



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.

2. 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		
	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

3. 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.
4. 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.



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	46	212	-77% ●
Transferências e Devoluções	Total de transf. e devol / FTE	733	897	-18% ●
Adesões de Novos Participantes ¹	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 participante	0,07	0,26	+254% ●
Contratação de Produtos de Crédito ²	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				
Supporte Administrativo	FTE a cada 100 func (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% ●
Supporte Jurídico	FTE a cada 10.000 participantes	3,08	0,28	-91% ●
Cálculos Judiciais	Total de cálculos / FTE	573	1.500	-62% ●
Auditória 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% ●

5. Falta de monitoramento e acompanhamento de indicadores de produtividade e custos.
6. Ausência das funções de risco atuarial e educação previdenciária.
7. Necessidade de atualização do planejamento estratégico da FUNCEF.
8. 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.
9. 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		Total de 295 assuntos	
Período de 01/16 à 02/17		Período de 04/16 à 04/17	



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.