

riskoffice



---

**RELATÓRIO DA 5ª AVALIAÇÃO DE RISCOS E  
CONTROLES INTERNOS – SEBRAE PREVIDÊNCIA**

## ÍNDICE

1	APRESENTAÇÃO E ESCOPO DO QUINTO CICLO DE AVALIAÇÃO .....	3
2	PARÂMETROS UTILIZADOS NO QUINTO CICLO DE AUTOAVALIAÇÃO .....	5
2.1	CATEGORIAS E TIPOS DE RISCOS.....	5
2.2	CRITÉRIOS DE MENSURAÇÃO .....	8
2.3	MÉTODO DE CÁLCULO DO RISCO.....	9
3	ESCOPO DA AUTOAVALIAÇÃO DE RISCOS E CONTROLES .....	11
4	METODOLOGIA E FLUXO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO .....	12
5	SUMÁRIO DOS RESULTADOS DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO .....	16
5.1	ANÁLISES POR UNIDADE .....	16
5.1.1	<b>COMPARATIVO COM A AVALIAÇÃO ANTERIOR.....</b>	<b>20</b>
5.2	ANÁLISE POR CATEGORIA DE RISCOS.....	21
5.2.1	<b>RISCO ORIGINAL .....</b>	<b>21</b>
5.2.2	<b>AUSÊNCIA DE CONTROLE.....</b>	<b>22</b>
5.2.3	<b>RISCO RESIDUAL .....</b>	<b>23</b>
5.2.4	<b>COMPARATIVO COM A AVALIAÇÃO ANTERIOR.....</b>	<b>24</b>
5.3	ANÁLISE POR TIPOS DE RISCOS .....	25
5.3.1	<b>COMPARATIVO COM A AVALIAÇÃO ANTERIOR.....</b>	<b>28</b>
6	RECOMENDAÇÕES E MANIFESTAÇÃO A RESPEITO DE EVENTUAIS DEFICIÊNCIAS NO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS DO INSTITUTO.....	30
7	CONCLUSÕES.....	31

## **1 APRESENTAÇÃO E ESCOPO DO QUINTO CICLO DE AVALIAÇÃO**

Este relatório apresenta o resultado do 5º ciclo de autoavaliação de riscos e controles do SEBRAE PREVIDÊNCIA – INSTITUTO SEBRAE DE SEGURIDADE SOCIAL, concluído em julho/2014 de acordo com indicações de melhores práticas de gestão de riscos e controles internos e as orientações e designações da Resolução CGPC nº 13/2004, e alinhamento a Recomendação nº 2/2009 que dispõe sobre a adoção da Supervisão Baseada em Risco (SBR) no âmbito da Superintendência Nacional de Previdência Complementar em relação à supervisão das Entidades Fechadas de Previdência Complementar e dos planos de benefícios por elas administrados.

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar – EFPCs, cujo objeto é a concessão e a manutenção de benefícios previdenciários, vêm nas últimas décadas exercendo um papel cada vez mais importante no cenário brasileiro. Ademais, a gestão de um fundo de pensão consiste em garantir os benefícios futuros, buscando encontrar o ponto ótimo entre a rentabilidade e os riscos envolvidos.

Apesar das EFPCs participarem de um mercado altamente regulamentado, com o advento da Resolução CGPC nº 13, foi estruturado um conjunto ordenado de princípios, comandos e recomendações, tendo como objetivo a construção de um ambiente adequado dentro do fundo de pensão, para a identificação, monitoramento e neutralização ou minimização de riscos. Agora reforçado pela forma de atuação da PREVIC, de acordo com a Recomendação CGPC nº 2.

Nossa responsabilidade no presente relatório é explicitar sobre o processo de gestão de riscos e controles realizado e expressar opinião sobre os resultados, inclusive com sugestão de planos de ação para eventuais melhorias das exposições detectadas e aprimoramento dos controles, com o objetivo de reduzir as exposições acima dos limites desejados.

A análise e decisão sobre a implementação dos planos aqui sugeridos são de responsabilidade do Instituto, sendo função desta Consultoria apoiar o seu planejamento e execução.

Para melhor entendimento desenvolvemos o relatório segregado da seguinte forma:

- Apresentação;
- Parâmetros utilizados;
- Escopo da autoavaliação de Riscos e Controles;
- Metodologia e fluxo do processo;

- Sumário dos Resultados do processo de autoavaliação;
- Recomendações sobre eventuais deficiências;
- Conclusão;
- Detalhamento do processo.

## 2 PARÂMETROS UTILIZADOS NO QUINTO CICLO DE AUTOAVALIAÇÃO

Para facilitar o processo de gestão de riscos de qualquer Entidade é preciso criar parâmetros e definições que sejam disseminados para todos os colaboradores.

Segundo a norma AS/NZS 4360:2004 os critérios podem ser influenciados por percepções dos envolvidos, dos requisitos legais e regulamentares, e precisam ser definidos logo no início. Principalmente em relação aos tipos de riscos e a maneira como os níveis de riscos serão expressos (critérios de mensuração).

### 2.1 CATEGORIAS E TIPOS DE RISCOS

Foram discutidos as categorias e os tipos de riscos que seriam avaliados no processo de gestão de riscos e controles do Sebrae Previdência com a Diretoria, os quais posteriormente foram explicitados para os colaboradores responsáveis pelos subprocessos e processos avaliados.

As categorias e os tipos de riscos descritos na metodologia do Sebrae Previdência estão apresentados de forma resumida conforme tabela 1 a seguir:

**Tabela 1: Categorias e Tipificações de Riscos**

Categoria	Tipo de Risco	Descrição
Risco Atuarial	Risco de Provisão	Possibilidade de perda provocada por critérios inadequados ou falhas na interpretação de regulamentos que subsidiam o cálculo das provisões técnicas.
	Risco Técnico	Possibilidade de perdas decorrentes de falhas na especificação das premissas, hipóteses e parâmetros na definição dos planos e nas condições de cálculo.
Risco de Crédito	Risco de Concentração de Crédito	Possibilidade de perda decorrente da excessiva concentração de crédito em determinada contraparte.
	Risco de Contraparte	Possibilidade de perda na falha da contraparte no cumprimento de obrigações financeiras, entendendo contraparte como emissores, participantes e patrocinadores.
	Risco de Degradação da Qualidade do Crédito	Possibilidade de perda decorrente da degradação da capacidade da contraparte honrar com os compromissos financeiros, por exemplo: desvalorização do rating de um emissor de títulos.
	Risco de Garantia	Possibilidade de perda decorrente da insuficiência de liquidez ou da degradação na qualidade das garantias recebidas em compromisso financeiro.

Categoria	Tipo de Risco	Descrição
Risco de Imagem	Risco de Divulgação de Informações Externas	Possibilidade de perda decorrente da divulgação de informações incorretas, incompletas, imprecisas ou divulgadas por pessoas não autorizadas ou por meios de comunicação inadequados.
	Risco de Divulgação de Informações Internas	Possibilidade de perda ocasionada à imagem da entidade junto a seus colaboradores, causado pela má interpretação ou falha na comunicação institucional.
Risco de Liquidez	Risco de Descasamentos	Possibilidade de perda decorrente das diferenças temporais entre os fluxos de caixa gerados pelos ativos e passivos.
	Risco de Incapacidade de Pagamento	Possibilidade de perda decorrente da inexistência de recursos suficientes para o cumprimento dos compromissos assumidos nas datas previstas, podendo gerar uma venda forçada de ativos a preços inferiores aos de mercado.
Risco de Mercado	Risco de Concentração de Investimentos	Possibilidade de perda no valor da carteira, causada pela falta de diversificação dos investimentos.
	Risco de Oscilação de Preços	Possibilidade de perda no valor da carteira em função de mudanças adversas nos preços decorrentes de taxas de juros e de instrumentos financeiros (taxas de câmbio, índices, commodities, derivativos, ações).
Risco de Terceirização	Risco de Concentração na Terceirização	Possibilidade de perda decorrente de falta de diversificação de provedores de produtos e serviços.
	Risco de Patrocinador	Possibilidade de perda decorrente de conflitos na gestão dos negócios gerando problemas de relacionamento, de continuidade, ou inadequação no fluxo de informações entre a entidade e patrocinador.
	Risco de Terceiro/Fornecedor	Possibilidade de perdas decorrentes de situações em que os serviços prestados ou os produtos adquiridos não atinjam os requisitos de qualidade contratados e esperados, ou não sejam entregues nas datas previstas.

Categoria	Tipo de Risco	Descrição
Risco Legal	Risco Contratual	Possibilidade de perda relacionada à inadequação formal do contrato, a interpretação de suas cláusulas e sua conformidade com a legislação pertinente.
	Risco de Conformidade Legal	Possibilidade de perda ocasionada pela inobservância, violação ou interpretação indevida de regulamentações e normativos externos.
	Risco de Contencioso	Possibilidade de perda decorrente de ações ajuizadas pela entidade ou contra ela.
	Risco Tributário	Possibilidade de perda ocasionada por interpretação indevida da legislação tributária.
Risco Operacional	Risco de Cadastro	Possibilidade de perda nos valores das reservas técnicas provocada por banco de dados falho, inconsistente ou incompleto referente aos participantes.
	Risco de Concepção de Processos	Possibilidade de perda ocasionada pela inadequação na concepção, manutenção e comunicação dos processos.
	Risco de Conformidade Operacional	Possibilidade de perda ocasionada pela inobservância, violação ou interpretação indevida de regulamentos e normas internas.
	Risco de Dimensionamento de Pessoal	Possibilidade de perda causada pela inadequação da estrutura de pessoal suficiente para realizar as atividades.
	Risco de Documentação	Possibilidade de perda ocasionada pela inadequação, extravio ou ausência de documentação formal.
	Risco de Falha Humana	Possibilidade de perda associada a ações não intencionais de pessoas envolvidas em negócios do Instituto (equivocos, omissão, distração, negligência ou falta de qualificação profissional).
	Risco de Fraude	Possibilidade de perda ocasionada por comportamento fraudulento (adulteração de controles, descumprimento intencional de normas da entidade, divulgação proposital de informações erradas, desvio de valores) visando benefício próprio ou de terceiros (ganhos financeiros).

Categoria	Tipo de Risco	Descrição
	Risco de Indisponibilidade de Pessoal Especializado	Possibilidade de perda ocasionada por remoção ou perda inesperada de pessoa chave de uma posição ou responsabilidade sem substituto imediato.
	Risco de Infraestrutura	Possibilidade de perda causada pela inadequação da estrutura física, logística e tecnológica.
	Risco de Segurança da Informação	Possibilidade de perda decorrente de quebra de confidencialidade ou divulgação de informações privilegiadas.
	Risco de Sistema	Possibilidade de perda associada às falhas ou inadequação em aspectos lógicos de tecnologia da informação.
	Risco Ético	Possibilidade de perda ocasionada por falha no cumprimento dos padrões éticos determinados pela Entidade, conflito de interesses, assédios, atos de discriminação ou adulteração de controles, descumprimento intencional de normas da entidade ou a divulgação proposital de informações erradas com intuito de prejudicar a entidade ou um colaborador.

## 2.2 CRITÉRIOS DE MENSURAÇÃO

Nesta mesma oportunidade, foram identificados os critérios de mensuração de riscos utilizados para todo Instituto. Estes critérios servem para possibilitar a visualização dos riscos mais relevantes do Sebrae Previdência, dos subprocessos e unidades avaliados.

Essa mensuração é composta de duas variáveis: *Impacto* que significa o valor da perda provável e *Frequência* que significa a frequência com que o risco pode ocorrer.

Mensurar os riscos permite identificar as prioridades, facilita o conhecimento das características dos riscos. É possível implementar melhor as atividades de controles conhecendo se os riscos tem maior impacto ou ocorrem com mais frequência.

Apesar de esta avaliação ser qualitativa uma das métricas está atrelada a valores. Para identificação do impacto foram definidas faixas de valores que pudessem melhor representar a relevância dos riscos da SebraePrev, conforme destacados na tabela 2.



**Tabela 2: Classes de Impacto**

Impacto				
Classe	Característica da Perda		Limites das faixas de impacto	
1	20%	Perdas Pequenas	R\$ 0,01	R\$ 800,00
2	40%	Perdas Moderadas	R\$ 800,01	R\$ 8.000,00
3	60%	Perdas Relevantes	R\$ 8.000,01	R\$ 80.000,00
4	80%	Perdas Graves	R\$ 80.000,01	R\$ 800.000,00
5	100%	Perdas Gravíssimos	R\$ 800.000,01	

**Tabela 3: Classes de Frequência**

FREQUÊNCIA			
Classe	Característica do Evento		Periodicidade
1	20%	Raríssimo	Um evento ao ano
2	40%	Raro	Até dois eventos ao ano
3	60%	Eventual	De três até onze eventos ao ano
4	80%	Frequente	Eventos mensais
5	100%	Muito Frequente	Eventos semanais ou diários

Em cada um dos subprocessos avaliados foram identificados os riscos da Tabela 1 e, a cada associação risco x subprocesso, foram atribuídas classes de impacto e frequência, este processo foi realizado pelos colaboradores do Instituto, posteriormente avaliado pelos consultores do Risk Office e validados em conjunto com estes, os quais fizeram alterações na marcação de riscos e nos valores de impacto e frequência.

Estas mensurações são apresentadas neste relatório na forma percentual, de forma a permitir melhor comparabilidade e visualização das informações. Assim, as mensurações de riscos (impacto e frequência) e controles são disponibilizadas numa escala de 0 a 100, representando de um lado (eixo Y) riscos e de outro lado (eixo X) as ausências de controles. Verifica-se a ausência de controle por meio das perguntas (requisitos) que são direcionados para a mitigação de um determinado risco, vinculado aos subprocessos realizados pelo Instituto. Requisito são as características ideais para que um controle seja considerado eficaz.

Na leitura das análises é importante ressaltar que quanto mais os valores se aproximarem de zero melhores serão as avaliações. Quando os valores residuais estiverem mais próximos de zero estarão indicando que o Instituto apresenta menores exposições a riscos.

## 2.3 MÉTODO DE CÁLCULO DO RISCO

O risco original leva em consideração apenas o impacto e a frequência, o seu valor é resultado do produto dessas duas variáveis:

$$\text{impacto} \times \text{frequência} = \text{IFC (Risco Original)}$$

Após a identificação do risco original são relacionados os controles. A capacidade de mitigação de um controle é feita pela atribuição de pesos aos seus requisitos. O valor da ausência de controle é obtido através da formula:

$$1 - \left( \sum \text{Pontos Obtidos} \div \sum \text{Pontos Possíveis} \right) = \text{Ausência de Controle}$$

Os pontos obtidos são conhecidos por meio da soma dos pesos dos requisitos respondidos como "sim". Os pontos possíveis são o resultado da soma dos pesos de todos os requisitos associados.

O risco residual leva em consideração o risco original com os controles existentes, o seu valor é resultado do produto dessas duas variáveis:

$$IFC (\text{Risco Original}) \times \text{Ausência de Controle} = \textbf{Risco Residual}$$

Todos os parâmetros apresentados podem ser analisados da mesma forma: quanto menor melhor.

### **3 ESCOPO DA AUTOAVALIAÇÃO DE RISCOS E CONTROLES**

O escopo do processo de avaliação foi definido pelo Sebrae Previdência em conjunto com a Consultoria.

Participaram deste quinto processo de avaliação 9 unidades, conforme descritas abaixo:

- Comunicação;
- Administração e Tesouraria;
- Contabilidade;
- Diretoria de Administração e Investimento;
- Cadastro e Arrecadação;
- Concessão e Manutenção de Benefícios;
- Diretoria de Seguridade;
- Secretaria;
- Diretor Presidente.

Essas unidades são responsáveis pelos 3 macroprocessos avaliados, denominados:

- Governança Corporativa;
- Negócio;
- Suporte Organizacional.

Esses macroprocessos foram divididos em 24 processos e nesses processos foram identificados 88 subprocessos.

Neles foram identificados 396 riscos, classificados em 31 tipos, agrupados em 8 categorias e mensurados de acordo com os critérios pré-definidos de impacto e frequência.

Foram respondidos 849 questionários de autoavaliação que continham ao todo 6.432 questões relativas aos controles aplicados nas subprocessos analisados.

Para a avaliação utilizamos os parâmetros e definições descritos no subitem 2 deste relatório.

#### 4 METODOLOGIA E FLUXO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO

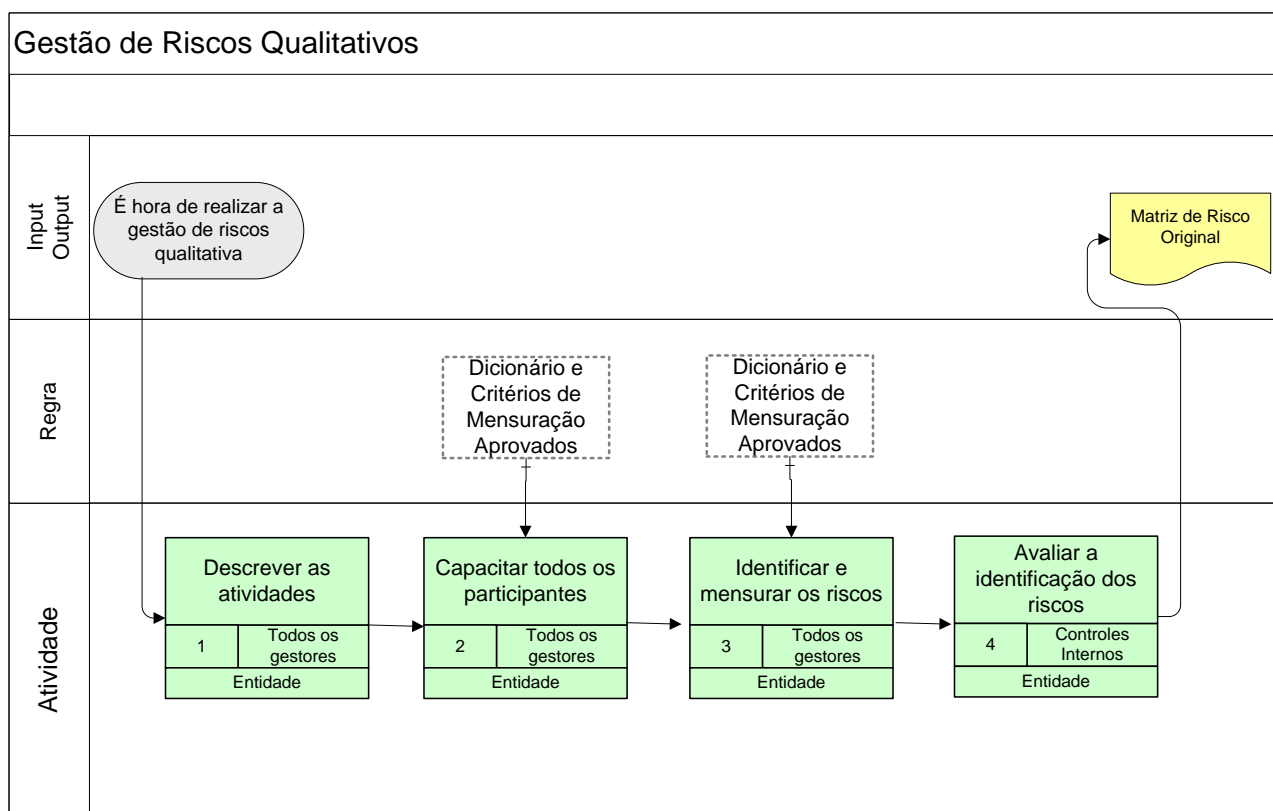
O modelo de gestão de riscos e controles internos adotado utiliza a metodologia de *Risk Control Self Assessment – RCSA*, ou seja, Autoavaliação de Controles. Essa metodologia destaca o conhecimento de cada gestor no processo de identificação de riscos e controles.

Ademais, a implementação do processo de gestão de riscos e controles internos utiliza a arquitetura elaborada pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*, e alguns dos componentes dessa estrutura contemplam a identificação, mensuração e o tratamento dos riscos das atividades.

O COSO valida a metodologia qualitativa e a ferramenta de autoavaliação para avaliação de risco (impacto e frequência) e controles. (*COSO - Enterprise Risk Management - Integrated Framework – Framework - Item 5. Risk Assessment.*)

A metodologia utilizada esta em conformidade com a *ISO 31000* e a norma *AS/NZS 4360:2004*.

Para entender melhor o processo de avaliação elaboramos um fluxo do processo que apresenta como chegamos aos valores destacados neste relatório que são objeto de análise: Risco Original, Controle e Risco Residual.



Na primeira etapa desta metodologia obtêm-se os riscos originais, aqueles que são inerentes as atividades realizadas, sem considerar os controles implementados. A exposição aos riscos

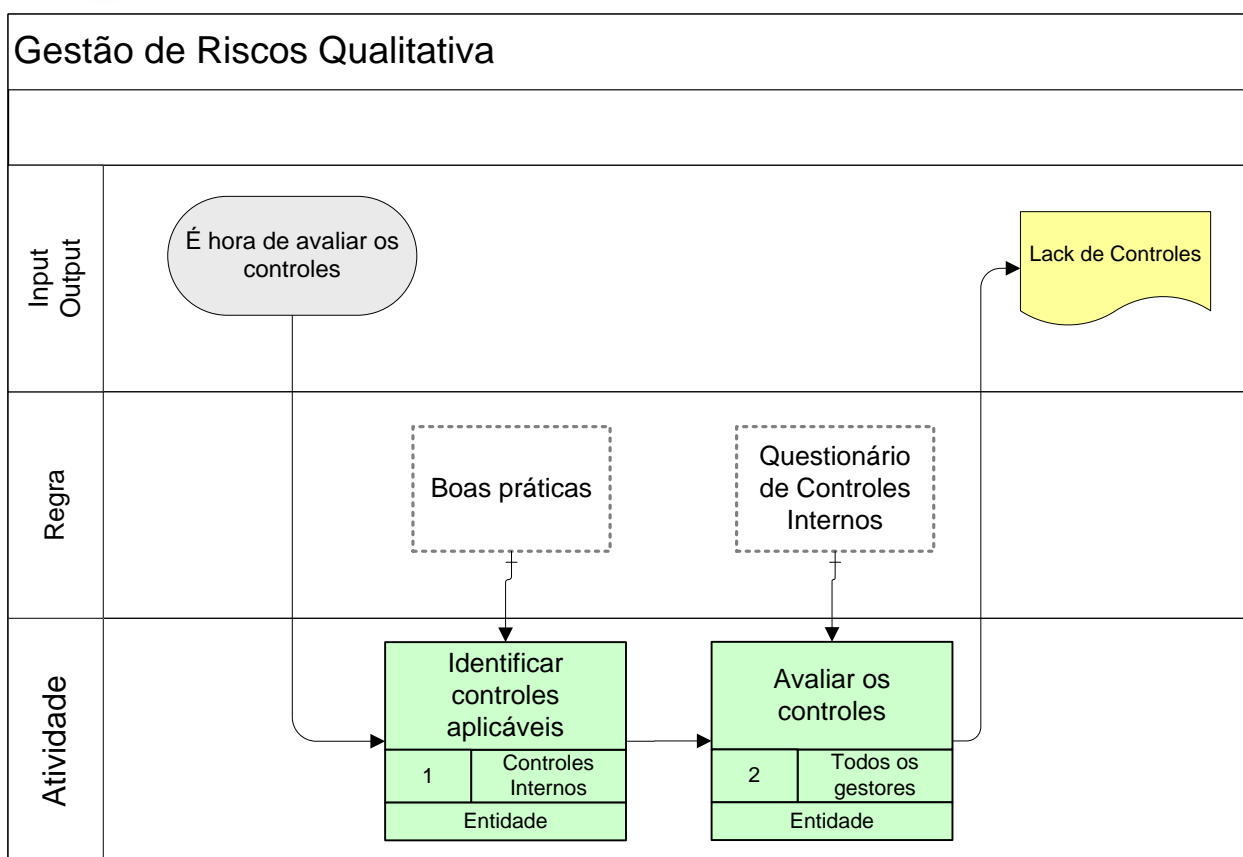
originais ajuda na definição das perguntas de controles, ou seja, quanto maior o risco devemos ter mais cuidado em relacionar os requisitos (perguntas) para que a análise seja mais completa, oferecendo maior grau de confiabilidade de que as grandes exposições estão adequadamente controladas.

O COSO cita que para a identificação do risco e para a definição do impacto e a frequência, utilizando técnicas de avaliação qualitativa, as entidades podem usar técnicas de entrevistas e workshops. (*COSO - Enterprise Risk Management - Integrated Framework – Framework - Item 5. Risk Assessment*). A identificação e a mensuração dos riscos foi realizada por meio de entrevistas com os responsáveis pelos subprocessos

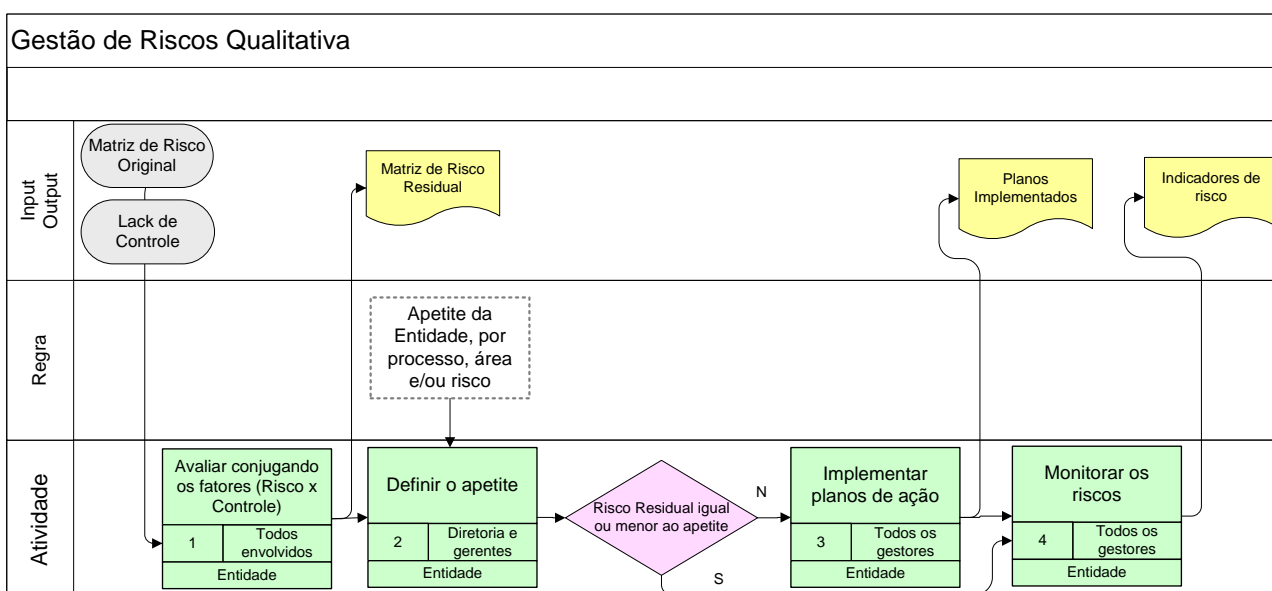
A avaliação do controle isolada também pode ser importante, porém não podemos esquecer-nos de uma premissa básica: custo *versus* benefício.

Isto quer dizer que os controles são úteis na medida em que mitiguem os riscos relevantes. É importante analisar que os controles a serem instituídos devem estar adequados aos negócios, tamanho e complexidade de cada Entidade.

Com isto podemos dizer que eventualmente a ótima gestão de controles pode requerer alguma redução de controle, dado que a relação custo-benefício de manutenção de controles para mitigação dos riscos que estejam naturalmente em níveis adequados pode ser desnecessária. Uma vez que a implementação de controles traz consigo um determinado nível de custos, podemos entender que existe um nível ótimo de controle para cada Entidade.



Assim, a análise do Risco Original é fundamental para avaliar a exposição normal da Entidade e a do Risco Residual para avaliar a exposição atual, após a gestão de riscos e controles, conforme demonstramos a seguir.



Com base no apetite definido pelo Instituto e pelos gestores identificamos alternativas para mitigação da exposição com a implementação de planos de ação. Se o risco residual estiver

dentro do apetite desejado, porém for um risco inerente relevante devemos buscar alternativas para monitorá-lo, com indicadores de riscos.

Considerando que analisamos de um lado o risco associado aos subprocessos e do outro os controles que mitigam esses riscos, avaliamos esses controles considerando os pontos que faltam para que o controle realmente possa mitigar o risco a ele associado, a análise pode ser simplificada adotando que todos os valores são melhores quanto mais próximos de zero forem e piores quanto mais próximos de 100.

A seguir apresentamos os resultados desta avaliação por área, risco e macroprocesso.

## 5 SUMÁRIO DOS RESULTADOS DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO

Ressaltamos que todos os parâmetros aqui apresentados podem ser analisados da mesma forma: quanto menor melhor. A seguir apresentamos relatórios sintéticos por unidade, categoria e tipo de risco.

### 5.1 ANÁLISES POR UNIDADE

A seguir apresentamos as análises dos resultados por unidade de negócio, o nosso objetivo neste momento não é a comparação entre unidades, mas a análise da percepção dos responsáveis.

É importante ressaltar que os gráficos deste item representam valores médios dos impactos, frequências, riscos, ausência de controle e riscos residuais de cada unidade. Os valores são apresentados de forma totalizada considerando os riscos associados à todos os subprocessos de cada unidade.

É válido lembrar também que estão suportados por avaliações pessoais dos responsáveis, e fatores individuais, como conservadorismo e arrojo na identificação e mensuração dos riscos e dos controles existentes, devem ser levados em consideração.

Estes fatores associados ao número de subprocessos em cada área exigem cuidados especiais na avaliação, especialmente se adotada a análise comparativa entre as unidades.

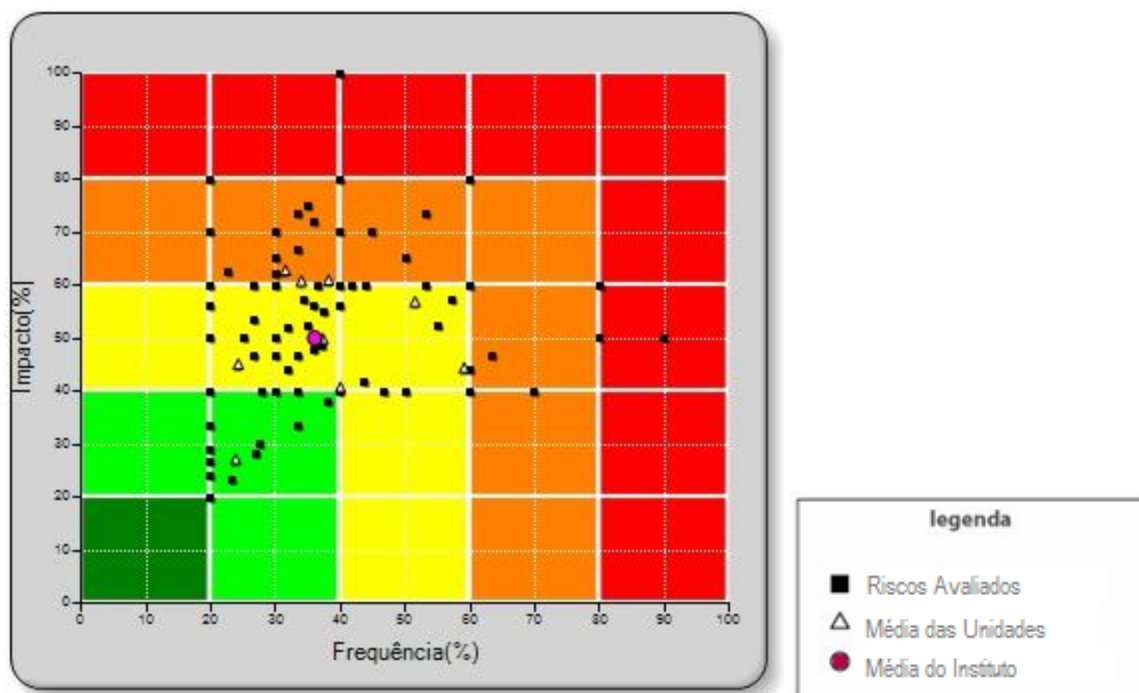
É importante ressaltar que numa **avaliação conservadora** os resultados podem ser apresentados de forma superavaliada, onde o gestor visualiza os riscos e os controles de suas atividades com maior cautela, superestimando assim os valores de impacto e frequência dos riscos como também as ausências de controles existentes, consequentemente o cenário apresentado, levando-se em conta este perfil do responsável, geralmente é considerado mais crítico do que o real, porém leva o Instituto a resguardar-se mais de possíveis eventos de perda.

Em contrapartida, numa **avaliação arrojada** os resultados podem ser apresentados de forma subavaliada, onde o responsável visualiza os riscos e os controles de suas atividades com menos cautela, subestimando assim os valores de impacto e frequência dos riscos como também as ausências de controles existentes, consequentemente o cenário apresentado, levando-se em conta este perfil do responsável, geralmente é considerado menos crítico do que o real, propiciando um cenário de maior conforto e permitindo que o Instituto desempenhe suas atividades de forma mais tranquila, sem se preocupar com implementações ou melhoras de controles, podendo sofrer eventos de perda que não foram devidamente avaliados.



Para minimizar estas diferenças de percepção dos gestores, utilizamos parâmetros de impacto e frequência (tabela de mensuração) considerando o Instituto como um todo. A experiência no processo também facilita a padronização das percepções.

Os conceitos de impacto, frequência, risco, controle, ausência de controle e risco residual, são os mesmos citados anteriormente no item 2.



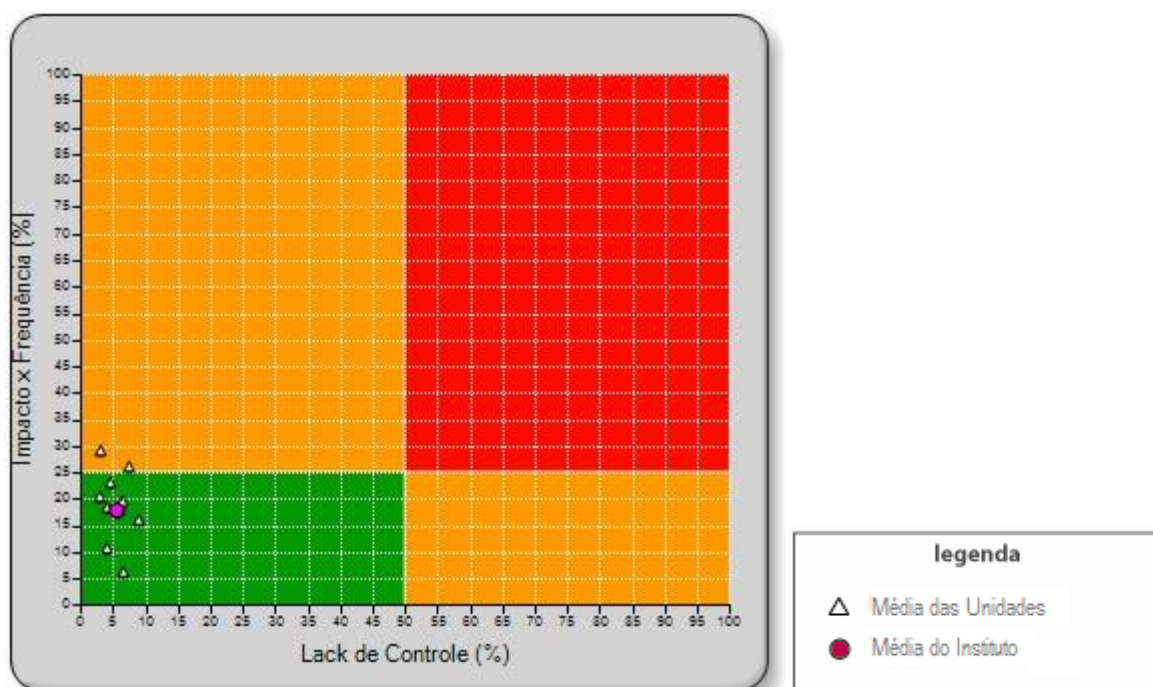
Este gráfico demonstra que ao identificar os riscos inerentes, em relação aos valores médios de impacto, as unidades encontram-se concentradas entre as faixas de 40% a 60%, o que representa perdas moderadas a relevantes, sendo que a maioria está localizada na faixa amarela. A unidade que possui maior valor médio de impacto, localizada na faixa laranja do gráfico, refere-se à Concessão e Manutenção de Benefícios (62,95%).

Para avaliarmos os riscos, além do impacto de cada evento, precisamos estimar também a frequência provável dessas perdas.

Deste resultado podemos extrair que as unidades avaliadas possuem frequência concentradas entre as faixas de 20% a 40%, isto significa que as perdas podem ocorrer até uma vez no semestre.

Assim, mais importante que a análise individual dos fatores de riscos é analisar o risco de forma conjunta (impacto e frequência) visualizando melhor os eventos de perdas prováveis.

Descrição	Impacto	Frequência	Risco Original	Ausência de Controle	Risco Residual
Secretaria	44,55	59,09	26,32	7,32	1,93
Contabilidade	40,87	40,00	16,35	8,82	1,44
Concessão e Manutenção de Benefícios	62,95	31,48	19,81	6,36	1,26
Administração e Tesouraria	61,11	38,15	23,31	4,49	1,05
Diretoria de Administração e Investimento	57,02	51,49	29,36	2,95	0,87
Comunicação	50,00	37,27	18,64	3,97	0,74
Diretoria de Seguridade	60,93	33,95	20,69	2,82	0,58
Diretor Presidente	45,26	24,21	10,96	3,94	0,43
Cadastro e Arrecadação	27,30	23,81	6,50	6,45	0,42
<b>Média Geral - Diretor Presidente</b>	<b>50,13</b>	<b>36,00</b>	<b>18,05</b>	<b>5,42</b>	<b>0,98</b>



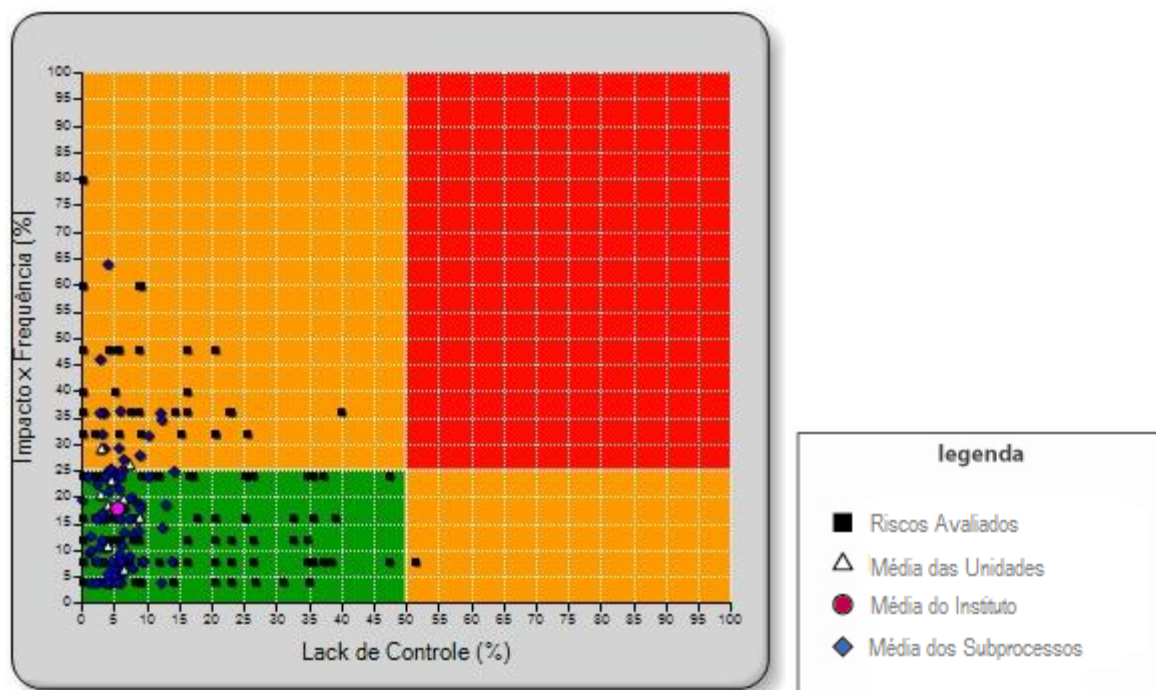
Este gráfico demonstra como as áreas avaliadas estão em relação ao **Impacto, Frequência e Ausência de Controle**, considerando todos os riscos mensurados e subprocessos avaliados.

Podemos observar que ao identificar a ausência de controle, todas as unidades se encontram do lado esquerdo do gráfico, representando ausência de controle menor do que 50%.

Conjugando os fatores de riscos que são impactos e frequências com a ausência de controle, podemos demonstrar o risco residual do Instituto. Deste resultado podemos extrair que todas as unidades avaliadas possuem risco residual abaixo de 12,50%.

Ademais, podemos verificar que quase todas as unidades encontram-se no quadrante verde, assim como a média do Instituto, onde os riscos são considerados baixos e controlados.

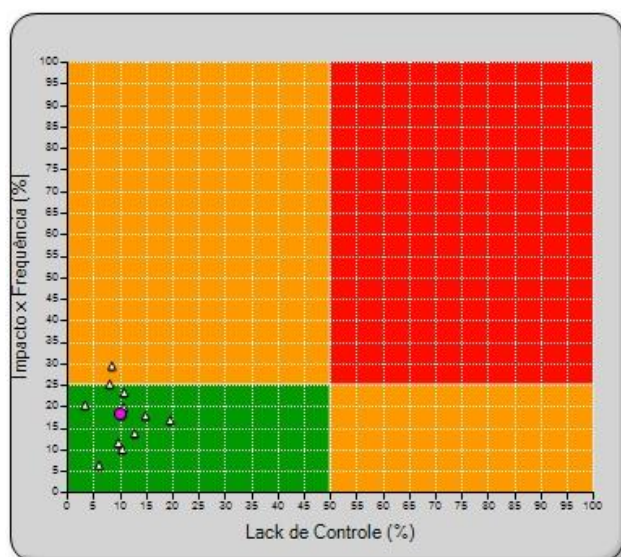
Existem apenas duas unidades no quadrante laranja superior, onde os riscos são considerados altos, porém controlados, são elas a Diretoria de Administração e Investimento e a Secretaria, sendo que a o valor médio de risco original apresentado pela Secretaria, considerado alto, foi influenciado principalmente pelo valor médio da frequência.



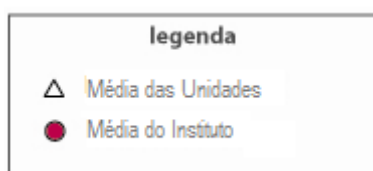
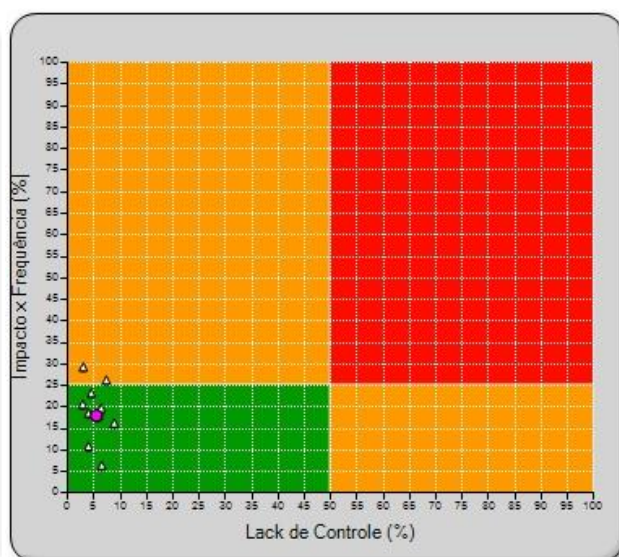
Neste gráfico, podemos ter uma visão completa de toda o Instituto, com os controles existentes. Ele demonstra todos os subprocessos, tipos de riscos, unidades e média geral do Instituto. Realizamos uma análise detalhada das unidades e dos macroprocessos mais a frente, no item 8.

### 5.1.1 COMPARATIVO COM A AVALIAÇÃO ANTERIOR

**4ª Avaliação – 2013**



**5ª Avaliação – 2014**



Comparando as duas últimas avaliações (4ª avaliação – 2013 e 5ª avaliação - 2014), observamos um discreto deslocamento dos pontos, de baixo para cima. O deslocamento das unidades, de baixo para cima no gráfico, foi influenciado principalmente pelo aumento do valor médio do impacto. Isso significa que a percepção dos responsáveis com relação ao valor de perda, nos casos de efetivação dos riscos, aumentou ligeiramente.

Além disso, podemos observar que todas as unidades tiveram diminuição nos valores médios de ausência de controle, ou seja, se deslocaram da direita para a esquerda no gráfico. Quando analisamos os resultados com foco em risco residual, percebemos que quase todas as unidades também tiveram diminuição no valor médio deste parâmetro, com exceção da unidade Contabilidade, mas o aumento foi bem pequeno com relação a 4ª avaliação.

Vale destacar que os valores apresentados na 4ª avaliação, para ausência de controle e para risco residual, já eram considerados baixos quando comparamos aos cortes de 50% (ausência de controle) e 12,50% (risco residual) adotados nas avaliações.

As unidades Controle de Contribuição e Pagamento de Resgate foram avaliadas em conjunto com a unidade Concessão e Manutenção de Benefícios em 2014, quando que em 2013 elas

foram avaliadas separadas, demonstrando alterações no escopo da quarta para a quinta avaliação.

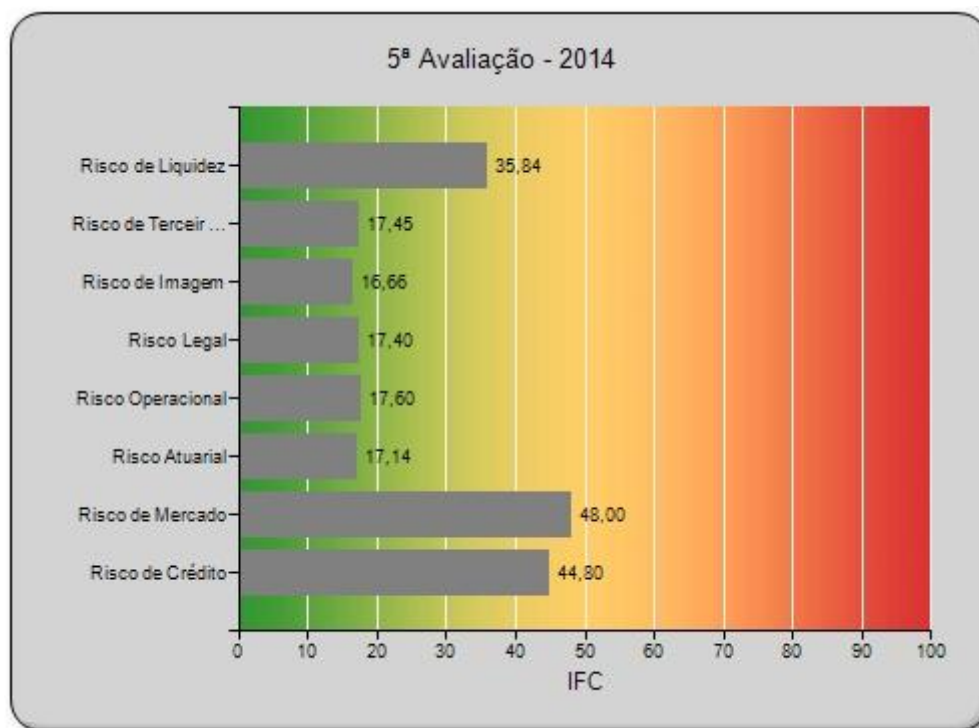
## 5.2 ANÁLISE POR CATEGORIA DE RISCOS

Podemos agora analisar o desempenho da gestão de riscos e controles por categorias de riscos. Esta análise auxilia na visão integrada de riscos e os gráficos abaixo indicam o percentual de exposição aos riscos agrupados por categorias de riscos avaliadas:

### 5.2.1 RISCO ORIGINAL

Este gráfico demonstra a exposição de riscos do Sebrae Previdência em sua forma original, sem controles.

Categoria	Impacto	Frequência	Risco Original	Ausência de Controle	Risco Residual
Risco de Mercado	80,00	60,00	<b>48,00</b>	2,29	1,10
Risco de Crédito	80,00	56,00	<b>44,80</b>	6,92	3,10
Risco de Liquidez	64,00	56,00	<b>35,84</b>	8,62	3,09
Risco Operacional	48,69	36,14	<b>17,60</b>	5,86	1,03
Risco de Terceirização	48,33	36,11	<b>17,45</b>	3,99	0,70
Risco Legal	54,21	32,11	<b>17,40</b>	0,59	0,10
Risco Atuarial	60,00	28,57	<b>17,14</b>	6,17	1,06
Risco de Imagem	49,23	33,85	<b>16,66</b>	11,65	1,94



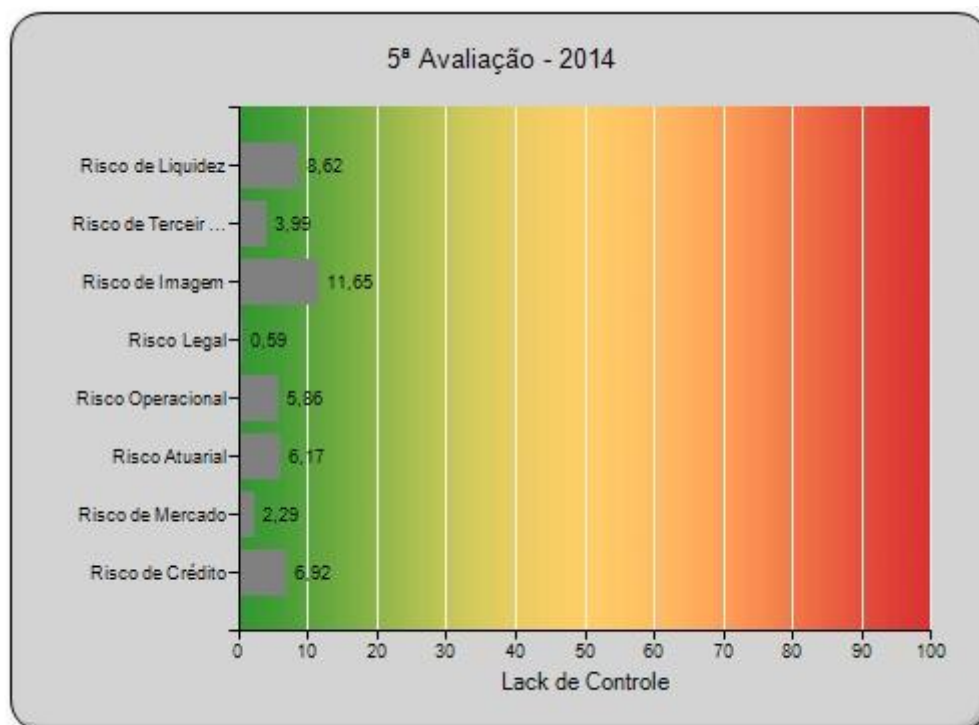


Aqui podemos verificar que a categoria de risco de Mercado possui o maior valor médio de risco original (48,00%), seguida das categorias de Crédito (44,80%) e Liquidez (35,84%), o que é comum se levarmos em consideração as atividades de um fundo de pensão. As demais categorias encontram-se abaixo de 20% de exposição, todas na área verde do gráfico.

## 5.2.2 AUSÊNCIA DE CONTROLE

O gráfico a seguir demonstra a situação do Instituto com relação à ausência de controles por categoria de risco.

Categoria	Impacto	Frequência	Risco Original	Ausência de Controle	Risco Residual
Risco de Imagem	49,23	33,85	16,66	<b>11,65</b>	1,94
Risco de Liquidez	64,00	56,00	35,84	<b>8,62</b>	3,09
Risco de Crédito	80,00	56,00	44,80	<b>6,92</b>	3,10
Risco Atuarial	60,00	28,57	17,14	<b>6,17</b>	1,06
Risco Operacional	48,69	36,14	17,60	<b>5,86</b>	1,03
Risco de Terceirização	48,33	36,11	17,45	<b>3,99</b>	0,70
Risco de Mercado	80,00	60,00	48,00	<b>2,29</b>	1,10
Risco Legal	54,21	32,11	17,40	<b>0,59</b>	0,10



Em relação aos controles, podemos observar que a categoria de risco de Imagem apresenta o maior índice de ausência de controle, com 11,65%, sendo este valor bem abaixo do parâmetro

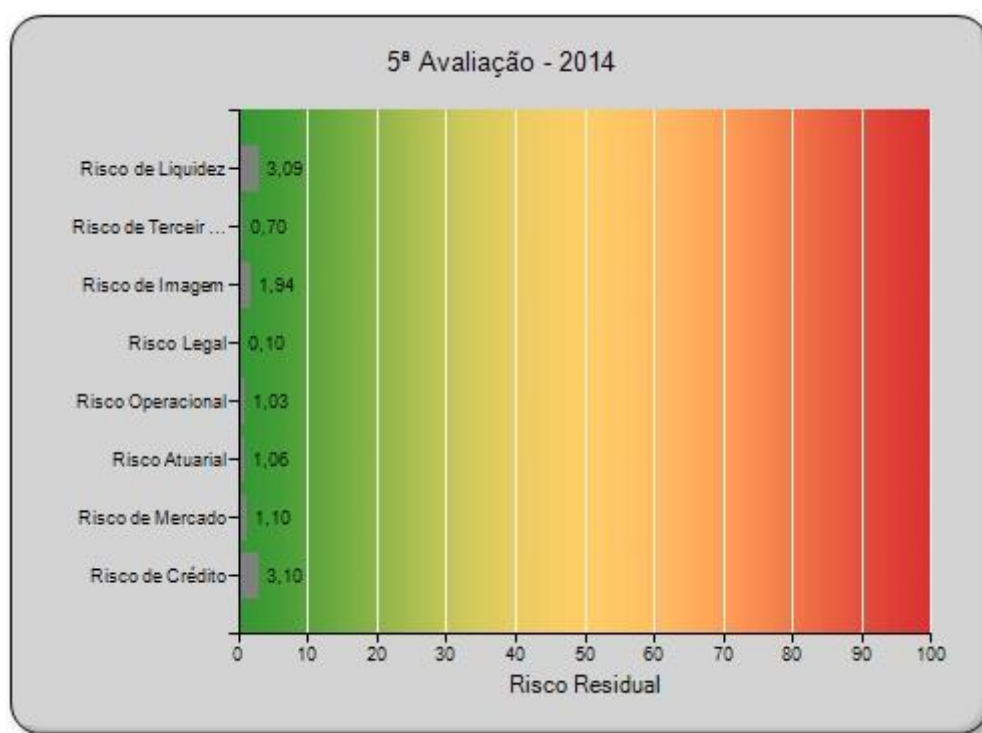
de 50,00% adotado para esta avaliação. Todas as categorias estão na área verde de exposição.

Os controles foram avaliados, com base nas boas práticas de mercado e com o desenvolvimento do processo serão avaliados também a eficácia dos controles existentes no Instituto.

### 5.2.3 RISCO RESIDUAL

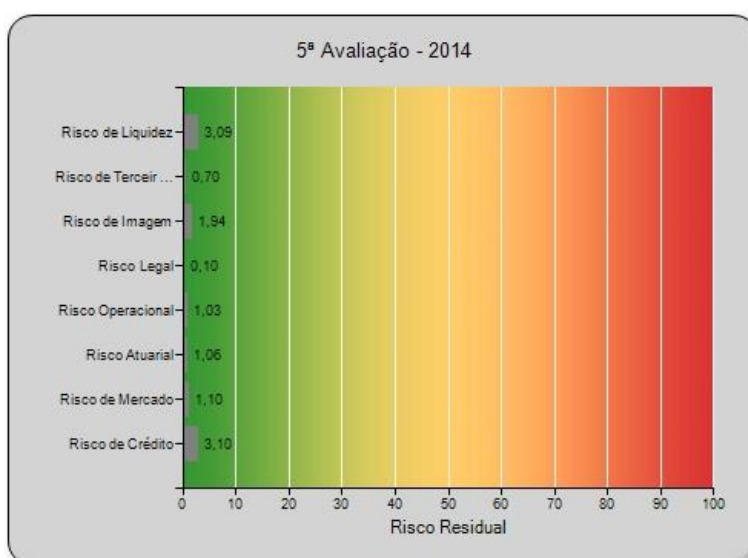
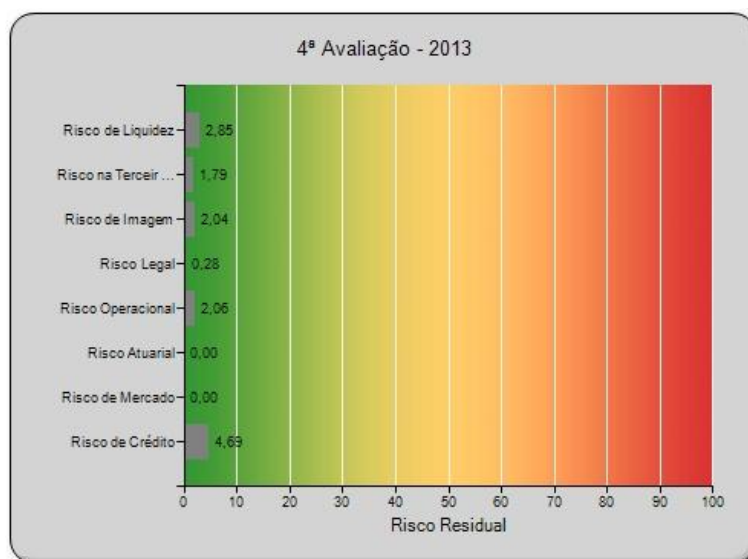
Analisando o gráfico a seguir podemos verificar as várias categorias por risco residual, ou seja, o risco a que o Sebrae Previdência está exposta após a adoção dos controles.

Categoria	Impacto	Frequência	Risco Original	Ausência de Controle	Risco Residual
Risco de Crédito	80,00	56,00	44,80	6,92	<b>3,10</b>
Risco de Liquidez	64,00	56,00	35,84	8,62	<b>3,09</b>
Risco de Imagem	49,23	33,85	16,66	11,65	<b>1,94</b>
Risco de Mercado	80,00	60,00	48,00	2,29	<b>1,10</b>
Risco Atuarial	60,00	28,57	17,14	6,17	<b>1,06</b>
Risco Operacional	48,69	36,14	17,60	5,86	<b>1,03</b>
Risco de Terceirização	48,33	36,11	17,45	3,99	<b>0,70</b>
Risco Legal	54,21	32,11	17,40	0,59	<b>0,10</b>



Constatamos que todas as categorias de risco encontram-se na área verde de exposição do gráfico, bem abaixo do valor do corte de 12,50%, parâmetro adotado na avaliação.

## 5.2.4 COMPARATIVO COM A AVALIAÇÃO ANTERIOR



Comparando os valores médios de risco residual por categoria da última avaliação (4ª avaliação -2013) para a atual (5ª avaliação – 2014), podemos observar que algumas das categorias de riscos avaliadas tiveram discreto aumento do valor médio de risco residual, são elas as categorias de risco de Mercado, Atuarial e Liquidez, mesmo com o aumento elas ainda continuam com valor médio de risco residual bem abaixo do valor do parâmetro adotado na avaliação (12,50%). Este fato ocorreu principalmente pelo aumento do valor médio da ausência de controle, ocasionado pela mudança da percepção dos responsáveis com relação aos controles e aumento do escopo aplicado.



### 5.3 ANÁLISE POR TIPOS DE RISCOS

Aqui passamos a uma análise mais detalhada dos resultados obtidos, identificando-os de acordo com os “tipos” de riscos.

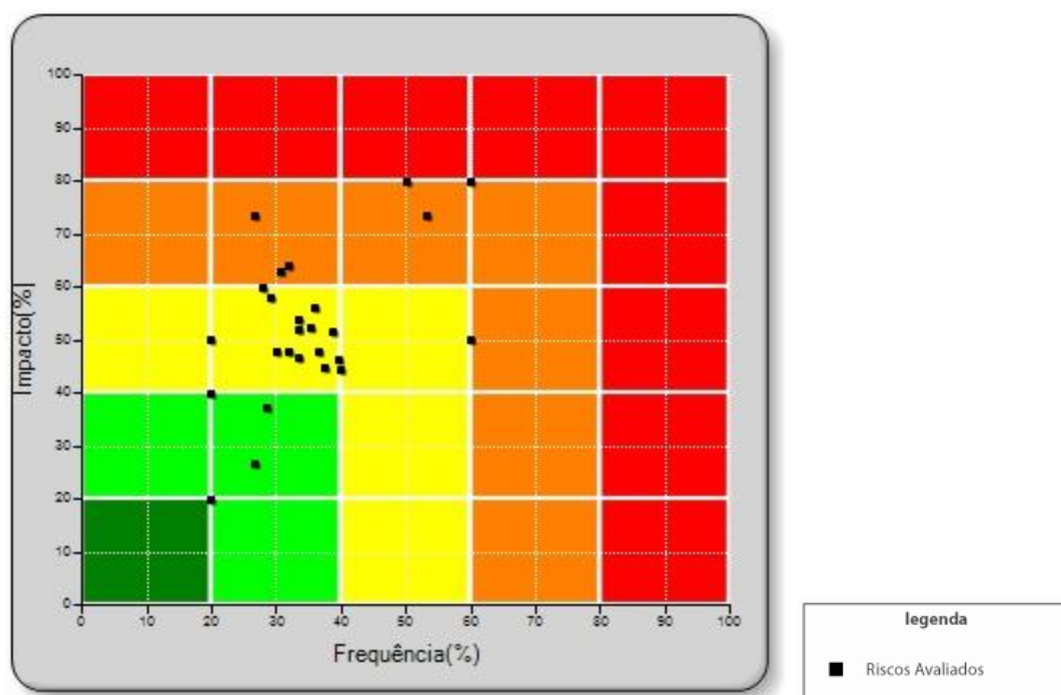
Abertura das categorias de riscos por tipificações em ordem decrescente de risco residual:

<b>Categoria</b>	<b>Risco</b>	<b>Impacto</b>	<b>Frequência</b>	<b>Risco Original</b>	<b>Ausência de Controle</b>	<b>Risco Residual</b>
Risco Operacional	Risco de Documentação	47,83	36,52	17,47	31,23	<b>5,45</b>
Risco de Crédito	Risco de Contraparte	80,00	50,00	40,00	12,36	<b>4,94</b>
Risco Operacional	Risco de Sistema	48,00	30,00	14,40	23,41	<b>3,37</b>
Risco de Liquidez	Risco de Descasamentos	50,00	60,00	30,00	11,15	<b>3,34</b>
Risco de Crédito	Risco de Concentração de Crédito	80,00	60,00	48,00	5,51	<b>2,64</b>
Risco de Imagem	Risco de Divulgação de Informações Externas	56,00	36,00	20,16	12,96	<b>2,61</b>
Risco de Mercado	Risco de Concentração de Investimentos	80,00	60,00	48,00	4,16	<b>2,00</b>
Risco Operacional	Risco de Segurança da Informação	52,41	35,17	18,44	9,11	<b>1,68</b>
Risco Atuarial	Risco de Provisão	64,00	32,00	20,48	7,22	<b>1,48</b>
Risco de Terceirização	Risco de Terceiro/Fornecedor	51,43	38,57	19,84	4,09	<b>0,81</b>
Risco Operacional	Risco de Concepção de Processos	44,74	37,37	16,72	4,27	<b>0,71</b>
Risco de Terceirização	Risco de Concentração na Terceirização	40,00	20,00	8,00	7,35	<b>0,59</b>
Risco Operacional	Risco de Indisponibilidade de Pessoal Especializado	58,18	29,09	16,93	2,60	<b>0,44</b>
Risco Legal	Risco de Contencioso	73,33	26,67	19,56	2,18	<b>0,43</b>
Risco Atuarial	Risco Técnico	50,00	20,00	10,00	4,24	<b>0,42</b>
Risco Operacional	Risco de Fraude	63,08	30,77	19,41	1,52	<b>0,30</b>
Risco Operacional	Risco de Falha Humana	46,17	39,75	18,36	1,32	<b>0,24</b>
Risco Operacional	Risco de Infraestrutura	44,52	40,00	17,81	1,16	<b>0,21</b>
Risco de Terceirização	Risco de Patrocinador	37,14	28,57	10,61	1,27	<b>0,13</b>
Risco Legal	Risco de Conformidade Legal	52,00	33,60	17,47	0,61	<b>0,11</b>
Risco de Crédito	Risco de Garantia	80,00	60,00	48,00	0,00	<b>0,00</b>
Risco de	Risco de Degradação da	80,00	60,00	48,00	0,00	<b>0,00</b>

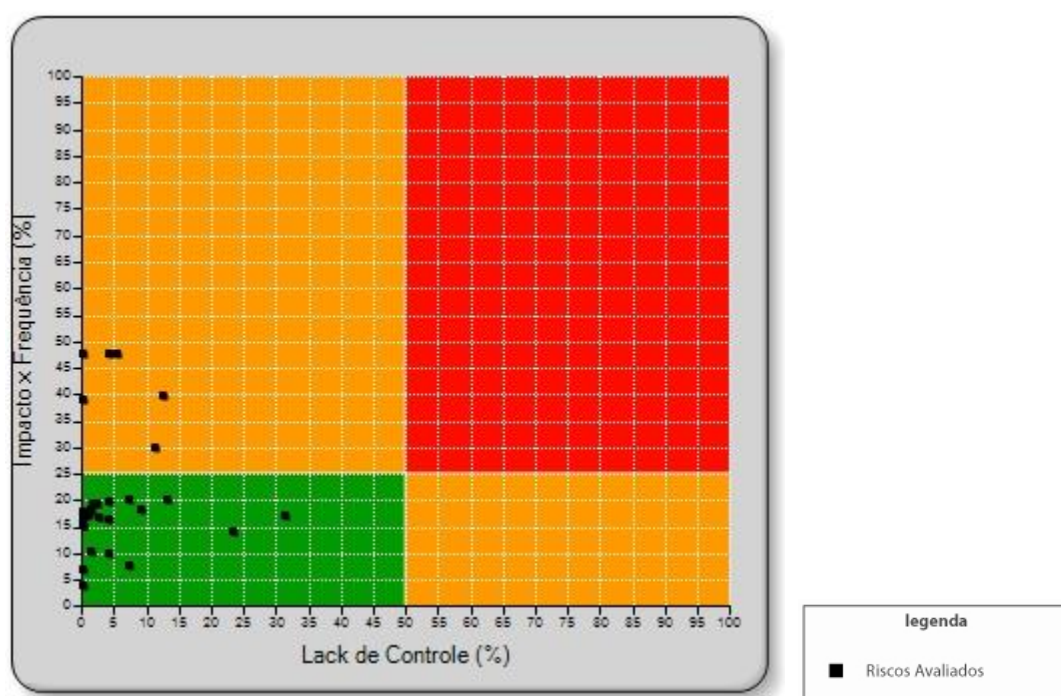
Categoria	Risco	Impacto	Frequência	Risco Original	Ausência de Controle	Risco Residual
Crédito	Qualidade do Crédito					
Risco de Mercado	Risco de Oscilação de Preços	80,00	60,00	48,00	0,00	<b>0,00</b>
Risco Operacional	Risco de Conformidade Operacional	54,00	33,33	18,00	0,00	<b>0,00</b>
Risco Operacional	Risco de Dimensionamento de Pessoal	20,00	20,00	4,00	0,00	<b>0,00</b>
Risco Operacional	Risco Ético	46,67	33,33	15,56	0,00	<b>0,00</b>
Risco Legal	Risco Tributário	48,00	32,00	15,36	0,00	<b>0,00</b>
Risco Legal	Risco Contratual	60,00	28,00	16,80	0,00	<b>0,00</b>
Risco de Imagem	Risco de Divulgação de Informações Internas	26,67	26,67	7,11	0,00	<b>0,00</b>
Risco de Liquidez	Risco de Incapacidade de Pagamento	73,33	53,33	39,11	0,00	<b>0,00</b>

Analisando a tabela acima com foco em **risco original**, notamos que os tipos de riscos que apresentam maiores valores médios são os da categoria de risco de Mercado: risco de **Concentração de Investimentos** e **Oscilação de Preços**, ambos com **48,00%**, e da categoria de risco de Crédito: risco de **Garantia**, **Concentração de Crédito** e **Degradação da Qualidade do Crédito**, todos com **48,00%**.

Analisando a tabela com foco no **risco residual**, notamos que o risco que apresenta maior valor médio é da categoria de risco Operacional risco de **Documentação** (**5,45%**), sendo este valor abaixo do corte da avaliação (12,50%).



Este gráfico representa a média por tipo de risco, na sua forma original. Podemos observar, pelo gráfico acima, que existe uma concentração de riscos com valores médios de impacto entre 40% e 60%, e que a maioria dos riscos apresenta frequência entre 20% e 40%, representando perdas de moderadas a relevantes e com possibilidade de ocorrência de uma até duas vezes ao ano. Os tipos riscos com os valores médios de impactos na faixa de 80% são das categorias de risco de Mercado (Concentração de Investimentos e Oscilação de Preços) e de Crédito (Garantia, Concentração de Crédito, Degradação da Qualidade do Crédito e Contraparte).



Podemos observar no gráfico acima, que representa o valor médio de risco residual por tipificação, que todos os tipos de riscos apresentam ausência de controle abaixo do valor de 50%, localizados nos quadrantes verde ou laranja superior.

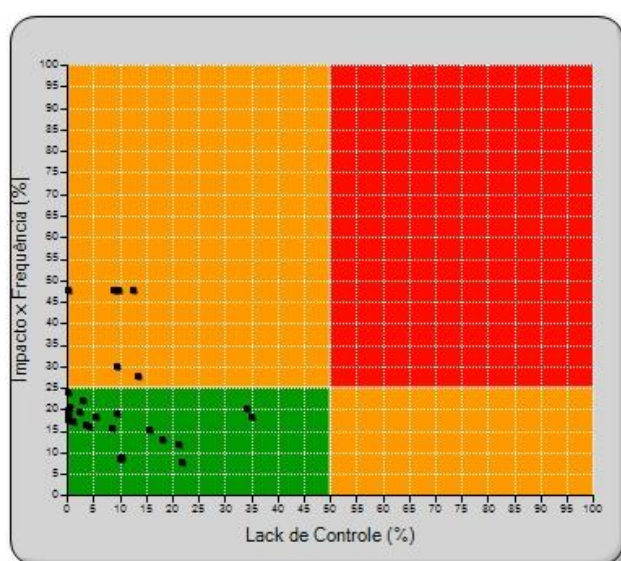
Além disso, podemos observar alguns tipos de riscos com ausência de controle igual a zero tanto no quadrante verde quanto no laranja superior (risco de Garantia, Degradação da Qualidade do Crédito, Oscilação de Preços, Incapacidade de Pagamento, Conformidade Operacional, Contratual, Ético, Tributário, Divulgação de Informações Internas e Dimensionamento de Pessoal), ou seja, apresentam todos os requisitos de controles que foram avaliados, conforme análise dos responsáveis. Os riscos com pontuação igual zero devem ser analisados e constantemente monitorados, principalmente aqueles localizados no quadrante laranja superior, pois são considerados riscos altos. É importante que o Instituto possa evidenciar todos os controles informados como existentes, para que em uma futura

certificação ou análise da auditoria interna ou externa, estes possam ser demonstrados e garantindo o resultado apresentado.

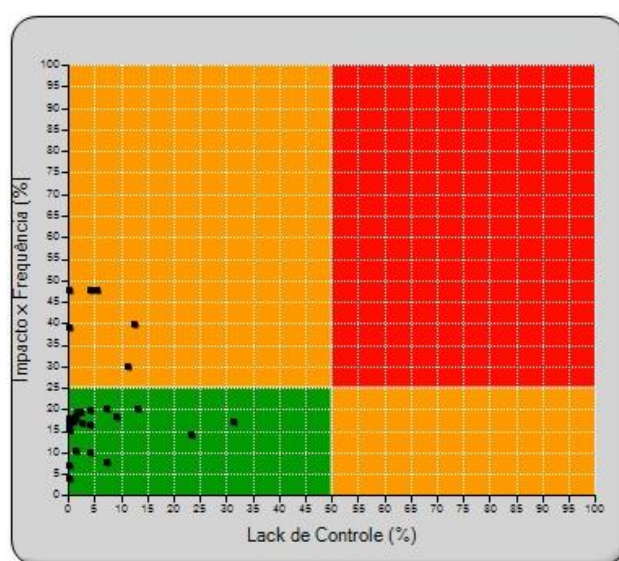
O quadro das categorias de riscos por tipificação propicia o Instituto a direcionar as análises a serem realizadas de maneira detalhada nas unidades e nos processos, uma vez que os tipos de riscos com maior criticidade, ou seja, com as maiores ausências de controles ou os maiores riscos residuais, estão aqui demonstrados.

### 5.3.1 COMPARATIVO COM A AVALIAÇÃO ANTERIOR

**4ª Avaliação – 2013**



**5ª Avaliação – 2014**



Podemos observar no comparativo das duas últimas avaliações (4ª avaliação – 2013 com 5ª avaliação – 2014) que houve deslocamento de vários pontos da direita para esquerda, isso significa que houve diminuição do valor médio da ausência de controle, indicando implementação ou melhoria de controles. Os riscos que tiveram diminuição do valor médio da ausência de controle mais significativa foram os riscos Contratual, Conformidade Operacional, Degradação da Qualidade de Crédito, Dimensionamento de Pessoal, Divulgação de Informações Internas e Garantia, todos passaram a apresentar na 5ª avaliação valor médio de ausência de controle igual a 0,00%.

Além disso, tiveram alguns riscos que se deslocaram da esquerda do para direita do gráfico, de forma discreta, significando aumento do valor médio da ausência de controle. Os riscos que tiveram aumento mais significativo no valor médio de ausência de controle, mas ainda assim permaneceram no mesmo quadrante e com valor médio de ausência de controle bem abaixo

do corte da avaliação (50,00%), foram os riscos de Concentração de Investimentos, Provisão, Indisponibilidade de Pessoal Especializado e Técnico, todos deixaram de apresentar valor médio de ausência de controle igual a 0,00%.

Com relação ao valor médio de risco original a maioria das mudanças foi relacionada ao aumento dos valores de impacto e diminuição dos valores de frequência, ou seja, de acordo com a percepção dos responsáveis com relação ao valor de perda nos casos de efetivação dos riscos aumentou e a frequência com que eles podem se efetivar diminuiu.

Ademais, observamos que a concentração de pontos permaneceu no quadrante verde, onde os riscos são considerados baixos e controlados.

Outro ponto importante que ocorreu de uma avaliação para outra foi a mudança do dicionário de riscos, com a entrada do risco Ético na categoria de risco Operacional e a saída do risco de Propaganda da categoria de risco de Imagem.

## 6 RECOMENDAÇÕES E MANIFESTAÇÃO A RESPEITO DE EVENTUAIS DEFICIÊNCIAS NO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS DO INSTITUTO

No decorrer dos trabalhos identificamos os aspectos que julgamos merecedores de atenção para aprimoramento do sistema de controles internos relacionados com as atribuições avaliadas. Futuras avaliações poderão, eventualmente, revelar outros aspectos passíveis de aprimoramento.

Para todo ciclo de avaliação, os subprocessos descritos deverão ser analisados e os riscos identificados devem ser reavaliados, assim como os controles, pois os controles devem evoluir permanentemente, acompanhando o crescimento e grau de desenvolvimento do Instituto e do Mercado.

É importante que o Sebrae Previdência possa evidenciar todos os controles informados como existentes, para que em uma futura certificação ou análise da auditoria interna e externa, estes possam ser demonstrados.

Pelos resultados identificados, com base nos tipos de riscos e nos limites máximos de mensuração de riscos adotados, existem alguns controles que devem ser implementados ou aprimorados no Instituto.

Vislumbrando reduzir os maiores riscos identificados por todos os responsáveis do Instituto, desenvolvemos sugestões de ações com base na análise dos riscos que apresentaram risco residual acima 12,50% em cada subprocesso avaliado.

Vale ressaltar que a formalização de controles, além de fazer parte das boas práticas de mercado, é uma exigência da Resolução CGPC nº 13 de 2004.

Evidenciamos abaixo ações importantes, que precisam ser analisadas e validadas, visando à mitigação dos principais riscos encontrados, separadas por categoria de riscos:

Para o risco de **Documentação**, que se destacou na unidade Secretaria, nos subprocessos "*Controle de Documentos Internos*" e "*Controle de Documentos Externos*", recomendamos:

1. Adotar Práticas de Gestão de Documentos, como:
  - a. Registro e controle de todas saídas de documentos dos arquivos;
  - b. Monitoramento dos prazos de entrega dos documentos retirados do arquivo;
  - c. Armazenamento dos documentos em local seguro (armários com chave, corta fogo) de acordo com a criticidade da documentação e com acesso restrito.



## 7 CONCLUSÕES

Após as análises realizadas, concluímos que o Sebrae Previdência possui perdas (impacto) e frequência concentradas nas faixas entre 20% a 40% no ponto de vista do risco original (sem considerar os controles existentes), isso demonstra que na visão dos responsáveis, os riscos são na maioria baixos e ocorrem em média anualmente.

Já do ponto de vista do risco residual, verificamos que o Instituto possui perdas concentradas no quadrante verde, ou seja, em sua maioria os riscos são baixos e estão controlados de acordo com escopo da avaliação. Porém, existem vários pontos no quadrante laranja superior, onde os riscos são considerados altos, mas controlados, esses devem ser considerados como ponto de atenção e constantemente monitorados.

Sugestões de melhoria, vislumbrando reduzir os maiores riscos identificados, foram destacadas no item 6 deste relatório, entretanto é importante que sejam feitas análises das unidades e dos processos de forma mais detalhada, pois estas são fundamentais na construção do processo de gestão de risco, já que riscos pontuais podem ser relevantes na realização das perdas.

À medida que o Instituto debruçar-se sobre as informações contidas neste documento para identificar quais riscos precisam ser tratados, quais serão as estratégias de tratamento mais adequadas e econômicas, tendo em vista seu plano de negócio e estratégia de perpetuação, instalando, efetivamente, o processo de monitoramento e tratamento de riscos será conduzida à melhoria da gestão de incidentes, à redução de perdas e custos com riscos, à segurança e à confiança quanto às operações, à conformidade com a legislação pertinente e à manutenção de seus objetivos voltados para as boas práticas de Governança Corporativa.

As ações decorrentes desta identificação deverão estar descritas por meio de planos de implantação ou de revisão de controles e serem atribuídas aos responsáveis, sem que, necessariamente, o foco da ação seja a área em si, mas ao Instituto como um todo.

Cabe-nos destacar que podemos comparar este resultado a uma “fotografia tirada pelos responsáveis pelos processos, subprocesso, atividades e tarefas sob sua gestão”, conforme sua compreensão do risco envolvido nos processos.

Também não é objetivo da gestão de riscos e controles internos avaliar o desempenho por área, visto que a metodologia adotada considera todo o Instituto e os riscos envolvidos em todas as suas operações.

Para finalizar, destacamos que para tornarmos a gestão de riscos eficaz dentro de uma organização é preciso atender alguns princípios, conforme descritos na ABNT NBR ISO 31000:2009:

- Criar e proteger valor;
- Ser parte integrante de todos os processos organizacionais;
- Contribuir e fazer parte na tomada de decisão;
- Considerar as limitações das informações, fatores humanos e culturais;
- Reagir as mudanças, ser dinâmica e interativa;
- Facilitar a melhoria contínua da organização;
- Ser estruturada, sistemática e oportuna; e.
- Ser transparente e inclusiva.

Além disto, a norma AS/NZS 4360:2004 destaca que o apoio da alta direção, bem como o estabelecimento responsabilidades e autoridades é essencial para a implementação e o desenvolvimento da gestão de riscos.

A eficácia da gestão de riscos será obtida ao longo do tempo nas organizações que conseguirem implementar uma estrutura ideal que forneça os fundamentos necessários para realização do processo de gestão de riscos e controles em toda organização. Ademais a alta direção e os gestores devem utilizar os resultados expostos no presente relatório de forma a discutir e adotar as ações de melhoria propostas para a mitigação dos riscos considerados acima do apetite desejado, sempre considerando a premissa custo versus benefício.

Por fim, recomenda-se que os procedimentos de avaliação de riscos e controles sejam mantidos como prática periódica no Sebrae Previdência. Assim, nos próximos ciclos de avaliação, onde já estarão contemplados os efeitos da implantação das ações recomendadas, será possível verificar a efetividade de cada uma delas em termos de mitigação de riscos.