



FUNCEF Fundação dos Economiários Federais

DIAGNÓSTICO ACCENTURE DO BRASIL

Governança, Processos e Pessoas

Em agosto de 2017, a empresa Accenture do Brasil S.A., contratada para prestar serviços de consultoria especializada na implantação do Programa de Desenvolvimento Organizacional (DO), entregou diagnóstico da atual situação da FUNCEF a fim de propor plano de ação com sugestões de revisão dos processos, modernização e apresentação de alternativas na estrutura organizacional e de governança na Fundação.

Adicionalmente, foi constituído Grupo de Trabalho (GT), composto por representantes de todas as diretorias, para acompanhar o trabalho da consultoria.

O Programa DO tem como objetivos:

- i. Otimizar processos operacionais e de atendimento;
- ii. Reduzir a complexidade organizacional, permitindo maior agilidade;
- iii. Intensificar o uso de tecnologia (automação e digitalização de processos);
- iv. Adequar estruturas e reduzir custos operacionais; e
- v. Alinhar operações às práticas líderes de mercado.

O diagnóstico do modelo operacional da FUNCEF foi realizado seguindo três grandes pilares:

1. O primeiro pilar consistiu na análise comparativa de macroindicadores de eficiência, nos quais a FUNCEF foi comparada a 14 fundações globais, quatro fundações italianas e 7 fundações nacionais, todas com porte semelhante ao da Fundação. A análise avaliou a FUNCEF sob duas óticas: Gestão de Investimento e Administração Previdenciária.
2. O segundo pilar se baseou em uma análise funcional da operação no que tange às dimensões Governança, Processos e Pessoas.
3. O terceiro pilar analisou a qualidade da Tecnologia da Informação na FUNCEF e a maturidade dos sistemas da Fundação relativo ao mercado.

O estudo desenvolvido pela Accenture do Brasil identificou aspectos que devem passar por processos de melhoria na FUNCEF:

1. A FUNCEF apresentou baixa performance em termos de rentabilidade líquida dos ativos sob sua gestão. O rendimento líquido (rentabilidade bruta descontada da meta atuarial e dos custos de investimentos) no período de 2011 a 2016 foi de (-) 6,50% a.a. Quando comparado a pares nacionais e



FUNCEF Fundação dos Economiários Federais

internacionais, a FUNCEF é a penúltima em termos de performance de rendimento. A principal causa da baixa performance da carteira são os investimentos estruturados e a renda variável.

- Os custos de investimentos da FUNCEF estão acima de seus pares. A produtividade é menor em relação aos demais fundos analisados. Somente na carteira de títulos públicos, a Fundação apresenta resultado inverso à situação supracitada. Confira quadro a seguir:

Carteira		Custo de Investimento		Produtividade	
		FUNCEF	Benchmark	FUNCEF	Benchmark
Gestão de Terceiros	Fundos de Renda Fixa	● 43,69	26,30		
	Investimentos Estruturados	● 194,87	165,80		
	Fundo de Inv. Ações	● 109,85	40,90		
Gestão Própria	Participações Diretas	● 25,26	10,50	● 1.295,40	2.911,59
	Títulos Públicos	● 4,21	14,80	● 7.118,30	4.643,21
	Imóveis	● 42,43	41,10	● 178,51	1.222,98
	Títulos Privados	● 19,25	17,20	● 598,39	2.785,93
	Investimentos Estruturados	● 70,30	24,80	● 54,98	453,48
	Ações a Mercado	● 39,43	27,40	● 291,73	1.941,06
	Operações com Participantes	● 49,82	26,30	● 126,14	426,36

- As despesas com pessoal cresceram 25% entre 2012 e 2016, sendo que, somadas às despesas com encargos, representam 60% do total do orçamento da FUNCEF. A redução em outros itens fez com que as despesas administrativas permanecessem estáveis no período analisado.
- Baixa produtividade das equipes quando comparadas com o mercado, sendo a segunda pior no grupo de 21 Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) analisadas, considerando o número de empregados em relação ao número de participantes. Isto se deve à pouca automação dos processos, que também gera alta exposição a riscos operacionais.



FUNCEF Fundação dos Economiários Federais

Front-office (11 indicadores)

Competência	Unidade de mensuração	Produtividade		Diferença (Gap)
		FUNCEF	Referência	
Interações com Participantes				
Arrecadação	Núm. de arrecadações / FTE	8.603	9.397	-8%
Concessão FUNCEF	Núm. de concessões / FTE	505	633	-20%
Pagamentos de Benefícios	Vol. de pagamentos (mil) / FTE	45	212	-77%
Transferências e Devoluções	Total de transf. e devol / FTE	733	897	-18%
Adesões de Novos Participantes¹	Total de adesões / FTE	56	700	-92%
Cancelamentos de Benefícios	Total de cancelamentos / FTE	293	897	-67%
Cobrança de Dívidas	FTE a cada 10.000 participantes	0,07	0,26	+254%
Contratação de Produtos de Crédito²	Volume de empréstimos / FTE	3.051	14.095	-78%
Comunicação com Participantes				
Atendimento Telefônico	Atendimentos / FTE	3.857	9.959	-61%
Atendimento Escrito	Atendimentos / FTE	5.251	11.250	-53%
Assessoria (Atendimento Presencial)	Atendimentos / FTE	1.331	1.375	-3%

Back-office (12 indicadores)

Competência	Unidade de mensuração	Produtividade		Diferença (Gap)
		FUNCEF	Referência	
Governança e Controle				
Gestão Financeira e Controle	FTE a cada 100 funcionários	8,82	4,53	-49%
Gestão Administrativa	FTE a cada 100 funcionários	5,35	1,81	-66%
Serviços de Suporte				
Suporte Administrativo	FTE a cada 100 funo (front-office)	35,54	8,8	-75%
Gestão Documental e Digitalização	FTE a cada 10.000 participantes	1,32	0,44	-67%
Recursos Humanos	FTE a cada 100 funcionários	2,36	2,24	-5%
Gestão Atuarial	FTE a cada 10.000 participantes	0,73	0,04	-95%
Cadastro e Manutenção	Registros por FTE	8.512	14.095	-40%
Suporte Jurídico	FTE a cada 10.000 participantes	3,08	0,29	-91%
Cálculos Judiciais	Total de cálculos / FTE	573	1.500	-62%
Auditoria e Controles Internos	FTE a cada 100 funcionários	4,41	3,97	-10%
Marketing e Comunicação	FTE a cada 10.000 participantes	0,59	0,35	-40%

- Falta de monitoramento e acompanhamento de indicadores de produtividade e custos.
- Ausência das funções de risco atuarial e educação previdenciária.
- Necessidade de atualização do planejamento estratégico da FUNCEF.
- Ausência de funções importantes para o desenvolvimento organizacional, como gestão do desempenho, plano de carreira e gestão do conhecimento, imprescindíveis à construção e manutenção de uma cultura voltada à eficiência e à produtividade.
- Baixo nível de autonomia decisória dos níveis gerenciais, ocasionando um elevado índice de assuntos operacionais no âmbito da Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo.

Distribuição dos assuntos discutidos:

Diretoria Executiva		Conselho Deliberativo	
Operacional	65%	Operacional	71%
Estratégico	10%	Estratégico	15%
Investimentos	25%	Investimentos	14%

Total de 830 assuntos
Período de 01/16 à 02/17

Total de 295 assuntos
Período de 04/16 à 04/17



FUNCEF Fundação dos Economiários Federais

10. Necessidade de balanceamento da estrutura de cargos de gestão a fim de melhorar a performance e a produtividade das equipes.
11. Necessidade de fortalecimento da governança e do controle sobre investimentos.
12. Custo elevado da TI e alto esforço para manutenção e suporte dos sistemas quando comparado às referências de mercado. Na média, o mercado gasta 9% do seu orçamento empresarial com TI. Na FUNCEF o índice está em 19%. Na manutenção de sistemas, na qual o mercado gasta 20% do seu orçamento de TI, a Fundação despende 47%.
13. Na Fundação, 60% dos sistemas foram avaliados como sendo de baixa qualidade funcional e baixa qualidade técnica. Essa condição exige um esforço de correção de rumo.
14. É preciso promover melhoria nas competências de TI, principalmente em arquitetura e gestão de talento.

Este resumo executivo do diagnóstico, não tem a pretensão de esgotar o que foi constatado pela *Accenture*, mas tão somente apresentar os principais itens verificados pela consultoria. A apresentação completa está também à disposição dos participantes.