



(11) 4302-3126

Av. Queiroz Filho, 1700
Torre A - Sala 1
05319-000 - São Paulo - SP

pfmconsultoria@pfmconsultoria.com.br
www.pfmconsultoria.com.br

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

CLIENTE: UnileverPrev

DATA: dezembro - 2017

1. APRESENTAÇÃO

No desenvolvimento por parte da PFM Consultoria e Sistemas Ltda das atividades da Assessoria GRCI – Gestão de Riscos e Controles Internos, foi conduzido durante o ano de 2017 o ciclo de avaliação de riscos e controles internos da Entidade. Este foi o primeiro ciclo de avaliação da Entidade e o primeiro conduzido pela PFM Consultoria e Sistemas.

Este relatório apresenta os resultados finais da avaliação, demonstrando riscos originais e residuais por área e processo. Também são analisados os níveis de controle encontrados.

No desenvolvimento dos trabalhos foi empregada a metodologia de CSA – Control Self Assessment, de tal forma que os resultados refletem as percepções dos colaboradores da UnileverPrev em relação aos riscos e controles no momento da avaliação.

A PFM aplica o método ACBP© – Avaliação de Controles Baseada em Padrões©, por meio do qual é oferecido um elenco de requisitos como base para a avaliação dos níveis de controle. Ao determinar um nível de padrão baseado em um conjunto de melhores práticas, o método ACBP© propicia à Entidade uma oportunidade de comparar suas práticas de controle com padrões de mercado, identificando oportunidades de melhoria.

2. ESCOPO E CONDUÇÃO DOS TRABALHOS

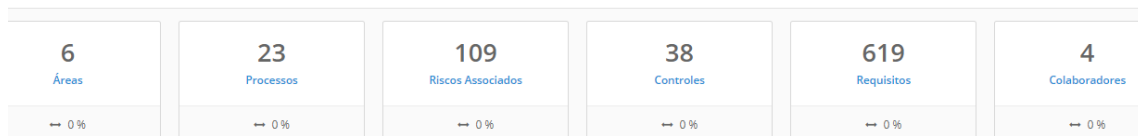
O escopo dos trabalhos definiu a inclusão das seguintes atividades durante este ciclo de avaliação:

- ⇒ Revisão das atividades/processos, elaboração de dicionário e métricas de mensuração de riscos.
- ⇒ Identificação, classificação e avaliação de riscos nos processos: categorias, tipos, impacto e frequência.
- ⇒ Avaliação de controles internos: aplicação de questionários com base em boas práticas de mercado.
- ⇒ Identificação de ações para o aprimoramento dos controles para mitigação das exposições de riscos.

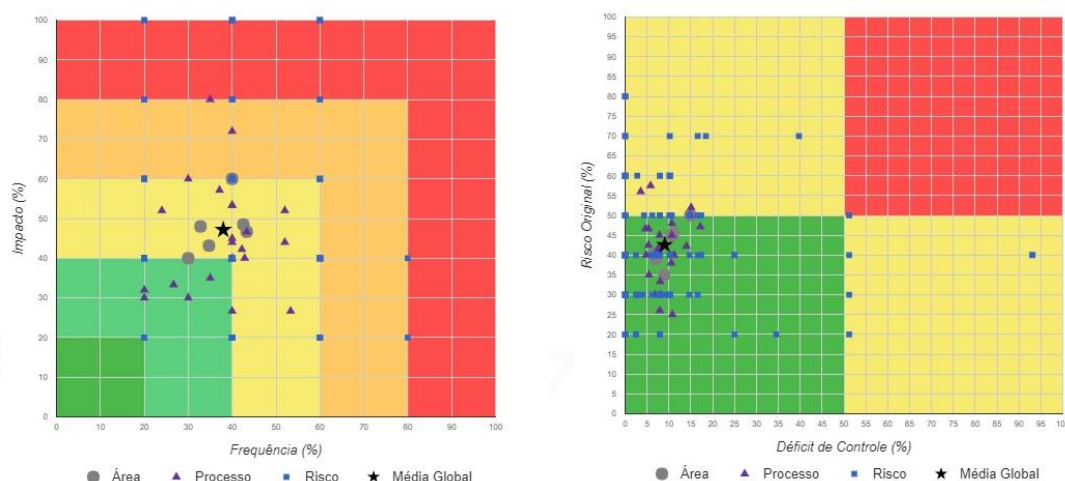
Alguns dados de resumo dos trabalhos:

- ⇒ Foram avaliadas 6 áreas e 23 processos;
- ⇒ Houve 109 associações de riscos a processos;
- ⇒ Foram elaboradas 619 perguntas relacionadas aos 38 controles de boas práticas;
- ⇒ Participação de 04 colaboradores

1ª Avaliação de riscos e controles internos - Unileverprev 2017



3. MATRIZES DE RISCOS - VISÃO GLOBAL



Descrição	Impacto	Frequência	Risco Original	Déficit de Controle	Risco Residual
Média Global	47,16	37,98	42,57	9,05	3,85

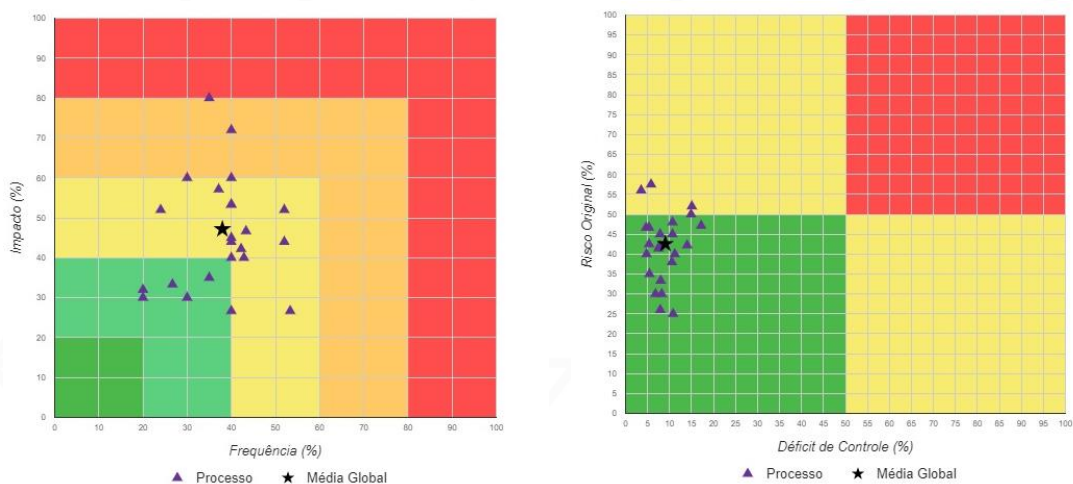
No momento das análises das matrizes de riscos, é importante lembrar que a avaliação de impacto e frequência captura a percepção dos gestores a respeito dos riscos inerentes às atividades da UnileverPrev.

Os resultados da avaliação de riscos originais demonstram o nível de riscos do negócio, sem considerar a análise dos controles existentes.

Na avaliação do risco original é possível observar que os riscos estão dispersos em todos os quadrantes do gráfico. A média da entidade está em 47,16% de impacto e 37,98% de frequência, apresentada na faixa amarela, intermediária da matriz de risco original.

Quando avaliamos a matriz de risco residual, após a avaliação de controles, observamos que nenhum ponto encontra-se na área vermelha do gráfico e, apenas alguns riscos constam no quadrante amarelo inferior, os quais serão detalhados nos itens a seguir deste relatório e a média da Entidade encontra-se no quadrante verde da matriz.

4. ANÁLISE DOS PROCESSOS



Quando avaliamos a matriz de risco residual observamos que os processos aparecem concentrados dentro do quadrante verde. Nenhum processo é apresentado no quadrante vermelho.

A seguir um destaque para os processos com Riscos Originais acima de 40,00%:

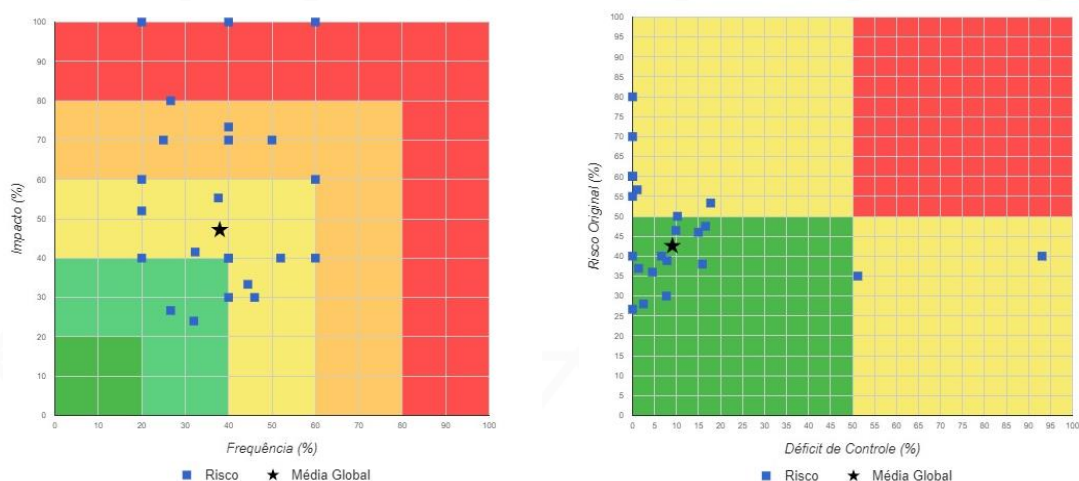
Descrição	Impacto	Frequência	Risco Original	Déficit Controle	Risco Residual
Planejamento Atuarial	80,00	35,00	57,50	5,80	3,34
Gestão de investimentos	72,00	40,00	56,00	3,54	1,98
Relacionamento e comunicação com o participante	52,00	52,00	52,00	15,07	7,84
Planejamento Estratégico	60,00	40,00	50,00	14,89	7,44
Cadastro	44,00	52,00	48,00	10,68	5,13
Folha de Pagamento	57,14	37,14	47,14	17,18	8,10
Jurídico	53,33	40,00	46,66	5,33	2,49
Obrigações acessórias - (DPREV/Informe de Rendimentos / COAF)	53,33	40,00	46,66	4,66	2,17
Contabilidade	46,67	43,33	45,00	10,67	4,80
Planejamento dos Investimentos	60,00	30,00	45,00	7,85	3,53
Arrecadação e Controle das contribuições	45,00	40,00	42,50	5,34	2,27
Atendimento ao participante	42,22	42,22	42,22	14,00	5,91
Obrigações legais e acessórias	44,00	40,00	42,00	7,72	3,24
Opções e Institutos	40,00	42,86	41,43	7,51	3,11

Quando analisados os processos após a aplicação dos controles (visão do risco residual) temos a seguinte percepção de prioridade de riscos residuais nos processos da Entidade (processos com risco residual acima de 5%):

Descrição	Impacto	Frequência	Risco Original	Déficit Controle	Risco Residual
Folha de Pagamento	57,14	37,14	47,14	17,18	8,10
Relacionamento e comunicação com o participante	52,00	52,00	52,00	15,07	7,84
Planejamento Estratégico	60,00	40,00	50,00	14,89	7,44
Atendimento ao participante	42,22	42,22	42,22	14,00	5,91
Cadastro	44,00	52,00	48,00	10,68	5,13

Ao analisarmos as tabelas acima observamos que os processos que apresentaram maiores riscos residuais também são os mesmos que apresentaram riscos originais acima de 40%, porém todos esses processos possuem baixo déficit de controle, o que significa que todos eles possuem mais de 80% das boas práticas aplicadas.

5. ANÁLISE DOS RISCOS



Os gráficos acima apresentam as médias de impacto e frequência e de déficits de controle com que foram avaliados os riscos nas “n” vezes em que foram associados às atividades da Entidade.

Descrição	Impacto	Frequência	Risco Original	Déficit Controle	Risco Residual
Risco de eventos externos ou catástrofes	60,00	20,00	40,00	93,09	37,24
Risco de documentação	30,00	40,00	35,00	51,20	17,92
Risco de conjuntura	80,00	26,67	53,34	17,76	9,47
Risco de governança	70,00	25,00	47,50	16,59	7,88
Risco de divulgação de informações	40,00	52,00	46,00	14,97	6,89
Risco de processos	30,00	46,00	38,00	15,87	6,03
Risco de parceiro	40,00	60,00	50,00	10,20	5,10
Risco de qualidade	55,29	37,65	46,47	9,86	4,58
Risco de falha humana	33,33	44,44	38,88	7,83	3,04
Risco de sistemas	40,00	40,00	40,00	6,60	2,64
Risco de segurança da informação	40,00	20,00	30,00	7,71	2,31
Risco de fraude	52,00	20,00	36,00	4,52	1,63
Risco de infraestrutura	24,00	32,00	28,00	2,48	0,69
Risco de crédito	73,33	40,00	56,66	1,06	0,60
Risco de conformidade legal	41,54	32,31	36,92	1,38	0,51
Risco contratual	40,00	40,00	40,00	0,00	0,00
Risco de cadastro	100,00	40,00	70,00	0,00	0,00

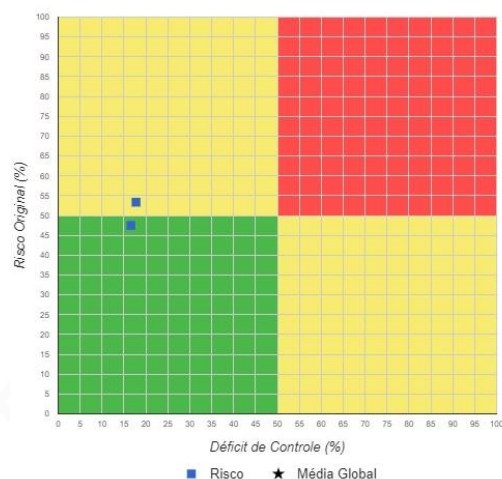
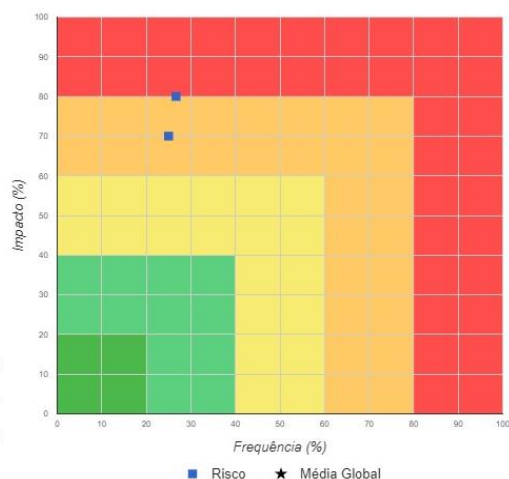
Descrição	Impacto	Frequência	Risco Original	Déficit Controle	Risco Residual
Risco de contencioso	70,00	40,00	55,00	0,00	0,00
Risco de liquidez	26,67	26,67	26,67	0,00	0,00
Risco de mercado	100,00	60,00	80,00	0,00	0,00
Risco de provisão	100,00	20,00	60,00	0,00	0,00
Risco de publicidade negativa	70,00	50,00	60,00	0,00	0,00
Risco técnico	60,00	60,00	60,00	0,00	0,00
Média Global	47,16	37,98	42,57	9,05	3,85

Os dados mostram que entre os 5 maiores riscos residuais (Risco de eventos externos ou catástrofes, Risco de documentação, Risco de conjuntura, Risco de governança e Risco de divulgação de informações) nenhum aparece entre os 5 maiores riscos originais (Risco de mercado, Risco de cadastro, Risco de provisão, Risco de publicidade negativa e Risco técnico), o que sinaliza que a Entidade faz a gestão dos riscos observando suas maiores exposições, estabelecendo prioridades na definição dos controles que a manterão dentro dos níveis de riscos desejados.

Podemos observar que tivemos entre os 23 riscos avaliados 8 riscos com 0% de déficit de controle, o que demonstra aderência da entidade às boas práticas de mercado na gestão destes riscos avaliados.

Dos riscos apresentados na tabela acima destacamos a seguir os das categorias de Riscos Estratégicos, Riscos Financeiros e Riscos Atuariais. Esse recorte é necessário para fazermos uma análise mais minuciosa dos riscos destas categorias.

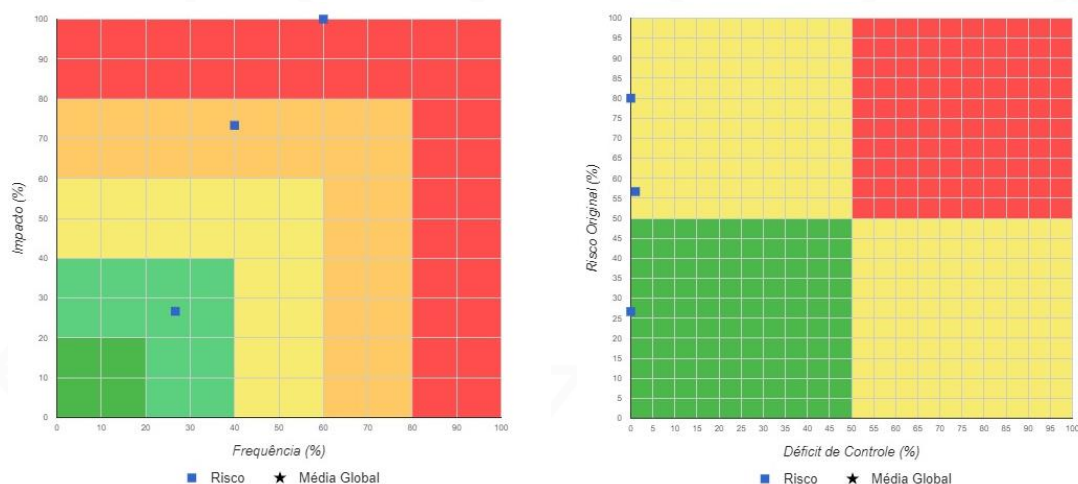
5.1. Riscos Estratégicos



Descrição	Impacto	Frequência	Risco Original	Déficit Controle	Risco Residual
Risco de conjuntura	80,00	26,67	53,34	17,76	9,47
Risco de governança	70,00	25,00	47,50	16,59	7,88

Analisando a tabela acima, para os **riscos estratégicos** podemos observar os **riscos de conjuntura** e de **governança**, ambos se encontram na análise de maiores riscos residuais da UnileverPrev. Portanto, observamos oportunidade para implementação de controles relacionados ao planejamento estratégico da entidade.

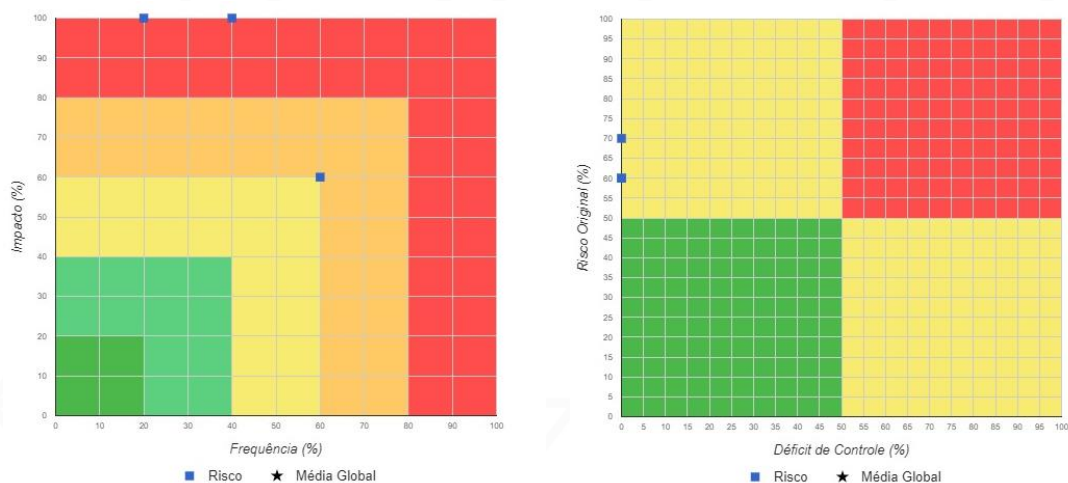
5.2. Riscos Financeiros



Descrição	Impacto	Frequência	Risco Original	Déficit Controle	Risco Residual
Risco de crédito	73,33	40,00	56,66	1,06	0,60
Risco de liquidez	26,67	26,67	26,67	0,00	0,00
Risco de mercado	100,00	60,00	80,00	0,00	0,00

Os tipos de **riscos financeiros** avaliados, com exceção do risco de liquidez, possuem relevante risco original, o que demonstra que os mesmos devem ser continuamente monitorados. Os controles destes respectivos riscos demonstram alta aderência às boas práticas de mercado que foram utilizadas neste ciclo de avaliação, o que é comum, pois os controles aplicados à estes riscos são muitas vezes regulamentados e definidos nos documentos institucionais relacionados aos investimentos da entidade.

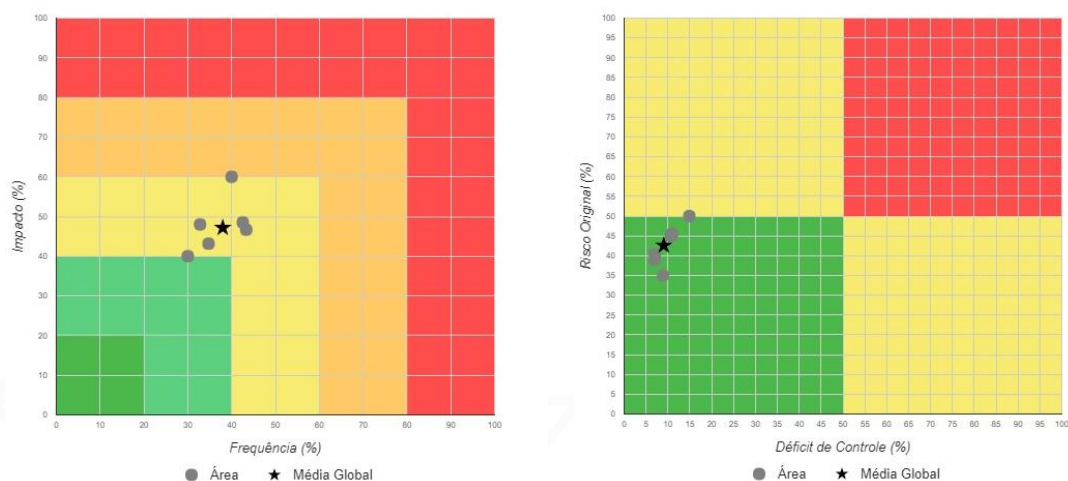
5.3. Riscos Atuariais



Descrição	Impacto	Frequência	Risco Original	Déficit Controle	Risco Residual
Risco de cadastro	100,00	40,00	70,00	0,00	0,00
Risco de provisão	100,00	20,00	60,00	0,00	0,00
Risco técnico	60,00	60,00	60,00	0,00	0,00

Os tipos de **riscos atuariais** avaliados possuem risco original acima de 50%, o que demonstra que os mesmos devem ser continuamente monitorados. Os controles avaliados para estes riscos demonstram alta aderência às boas práticas de mercado que foram utilizadas neste ciclo, sendo todos os riscos gabaritados com base no escopo desta avaliação.

6. ANÁLISE DAS ÁREAS



Descrição	Impacto	Frequência	Risco Original	Déficit de Controle	Risco Residual
Gerência Unileverprev	60,00	40,00	50,00	14,89	7,44
Coordenador de Benefícios	48,51	42,55	45,53	10,96	4,99
Contabilidade	46,67	43,33	45,00	10,67	4,80
Coordenador Financeiro	40,00	30,00	35,00	8,87	3,10
Investimentos	48,00	32,80	40,40	6,97	2,82
Tesouraria	43,16	34,74	38,95	7,00	2,73
Média Global	47,16	37,98	42,57	9,05	3,85

De acordo com a análise apresentada, verificamos que as áreas e os respectivos tipos de riscos com maior Risco Residual, são:

1. Gerência Unilever – Risco de conjuntura e Risco de governança
2. Coordenador de Benefícios - Risco de eventos externos ou catástrofes e Risco de documentação
3. Contabilidade – Risco de documentação e qualidade

De acordo com a análise apresentada, pode-se verificar que as áreas estão equilibradas com relação à média global de déficit de controle e risco residual da Entidade. Uma análise individual das áreas será apresentada nos anexos deste documento.

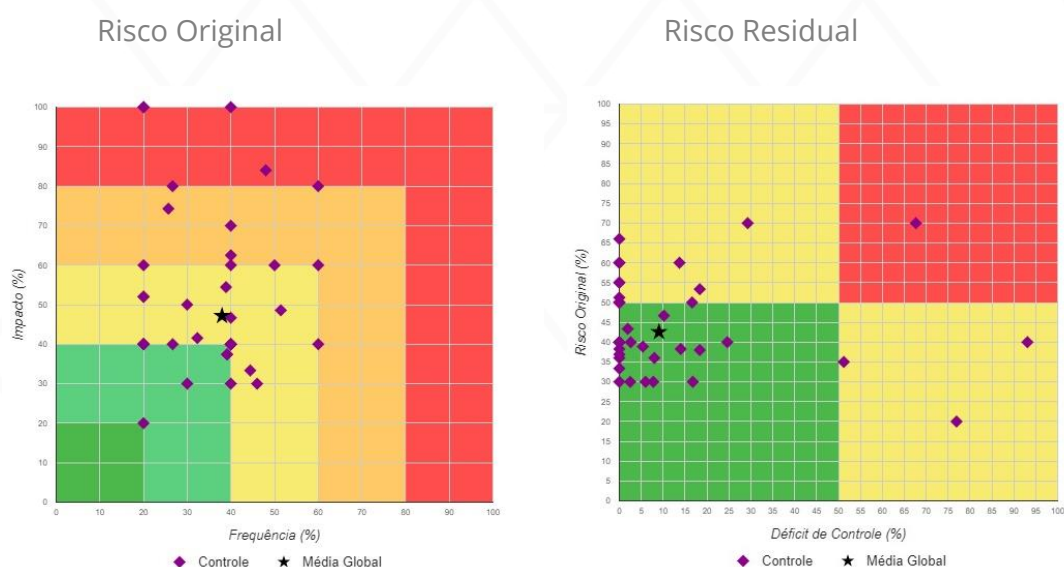
Em nossa opinião, a matriz de riscos das áreas da UnileverPrev é consistente com a complexidade das tarefas realizadas em cada uma delas e com os tipos de riscos inerentes às suas funções e atividades.

7. ESTUDO DOS CONTROLES

Neste capítulo são apresentados os déficits para cada controle avaliado, com a inclusão da indicação da contribuição de cada controle no déficit total apurado.

A contribuição mostra a parcela do déficit geral da Entidade (9,05%) que se deve especificamente a cada controle.

Importante recordar que os níveis de déficit são avaliados em relação a uma base de boas práticas de controle. Além disso, em geral, os níveis de apetite a risco devem ser levados em conta pois podem implicar que as boas práticas não sejam necessariamente adotadas em sua totalidade. Daí a importância da avaliação e das informações para tomada de decisão de nível de risco e priorização de ações.



Controles avaliados em ordem decrescente de contribuição:

Id	Descrição	Déficit de Controle	Contribuição
C8	Práticas de relacionamento com fornecedores e terceiros	10,17	2,24
C5	Práticas de governança corporativa	16,59	1,20
C26	Plano de continuidade de negócios	93,09	1,04
C12	Práticas de gestão de Pessoas	13,99	1,04
C35	Práticas de relacionamento com Patrocinadora e Participantes	67,66	0,62
C32	Práticas de gestão de documentos	51,20	0,58

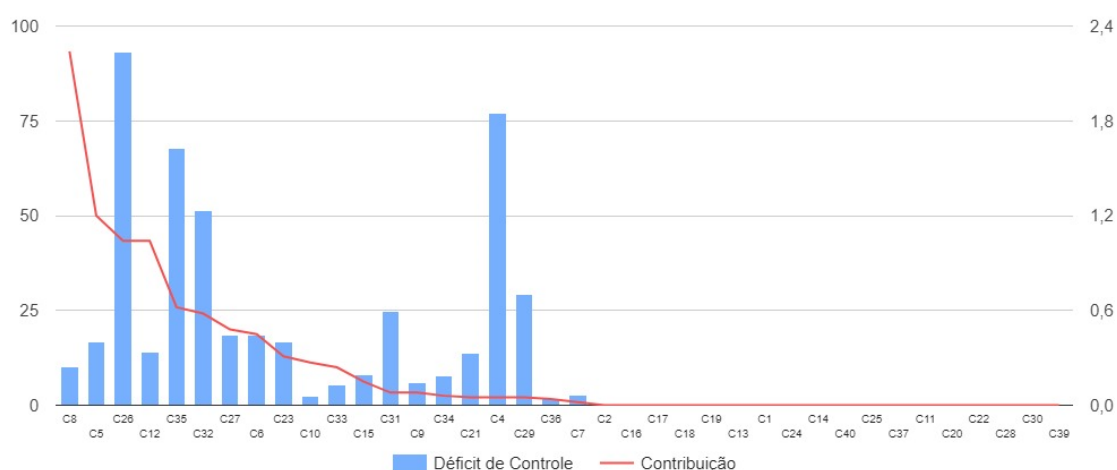
Id	Descrição	Déficit de Controle	Contribuição
C27	Práticas de gestão de processos	18,36	0,48
C6	Práticas de planejamento estratégico	18,36	0,45
C23	Instruções escritas de segurança da informação	16,75	0,31
C10	Práticas de tecnologia da informação	2,48	0,27
C33	Instruções escritas de gestão de Pessoas	5,36	0,24
C15	Código de Ética	7,98	0,15
C31	Práticas de gestão de sistemas	24,64	0,08
C9	Práticas de relacionamento com gestores e custodiantes de investimentos	5,99	0,08
C34	Práticas de conformidade externa - Investimentos	7,74	0,06
C21	Práticas de gestão de crédito	13,73	0,05
C4	Práticas de gestão do relacionamento com a Patrocinadora	76,92	0,05
C29	Práticas de gestão estratégica	29,27	0,05
C36	Práticas de garantia de conformidade externa	1,93	0,04
C7	Práticas de gestão de caixa	2,60	0,02
C2	Instruções escritas de alçadas e competências	0,00	0,00
C16	Instruções escritas de cadastro	0,00	0,00
C17	Instruções escritas de comunicação	0,00	0,00
C18	Instruções escritas de controle de acesso	0,00	0,00
C19	Instruções escritas de gestão de investimento	0,00	0,00
C13	Instruções escritas de provisionamento atuarial	0,00	0,00
C1	Política de investimentos	0,00	0,00
C24	Política de prevenção e combate à fraude	0,00	0,00
C14	Práticas contábeis	0,00	0,00
C40	Práticas de conformidade externa - Controles e Riscos	0,00	0,00
C25	Práticas de garantia de conformidade	0,00	0,00
C37	Práticas de gestão atuarial	0,00	0,00
C11	Práticas de gestão de contencioso	0,00	0,00
C20	Práticas de gestão de contratos	0,00	0,00
C22	Práticas de gestão de liquidez	0,00	0,00
C28	Práticas de gestão tributária	0,00	0,00
C30	Práticas de planejamento e orçamento	0,00	0,00
C39	Questionário Sobre Lei Anticorrupção	0,00	0,00
MGO	Média Global	9,05	9,05

A coluna Déficit apresenta o nível de ausência de controle aferido nos questionários de controle interno e a coluna contribuição representa a parcela do déficit total da Entidade que se deve a cada controle.

É nossa opinião que a Entidade mantém um bom nível de controle considerando o escopo desta avaliação.

A seguir destacamos os controles que apresentaram as cinco maiores contribuições:

Id	Descrição	Déficit de Controle	Contribuição
C8	Práticas de relacionamento com fornecedores e terceiros	10,17	2,24
C5	Práticas de governança corporativa	16,59	1,20
C26	Plano de continuidade de negócios	93,09	1,04
C12	Práticas de gestão de Pessoas	13,99	1,04
C35	Práticas de relacionamento com Patrocinadora e Participantes	67,66	0,62



No gráfico acima, observamos que os maiores déficits (colunas azuis, escala esquerda), nem sempre são os que trazem maior contribuição (linha vermelha, escala direita) para mitigação do risco na entidade.

Foram avaliados 38 controles em 2017, destes:

a) **18 controles apresentaram 0% de ausência de déficit:**

Isso significa que estes requisitos de boas práticas de controles utilizados no escopo da autoavaliação foram respondidos como “sim” pelos gestores, representando aproximadamente 47% do total de requisitos de controles avaliados. É importante que a Entidade possa evidenciar todos os requisitos informados como existentes, para que em uma futura certificação ou análise da auditoria interna e externa, estes possam ser demonstrados.

b) Concentração da contribuição em 5 controles dos 38 avaliados:

A avaliação mostrou que há concentração de déficit em alguns controles específicos (as 5 maiores contribuições representam 68% do déficit total da Entidade), fato que pode ser positivo do ponto de vista da definição de ações corretivas.

c) Controle no quadrante vermelho da matriz:

O controle “Práticas de relacionamento com Patrocinadora e Participantes” plotado no quadrante vermelho da matriz residual, possui risco original e déficit de controle elevados, acima de 50,00% e está entre os 5 controles com as maiores contribuições. Portanto, a entidade deve avaliar a viabilidade de implementação de ações de melhorias em virtude do grau de relevância deste controle na mitigação dos riscos de imagem da Entidade.

8. PLANOS DE AÇÃO

Após o processo de análise do resultado deste ciclo de avaliação e tendo em conta todas as características de processos, unidades, riscos e controles, passa-se à análise de possíveis ações de melhoria.

Como visto no item anterior, as maiores contribuições de déficit de controle são:

Id	Descrição
C8	Práticas de relacionamento com fornecedores e terceiros
C5	Práticas de governança corporativa
C26	Plano de continuidade de negócios
C12	Práticas de gestão de Pessoas
C35*	Práticas de relacionamento com Patrocinadora e Participantes

* Controle no quadrante vermelho da matriz

Do ponto de vista das perspectivas de melhoria, esse quadro é visto como promissor, uma vez que permite que avanços significativos sejam obtidos com esforços concentrados em alguns itens.

Assim, em nossa opinião, os seguintes planos de ação devem ser objeto de análise da Diretoria da Entidade:

Riscos	Controle	Planos
Risco de qualidade	Práticas de relacionamento com fornecedores e terceiros	Adotar procedimentos para análise da situação financeira dos fornecedores e terceiros (ex.consulta Serasa, análise de balanço, due diligence)
Risco de parceiro		Criar procedimento de avaliação da infraestrutura que o parceiro utilizará para a prestação de serviço
		Adotar nos contratos cláusulas que permitam realizar auditoria e definir planos de ação para melhoria nos controles
Risco de conjuntura	Práticas de governança corporativa	Criar procedimentos para reuniões regulares do Conselho Fiscal para tratar dos negócios de sua competência
Risco de governança		Adotar prática de revisão do balancete geral da entidade e a reconciliação de caixa e disponibilidades na reunião
		Encadernar as atas de reuniões de Conselho Fiscal
Riscos	Controle	Planos
Risco de eventos externos ou		Elaborar plano de continuidade de negócios que contemple os requisitos de segurança da informação no

Riscos	Controle	Planos
catástrofes	Plano de continuidade de negócios	período de contingência e restabelecimento, e as ações a serem adotadas em caso de interrupção das atividades realizadas por terceiros Atualizar as modificações dos processos no plano de continuidade dos negócios Identificar e treinar as pessoas que serão acionadas, assim como definir as responsabilidades na execução dos planos de continuidade de negócio Relatar os incidentes que possam prejudicar a continuidade dos processos Adotar procedimentos de recuperação que descrevam as ações a serem adotadas quando do restabelecimento das operações Adotar procedimentos que cubram as falhas do sistema de informações e inoperância dos serviços na ocorrência de incidentes Elaborar testes/simulações para situações de emergência que facilitem as ações em casos reais Determinar os recursos necessários para restabelecer as atividades críticas (pessoas, locais, dados, hardware, software, fornecedores, parceiros de terceirização, etc.) Estabelecer o prazo máximo aceitável de restabelecimento do processo e orientar como obter os recursos necessários para restabelecimento do processo Identificar os processos críticos que não podem ser interrompidos e a dependência destes em outros processos Definir os responsáveis pela execução das atividades descritas no plano de continuidade de negócios Registrar as falhas identificadas nas simulações Estabelecer e formalizar processo alternativo para realização da atividade em caso de: epidemias, catástrofe, fenômenos naturais, greves e etc
Risco de falha humana	Práticas de gestão de Pessoas	Adotar estratégia definida para reter e desenvolver o talento de seus colaboradores Definir uma estratégia definida para dimensionamento de pessoal, considerando as necessidades da Entidade e de seu crescimento
Risco de fraude		

Conforme demonstrado no item **“controle no quadrante vermelho da matriz”**, o seguinte plano de ação, além de estar entre as maiores contribuições, também se encontra na área vermelha da matriz, portanto, sugerimos que seja submetido **para análise da Diretoria da Entidade, para futura implementação:**

Riscos	Controle	Planos
Risco de divulgação de informações	Práticas de relacionamento com Patrocinadora e Participantes	Implementar Práticas de relacionamento com participantes que contemplem:
		Avaliação de implementação de um processo de autoatendimento telefônico
		Utilização de sistema para registro dos atendimentos realizados
		Definição de indicadores para avaliação do atendimento
		Realização das confirmações dos dados cadastrais para garantir a identidade da pessoa
		Controle e tratamento de todas as manifestações recebidas pela internet
		Especificação de modelo de respostas para as solicitações/reclamações enviadas via internet
		Direcionamento das solicitações/reclamações recebidas pela internet para as áreas responsáveis
		Monitoramento do prazo de resolução dos atendimentos
		Atendimento das ligações em até 60 segundos
		Gravação e armazenamento das gravações das ligações
		Emissão de protocolo de atendimento
		Opções de autoatendimento para direcionar o atendimento
		Relatórios de histórico de todos os atendimentos realizados no período
		Definição e Revisão periódica dos scripts de atendimento
		Monitoramento do TMA (tempo médio de atendimento)
		Controle e pesquisa de qualidade dos atendimentos realizados

Tais planos de ação, após deliberação da Diretoria, deverão ser detalhados e acompanhados até o início do ciclo de avaliação de 2019.

9. CONCLUSÃO

Destacam-se no processo de avaliação conduzido durante 2017:

- ⇒ Participação da equipe da Entidade durante o processo de levantamento de atividades, identificação e avaliação de riscos, avaliação de controles e desenvolvimento de planos de ação;
- ⇒ Aproximadamente 68% do déficit geral da Entidade estão nos 5 principais controles críticos, que, em nossa opinião, são o foco em ações para a melhoria desses controles.

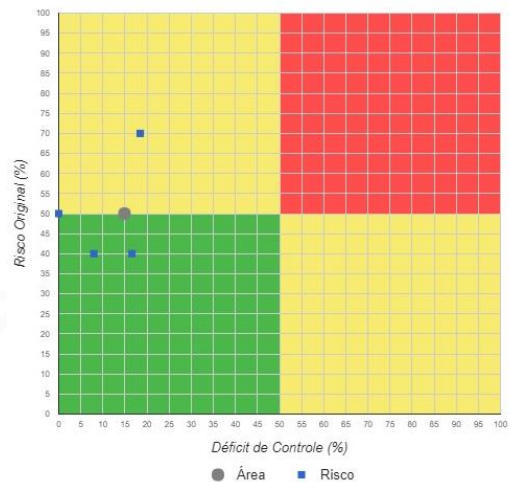
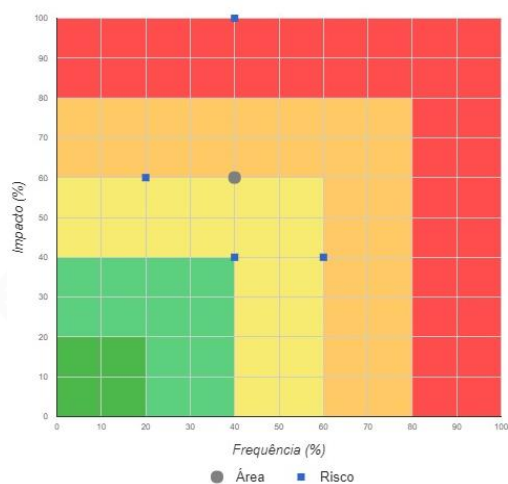
Em nossa opinião, em termos comparativos com o mercado e de procedimentos para conformidade com a Res. CGPC 13, a Entidade demonstra aderência razoável às práticas de controle, já que atende a praticamente 47% dos requisitos avaliados.

Entendendo-se a gestão de riscos como um processo de contínuas melhorias, os resultados aferidos atestam a disposição da organização em buscar a mitigação dos riscos que afetam suas atividades.

Todos os dados utilizados para a apuração dos resultados apresentados estão disponíveis no Sistema Unio, na base de dados da Entidade.

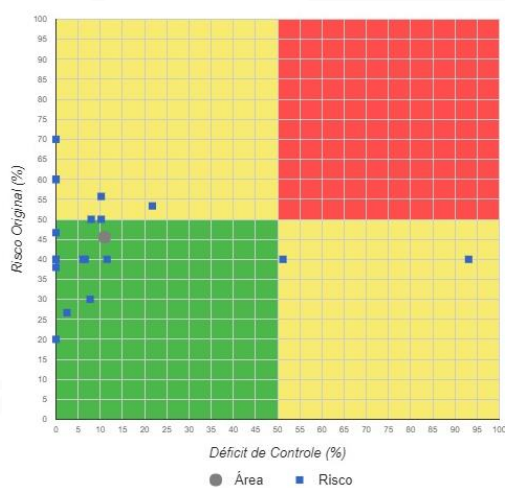
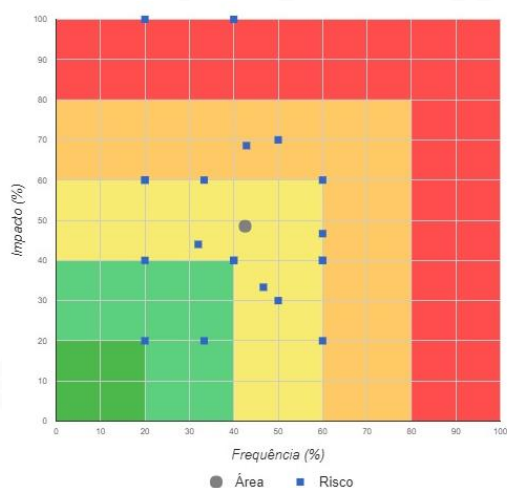
ANEXO 1 – ANÁLISE INDIVIDUAL DAS ÁREAS

1. Gerência Unileverprev



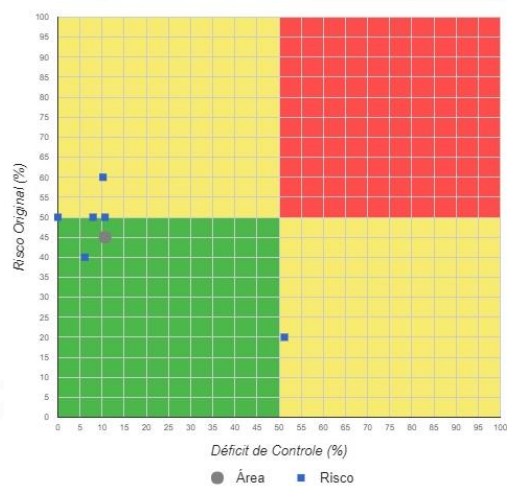
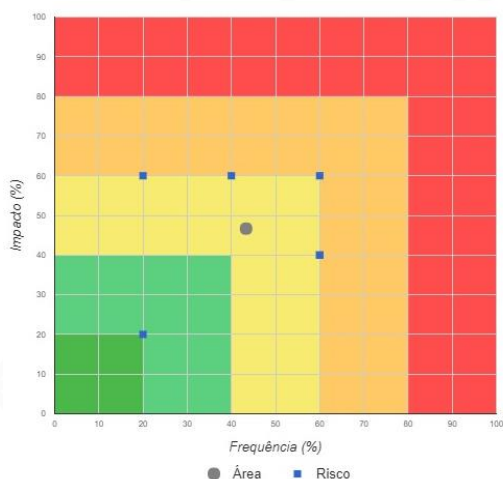
Descrição	Impacto	Frequência	Risco Original	Déficit de Controle	Risco Residual
Risco de conjuntura	100,00	40,00	70,00	18,45	12,92
Risco de governança	60,00	20,00	40,00	16,59	6,64
Risco de falha humana	40,00	40,00	40,00	7,95	3,18
Risco de processos	40,00	60,00	50,00	0,00	0,00
Gerência Unileverprev	60,00	40,00	50,00	14,89	7,44

2. Coordenador de Benefícios



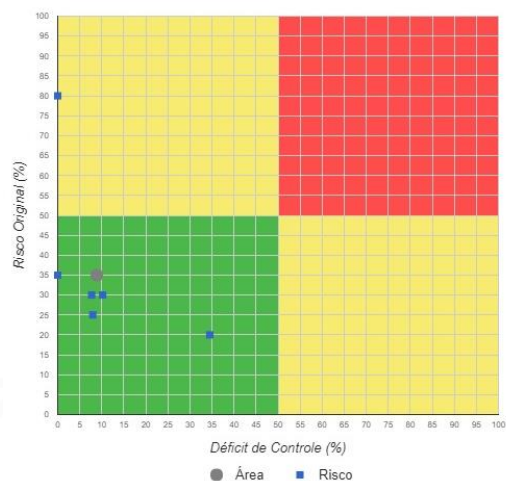
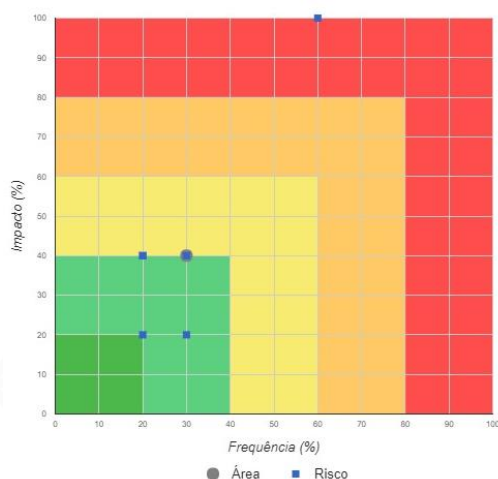
Descrição	Impacto	Frequência	Risco Original	Déficit de Controle	Risco Residual
Risco de eventos externos ou catástrofes	60,00	20,00	40,00	93,09	37,24
Risco de documentação	33,33	46,67	40,00	51,20	20,48
Risco de divulgação de informações	46,67	60,00	53,34	21,74	11,60
Risco de qualidade	68,57	42,86	55,72	10,20	5,68
Risco de parceiro	40,00	60,00	50,00	10,20	5,10
Risco de processos	30,00	50,00	40,00	11,53	4,61
Risco de falha humana	40,00	60,00	50,00	7,95	3,98
Risco de sistemas	40,00	40,00	40,00	6,60	2,64
Risco de fraude	60,00	20,00	40,00	6,11	2,44
Risco de segurança da informação	40,00	20,00	30,00	7,71	2,31
Risco de infraestrutura	20,00	33,33	26,66	2,48	0,66
Risco contratual	40,00	40,00	40,00	0,00	0,00
Risco de cadastro	100,00	40,00	70,00	0,00	0,00
Risco de conformidade legal	44,00	32,00	38,00	0,00	0,00
Risco de contencioso	60,00	33,33	46,66	0,00	0,00
Risco de crédito	20,00	60,00	40,00	0,00	0,00
Risco de liquidez	20,00	20,00	20,00	0,00	0,00
Risco de provisão	100,00	20,00	60,00	0,00	0,00
Risco de publicidade negativa	70,00	50,00	60,00	0,00	0,00
Risco técnico	60,00	60,00	60,00	0,00	0,00
Coordenador de Benefícios	48,51	42,55	45,53	10,96	4,99

3. Contabilidade



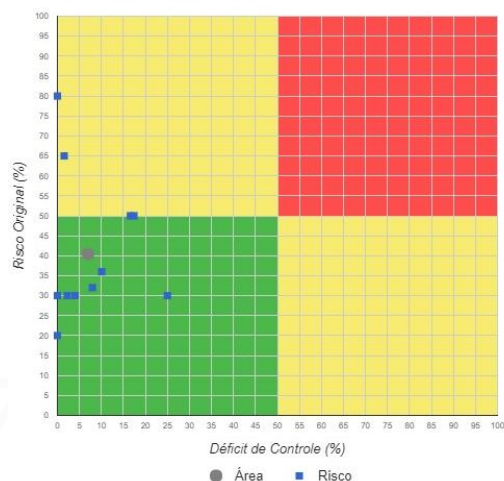
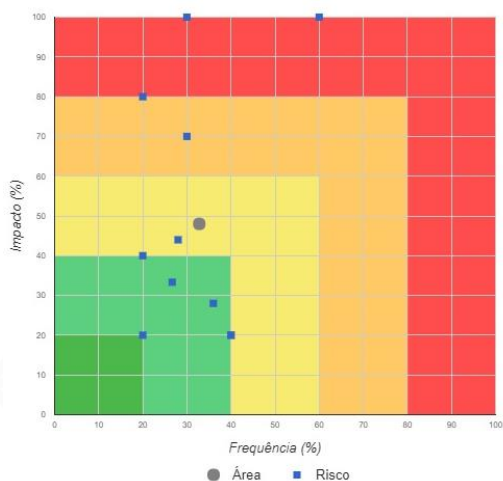
Descrição	Impacto	Frequência	Risco Original	Déficit de Controle	Risco Residual
Risco de documentação	20,00	20,00	20,00	51,20	10,24
Risco de qualidade	60,00	60,00	60,00	10,20	6,12
Risco de processos	40,00	60,00	50,00	10,66	5,33
Risco de falha humana	40,00	60,00	50,00	7,95	3,98
Risco de fraude	60,00	20,00	40,00	6,11	2,44
Risco de conformidade legal	60,00	40,00	50,00	0,00	0,00
Contabilidade	46,67	43,33	45,00	10,67	4,80

4. Coordenador Financeiro



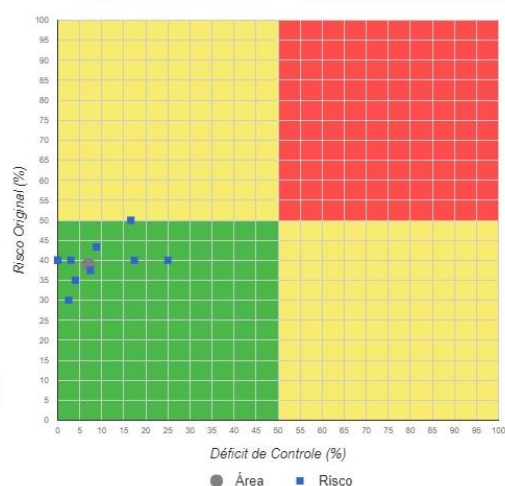
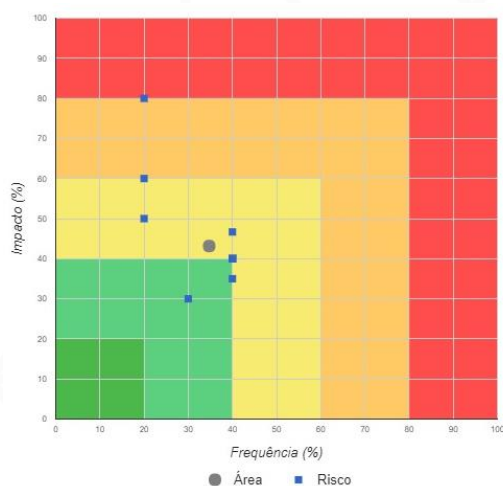
Descrição	Impacto	Frequência	Risco Original	Déficit de Controle	Risco Residual
Risco de processos	20,00	20,00	20,00	34,51	6,90
Risco de qualidade	40,00	20,00	30,00	10,20	3,06
Risco de segurança da informação	40,00	20,00	30,00	7,71	2,31
Risco de falha humana	20,00	30,00	25,00	7,95	1,99
Risco de conformidade legal	40,00	30,00	35,00	0,00	0,00
Risco de contencioso	100,00	60,00	80,00	0,00	0,00
Coordenador Financeiro	40,00	30,00	35,00	8,87	3,10

5. Investimentos



Descrição	Impacto	Frequência	Risco Original	Déficit de Controle	Risco Residual
Risco de conjuntura	80,00	20,00	50,00	17,38	8,69
Risco de governança	70,00	30,00	50,00	16,59	8,30
Risco de processos	20,00	40,00	30,00	25,00	7,50
Risco de qualidade	44,00	28,00	36,00	10,07	3,63
Risco de falha humana	28,00	36,00	32,00	7,95	2,54
Risco de fraude	40,00	20,00	30,00	4,01	1,20
Risco de crédito	100,00	30,00	65,00	1,54	1,00
Risco de conformidade legal	33,33	26,67	30,00	2,24	0,67
Risco de divulgação de informações	20,00	40,00	30,00	0,00	0,00
Risco de liquidez	20,00	20,00	20,00	0,00	0,00
Risco de mercado	100,00	60,00	80,00	0,00	0,00
Investimentos	48,00	32,80	40,40	6,97	2,82

6. Tesouraria



Descrição	Impacto	Frequência	Risco Original	Déficit de Controle	Risco Residual
Risco de processos	40,00	40,00	40,00	25,00	10,00
Risco de governança	80,00	20,00	50,00	16,59	8,30
Risco de conjuntura	60,00	20,00	40,00	17,38	6,95
Risco de qualidade	46,67	40,00	43,34	8,76	3,80
Risco de falha humana	35,00	40,00	37,50	7,42	2,78
Risco de fraude	50,00	20,00	35,00	4,00	1,40
Risco de conformidade legal	40,00	40,00	40,00	3,00	1,20
Risco de infraestrutura	30,00	30,00	30,00	2,48	0,74
Risco contratual	40,00	40,00	40,00	0,00	0,00
Risco de divulgação de informações	40,00	40,00	40,00	0,00	0,00
Risco de liquidez	40,00	40,00	40,00	0,00	0,00
Tesouraria	43,16	34,74	38,95	7,00	2,73

ANEXO 2 - METODOLOGIA DE CÁLCULO

IMPACTO E FREQUÊNCIA COMBINADOS (IFC)

O IFC é dado pela média aritmética simples entre o impacto percentual e a frequência percentual de um risco:

$$IFC = \frac{Impacto\% + Frequência\%}{2}$$

Todas as vezes que essa medida for apresentada para um conjunto de riscos, tomar-se-á a média dos impactos percentuais desse conjunto, bem como sua média das frequências percentuais. A partir dessas médias, calcula-se o IFC pela fórmula acima.

DÉFICIT DE CONTROLE

O déficit de controle é obtido a partir da relação entre pontos obtidos e pontos possíveis em um controle, aferida na coleta das respostas aos questionários de controle interno. O total de pontos possíveis é a somatória dos pesos dados aos requisitos do padrão de controle constante de cada questionário. A partir daí, apura-se:

$$DC = \left(1 - \frac{\sum PO}{\sum PP}\right) \times 100$$

Sendo:

DC = Déficit de controle

PO = Pontos obtidos na avaliação de controles

PP = Pontos possíveis na avaliação de controles

Todas as vezes que essa medida for apresentada para um conjunto de controles serão estabelecidos os totais de pontos possíveis e de pontos obtidos para aquele determinado conjunto.

RISCO RESIDUAL (RR)

O RR é dado pelo produto da multiplicação do IFC (Impacto e Frequência Combinados) pelo DC (Déficit de Controle):

$$RR = IFC\% \times DC\%$$

Todas as vezes que essa medida for apresentada para um conjunto de dados, tomar-se-á a média dos IFCs percentuais desse conjunto, bem como sua média de DC. A partir dessas médias, calcula-se o RR pela fórmula acima.

ANEXO 3 - DICIONÁRIO DE RISCOS

Categoria	Descrição	Risco	Descrição
Riscos Atuariais	Possibilidade de perdas decorrentes de inadequação nos planos de benefícios administrados pela UNILEVERPREV.	Risco de cadastro	Possibilidade de perda nos valores das reservas técnicas provocada por banco de dados falho, inconsistente ou incompleto em relação aos dados dos participantes.
		Risco de provisão	Possibilidade de perda provocada por critérios inadequados ou falhas na interpretação de regulamentos que subsidiam o cálculo das provisões técnicas da UNILEVERPREV.
		Risco técnico	Possibilidade de perdas decorrentes de falhas na especificação dos planos de benefícios e das premissas atuariais da UNILEVERPREV.
Riscos de Imagem	Possibilidade de perda decorrente de quebra da confiança ou credibilidade de que a UNILEVERPREV desfruta no seu ambiente de negócios. Esta adversidade resulta da interpretação de notícias veiculadas na imprensa, atitudes e declarações dos representantes da entidade, bem como de eventos externos que possam afetar sua reputação.	Risco de divulgação de informações	Possibilidade de perda decorrente da divulgação de informações incorretas, incompletas, imprecisas ou divulgadas por pessoas não autorizadas ou por meios de comunicação inadequados, assim como aquelas associadas, da mesma forma, a parceiros que possam impactar a imagem da entidade.
		Risco de publicidade negativa	Possibilidade de perda decorrente da veiculação de notícias negativas sobre a UNILEVERPREV verdadeiras ou não, nos meios de comunicação ou em mídias sociais ou órgãos de reguladores (Previc, CVM, juizados especiais etc.).

Categoria	Descrição	Risco	Descrição
Riscos de Terceirização	Possibilidade de perda decorrente de situações em que os serviços prestados ou os processos executados por meio de terceirização não atinjam os padrões contratados e esperados.	Risco de parceiro	Possibilidade de perda decorrente de conflitos na gestão dos contratos de terceirização, gerando problemas de relacionamento e de continuidade com os terceiros envolvidos nos processos da UNILEVERPREV.
		Risco de qualidade	Possibilidade de perdas decorrentes de situações em que os serviços prestados por terceiros não atinjam os requisitos de qualidade contratados e esperados (SLAs, prazos etc.).
Riscos Estratégicos	Possibilidade de perdas decorrentes da definição incorreta da estratégia da UNILEVERPREV ou da incapacidade de implementá-la em virtude de eventos externos.	Risco de conjuntura	Possibilidade de perda decorrente de movimentos externos a UNILEVERPREV ou alterações das condições econômicas, sociais, políticas e Regulatórias do país.
		Risco de governança	Possibilidade de perda decorrente de determinações e influências de conselheiros e patrocinadores que possam interferir na estratégia, gestão ou operação da Entidade.
Riscos Financeiros	Possibilidade de perdas decorrentes de flutuações adversas nos preços dos fatores de mercado que afetam os valores dos ativos financeiros da UNILEVERPREV, de inadimplência de cláusulas	Risco de crédito	Possibilidade de perdas por falha da contraparte no cumprimento de obrigações contratuais, por degradação da qualidade do crédito e das garantias.

Categoria	Descrição	Risco	Descrição
	nos instrumentos e contratos financeiros componentes da carteira de investimentos e de valores a receber da UNILEVERPREV de necessidade de sacrificar ativos ou tomar recursos em condições adversas por necessidade de caixa.	Risco de liquidez	Possibilidade de perda decorrente da inexistência de recursos suficientes para o cumprimento dos compromissos assumidos nas datas previstas.
		Risco de mercado	Possibilidade de perda no valor da carteira de investimentos da UNILEVERPREV em função de mudanças adversas nos mercados financeiros (taxas de juro, câmbio, índices, commodities, derivativos, ações etc.)
Riscos Legais	Possibilidade de perdas decorrentes de penalidades ou decisões desfavoráveis em aspectos legais e regulamentares que envolvam os contratos firmados e as obrigações previdenciárias, fiscais, trabalhistas e societárias da UNILEVERPREV.	Risco contratual	Possibilidade de perda relacionada à ausência ou inadequação formal de contratos em que a UNILEVERPREV seja parte, detalhamento insuficiente ou interpretação divergente de suas cláusulas e sua conformidade com a legislação pertinente.
		Risco de conformidade legal	Possibilidade de perda ocasionada pela inobservância, violação ou interpretação indevida da legislação, regulamentos oficiais, tributário, fiscal e demais normas externas.
		Risco de contencioso	Possibilidade de perda decorrente de ações ajuizadas pela UNILEVERPREV ou contra ela.

Categoria	Descrição	Risco	Descrição
Riscos Operacionais	Possibilidade de perda decorrente da inadequação na especificação ou na condução de processos, sistemas ou projetos da UNILEVERPREV, bem como de eventos externos que causem prejuízos às atividades da entidade ou danos aos ativos físicos nelas empregados.	Risco de documentação	Possibilidade de perda ocasionada pela inadequação, extravio ou ausência de documentação formal dos processos da UNILEVERPREV.
		Risco de eventos externos ou catástrofes	Possibilidade de perda relacionada a catástrofes naturais, atentados, vandalismo, greves, paralisações, epidemias e outros eventos independentes da vontade da UNILEVERPREV, que afetem a continuidade de suas operações, incluindo atividades terceirizadas.
		Risco de falha humana	Possibilidade de perda associada a ações não intencionais de pessoas envolvidas nos processos de seguridade, investimento, comunicação e administração da UNILEVERPREV (erros, equívocos, omissão, distração, negligência ou falta de qualificação profissional).
		Risco de fraude	Possibilidade de perda ocasionada por comportamento doloso nos processos de seguridade, investimento, comunicação e administração da UNILEVERPREV (adulteração de controles, sabotagem, uso inadequado de ativos, furto ou roubo, extravio, descumprimento intencional de normas da empresa, desvio de valores, divulgação proposital de informações incorretas etc.).

Categoria	Descrição	Risco	Descrição
		Risco de indisponibilidade de pessoal especializado	Possibilidade de perda ocasionada por remoção, ausência temporária ou perda inesperada de pessoas chave para a UNILEVERPREV, sem substitutos imediatos.
		Risco de infraestrutura	Possibilidade de perda causada pela inadequação da estrutura física, logística e tecnológica, maquinário e equipamentos da UNILEVERPREV, extensivo à gestão de parceiros.
	Possibilidade de perda decorrente da inadequação na especificação ou na condução de processos, sistemas ou projetos da UNILEVERPREV, bem como de eventos externos que causem prejuízos às atividades da entidade ou danos aos ativos físicos nelas empregados.	Risco de processos	Possibilidade de perda ocasionada pela inadequação na concepção e revisão dos produtos (planos de benefícios) ou processos da UNILEVERPREV.
		Risco de segurança da informação	Possibilidade de perda decorrente de quebra de confidencialidade, falta de disponibilidade, ausência de integridade ou falha na autenticidade das informações necessárias aos processos da UNILEVERPREV, extensivo à gestão de parceiros.
		Risco de sistemas	Possibilidade de perda associada às falhas, ausência de disponibilidade ou inadequação em aspectos lógicos da tecnologia da informação aplicada aos processos da UNILEVERPREV, extensivo à gestão de parceiros.

ANEXO 4 – TABELAS DE MENSURAÇÃO

IMPACTO			
%	Classes	Limite Inferior (R\$)	Limite Superior (R\$)
20	1 - Pequenas	-	5.000
40	2 - Moderadas	5.000	50.000
60	3 - Relevantes	50.000	500.000
80	4 - Importantes	500.000	1.000.000
100	5 - Muito importantes	1.000.000	-

FREQUÊNCIA		
%	Classes	Quantidade de ocorrências em um ano
20	1 - Raríssimo	Menos do que uma ocorrência ao ano
40	2 - Raro	Entre 1 e 2 ocorrências ao ano
60	3 - Eventual	Entre 3 e 11 ocorrências ao ano
80	4 - Frequente	Entre 12 e 50 ocorrências ao ano
100	5 - Muito frequente	Mais do que 50 ocorrências ao ano