



# **MATRIZ DE RISCOS DA CODERN E APMC**

Aprovada pela Resolução DIREXE nº 066/2020, de 13/05/2020, e pela Deliberação CONSAD nº 012/2020, de 26/05/2020.

**Maio/2020**

## **MATRIZ DE RISCOS DA CODERN E APMC**

### **APRESENTAÇÃO**

O objetivo deste documento é definir a MATRIZ DE RISCOS aplicável à Companhia Docas do Rio Grande do Norte – CODERN e à Administração do Porto de Maceió - APMC, de acordo com a Política de Conformidade, Gestão de Riscos e Controles Internos da CODERN e APMC.

Neste documento estão descritas as premissas que embasaram a elaboração da matriz de riscos, bem como os procedimentos a serem realizados na sua aplicação.

Inicialmente, até que seja desenvolvido sistema específico para a gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão e que esta matriz seja parte integrante de suas funcionalidades, a sua aplicação será realizada por meio de planilha Excel.

## 1. SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	2
1. SUMÁRIO.....	3
2. INTRODUÇÃO.....	4
3. MATRIZ DE RISCOS.....	4
3.1. ESCALA DE PROBABILIDADE (P).....	5
3.2. ESCALA DE IMPACTO (I).....	6
3.3. NÍVEL DE RISCO (NR).....	6
3.3.1. REGIÕES DE NR, DESCRIÇÃO E DIRETRIZ PARA RESPOSTA.....	6
3.4. RISCO INERENTE x RISCO RESIDUAL.....	7
3.5. AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS.....	8
3.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	12

## **2. INTRODUÇÃO**

A Matriz de Riscos é uma ferramenta prevista na Política de Gestão de Riscos, Conformidade e Controles Internos da Companhia Docas do Rio Grande do Norte - CODERN, que permite aos gestores mensurar, avaliar e ordenar os eventos de riscos que podem afetar o alcance dos objetivos dos processos e projetos da unidade e, conseqüentemente, os objetivos estratégicos da Companhia.

O processo de gerenciamento de riscos é feito através de ciclos de tratamento. No primeiro ciclo serão tratados os RISCOS INERENTES dos processos, ou seja, os riscos identificados, analisados e avaliados, sem a aplicação de nenhum tratamento ou controle interno.

Nos ciclos seguintes, após a aplicação de tratamentos e controles internos, tais riscos serão reavaliados, levando-se em consideração a eficácia dos tratamentos aplicados e a avaliação desses controles em relação aos objetivos do processo organizacional e teremos como resultado o cálculo dos RISCOS RESIDUAIS.

A comparação entre os níveis de riscos residuais de diferentes ciclos permite identificar se os controles definidos nos Planos de Tratamento estão sendo eficazes para tratar os riscos.

A incerteza da ocorrência de eventos em potencial é avaliada a partir de duas perspectivas: Probabilidade (P) e Impacto (I). A Probabilidade representa a possibilidade de que um determinado evento ocorrerá e o Impacto representa a sua consequência/efeito.

## **3. MATRIZ DE RISCOS**

A Matriz de Riscos adotada pela CODERN apresenta escala de Probabilidade (P) e Impacto (I), em matriz 5 x 5 e está particionada em quatro regiões. Tais regiões caracterizam os Níveis de Riscos (NR) dimensionados em sintonia com o Apetite a Risco da CODERN.

A Figura 1 ilustra, de forma geral, as cinco escalas de Probabilidade (P) e outraa cinco de Impacto (I), bem como demonstra as quatro regiões que caracterizam os Níveis de Riscos (NR): BAIXO, MÉDIO, ALTO e EXTREMO.

<b>PROBABILIDADE</b>						
<b>I M P A C T O</b>		Muito Baixa (1)	Baixa (2)	Média (3)	Alta (4)	Muito Alta (5)
	Muito Alto (5)	MÉDIO 5	ALTO 10	EXTREMO 15	EXTREMO 20	EXTREMO 25
	Alto (4)	MÉDIO 4	ALTO 8	ALTO 12	EXTREMO 16	EXTREMO 20
	Médio (3)	BAIXO 3	MÉDIO 6	ALTO 9	ALTO 12	EXTREMO 15
	Baixo (2)	BAIXO 2	MÉDIO 4	MÉDIO 6	ALTO 8	ALTO 10
	Muito Baixo (1)	BAIXO 1	BAIXO 2	BAIXO 3	MÉDIO 4	MÉDIO 5

Figura 1 – Matriz de Riscos ou “Mapa de Calor” (Heat Map)

A Matriz de Riscos também é conhecida como “Mapa de Calor” (Heat Map).

De modo geral, considera-se que os eventos de risco situados nas regiões definidas como risco ALTO e risco EXTREMO são indicativos de necessidade de controles mais rígidos, enquanto os riscos situados nas regiões definidas como de risco BAIXO e de risco MÉDIO seriam indicativo de controles mais moderados. Ressalta-se, também, que em alguns casos não haveria necessidade de implementar controles e sim, até retirar controles.

O Nível de Risco (NR) é delimitado com base no resultado da combinação de pesos, de Probabilidade (P) e de Impacto (I), conforme as figuras 2 e 3.

### 3.1. ESCALA DE PROBABILIDADE (P)

<b>Escala de Probabilidade (P)</b>		
<b>Descritor</b>	<b>Peso</b>	<b>Descrição</b>
Muito Baixa	1	Evento sem histórico de ocorrência, podendo ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais.
Baixa	2	Evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência, mas poderá ocorrer em algum momento.
Média	3	Evento provavelmente ocorre na maioria das circunstâncias.
Alta	4	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido.
Muito Alta	5	Esperado que o evento ocorra, na maioria das circunstâncias.

Figura 2 – Escala de Probabilidade (P)

### 3.2. ESCALA DE IMPACTO (I)

Escala de Impacto (I)		
Descritor	Peso	Descrição
Muito Baixo	1	Impacto insignificante nos objetivos. O Impacto é mínimo no alcance das ações de gestão.
Baixo	2	Impacto mínimo nos objetivos. O Impacto é pouco relevante ao alcance das ações de gestão.
Médio	3	Impacto mediano nos objetivos, com possibilidade de recuperação. O impacto é significativo no alcance das ações de gestão.
Alto	4	Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação. Os objetivos estratégicos podem ser fortemente comprometidos.
Muito Alto	5	Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação. A viabilidade estratégica pode ser comprometida.

Figura 3 – Escala de Impacto (I)

### 3.3. NÍVEL DE RISCO (NR)

A mensuração do Nível de Risco (NR) é obtida através da multiplicação dos pesos atribuídos à Probabilidade (P) e ao Impacto (I).

**Nível de Risco (NR) = Probabilidade (P) x Impacto (I)**

$$NR = P \times I$$

#### 3.3.1. REGIÕES DE NR, DESCRIÇÃO E DIRETRIZ PARA RESPOSTA

As regiões de Nível de Risco (NR), a descrição e as diretrizes para respostas estão resumidas na figura 4.

NÍVEL DO RISCO	DESCRIÇÃO	DIRETRIZ PARA RESPOSTA
<b>BAIXO (1-3)</b>	Indica um nível de risco muito baixo, onde há possíveis oportunidades de maior retorno, que podem ser exploradas	Explorar as oportunidades, se determinado pelo Gestor do Setor.
<b>MÉDIO (4-6)</b>	Indica um nível de risco aceitável, dentro do apetite a risco da CODERN	Não se faz necessário adotar medidas especiais de tratamento pelo Gestor do Setor, exceto manter os controles já existentes.
<b>ALTO (8-12)</b>	Indica um nível de risco inaceitável, além do apetite a risco da CODERN	Qualquer risco encontrado nesse nível deve ter uma resposta em um intervalo de tempo definido pelo Gestor do Setor. Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer da Diretoria.
<b>EXTREMO(15-25)</b>	Indica um nível de risco absolutamente inaceitável, muito além do apetite a risco da CODERN.	Qualquer risco encontrado nesse nível deve ter uma resposta imediata. Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer da Diretoria.

Figura 4 – Nível de Risco (NR), Descrição e Diretriz para Resposta

### 3.4. RISCO INERENTE x RISCO RESIDUAL

RISCO INERENTE é o risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais de Controle que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou de seu impacto.

RISCO RESIDUAL é o risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais de Controle para o tratamento do risco.

Assim, no primeiro ciclo do processo de gestão de riscos são identificados, analisados e avaliados os RISCOS INERENTES, tendo como resultado o Nível de Risco Inerente (RI). Em seguida, a equipe técnica designada deve avaliar a eficácia dos Controles Internos existentes em relação aos objetivos do processo organizacional, ou seja, é necessário verificar se os controles apontados durante as etapas de Identificação e Análise do risco tem auxiliado no tratamento adequado desse risco. A figura 5 mostra os níveis de avaliação da eficácia dos controles existentes, de onde é extraído o Fator de Avaliação dos Controles (FAC).

O valor final da multiplicação entre o Nível de Risco Inerente (RI) e o Fator de Avaliação dos Controles (FAC) corresponde ao Nível de Risco Residual (RR).

Exemplo:

Conhecidos o Nível de Risco Inerente (RI) = 15 (Extremo) e o Fator de Avaliação dos Controles (FAC) = 0,6 (Mediano), calcular o Nível de Risco Residual (RR).

$$RR = RI \times FAC$$

$$RR = 15 \times 0,6 = 9$$

Conclusão:

O Nível de Risco Inerente (RI = 15), que estava situado na região de risco EXTREMO (15), após o tratamento o Nível de Risco Residual (RR = 9) baixou para a região correspondente a de risco ALTO.

A Matriz de Riscos da Figura 1 e os Níveis de Risco da Figura 4 são utilizados para Avaliações de Nível de Risco Inerente (RI) e Nível de Risco Residual (RR).

### **3.5. AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS**

O objetivo principal dos Controles Internos é contribuir para que a Companhia Docas do Rio Grande do Norte – CODERN e a Administração do Porto de Maceió - APMC atinjam seus objetivos. Nesse contexto, é importante ressaltar a necessidade de Avaliação dos Controles Internos como um processo desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da instituição no que se refere à eficiência e efetividade operacional, confiança nos registros contábeis/financeiros (informação) e conformidade com leis e normativos vigentes.

Na Avaliação dos Controles Internos deverão ser avaliados os seguintes elementos:

#### **1. Ambiente de Controle:**

É a consciência de controle da entidade, sua cultura. Torna-se efetivo quando seus componentes sabem quais são suas responsabilidades, os limites de sua autoridade, consciência e comprometimento de fazerem o que é correto. Envolve competência técnica e compromisso ético; é um fator intangível, essencial à efetividade dos controles internos.



A alta administração desempenha papel determinante neste componente. Ela deve deixar claro para seus administrados quais são as políticas, procedimentos, código de ética e código de conduta a serem adotados. Estas definições podem ser feitas de maneira formal ou informal, o importante é que sejam claras aos funcionários da organização e que estes conheçam suas responsabilidades e a função de seus serviços.

## **2. Avaliação e Gerenciamento dos Riscos:**

As funções principais dos controles internos estão relacionadas ao cumprimento dos objetivos da entidade. Portanto, a existência de objetivos e metas é condição "sine qua non" para a existência desses controles.

Avaliação de riscos é a identificação e análise dos riscos associados ao não cumprimento das metas e objetivos operacionais, de informação e de conformidade. Este conjunto forma a base para definir como estes riscos serão gerenciados.

A avaliação de riscos é uma responsabilidade da administração, mas cabe à auditoria interna fazer uma avaliação própria dos riscos, confrontando-a com a avaliação feita pelos administradores. A identificação e gerenciamento dos riscos é uma ação proativa, que permite evitar surpresas desagradáveis. Para cada objetivo proposto deve ser feito um processo de identificação dos riscos.

## **3. Atividades de Controle:**

São aquelas atividades que, quando executadas a tempo e de maneira adequada, permitem a redução ou administração dos riscos.

As principais Atividades de Controle, e suas respectivas naturezas, são:

**a) Alçadas (prevenção):** limites determinados a um funcionário, quanto à possibilidade de este aprovar valores ou assumir posições em nome da instituição.

**b) Autorizações (prevenção):** a administração determina as atividades e transações que necessitam de aprovação de um supervisor para que sejam efetivadas.

**c) Conciliação (detecção):** é a confrontação da mesma informação **com dados vindos de bases diferentes, adotando as ações corretivas, quando necessário.**

**d) Revisões de Desempenho (detecção):** Acompanhamento de uma atividade ou processo, para avaliação de sua adequação e/ou desempenho, em relação às metas, aos objetivos traçados.

**e) Segurança Física (prevenção e detecção):** compreende controle de acessos, controle da entrada e saída de funcionários e materiais, senhas para arquivos eletrônicos, 'call-back' para acessos remotos, criptografia e outros.

**f) Segregação de Funções (prevenção):** a segregação é essencial para a efetividade dos Controles Internos. Ela reduz tanto o risco de erros humanos quanto o risco de ações indesejadas. Contabilidade e conciliação, informação e autorização, custódia e inventário, contratação e pagamento, administração de recursos próprios e de terceiros, normatização (gerenciamento de riscos) e fiscalização (auditoria) devem estar segregadas entre os funcionários

**g) Sistemas Informatizados (prevenção e detecção):** controles feitos por meio de sistemas informatizados, dividindo em controles gerais e controles de aplicativos.

**h) Normatização Interna (prevenção):** é a definição, de maneira formal, das regras internas necessárias ao funcionamento da entidade. As normas devem ser de fácil acesso para os funcionários da organização, e devem definir

responsabilidades, políticas corporativas, fluxos operacionais, funções e procedimentos.

#### **4. Informação e Comunicação:**

A comunicação é o fluxo de informações dentro de uma organização, entendendo que este fluxo ocorre em todas as direções - dos níveis hierárquicos superiores aos níveis hierárquicos inferiores, dos níveis inferiores aos superiores, e comunicação horizontal, entre níveis hierárquicos equivalentes.

O processo de comunicação pode ser formal ou informal. O processo formal acontece por meio dos sistemas internos de comunicação, que podem variar desde complexos sistemas computacionais a simples reuniões de equipes de trabalho. É importante para obtenção das informações necessárias ao acompanhamento dos objetivos operacionais, de informação e de conformidade. O processo informal, que ocorre em conversas e encontros com clientes, fornecedores, autoridades e empregados. É importante para obtenção das informações necessárias à identificação de riscos e oportunidades.

## **5. Monitoramento:**

O monitoramento é a avaliação dos controles internos ao longo do tempo. Ele é o melhor indicador para saber se esses controles estão sendo efetivos ou não.

O monitoramento é feito tanto através do acompanhamento contínuo das atividades quanto por avaliações pontuais, tais como auto-avaliação, revisões eventuais e auditoria interna.

A função do monitoramento é verificar se os controles internos são adequados e efetivos. Controles adequados são aqueles em que os cinco elementos do controle (Ambiente de Controle, Avaliação e Gerenciamento de riscos, Atividades de Controle, Informação e Comunicação e Monitoramento) estão presentes e funcionando conforme planejado.

Portanto, para se determinar o Fator de Avaliação dos Controles deve-se levar em conta os elementos e parâmetros acima elencados para que a Avaliação esteja o mais próximo possível da realidade.

Segue a tabela contendo os Níveis de Avaliação dos Controles Internos da CODERN e APMC (Figura 5), com as Descrições e Fatores de Avaliação dos Controles (FAC), a serem utilizados no cálculo dos Níveis de Riscos Residuais (RR), classificados como INEXISTENTE, FRACO, MEDIANO, SATISFATÓRIO e FORTE.

NÍVEL	DESCRIÇÃO	FATOR DE AVALIAÇÃO DOS CONTROLES(FAC)
INEXISTENTE	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais. O valor final da multiplicação entre o valor do risco inerente e o fator de avaliação dos controles corresponde ao nível risco residual.	1
FRACO	Controles têm abordagens “ad hoc”, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	0,8
MEDIANO	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
SATISFATÓRIO	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
FORTE	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

Figura 5 - Níveis de Avaliação dos Controles Internos Existentes

### 3.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

**3.6.1.** Esta Matriz de Riscos terá aplicação no Gerenciamento de Riscos da Companhia Docas do Rio Grande do Norte – CODERN e da Administração do Porto de Maceió - APMC.

**3.6.2.** Esta Matriz de Riscos entra em vigor na data de sua aprovação pelo Conselho de Administração da Companhia Docas do Rio Grande do Norte – CONSAD.



COMPANHIA DOCAS DO RIO GRANDE DO NORTE



RESOLUÇÃO Nº 066/2020

Natal/RN, 13 de maio de 2020.

O Diretor-Presidente da COMPANHIA DOCAS DO RIO GRANDE DO NORTE - CODERN, no uso da atribuição que lhe é conferida pelo Art. 69, Inciso XV do Estatuto Social da Companhia, e **considerando o deliberado pela Diretoria-Executiva em sua 1640ª reunião ordinária, realizada nesta data;**

**R E S O L V E:**

I. Aprovar a proposta da Matriz de Riscos da CODERN e APMC, elaborada pela Coordenadoria de Conformidade e Gestão de Riscos – COORCRI, conforme disposto no inciso XIV, do artigo 66, do Estatuto Social.

II. Encaminhar o assunto em questão ao Conselho de Administração, nos termos do inciso XXIII, artigo 54, do Estatuto Social.

**ELIS TREIDLER ÖBERG**

Almirante de Esquadra  
Diretor-Presidente



COMPANHIA DOCAS DO RIO GRANDE DO NORTE



**DELIBERAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
Nº 012/2020**

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA DOCAS DO RIO GRANDE DO NORTE - CODERN, no uso das atribuições legais e estatutárias e, de acordo com o decidido na **666ª Reunião Ordinária**, realizada nesta data, e com base no do Art. 54, Inciso XXIII, do Estatuto Social,

**DELIBERA:**

I. Aprovar a Matriz de Riscos da CODERN e APMC, elaborada pela Coordenadoria de Conformidade e Gestão de Riscos – COORCRI, com base no do Art. 54, Inciso XXIII, do Estatuto Social.

Natal/RN, 26 de maio de 2020.

  
**FABIO LAVOR TEIXEIRA**  
Presidente do Conselho