

RELATÓRIO DE AUDITORIA Consultoria

Nº 2250.1481624.23

Entidade: Junta Comercial do Estado de Minas Gerais - JUCEMG

13/11/2023

CONTROLADORIA-GERAL
DO ESTADO



**MINAS
GERAIS**

GOVERNO
DIFERENTE.
ESTADO
EFICIENTE.

Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais Auditoria-Geral

RELATÓRIO DE AUDITORIA – CONSULTORIA

Unidade Auditada: Junta Comercial do Estado de Minas Gerais
– JUCEMG/MG

Município: Belo Horizonte/MG

Ordem de Serviço: 001/2023 – Ação: “Avaliação do gerenciamento de riscos de processos-chave e de alto risco de fraude e corrupção, indicados pela Alta Administração dos órgãos e entidades, serviços de registros públicos de Empresas Mercantis e Afins na Diretoria de Registro Empresarial - DRE

MISSÃO DA CGE

Promover a integridade e aperfeiçoar os mecanismos de transparência da gestão pública, com participação social, da prevenção e do combate à corrupção, monitorando a qualidade dos gastos públicos, o equilíbrio fiscal e a efetividade das políticas públicas.

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO?

Consultoria sobre a avaliação do gerenciamento de riscos do processo de serviços de registros públicos de Empresas Mercantis e Afins na Diretoria de Registro Empresarial – DRE.

POR QUE A CGE REALIZOU ESSE TRABALHO?

O trabalho foi realizado em atendimento a ação prevista no PACI/2023 - Ação: “Avaliação do gerenciamento de riscos de processos-chave e de alto risco de fraude e corrupção, indicados pela Alta Administração dos órgãos e entidades, serviços de registros públicos de Empresas Mercantis e Afins na Diretoria de Registro Empresarial - DRE

QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS?

Da avaliação em gerenciamento de riscos do processo de serviços de registros públicos de Empresas Mercantis e Afins na Diretoria de Registro Empresarial - DRE. Além dos riscos classificados como “Baixos”, foi acordado no presente trabalho o tratamento de 04 riscos cujos níveis foram classificados como “Médios”, com valores superior a 5, que poderão prejudicar o atingimento dos objetivos do processo.

QUAIS AS AÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?

A identificação das ações a serem implementadas, visando tratar os riscos identificados, poderão serem materializadas com a formulação de uma Plano de Ação, cuja elaboração compete aos gestores do processo. Ressalta-se que caso a direção da Jucemg decida pela execução do Plano de Ação, a atenção especial deve ser dada aos riscos médios identificados, devido a possibilidade de impactos que os mesmos podem provocar no atingimento dos objetivos do processo dos serviços de registros públicos de Empresas Mercantis e Afins na Diretoria de Registro Empresarial - DRE.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AHP - Analytic Hierarchy Process

ABR – Auditoria Baseada em Riscos

BPMN – Business Process Modeling Notation

AUGE – Auditoria-Geral

CGE – Controladoria-Geral do Estado

CSec – Controladoria Seccional

PACI - Planejamento de Atividades de Controle Interno

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

JUCEMG – Junta Comercial do Estado de Minas Gerais

DRE - Diretoria de Registro Empresarial

GAU – Gerência de Atendimento ao Usuário

GAC – Gerência de Auditoria de Cadastro

GAEL - Gerência de Análise de Atos Empresariais e Livros

Brainstorming - Palavra da lingua inglesa que pode ser traduzida como “Tempestadede Idéias” - é uma atividade realizada em grupo para debater a solução de determinado problema.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. RESULTADO DOS EXAMES	8
1.1. Mapeamento do Processo	8
1.2. Identificação de Riscos e Controles	9
1.3. Análise dos Riscos	10
1.4. Principais Resultados	10
3. CONCLUSÃO	11
ANEXO 1 – Metodologia	13
Gestão de Riscos	13
Gerenciamento de Riscos	13
Mapeamento do Processo	13
Identificação dos riscos e controles	14
Análise dos riscos	14
ANEXO 2 – Referências	19
ANEXO 3 – Legislação aplicável	20
APÊNDICE I – Diagrama de Fluxo	21
APÊNDICE II – Análise do Processo	22
APÊNDICE III – MATRIZ SWOT	23
APÊNDICE IV– Análise dos Riscos	25

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho de auditoria foi realizado em atendimento a ação prevista no PACI 2023 da Controladoria Seccional do “Avaliação do gerenciamento de riscos de processos-chave, indicado pela Alta Administração das entidades, conforme Pesquisa com as Partes Interessadas em Auditoria: Serviços de registros públicos de Empresas Mercantis e Afins na Diretoria de Registro Empresarial - DRE .

O trabalho de Consultoria foi desenvolvido em conjunto com o órgão central da Controladoria Geral do Estado – CGE, com apoio da Superintendência Central de Auditoria em Gestão de Riscos e de Programas – SCAGRP e da Diretoria Central de Auditoria em Programas e Gestão de Riscos – DCAPGR.

Trata-se da avaliação do gerenciamento de riscos do processo por meio do levantamento de informações com os gestores da Diretoria de Registro Empresarial - DRE, relativo aos registros de atos digital, visando identificar possíveis riscos do processo e eventuais fragilidades existentes nos controles internos administrativos.

A Junta Comercial do Estado de Minas Gerais - JUCEMG, órgão responsável por executar, administrar, fomentar, facilitar e simplificar a prestação de serviços públicos de registro e arquivamento de atos relativos ao empresário, às Empresas Individuais de Responsabilidade Limitada – EIRELI – às sociedades empresárias, às sociedades cooperativas e atividades afins, em consonância com as políticas de desenvolvimento social e econômico do Estado, cujas competências estão previstas no Decreto nº 47.689, de 26 de julho de 2019. A JUCEMG integra a administração indireta do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e é vinculada, administrativamente, à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais – SEDE/MG e subordinada, tecnicamente, ao Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração - DREI e à Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, do Ministério da Economia.

A Diretoria de Registro Empresarial - DRE tem como competência planejar, coordenar, avaliar e orientar os serviços de Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins, garantindo a qualidade jurídica dos atos empresariais.

Para realização do trabalho foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Identificar os riscos classificados como extremos, altos e médios, que precisarão ser tratados;
- ✓ A partir do mapeamento do processo realizado, conhecer melhor o fluxo do processo, e as interações existentes entre os setores.

Como resultado do trabalho espera-se contribuir para o aprimoramento, fortalecimento e melhoria do processo, com o aperfeiçoamento dos controles e minimização dos riscos do processo a níveis aceitáveis.

A metodologia adotada encontra-se no Anexo I deste relatório.

Nossos exames foram realizados consoante normas e procedimentos de auditoria, incluindo, conseqüentemente, provas em registros e documentos correspondentes na extensão julgada necessária, segundo as circunstâncias, à obtenção das evidências e dos elementos de convicção sobre as ocorrências detectadas.

2. RESULTADO DOS EXAMES

2.1. Mapeamento do Processo

Como mencionado anteriormente, trata-se do processo por meio do levantamento de informações com os gestores da Diretoria de Registro Empresarial - DRE, relativo aos registros de atos digital, visando identificar possíveis riscos do processo e eventuais fragilidades existentes nos controles internos administrativos.

Visando auxiliar os gestores do processo na fluxogramação (desenho do processo), foram realizadas reuniões periódicas, através das quais foram repassadas as instruções sobre o método a ser aplicado no levantamento das informações. Neste sentido, as atividades executadas eram apresentadas pelos gestores e os dados transcritos para a planilha “Diagrama de Fluxo” e a planilha “Folha de Processo” (detalhes do processo). Posteriormente, os documentos foram validados pelos gestores, confirmando as informações prestadas por eles.

A partir da realização do mapeamento foi possível observar os seguintes itens:

- ✓ Objetivo do processo, produtos e serviços gerados;
- ✓ Atividades chaves, objetivos das atividades e respectivos responsáveis;
- ✓ Início, fim e a sequência das atividades;
- ✓ Pontos de decisão e atividades de controle;
- ✓ Trâmite de documentos, prazo, volume e frequência de cada atividade;
- ✓ Agentes, setores e unidades que interferem ou sofrem interferência no processo;
- ✓ Problemas identificados durante a execução do processo;
- ✓ Variáveis que impactam e comprometem o objetivo do processo.

2.2. Identificação de Riscos e Controles

Foram realizadas reuniões de Brainstorming para aplicação do método de SWOT na análise de cenário da Diretoria de Registro e suas Gerências quanto às fraquezas e ameaças, principalmente, ligando posteriormente as fragilidades identificadas às causas dos eventos de riscos relevantes levantados.

Na sequência, foram realizadas reuniões periódicas para auxiliar os gestores dos processos na identificação dos riscos relevantes (núcleo) e controles praticados relacionados a cada atividade do processo, através da instrução sobre o método a ser aplicado no levantamento. As atividades executadas eram narradas pelos gestores e os dados transcritos para a planilha “Folha de Processo”.

Neste sentido, foram identificados eventos de riscos para 100% das 07 atividades descritas, totalizando 09 diferentes eventos de riscos. Foram levantadas a existência de controles para 04 dos eventos de riscos identificados como médios com grau de risco entre 5 e 8.

Posteriormente, foram transcritas as informações para as planilhas “Análise de Risco”, e os mesmos gestores passaram a detalhar os eventos de riscos no trinômio (causa/evento/consequência). Assim, para cada causa ou consequência diferentes apresentadas para o evento, tem-se a formação do trinômio do risco.

Dessa forma, foram identifiados 13 trinômios de riscos formados no processo.

Tabela 1 - Quantidade de Trinômios de Risco

Quantidade de atividades	Quantidade Eventos de Risco	Quantidade Trinômios de Riscos
07	09	13

Fonte: Equipe de Auditoria/Assessoria Estratégica

2.3. Análise dos Riscos

Para classificar os riscos residuais, determinou-se a probabilidade e o impacto para todos os riscos identificados, por meio de reuniões periódicas com os gestores do processo na identificação dos pesos de frequência da probabilidade e ofensividade do impacto em cada categoria, através da instrução sobre o método a ser aplicado no levantamento.

Para mensurar o percentual das categorias de impacto, foram definidos em reuniões com os gestores responsáveis pelo processo, e por meio da ferramenta AHP – Processo de Hierarquia Analítica, os percentuais de cada categoria de impacto, considerando os objetivos do processo. O resultado obtido consta da Tabela , a seguir:

Tabela 2 - Percentuais das Categorias de Impacto

Categoria de Impacto	Percentual (%)
Estratégico	07%
Operacional	49%
Imagem	12%
Legal	32%

Fonte: Equipe de Auditoria/CGE – Assessoria Estratégica

2.4. Principais Resultados

- ✓ O processo apresenta 04 riscos médios que poderão ser tratados através da execução de um Plano de Ação, a ser elaborado pelos gestores da Diretoria de Registro Empresarial -DRE, conforme conveniência e decisão da direção da JUCEMG, são eles:

Evento 1.2: Sistema não conseguir realizar a viabilidade de forma automática devido a falhas sistêmicas ou erro na parametrização do sistema de acordo com as regras de negócio, o que pode ocasionar no aumento do tempo de resposta ao usuário;

Evento 5.1: Desatenção por parte do analista com possibilidade de erro no exame de formalidades, que pode ocasionar pendência/deferimento indevido;

Evento 5.2: Desconhecimento da norma por parte do analista com possibilidade de erro no exame de formalidades, que pode ocasionar pendência/deferimento indevido;

Evento 5.3: Fraude com indução ao erro pelo analista com possibilidade de aprovação indevida, que pode ocasionar uma condenação judicial à Junta.

3. CONCLUSÃO

Da avaliação do gerenciamento de riscos relativo aos registros de atos digital, concluiu-se pela existência de 04 riscos médios, que poderão ser tratados para atingirem os níveis baixos, se assim for do entedimento da direção da JUCEMG. Ressalta-se, que pelas normas de gerenciamento de riscos, não existe a obrigatoriedade de tratamento para os riscos identificados como médios.

As ações que poderiam ser implementadas, visando tratar os riscos identificados, foi materializada com a formulação do Plano de Ação elaborado pelos gestores do processo. De acordo com os gestores da DRE todos os 04 riscos médios identificados possuem seus respectivos controles que serão aperfeiçoados/alterados para que os mesmos atinjam o nível baixo, de acordo com as ações propostas no Plano de Ação elaborado pela Diretoria de Registro Empresarial – DRE.

Entretanto, os referidos controles não foram identificados pela Assessoria Estratégica e de acordo com as orientações da Superintendência Central de Auditoria em Gestão de Riscos e de Programas – SCAGRP e da Diretoria Central de Auditoria em Programas e Gestão de Riscos – DCAPGR da CGE/MG, a Controladoria Seccional – CSEC optou por não anexar ao Relatório de Auditoria este Plano de Ação.

Caso a direção do órgão decida pelo tratamento dos 04 (quatro) riscos médios, recomendamos a elaboração de um plano de ação pela DRE com a devida

identificação, evidenciação e reavaliação da existência dos controles das atividades que apresentaram os níveis de riscos médios e posterior decisão do que será feito como aprimoramento desses controles.

Importante salientar que a Controladoria Seccional deve ser sempre vista como uma unidade de assessoramento com caráter essencialmente preventivo, destinada a agregar valores, a melhorar as operações e os controles internos administrativos da entidade, assistindo-a na consecução de seus objetivos mediante uma abordagem sistemática e disciplinada de forma que fortaleça a gestão.

Finalmente, ressalta-se a necessidade de se efetuar o monitoramento dos riscos identificados, no intuito de validar os resultados apontados, assim como identificar novos riscos que porventura apareçam.

CSEC/JUCEMG, 13 de novembro de 2023.

Marcelo Sales Bessa

Controlador

Seccional/JUCEMG/MG

ANEXO 1 – Metodologia

Gestão de Riscos

A gestão de riscos é um elemento-chave da governança nas organizações do setor público, em termos de suas estruturas, processos, valores corporativos, cultura e comportamento. Se eficaz, é considerada por gestores como essencial para a realização dos objetivos estratégicos da organização e posterior tomada de decisão.

Tendo em vista sua importância para a gestão do JUCEMG, o presente trabalho se propôs a iniciar os gestores na discussão e compreensão dos conceitos relacionados à gestão de riscos do processo por meio do levantamento de informações com os gestores da Diretoria de Registro Empresarial - DRE, relativo aos registros de atos digital, visando identificar possíveis riscos do processo e eventuais fragilidades existentes nos controles internos administrativos.

Gerenciamento de Riscos

A metodologia adotada prevê a realização de intervenções preventivas nos atos de gestão, mediante a identificação de fatores de riscos e de vulnerabilidades existentes em processos e sistemas organizacionais.

Busca-se, assim, fornecer suporte à gestão para a tomada de decisão, contribuindo para o dimensionamento e desenvolvimento de controles adequados, eliminando controles caros e ineficientes e otimizando a relação custos versus benefícios.

A metodologia adotada utilizou as opiniões e informações trazidas pelos próprios gestores do processo, notadamente quanto ao desenho do processo e seus detalhes, até a identificação do risco residual e atribuição dos pesos para a probabilidade e impacto, abrangendo as seguintes etapas de execução:

Mapeamento do Processo

Inicia-se com o mapeamento do processo, identificando-se todas as atividades envolvidas e os pontos de decisão existentes. Conhecer o fluxo do processo permite encontrar gargalos, conhecer as relações existentes entre os diversos setores envolvidos no fluxo e analisar a importância de cada setor para a execução do processo, oportunizando a proposição de melhorias para sua otimização.

Caso já exista um mapeamento, deve-se validá-lo de modo a garantir que os riscos sejam identificados com base em seu fluxo real e atual.

Para a elaboração do mapeamento, é utilizada a metodologia “Business Process Modeling Notation – BPMN”, que significa Notação para Mapeamento de Processos de Trabalho, cujo objetivo é prover uma notação gráfica padronizada para a modelagem de processos. O software usado para a modelagem dos processos é o “Bizagi Process Modeler”.

Identificação dos riscos e controles

O reconhecimento do risco é o primeiro passo para gerenciá-lo. Conhecer o risco pressupõe o conhecimento do processo, de seus objetivos e das variáveis ambientais que o circundam, assim como a identificação dos problemas que impactam a entrega dos produtos atingindo os objetivos do processo.

Por variáveis ambientais entendem-se as características dos ambientes interno e externo em que a organização se insere. Seu conhecimento possibilita avaliar os pontos fortes e fracos da organização, como também as oportunidades e ameaças a que se sujeita. Neste sentido, aplica-se a Matriz *SWOT* para identificação das fragilidades do processo, quanto a fraquezas e ameaças principalmente.

Entre os aspectos considerados para a compreensão do ambiente interno, sobressaem-se os organizacionais (políticas, estrutura, estratégias, rede de comunicação, regras etc.), de pessoal (treinamentos, sistemas de incentivo, de avaliação de desempenho etc.) e de produção (eficiência dos processos operacionais e uso de tecnologia, entre outros).

O conhecimento do ambiente externo, por sua vez, envolve a percepção de fatores econômicos, sociais, políticos, legais, tecnológicos, climáticos etc. (macro ambiente) e das forças exercidas pelos clientes, pelos fornecedores e demais atores envolvidos.

A identificação dos riscos consiste na percepção do trinômio causa, evento e consequência. Causa é a fonte do risco ou vulnerabilidade existente na organização e que dá origem a um evento. Em outras palavras é um fato ou circunstância que influencia de forma direta ou intrínseca a ocorrência do evento.

Nos termos da norma ABNT NBR ISO 31000:2018, um **evento é a ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias**. O evento pode, ainda, consistir em uma ou mais ocorrências e ter várias causas, sendo possível, também, que consista em alguma coisa não acontecer.

Consequência, por sua vez, refere-se ao efeito que o evento terá sobre o alcance dos objetivos organizacionais. Cada evento, combinado com determinada causa e com consequência específica, traduz-se em um risco individual.

O risco identificado denomina-se risco residual, que é o risco vinculado a determinado processo ou atividade, ao qual uma organização se submeterá na hipótese já existirem medidas voltadas à alteração de sua probabilidade ou impacto (Capacitação em Auditoria Baseada em Riscos, 2014, p. 25).

Tais medidas designam-se como controles que, segundo a ABNT NBR ISO 31000/2018, visam a manter ou a modificar o risco e podem consistir em práticas, processos, políticas e outras ações.

Várias técnicas podem ser utilizadas para a identificação e registro dos riscos, como por exemplo, as técnicas de *brainstorm* e *bow tie*, por meio da qual a equipe envolvida na execução do processo se reúne e levanta os principais riscos relacionados ao processo, assim como identifica os controles existentes.

Análise dos riscos

Esta etapa consiste na classificação dos riscos por meio da utilização das variáveis probabilidade e impacto. Probabilidade é a chance de algo acontecer, não importando se é definida, medida ou determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, ou se é descrita utilizando-se termos gerais ou matemáticos – como, por exemplo, uma frequência durante um determinado período. Impacto, por sua vez, é a medida dos efeitos de um evento nos objetivos organizacionais, ou seja, é a extensão do prejuízo que o risco pode acarretar.

O valor do risco é uma função tanto da probabilidade quanto da medida do impacto a ele vinculado. A presente metodologia utilizou para aferição do risco a seguinte equação:

Equação 1 - Determinação do risco

$$R = P \times I$$

Em que **R** = risco
P = Probabilidade
I = Impacto

Para o valor a ser lançado para a probabilidade, deve-se atribuir o peso de acordo com a frequência esperada para o evento de risco (**Quadro 1**).

Quadro 1 - Peso da Probabilidade

Descrição	Frequência	Peso
Frequencia inadmissível	> 10%	5
Frequencia começa a impactar nos objetivos da organização	$4\% \leq x \leq 7\%$	4
Frequencia que requer ação de controle	$1\% \leq X < 4\%$	3
Frequencia aceitável, porém emite sinais de alerta	$0,5\% \leq X < 1\%$	2
Frequencia aceitável	< 0,5%	1

Fonte: CGE – Metodologia Gerenciamento de Riscos

Para mensurar o impacto deve-se atribuir o peso de acordo com o impacto do evento nas ações de gestão da organização. Como o impacto na organização apresenta diversas nuances, utiliza-se as seguintes categorias de impacto:

Quadro 2 - Categorias de Impacto

Categoria de Impacto	Definição
Estratégico	Fatores que podem tornar vulnerável o alcance dos objetivos estratégicos
Operacional	Prejuízo à qualidade do produto entregue ou serviço prestado à população, procedente de falha ou deficiência na atividade operacional do órgão ou entidade
Imagem ou Reputacional	Prejuízo à imagem do órgão ou entidade (e, conseqüentemente, do próprio Governo) perante a sociedade (cidadãos, contribuintes, grupos beneficiados por políticas governamentais etc.) e outros órgãos ou entidades das três esferas de governo
Legal ou Conformidade	Sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição
Patrimonial	Perdas patrimoniais procedentes de apropriação indébita de informações (patentes, pesquisas, informações financeiras etc.) e de danos ou desvios de propriedades (recursos e bens patrimoniais).
Orçamentário	Eventos que podem comprometer à própria execução orçamentária ou a capacidade do órgão/entidade em contar com os recursos orçamentários necessários à realização de suas atividades.

Fonte: CGE – Metodologia Gerenciamento de Riscos

Ademais, cada categoria apresenta importância distinta ao se avaliar o impacto do risco na organização. Por isso, com a finalidade de reduzir a subjetividade na determinação da importância de cada categoria, atribui-se peso específico, utilizando o modelo *Analytic Hierarchy Process (AHP)*¹, versão Excel MS Excel 2010 (extensão xlsx).

O **Quadro 3** a seguir, ilustra a descrição das categorias de impacto e os respectivos pesos.

Quadro 3 - Descrição das categorias de impacto e seus respectivos pesos

PESO	ESTRATÉGICO	OPERACIONAL	IMAGEM ou REPUTAÇÃO	LEGAL ou CONFORMIDADE	ORÇAMENTÁRIO	PATRIMONIAL
10	Prejudica o alcance de mais de 90% das metas do processo.	Evento cuja consequência prejudica em mais de 90% a entrega do produto ou serviço.	Com destaque na mídia nacional, podendo atingir os objetivos estratégicos da organização.	Determina interrupção das atividades.	Altíssimo impacto na execução da ação orçamentária ($\geq 70\%$)	Perda patrimonial alta.
7	Prejudica o alcance de mais de 70% das metas do processo.	Evento cuja consequência prejudica em mais de 70% a entrega do produto ou serviço.	Com destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa.	Determina ações de caráter pecuniário.	Grande impacto na execução da ação orçamentária ($50\% \leq x < 70\%$)	Perda patrimonial relevante.
5	Prejudica o alcance de mais de 30% das metas do processo.	Evento cuja consequência prejudica em mais de 30% a entrega do produto ou serviço.	Com destaque na mídia regional, provocando exposição significativa.	Determina ações de caráter corretivo.	Médio impacto na execução da ação orçamentária ($30\% \leq x < 50\%$)	Perda patrimonial de representatividade de média.
3	Prejudica o alcance de até 30% das metas do processo.	Evento cuja consequência prejudica em até 30% a entrega do produto ou serviço.	Pode chegar à mídia, provocando a exposição por curto período de tempo.	Determina ações de caráter preventivo.	Pouco impacto na execução da ação orçamentária ($10\% \leq x < 30\%$)	Perda patrimonial pouco representativa.
1	Pouco ou nenhum impacto das metas.	Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais.	Impacto apenas interno.	Pouco ou nenhum impacto.	Impacto relevante estimado na execução da ação orçamentária ($>10\%$)	Perda patrimonial irrelevante.

Fonte: CGE – Metodologia Gerenciamento de Riscos

Para cada risco identificado, atribuem-se os pesos para a probabilidade e impacto, obtendo-se o risco residual. De posse do resultado do risco residual, **elabora-se a matriz de risco e determina-se o nível de risco.**

¹ O modelo AHP foi desenvolvido por Goepel, Klaus D., modelo BPMSG AHP Excel, disponível em <http://bpmsg.com>, cuja versão é de livre uso.

A matriz de risco (**Quadro 4**) é uma ferramenta que classifica qualitativamente os pesos de impacto e probabilidade. O nível de risco especifica a partir de quais valores os riscos são considerados extremos, altos, médios ou baixos. O **Quadro 4** ilustra os níveis de risco utilizados pela metodologia.

Quadro 4 - Matriz de Riscos

PROBABILIDADE	5 - QUASE CERTO	5	15	25	35	50
	4 - MUITO PROVÁVEL	4	12	20	28	40
	3 - PROVÁVEL	3	9	15	21	30
	2 - POUCO PROVÁVEL	2	6	10	14	20
	1- RARA	1	3	5	7	10
		1- IRRELEVANTE	3- PEQUENO	5- MODERADO	7- ALTO	10 - MUITO ALTO
IMPACTO						

Fonte: CGE – Metodologia Gerenciamento de Riscos

Quadro 5 - Níveis da Matriz de Riscos

NÍVEL	VALOR
EXTREMO	≥ 28
ALTO	$10 \leq X < 28$
MÉDIO	$5 \leq X < 10$
BAIXO	< 5

Fonte: CGE – Metodologia Gerenciamento de Riscos

Definido o risco residual, caberá ao gestor avaliar seu apetite ao risco² e definir posteriormente o tratamento que julgar adequado ao contexto atual da organização frente aos resultados apresentados. Ressalta-se, no entanto, a obrigatoriedade de tratar os riscos residuais classificados como extremos e altos, visando modificar sua classificação, tendo em vista o impacto desses riscos no atingimento do objetivo da atividade.

² Apetite ao Risco é aquele que a organização está disposta a aceitar para alcançar seus objetivos e metas estratégicas

ANEXO 2 – Referências

- ▮ Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Gestão de riscos — Princípios e diretrizes** – ISO 31000:2009.
- ▮ Brasil. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos: Portaria-SEGECEX nº 9, de 18 de maio de 2017** - Aprova o documento “Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos”.
- ▮ Controladoria Geral do Estado – CGE. **Capacitação em Auditoria Baseada em Riscos**, 2014. 120 p. Apostila.
- ▮ Controladoria Geral do Estado – CGE. **Controle Interno e Auditoria Governamental**, 2012. 116 p. Apostila.
- ▮ Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP. **Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão**. Brasília, janeiro de 2017.
- ▮ Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União – CGU. **Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília, abril de 2018.
- ▮ PricewaterhouseCoopers LLP. **COSO: Gerenciamento de Riscos Corporativos** - Estrutura Integrada - 2007.

ANEXO 3 – Legislação aplicável

- ▮ BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998;
- ▮ **Decreto Estadual 47.689-2019** - Contém o Regulamento da Junta Comercial do Estado de Minas Gerais - JUCEMG;
- ▮ **Decreto Estadual nº 45.969-2012** - Regulamenta o acesso à informação no âmbito do Poder Executivo;
- ▮ **Lei 8.934-1994** - Dispõe sobre o Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins e dá outras providências;
- ▮ **Decreto 1.800-1996** – Regulamenta a Lei nº 8.934 de 18 de novembro de 1994, que dispõe sobre o Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins e dá outras providências

APÊNDICE I – Diagrama de Fluxo

GERENCIAMENTO DE RISCOS	
Órgão ou Entidade:	Junta Comercial do Estado de Minas Gerais - Jucemg
Processo:	Registrar ato empresarial digital
Objetivos do Processo:	Registro de atos empresariais cuja entrada se deu de forma digital
Leis e Regulamentos:	
Sistemas Utilizados:	Sistema de Registro Mercantil - SRM

Objetivo Geral: Realizar uma Avaliação em Gerenciamento de Riscos no Processo de Registrar ato empresarial digital

Objetivos Específicos: Escolha do Processo; Mapeamento do Processo; Conhecer o ambiente e os objetivos (objetivos do processo); Identificar os eventos de riscos (causa/evento/consequência); Avaliar os riscos (classificar os riscos residuais, avaliação preliminar dos controles pelo gestor); Tratar os riscos (definir o plano de ação); e Monitorar e comunicar (coletar e divulgar informações; e acompanhar as ações de controle).

Atividades

Nº	Descrição Sintética
1	Conferir necessidade de liberação
2	Conferir dados do cadastro
3	Fazer exame do ato empresarial
4	Analisar viabilidade

APÊNDICE II – Análise do Processo

ANÁLISE DO PROCESSO

Órgão ou Entidade: Junta Comercial do Estado de Minas Gerais - JUCEMG

Processo: Serviços de registros públicos de Empresas Mercantis e Afins na Diretoria de Registro Empresarial - DRE - Registros de Atos Digital

Número da Atividade	Descrição		Objetivo	Responsável (Cargo)	Setor	Documentos	Riscos (Identificados)	Controles (Situação Informada)	Observações
	Sintética	Detalhada							
1	Conferir necessidade de liberação		Confere a necessidade de liberação para atos que necessitam de DBE	Danielle	GAU				
2	Conferir dados do cadastro		Conferir os dados informados pelo usuário com a base de dados da Jucemg	Aparecida	GAC				
3	Fazer exame do ato empresarial		Faz o exame do ato empresarial verificando o cumprimento dos requisitos legais	Vinicius	GAEL				
4	Analisar viabilidade		Analisar a viabilidade do nome empresarial	Danielle	GAU				

APÊNDICE III – MATRIZ SWOT

		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS (Strengths)		FRAQUEZAS (Weaknesses)
	Características internas que apresentam uma facilidade para o alcance dos objetivos.		Fatores internos que oferecem risco à execução do processo.
	Existência de um sistema informatizado		Problemas apresentados pelo sistema. - Integração do sistema com parceiros impacta na usabilidade do usuário; - Novas versões com falhas; - Viabilidades que deveriam ser automáticas sendo direcionadas para análise manual; - Lentidão no sistema; - Quedas do sistema;
	Recursos humanos qualificados		Capacitação não individualizada
	Regime híbrido do teletrabalho		Política remuneratória defasada
	Ambiente interno favorável		Espaço físico inadequado
	Ambiente interno favorável		Insegurança jurídica
			Rotina excessiva dificulta momentos de alinhamentos dos processos
			Problemas de produtividade específica
			Desconhecimentos de unidades administrativas sobre a disponibilidades financeiras/orçamentárias

		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
MBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES (Opportunities)		AMEAÇAS (Threats)
	Política do governo para o teletrabalho		Dificuldade na interlocução com os parceiros
	Reconhecimento como órgão de excelência pelos atores externos		Falta de formalização das orientações pactuadas com os atores externos (ex: Receita Federal)
	Política do governo para o teletrabalho		Contingenciamento financeiro orçamentário em TI com limitação na tecnologia utilizada pela DRE
	Reconhecimento como órgão de excelência pelos atores externos		Ambiente normativo com lacunas ou imprecisões
	Política do governo para o teletrabalho		Decisões judiciais imputando responsabilidade além das competências da Junta Comercial
			Dificuldade na interlocução com os parceiros

APÊNDICE IV – Análise dos Riscos

Número Atividade	Risco residual Identificação				Estimativa de Probabilidade e Impacto (por Categoria de Risco)												Risco Classificação	
	Número	Causa	Evento	Consequência	Risco Estratégico			Risco Operacional			Risco à Imagem			Risco Legal			Valor	Nível
					7%			49%			12%			32%				
					P	I	Rc	P	I	Rc	P	I	Rc	P	I	Rc		
1	1.1	Falhas sistêmicas ou Erro na parametrização do sistema de acordo com as regras de negócio	Sistema não conseguir realizar a viabilidade de forma automática	Necessidade de análise manual	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3,0	BAIXO
	Aumento do tempo de resposta ao usuário			3	1	3	3	3	9	3	1	3	3	3	9	7,8	MÉDIO	
2	2.1	Verificação indevida (manual/sistêmica) de documentação	Dispensar DBE de forma equivocada Insistir na exigência do DBE equivocadamente	Prejuízo na integração dos dados	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	2,0	BAIXO
	Morosidade no processo e retrabalho			1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	2,9	BAIXO	
3	3.1	Não utilização do sistema para comparação de dados	Erro na comparação dos dados	Pendência/deferimento indevido	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	2,0	BAIXO
	Apontamento de exigência de forma indevida na etapa de análise			1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	7	7	4,9	BAIXO	
4	4.1	Desatenção	Possibilidade de classificação de pendência indevida na conferência de cadastro	Morosidade no processo e retrabalho	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0	BAIXO
5	5.1	Desatenção	Erro no exame de formalidades	Pendência/deferimento indevido	1	1	1	1	5	5	1	5	5	1	7	7	5,3	MÉDIO
	5.2	Desconhecimento da norma		Pendência/deferimento indevido	1	1	1	1	5	5	1	5	5	1	7	7	5,3	MÉDIO
	5.3	Fraude/Indução ao erro	Aprovação indevida do processo	Condenação judicial	1	1	1	1	5	5	1	5	5	1	7	7	5,3	MÉDIO
6	6.1	Desatenção	Lançamento incorreto da decisão	Morosidade no processo e retrabalho	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	2,9	BAIXO
	6.2	Erro por queda de sistema			1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	2,9	BAIXO
7	7.1	Interpretação divergente ou não padronizada	Insegurança jurídica	Tomada de decisão equivocada	1	10	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1,7	BAIXO	

