



High performance. Delivered.

Projeto Desenvolvimento Organizacional

Diagnóstico do Modelo Operacional e do Modelo de Tecnologia

19 de Julho de 2017



Strategy | Consulting | Digital | Technology | Operations

Agenda

Introdução

Diagnóstico da Operação da FUNCEF

Diagnóstico da Operação de TI

Conclusão e Próximos Passos

Com o apoio da Accenture, a FUNCEF busca oportunidades para aumentar sua eficiência operacional e sua prontidão para enfrentar os desafios futuros

Contexto e objetivos



Contexto

- A **Operação Greenfield**, deflagrada em 5 de setembro de 2016 pela Polícia Federal, teve como alvo fundos de pensão de bancos públicos e estatais, dentre eles a FUNCEF.
- Os desdobramentos desta operação geraram uma série de desafios à FUNCEF, dentre eles:
 - Troca parcial da gestão anterior por uma **nova equipe de gestão**.
 - **Supervisão permanente** da PREVIC.
 - **Investigação do MPF, PF, PREVIC, Caixa e CPI dos Fundos de Pensão** em dezesseis investimentos totalizando R\$ 5,4 bilhões em valores investidos.
 - **Danos financeiros aos investidores/participantes** com perdas em investimentos sob suspeita de fraude.
 - Clima de **aversão ao risco**, potencializado pela incerteza e pelas investigações.
 - Necessidade por uma governança de **maior resiliência**.
- Adicionalmente, os planos vêm gerando **déficit previdenciário** desde 2012 com necessidades recorrentes de **equacionamento** desde 2014.



Objetivos do projeto

Neste contexto, o projeto DO surge como uma iniciativa estratégica da FUNCEF para melhorar sua **governança e eficiência operacional** através da revisão do seu modelo operacional e organizacional com o objetivo de:

- **Otimizar processos** operacionais e de atendimento
- **Reduzir a complexidade** organizacional, permitindo maior agilidade
- Intensificar uso de tecnologia (**automação e digitalização** de processos)
- Adequar suas estruturas e **reduzir custos operacionais**
- Alinhar sua operação às **práticas líderes de mercado**

Para atingir estes objetivos, o projeto foi estruturado em 4 etapas, sendo objetivo deste workshop apresentarmos as conclusões da etapa de diagnóstico

Abordagem do projeto

Evolução do Modelo Operacional

Diagnóstico de Tecnologia

Diagnóstico de Negócios e Organização

Diagnóstico da operação atual da FUNCEF nas visões:

- Tecnologia
- Negócios e Organização

Entrevistas com diversas áreas da FUNCEF



Presidente e
Diretores



Gerentes e
Coordenadores

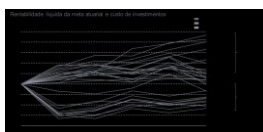


Conselheiros

Comparação com Modelos de Referência e Benchmarks



Modelo Operacional de Referência



Comparação com *Peers*

Onde estamos

Identificação de Oportunidades

Análise crítica para identificação e proposição de oportunidades de eficiência em tecnologia e no modelo operacional

Entendimento dos Direcionadores de Estratégia



Entendimento das alavancas que
direcionarão as oportunidades
de eficiência em tecnologia e no
modelo operacional

Análise crítica e identificação de oportunidades



Proposição de oportunidades de eficiência no modelo operacional

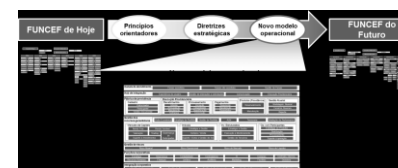


Análise da plataforma tecnológica e de sistemas quanto à aderência aos requisitos futuros de negócio

Modelo de Operação e Alternativas Organizacionais

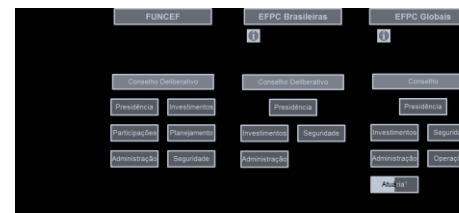
Avaliação das implicações no modelo organizacional e proposição de alternativas para o modelo organizacional futuro

Análise das implicações organizacionais



Implicação do Modelo na Organização

Proposição de cenários organizacionais

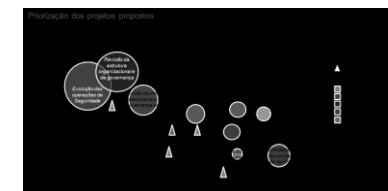


Cenários Organizacionais

Estimativa de Benefícios e Planos de Implantação

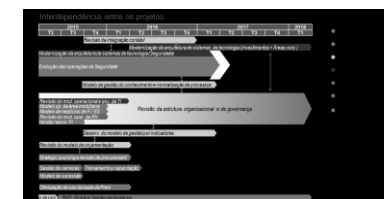
Avaliação das implicações no modelo organizacional e proposição de alternativas para o modelo organizacional futuro

Estimativa de benefícios e priorização das iniciativas de eficiência



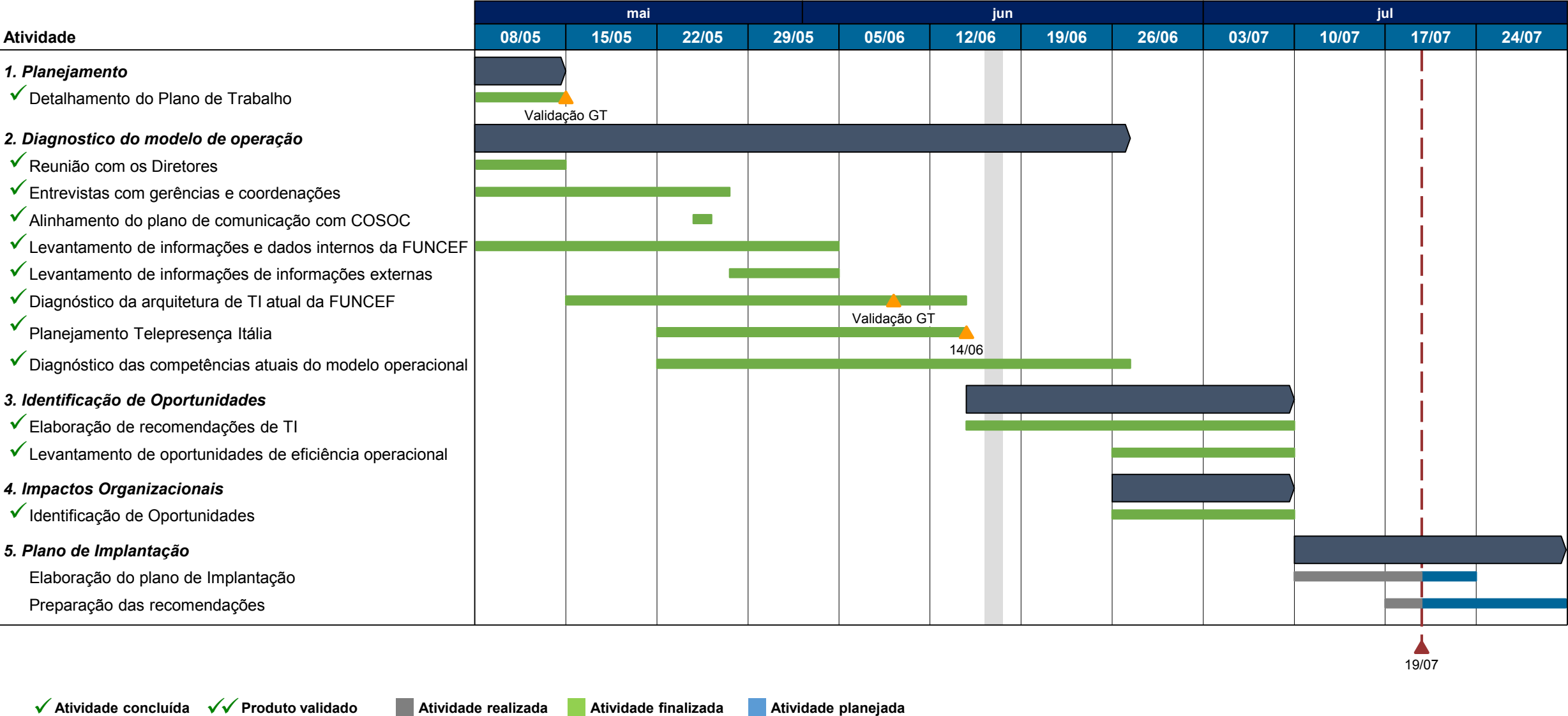
Priorização de Iniciativas

Plano de implantação das iniciativas de eficiência



Roadmap de Implantação

Nosso plano de trabalho prevê uma jornada de 12 semanas desde a etapa de Diagnóstico até a entrega do Plano de Implantação



Durante a etapa de diagnóstico foram realizadas mais de 30 sessões de entrevistas envolvendo conselheiros, diretores, gerentes e coordenadores

Equipes envolvidas nas entrevistas

CD		PRESI		DIATI		DIPEC		
GEAUD	OUVIR	SEGER	GEJUR	GEAPE	GETIF	GECOP	GECOR	COPLAN
• COAUD		• COSEC	• COTEN	• COPAD	• COTEC	• CONTAB	• COCIC	
		• COSOC	• COAJUR	• COPEs	• COSIS	• COPEF	• CORIC	
			• CADJUR	• CEDOC	• CODES		• COCIN	
			• COPRE		• CIGOT			
			• COSAN					
DIBEN						DIPAR		
GERAT	GECAD	GEBEN	GEPAB	CODEP	CAPREV	GEPAR	GEIMO	
• COPART	• COCAD	• CCOBE				• COAFI	• COEMPI	
• CORAP	• COARI	• CMABE				• COAPA	• COENA	
						• COANI	• COARI	
DIRIN								
GEANI	GEFIX	GEMAC	GEFIN					
• COMEC	• COFIX							
• CODEN	• COOPE							

Foram entrevistadas as 64 áreas da Funcef nas três semanas iniciais de trabalho, compreendendo conselheiros e todas as diretoria, gerências e coordenações

Agenda

Introdução

Diagnóstico da Operação da FUNCEF

Análise Comparativa

Análise Funcional da Operação

Diagnóstico da Operação de TI

Próximos Passos

A etapa de diagnóstico foi estruturada em três pilares: comparativo de performance, análise funcional da operação e análise funcional de tecnologia

Metodologia adotada

Análise Comparativa de Macro Indicadores de Eficiência

Comparação da FUNCEF em relação à: ⓘ

Peers
Globais

Peers
Italianos

Peers
Nacionais

Análise comparativa do desempenho da FUNCEF em relação à:

Gestão dos Investimentos

Administração Previdencial

Análise Funcional da Operação

Comparação da Operação da FUNCEF

Estrutura e
Governança da
FUNCEF

+

Entrevistas com
executivos

High Performance EFPC

Dimensões avaliadas



Processos

- Fronteiras e atribuições
- Automação
- Propensão à falhas



Pessoas

- Gestão do conhecimento
- Sucessão
- Desenvolvimento



Governança

- Alçadas de aprovação
- Fluxo decisório
- Gestão por indicadores

Análise de Tecnologia

Arquitetura

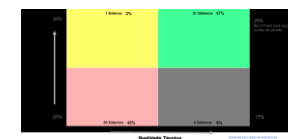
Análise das funções de negócio e atendimento de sistemas

- Análise funcional
- Avaliação da cobertura e
- Análise dos GAPs

30+ Entrevistas
63 Gaps

Portfolio Sistemas

Análise dos sistemas e infraestrutura



- Parque instalado
- Matriz de qualidade
- Novas demandas

66 Sistemas avaliados

Funções de TI

Análise da operação, finanças e força de trabalho de TI



- Processos de TI
- Papéis e responsabilidades
- Avaliação de maturidade
- Comparação com benchmarks

8 Entrevistas
7 Competências avaliadas

Agenda

Introdução

Diagnóstico da Operação da FUNCEF

Análise Comparativa

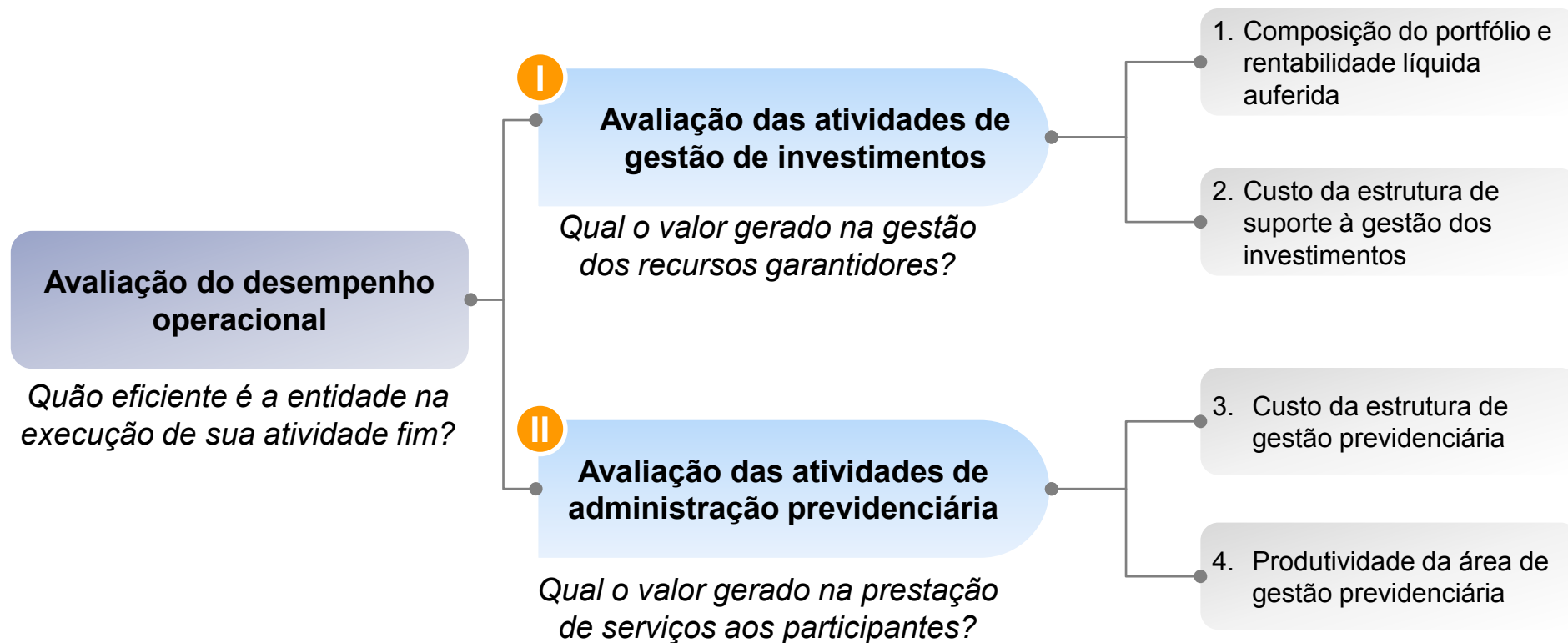
Análise Funcional da Operação

Diagnóstico da Operação de TI

Conclusão e Próximos Passos

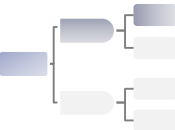
Analizamos a performance operacional da FUNCEF sob duas óticas: gestão de investimentos e administração previdenciária

Metodologia de análise



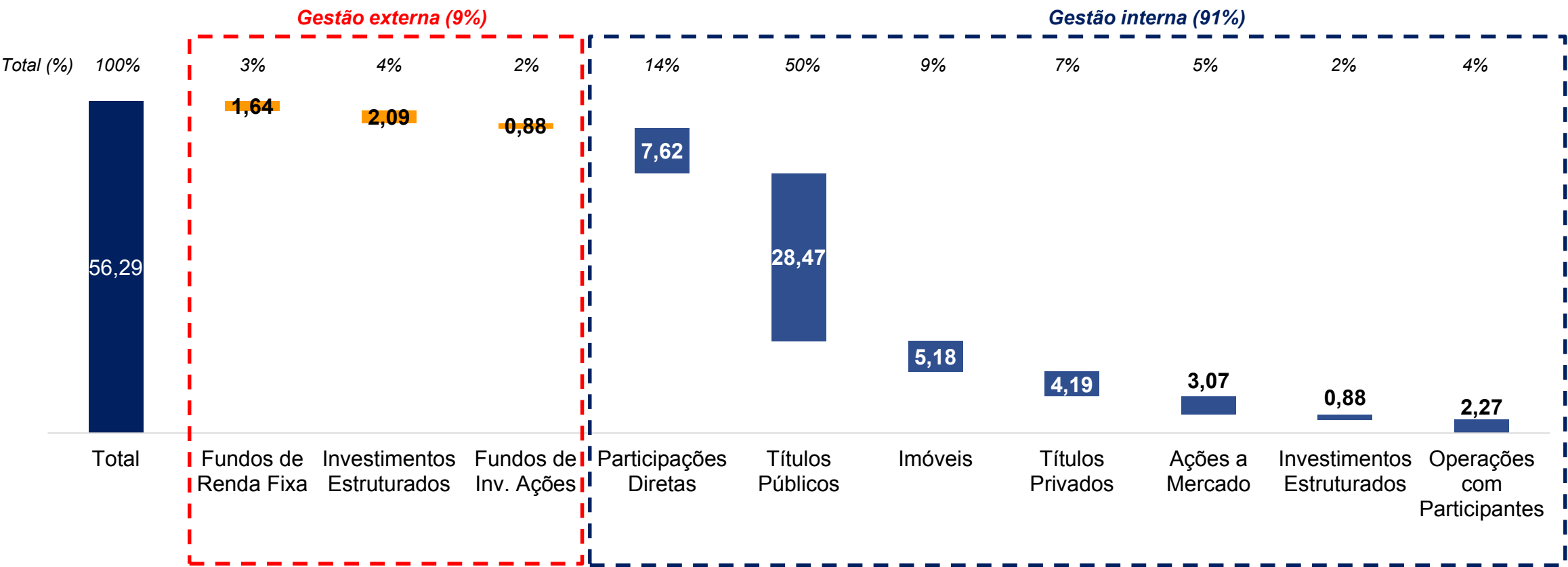
A estrutura de análise nestes dois segmentos segue o mesmo racional adotado para a alocação e rateio de despesas da FUNCEF para os demonstrativos contábeis

O portfólio de investimento da FUNCEF apresenta maior concentração em ativos de renda fixa, sendo uma pequena parcela gerenciada por terceiros



Distribuição da gestão de ativos ⓘ

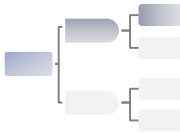
Distribuição dos investimentos da FUNCEF – 2016 (valores em R\$ bilhões)



Legenda: ■ Gestão própria ■ Gestão terceirizada

Fonte: Relatórios preliminares COPEF, COCIN e CONTAB. Análises Accenture

Entre as entidades analisadas a FUNCEF apresentou uma das mais baixas performances no que tange a rentabilidade de seus ativos sob gestão

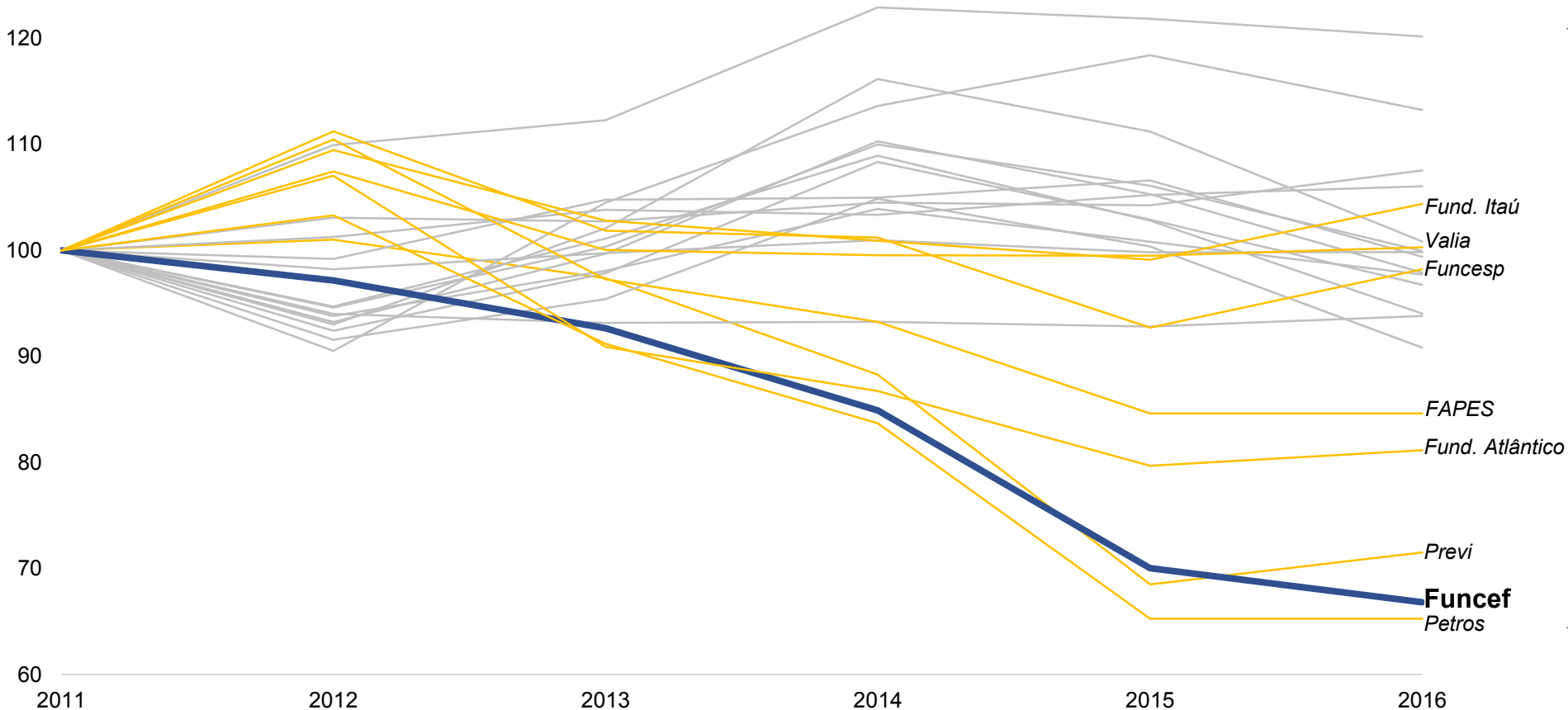


Rentabilidade líquida da meta atuarial e do custo de investimentos

Valores relativos (2011 = 100 bps)

FUNCEF	CAGR
Brasileiros	-6,50%
Globais	-2,86%
	0,22%

Cenário Político
Econômico

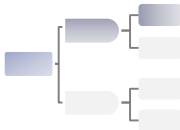


Das EFPC avaliadas, apenas uma teve rentabilidade menor que a FUNCEF

Nota: A rentabilidade líquida corresponde ao retorno dos investimentos decrescido da meta atuarial do fundo e dos custos com investimentos. Foram utilizados os mesmos dados de 2015 para as EFPC que ainda não divulgaram o resultado de 2016 (Petros e FAPES)

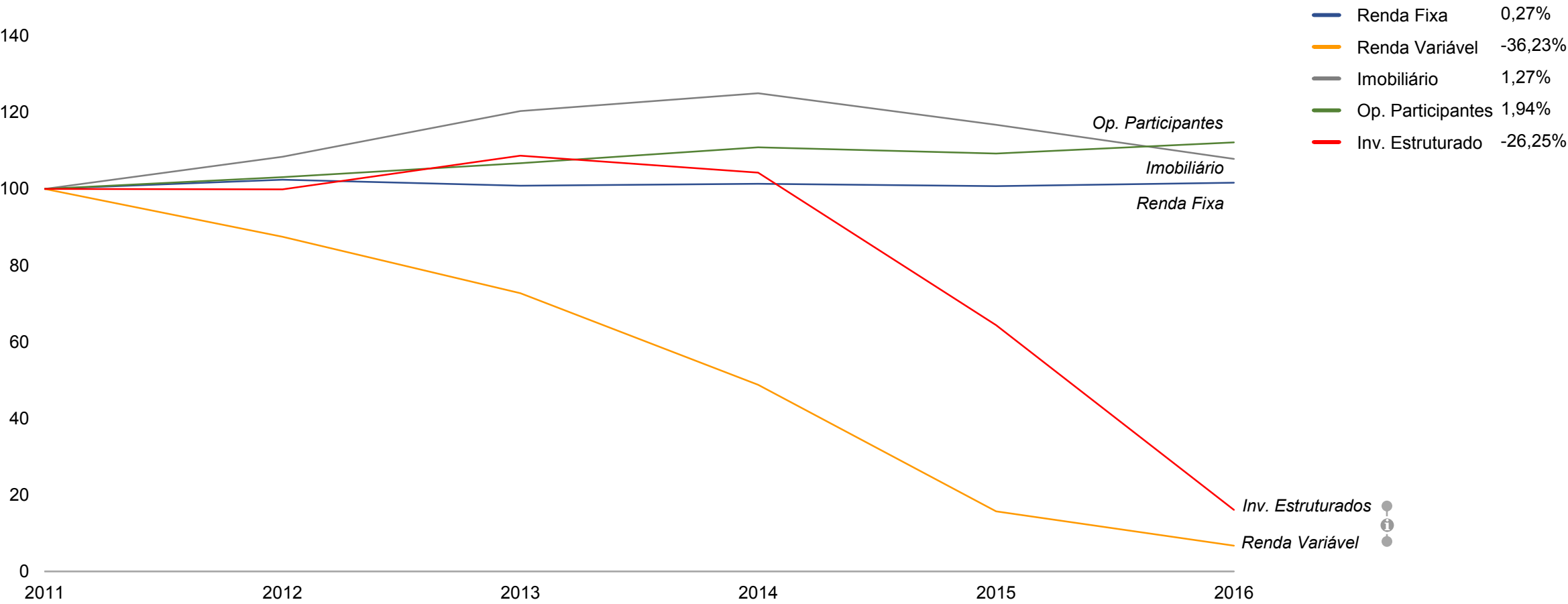
Fonte: EFPC pesquisadas (amostra de 25 EFPC). Dados preliminares COPEF. Análise Accenture.

Os principais impactos na rentabilidade líquida foram gerados pelos investimentos em renda variável e investimentos estruturados



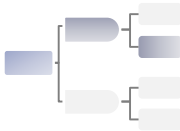
Rentabilidade líquida da meta atuarial e custo de investimentos (por segmento)

Valores relativos (2011 = 100 bps)



Nota: A rentabilidade líquida corresponde ao retorno dos investimentos decrescido da meta atuarial do fundo e dos custos com investimentos.
Fonte: Dados preliminares COPEF. Análise Accenture.

As despesas com investimentos se mantiveram estáveis durante o período analisado

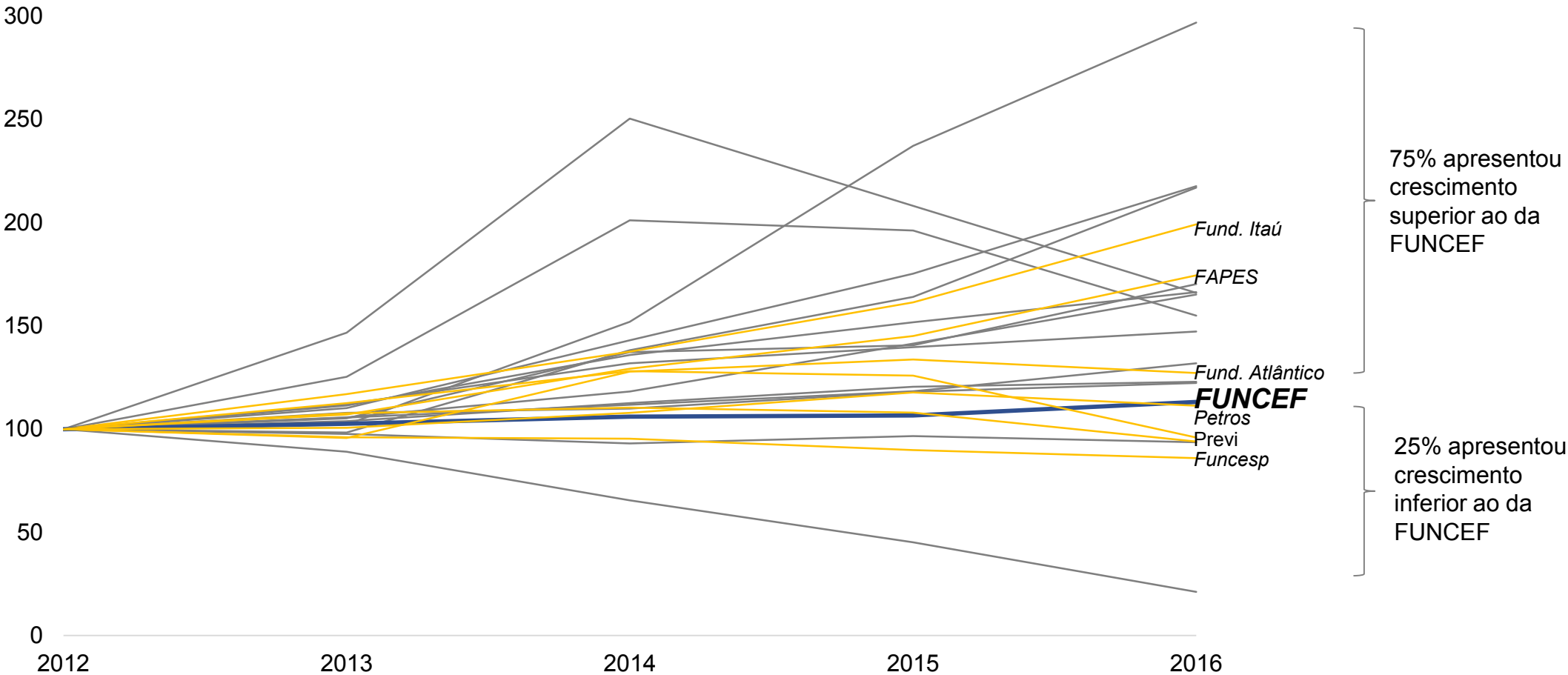


Evolução das despesas com investimentos

Evolução de despesas com investimentos (2012 = 100 bps)

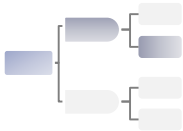
- FUNCEF
- Brasileiros
- Globais

CAGR
2,50%
4,05%
7,45%

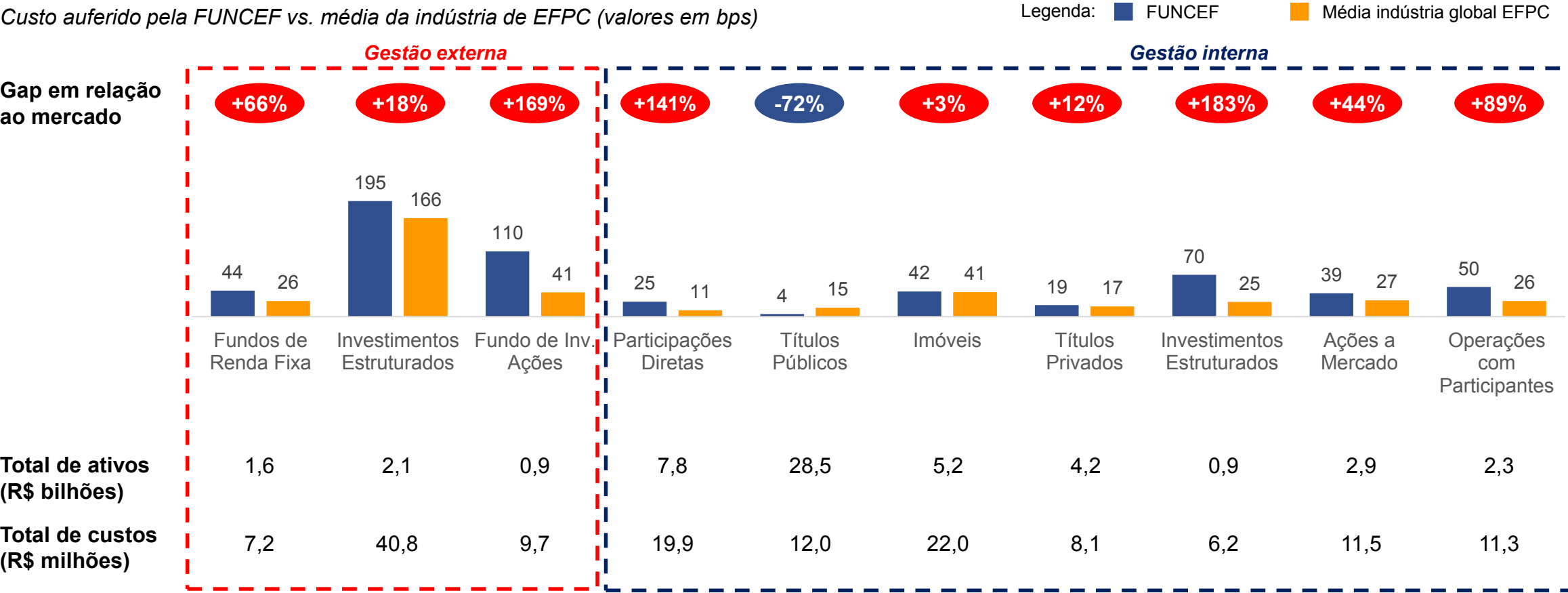


Nota: Considerados dados preliminares de Dezembro de 2016 da FUNCEF. Foram utilizados os mesmos dados de 2015 para as EFPC que ainda não divulgaram o resultado de 2016 (Petros e FAPES) Fonte: EFPC pesquisadas (amostra de 25 EFPC). Dados preliminares COPEF. Análise Accenture.

Porém, na comparação com relação ao total de ativos, os custos de gestão estão, em geral, ligeiramente acima aos benchmarks da indústria...

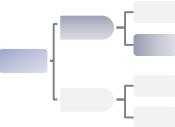


Comparativo de custos de investimento (2016)



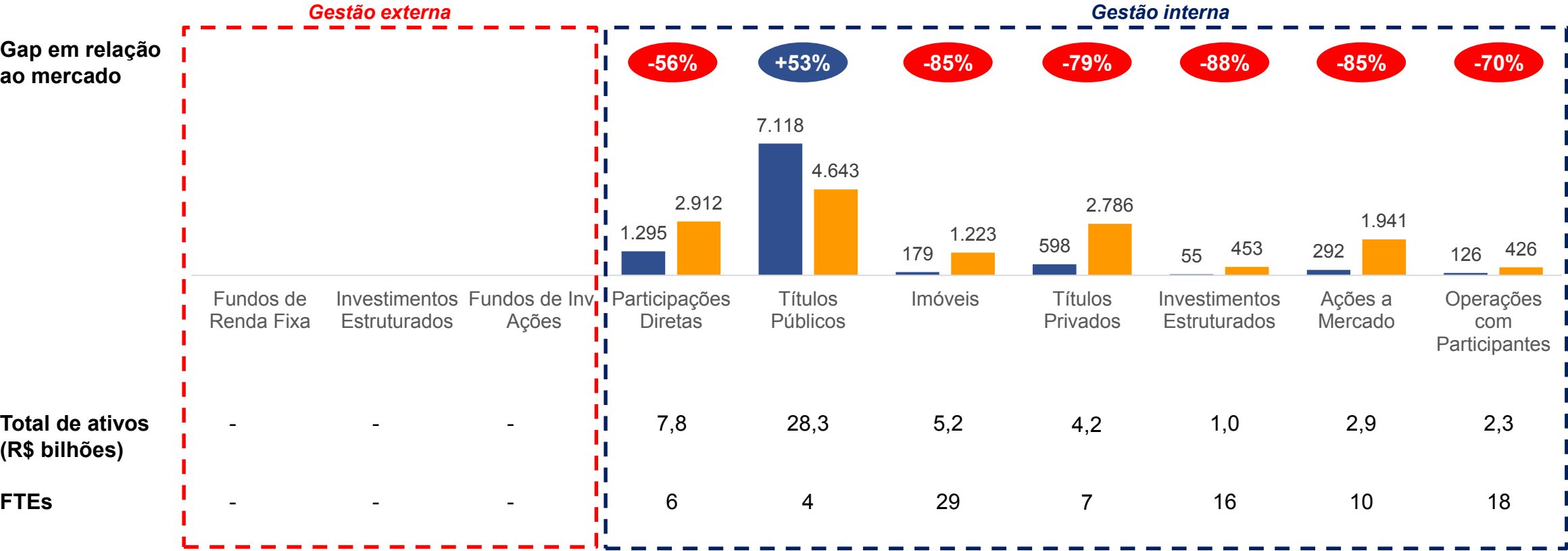
Nota: Considerados dados preliminares de Dezembro de 2016 da FUNCEF.
Fonte: EFPC pesquisadas (amostra de 25 EFPC). Dados preliminares COPEF.
Relatório CEM Benchmarking. Análise Accenture.

... esta tendência se confirma quando analisamos o nível de produtividade em comparação com a média da indústria



Distribuição de Ativos por FTEs por linha de investimento

Ativos sob gestão por FTE – US\$ milhões

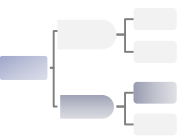


Legenda: ■ FUNCEF ■ Média indústria global EFPC

Obs: FTE, ou *full-time equivalent* considera o total de funcionários em regime integral alocados para cada linha de investimento

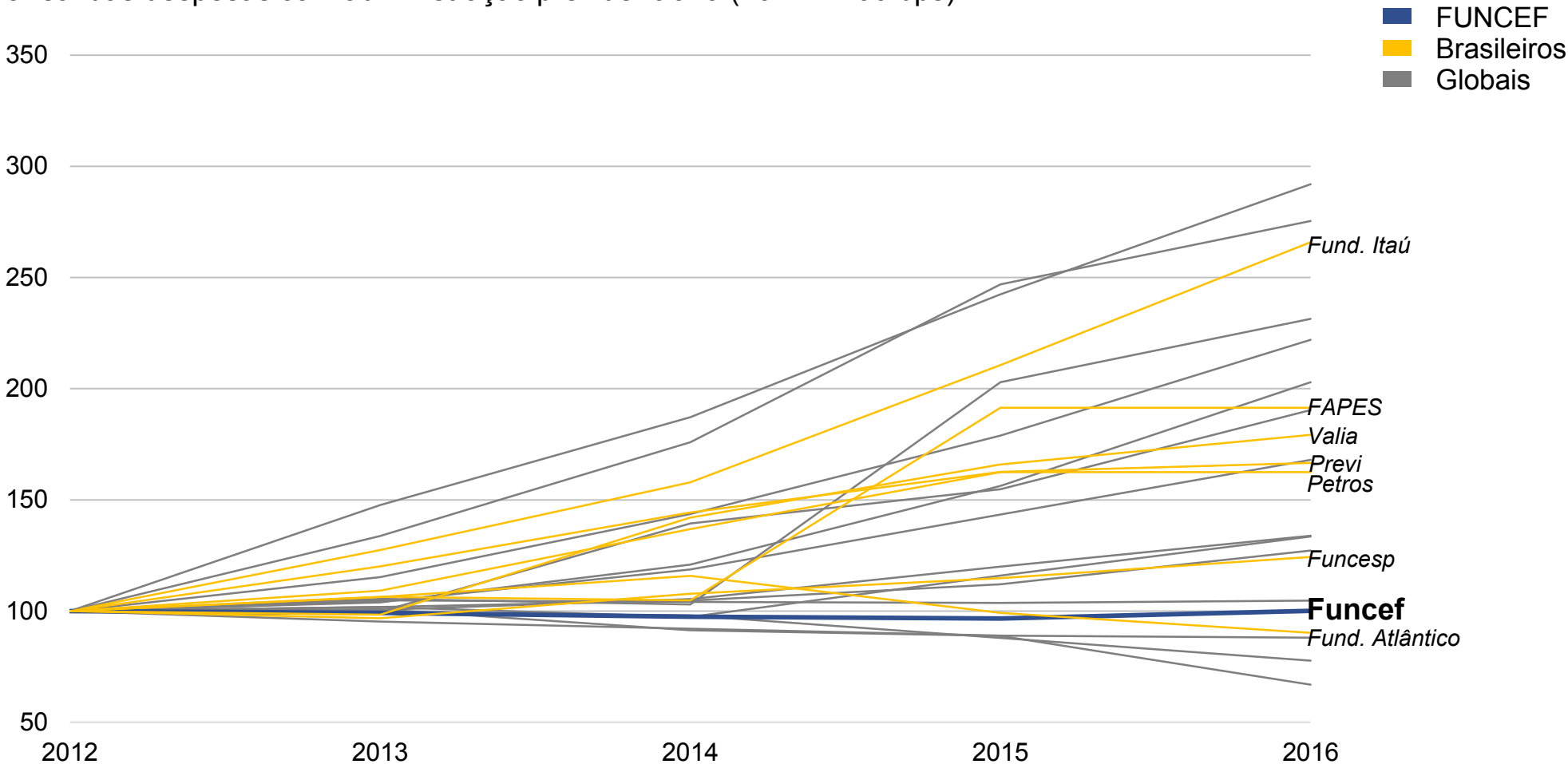
Fonte: Dados CONTAB, COPES e MacIntosh e Scheibelhut (2012). Análise Accenture.

As despesas administrativas previdenciárias da FUNCEF também se mantiveram estáveis durante o período avaliado



Evolução real de despesas previdenciárias

Evolução real das despesas com administração previdenciária (2012 = 100 bps)



CAGR

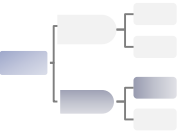
0,02%

9,86%

10,57%

Nota: Foram utilizados os mesmos dados de 2015 para as EFPC que ainda não divulgaram o resultado de 2016 (Petros e FAPES)
Fonte: EFPC pesquisadas (amostra de 25 EFPC). Análise Accenture.

O maior aumento está concentrado na despesa de pessoal, que ao longo dos anos foi compensado por reduções nas demais linhas de despesa da FUNCEF



Evolução das despesas com adm. previdencial (2012 a 2016 – valores em moeda constante)

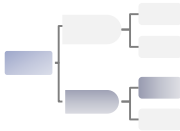
Crescimento real. Valores em R\$ milhões

Distribuição das Despesas ⓘ



Fonte: Relatórios Anuais FUNCEF. Análise Accenture.

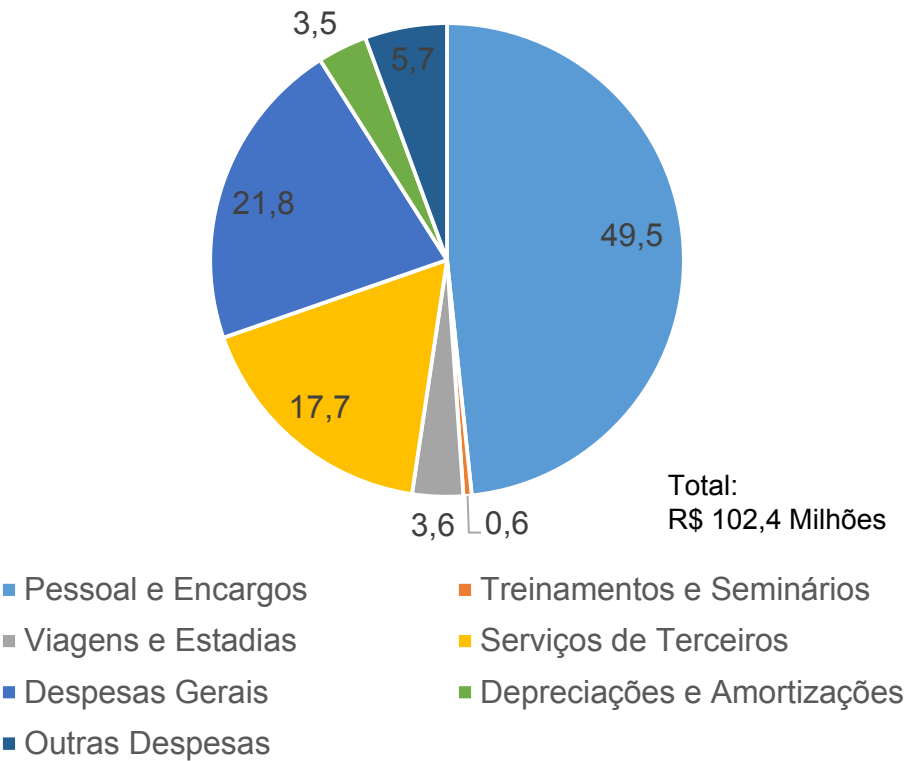
Com o aumento na linha de pessoal e encargos, essa despesa passou a representar mais de 60% do total do orçamento da FUNCEF



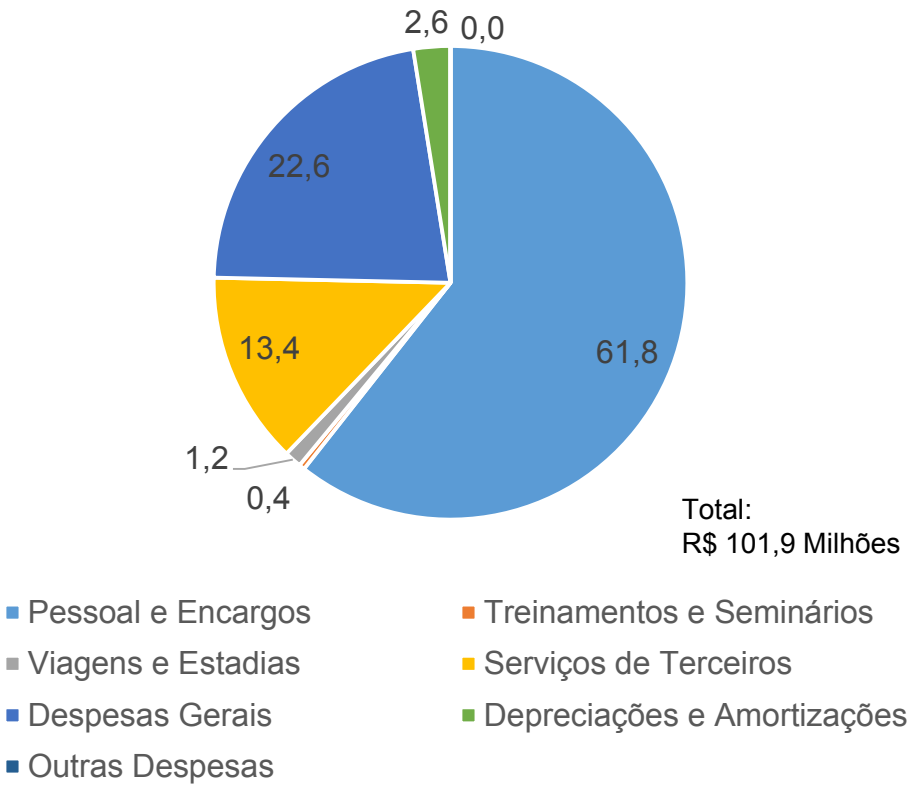
Distribuição das despesas com adm. previdencial (2012 a 2016 – valores em moeda constante)

Serviços de Terceiros e Despesas Gerais ⓘ

Valores em R\$ Milhões – 2012

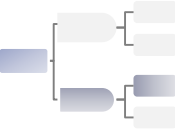


Valores em R\$ Milhões – 2016



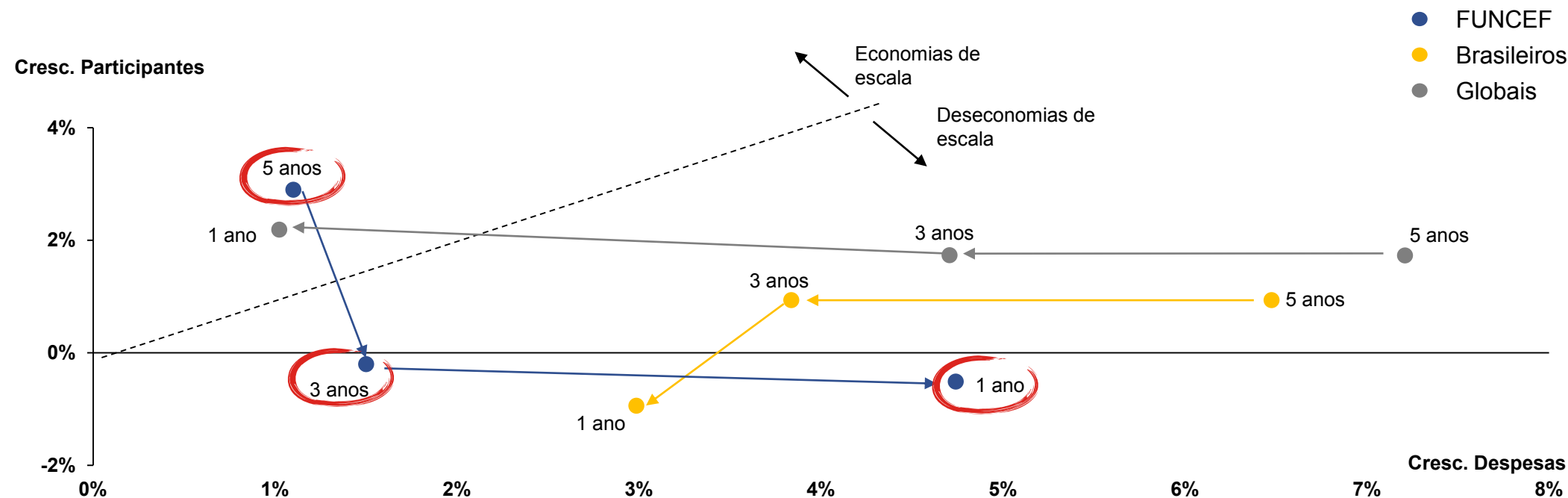
Fonte: Relatórios Anuais FUNCEF. Análise Accenture.

Porém a FUNCEF vem se distanciando de um patamar ótimo de eficiência dada a redução da sua base de participantes



Crescimento real de despesas totais vs. crescimento do número total de participantes

Crescimento médio nos últimos 5 anos (2012-2016), 3 anos (2014-2016) e 1 ano (2015-2016)



	2012	2013	2014	2015	2016	CAGR
Funcionários Caixa	92.959	98.229	100.708	97.497	95.011	0,4%
Participantes	118.279	136.572	136.963	136.886	136.185	2,9%
Despesas Previdenciárias FUNCEF (R\$ Milhões)	102,4	102,1	101,2	101,7	101,9	0,02%
Total de colaboradores FUNCEF	629	651	658	650	643	0,4%

Fonte: EFPC pesquisadas (amostra de 25 EFPC). Análise Accenture.

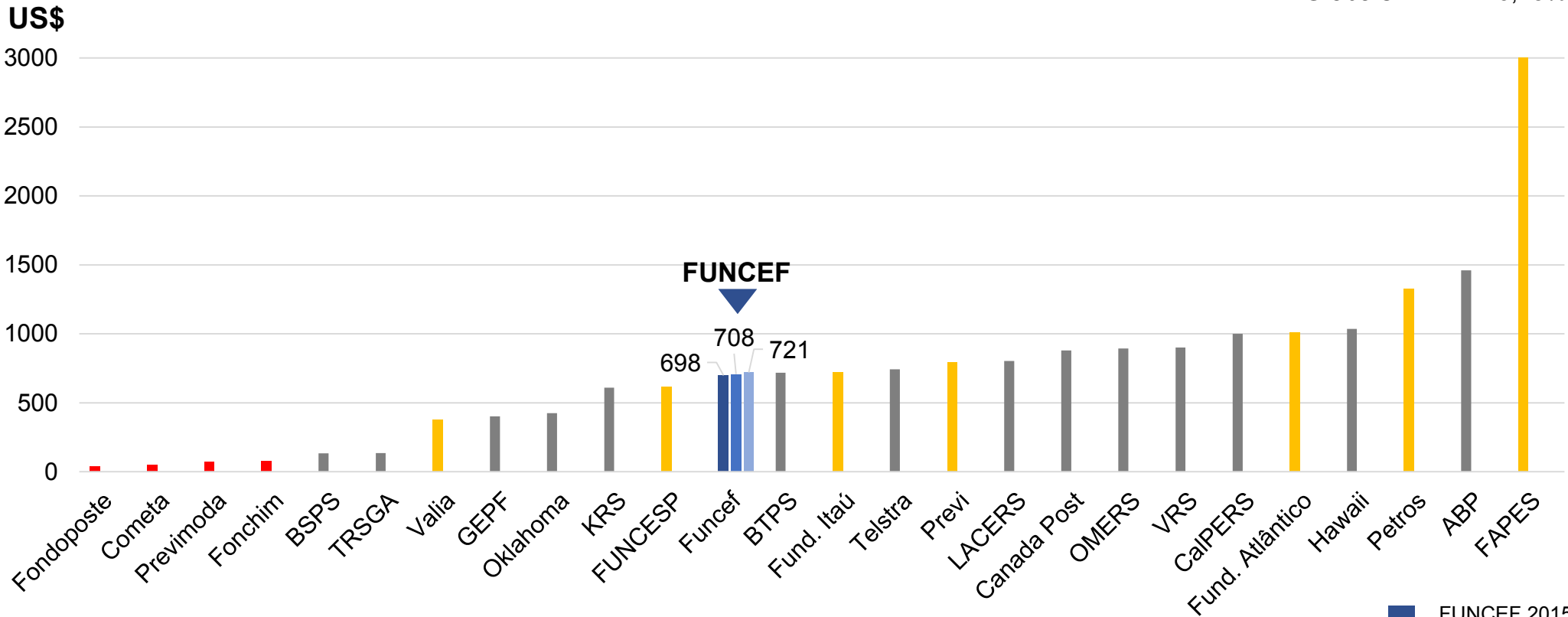
O crescimento médio anual das despesas totais por participante está em um patamar acima da média da indústria global e nacional

Custo por participante (referência 2015)

Valores em dólares (paridade de poder de compra)

CAGR
(2013 – 2015)

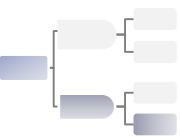
FUNCEF	3,52%
Brasileiros	3,34%
Italianos	5,93%
Globais	3,28%



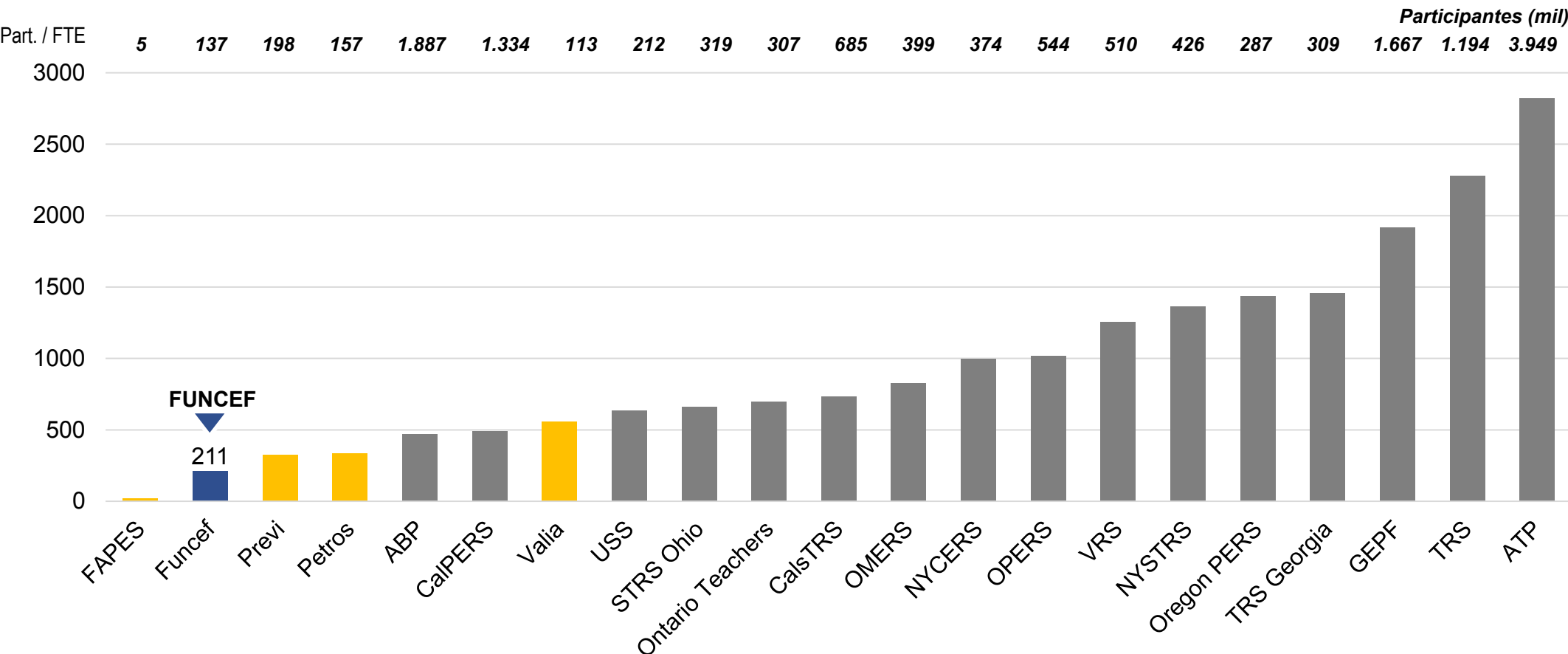
Nota:1 – Valores ajustados para USD conforme taxas médias de paridade de poder de compra divulgadas pelo Banco Mundial.
2 – Calculado conforme despesas totais da FUNCEF (despesas de investimentos e despesas previdenciárias).
Fonte: EFPC pesquisadas (amostra de 25 EFPC) e Banco Mundial. Análise Accenture.

FUNCEF 2015
FUNCEF 2016
FUNCEF 2017 Projetado

Em termos de produtividade, a FUNCEF apresenta uma das menores relações por participantes quando comparada a outras EFPC nacionais e estrangeiras



Comparativo de participantes (ativos e assistidos) por FTE¹



1 – Calculado como a razão entre o número total de participantes e o número total de FTEs da entidade.
2 – Não foi evidenciada correlação entre número de participantes e o nível de alavancagem operacional das EFPC.
Fonte: Relatórios e informações divulgadas pelas EFPC. Análise Accenture.

Os indicadores operacionais mostram que a chave para se atingir um novo patamar de redução de custos na FUNCEF está no aumento da sua produtividade

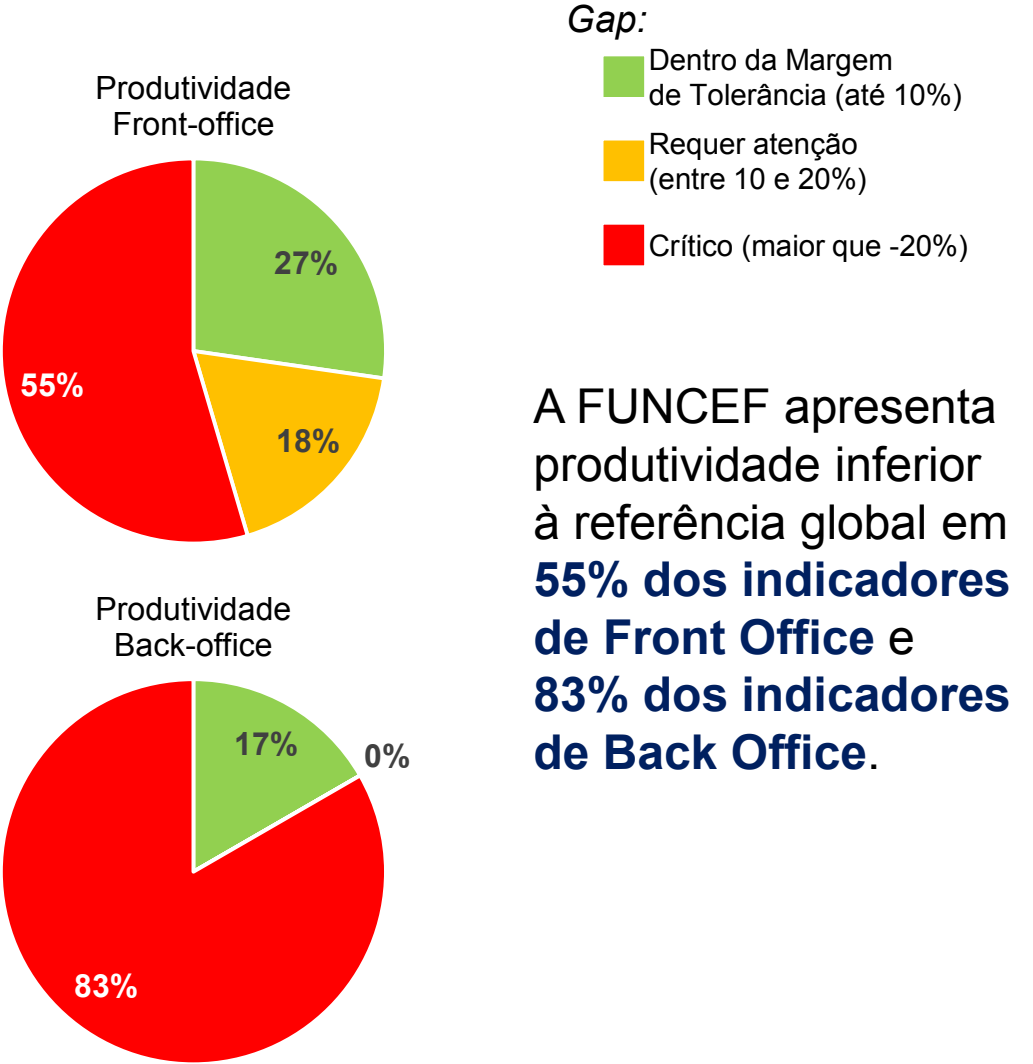
Comparativo de produtividade

Front-office (11 indicadores)

Competência	Unidade de mensuração	Produtividade		Diferença (Gap)
		FUNCEF	Referência	
Interações com Participantes				

Back-office (12 indicadores)

Competência	Unidade de mensuração	Produtividade		Diferença (Gap)	
		FUNCEF	Referência		
Governança e Controle					
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●
					●



Agenda

Introdução

Diagnóstico da Operação da FUNCEF

Análise Comparativa

Análise Funcional da Operação

Diagnóstico da Operação de TI

Conclusão e Próximos Passos

A análise organizacional e funcional do modelo de operação considera o modelo conceitual de EFPC e três dimensões de análise: processos, pessoas e governança

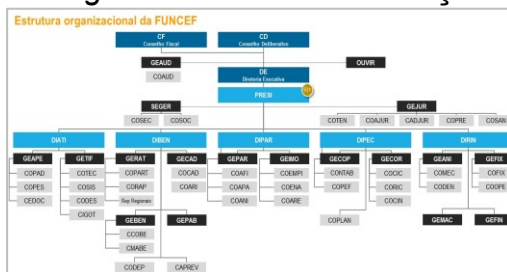
Metodologia da análise funcional da FUNCEF

Análise organizacional e funcional das áreas da FUNCEF

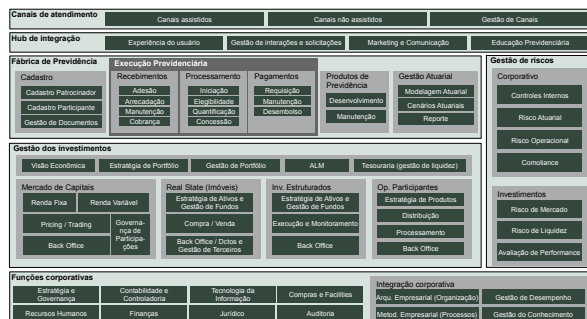
Dimensões de avaliação

Identificação de pontos de atenção

Análise da Estrutura Organizacional e Governança



Análise Funcional baseado no High Performance EFPC



Processos

- *Accountability*
- Automação
- Padronização
- Prevenção de falhas
- Indicadores de gestão

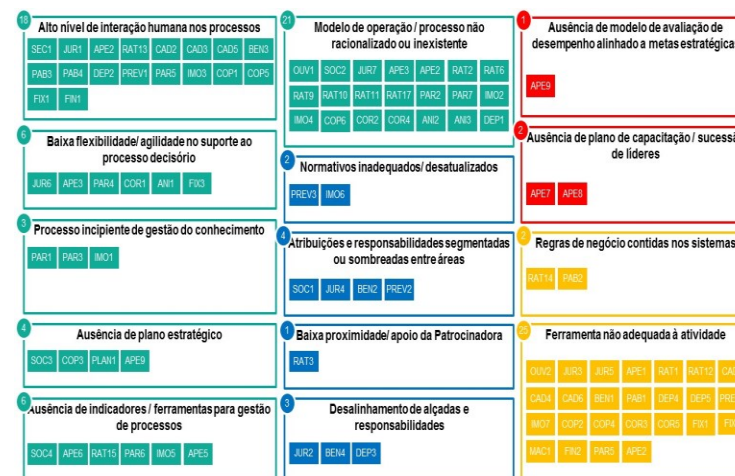
Pessoas

- Desenvolvimento de competências
- Modelo de sucessão
- Gestão do conhecimento
- Gestão de performance

Governança

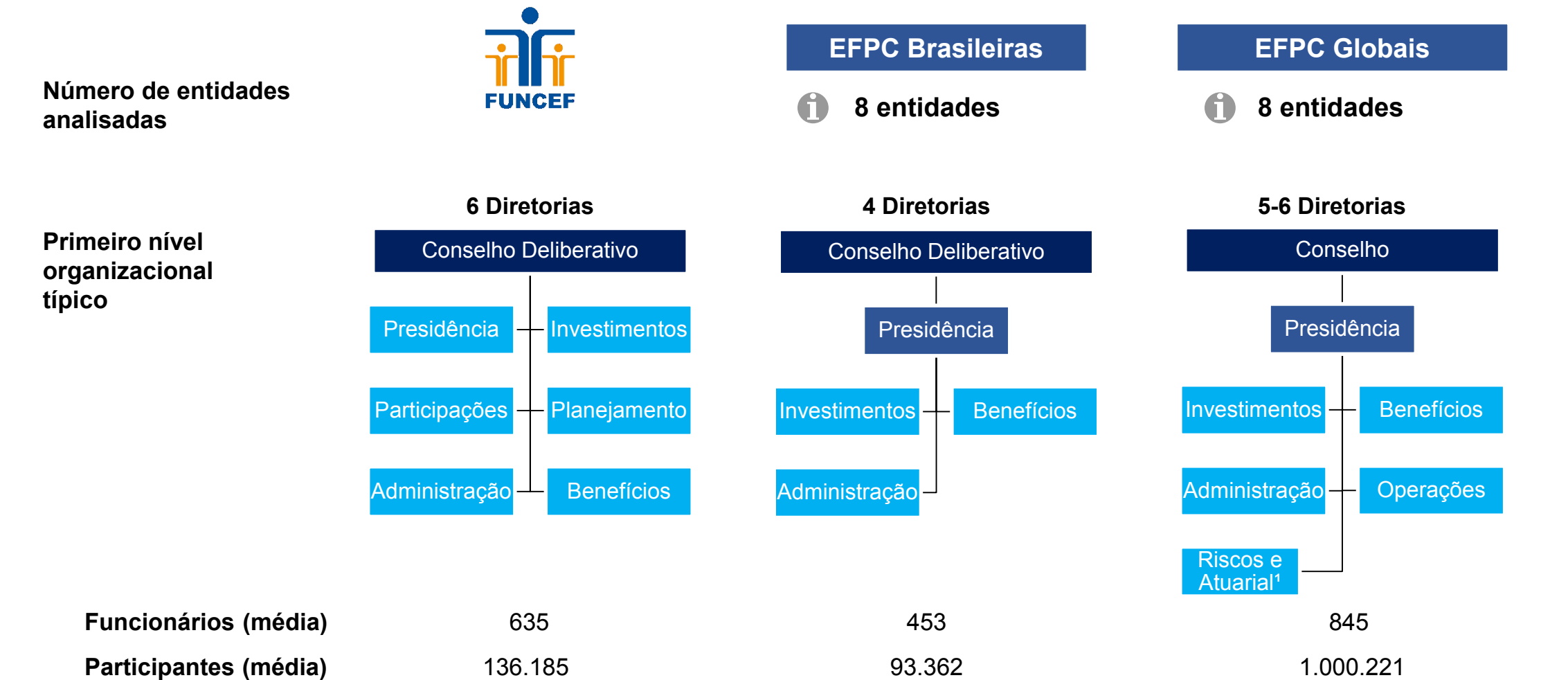
- Alçadas de aprovação
- Fluxo decisório
- Distribuição de atribuições

Agrupamento dos pontos de atenção nas dimensões avaliadas



A análise comparativa da estrutura organizacional e governança corporativa da FUNCEF foi baseada na avaliação de 16 EFPC nacionais e estrangeiras

Comparativo organizacional



1 – Diretoria presente em uma das entidades
Fonte: Dados divulgados pelas EFPC. Dados FUNCEF. Análises Accenture

No âmbito nacional, a FUNCEF foi comparada com as principais entidades nacionais de previdência privada

Relação de Estruturas Organizacionais – EFPC Brasileiras

	EFPC	País	Número de Diretorias	Número de Gerências	Funcionários	Span de Controle	Participantes	AuM (US\$ bi)	AuM / Diretoria
	FUNCEF	Brasil	6	18	635	1:3:34	136.185	30	5
i	Previ	Brasil	6	28	573	1:5:19	202.172	90	15
i	Petros	Brasil	4	19	469	1:5:24	149.861	34	9
i	Funesp	Brasil	4	14	314	1:4:21	49.343	14	4
i	Fundação Itaú	Brasil	4	N/D	N/D	N/D	56.007	12	3
i	Valia	Brasil	3	18	N/D	N/D	121.467	11	4
i	FAPES	Brasil	4	34	278	1:9:7	5.232	5	1
i	Fundação Atlântico	Brasil	3	N/D	N/D	N/D	26.627	5	2
	Média		4,2	21,8	453	1:5:19	93.362	47,5	11

Fonte: Dados divulgados pelas EFPC. Dados FUNCEF. Análises Accenture

Além da comparação com entidades nacional foram estudadas também a estrutura e governança de entidades globais

Relação de Estruturas Organizacionais – EFPC Globais

	EFPC	País	Número de Diretorias	Número de Gerências	Funcionários	Participantes	AuM (US\$ bi)	AuM / Diretoria
	FUNCEF	Brasil	6	18	635	136.185	30,0	5
i	CalPERS	EUA	6	25	2.737	1.334.268	336,2	56
i	GEPF	África do Sul	4	8	N/D	1.667.824	296,1	74
i	CalSTRS	EUA	5	16	937	685.917	217,4	43
i	Ontario Teachers	Canadá	8	N/D	465	307.000	152,4	19
i	ATP	Dinamarca	3	15	958	3.949.000	109,0	36
i	OMERS	Canadá	6	N/D	484	399.970	68,3	11
i	TRS Georgia	EUA	8	N/D	213	309.755	65,7	8
i	USS	Reino Unido	6	N/D	334	211.987	65,2	11
	Média		5,80	16,4	845	1.000.211	148,9	26

Nota: Valores ajustados para USD conforme taxas médias de paridade de poder de compra divulgadas pelo Banco Mundial.
Fonte: Relatórios anuais dos fundos de pensão pesquisados. Análises Accenture

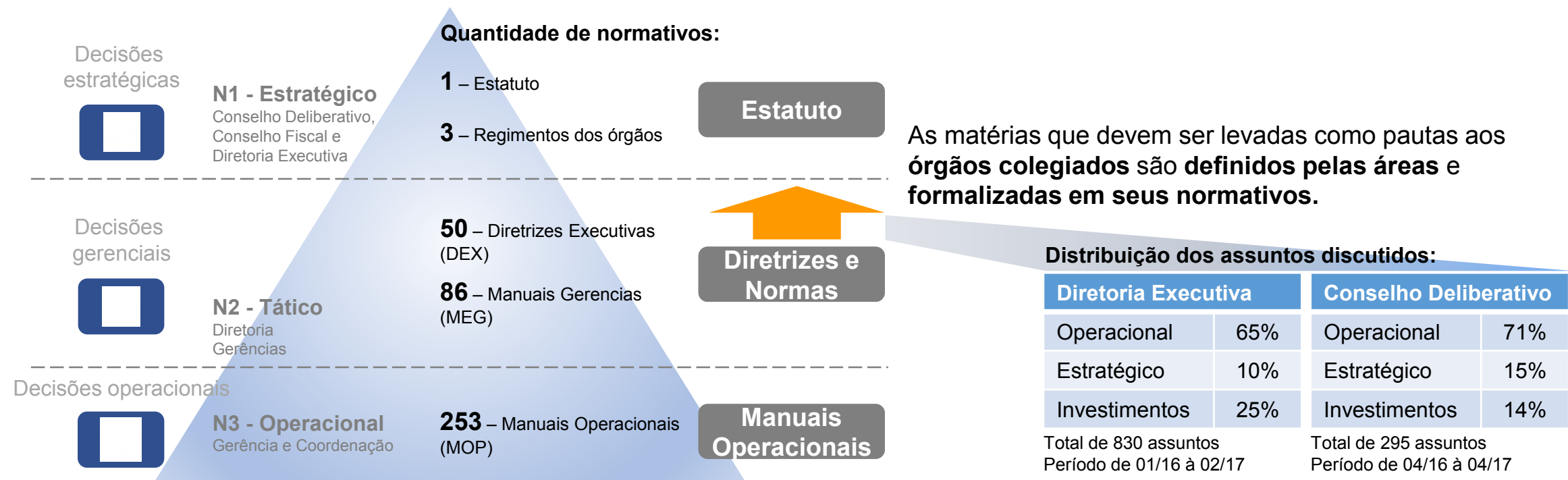
As boas práticas de governança de EFPC possuem como um dos seus pilares a clara identificação e separação das responsabilidades operacionais e de supervisão

Estrutura de governança de EFPC



Na FUNCEF decisões operacionais transbordam o nível tático e geram um excesso de temas operacionais discutidos em órgãos colegiados

Estrutura Normativa da FUNCEF

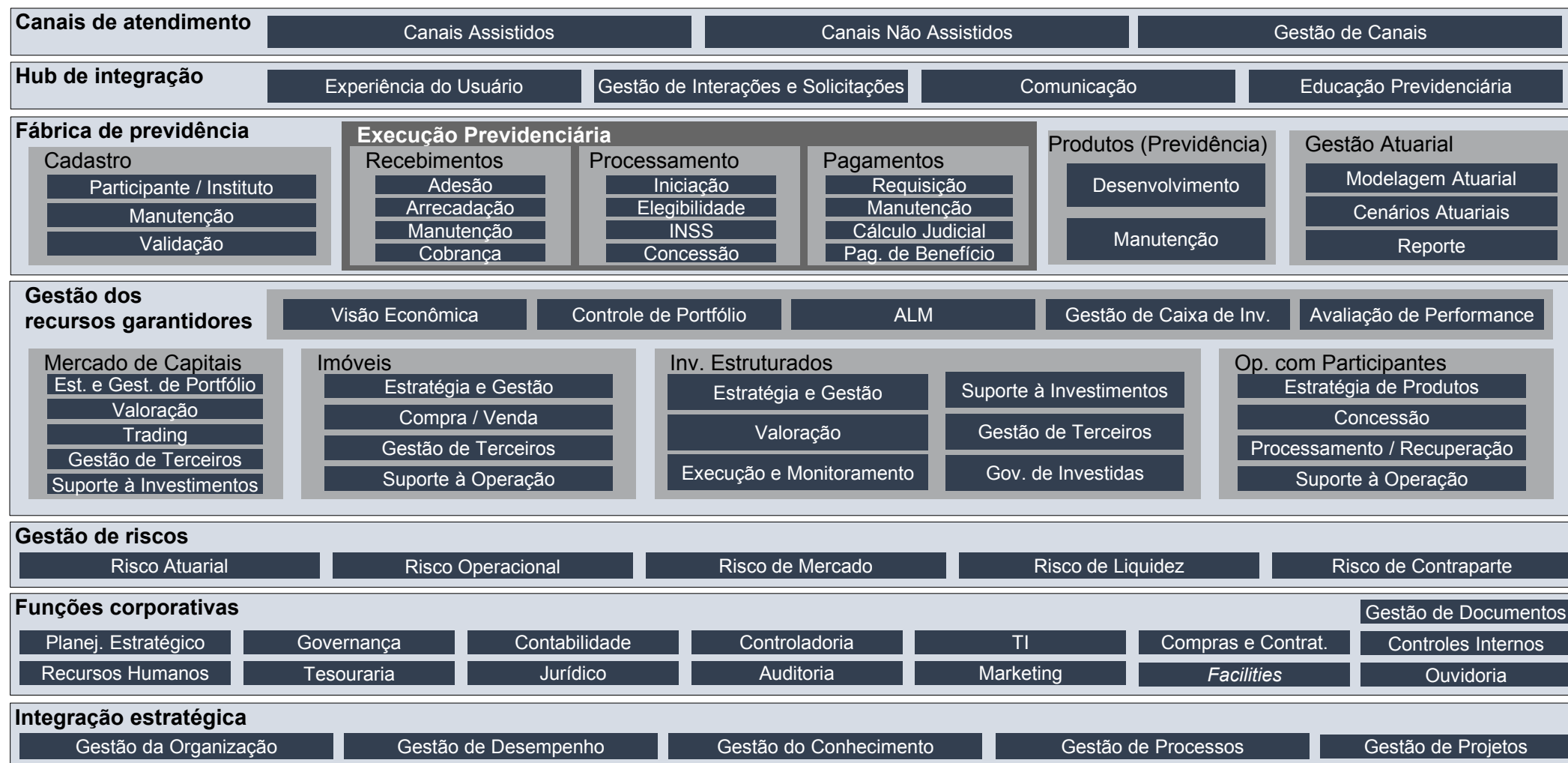


Considerações

1. Devido ao **excesso de assuntos**, a diretoria executiva se reúne semanalmente para as deliberações das pautas.
2. A DEX de alçadas e competência estabelece um **valor relativamente baixo de compras e contratações** para aprovação na DE (R\$ 191 Mil).
3. Investimentos em **Renda Fixa e Variável** são aprovados pela diretoria até 1% do AuM (-563 Milhões). No caso de **imóveis e investimentos estruturados**, a aprovação é realizada pela **DE** e casos que excedem 1% do AuM (~R\$ 563 Milhões) aprovação pelo **CD**.
4. Em contrapartida não há processo de aprovação estabelecido para revisões de benefícios e cálculos judiciais (casos de R\$ 300 mil por revisão).

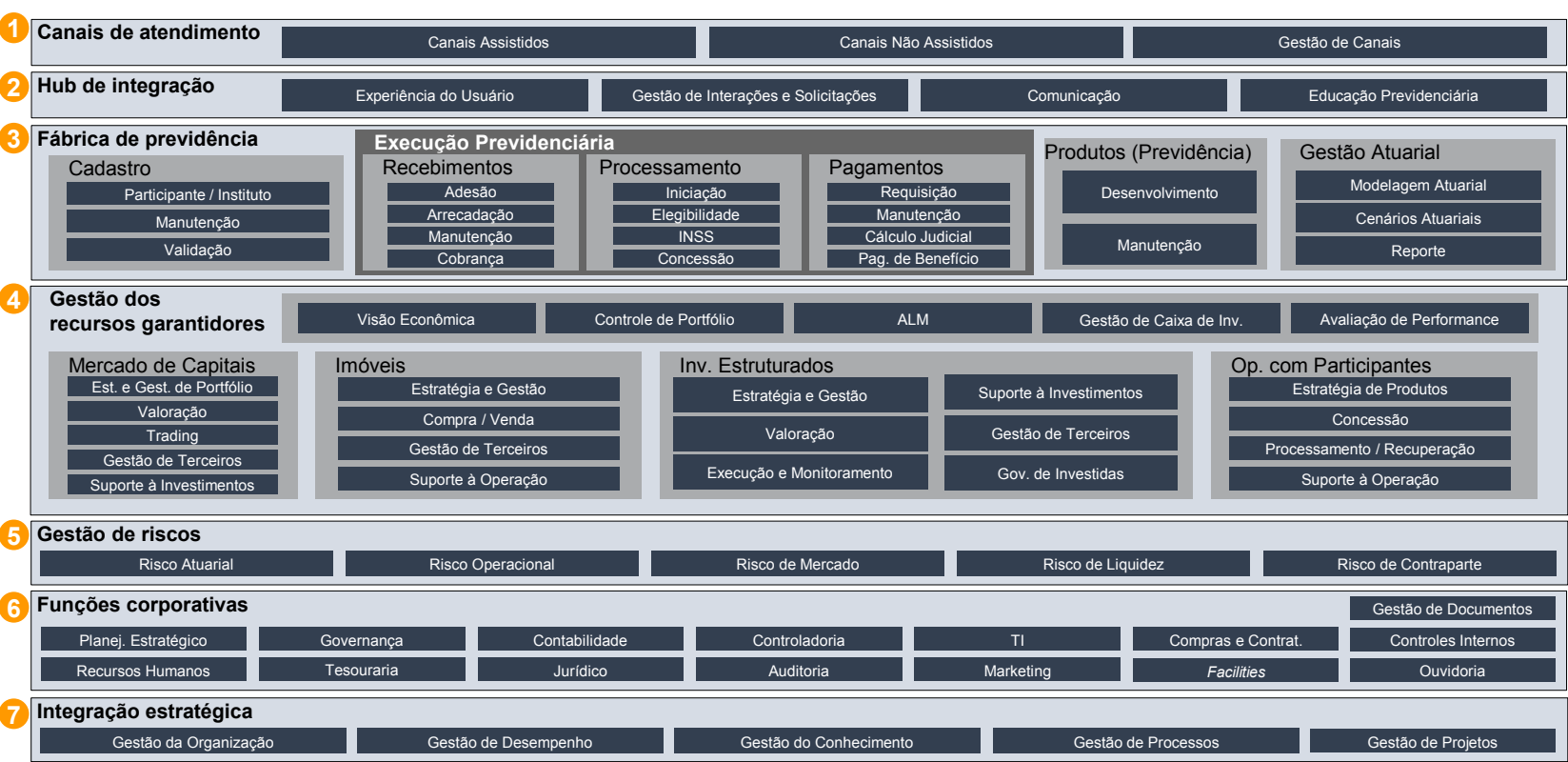
A análise do modelo operacional da FUNCEF foi realizado baseado no nosso modelo conceitual de referência para EFPC

Modelo operacional de referência



As macro funções correspondem às principais funções tipicamente observadas em fundos de pensão

Macro Funções



- 1 Canais de atendimento:** Interface de comunicação e interação com associados
- 2 Hub de integração:** Camada de regras, modelos e sistemas de suporte à comunicação e ao atendimento
- 3 Fábrica de previdência:** Engloba as principais competências da entidade relativas à gestão de planos de benefícios
- 4 Gestão dos recursos garantidores:** Conjunto de competências relativas à gestão de ativos
- 5 Gestão de riscos :** Conjunto de competências de mensuração, análise, controle e avaliação de riscos
- 6 Funções corporativas:** Camada de suporte às principais operações e negócios da entidade
- 7 Integração estratégica:** Grupo de competências voltadas à integração das funções corporativas e operacionais

Distribuição das funções por Diretoria

■ DIRIN ■ DIPAR ■ DIPEC ■ CD ■ PRESI ■ DIBEN ■ DIATI

Canais de atendimento

Canais assistidos

Canais não assistidos

Gestão de Canais

Hub de integração

Experiência do usuário

Gestão de interações e solicitações

Comunicação

Educação Previdenciária

Fábrica de previdência

Execução Previdenciária

Cadastro

Participante / Instituto

Manutenção

Validação

Recebimentos

Adesão

Arrecadação

Manutenção

Cobrança

Processamento

Iniciação

Elegibilidade

INSS

Concessão

Pagamentos

Requisição

Manutenção

Cálculo Judicial

Pagamento de Benefício

Produtos

Desenvolvimento

Manutenção

Gestão Atuarial

Modelagem Atuarial

Cenários Atuariais

Reporte

Gestão dos recursos garantidores

Visão Econômica

Controle de Portfólio

ALM

Gestão de Caixa de Investimentos

Avaliação de Performance

Renda Fixa e Variável a Mercado

Estratégia e Gestão de Portfólio

Valoração

Trading

Gestão de Terceiros

Suporte à Investimentos

Imóveis

Estratégia e Gestão

Compra / Venda

Gestão de Terceiros

Suporte à Operação

Invest. Estruturados e RV a Laudo

Estratégia e Gestão

Valoração

Execução e Monitoramento

Gestão de Terceiros

Suporte à investimentos

Governança de Investidas

Op. com Participantes

Estratégia de Produtos

Concessão

Processamento / Recuperação

Suporte à operação

Gestão de riscos

Risco Atuarial

Risco Operacional

Risco de Mercado

Risco de Liquidez

Risco de Contraparte

Funções corporativas

Gestão de Documentos

Planej. Estrat.

Governança

Contabilidade

Controladoria

TI

Compras e Contratos

Controles Internos

Recursos Humanos

Tesouraria

Jurídico

Auditoria

Marketing

Facilities

Ouvidoria

Integração estratégica

Gestão da Organização

Gestão de Desempenho

Gestão do Conhecimento

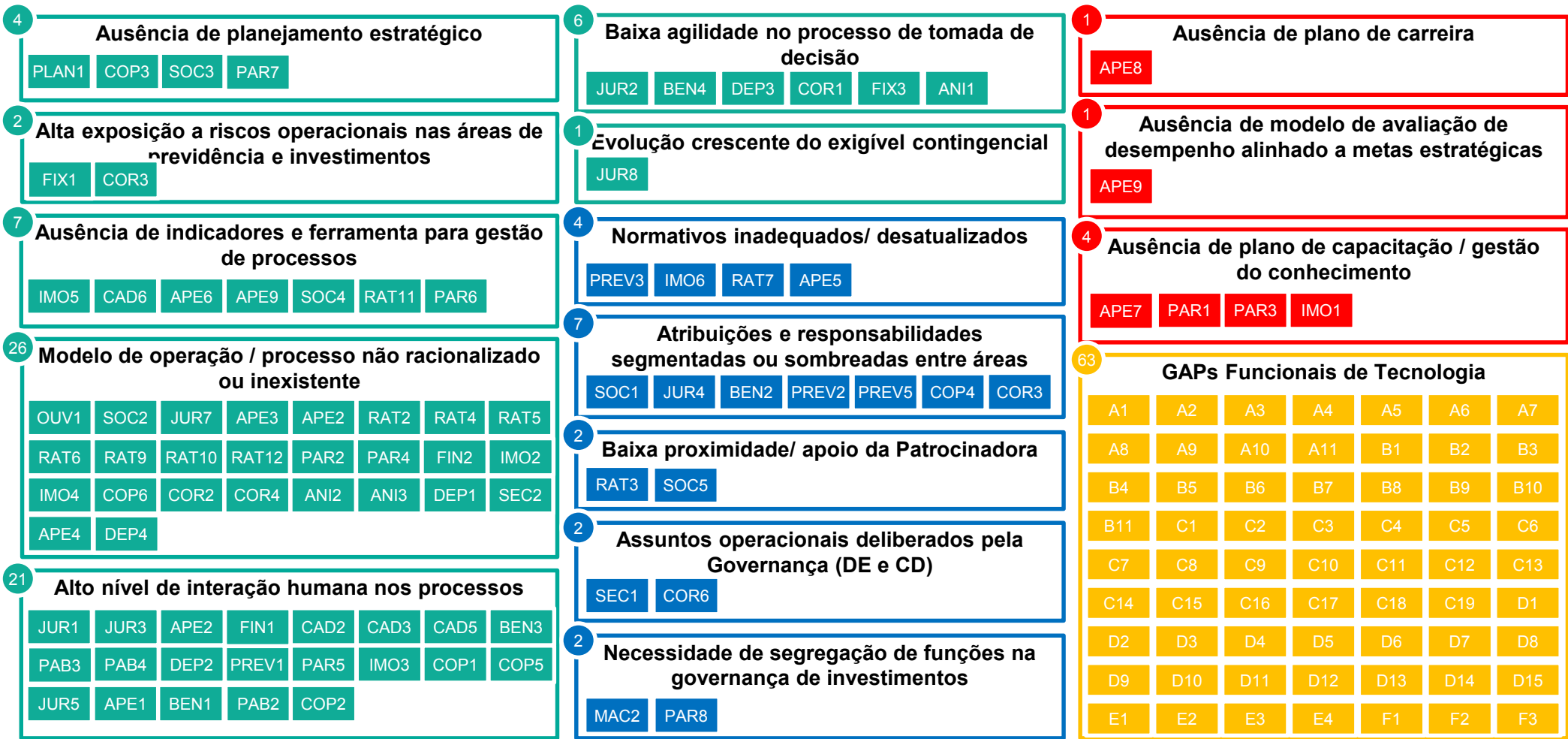
Gestão de Processos

Gestão de Projetos

Foram identificados 152 pontos de atenção categorizados em 15 grupos nas dimensões avaliadas: pessoas, organização, processos e tecnologia

Pontos de atenção identificados

Processos Pessoas
Organização Tecnologia

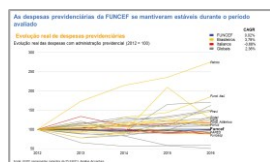


Fonte: Dados e percepções coletados nas entrevistas com gerentes e coordenadores da FUNCEF. Análises Accenture

O diagnóstico do modelo operacional apontou diversos pontos de atenção que impactam a produtividade e a eficiência da operação da FUNCEF

Conclusões do diagnóstico do modelo operacional (1/3)

Análise comparativa



Análise comparativa com mercado

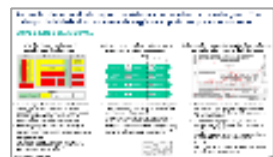


Análise de produtividade

Avaliação funcional



Análise funcional da operação



Análise funcional de Tecnologia



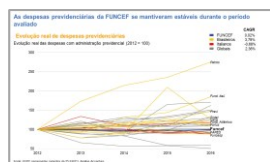
Governança e estratégia (continua...)

- No comparativo com entidades nacionais o modelo de estrutura e governança que predomina é o de **4 ou menos diretorias**, sendo um deles o diretor-presidente.
- Com exceção da Previ, a diretoria executiva não é composta por diretores **eleitos e indicados**:
 - No caso das entidades nacionais todos os **diretores são nomeados pelo CD**.
 - No caso das entidades internacionais os **diretores são nomeados pelo Diretor-Presidente**, que por sua vez é nomeado pelo CD.
- A PREVI e a FUNCEF são as únicas a apresentar **duas diretorias de investimento**.
- A FUNCEF é a única entidade onde a tesouraria e a estratégia de portfólio e macro alocação apresentam-se na diretoria de investimentos, nas demais a **tesouraria** está ligada à **estrutura administrativa** e a **estratégia de portfólio e macro alocação** está ligada à diretoria de **planejamento ou presidência**.
- No caso de algumas entidades internacionais a estrutura de **ALM e Riscos** compõe uma **diretoria independente**.
- Comparativamente às demais EFPCs nacionais, o **span de controle** da FUNCEF apresenta-se **elevado** na base, porém com um **afunilamento na camada gerencial**. ⓘ

O diagnóstico do modelo operacional apontou diversos pontos de atenção que impactam a produtividade e a eficiência da operação da FUNCEF

Conclusões do diagnóstico do modelo operacional (2/3)

Análise comparativa



Análise comparativa
com mercado

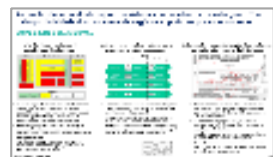


Análise de
produtividade

Avaliação funcional



Análise funcional
da operação



Análise funcional
de Tecnologia

Governança e estratégia

- Clima generalizado de **aversão ao risco** e **compartilhamento da tomada de decisão**, dada a situação atual de intervenções e investigações na FUNCEF. Gestores evitam **tomar decisão ou defender posições** levando a responsabilidade a instâncias maiores de **decisão coletiva**.
- A **governança corporativa** da FUNCEF apresenta-se “imobilizada” com **assuntos operacionais** discutidas no âmbito da DE e do CD.
- Ausência de coordenação estratégica entre as áreas da FUNCEF. Falta a atualização do **plano desdobrado em objetivos e projetos estratégicos** para a FUNCEF.

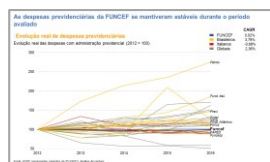
Gestão dos Investimentos

- Existe oportunidade para fortalecer a **governança e o controle sobre os investimentos** através de uma revisão da **segregação de funções** e a implementação de **ferramentas robustas** de suporte às operações.

O diagnóstico do modelo operacional apontou diversos pontos de atenção que impactam a produtividade e a eficiência da operação da FUNCEF

Conclusões do diagnóstico do modelo operacional (3/3)

Análise comparativa



Análise comparativa com mercado

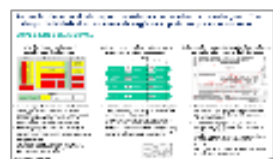


Análise de produtividade

Avaliação funcional



Análise funcional da operação



Análise funcional de Tecnologia



Administração previdenciária

- As despesas encontram-se estáveis, porém no geral há um **baixo nível da produtividade** e uma elevada exposição a **riscos operacionais** dado a grande necessidade de interação humana nos processos e o baixo nível dos controles.
- Ausência de **indicadores de produtividade e custos**, baixa visibilidade dos **processos fim a fim**, erros gerados pela área geram grandes **retrabalhos** em toda a cadeia de valor da FUNCEF.
- O modelo operacional da FUNCEF precisa ser revisto sob a ótica de **eficiência e produtividade** suportada por **ferramentas adequadas** à necessidade operacional.
- Além da ausência das funções de **educação previdenciária** e **risco atuarial**, importantes para a gestão atuarial da FUNCEF, funções-chave de **gestão do desempenho**, **plano de carreira** e **gestão do conhecimento** precisam ser desenvolvidas para dar sustentabilidade a uma cultura baseada em eficiência e produtividade.

Agenda

Introdução

Diagnóstico da Operação da FUNCEF

Diagnóstico da Operação de Tecnologia

Análise Comparativa

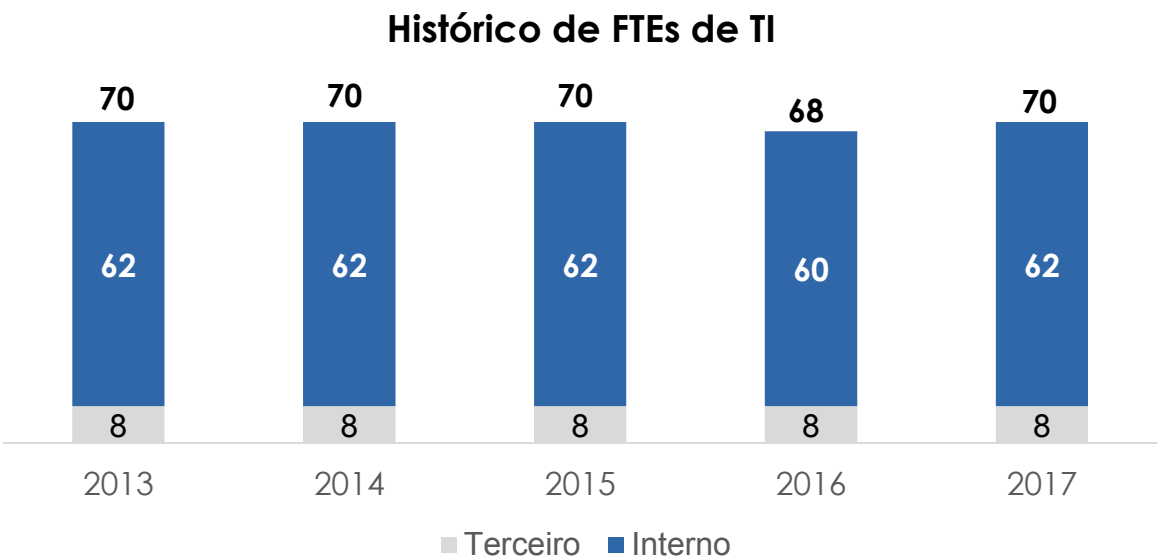
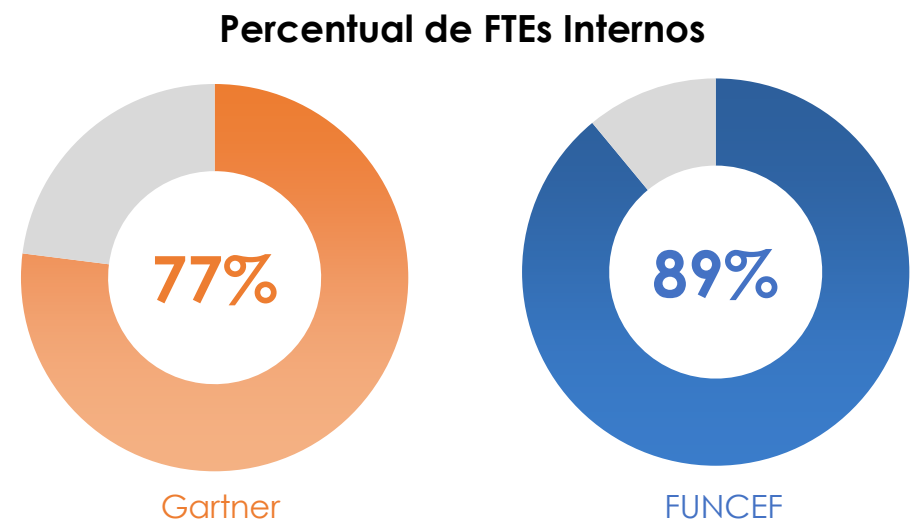
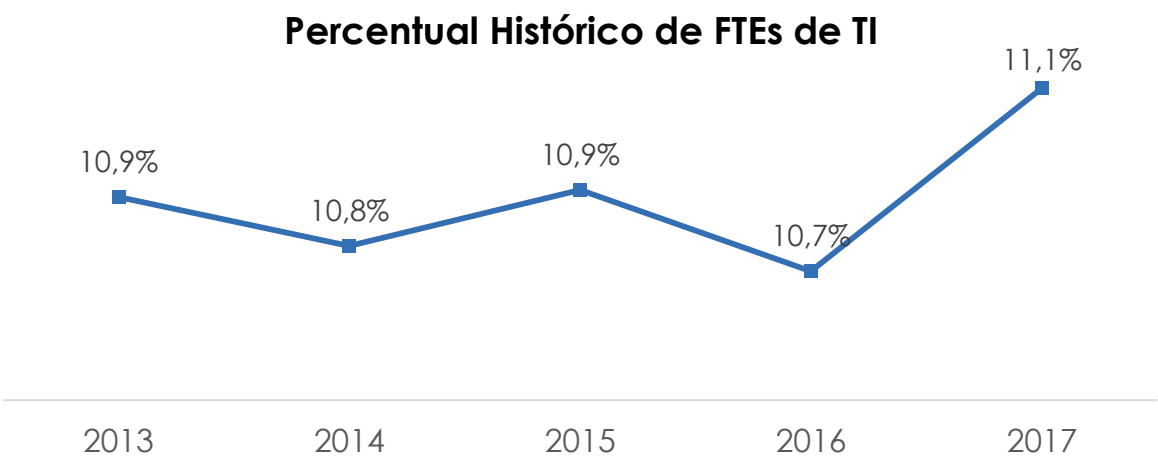
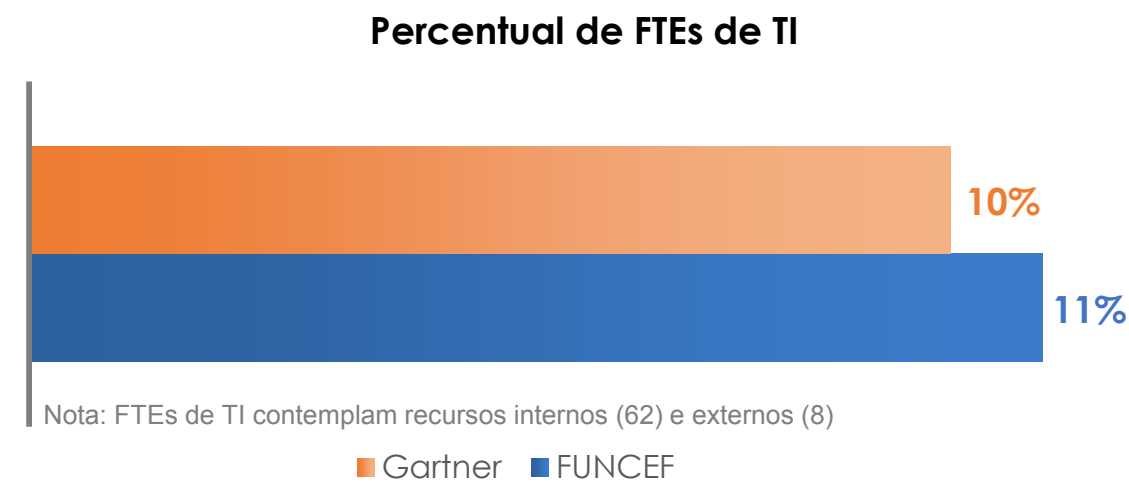
Análise Funcional

Análise dos Sistemas

Modelo Operacional

Benchmarks indicam um dimensionamento adequado da TI relativo ao quadro atual

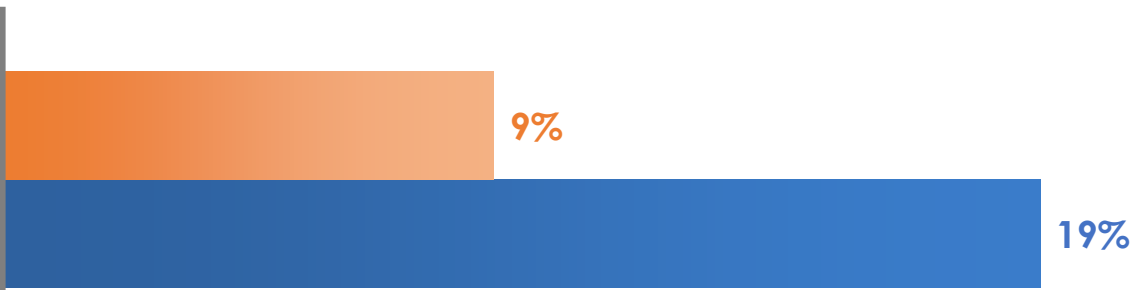
Análise do Dimensionamento da TI



Entretanto os custos de TI chegam a ser próximos do dobro da média do mercado, baixo investimento e elevados custos unitários de terceiros

Análise dos gastos de TI

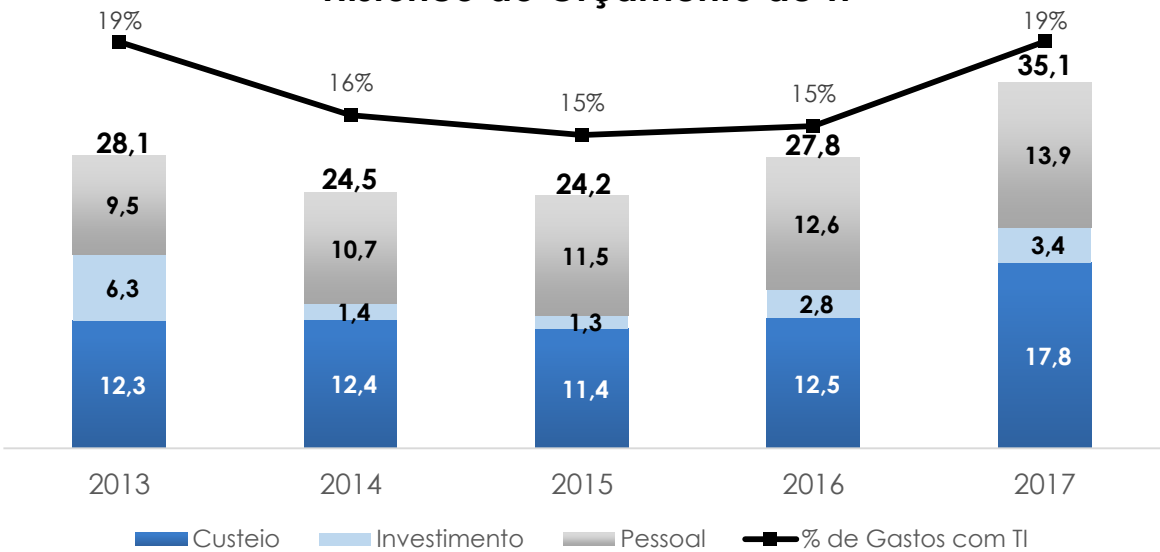
Percentual de Gastos com TI



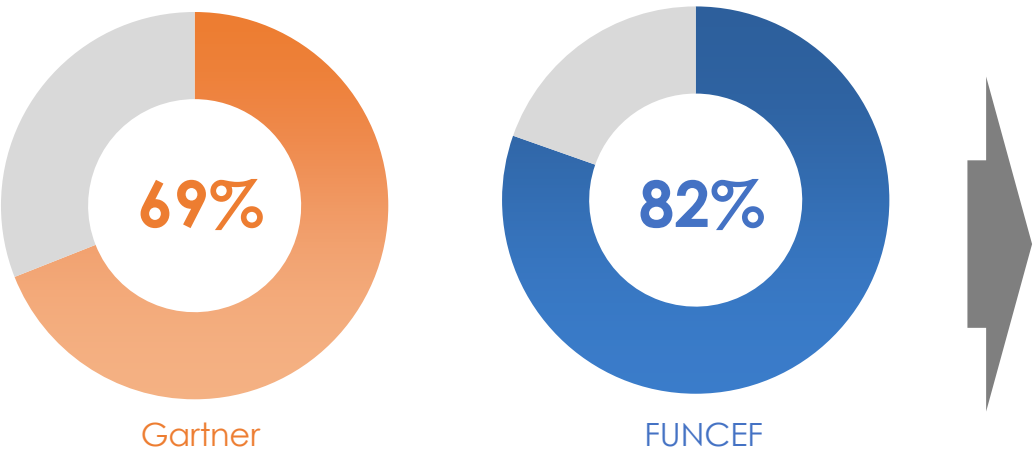
Nota: Despesas de TI contemplam o orçamento de TI e o custo com pessoal

Gartner FUNCEF

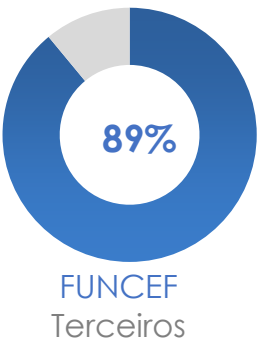
Histórico do Orçamento de TI



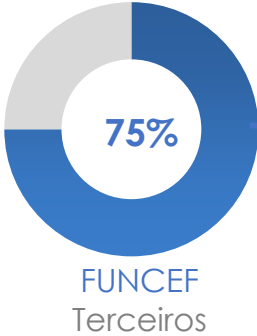
Percentual do OPEX no Orçamento de TI



Qtde FTEs



\$ FTEs



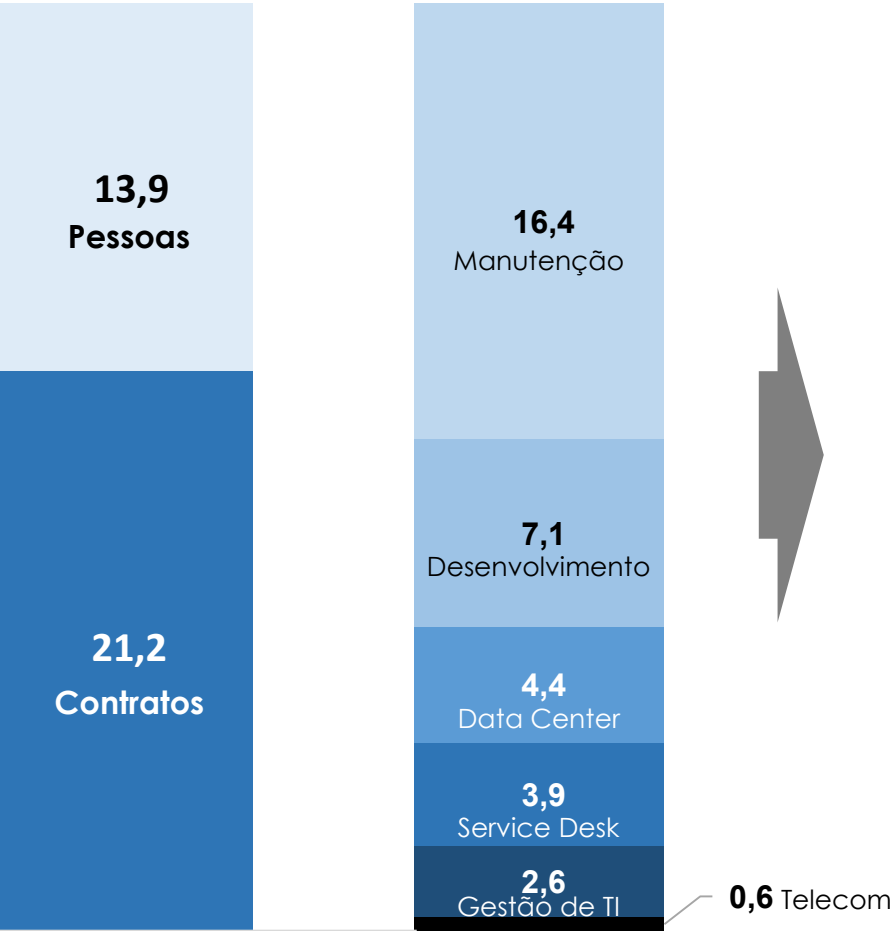
Custo unitário anual:
- Interno: R\$ 224 mil
- Externo: R\$ 562 mil

Adicionalmente os custos de TI são majoritariamente consumidos pela manutenção e suporte da plataforma atual, restando pouco para investir no novo

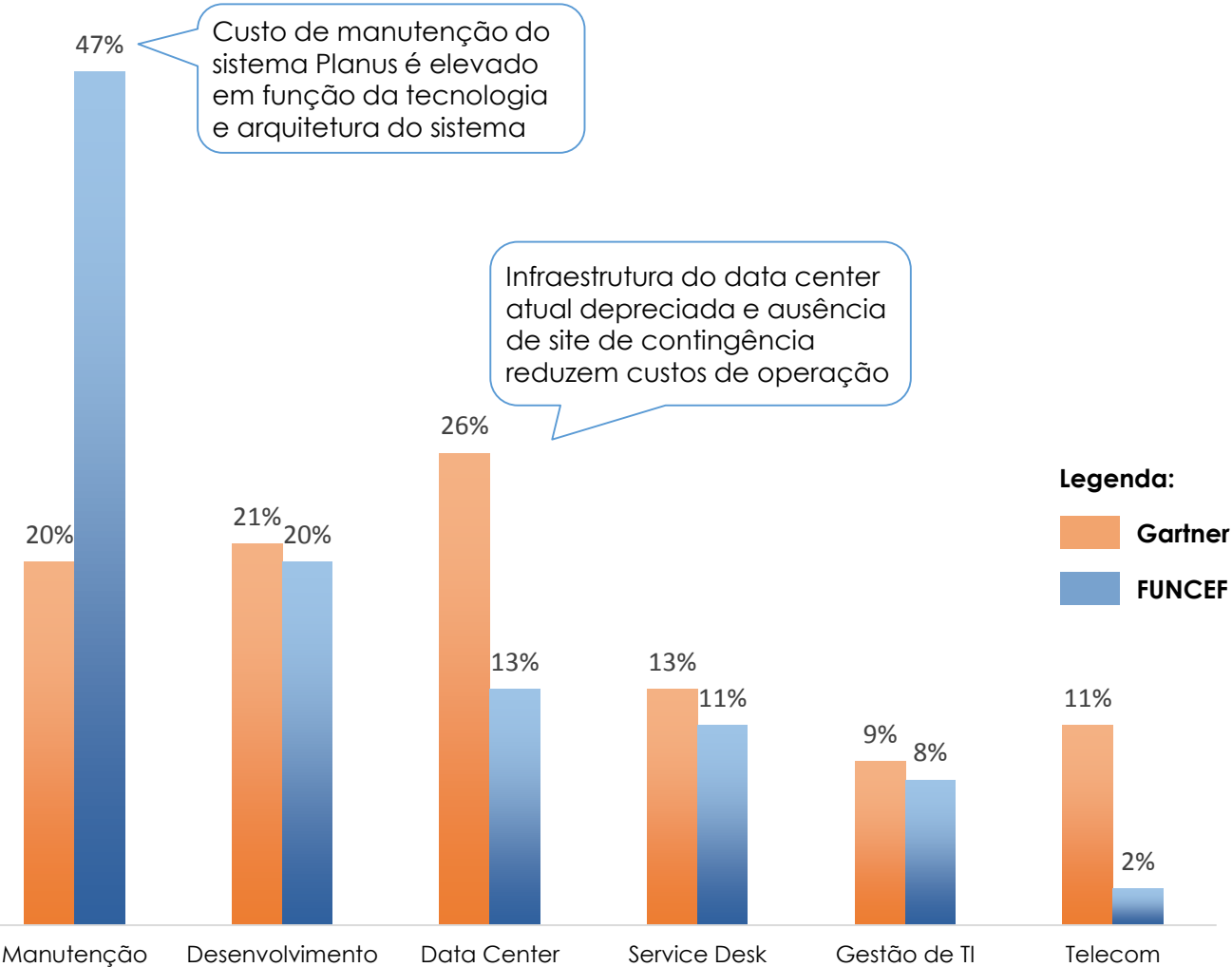
Orçamento de TI

Orçamento de TI 2017

Total: R\$ 35,1 MM



Benchmark de Gastos de TI



Fonte: Gartner - IT Key Metrics for Financial Services Industry 2017

Nota: O custo de pessoal foi rateado de acordo com as funções desempenhadas, de acordo com as definições do Gartner

Agenda

Introdução

Diagnóstico da Operação da FUNCEF

Diagnóstico da Operação de Tecnologia

Análise Comparativa

Análise Funcional

Análise dos Sistemas

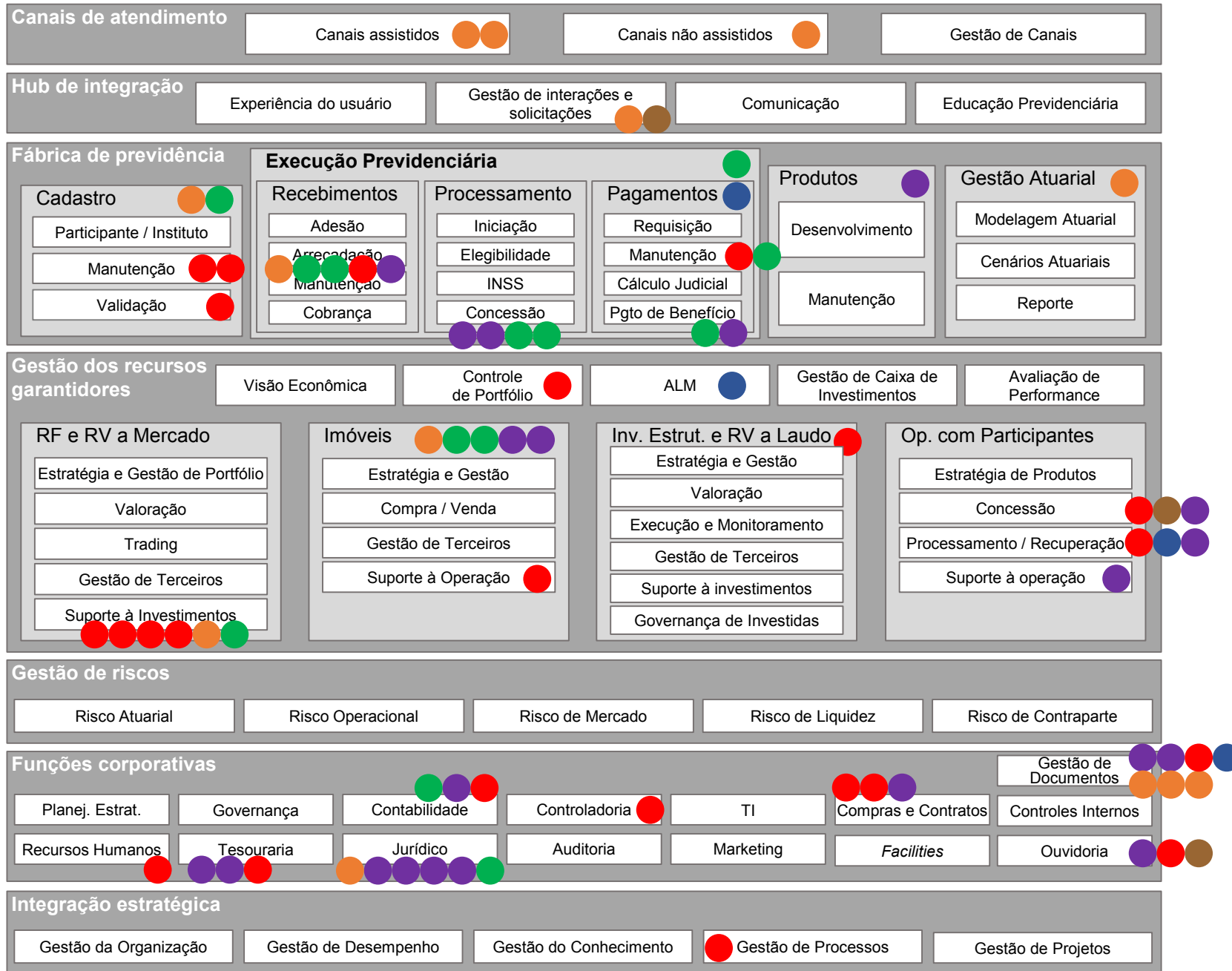
Modelo Operacional

Automação, cobertura de funcionalidades, usabilidade e confiabilidade da informação são os principais gaps funcionais dos sistemas da FUNCEF

63 Gaps Funcionais de Tecnologia

A	USABILIDADE	11	<ul style="list-style-type: none">Ausência de integração entre sistemas, sendo necessário realizar transferências manuais de dados (cópia e cola) ou redigitação de informação.Interface com o usuário não é intuitiva, dificultando a interpretação de informações com impactos em produtividade e risco operacional.
B	CONFIABILIDADE DA INFORMAÇÃO	11	<ul style="list-style-type: none">Informações processadas e apresentadas pela aplicação possuem baixo grau de confiabilidade, devido a inputs manuais, desatualização, imprecisão de cálculos ou defeitos da aplicação.
C	AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS	19	<ul style="list-style-type: none">Baixo nível de automação e suporte ao usuário na execução dos processos de negócio.
D	FUNCIONALIDADES DE NEGÓCIO	15	<ul style="list-style-type: none">Baixa aderência aos requisitos de negócio ou ausência de solução para suportar o usuário.
E	NÍVEL DE SERVIÇO	4	<ul style="list-style-type: none">Lentidão ou intermitência do sistema devido a limitações de hardware, tecnologia ou arquitetura adotadas.
F	TIME TO MARKET	3	<ul style="list-style-type: none">Flexibilidade do sistema para evolução e implementação de novas funcionalidades

Visão Geral dos Gaps Funcionais

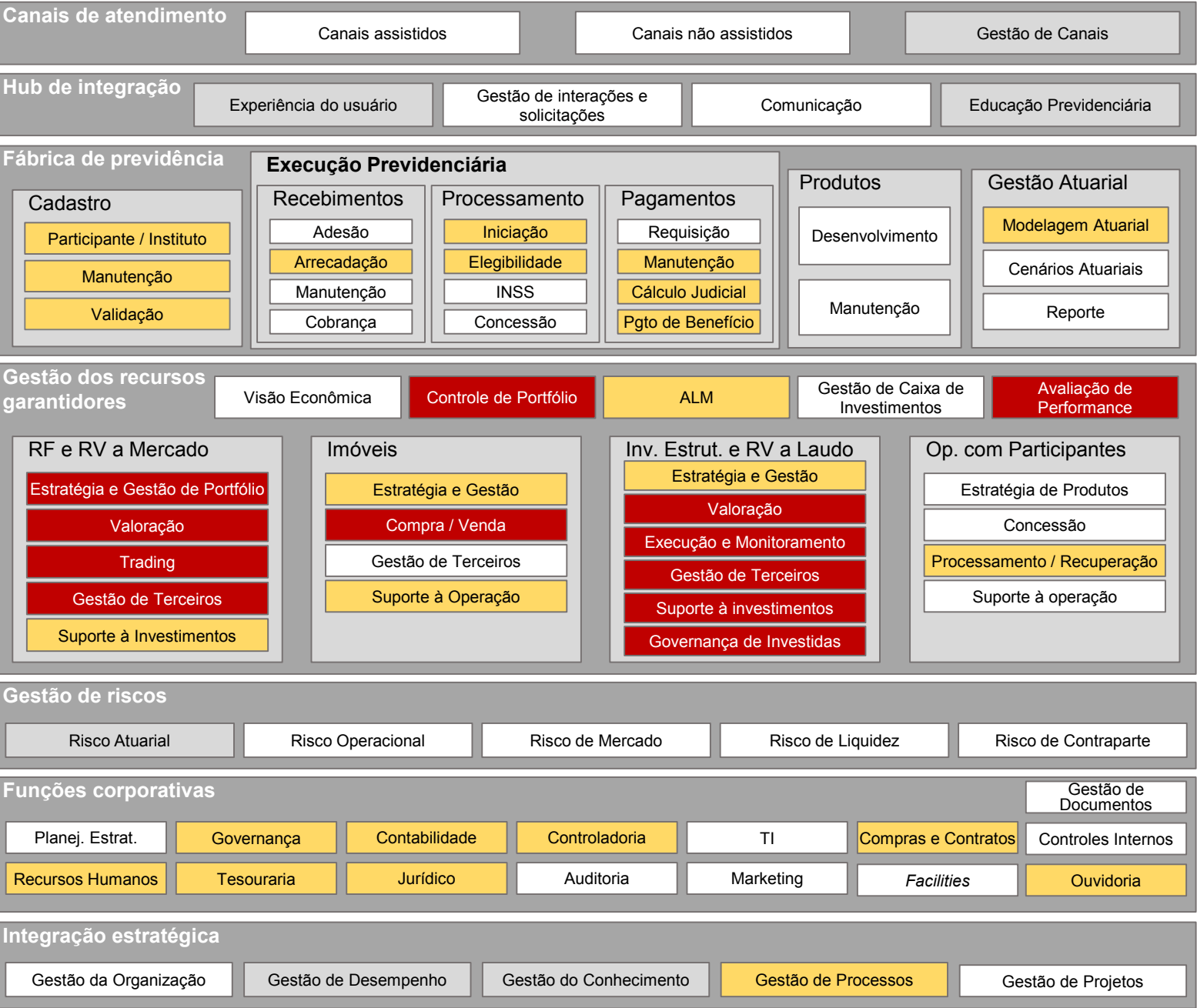


Gaps Funcionais

A	USABILIDADE	11
B	CONFIABILIDADE DA INFORMAÇÃO	11
C	AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS	19
D	FUNCIONALIDADES DE NEGÓCIO	15
E	NÍVEL DE SERVIÇO	4
F	TIME TO MARKET	3

Cobertura de sistemas

■ Sem cobertura de sistemas ■ Cobertura parcial Coberto Função não executada



Das 70 funções desempenhadas pela FUNCEF, 37 possuem algum gap na cobertura de sistemas, sendo que as funções de **Gestão dos Recursos Garantidores** possuem a menor cobertura, de apenas 21%.

12 funções de negócio sem cobertura de sistemas

25 funções de negócio com cobertura parcial de sistemas

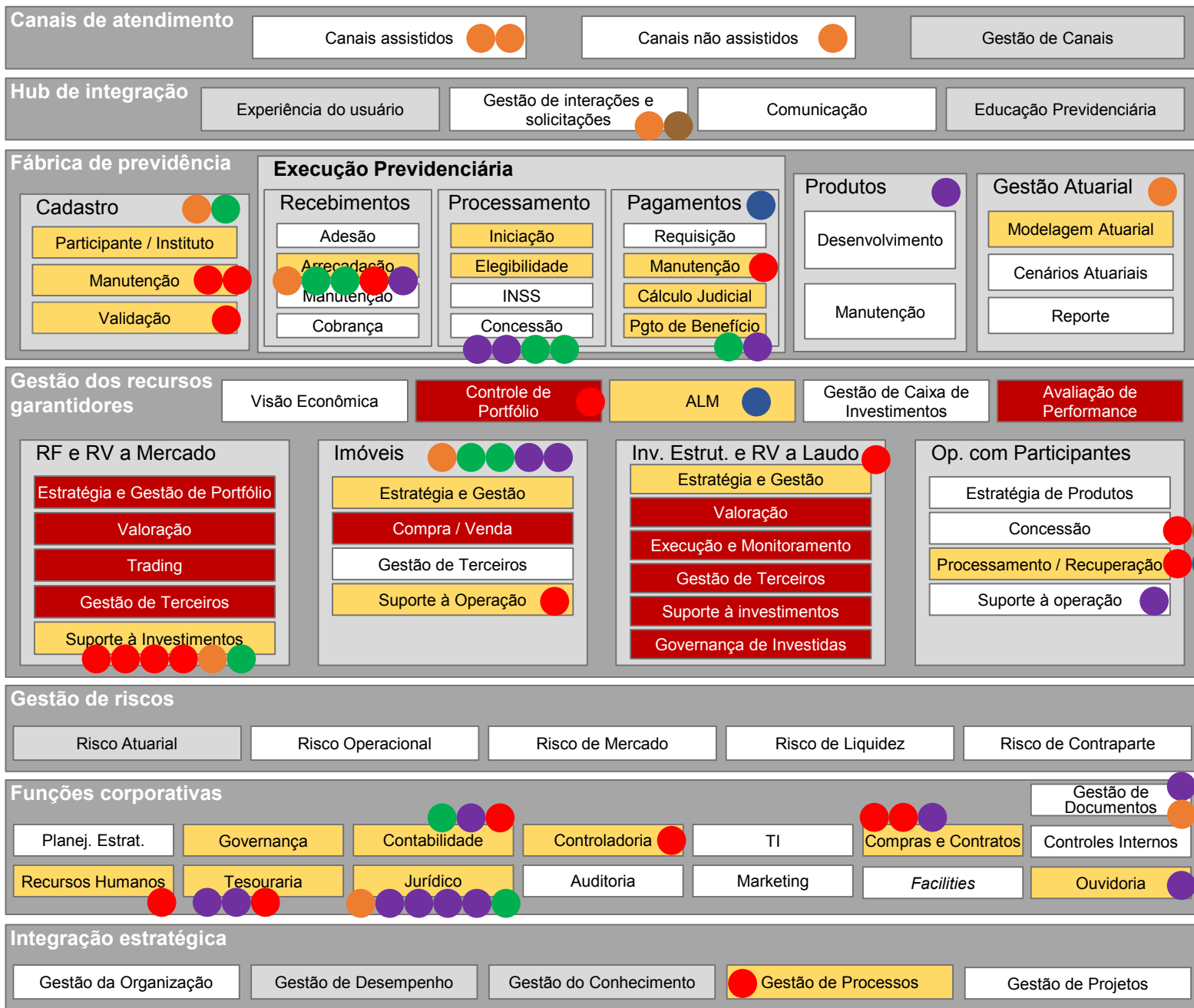
Visão Consolidada

■ Sem cobertura de sistemas

■ Cobertura parcial

□ Coberto

■ Função não executada



PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES

I PROCESSOS DE PREVIDENCIA POUCO AUTOMATIZADOS, INTEGRADOS E PRECISOS

Funções previdenciárias com alto volume de coberturas parciais e imprecisões gerando ineficiências, esforços de conferências, retrabalhos e alto volume de demandas corretivas para TI

II GESTÃO MANUAL

Muitas funções de gestão de recursos garantidores sem solução de sistema formal e utilizando soluções manuais para execução das atividades de acompanhamento e gestão

III PROCESSOS COM ALTO VOLUME E SOLUÇÕES SUB ADEQUADAS

Processos como jurídico e contabilidade com atendimento parcial das necessidades e problemas de confiabilidade de informações. Função de gestão de documentos com problemas de usabilidade, gerando alta ineficiência

Agenda

Introdução

Diagnóstico da Operação da FUNCEF

Diagnóstico da Operação de Tecnologia

Análise Comparativa

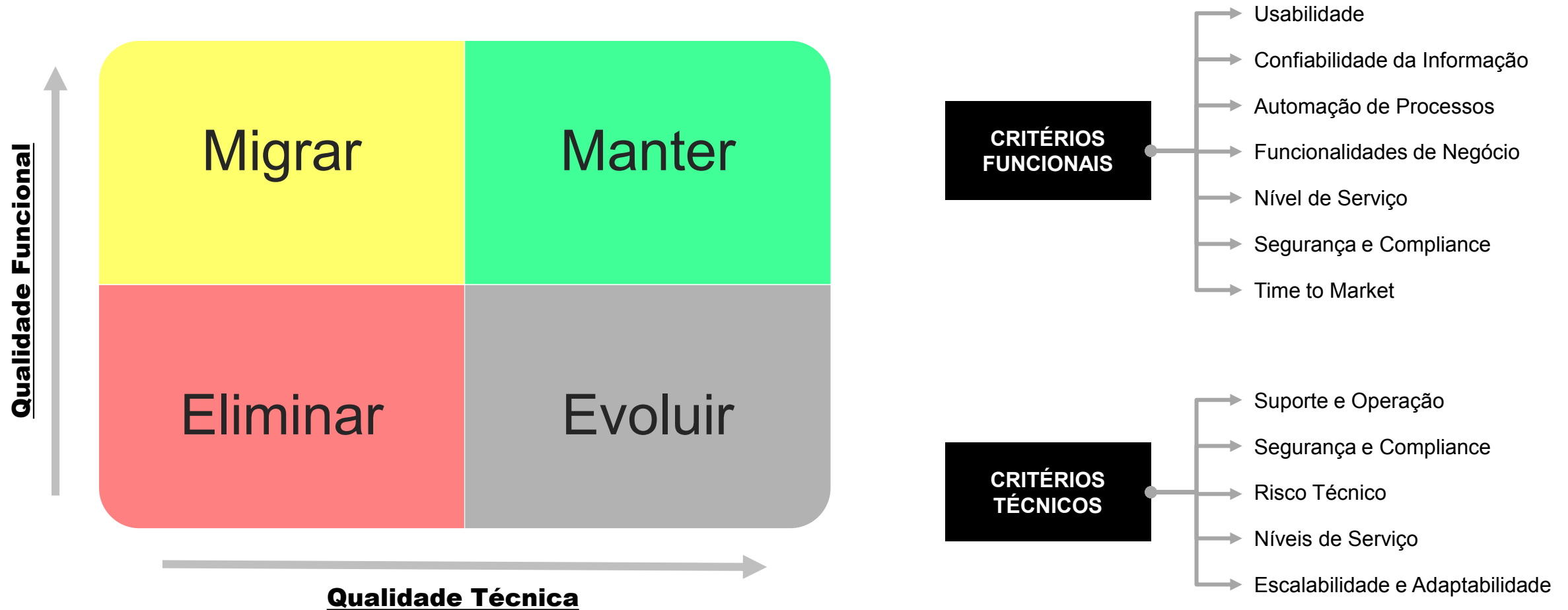
Análise Funcional

Análise dos Sistemas

Modelo Operacional

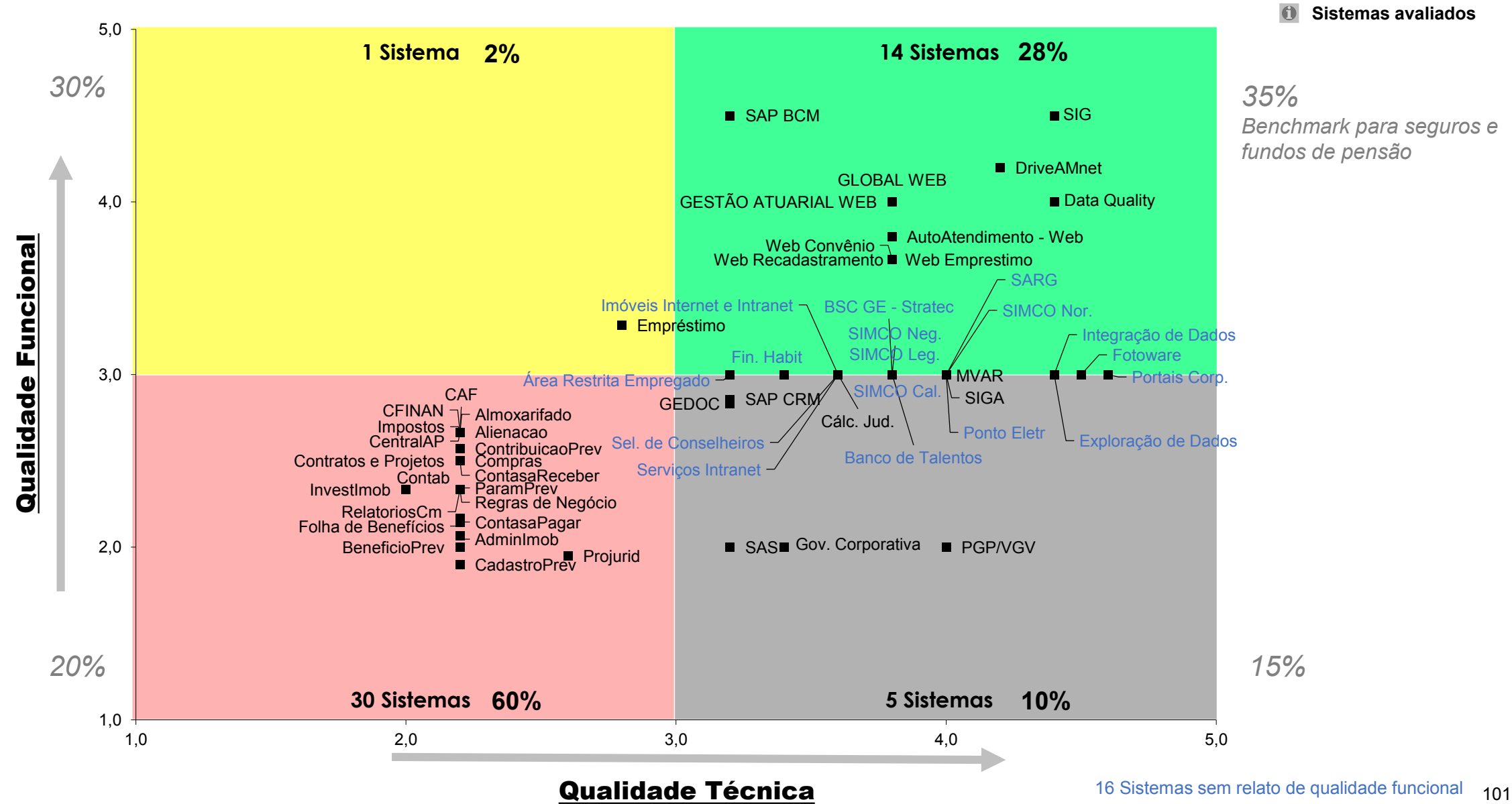
Aplicamos a metodologia de avaliação dos sistemas quanto a qualidade funcional e técnica

Matriz de Qualidade



60% dos sistemas avaliados possuem baixa qualidade técnica e funcional, sendo que os módulos do Planus representam quase a totalidade desses sistemas

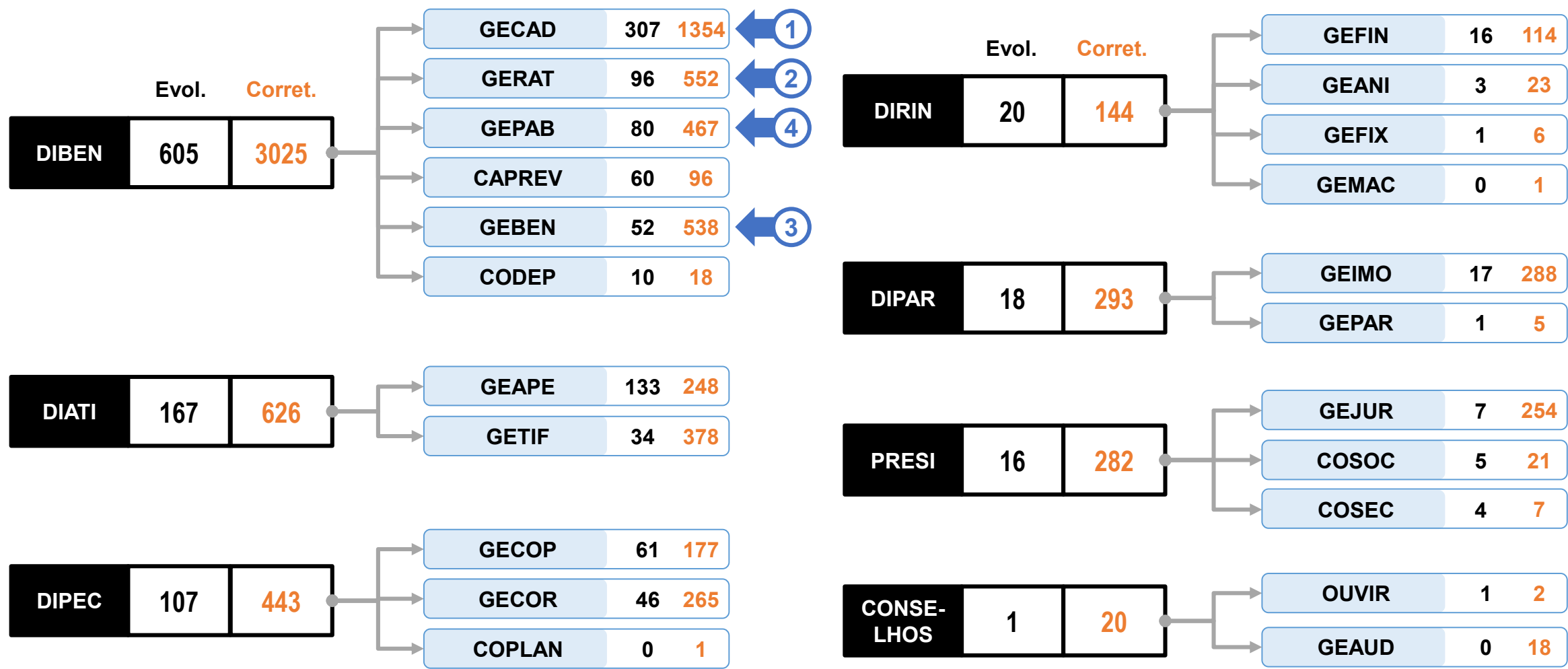
Matriz de Qualidade



A DIBEN é maior demandante da TI, sendo responsável por 63% demandas

Análise das Demandas Evolutivas

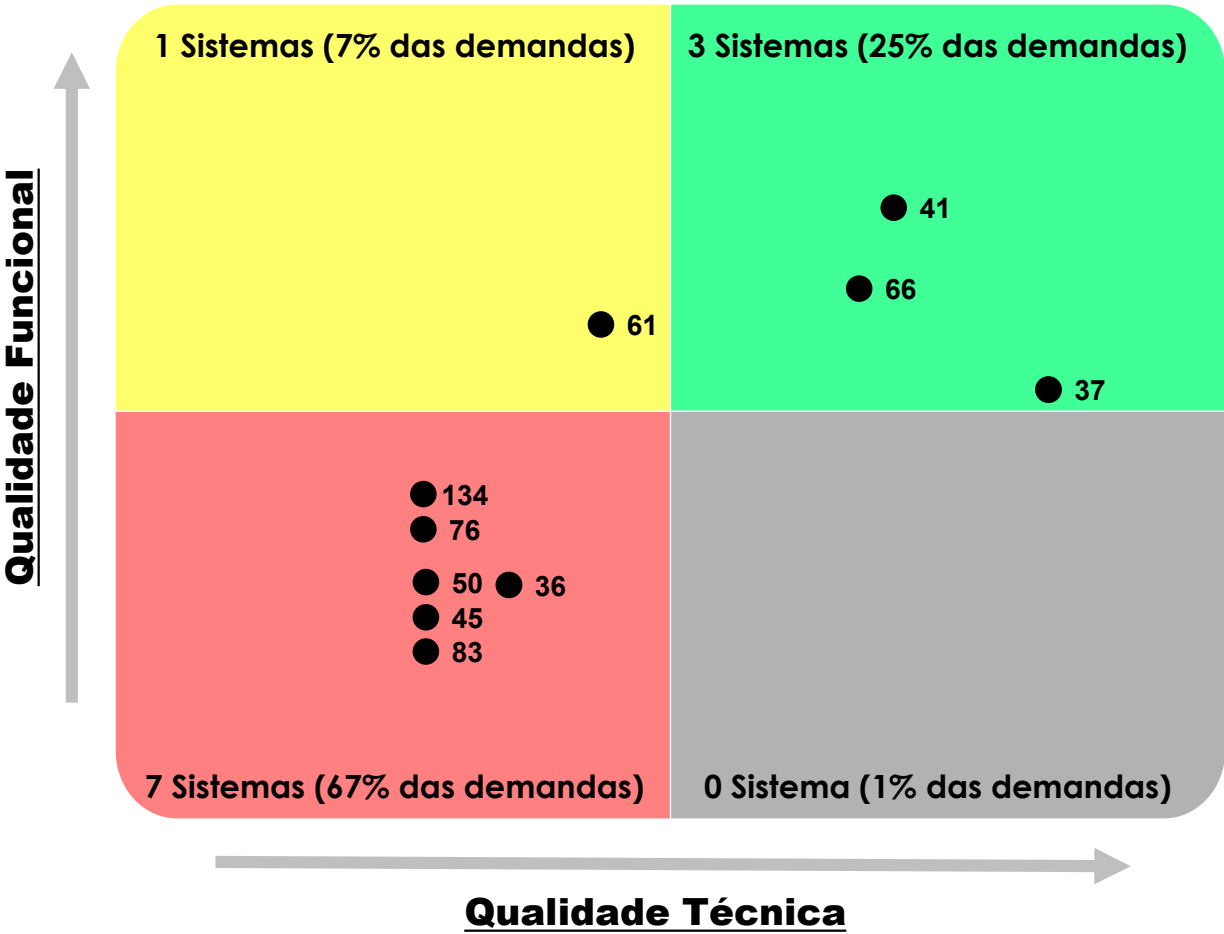
	Evolutivas	Corretivas
TOTAL	934	4.833



Sistemas com baixa qualidade técnica e funcional concentram parcela relevante das demandas evolutivas

Análise das Demandas Evolutivas

Matriz TIME



TOP 10 - Evolutivas

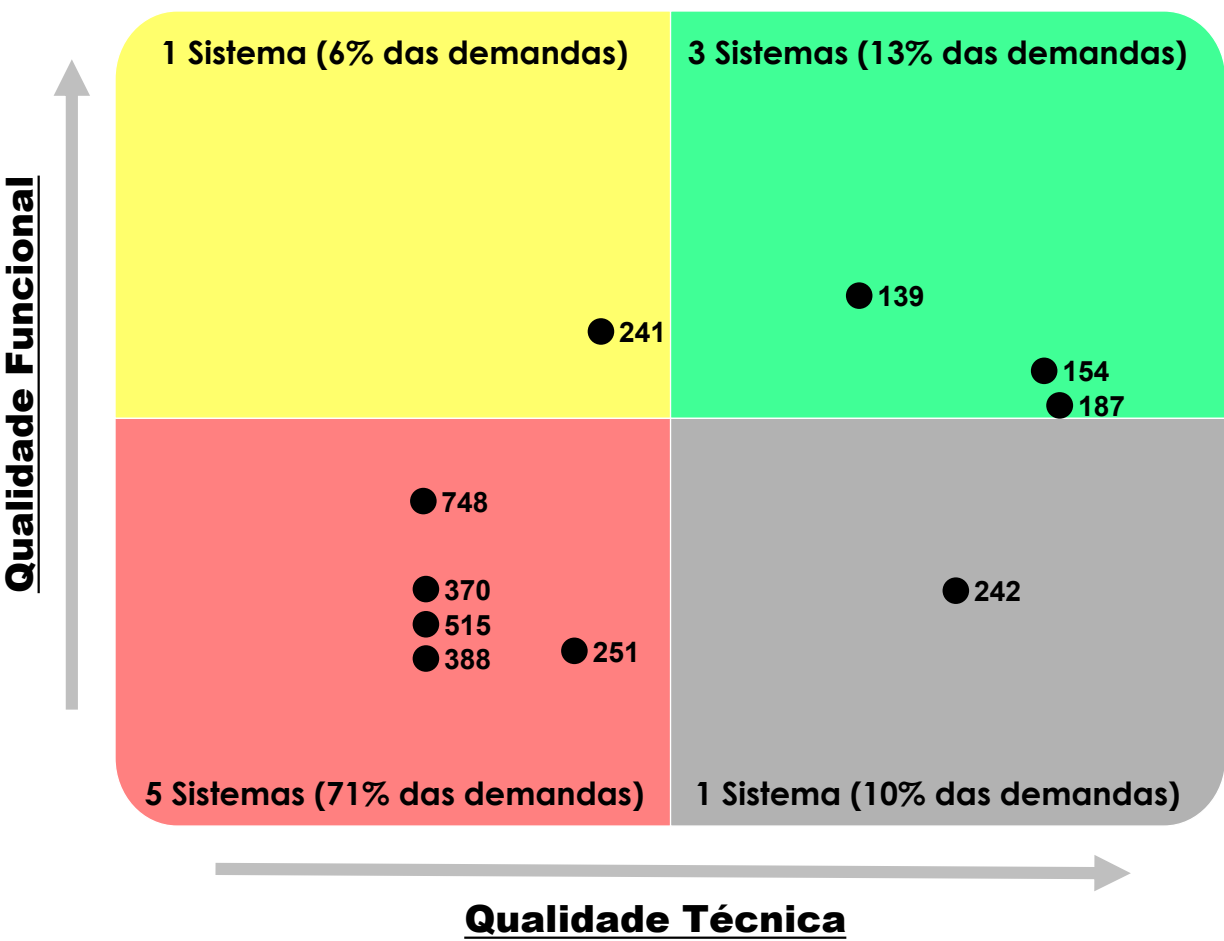
# Evolutivas	Sistema	Sistema Pai	Quadrante
134	ContribuicaoPrev	Planus	eliminar
83	CadastroPrev	Planus	eliminar
76	ModFol	Planus	eliminar
66	AutoAtendimento – Web	N/A	manter
61	Empréstimo	Planus	migrar
50	Folha de Benefícios	Planus	eliminar
45	BeneficioPrev	Planus	eliminar
41	Gestão Atuarial Web	Planus	manter
37	Data Quality – cadastro	Data Quality	manter
36	AdminImob	Planus	eliminar

Total: 629 (68%)

Constamos um comportamento similar para as demandas corretivas, com o sistema Planus liderando a lista de mais demandados

Análise das Demandas Corretivas

Matriz TIME



TOP 10 - Corretivas

# Corretivas	Sistema	Sistema Pai	Quadrante
748	ContribuicaoPrev	Planus	eliminar
515	BeneficioPrev	Planus	eliminar
388	CadastroPrev	Planus	eliminar
370	Folha de Benefícios	Planus	eliminar
251	Projurid	N/A	eliminar
242	PGP	PGP/VGV	evoluir
241	Empréstimo	Planus	migrar
187	ETL	Integração de Dados	manter
154	SIG - Sistema de Gestão de Serviços	N/A	manter
139	AutoAtendimento - Web	N/A	manter

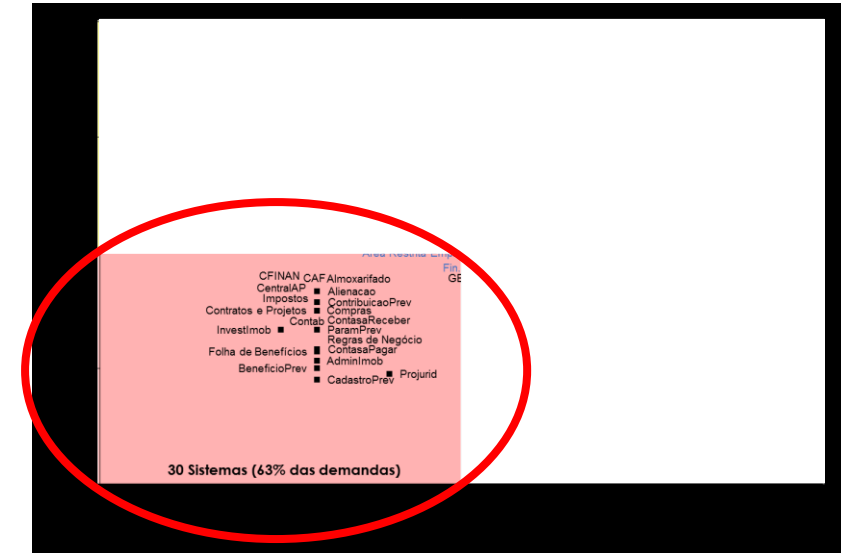
Total: 3255 (67%)

Identificamos 3 principais causas raiz que levam um grande volume de sistemas estarem classificados com baixa qualidade e alto volume de corretivas

I SISTEMAS NÃO ESPECIALISTAS PARA A FUNÇÃO

Utilização de sistemas para determinadas funções, às quais não foram originalmente desenhados:

- Planus – sistema de gestão hoteleira com alto índice de adaptação para atender aos requisitos previdenciários
- GEDOC – sistema de gestão de conteúdo sem características de gestão de workflow e sendo usado para realizar a transição de atividades entre áreas
- ETL – ferramenta idealizada para integração batch de sistemas e/ou arquitetura de dados. Sendo utilizada como implementação de regras de negócio transacional entre etapas dos processos



II FALTA DE PADRÃO DE DESENVOLVIMENTO

Desenvolvimento de melhorias e correções durante anos sem seguir regras claras de onde o código deveria ser implementado. As regras estão sendo implementadas nas telas, na camada de controle e na procedures de banco de dados. Além de implementações sendo feitas de forma apartada em ETLs para suprir necessidades não atendidas no sistema transacional. Principais implicações:

- Dificuldade de entendimento pelo desenvolvedor do que o sistema realmente faz
- Implementação de regras sobrepostas e/ou parciais causando erros
- Queda de desempenho das aplicações devido a sequencia de acessos entre os ambientes

III OBSOLESCÊNCIA TECNOLÓGICA

Sistemas desenvolvidos em plataforma cliente-servidor em linguagens ultrapassadas e com poucos profissionais no mercado dificultam o poder de evolução e trazem desafios técnicos com o aumento de volume de negócios e necessidade de alta disponibilidade da plataforma.

Agenda

Introdução

Diagnóstico da Operação da FUNCEF

Diagnóstico da Operação de Tecnologia

Análise Comparativa

Análise Funcional

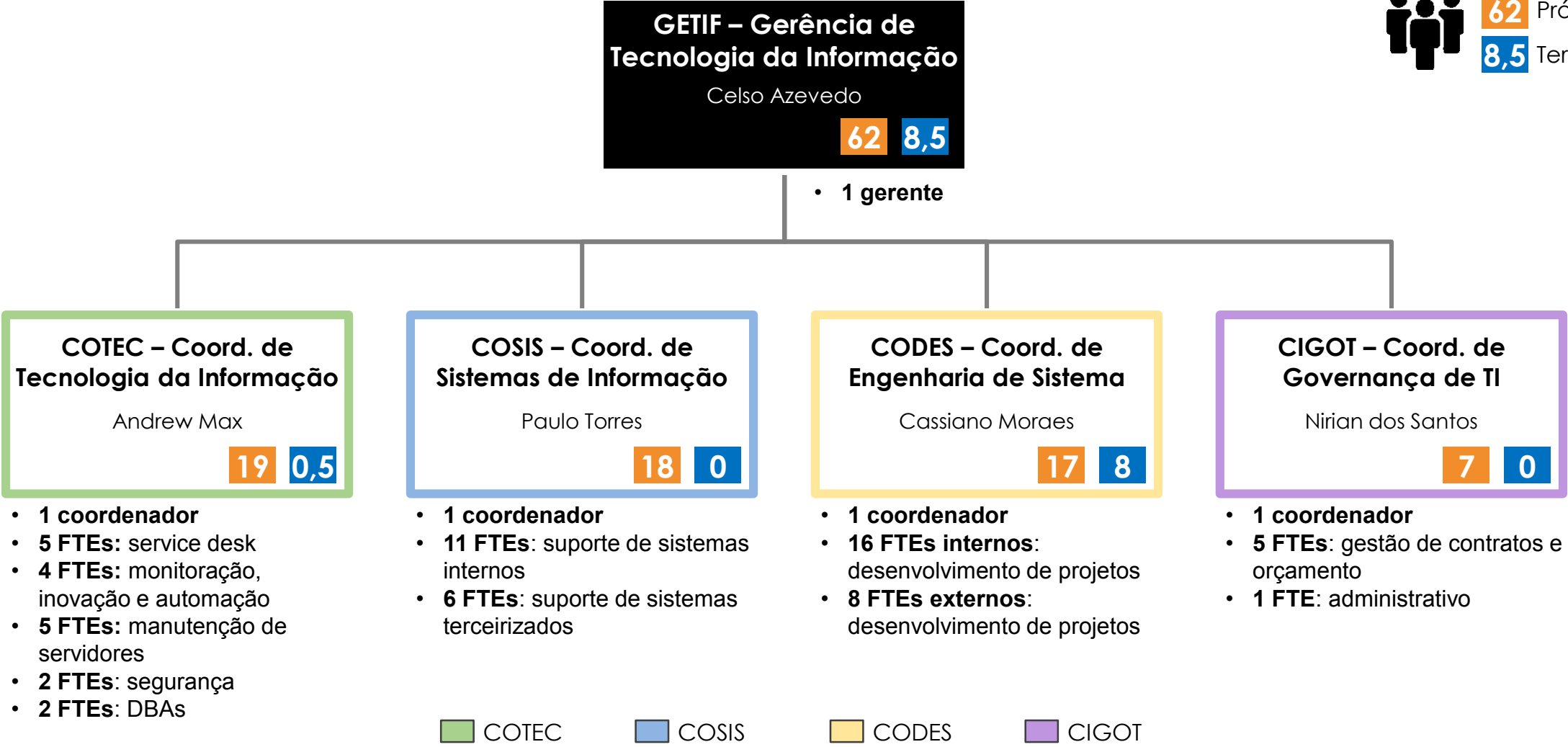
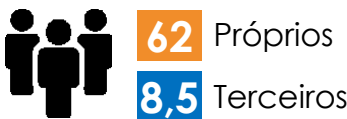
Análise dos Sistemas

Modelo Operacional

A estrutura atual de TI da FUNCEF possui 70 recursos, sendo 62 próprios e 8 terceiros para manutenção e evolução do sistema Planus

Estrutura Organizacional da TI

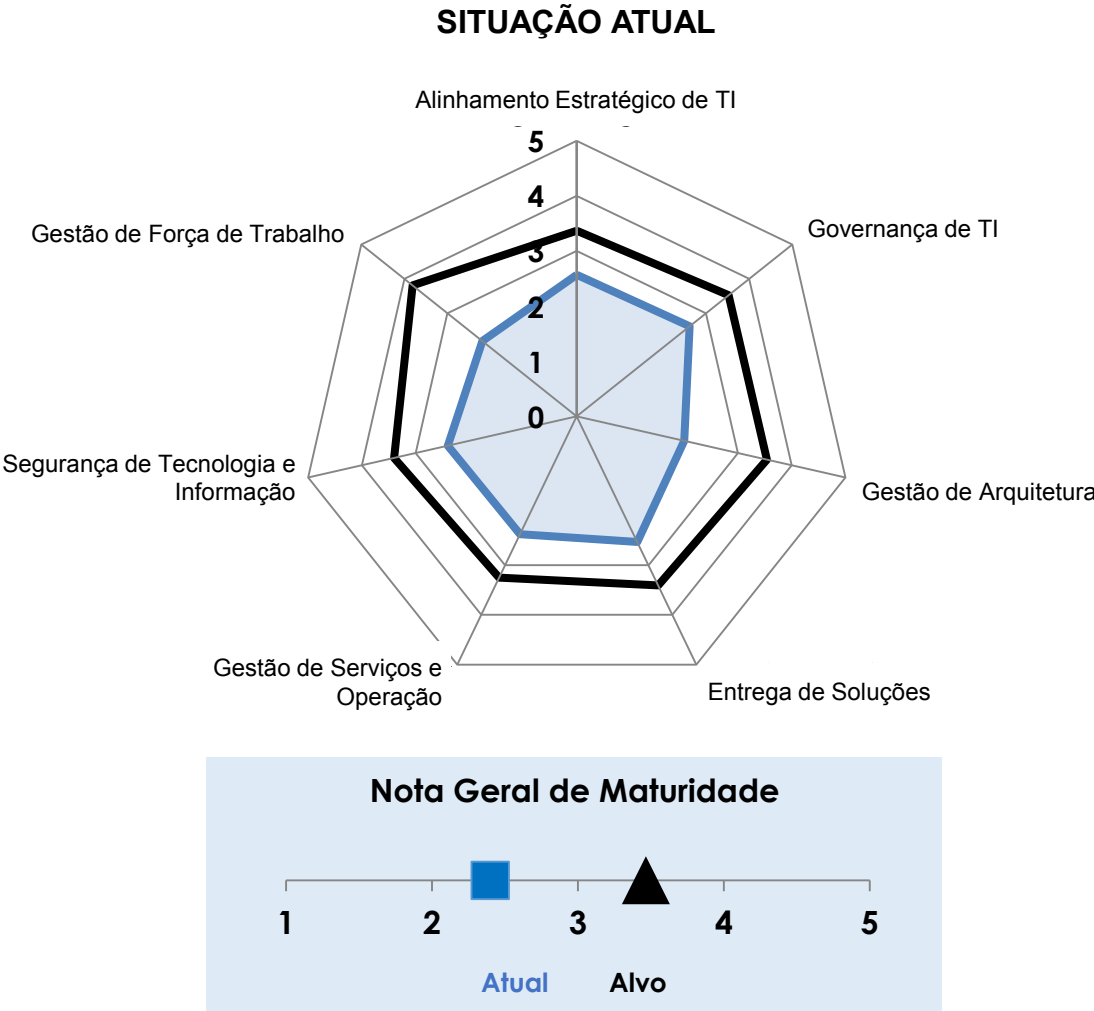
Força de Trabalho



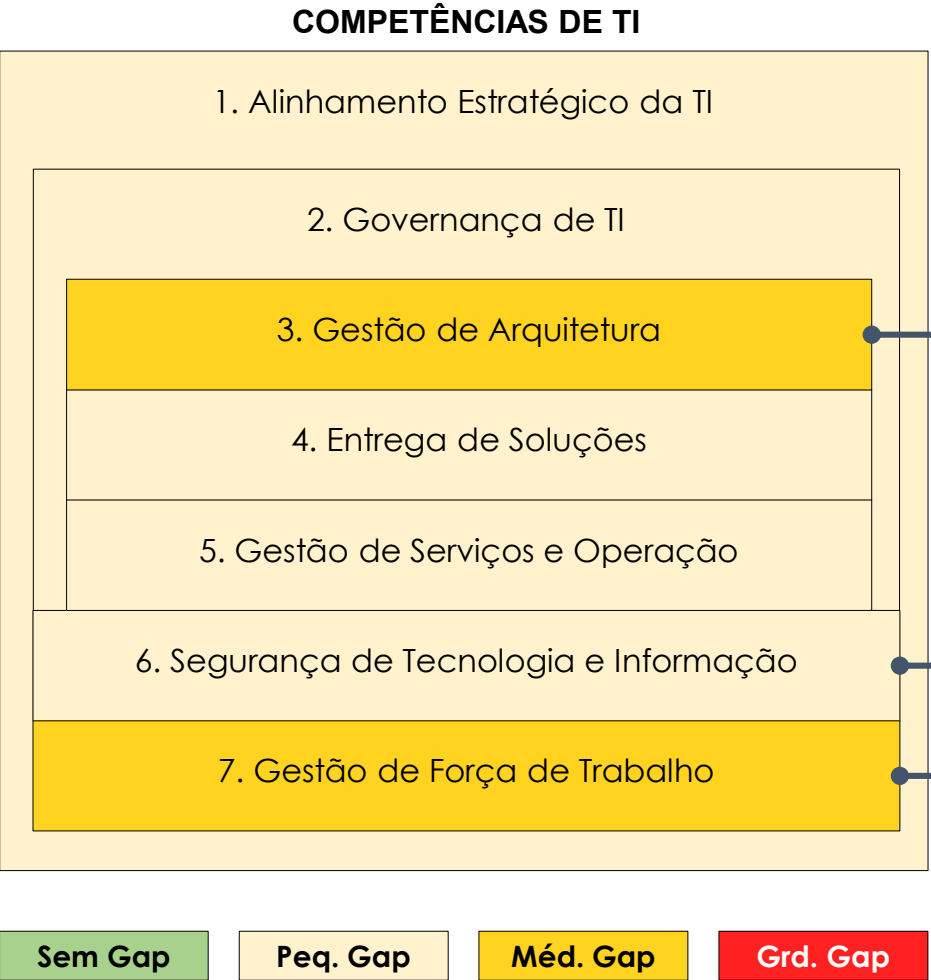
Avaliação de maturidade das competências de TI de acordo com a metodologia ITCMM

Accenture aponta nota 2,4 global

ITCMM – Modelo de Maturidade de Competências de TI



Principais pontos de atenção sobre o modelo operacional



I ARQUITETURA

- Funções e responsabilidades de arquitetura não estão implementados.
- Desenhos (*blueprint*) de arquitetura e visão futura inexistentes para processos, sistemas, plataforma técnica e dados.

Sem estes direcionamentos as soluções se proliferam e o processo de desenvolvimento e manutenção aumentam a cada dia a complexidade do parque tecnológico

II PLANO DE CONTINUIDADE

Ausência de um plano de continuidade que permita que a FUNCEF se recupere de um eventual desastre em tempo razoável e traga segurança às informações dos participantes

III GESTÃO DE TALENTOS E CONHECIMENTO

Ausência de um processo formal de avaliação de desempenho e desenvolvimento dos talentos em conjunto com uma abordagem ampla de gestão e retenção do conhecimento trazem um risco à operação da FUNCEF por dependência de pessoas chave para a continuidade do negócio

Principais temas e ações em andamento

1

CUSTO ELEVADO DA TI E ALTO ESFORÇO DE MANUTENÇÃO DOS SISTEMAS

- Revisão do processo de gestão de demandas e aprovação de projetos
- Implantação do escritório de projetos
- Revisão da governança de TI
- Revisão do processo de especificação de solicitações

2

PLATAFORMA DE SISTEMAS COM ALTO ÍNDICE DE DEGRADAÇÃO DE QUALIDADE

- Migração de aplicações para plataforma Web + stored procedures para aumento de qualidade e performance
- Avaliação de alternativas para a nova plataforma previdenciária e ERP
- Criação do projeto Novo Previdenciário

3

OPERAÇÃO DE TI COM GAPS IMPORTANTES, PRINCIPALMENTE EM ARQUITETURA E TALENTOS

- Criação e migração de soluções para a plataforma Planus Web
- Avaliação de utilização de nuvem para processamento e storage

4

FALTA DE UM PLANO DE CONTINUIDADE ABRANGENTE

- Priorização da iniciativa junto a diretoria executiva
- Avaliação de soluções para aumento de disponibilidade de infraestrutura

Agenda

Introdução

Diagnóstico da Operação da FUNCEF

Diagnóstico da Operação de Tecnologia

Conclusão e Próximos Passos

Resumo dos principais pontos abordados no diagnóstico



Processos

- **Baixa performance** em termos de rentabilidade líquida dos ativos sob gestão.
- **Despesas administrativas** encontram-se **estáveis**.
- **Baixa produtividade** das equipes devido a **pouca automação dos processos** gerando alta exposição a **riscos operacionais**.
- Baixa visibilidade dos **processos fim-a-fim** com **alto nível de retrabalho**.
- Ausência de monitoramento e acompanhamento de **indicadores de produtividade e custos**.
- Ausência das funções de **risco atuarial** e **educação previdenciária**.
- Necessidade de atualização do plano estratégico e seu desdobramento em **objetivos e projetos estratégicos**.



Tecnologia

- Custo elevado da TI e **alto esforço para manutenção** e suporte dos sistemas.
- Plataforma de sistemas com alto índice de **degradação de qualidade**.
- Competências de TI com **gaps de maturidade**, principalmente em arquitetura e gestão de talentos.



Pessoas

- Ausência de funções importantes para o desenvolvimento organizacional, como **gestão do desempenho**, **plano de carreira** e **gestão do conhecimento**, para dar sustentabilidade a uma cultura de eficiência e produtividade na FUNCEF.








Organização

- Baixo nível de decisões sendo tomadas nos níveis gerenciais gerando **excesso de assuntos operacionais** discutidas no âmbito da DE e do CD.
- Necessidade de **rebalancear a estrutura** buscando níveis de **span de controle mais adequados**.
- Necessidade de fortalecimento da **governança** e do **controle sobre investimentos**.

A proposição de melhorias no modelo operacional da FUNCEF seguirão os direcionadores estratégicos capturados no trabalho de diagnóstico







O que queremos para a FUNCEF do futuro?

Direcionadores Estratégicos

-  Aumentar a **integração**, **agilidade** e **simplicidade** das operações da FUNCEF
-  Assegurar uma **tomada de decisão efetiva** nos devidos níveis da organização sem abrir mão do compliance
-  Buscar melhorias de **eficiência operacional** e **produtividade**, preservando as competências do negócio
-  Fomentar a **interface** e **transparência** entre as áreas e dar maior **visibilidade** aos processos
-  Evoluir o **suporte tecnológico** dos processos de negócio

Como podemos alcançá-lo?

Potenciais alavancas de eficiência

-  Otimização, automação e digitalização de processos e operações.
-  Revisão da governança e otimização da estrutura organizacional.
-  Criação de estruturas compartilhadas e/ou terceirizadas.
-  Otimização da operação visando aumento da produtividade e avaliando as práticas líderes de mercado.
-  Implementação de metas e indicadores alinhados à estratégia do negócio.
-  Revisão do modelo operacional de TI e evolução das plataformas tecnológicas visando aumento de produtividade e redução de custos.

A partir do diagnóstico realizado serão desenvolvidas as recomendações de melhoria, o modelo organizacional e um plano para sua implantação

Próximos passos

- **Identificação das Oportunidades de Melhoria**

- ▶ Elaboração das recomendações de TI
- ▶ Levantamento das oportunidades de eficiência operacional

- **Impactos Organizacionais**

- ▶ Identificação de oportunidades eficiência organizacional

- **Plano de implantação**

- ▶ Priorização das iniciativas de eficiência
- ▶ Elaboração do plano de implantação

Obrigado!