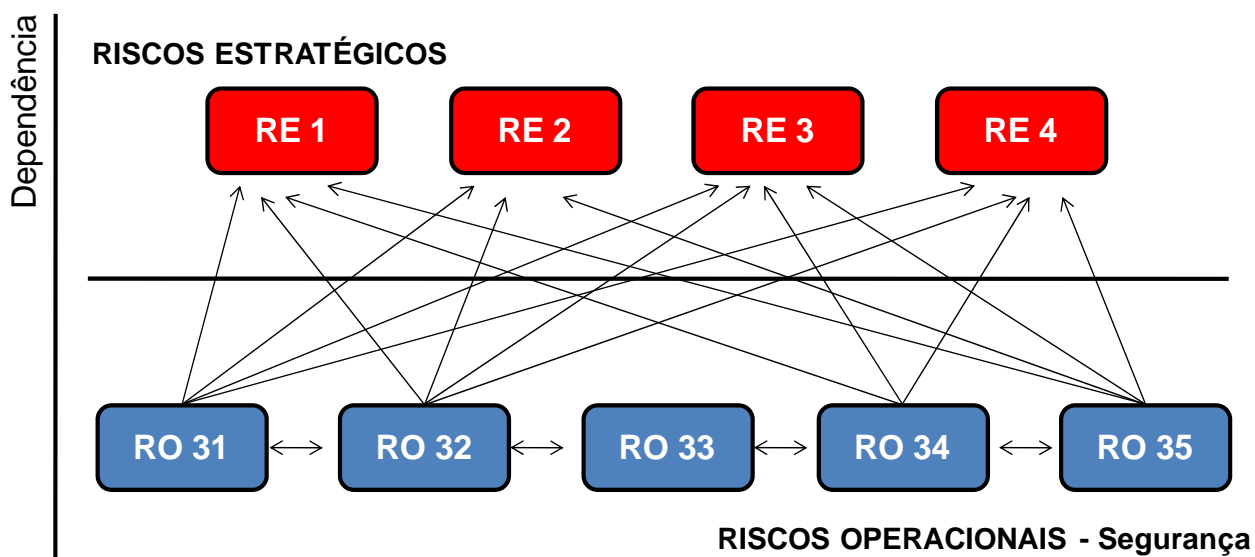
Riscos Operacionais

- 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

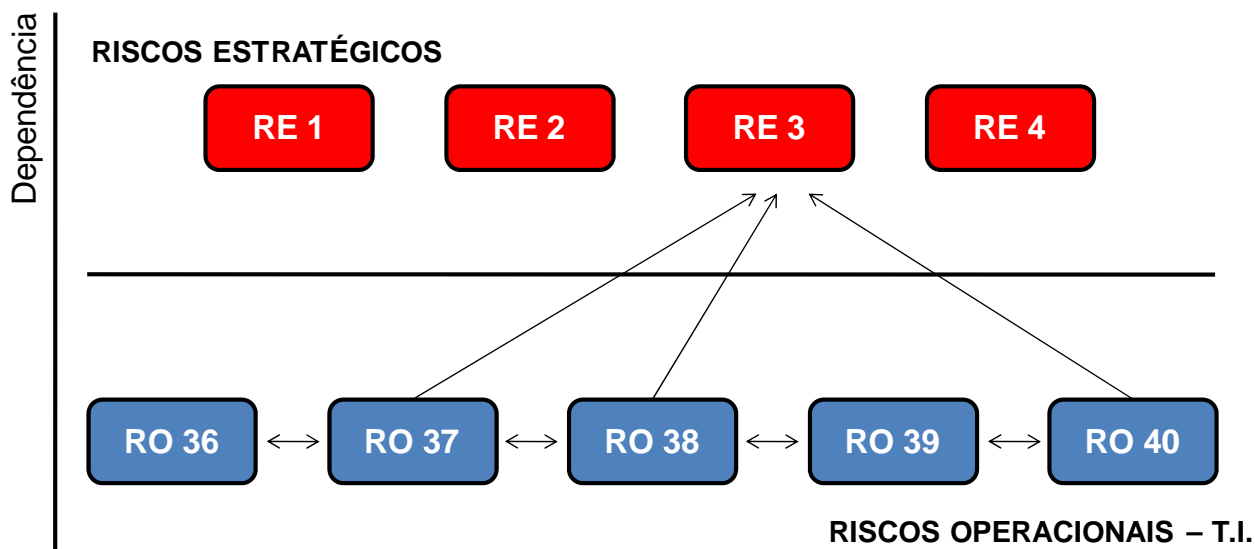
- RE1: Roubo de aparelhos e cartões e revenda em camelôs, bancas de revistas e lojas não credenciadas
- RE2: Confecção de cartões de recarga sem controle (para o paralelo) e descaracterização (fragmentação) de cartões
- RE3: Nas vendas pela internet, o cliente recebe apenas a embalagem lacrada, sem o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

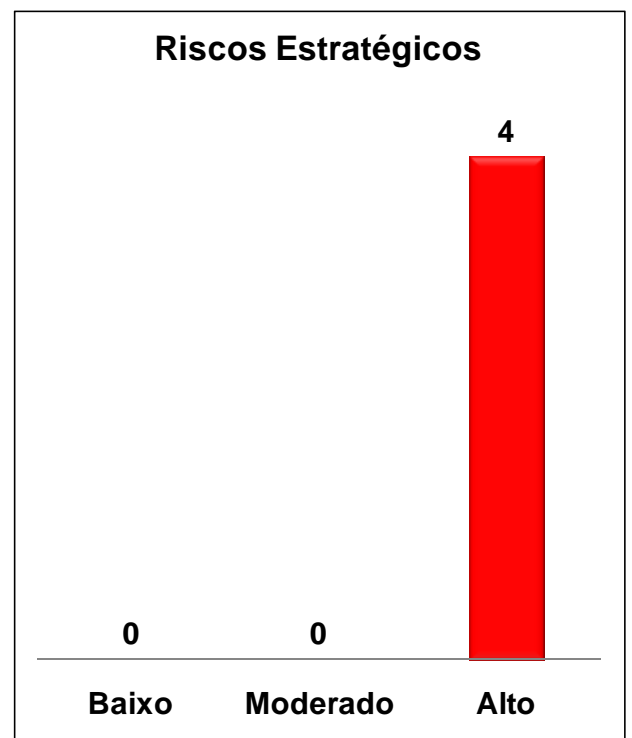
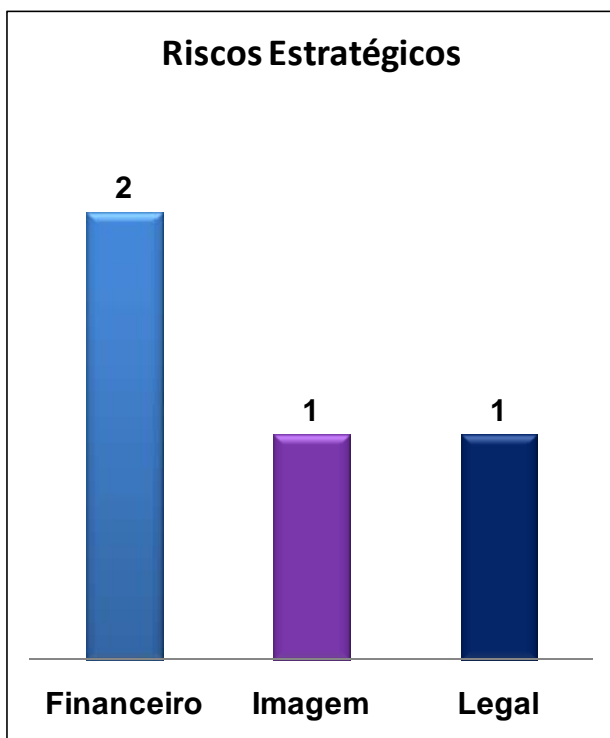
Riscos Operacionais

- 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

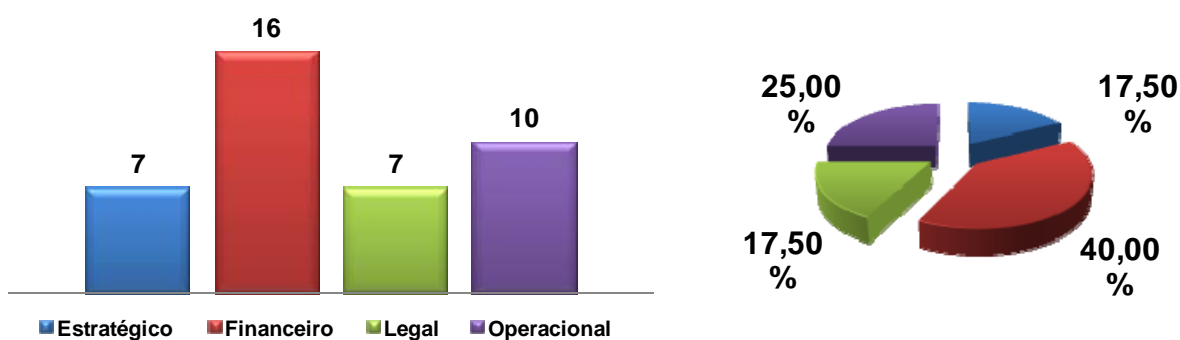
GRÁFICOS DOS RISCOS ESTRATÉGICOS

AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO

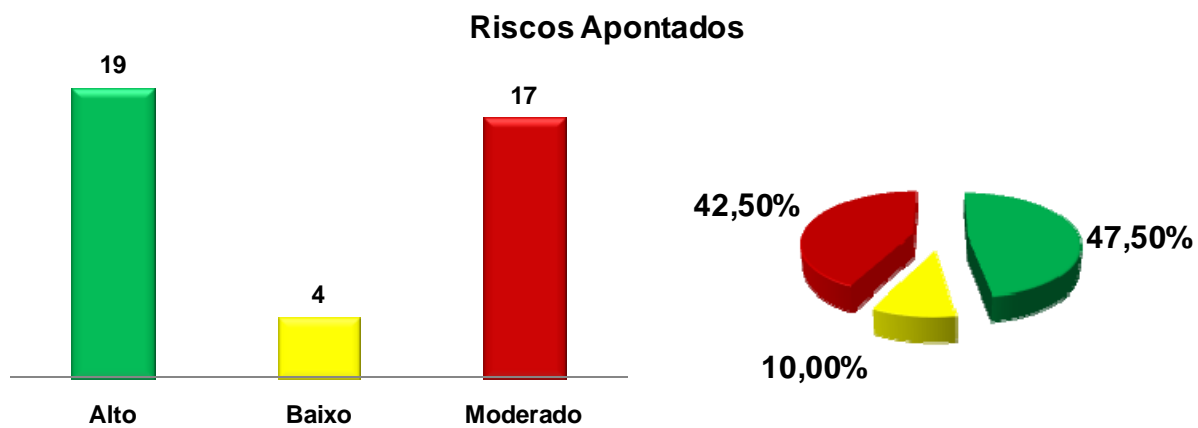


GRÁFICOS DOS RISCOS OPERACIONAIS
AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO

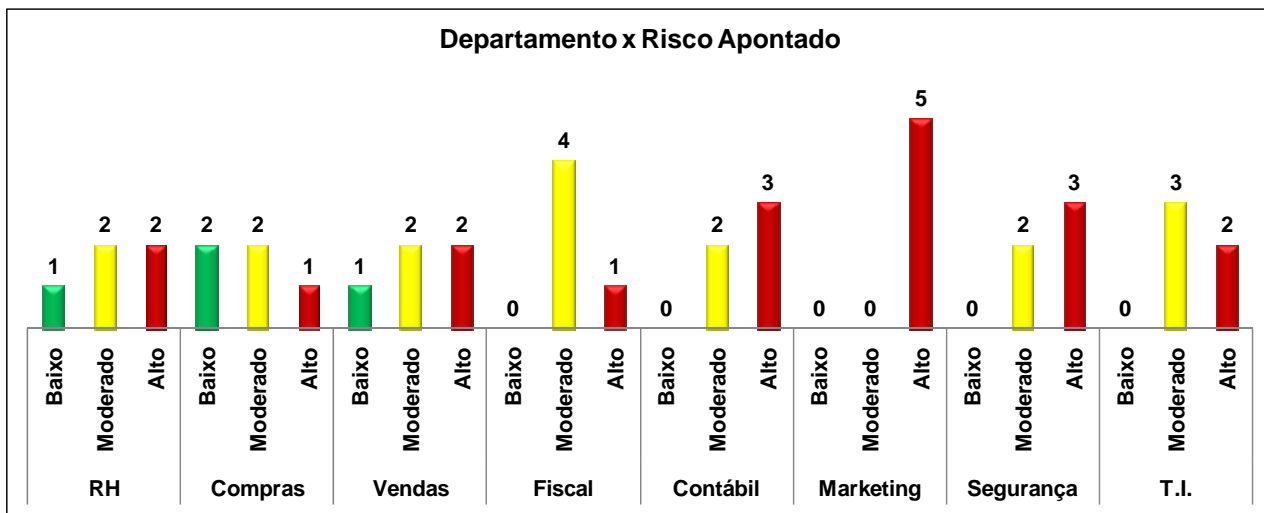
Classificações Apontadas



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

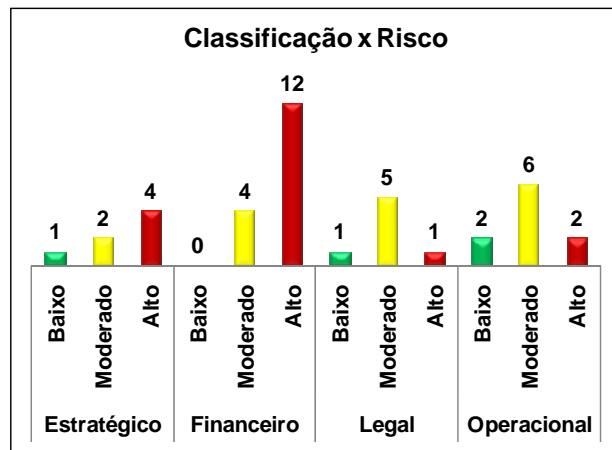


| RISCOS APONTADOS | | |
|------------------|-----------|--------|
| RISCO | TOTAL | % |
| Alto | 19 | 47,50% |
| Baixo | 4 | 10,00% |
| Moderado | 17 | 42,50% |
| Total | 40 | |

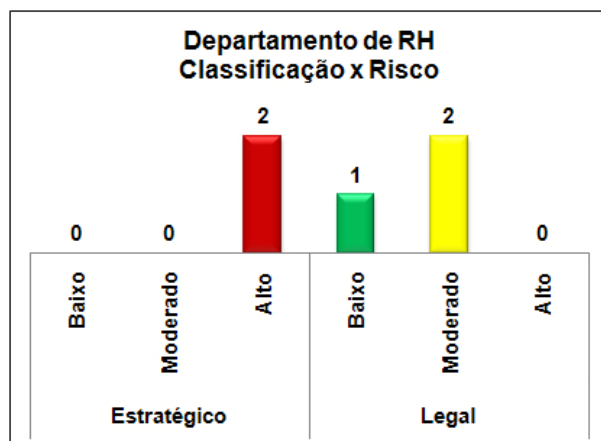


Classificação x Risco

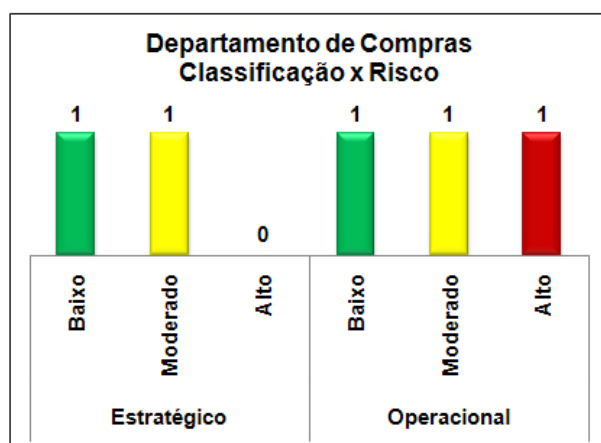
| Classificação | Risco | Total |
|--------------------|----------|-----------|
| Estratégico | Baixo | 1 |
| | Moderado | 2 |
| | Alto | 4 |
| Financeiro | Baixo | 0 |
| | Moderado | 4 |
| | Alto | 12 |
| Legal | Baixo | 1 |
| | Moderado | 5 |
| | Alto | 1 |
| Operacional | Baixo | 2 |
| | Moderado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



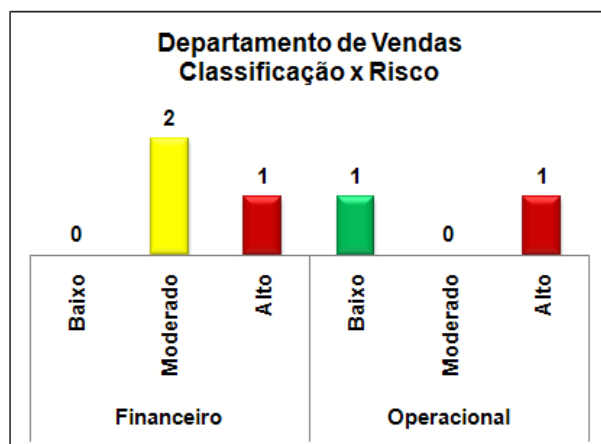
| Departamento x Classificação x Risco | | | |
|--------------------------------------|---------------|----------|-------|
| Departamento | Classificação | Risco | Total |
| RH | Estratégico | Baixo | 0 |
| | | Moderado | 0 |
| | | Alto | 2 |
| | Legal | Baixo | 1 |
| | | Moderado | 2 |
| | | Alto |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



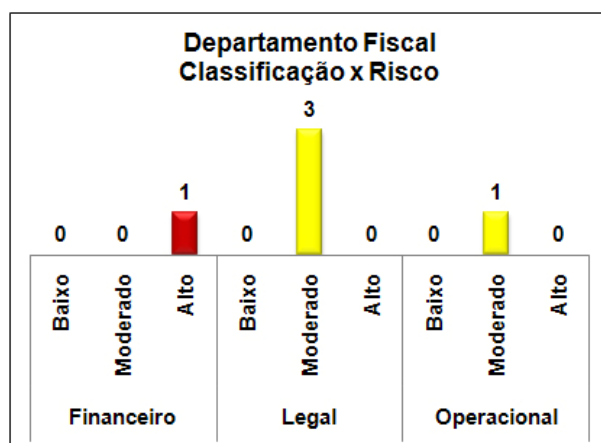
| Departamento x Classificação x Risco | | | |
|--------------------------------------|---------------|----------|-------|
| Departamento | Classificação | Risco | Total |
| Compras | Estratégico | Baixo | 1 |
| | | Moderado | 1 |
| | | Alto | 0 |
| | Operacional | Baixo | 1 |
| | | Moderado | 1 |
|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



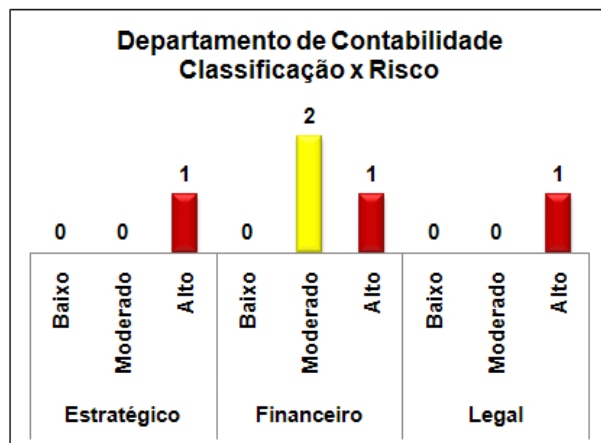
| Departamento x Classificação x Risco | | | |
|--------------------------------------|---------------|----------|-------|
| Departamento | Classificação | Risco | Total |
| Vendas | Financeiro | Baixo | 0 |
| | | Moderado | 2 |
| | | Alto | 1 |
| | Operacional | Baixo | 1 |
| | | Moderado | 0 |
| |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



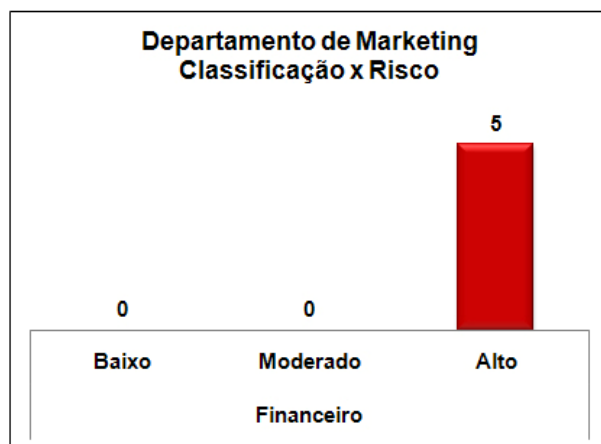
| Departamento x Classificação x Risco | | | |
|--------------------------------------|---------------|----------|-------|
| Departamento | Classificação | Risco | Total |
| Fiscal | Financeiro | Baixo | 0 |
| | | Moderado | 0 |
| | | Alto | 1 |
| | Legal | Baixo | 0 |
| | | Moderado | 3 |
| | | Alto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



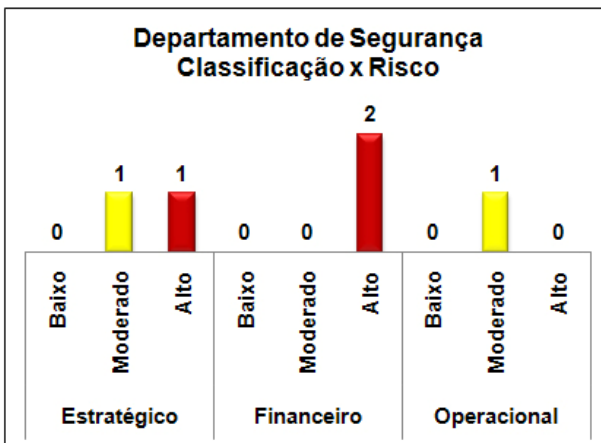
| Departamento x Classificação x Risco | | | |
|--------------------------------------|---------------|----------|-------|
| Departamento | Classificação | Risco | Total |
| Contabilidade | Estratégico | Baixo | 0 |
| | | Moderado | 0 |
| | | Alto | 1 |
| | Financeiro | Baixo | 0 |
| | | Moderado | 2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



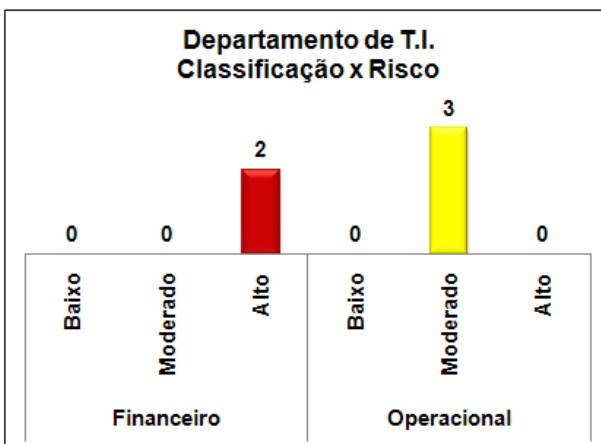
| Departamento x Classificação x Risco | | | |
|--------------------------------------|---------------|----------|-------|
| Departamento | Classificação | Risco | Total |
| Marketing | Financeiro | Baixo | 0 |
| | | Moderado | 0 |
| | | Alto | 5 |



| 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 |



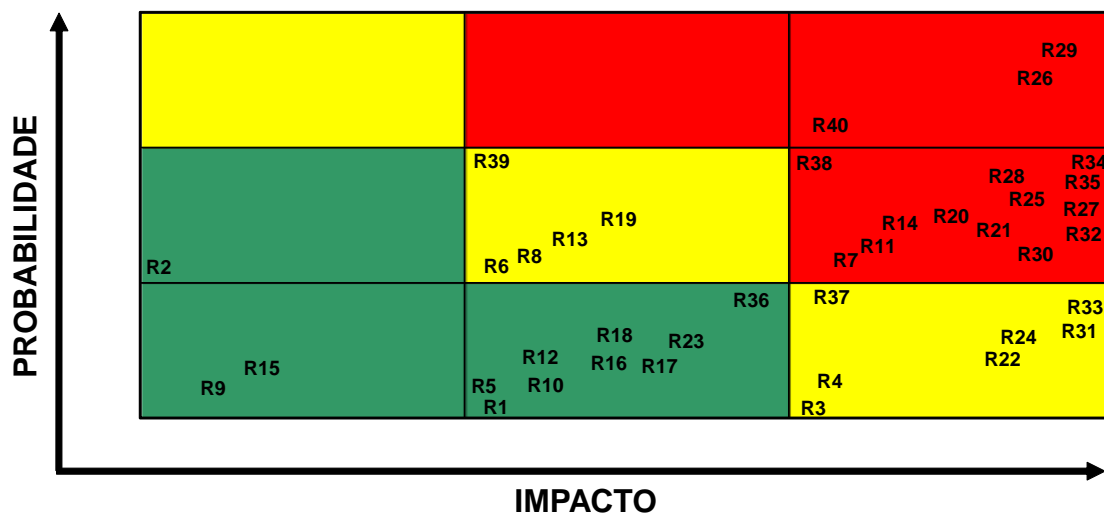
| Departamento x Classificação x Risco | | | |
|--------------------------------------|---------------|----------|-------|
| Departamento | Classificação | Risco | Total |
| T.I. | Financeiro | Baixo | 0 |
| | | Moderado | 0 |
| | | Alto | 2 |
| | Operacional | Baixo | 0 |
| | | Moderado | 3 |
| | |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



MATRIZ DE VULNERABILIDADES

MATRIZ DE VULNERABILIDADES

| | |
|---|-------------------------|
| PROCESSO: Segurança | SUB PROCESSO: |
| Responsável pelo Processo: Gestor de Segurança | Versão: 1.0 |
| Departamento: PORTARIA | Data: 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:

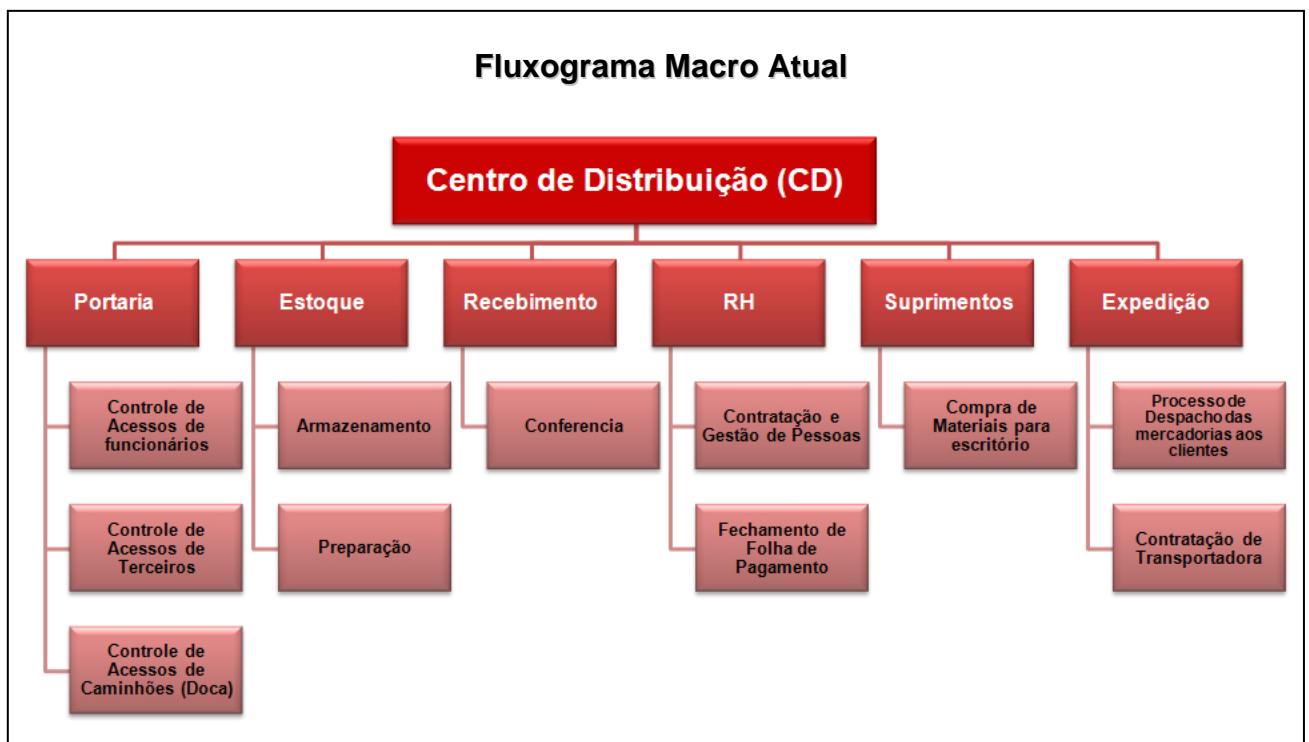
PARTE B – MAPEAMENTO

- 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

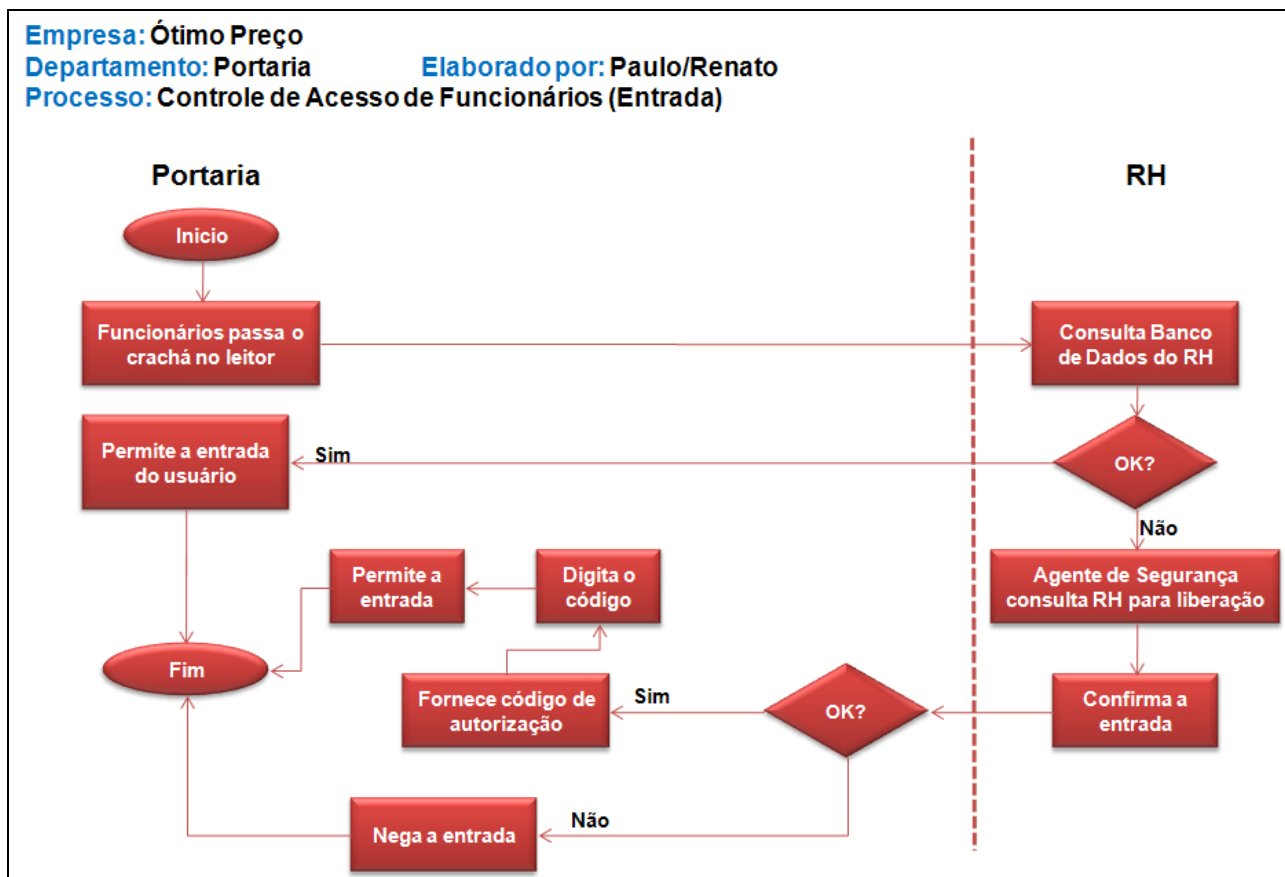
- Programa de Auditoria
- Papéis de Trabalho (PT)
- *Check-list*
- Ponto Crítico (PC)
- Avaliação e classificação da auditoria
- Relatório

FLUXOGRAMA MACRO
Identificado Atualmente

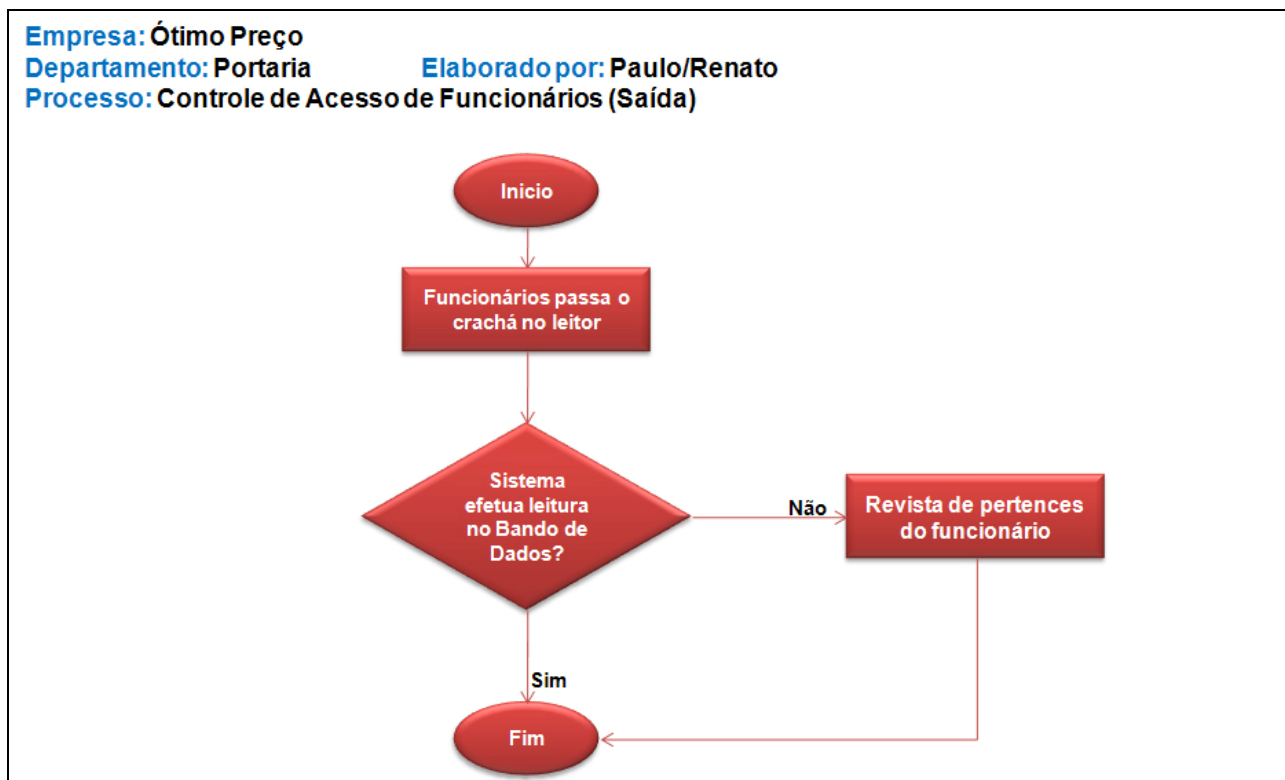


FLUXOGRAMAS DOS PROCESSOS
Identificados Atualmente

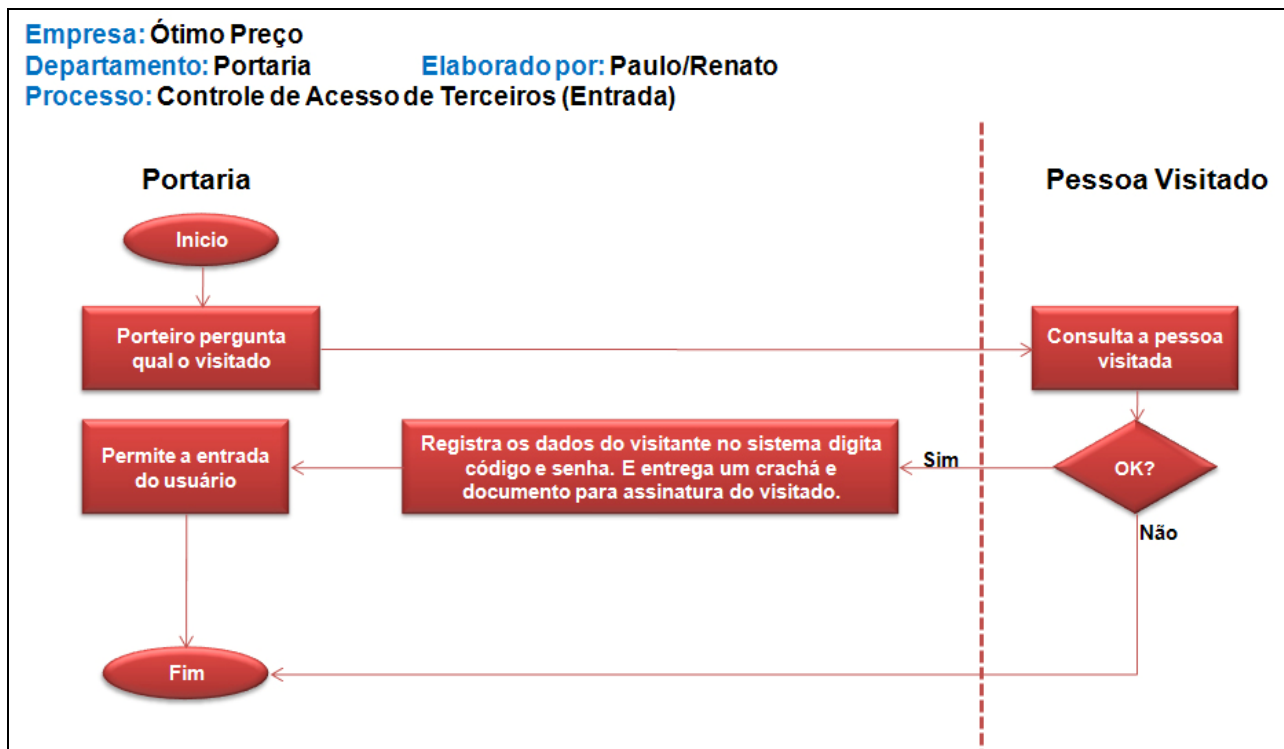
Empresa: Ótimo Preço
Departamento: Portaria **Elaborado por:** Paulo/Renato
Processo: Controle de Acesso de Funcionários (Entrada)



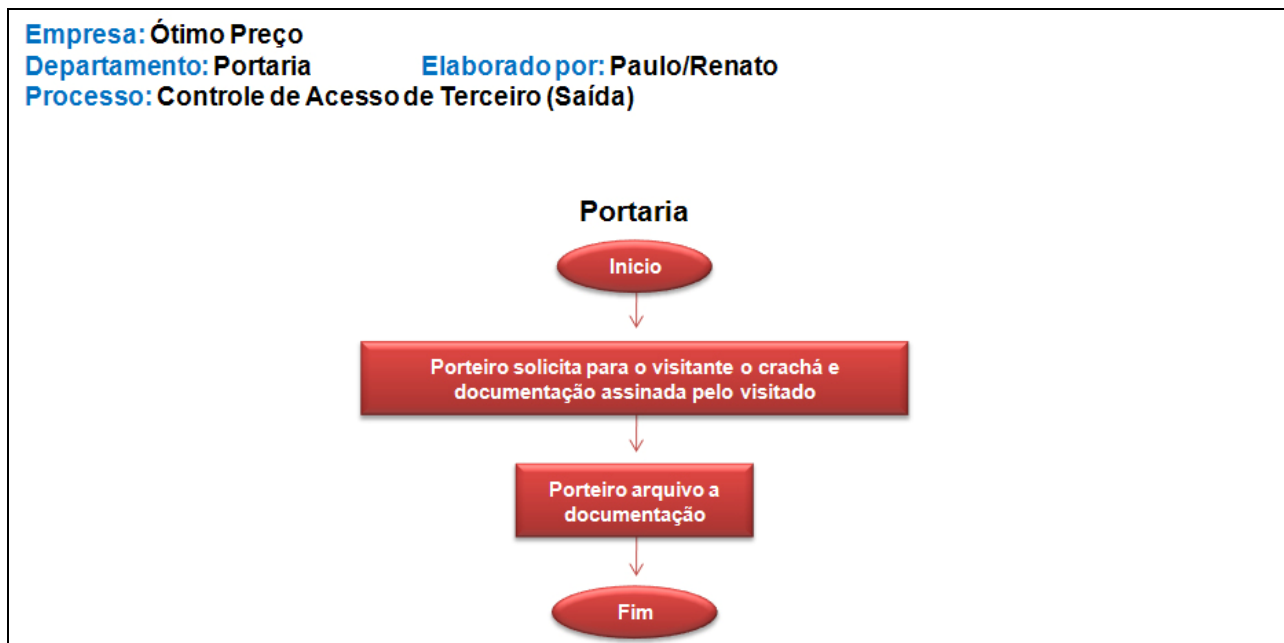
Empresa: Ótimo Preço
Departamento: Portaria **Elaborado por:** Paulo/Renato
Processo: Controle de Acesso de Funcionários (Saída)



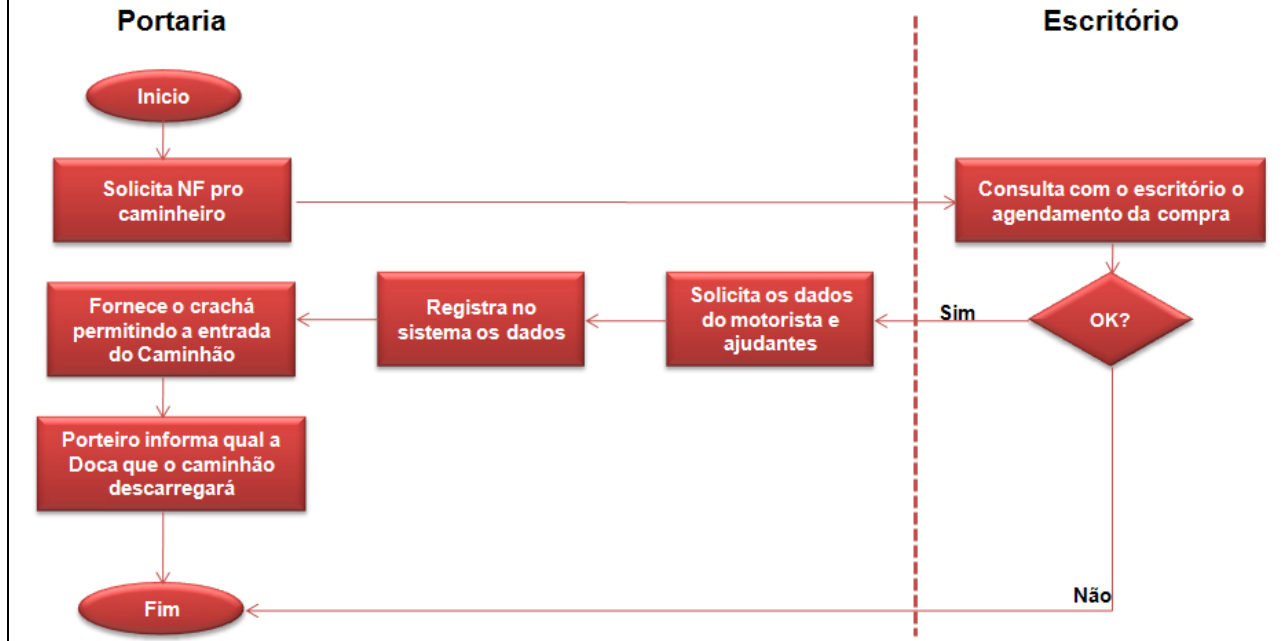
Empresa: Ótimo Preço
Departamento: Portaria **Elaborado por:** Paulo/Renato
Processo: Controle de Acesso de Terceiros (Entrada)



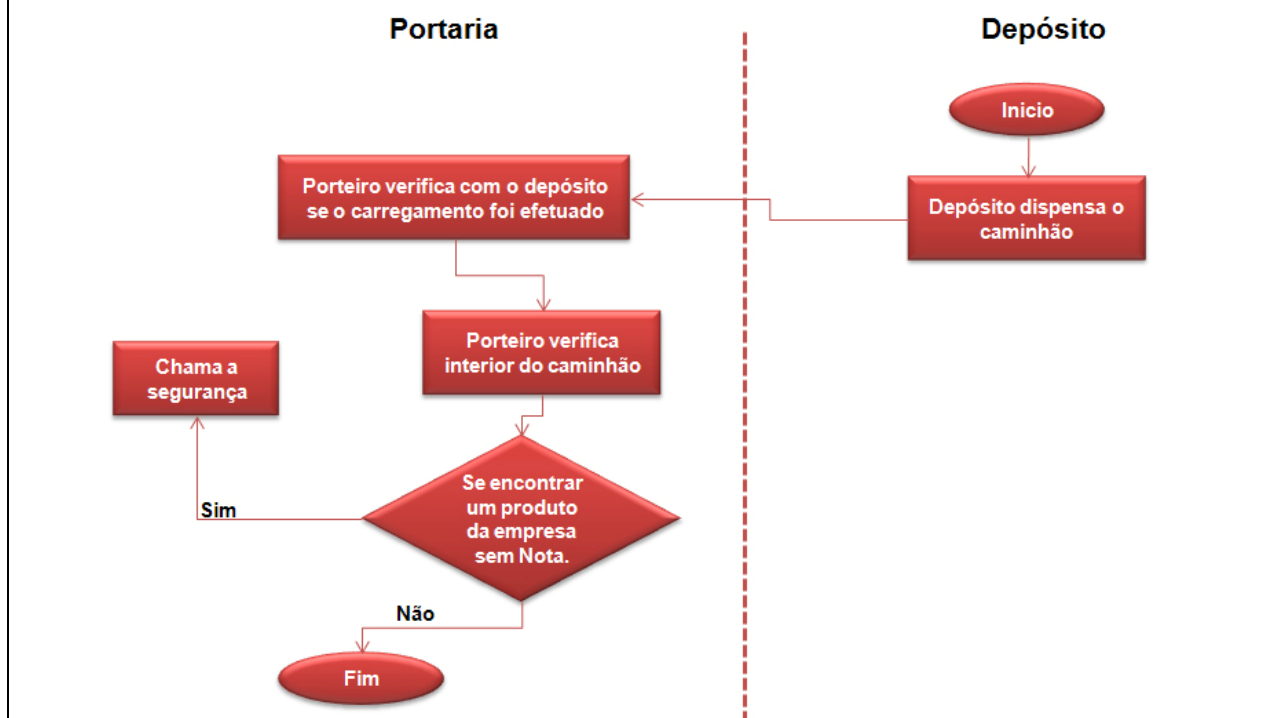
Empresa: Ótimo Preço
Departamento: Portaria **Elaborado por:** Paulo/Renato
Processo: Controle de Acesso de Terceiro (Saída)



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

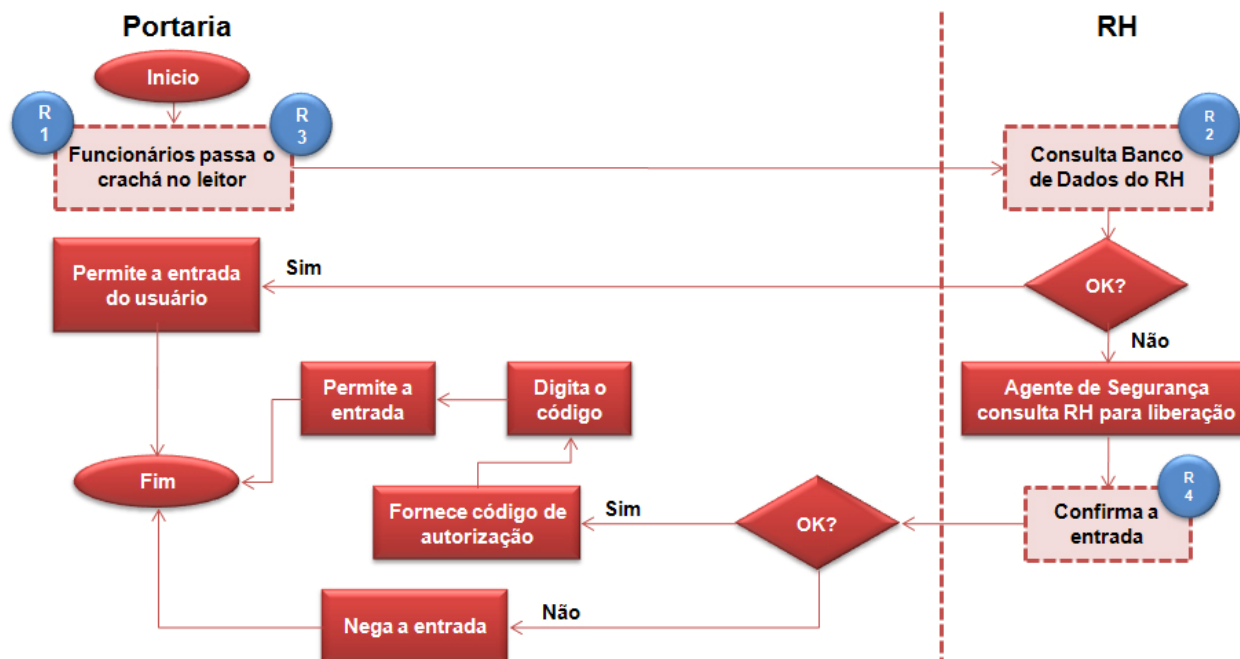


Empresa: Ótimo Preço
Departamento: Portaria **Elaborado por:** Paulo/Renato
Processo: Controle de Acesso de Caminhões (Docas) (Saída)



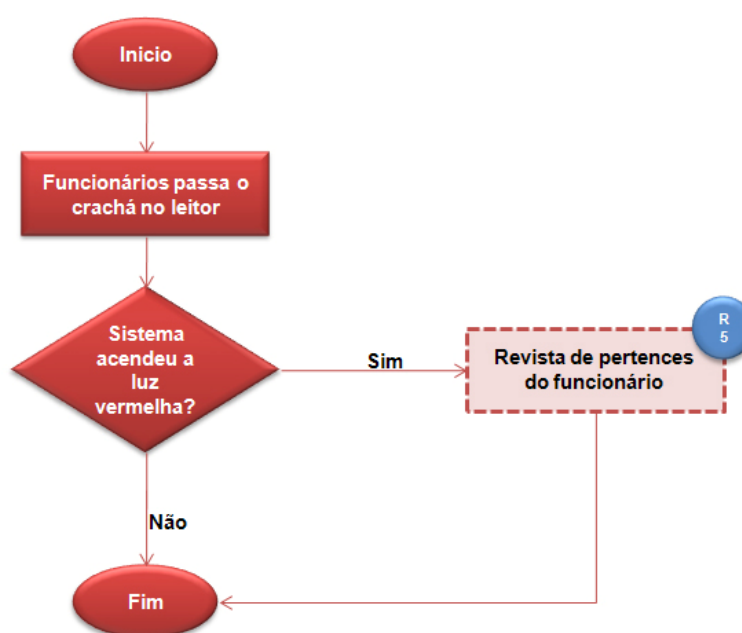
IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS DE AUDITORIA E RISCO

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



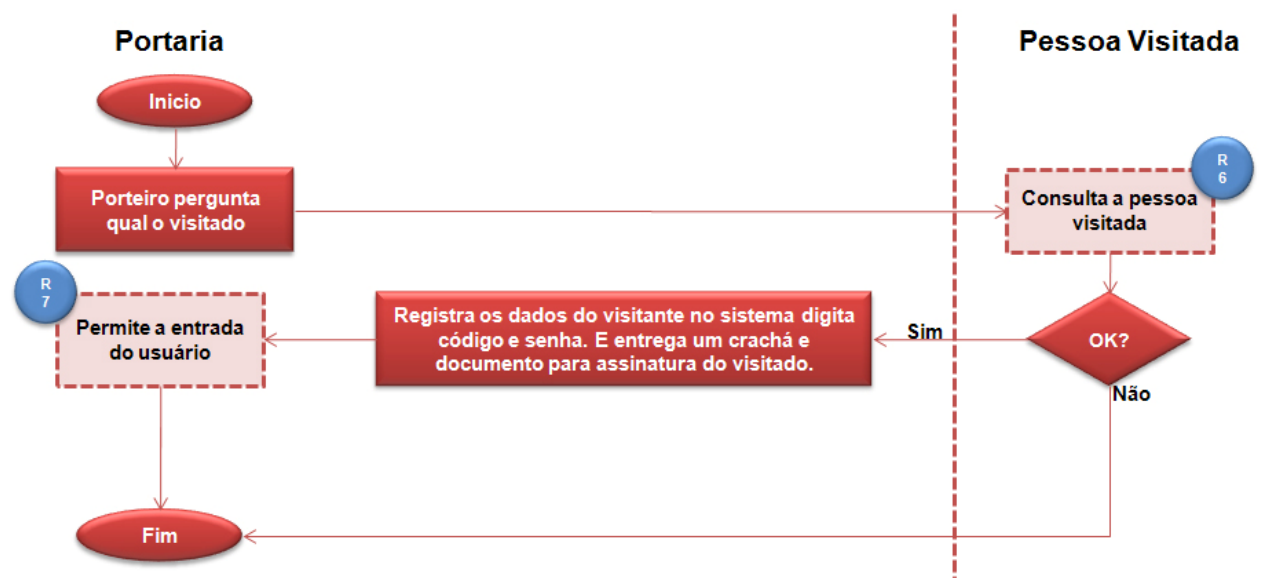
- R1: Entrada de pessoas não autorizadas por estar portando crachá de outro, ou por autorização indevida. Podendo gerar uma ocorrência: acidente, sabotagem.
 R2: Banco de Dados não atualizado, gerando entradas irregulares.
 R3: Sistema inoperante com a catraca liberada.
 R4: Somente confirma que é funcionário?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

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



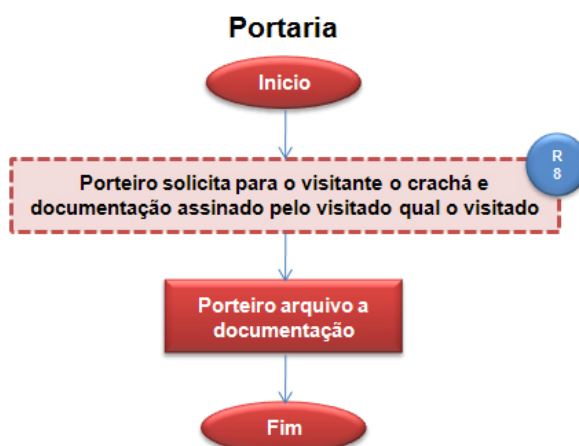
- R5: Não há procedimento caso a revista seja positiva e encontre bens da empresa em poder do funcionário, sem nota ou comprovação de aquisição ou autorização de saída.

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



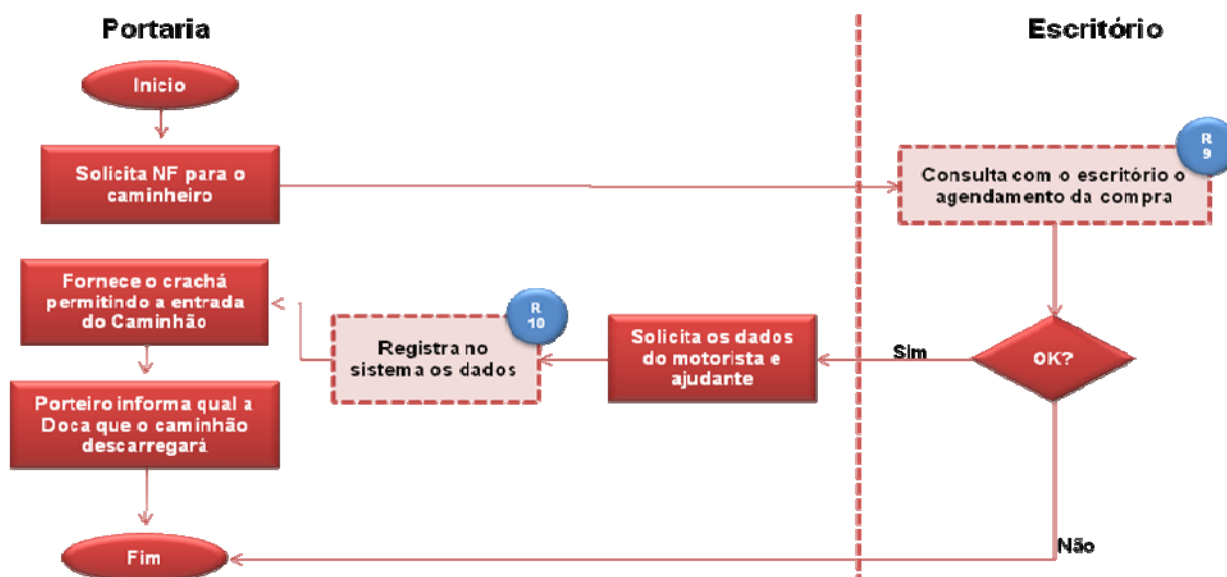
R6: Deve confirmar com o visitado quem irá acompanhar o visitante.
 R7: Permite entrada somente quando o acompanhante estiver disponível na portaria.

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.

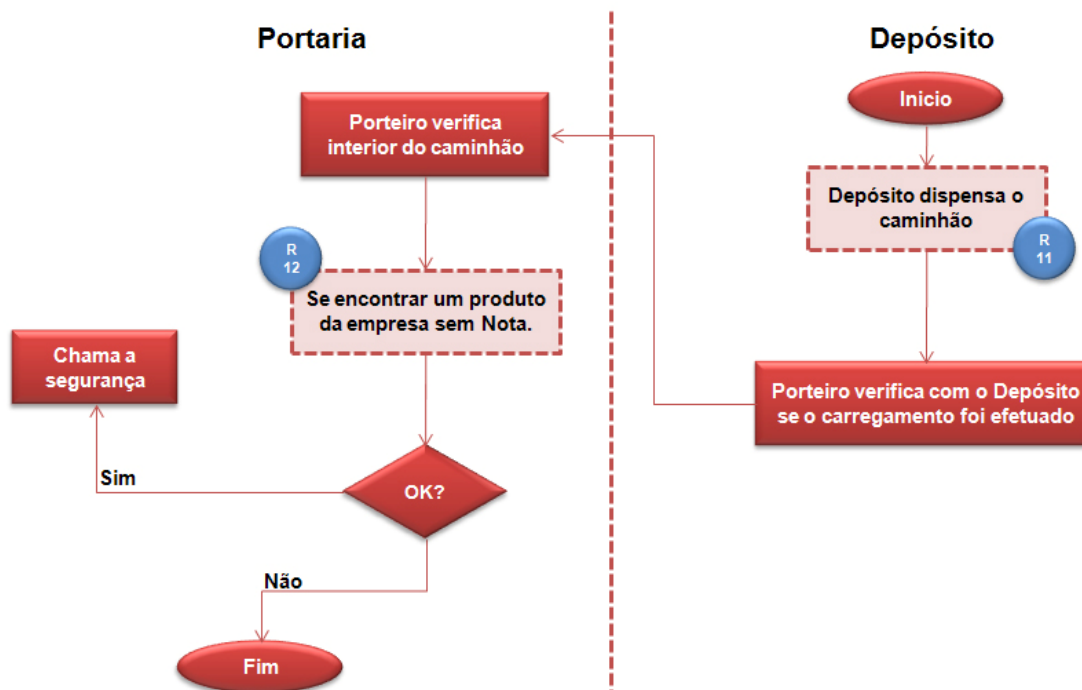
Empresa: Ótimo Preço
 Departamento: Portaria
 Processo: Controle de Acesso de Caminhões (Docas) (Entrada)
 Elaborado por: Paulo/Renato



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 Quando: No momento da entrada da pessoa 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 Quando: Através de comunicação 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 Quando: Quando da ocorrência Como: Teste com a Central Técnica | Alto | Moderado | Alto | Moderado |
| R4 | Somente confirma que é funcionário. Não checa eventuais restrições. | Quem: Porteiro Quando: No momento da entrada da pessoa 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 Quando: No momento da saída da pessoa Como: Com equipamentos de sensores | Moderado | Baixo | Alto | Baixo |
| R6 | Deve confirmar com o visitado quem irá acompanhar o visitante. | Quem: Porteiro Quando: No momento da entrada da pessoa 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 Quando: No momento da entrada da pessoa 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 Quando: No momento da saída da pessoa 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 Quando: No momento da entrada do caminhão 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 Quando: No momento da saída do caminhão Como: Verificação junto com o Porteiro | Moderado | Baixo | Moderado | Baixo |
| R11 | Deve ser registrada a liberação do caminhão via documento de saída. | Quem: Porteiro Quando: No momento da saída do caminhão 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 Quando: No momento da saída do caminhão Como: Verificação junto ao Gerente. | Moderado | Alto | Moderado | Alto |

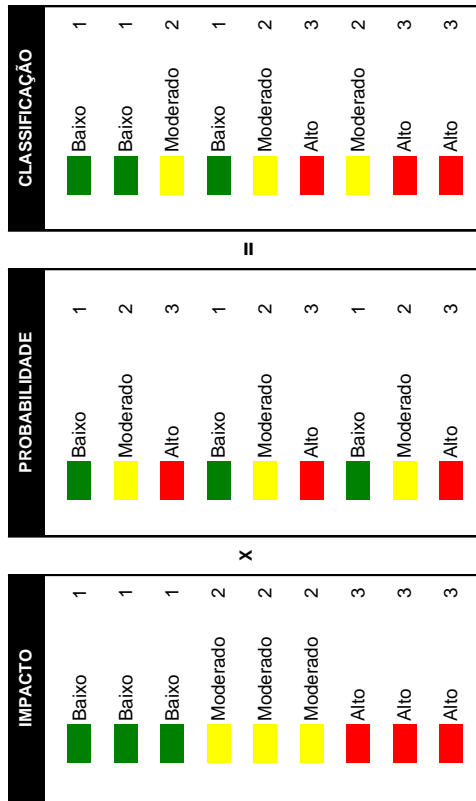
CLASSIFICAÇÃO:

| | |
|--|----------|
| | 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

| | | | |
|---|--|--------------------------------|--|
| 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 | | | | ÁREA RESP. | | | |
|-------|--|-------------|----------|---------------|--|--------|------------|--------------|--------|---------|------------|
| Nº | 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 Quando: No momento da entrada da pessoa 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 Quando: Através de comunicação 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 Quando: Quando da ocorrência 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 Quando: No momento da entrada da pessoa 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 Quando: No momento da saída da pessoa 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 Quando: No momento da entrada da pessoa Como: Através de documentação do visitante e consulta ao visitado | Diário | Preventivo | Manual | Não há | Parcial | Portaria |

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

MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES

| | | | |
|---|--|--------------------------------|--|
| 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 | | | | | | | |
|-------|--|-------------|---------|---------------|---|--------|------------|--------|--------|---------|------------|
| N° | DESCRIÇÃO | TIPO | Impacto | Probabilidade | DESCRIÇÃO | FREQ | TIPO | FORMA | TI | STATUS | ÁREA RESP. |
| R7 | Permite entrada mesmo sem o acompanhante disponível na portaria. | Operacional | Alto | Moderado | <p>Quem: Porteiro</p> <p>Quando: No momento da entrada da pessoa</p> <p>Como: Através do registro e agendamento de visita e consulta ao visitado</p> | 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 | <p>Quem: Porteiro</p> <p>Quando: No momento da saída da pessoa</p> <p>Como: Solicitando a documentação assinada junto com o crachá no momento da saída.</p> | 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 | <p>Quem: Depósito</p> <p>Quando: No momento da entrada do caminhão</p> <p>Como: Verificação junto com o Escritório</p> | 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 | <p>Quem: Depósito</p> <p>Quando: No momento da saída do caminhão</p> <p>Como: Verificação junto com o Porteiro</p> | Diário | Preventivo | Manual | Não há | Parcial | Depósito |
| R11 | Deve ser registrada a liberação do caminhão via documento de saída. | Operacional | Alto | Moderado | <p>Quem: Porteiro</p> <p>Quando: No momento da saída do caminhão</p> <p>Como: Verificação junto ao Depósito</p> | 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 | <p>Quem: Depósito</p> <p>Quando: No momento da saída do caminhão</p> <p>Como: Verificação junto ao Gerente.</p> | Diário | Preventivo | Manual | Não há | Parcial | Depósito |

RISCO:

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

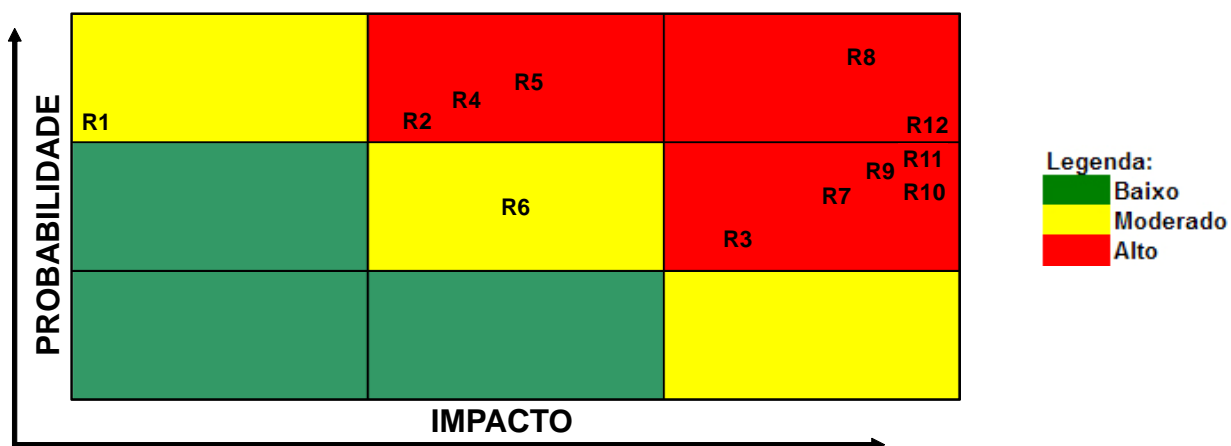
CONTROLE:

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

MATRIZ VULNERABILIDADES

MATRIZ DE VULNERABILIDADES

| | |
|---|--------------------------------|
| 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 |



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 DESCRIÇÃO | CLASSIFICAÇÃO | CONTROLE DESCRIÇÃO (ATUAL) | | PLANO DE AÇÃO | POSICIONAMENTO DA ÁREA | PRAZO |
| | | | Quem: | | | | |
| 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 Quando: No momento da entrada da pessoa 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 Quando: Através de comunicação 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 Quando: Quando da ocorrência 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 Quando: No momento da entrada da pessoa 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 Quando: No momento da saída da pessoa 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 Quando: No momento da entrada da pessoa 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 DESCRIÇÃO | CLASSIFICAÇÃO | CONTROLE | | PRAZO | |
| | | | DESCRIÇÃO (ATUAL) | PLANO DE AÇÃO | | |
| 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

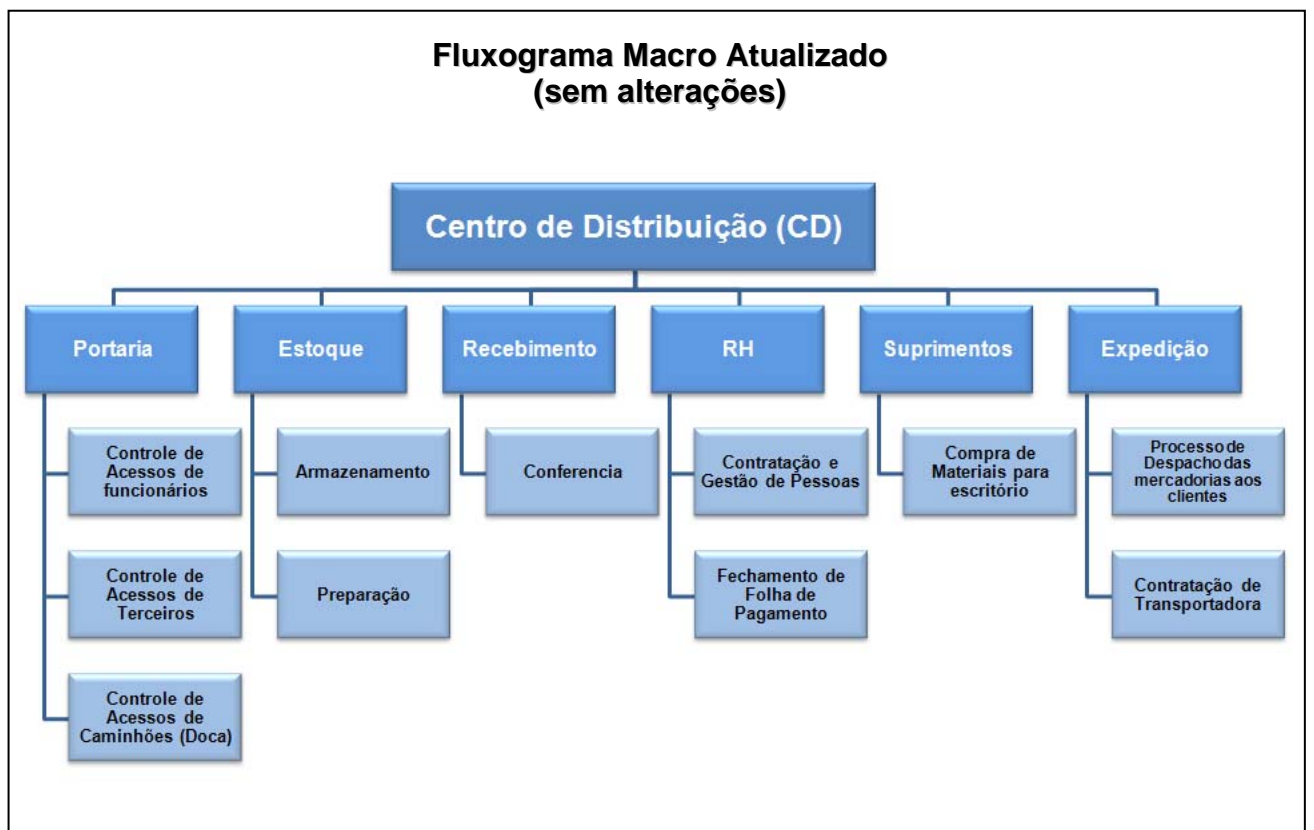
 Alto

FOLLOW-UP

FOLLOW UP

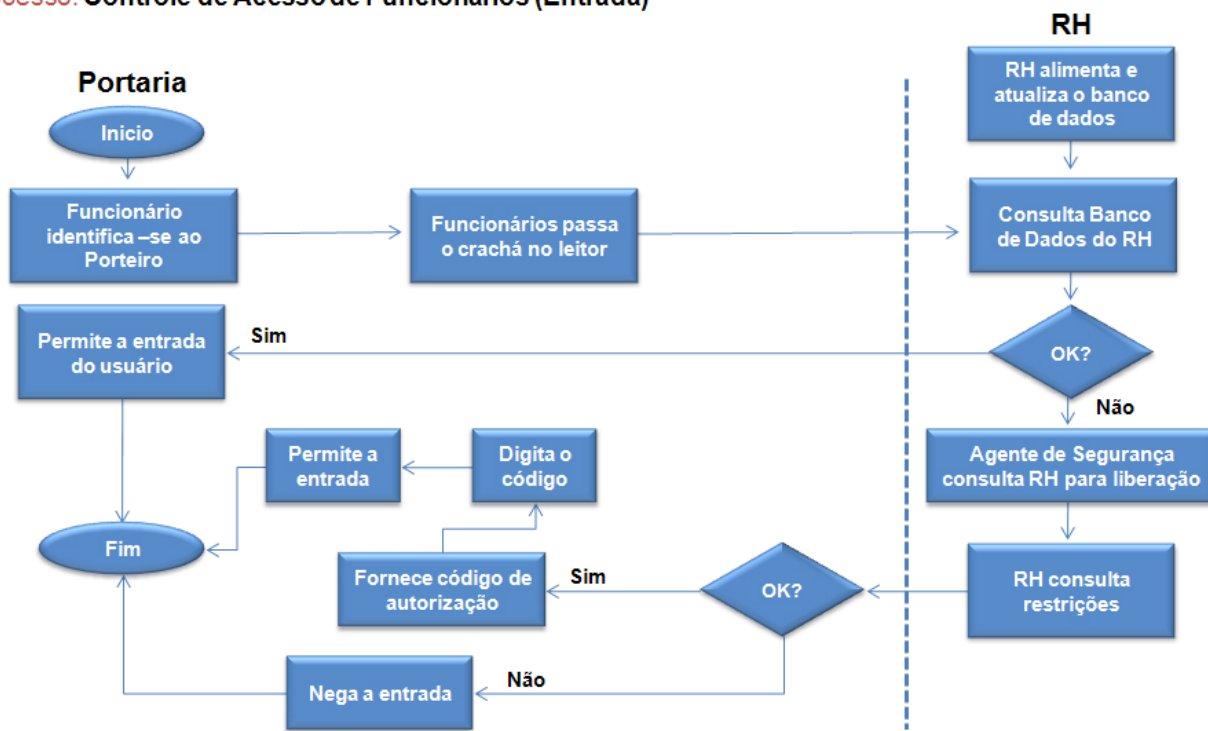
| PROCESSO: Acesso de Pessoas e Veículos de Carga | | SUB PROCESSO: Controles | | | | | |
|--|--|---|----------|--|---------------|-------------------------|-------------------|
| Responsável pelo Processo: Segurança Patrimonial | | Versão: 1.0 | | | | | |
| Departamento: PORTARIA | | Data: 26/06/2010 | | | | | |
| 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 |
| TOTAL | | | | | 12 | 12 | 12 |

FLUXOGRAMA MACRO ATUALIZADO
(sem alterações)

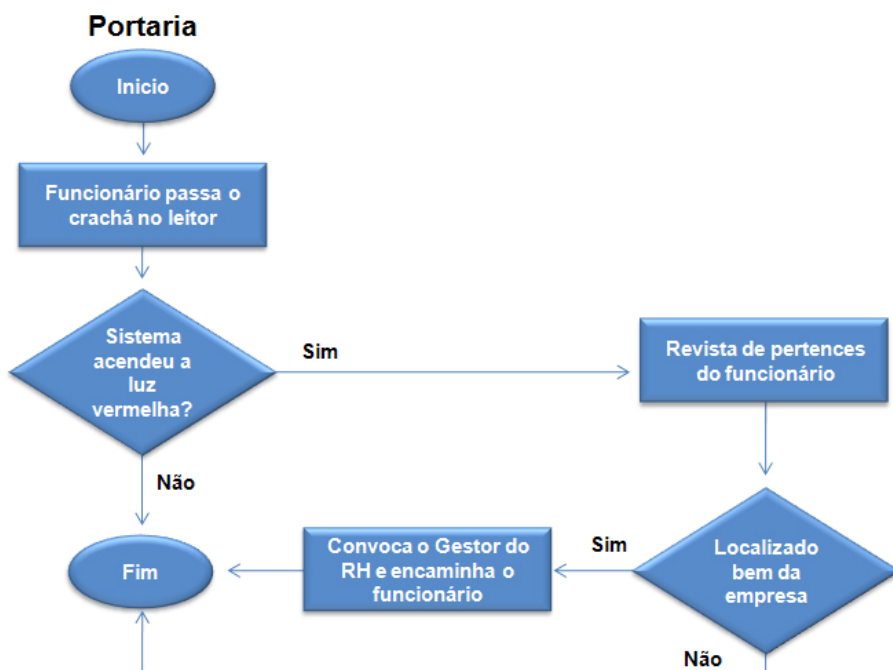


FLUXOGRAMAS ATUALIZADOS DOS PROCESSOS

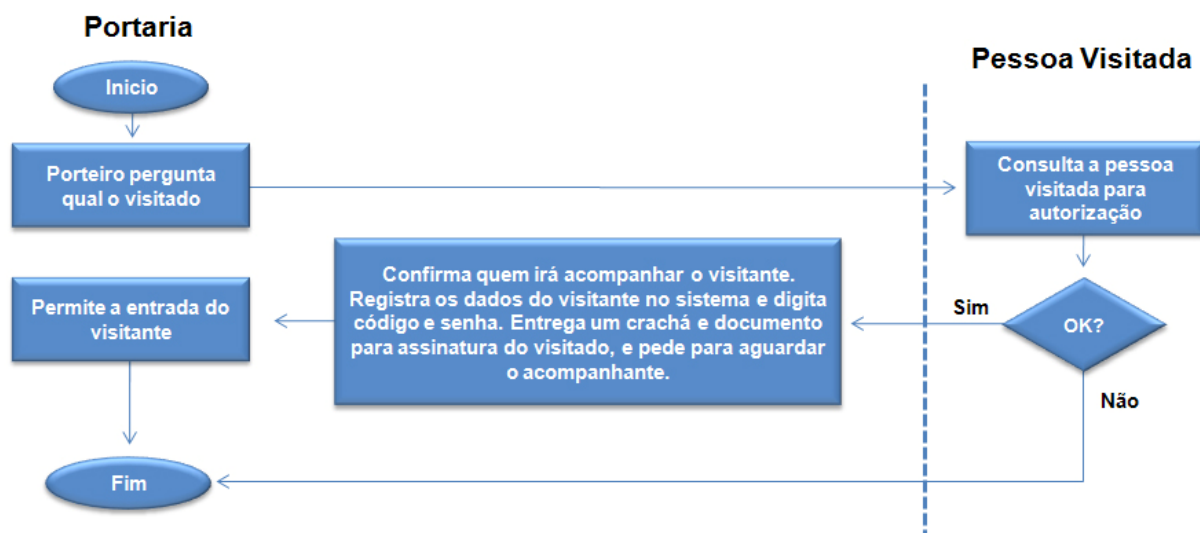
Empresa: Ótimo Preço
 Departamento: Portaria
 Processo: Controle de Acesso de Funcionários (Entrada)
 Elaborado por: Paulo/Renato



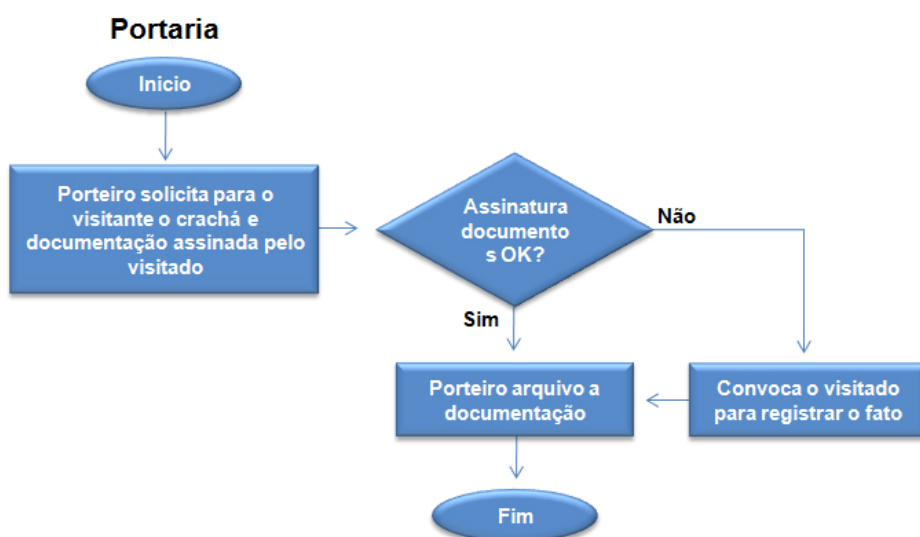
Empresa: Ótimo Preço
 Departamento: Portaria
 Processo: Controle de Acesso de Funcionários (Saída)
 Elaborado por: Paulo/Renato



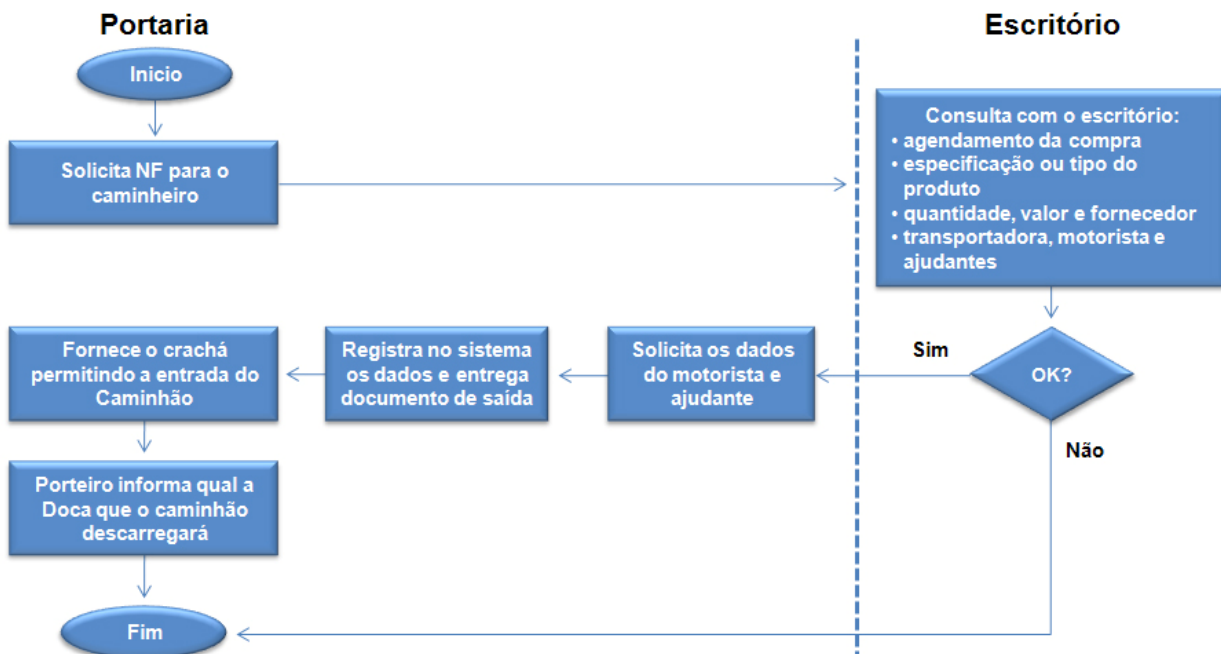
Empresa: Ótimo Preço
 Departamento: Portaria Elaborado por: Paulo/Renato
 Processo: Controle de Acesso de Terceiros (Entrada)



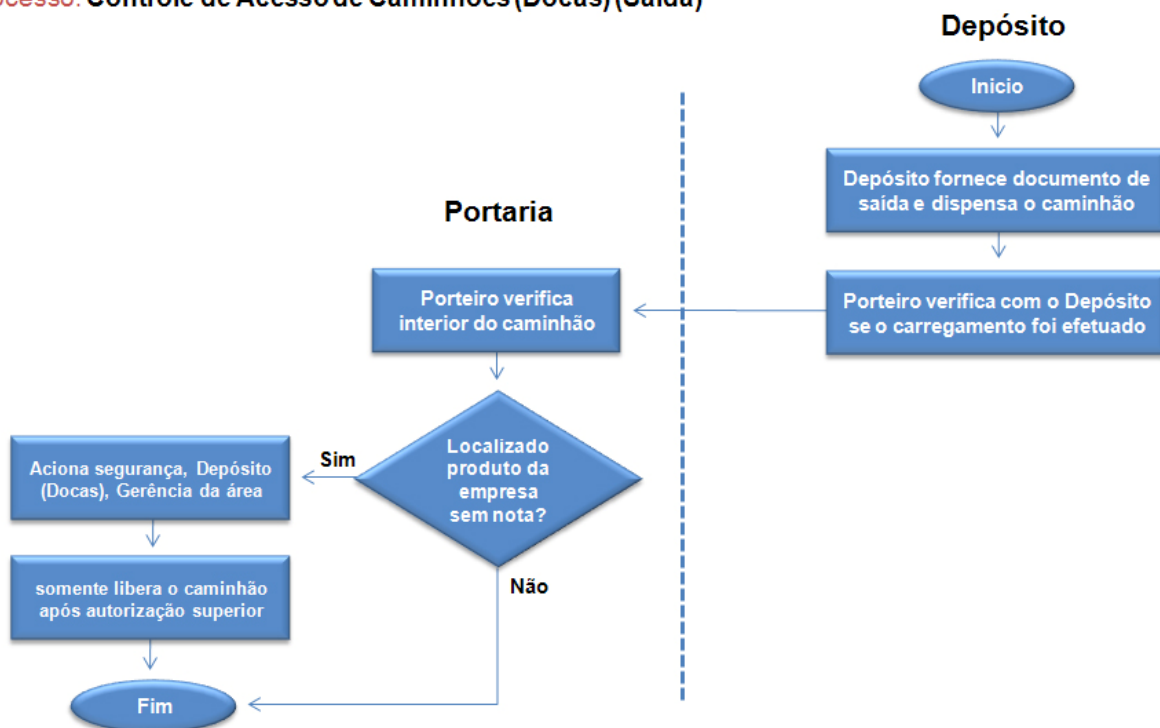
Empresa: Ótimo Preço
 Departamento: Portaria Elaborado por: Paulo/Renato
 Processo: Controle de Acesso de Terceiro (Saída)



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

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

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

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

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

| | |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| Elaborador por: Auditoria | Vigência: 31/12/2010 |
|-------------------------------------|--------------------------------|

PONTO CRÍTICO

| | | | |
|--|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| OP | PONTO CRÍTICO (PC) | Data: 26/06/2010 | |
| Uso Exclusivo da Auditoria Paulo César Leopoldo Constantino _____ Auditor | | PT Nº: 02/13 | PC Nº: 01/12 |
| | | Unidade: CD SP | Área: Portaria |
| | | Classificação: 2 | |
| Ocorrência: 1.1. Entrada de pessoas não autorizadas por estar portando crachá de outro, ou por autorização indevida. Podendo gerar uma ocorrência: acidente, sabotagem. | | | |
| 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. | | | |
| Comentários do Gestor da Área Acompanharei diariamente o procedimento de acesso e a realização da conferência pelos Agentes de Segurança e/ou Porteiros. | | | |
| Estou ciente da ocorrência relatada <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Data: 26/06/2010 _____ Gerente da Área </div> | | | |

| | | | |
|--|---------------------------|--------------------------|-------------------|
| OP | PONTO CRÍTICO (PC) | Data: 26/06/2010 | |
| Uso Exclusivo da Auditoria Paulo César Leopoldo Constantino _____ Auditor | | PT Nº: 03/13 | PC Nº: 02/12 |
| | | Unidade: CD SP | Área: Portaria |
| | | Classificação: 2 | |
| Renato Vial Polidori _____ Revisor | | | |
| Ocorrência: 1.2. Banco de Dados não atualizado, gerando entradas irregulares. | | | |
| 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. | | | |
| Comentários do Gestor 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. | | | |
| Estou ciente da ocorrência relatada | | | |
| Data: 26/06/2010 | | _____ Gerente da Área | |

| | | | |
|--|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| OP | PONTO CRÍTICO (PC) | Data: 26/06/2010 | |
| Uso Exclusivo da Auditoria Paulo César Leopoldo Constantino _____ Auditor | | PT Nº: 04/13 | PC Nº: 03/12 |
| | | Unidade: CD SP | Área: Portaria |
| | | Classificação: 3 | |
| Ocorrência: 1.3. Sistema inoperante com a catraca liberada. | | | |
| 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. | | | |
| Comentários do Gestor da Área Providenciarei a inclusão da medida no procedimento da Portaria imediatamente. | | | |
| Estou ciente da ocorrência relatada <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Data: 26/06/2010 _____ Gerente da Área </div> | | | |

| | | | |
|---|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| OP | PONTO CRÍTICO (PC) | Data: 26/06/2010 | |
| Uso Exclusivo da Auditoria Paulo César Leopoldo Constantino _____ Auditor | | PT Nº: 05/13 | PC Nº: 04/12 |
| | | Unidade: CD SP | Área: Portaria |
| | | Classificação: 2 | |
| Renato Vial Polidori _____ Revisor | | | |
| Ocorrência: 1.4. Somente confirma que é funcionário. Não checa eventuais restrições. | | | |
| 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. | | | |
| Comentários do Gestor 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. | | | |
| Estou ciente da ocorrência relatada Data: 26/06/2010 _____ Gerente da Área | | | |

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------------|
| OP | PONTO CRÍTICO (PC) | Data: 26/06/2010 | |
| Uso Exclusivo da Auditoria | | PT Nº: 06/13 | PC Nº: 05/12 |
| | | Unidade: CD SP | Área: Portaria |
| | | Classificação: 1 | |
| Paulo César Leopoldo Constantino _____ Auditor | Renato Vial Polidori _____ Revisor | | |
| Ocorrência: | | | |
| 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. | | | |
| 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. | | | |
| Comentários do Gestor 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 ocorrência relatada | | | |
| Data: 26/06/2010 | | _____ Gerente da Área | |

| | | | |
|---|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| OP | PONTO CRÍTICO (PC) | Data: 26/06/2010 | |
| Uso Exclusivo da Auditoria Paulo César Leopoldo Constantino _____ Auditor | | PT Nº: 07/13 | PC Nº: 06/12 |
| | | Unidade: CD SP | Área: Portaria |
| | | Classificação: 1 | |
| Renato Vial Polidori _____ Revisor | | | |
| Ocorrência: 1.6. Deve confirmar com o visitado quem irá acompanhar o visitante. | | | |
| 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. | | | |
| Comentários do Gestor da Área Providenciarei imediatamente um comunicado interno informando sobre esta disposição e atualizarei o manual de Portaria. | | | |
| Estou ciente da ocorrência relatada <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Data: 26/06/2010 _____ </div> <div style="text-align: right;">Gerente da Área</div> | | | |

| OP | PONTO CRÍTICO (PC) | Data: 26/06/2010 | |
|---|--|--|-------------------------|
| Uso Exclusivo da Auditoria | | PT Nº: 08/13 | PC Nº: 07/12 |
| | | Unidade: CD SP | Área: Portaria |
| | Paulo César Leopoldo Constantino _____ Auditor | Renato Vial Polidori _____ Revisor | Classificação: 2 |
| Ocorrência: 1.7. Permite entrada mesmo sem o acompanhante disponível na portaria. | | | |
| 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. | | | |
| Comentários do Gestor da Área Determinarei que o procedimento seja seguido bem como comunicarei todos os Gestores sobre esta determinação. | | | |
| Estou ciente da ocorrência relatada Data: 26/06/2010 _____ Gerente da Área | | | |

| | | | |
|---|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| OP | PONTO CRÍTICO (PC) | Data: 26/06/2010 | |
| Uso Exclusivo da Auditoria Paulo César Leopoldo Constantino _____ Auditor | | PT Nº: 09/13 | PC Nº: 08/12 |
| | | Unidade: CD SP | Área: Portaria |
| | | Classificação: 1 | |
| Renato Vial Polidori _____ Revisor | | | |
| Ocorrência: 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. | | | |
| 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 ocorrência. | | | |
| Comentários do Gestor 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. | | | |
| Estou ciente da ocorrência relatada <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Data: 26/06/2010 _____ </div> <div style="text-align: right;">Gerente da Área</div> | | | |

| | | | |
|--|---|---------------------------------|--------------------------|
| OP | PONTO CRÍTICO (PC) | Data: 26/06/2010 | |
| Uso Exclusivo da Auditoria | | PT Nº: 10/13 | PC Nº: 09/12 |
| | | Unidade: CD SP | Área: Portaria |
| | | Classificação: 3 | |
| Paulo César Leopoldo Constantino _____ Auditor | Renato Vial Polidori _____ Revisor | | |
| Ocorrência: | | | |
| 1.9. Não confirma com o Escritório a especificação ou tipo de produto, quantidade, valor e fornecedor, e transportadora, motorista e ajudantes. | | | |
| 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. | | | |
| Comentários do Gestor da Área | | | |
| Vou exigir o cumprimento imediato destas aferições e a inclusão no manual da Portaria. | | | |
| Estou ciente da ocorrência relatada | | | |
| Data: 26/06/2010 | | _____ Gerente da Área | |

| | | | |
|---|---|--------------------------|--------------------------|
| OP | PONTO CRÍTICO (PC) | Data: 26/06/2010 | |
| Uso Exclusivo da Auditoria | | PT Nº: 11/13 | PC Nº: 10/12 |
| | | Unidade: CD SP | Área: Portaria |
| Paulo César Leopoldo Constantino _____ Auditor | Renato Vial Polidori _____ Revisor | Classificação: 2 | |
| Ocorrência: 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. | | | |
| 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. | | | |
| Comentários do Gestor da Área Vou providenciar a imediata reposição dos impressos e documentos, bem como a entrega aos motoristas e ajudantes. | | | |
| Estou ciente da ocorrência relatada <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Data: 26/06/2010 _____ Gerente da Área </div> | | | |

| | | | |
|---|---|--------------------------|--------------------------|
| OP | PONTO CRÍTICO (PC) | Data: 26/06/2010 | |
| Uso Exclusivo da Auditoria | | PT Nº: 12/13 | PC Nº: 11/12 |
| | | Unidade: CD SP | Área: Portaria |
| | | Classificação: 3 | |
| Paulo César Leopoldo Constantino _____ Auditor | Renato Vial Polidori _____ Revisor | | |
| Ocorrência: 1.11. Deve ser registrada a liberação do caminhão via documento de saída. | | | |
| 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. | | | |
| Comentários do Gestor da Área Vou providenciar a imediata reposição dos impressos e documentos, bem como determinar a entrega aos motoristas e ajudantes. | | | |
| Estou ciente da ocorrência relatada <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Data: 26/06/2010 _____ Gerente da Área </div> | | | |

| | | | |
|---|--|--------------------------|-------------------|
| OP | PONTO CRÍTICO (PC) | Data: 26/06/2010 | |
| Uso Exclusivo da Auditoria | | PT Nº: 13/13 | PC Nº: 12/12 |
| | | Unidade: CD SP | Área: Portaria |
| | | Classificação: 2 | |
| Paulo César Leopoldo Constantino _____ Auditor | Renato Vial Polidori _____ Revisor | | |
| Ocorrência: | | | |
| 1.12. Na revista, encontrando irregularidade, não aciona o Depósito (Docas), Gerência da área, liberando o caminhão sem a autorização superior. | | | |
| 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. | | | |
| Comentários do Gestor 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. | | | |
| Estou ciente da ocorrência relatada | | | |
| Data: 26/06/2010 | | _____ 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 m²
- 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

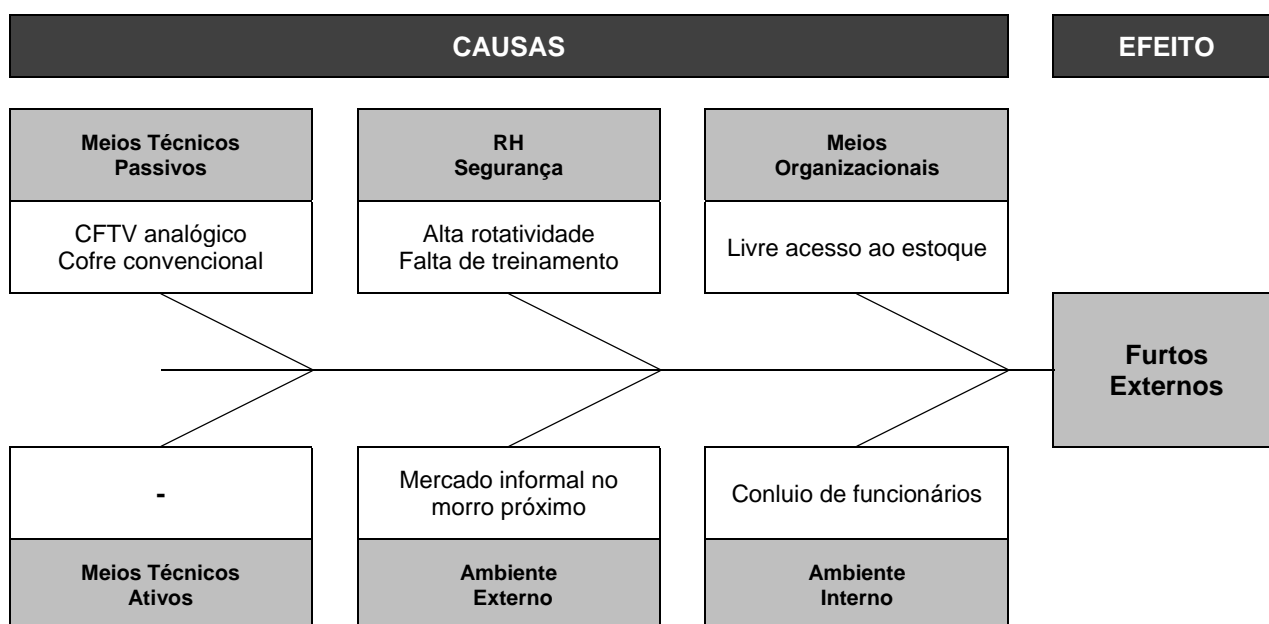
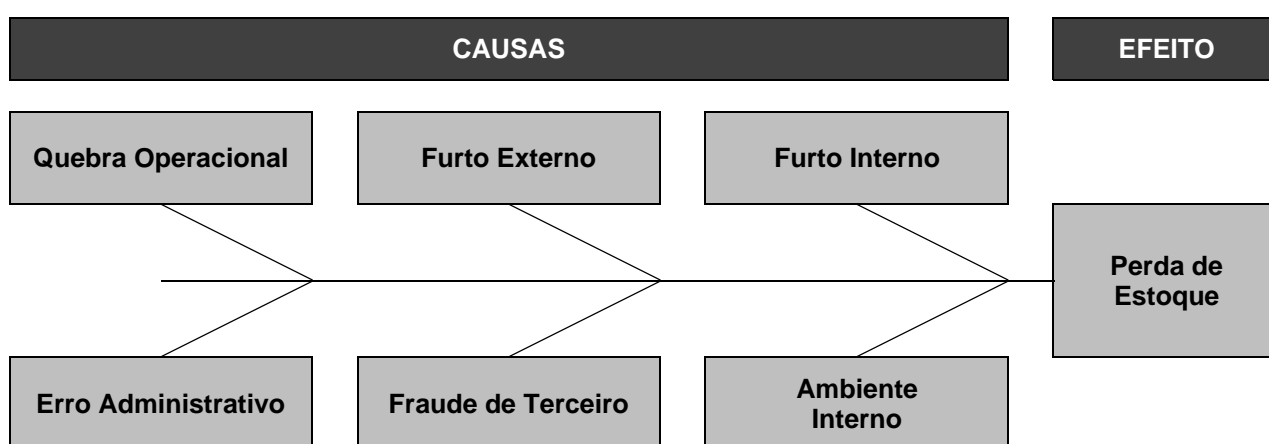
Foram levantados os **Pontos Fortes** e **Fracos** dos sistemas e processos da loja, alinhando essas variáveis com a **Modalidade de Perda de Estoque**, identificando sistemas e processos que a unidade possui ou não possui, assim como fragilidades ou segurança. Desta forma, possibilitou a análise das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

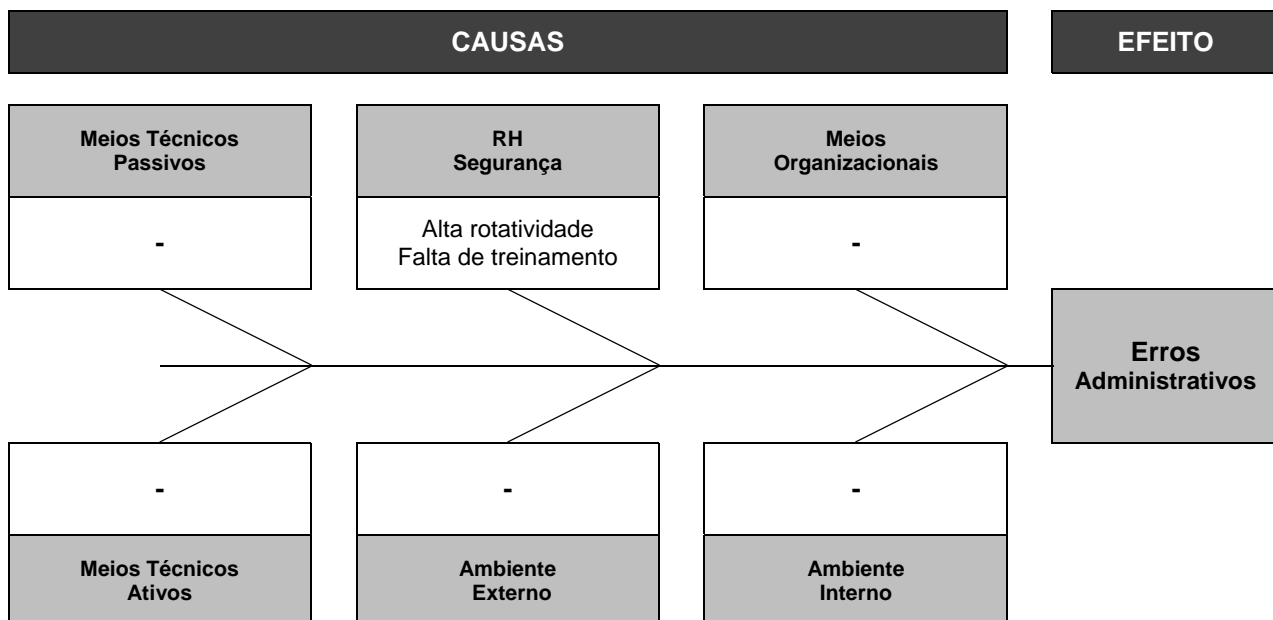
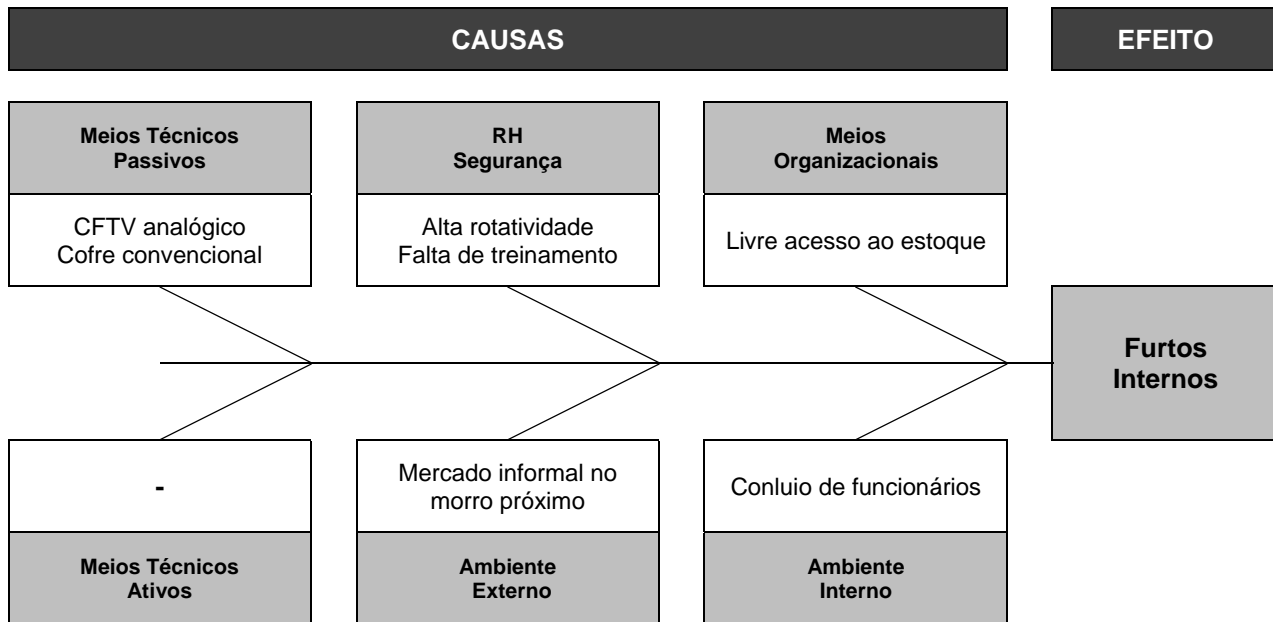
1. Não possui controle de acesso ao estoque
2. Não possui monitoramento de alarme.
3. Possui CFTV analógico
4. Possui **Processos Formalizados** na entrega de mercadorias
5. Não possui **Processos Formalizados** de Recursos Humanos: recrutamento, seleção, admissão, fidelização (alta rotatividade) e treinamento
6. Recolhimentos Carro Forte
7. Cofre convencional
8. Segurança armado
9. Não consulta empresas anteriores na admissão
10. Instalações distribuídas em 150m²
11. Equipe de 16 funcionários distribuídos em 4 turnos, com funcionamento 24 horas

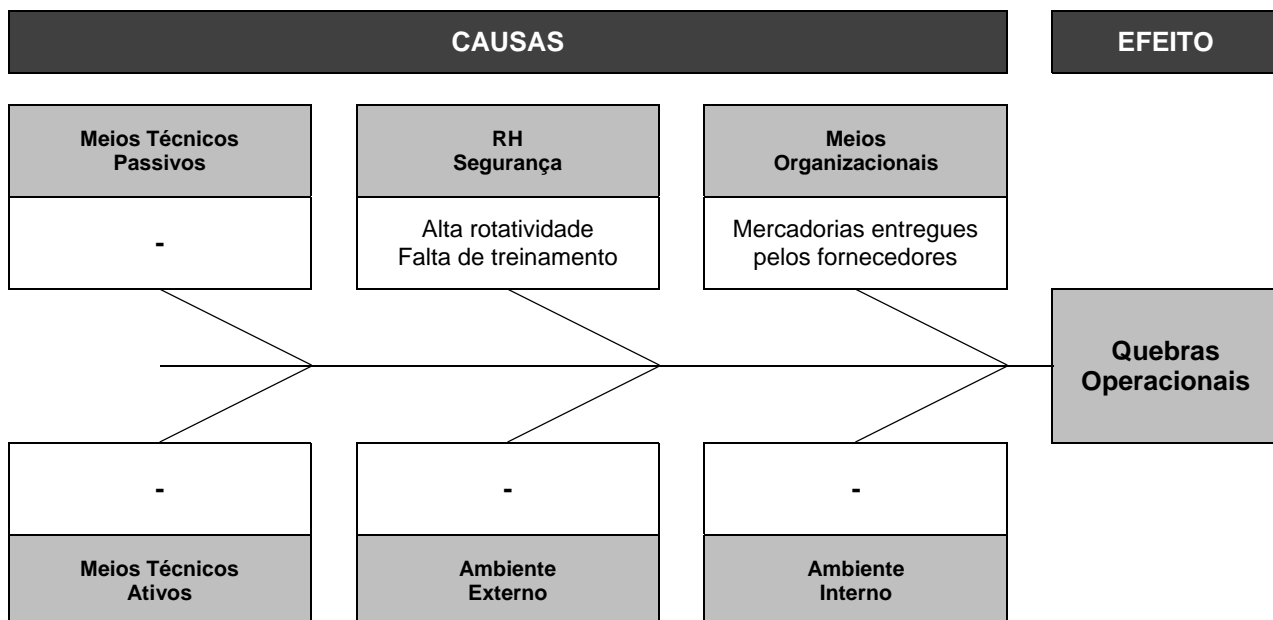
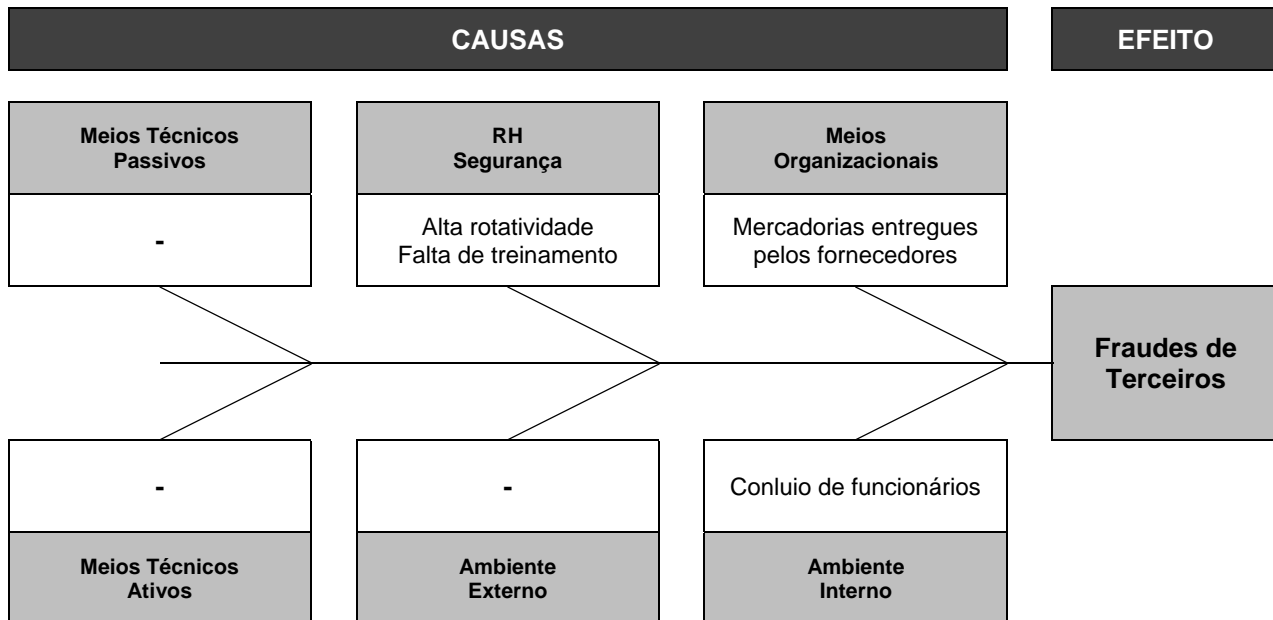
DIAGRAMA DE ISHIKAWA (CAUSA E EFEITO)

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 Livre acesso ao estoque Falta de monitoramento de alarme CFTV analógico Conluio de funcionários (alta rotatividade e falta de treinamento) | Investimento em tecnologia de monitoramento e controle Criar normas e procedimentos específicos Implantar treinamento de pessoal Criar programas de incentivos Realizar análise social | ALTO | Não existem |
| “ | Furtos Internos | Mercado informal no morro próximo Livre acesso ao estoque CFTV analógico Cofre convencional Conluio de funcionários (alta rotatividade e falta de treinamento) | Inventário rotativo Investimento em tecnologia de monitoramento e controle Criar normas e procedimentos específicos Implantar treinamento de pessoal Criar programas de incentivos Realizar análise social | ALTO | Não existem |
| “ | Erros Administrativos | Alta rotatividade Falta de treinamento | Criar normas e procedimentos específicos Implantar treinamento de pessoal Criar programas de incentivos Realizar análise social | MODERADO | Não existem |
| “ | Fraudes de Terceiros | Mercadorias entregues pelos fornecedores Conluio de funcionários (alta rotatividade e falta de treinamento) | Inventário rotativo Investimento em tecnologia de monitoramento e controle Criar normas e procedimentos específicos Implantar treinamento de pessoal Criar programas de incentivos Realizar análise social | MODERADO | Não existem |
| “ | Quebras Operacionais | Mercadorias entregues pelos fornecedores Alta rotatividade Falta de treinamento | Criar normas e procedimentos específicos Implantar treinamento de pessoal Criar programas de incentivos 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**

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

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

RESULTADO

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

ANÁLISE DE RISCO: CRITÉRIO SUBJETIVO / OBJETIVO PARA ASSALTOS 2010

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