



(11) 4302-3126

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

pfnconsultoria@pfnconsultoria.com.br
www.pfnconsultoria.com.br

RELATÓRIO DO 2º CICLO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

UnileverPrev – Sociedade de Previdência Privada

DEZEMBRO - 2024

ÍNDICE

1. APRESENTAÇÃO.....	3
2. ESCOPO E CONDUÇÃO DOS TRABALHOS	4
3. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	5
4. ANÁLISE DOS RISCOS	10
4.1 Riscos Estratégicos	13
4.2 Riscos Financeiros	14
4.3 Riscos Previdenciais	15
4.4 Riscos relacionados a Lei Geral de Proteção de Dados	16
5. ANÁLISE DOS PROCESSOS	18
6. ANÁLISE DAS ÁREAS	20
7. ESTUDO DOS CONTROLES.....	22
8. PLANOS DE AÇÃO	27
9. CONCLUSÃO.....	31
ANEXO 1 – PROCESSOS.....	32
ANEXO 2 - METODOLOGIA DE CÁLCULO	33

1. APRESENTAÇÃO

Este relatório apresenta os resultados detalhados do 2º ciclo de autoavaliação, evidenciando riscos residuais por áreas e processos e os níveis de controles encontrados.

Para a implementação do processo de Gestão de Riscos e Controles, utilizamos a arquitetura elaborada pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO, que em seu documento *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, item 5, valida a metodologia qualitativa e a ferramenta de autoavaliação (impacto e frequência) de riscos e controles. Além disso, o *Framework* de 2017 do COSO - Alinhando Riscos com Estratégia e Desempenho - reconhece a crescente importância da conexão entre a estratégia e o desempenho da empresa. Desta forma, torna-se fundamental a avaliação de riscos estratégicos. Este contexto oferece uma perspectiva sobre conceitos e aplicações do gerenciamento de riscos corporativos, sob a ótica da integração.

Vale destacar que a metodologia utilizada está alinhada com a ISO 31000, norma internacional, que tem como objetivo fornecer princípios e diretrizes abrangentes, para auxiliar as organizações em suas análises e avaliações de riscos e com a ISO 9001 que entre suas principais mudanças está o estabelecimento de uma abordagem sistemática do risco.

Para identificação e avaliação de riscos e controles a Entidade emprega a metodologia RCSA – *Risk and Control Self Assessment*, de tal forma que os resultados refletem as percepções dos colaboradores da UnileverPrev em relação aos riscos e controles.

Além disso, a PFM aplica o método ACBP® – Avaliação de Controles Baseada em Padrões®, por meio do qual é oferecido um conjunto 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 a Entidade a oportunidade de comparar suas práticas de controle com padrões de mercado, identificando pontos de melhoria. O detalhamento da metodologia e dos cálculos são apresentados no **anexo 2** deste documento.

2. ESCOPO E CONDUÇÃO DOS TRABALHOS

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

- ⇒ Revisão da lista de processos e dos seus respectivos responsáveis;
- ⇒ Revisão dos critérios de impacto (decisivos e orientadores) e de frequência para avaliação dos riscos;
- ⇒ Definição do dicionário de riscos, a utilização de um dicionário padronizado de riscos é uma forma de assegurar melhores condições para o desenvolvimento e o fortalecimento da cultura de gestão de riscos e de controles nas EFPCs. Desta forma, o dicionário, contempla 7 categorias, 29 tipos de riscos;
- ⇒ Realização do treinamento de gestão de riscos, com a participação dos colaboradores envolvidos na avaliação, com o objetivo de capacitá-los e disseminar a metodologia aplicada no processo de autoavaliação e riscos e controles;
- ⇒ Identificação (eventos), classificação (categorias e tipos) e avaliação (impacto e frequência) de riscos nos processos. Esta etapa foi conduzida pelos gestores responsáveis pelos processos, com o apoio da PFM;
- ⇒ Discussão e análise do resultado da matriz global de riscos originais da UnileverPrev;
- ⇒ Aplicação de controles internos: questionários com base em boas práticas de mercado (matriz de risco residual);
- ⇒ Elaboração e apresentação do relatório de gestão de riscos e controles internos da UnileverPrev e de sugestão de planos de melhorias.

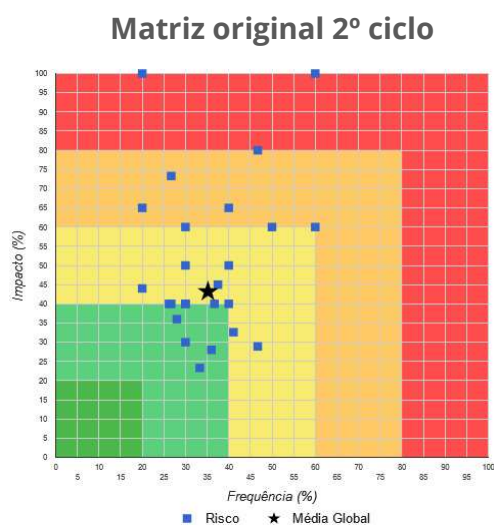
A seguir elencamos o resumo de dados dos trabalhos comparativamente aos dados do último ciclo:

Ciclo	Processos	Riscos identificados	Controles
2º ciclo de autoavaliação de riscos e controles internos - 2024	23	124	49

3. SUMÁRIO EXECUTIVO

Neste item são tratados os resultados consolidados do processo de avaliação de riscos e controles interno, além de identificar os principais pontos que tiveram destaque durante o processo.

A seguir, apresentamos o resultado da autoavaliação de riscos elaborado em conjunto com os colaboradores das áreas da UnileverPrev, por meio de entrevistas realizadas, o qual nos apresenta o resumo dos resultados deste 2º ciclo.



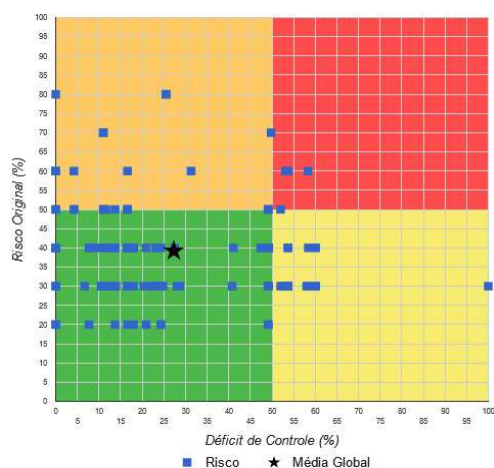
Descrição	Impacto	Frequência	Risco Original	Quadrante da matriz
Média Global Avaliação 2º ciclo	43,2	35,2	39,2	■

Na análise da matriz de riscos originais, a avaliação de impacto e frequência captura a percepção dos colaboradores responsáveis pelos processos, a respeito dos riscos inerentes aos processos da UnileverPrev, sem computar a análise dos controles existentes. Além disso, podemos dizer que os riscos originais estão diretamente relacionados com a natureza dos processos. O uso combinado de impacto e frequência permite que sejam construídos gráficos de quadrantes que oferecem uma rápida visualização comparativa da severidade de diferentes tipos de riscos, considerando seus tamanhos e pesos.

Observamos que a média geral, representada pela estrela, indica um risco original moderado. Em nossa opinião, este valor é condizente com a natureza dos processos executados.

A seguir, apresentamos o resultado da avaliação, representado na matriz residual pelos riscos (eixo Y) e pelos níveis de déficit de controle (eixo X) para os riscos avaliados no escopo do ciclo. O déficit de controle (medida do nível de aderência dos controles da UnileverPrev aos padrões de boas práticas) e, o risco residual que é a média dos percentuais de risco original com os déficits de controle.

Matriz residual 2º ciclo



Descrição	Risco Original	Déficit de Controle	Quadrante da matriz
Média Global Avaliação 2º ciclo	39,2	27,3	■

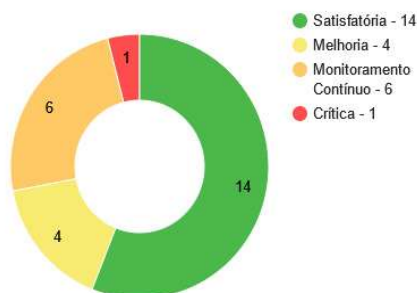
Ao analisarmos a matriz residual, podemos observar que média da Entidade se encontra no quadrante verde do gráfico, o que demonstra boa aderência aos controles aplicados na avaliação.

Além disso, a avaliação demonstrou que 14 controles apresentaram total aderência aos padrões avaliados escopo deste ciclo de autoavaliação, esses representam **29%** dos controles aplicados. Vale ressaltar que o valor de déficit igual a zero não significa risco zero, pois os controles existentes estão sujeitos a falhas.

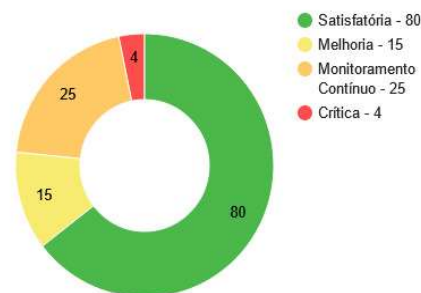
Podemos ressaltar, como fator que contribuiu para esse resultado, a constante busca da UnileverPrev em atender às melhores práticas e o aprimoramento de controles existentes.

Observamos, também, que 56% dos tipos de riscos, após avaliação dos controles, se encontram no quadrante verde da matriz, apresentando níveis satisfatórios de controle para a maioria das exposições de riscos avaliados nesse ciclo.

Tipos de Riscos



Riscos Identificados

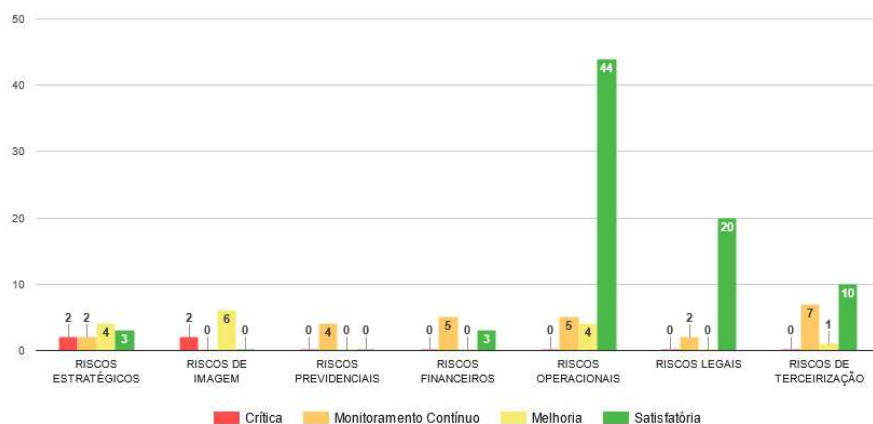


Risco Original (RO) e Déficit de Controle (DC)	Quadrante da matriz
RO < 50 e DC < 50	Satisfatória
RO < 50 e DC ≥ 50	Melhoria
RO ≥ 50 e DC < 50	Monitoramento contínuo
RO ≥ 50 e DC ≥ 50	Crítica

Seis (6) tipos riscos se encontram na área de monitoramento contínuo (laranja), pelo fato de possuir riscos originais relevantes sugerimos que sejam acompanhados. Na análise de riscos identificados aparecem 4 riscos na área crítica da matriz, representado riscos originais altos e com déficit de controle acima de 50%, o que sugere a implementação de controles que mitiguem sua exposição.

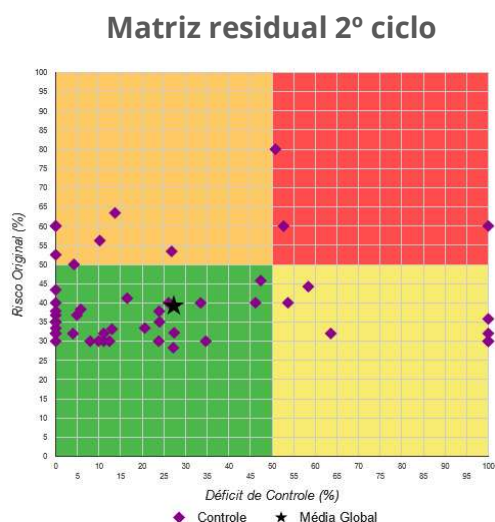
Quanto à categoria de riscos, com base nas informações quantitativas apresentadas no gráfico a seguir, podemos observar que as categorias Operacionais e Legais representam a maior parte dos riscos identificados nos processos. E, considerando a classificação da relevância, os riscos operacionais representam aproximadamente 55% dos riscos do quadrante satisfatório e aproximadamente 20% dos riscos do quadrante monitoramento contínuo.

Riscos por Quadrantes



Na análise no déficit de controles constatamos que a UnileverPrev apresentou um bom nível de aderência aos padrões de controles aplicados no escopo desta avaliação e, que os controles ainda podem ser aprimorados, com base na definição de prioridades e apetite a risco.

Agora, destacando as principais informações sobre os controles avaliados e considerando os resultados da avaliação global dos riscos, observamos o seguinte resultado:



- ⇒ 3 controles identificados na área vermelha do gráfico, e essa condição indica que esse controle mitiga riscos altos e que apresentaram pouca aderência às boas práticas de mercado, sendo eles:
 - Práticas de seleção de investimentos;
 - Práticas de relacionamento com Participantes; e
 - Instruções escritas de gestão de risco de mercado.
- ⇒ Concentração da contribuição em 7 controles, fator esse que pode ser positivo do ponto de vista da definição de ações, pois a implementação de melhorias para esses controles pode reduzir o déficit total da Entidade em até 74%, conforme tabela a seguir:

Descrição	RO*	DC*	CO*	QD*
Instruções escritas de alçadas e competências	35,8	100,0	7,59	■
Práticas de tecnologia da informação	30,0	23,8	2,55	■
Práticas de governança corporativa	45,8	47,4	2,28	■
Padrões institucionais para garantia de conformidade com a LGPD	32,2	27,4	2,26	■
Práticas de planejamento estratégico	44,2	58,4	2,03	■

Descrição	RO*	DC*	CO*	QD*
Práticas de relacionamento com fornecedores e terceiros	41,2	16,5	1,94	■
Instruções escritas de comunicação	40,0	53,7	1,66	■

(*) Legenda: RO = Risco Original DC = Déficit de Controle CO = Contribuição QD = Quadrante

Além disso, 12 controles apresentaram déficit acima de 45%. Três deles encontram-se na área vermelha do gráfico, considerado como ponto de atenção para implementação de melhoria. São eles:

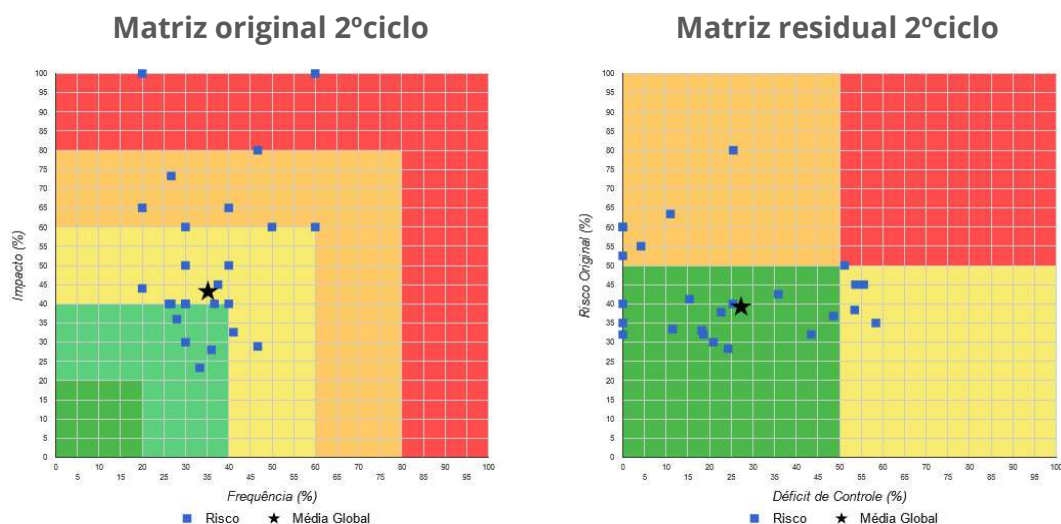
- ⇒ Instruções escritas de alçadas e competências;
- ⇒ Instruções escritas de controle de acesso;
- ⇒ Práticas de gestão do relacionamento com a Patrocinadora;
- ⇒ Práticas de seleção de investimentos;
- ⇒ Programa de Educação Financeira e Previdenciária;
- ⇒ Política de prevenção e combate à fraude;
- ⇒ Práticas de planejamento estratégico;
- ⇒ Instruções escritas de comunicação;
- ⇒ Práticas de relacionamento com Participantes;
- ⇒ Instruções escritas de gestão de risco de mercado;
- ⇒ Práticas de governança corporativa; e
- ⇒ Práticas contábeis.

As sugestões de melhoria estão descritas no item 8. Planos de ação deste relatório.

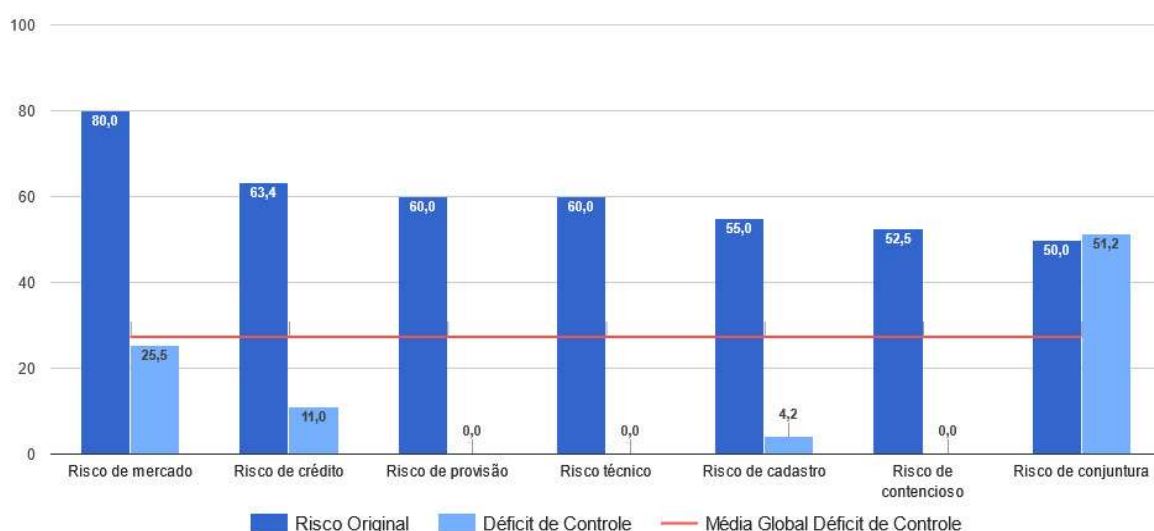
Nos próximos itens deste relatório estão apresentados os resultados detalhados dos riscos, processos, áreas e controles.

4. ANÁLISE DOS RISCOS

Os gráficos abaixo apresentam as médias de impacto e frequência e de déficits de controle com que foram avaliados os riscos nas “n” vezes em que foram identificados nos processos da UnileverPrev.



Na análise a seguir apresentamos os 7 maiores tipos de riscos originais e seus respectivos déficits de controle comparado com a média global da Entidade que é de **27,3%**.



Ao analisar as preocupações dos gestores relacionadas com esses riscos, identificamos:

- ⇒ **Risco de mercado:** A Entidade está exposta a este risco devido as oscilações dos seus investimentos.

- ⇒ **Risco de crédito:** Possibilidade de perda causada pela inadimplência na arrecadação do custo do plano por meio de boleto bancário e por risco de rebaixamento de rating da parcela de crédito privado em carteira.
- ⇒ **Risco de provisão:** Possibilidade de problemas de provisão que podem afetar os planos BD e Assistencial.
- ⇒ **Risco técnico:** Possibilidade de problemas de interpretação nos regulamentos dos planos.
- ⇒ **Risco de cadastro:** Possibilidade de banco de dados com falhas, inconsistências etc. que possam impactar o resultado da Avaliação Atuarial dos planos BD, CD e Assistencial.
- ⇒ **Risco de contencioso:** Possibilidade de ações por questões relacionadas com reclamações do resgate da contribuição da patrocinadora e processos relacionados a mudança do regulamento que trata das questões assistenciais.
- ⇒ **Risco de conjuntura:** Possibilidade de movimentos adversos da economia (local e global) que podem afetar a estratégia definida, alteração na regulamentação do setor que pode gerar despesas não orçadas para o exercício e rebaixamento de rating do Brasil pode reduzir a liquidez.

Com base nessas informações podemos observar que com exceção do risco de conjuntura, os demais riscos apresentaram um bom nível de aderência às boas práticas de controle. Os riscos com maior valor original devem ser o foco da gestão, pois esses devem possuir os melhores controles com objetivo de mitigar ou reduzir o valor de perdas relevantes. As sugestões de melhorias, que serão tratadas no item 8 deste relatório.

A tabela a seguir demonstra o detalhamento de todos os riscos avaliados, ordenados por déficit de controle, onde **I** - significa impacto, **F** - frequência, **RO** - risco original, **DC** - déficit de controle e **QD** - quadrante. Dessa forma, podemos analisar os resultados individuais dos riscos identificados na avaliação.

Descrição	I*	F*	RO*	DC*	QD*
Risco de planejamento	40,0	30,0	35,0	58,4	■
Risco de execução das diretrizes estratégicas	50,0	40,0	45,0	55,6	■
Risco de publicidade negativa	60,0	30,0	45,0	53,7	■
Risco de divulgação de informações	40,0	36,7	38,4	53,5	■
Risco de conjuntura	73,3	26,7	50,0	51,2	■
Risco de falha humana	32,6	41,1	36,8	48,6	■

Descrição	I*	F*	RO*	DC*	QD*
Risco de fraude	44,0	20,0	32,0	43,5	■
Risco de governança	65,0	20,0	42,5	35,9	■
Risco de mercado	100,0	60,0	80,0	25,5	■
Risco de Patrocinador	40,0	40,0	40,0	25,4	■
Risco de infraestrutura	23,3	33,3	28,3	24,3	■
Risco de processos	28,9	46,7	37,8	22,7	■
Risco de sistemas	30,0	30,0	30,0	20,9	■
Risco de segurança da informação	36,0	28,0	32,0	18,6	■
Risco de conformidade legal	40,0	26,2	33,1	18,2	■
Risco de qualidade	45,0	37,5	41,2	15,4	■
Risco de liquidez	40,0	26,7	33,4	11,5	■
Risco de crédito	80,0	46,7	63,4	11,0	■
Risco de cadastro	60,0	50,0	55,0	4,2	■
Risco contratual	40,0	30,0	35,0	0,0	■
Risco de contencioso	65,0	40,0	52,5	0,0	■
Risco de documentação	28,0	36,0	32,0	0,0	■
Risco de eventos externos ou catástrofes	50,0	30,0	40,0	0,0	■
Risco de provisão	100,0	20,0	60,0	0,0	■
Risco técnico	60,0	60,0	60,0	0,0	■
Média Global	43,2	35,2	39,2	27,3	■

Na análise dos resultados, podemos destacar os 5 tipos de riscos que apresentam déficit acima de 50%:

Descrição	DC*	QD*
Risco de planejamento	58,4	■
Risco de execução das diretrizes estratégicas	55,6	■
Risco de publicidade negativa	53,7	■
Risco de divulgação de informações	53,5	■
Risco de conjuntura	51,2	■

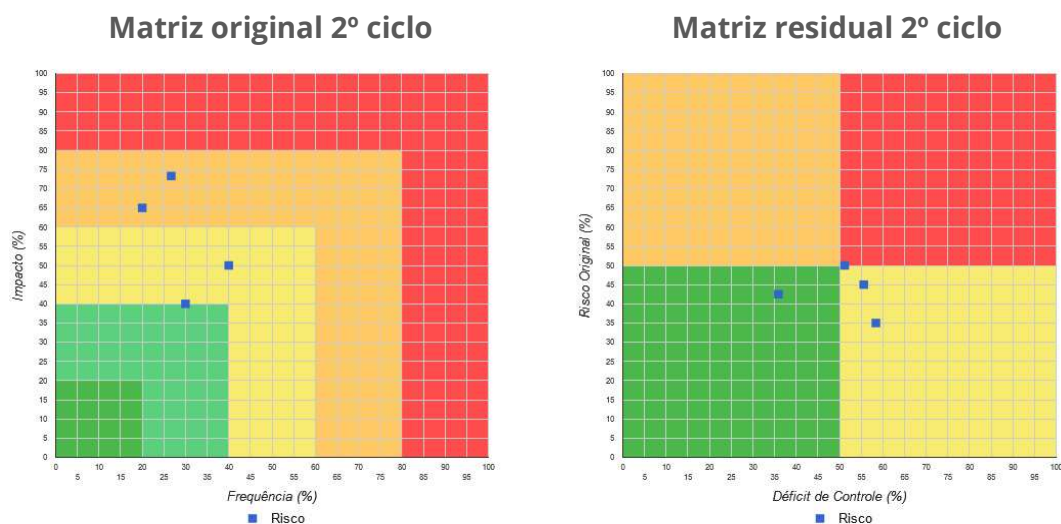
A análise desses riscos deverá ser combinada com a análise de controles descrita no item 7 e as sugestões de melhorias contempladas no item 8 deste relatório.

Além dos riscos acima destacados, a categoria de risco estratégico requer a análise segregada por sua relevância como um todo na Entidade. Assim como, as categorias de riscos financeiros, riscos previdenciais, por estes estarem diretamente relacionadas ao objetivo principal da Entidade. Além disso, fizemos um capítulo específico para tratar dos riscos relacionados a não conformidade com a lei geral de proteção de dados.

A seguir apresentamos uma análise individual dos riscos destas categorias.

4.1 Riscos Estratégicos

Na análise da categoria de riscos estratégicos foi considerado os tipos de riscos de conjuntura, execução das diretrizes estratégicas, governança e planejamento, representados nas matrizes e tabela a seguir.



Descrição	I*	F*	RO*	DC*	QD*
Risco de planejamento	40,0	30,0	35,0	58,4	■
Risco de execução das diretrizes estratégicas	50,0	40,0	45,0	55,6	■
Risco de conjuntura	73,3	26,7	50,0	51,2	■
Risco de governança	65,0	20,0	42,5	35,9	■

(*) Legenda: I = Impacto F = Frequência RO = Risco Original DC = Déficit de Controle QD = Quadrante da matriz

Os riscos estratégicos, são associados à tomada de decisão pela alta direção e podem trazer uma perda de valor econômico relevante para a Entidade. Analisando os gráficos e a tabela acima, podemos observar que os riscos de execução das diretrizes estratégicas e de conjuntura são os maiores riscos originais desta categoria, por estarem relacionados às possíveis estratégias a serem implementadas na UnileverPrev e aos aspectos políticos, econômicos e regulatórios do país que podem afetar a execução destas estratégias.

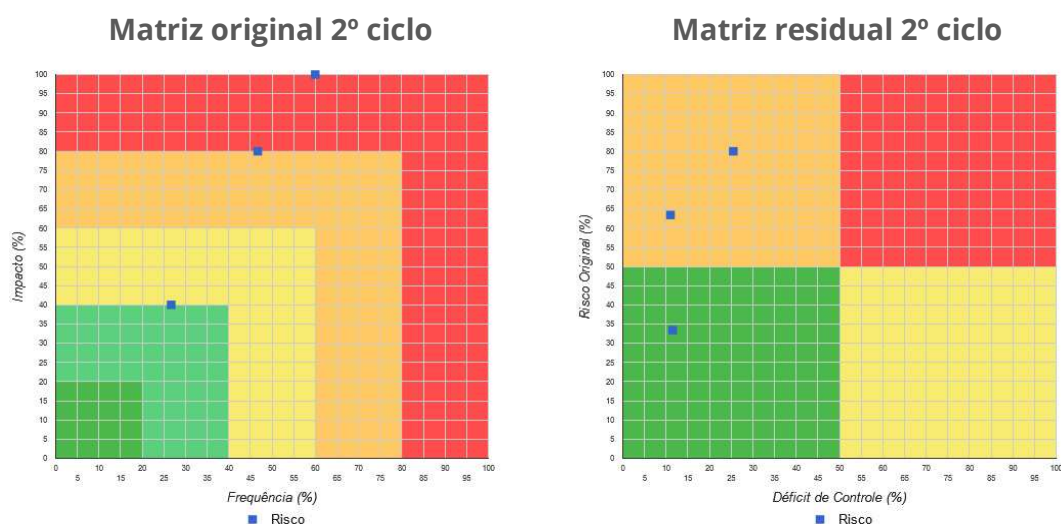
Ao analisarmos as principais preocupações dos gestores, relativas a estes riscos, podemos citar: possibilidade de falha na implantação de novos projetos definidos em planejamento estratégico ou não operacionalizar os investimentos conforme planejado; Movimentos adversos da economia (local e global) podem afetar a estratégia definida para o ALM da entidade, alteração da regulamentação do setor

pode gerar despesas não orçadas e rebaixamento de rating no Brasil pode gerar dificuldades conjunturais.

No que se refere ao déficit de controle dessa categoria, observamos que com exceção do risco de governança, os 3 demais riscos possuem déficit acima de 50%.

4.2 Riscos Financeiros

Na análise da categoria de riscos financeiros, foram considerados os tipos de riscos de crédito, mercado e liquidez, representados nas matrizes e tabela a seguir.



Descrição	I*	F*	RO*	DC*	QD*
Risco de mercado	100,0	60,0	80,0	25,5	■
Risco de liquidez	40,0	26,7	33,4	11,5	■
Risco de crédito	80,0	46,7	63,4	11,0	■

(*) Legenda: I = Impacto F = Frequência RO = Risco Original DC = Déficit de Controle QD = Quadrante da matriz

Com base nos dados acima, do ponto de vista original, podemos observar que o risco de mercado está com o maior valor original da categoria, isso se deve ao fato de estar relacionado com as mudanças no mercado financeiro e conjunturais.

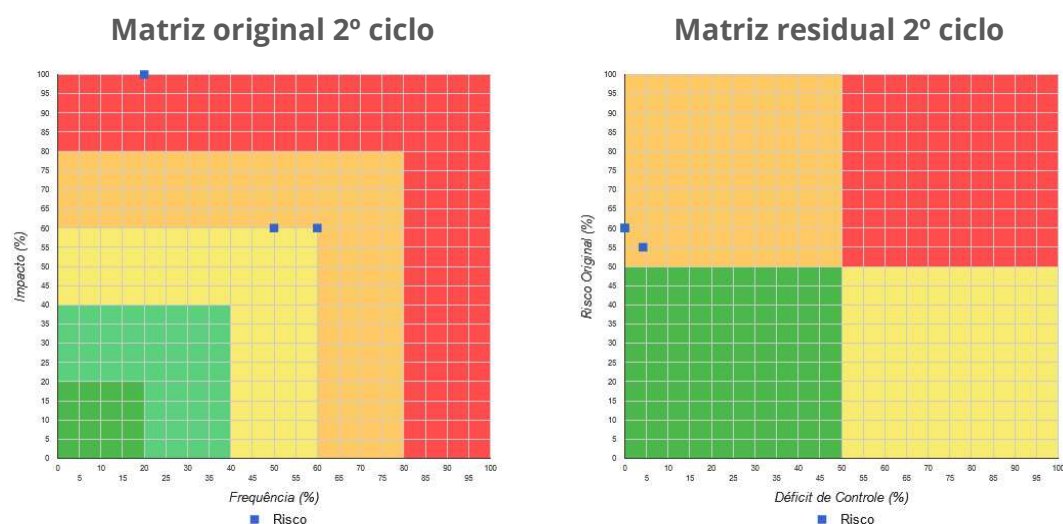
Vale destacar que os riscos originais dessa categoria, em média, são considerados altos e com valor acima da média dos riscos originais da UnileverPrev (39,2%), em razão das características dos processos associados e, portanto, precisam ser continuamente monitorados.

Na análise do déficit de controle, de maneira geral, podemos constatar que a UnileverPrev apresentou um bom nível de aderência às boas práticas de controles,

com uma aderência de, aproximadamente, 89% dos controles avaliados para os riscos de liquidez e crédito e para o risco de mercado, maior valor original, aderência de aproximadamente 75%. Esse resultado é esperado porque, para esses riscos, existem diversos controles que são exigidos pelo órgão regulador e que estão incorporados nas boas práticas avaliadas.

4.3 Riscos Previdenciais

Na análise da categoria de riscos previdenciais, foi considerado os tipos de riscos de cadastro, de provisão e técnico, representados nas matrizes e tabela a seguir.



Descrição	I*	F*	RO*	DC*	QD*
Risco de cadastro	60,0	50,0	55,0	4,2	■
Risco de provisão	100,0	20,0	60,0	0,0	■
Risco técnico	60,0	60,0	60,0	0,0	■

(*) Legenda: I = Impacto F = Frequência RO = Risco Original DC = Déficit de Controle QD = Quadrante da matriz

Os riscos da categoria previdenciais normalmente possuem um valor de risco original de médio a alto, o que indica que estes devem ser continuamente monitorados. Na UnileverPrev esses riscos têm praticamente 95% de conformidade com os requisitos de controles avaliados neste ciclo. Assim, para esse risco, sugerimos que a Entidade monitore os controles para que estes estejam sempre adequados.

4.4 Riscos relacionados a Lei Geral de Proteção de Dados

Neste ciclo foi consolidado com uma avaliação específica sobre os riscos relacionados a LGPD, que foram classificados em risco operacional de Segurança da Informação e em risco legal de Conformidade Legal.

Esses riscos foram descritos da seguinte forma:

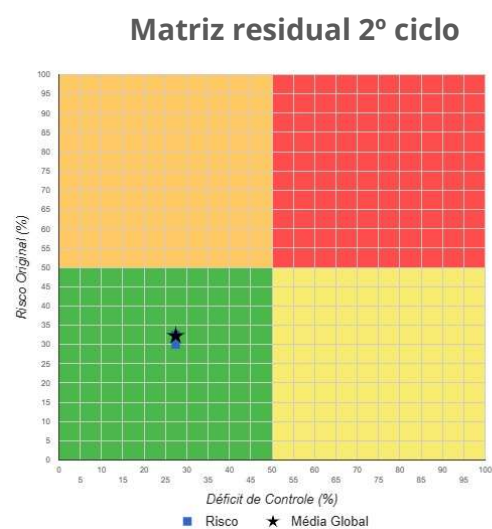
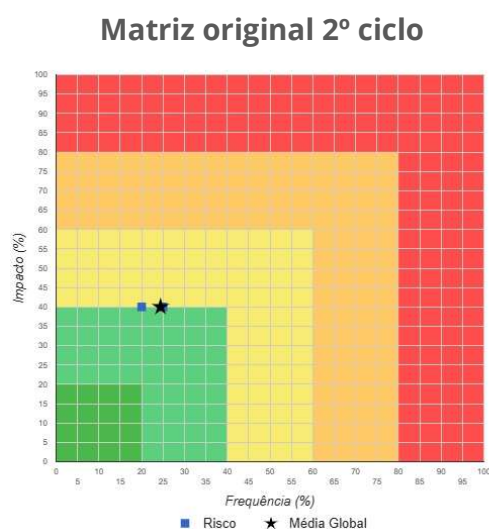
Risco de conformidade legal:

- ✓ Possibilidade de não atender o prazo de 30 dias da legislação.
- ✓ O risco de não cumprir as regras do regulamento do plano no processo da arrecadação;
- ✓ Possibilidade de perda de prazo na entrega do planejamento;
- ✓ Possibilidade de perda prazo no cumprimento das obrigações de LGPD;
- ✓ Risco de interpretação quanto ao cumprimento de uma obrigação legal por parte do terceiro;
- ✓ Possibilidade de perda de prazo legal de impostos e taxas;
- ✓ Possibilidade de não entregar as obrigatoriedades dentro do prazo legal;
- ✓ Possibilidade de inobservância dos aspectos de legislações de previdência privada.

Risco de segurança da informação:

- ✓ Possibilidade de perda decorrente de quebra de confidencialidade, falta de disponibilidade, ausência de integridade, etc.

Quando observamos o resultado somente desses eventos acima temos a seguinte matriz de risco, apresentada a seguir, onde podemos observar que em relação a LGPD a UnileverPrev entende que os seus riscos estão com alta aderência aos controles avaliados.



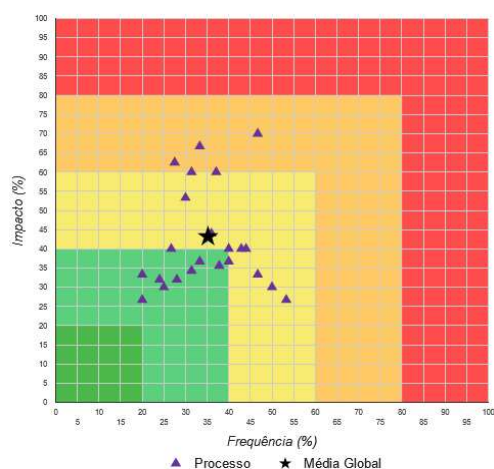
Descrição	I*	F*	RO*	DC*	QD*
Risco de conformidade legal	40,0	25,0	32,5	27,4	■
Risco de segurança da informação	40,0	20,0	30,0	27,4	■

(*) Legenda: I = Impacto F = Frequência RO = Risco Original DC = Déficit de Controle QD = Quadrante da matriz

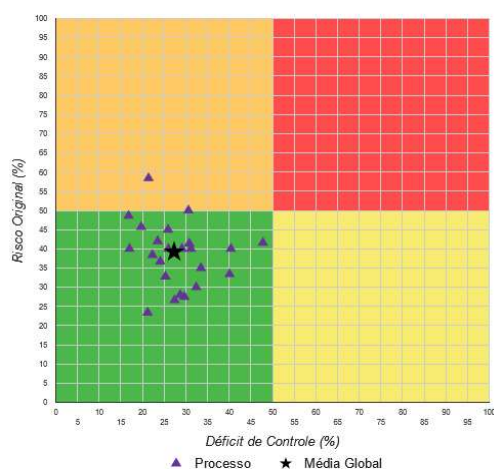
Esses riscos listados acima foram considerados no decorrer deste relatório em conjunto com os demais riscos classificados no mesmo tipo.

5. ANÁLISE DOS PROCESSOS

Matriz original 2º ciclo



Matriz residual 2º ciclo

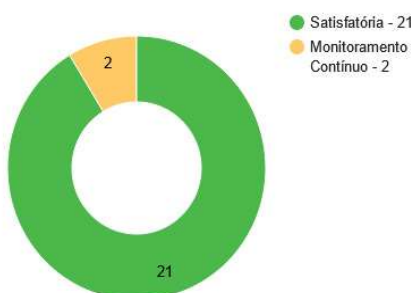


Na análise do resultado da matriz de risco original podemos observar a dispersão na média dos processos, isso se deve à relevância dos pesos do impacto e à frequência que cada um deles tem, de modo geral verificamos uma maior concentração dos processos na faixa verde clara e amarela, com somente alguns na área laranja.

Já na visão da matriz do risco residual, podemos observar que há uma concentração da média dos processos próxima à média da Entidade e que nenhum deles apresenta um nível elevado de déficit de controle, e todos estão localizados na área verde do gráfico.

Quando analisados os processos, após a aplicação dos controles, podemos declarar que a UnileverPrev apresentou uma concentração de 91% dos seus processos no quadrante verde (satisfatório), o que nos demonstra a existência de controles em boa parte dos processos, conforme representado gráfico abaixo:

Processos



Risco Original (RO) e Déficit de Controle (DC)	Quadrante da matriz
RO < 50 e DC < 50	Satisfatória
RO < 50 e DC >= 50	Melhoria
RO >= 50 e DC < 50	Monitoramento contínuo
RO >= 50 e DC >= 50	Crítica

Quando analisados os processos, utilizando como métrica o déficit de controle, pode-se destacar aqueles que apresentaram déficit acima de 30%, utilizando-se como métrica o valor da média global que é de 27,3%, esses representam, aproximadamente, 35% do total avaliado no escopo deste ciclo. Ressaltamos que esse corte é meramente em razão de melhor visualização no relatório e pode ser alterado à medida que exista a necessidade de outro posicionamento de apetite a riscos por parte da UnileverPrev.

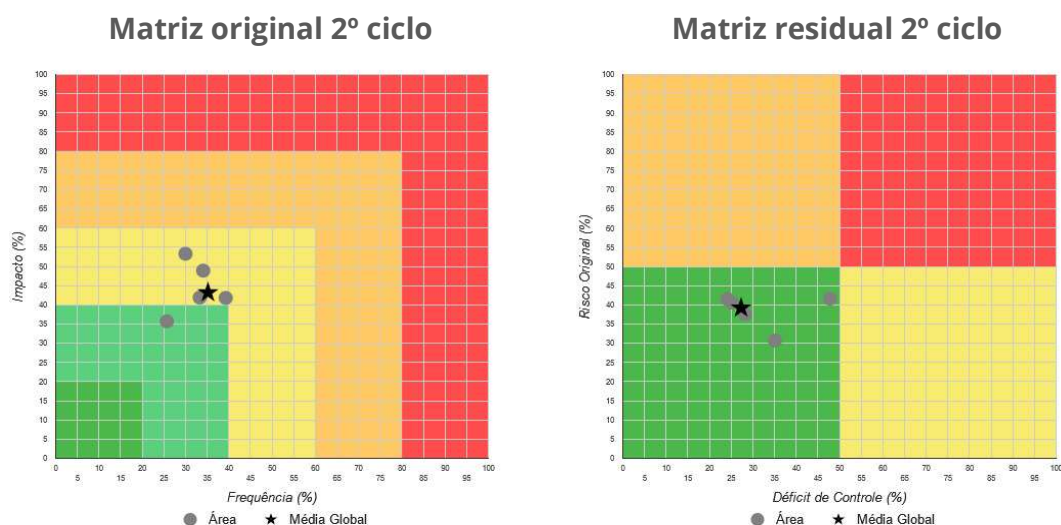
Descrição	I*	F*	RO*	DC*	QD*
Planejamento Estratégico	53,3	30,0	41,6	47,8	■
Relacionamento e comunicação com o participante	33,3	46,7	40,0	40,4	■
Orçamento	40,0	26,7	33,4	40,1	■
Contabilidade	36,7	33,3	35,0	33,5	■
Administrativo	32,0	28,0	30,0	32,4	■
Revisão de manuais, política e procedimentos	26,7	53,3	40,0	31,2	■
Opções e Institutos	40,0	42,9	41,4	30,8	■
Jurídico	66,7	33,3	50,0	30,6	■

(*) Legenda: I = Impacto F = Frequência RO = Risco Original DC = Déficit de Controle QD = Quadrante da matriz

Ao analisarmos a tabela acima observamos que os processos que apresentaram os maiores déficits, estão relacionados aos processos de Planejamento Estratégico, Relacionamento e comunicação com o participante e Orçamento. As sugestões de melhoria se necessárias estarão contempladas no item 8 deste relatório.

A tabela com todos os processos analisados na autoavaliação encontra-se no **anexo 1** deste relatório.

6. ANÁLISE DAS ÁREAS



Na análise dos resultados da matriz de risco original e matriz de risco residual, na visão por área, podemos observar que os riscos são medianos e que possuem na média mais de 50% de conformidade com os padrões avaliados.

A tabela a seguir demonstra as áreas da UnileverPrev avaliadas neste ciclo de autoavaliação, ordenado por ordem alfabética:

Descrição	I*	F*	RO*	DC*	QD*
Contabilidade	41,9	33,3	37,6	28,2	■
Coordenador de Benefícios	41,8	39,3	40,6	25,1	■
Gerência UnileverPrev	53,3	30,0	41,6	47,8	■
Investimentos	48,9	34,1	41,5	24,1	■
Tesouraria	35,7	25,7	30,7	35,1	■

(*) Legenda: I = Impacto F = Frequência RO = Risco Original DC = Déficit de Controle QD = Quadrante da matriz

Na análise das 2 áreas Gerência UnileverPrev e Tesouraria que apresentaram maior valor de déficit de controle constatamos que foram os riscos estratégicos que contribuíram para estes valores, risco de planejamento, conjuntura e execução das diretrizes estratégicas.

A seguir, detalhamos as áreas e os respectivos processos com maior valor de déficit de controle em cada uma delas:

- ⇒ **Gerência UnileverPrev:** destaque para o processo de “Planejamento Estratégico”; e
- ⇒ **Tesouraria:** destaque para o processo “Orçamento”.

Observamos que os 2 processos destacados que apresentaram maiores déficits na visão por área aparecem como destaque **no item 5 - Análise por processo**. Assim, é importante que a Diretoria da UnileverPrev avalie a implementação de planos de ação, por meio das ações de melhorias sugeridas, a fim de diminuir o déficit de controle global da Entidade.

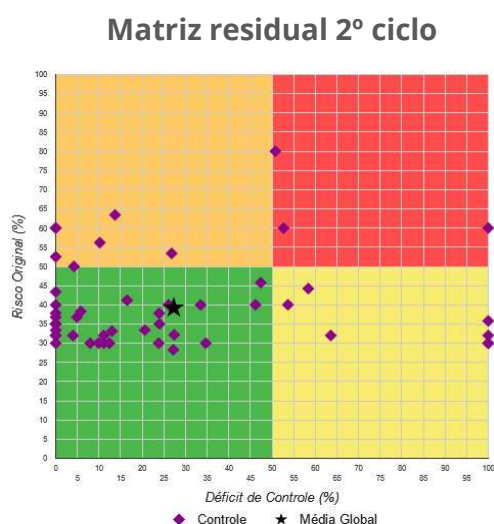
Os riscos de cada área estão detalhados no sistema Unio.

7. ESTUDO DOS CONTROLES

Neste capítulo são apresentados os déficits de cada controle avaliado, com a indicação da contribuição de cada um deles para déficit total apurado. Nos gráficos e tabela a seguir, apresentamos a relação dos controles avaliados. A contribuição de cada controle mostra a parcela de mitigação dos riscos aos quais a UnileverPrev está exposta.

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. Ressaltando a importância da avaliação e das informações para tomada de decisão de nível de risco e priorização de ações.

No gráfico e tabela a seguir, apresentamos a visão global dos controles avaliados.



Ao observarmos as informações do gráfico, podemos constatar, de modo geral, que embora a UnileverPrev tenha alcançado um bom nível de controle, ainda há oportunidade de implementação de ações de melhorias, principalmente dos controles que estão no quadrante vermelho do gráfico.

A seguir, listamos os controles avaliados neste ciclo de avaliação, em ordem decrescente de déficit de controle, assim podemos observar a **contribuição** da parcela do déficit geral da Entidade (27,3%) que se deve, especificamente, a cada controle.

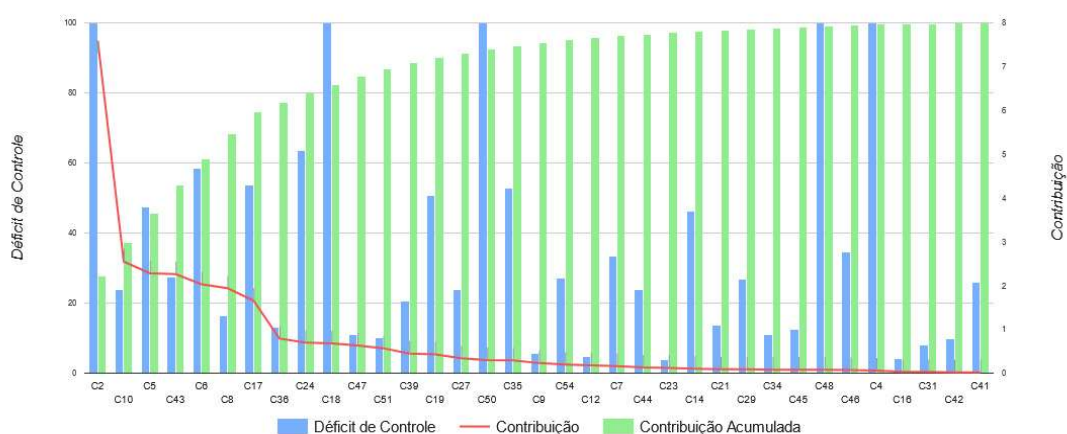
Descrição	RO*	DC*	QD*	CO*
Instruções escritas de alçadas e competências	35,8	100,0	■	7,59
Instruções escritas de controle de acesso	32,0	100,0	■	0,68
Práticas de gestão do relacionamento com a Patrocinadora	30,0	100,0	■	0,06
Práticas de seleção de investimentos	60,0	100,0	■	0,08
Programa de Educação Financeira e Previdenciária	30,0	100,0	■	0,30
Política de prevenção e combate à fraude	32,0	63,6	■	0,70
Práticas de planejamento estratégico	44,2	58,4	■	2,03
Instruções escritas de comunicação	40,0	53,7	■	1,66
Práticas de relacionamento com Participantes	60,0	52,7	■	0,29
Instruções escritas de gestão de risco de mercado	80,0	50,8	■	0,43
Práticas de governança corporativa	45,8	47,4	■	2,28
Práticas contábeis	40,0	46,2	■	0,10
Práticas de prevenção à lavagem de dinheiro	30,0	34,7	■	0,07
Práticas de gestão de caixa	40,0	33,5	■	0,16
Padrões institucionais para garantia de conformidade com a LGPD	32,2	27,4	■	2,26
Práticas de Infraestrutura	28,3	27,2	■	0,20
Práticas de gestão estratégica	53,4	26,8	■	0,09
Práticas de gestão de prestadores de serviços	40,0	26,1	■	0,02
Práticas de governança dos investimentos	35,0	24,0	■	0,13
Práticas de gestão de processos	37,8	23,9	■	0,34
Práticas de tecnologia da informação	30,0	23,8	■	2,55
Questionário Sobre Lei Anticorrupção	33,4	20,6	■	0,45
Práticas de relacionamento com fornecedores e terceiros	41,2	16,5	■	1,94
Práticas de gestão de crédito	63,4	13,7	■	0,09
Práticas de garantia de conformidade externa	33,1	13,0	■	0,79
Práticas de monitoramento de investimentos	30,0	12,4	■	0,08
Práticas de conformidade externa - Investimentos	30,0	11,1	■	0,08
Práticas de segurança da Informação	32,0	11,1	■	0,63
Política de investimentos	56,2	10,2	■	0,57
Instruções para seleção e avaliação de agentes financeiros	30,0	9,9	■	0,02
Práticas de gestão de sistemas	30,0	8,0	■	0,03
Práticas de relacionamento com gestores e custodiantes de investimentos	38,3	5,8	■	0,23
Práticas de gestão de Pessoas	36,8	4,9	■	0,18
Instruções escritas de cadastro	50,0	4,2	■	0,03

Descrição	RO*	DC*	QD*	CO*
Instruções escritas de segurança da informação	32,0	4,0	■	0,12
Código de Ética	32,0	0,0	■	0,00
Instruções escritas de gestão de Pessoas	36,8	0,0	■	0,00
Instruções escritas de governança de investimento	43,4	0,0	■	0,00
Instruções escritas de provisionamento atuarial	60,0	0,0	■	0,00
Plano de continuidade de negócios	40,0	0,0	■	0,00
Práticas de conformidade externa - Controles e Riscos	30,0	0,0	■	0,00
Práticas de garantia de conformidade	37,8	0,0	■	0,00
Práticas de gestão atuarial	60,0	0,0	■	0,00
Práticas de gestão de contencioso	52,5	0,0	■	0,00
Práticas de gestão de contratos	35,0	0,0	■	0,00
Práticas de gestão de documentos	32,0	0,0	■	0,00
Práticas de gestão de liquidez	33,4	0,0	■	0,00
Práticas de gestão tributária	35,0	0,0	■	0,00
Práticas de planejamento e orçamento	35,0	0,0	■	0,00
Média Global	39,2	27,3	■	27,26

(*) Legenda: RO = Risco Original DC = Déficit de Controle QD = Quadrante da matriz CO = Contribuição

O resultado do estudo de controles demonstra que 65% do total de 49 controles avaliados está no quadrante verde (satisfatório) e 14% está no quadrante laranja (monitoramento contínuo), devido ao valor de risco original. Além disso temos 3 controles no quadrante vermelho (crítico) e esses devem ser priorizados.

No gráfico abaixo, 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 UnileverPrev. Maior contribuição significa que a implementação de ações de melhorias em determinados controles representará impacto mais significativo na redução da média global da Entidade.



Neste ciclo foram avaliados **49 controles** e na análise de cada um deles podemos destacar:

⇒ **Controles com total aderência aos padrões adotados neste ciclo de avaliação**

A avaliação demonstrou 14 controles nessa classificação, o que significa que, para estes controles, a UnileverPrev declara a existência de todos os requisitos de boas práticas utilizados no escopo deste ciclo de avaliação, além disso, representam, aproximadamente, **29%** do total de controles avaliados. Vale ressaltar que o valor de déficit igual a zero não significa risco zero, pois os controles existentes estão sujeitos a falhas.

O processo utilizado facilita a identificação de gaps de controle e permite que a UnileverPrev possa coletar evidências dos controles, para uma futura certificação ou análise de auditoria.

⇒ **Controles prioritários para redução do déficit**

A avaliação demonstrou que há concentração do déficit nos controles abaixo e estes representam, aproximadamente, **74%** do déficit total da UnileverPrev, fator este que pode ser positivo do ponto de vista da definição de ações corretivas.

Id	Descrição	DC*	CO*
C2	Instruções escritas de alçadas e competências	100,0	7,59
C10	Práticas de tecnologia da informação	23,8	2,55
C5	Práticas de governança corporativa	47,4	2,28
C43	Padrões institucionais para garantia de conformidade com a LGPD	27,4	2,26

Id	Descrição	DC*	CO*
C6	Práticas de planejamento estratégico	58,4	2,03
C8	Práticas de relacionamento com fornecedores e terceiros	16,5	1,94
C17	Instruções escritas de comunicação	53,7	1,66

(*) Legenda: DC = Déficit de Controle CO = Contribuição

⇒ Controles sem aderência aos padrões adotados neste ciclo de avaliação

Identificamos os controles abaixo, nesta condição, isto significa que a UnileverPrev não possui, ainda formalizadas, algumas políticas ou instruções escritas e, desta forma, estes pontos evidenciados podem ser objeto de plano de ação prioritário. Esses controles representam 10% dos controles avaliados no escopo desta avaliação, sendo eles:

Descrição	RO*	DC*	QD*	CO*
Instruções escritas de alçadas e competências	35,8	100,0	■	7,59
Instruções escritas de controle de acesso	32,0	100,0	■	0,68
Práticas de gestão do relacionamento com a Patrocinadora	30,0	100,0	■	0,06
Práticas de seleção de investimentos	60,0	100,0	■	0,08
Programa de Educação Financeira e Previdenciária	30,0	100,0	■	0,30

(*) Legenda: RO = Risco Original DC = Déficit de Controle QD = Quadrante da matriz CO = Contribuição

O controle destacado em negrito aparece na análise dos controles com maior contribuição.

⇒ Controles na área crítica

Os controles abaixo foram identificados no quadrante vermelho do gráfico, sendo que 1 deles (destacados em negrito) já foram apontados com déficit de 100%, portanto, precisam ser aprimorados por meio da implementação de planos de ação.

Descrição	RO*	DC*	QD*	CO*
Práticas de seleção de investimentos	60,0	100,0	■	0,08
Práticas de relacionamento com Participantes	60,0	52,7	■	0,29
Instruções escritas de gestão de risco de mercado	80,0	50,8	■	0,43

(*) Legenda: RO = Risco Original DC = Déficit de Controle QD = Quadrante da matriz CO = Contribuição

⇒ Controles para as maiores exposições dos processos e áreas

Identificamos que para mitigar os riscos dos processos e áreas da Unileverprev os controles destacados são suficientes.

8. PLANOS DE AÇÃO

Nosso objetivo neste tópico é proporcionar melhores condições para a identificação de controles que otimizem o processo de redução do déficit geral da UnileverPrev.

Para a definição dos planos por parte da Entidade, nossa contribuição consiste na identificação das ações otimizadoras para a mitigação dos riscos. É importante ressaltar, entretanto, que nossa avaliação é feita a partir das informações colhidas no ciclo de autoavaliação e, assim, não aborda aspectos como disponibilidade orçamentária, tamanho da equipe, limitações de infraestrutura e sistemas etc., que também podem ser importantes para o posicionamento da UnileverPrev. Além disso, a decisão da Entidade deve considerar seu apetite para os riscos residuais.

Ressaltamos que a lista completa dos controles que podem ser objeto de ações de melhoria está disponível nos relatórios do sistema Unio.

Considerando esse contexto e tendo em vista as características dos processos, unidades, riscos e controles, sugerimos ações de melhorias nos seguintes controles:

⇒ **Controles do quadrante vermelho:**

- Práticas de seleção de investimentos;
- Instruções escritas de gestão de risco de mercado; e
- Práticas de relacionamento com Participantes.

⇒ **Controles com maior contribuição:**

- Instruções escritas de alçadas e competências;
- Práticas de governança corporativa;
- Padrões institucionais para garantia de conformidade com a LGPD;
- Práticas de planejamento estratégico; e
- Instruções escritas de comunicação.

⇒ **Controle relacionado ao processo Relacionamento e comunicação com o participante**

- Programa de Educação Financeira e Previdenciária;

Controle	Ação
Práticas de seleção de investimentos	Estabelecer relatórios e evidências que demonstrem que as operações realizadas pelos gestores estão devidamente acompanhadas e os riscos estão sob controle. Esta ação impacta principalmente o risco: de execução das diretrizes estratégicas.

Controle	Ação
Instruções escritas de gestão de risco de mercado	Avaliar se a formalização da metodologia para a marcação a mercado dos investimentos está formalizada, foi informado que segue metodologia do Custodiante, a alta administração deve analisar se essa informação é suficiente. Verificar se o controle que cita sobre o processo de auditoria dos Fundos e Posição Patrimonial de auditoria da Entidade está documentado e se existem evidências claras da execução deste controle. Avaliar se a metodologia para cálculo e estimativa de risco de mercado por segmento está devidamente formalizada. Analisar se atualmente os controles estão evidenciados e são monitorados com periodicidade adequada pela EFPC. Esta ação impacta principalmente o risco de mercado.
Práticas de relacionamento com Participantes	Estabelecer um processo para registro e monitoramento dos atendimentos: tempo, qualidade, principais dúvidas, histórico, gravações entre outras questões para facilitar o rastreamento das informações. Esta ação impacta principalmente o risco: de divulgação de informações.
Instruções escritas de alçadas e competências	Definir normativo que trate sobre as alçadas e competências da UnileverPrev sobre as decisões financeiras e não financeiras. Esta ação impacta principalmente os riscos: de falha humana e fraude.
Práticas de governança corporativa	Analisar a possibilidade de alterar a rotina de reuniões, ampliando o número de vezes que o Conselho Deliberativo se reúne. Estabelecer procedimentos para revisão das informações contábeis por parte dos conselhos deliberativo e fiscal. Estabelecer / documentar regras para evitar conflitos de interesses. Instituir regras para a substituição rápida de membros dos órgãos de governança que se afastem de seus cargos e avaliar a necessidade de elaborar manual de governança (ou normativo equivalente) . Esta ação impacta principalmente os riscos: de conjuntura e governança.

Controle	Ação
Padrões institucionais para garantia de conformidade com a LGPD	Avaliar se os processos e terceiros que tratam dos dados pessoais estão devidamente protegidos. Avaliar contratos, analisar fluxo de informações e normativos internos que explicitam os cuidados com a questão de proteção de dados. Esta ação impacta principalmente os riscos: de conformidade legal e segurança da informação.
Práticas de planejamento estratégico	Estruturar um processo de planejamento estratégico, com no mínimo a formalização das diretrizes estratégicas, definição de metas, objetivos, análise das ameaças e riscos vinculados as estratégias definidas. Identificar informações do mercado que podem impactar a estratégia da EFPC e desenvolver alternativas de monitoramento das conjunturas de mercado e do planejamento definido. Monitorar o nível de adesão dos participantes e desenvolver ações de ampliação e/ou aumento de arrecadação. Esta ação impacta principalmente os riscos: conjuntura, planejamento e execução das diretrizes estratégicas.
Instruções escritas de comunicação	Desenvolver instruções escritas que tratem de comunicação e instituem processo formal, responsabilidades, regras para aprovação das divulgações e comunicações, diretrizes para a comunicação interna e externa para os diferentes públicos de interesse, entre outras. Esta ação impacta principalmente os riscos de divulgação da informação e publicidade negativa.
Programa de Educação Financeira e Previdenciária	Desenvolver um Programa de Educação Financeira e Previdenciária, com definição de responsabilidades, canal de comunicação específico, controle das ações, metas e indicadores, ações de acordo com o público-alvo. Esta ação impacta principalmente o risco de processos.

Além desses pontos, destacamos no item 7, estudo de controles, desta forma sugerimos que a Entidade avalie a implementação de melhorias para os controles:

- ✓ Instruções escritas de controle de acesso;
- ✓ Práticas de gestão do relacionamento com a Patrocinadora;
- ✓ Práticas de tecnologia da informação;
- ✓ Práticas de relacionamento com fornecedores e terceiros.

Importante ressaltar que os controles acima sugeridos reduzem as exposições dos riscos residuais e os maiores déficits de controles destacados nos riscos, processos e análise detalhada de áreas.

Assim, em nossa opinião, as ações sugeridas devem ser objeto de análise da Diretoria Executiva da UnileverPrev, para elaboração de planos de ação que deverão ser detalhados e acompanhados até o início do próximo ciclo de avaliação.

9. CONCLUSÃO

Destacam-se no 2º ciclo de avaliação:

- ⇒ Déficit de controle abaixo de 50%, maioria dos riscos, processos e áreas apresentados no quadrante verde, somente um risco na área crítica;
- ⇒ A avaliação contemplou uma análise inicial sobre a LGPD, porém requer atualização, principalmente com o aumento da exposição percebida no mercado, no que diz respeito aos ataques cibernéticos.
- ⇒ Há necessidade de aprimoramento em alguns controles, conforme destacamos no item 7 e detalhamos os planos que são prioritários no item 8;
- ⇒ É fundamental a Entidade instituir regra formal sobre o processo contínuo de avaliação de riscos e controles internos, para garantir que a cada 2 anos sua matriz esteja atualizada;
- ⇒ Os resultados apresentados devem ser analisados pelos gestores e diretores estabelecendo a priorização para o desenvolvimento dos planos de ação.

Em termos comparativos com o mercado e de procedimentos para conformidade com a Resolução CGPC nº 13, entendendo-se a gestão de riscos como um processo de contínuas melhorias.

A UnileverPrev deve manter os processos de avaliação buscando a mitigação dos riscos que afetam suas atividades. Essas avaliações e dispositivos de acompanhamento constantes elevarão o nível de aderência do ambiente de controles da organização ao padrão de melhores práticas.

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

ANEXO 1 – PROCESSOS

Descrição	RO*	DC*	QD*
Planejamento Estratégico	41,6	47,8	■
Relacionamento e comunicação com o participante	40,0	40,4	■
Orçamento	33,4	40,1	■
Contabilidade	35,0	33,5	■
Administrativo	30,0	32,4	■
Revisão de manuais, política e procedimentos	40,0	31,2	■
Opções e Institutos	41,4	30,8	■
Jurídico	50,0	30,6	■
Obrigações acessórias (Demonstrativo de investimentos - DI)	27,5	29,7	■
Obrigações legais e acessórias	40,0	29,1	■
Avaliação e Seleção de Gestores	28,0	28,7	■
Gestão de Riscos e Controles Internos	26,6	27,4	■
Obrigações acessórias - (DPREV/Informe de Rendimentos / COAF)	40,0	26,0	■
Planejamento dos Investimentos	45,0	25,9	■
Tesouraria	32,8	25,3	■
Atendimento ao participante	36,7	24,1	■
Cadastro	42,0	23,5	■
Arrecadação e Controle das contribuições	38,4	22,3	■
Gestão de investimentos	58,4	21,4	■
Tecnologia e Infraestrutura	23,4	21,2	■
Planejamento Atuarial	45,7	19,7	■
Controle de Investimentos	40,0	17,0	■
Folha de Pagamento	48,6	16,8	■

(*) Legenda: RO = Risco Original DC = Déficit de Controle QD = Quadrante da matriz

ANEXO 2 - METODOLOGIA DE CÁLCULO

RISCO ORIGINAL (RO)

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

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

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 RO pela fórmula acima.

DÉFICIT DE CONTROLE (DC)

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 RO (Risco Original) pelo DC (Déficit de Controle):

$$RR = RO\% \times DC\%$$

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