



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.



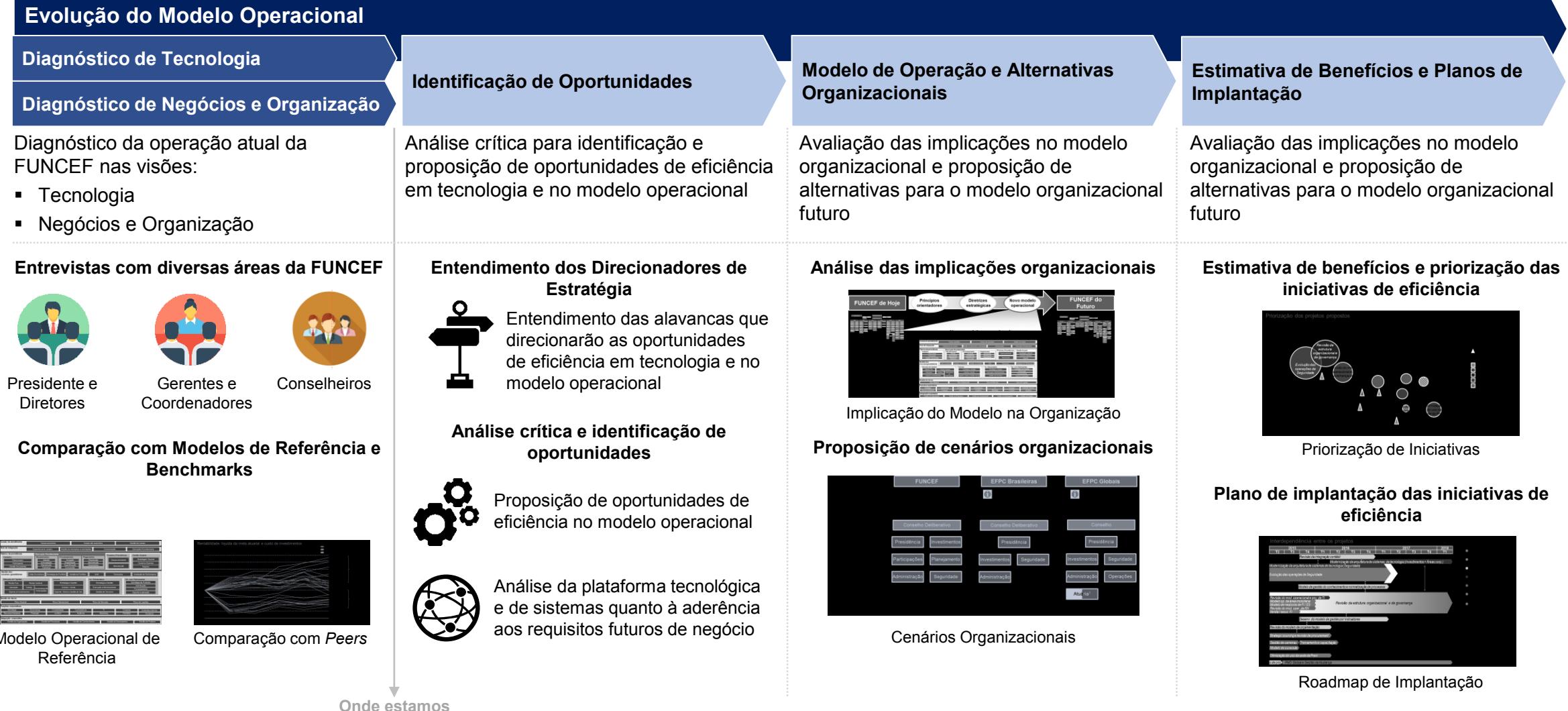
Objetivos do projeto

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
- **Reducir 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



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

19/07

Atividade concluída Produto validado

Atividade realizada

Atividade finalizada

Atividade planejada

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 • COSOC	• COTEN • COAJUR • CADJUR • COPRE • COSAN	• COPAD • COPES • CEDOC	• COTEC • COSIS • CODES • CIGOT	• CONTAB • COPEF	• COCIC • CORIC • COCIN	
DIBEN								
GERAT	GECAD	GEBEN	GEPAE	CODEP	CAPREV	GEPAR	GEIMO	
• COPART • CORAP	• COCAD • COARI	• CCOBE • CMABE				• COAFI • COAPA • COANI	• COEMPI • COENA • COARI	
DIRIN								
GEANI	GEFIX	GEMAC	GEFIN					
• COMEC • CODEN	• COFIX • COOPE							

Foram entrevistadas as **64 áreas da Funcf** 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

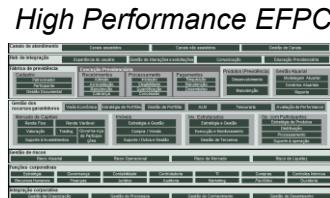
Análise Funcional da Operação

Comparação da Operação da FUNCEF

Estrutura e Governança da FUNCEF



Entrevistas com executivos



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



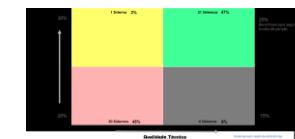
- Análise funcional
- Avaliação da cobertura e
- Análise dos GAPs

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

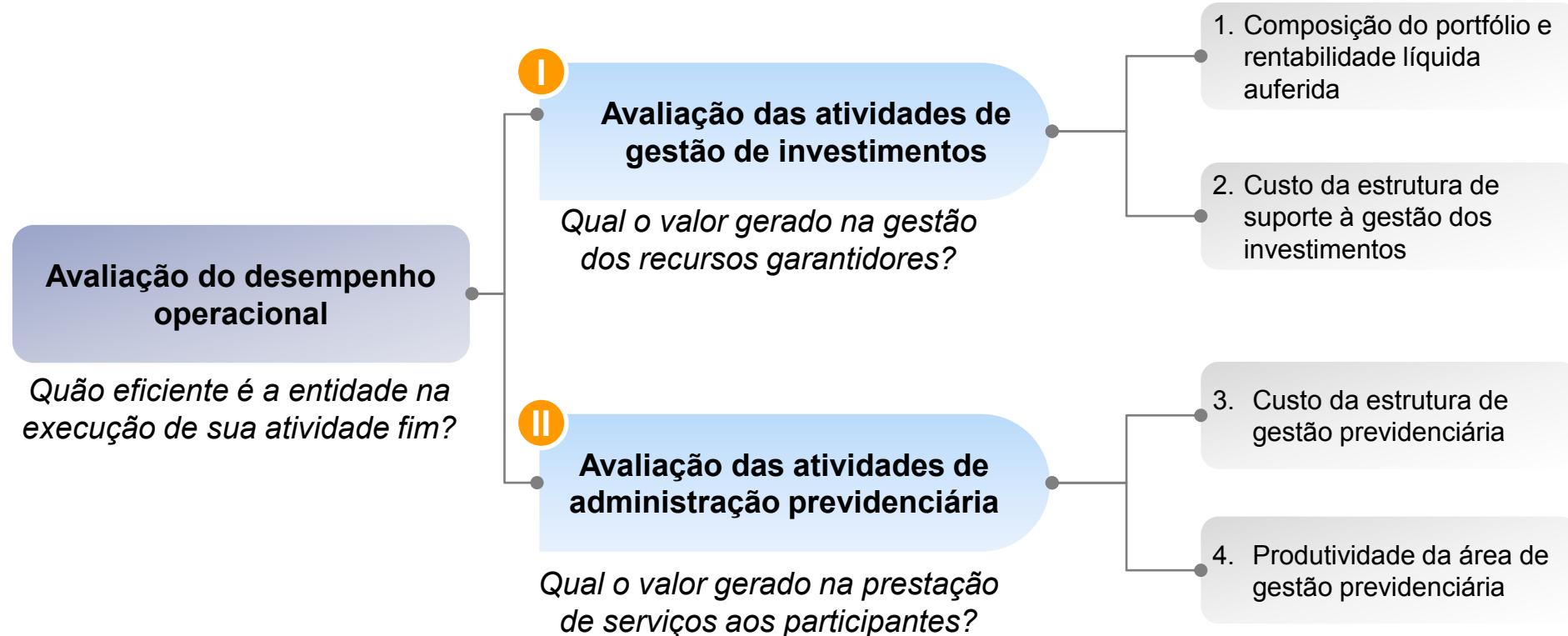
Análise Funcional da Operação

Diagnóstico da Operação de TI

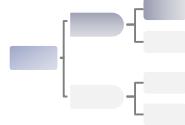
Conclusão e Próximos Passos

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

Metodologia de análise



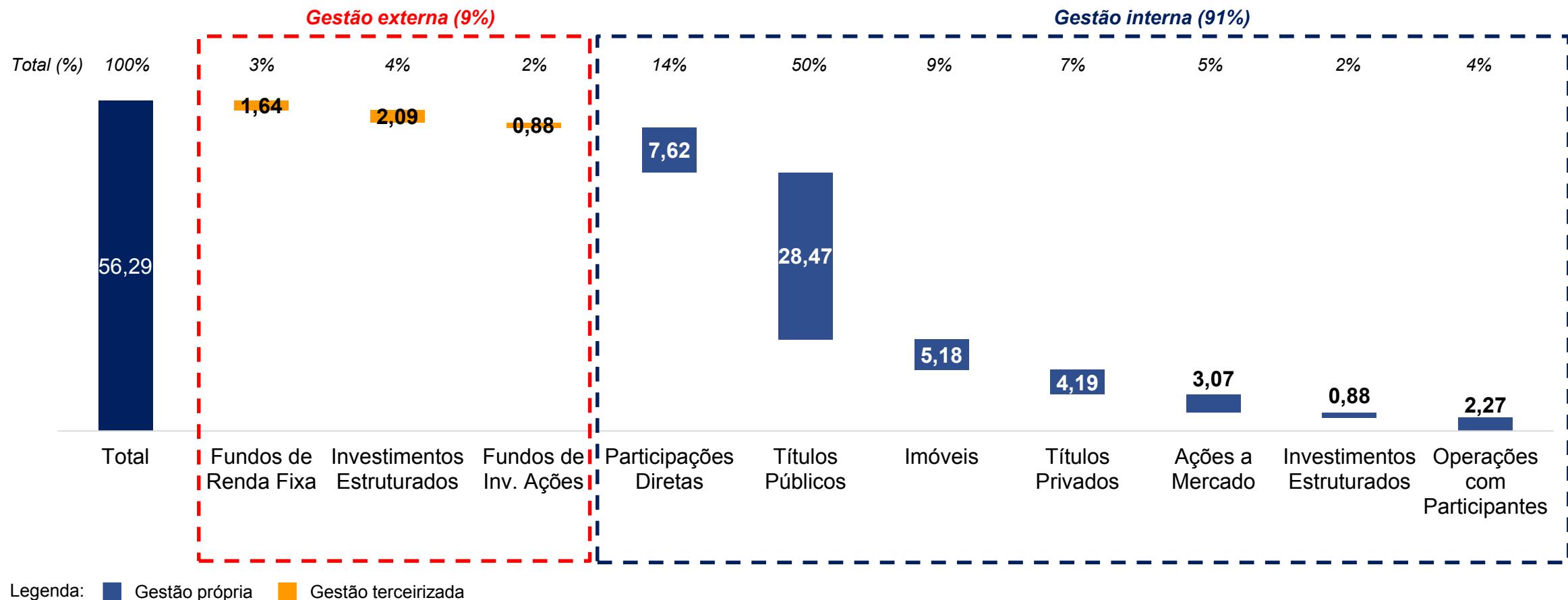
A estrutura de análise nestes dois segmentos segue o mesmo racional adotado para a alocação e rateio de despesas da FUNCEF para os demonstrativos contábeis



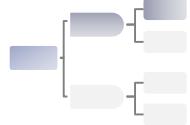
O portfólio de investimento da FUNCEF apresenta maior concentração em ativos de renda fixa, sendo uma pequena parcela gerenciada por terceiros

Distribuição da gestão de ativos ⓘ

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



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

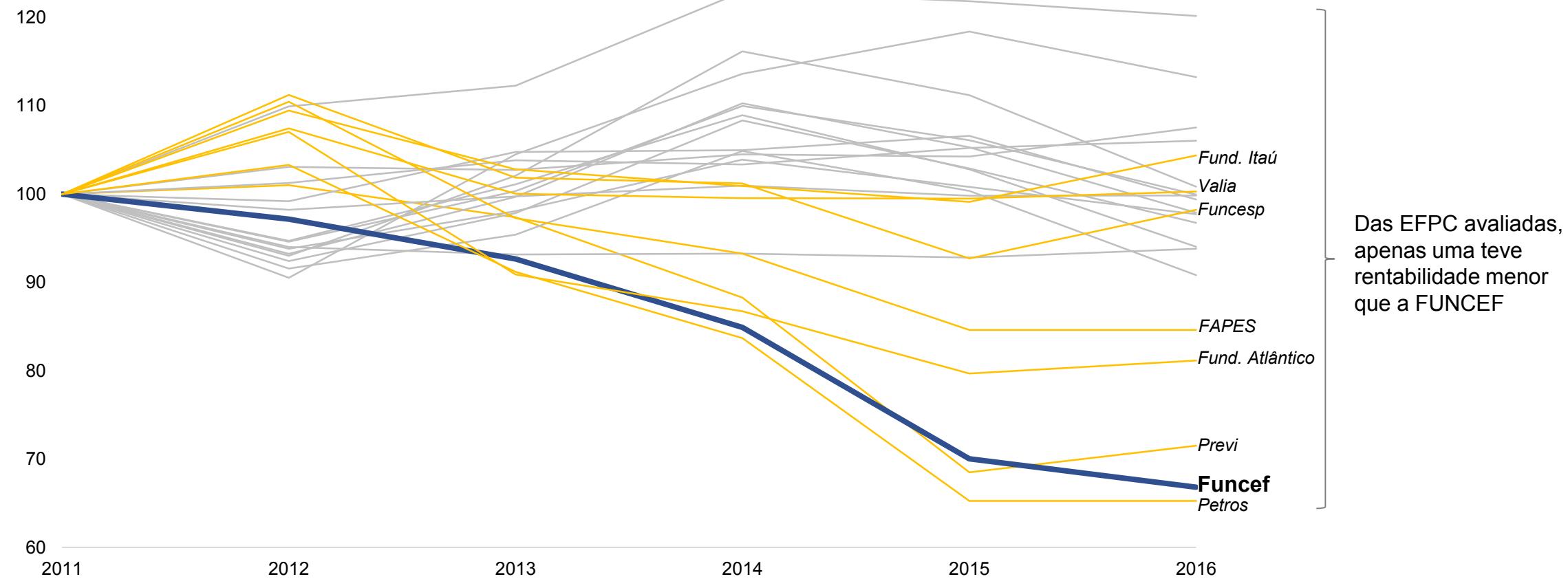


Entre as entidades analisadas a FUNCEF apresentou uma das mais baixas performances no que tange a rentabilidade de seus ativos sob gestão

Rentabilidade líquida da meta atuarial e do custo de investimentos

Valores relativos (2011 = 100 bps)

CAGR	Cenário Político Econômico
-6,50%	EFPC
-2,86%	Brasileiros
0,22%	Globais

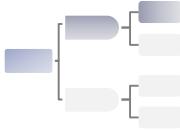


Das EFPC avaliadas,
apenas uma teve
rentabilidade menor
que a FUNCEF

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)

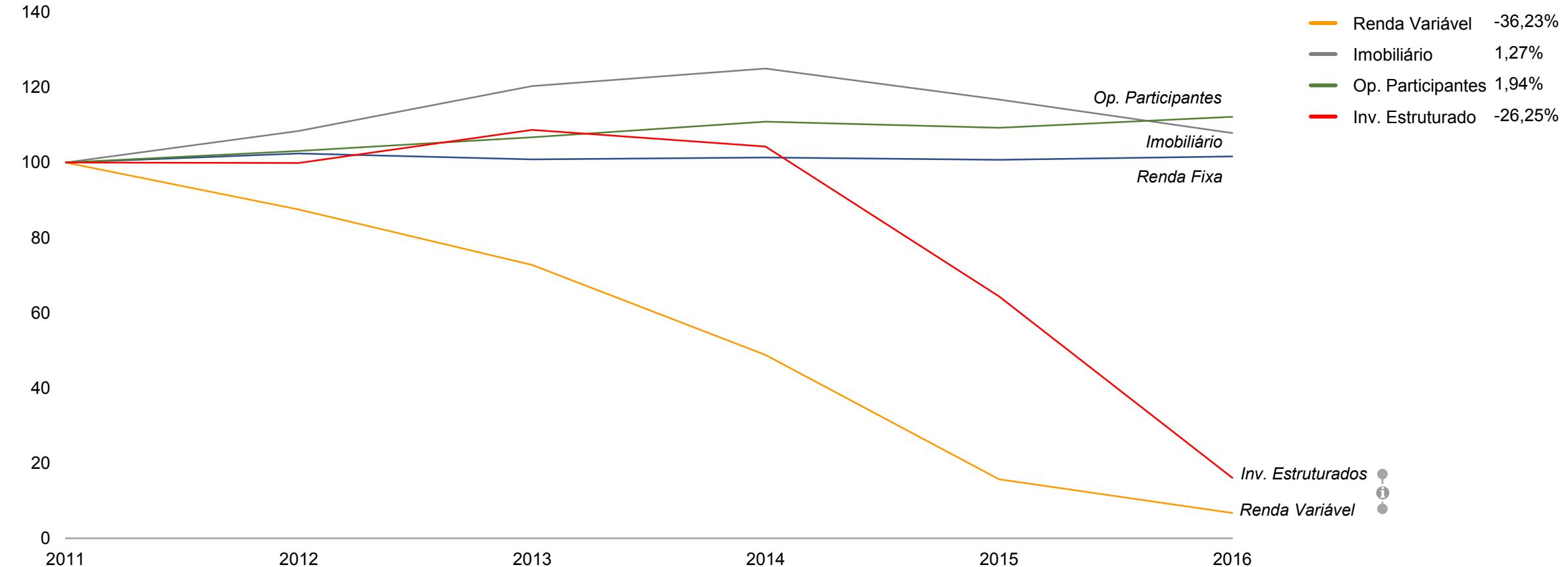
Fonte: EFPC pesquisadas (amostra de 25 EFPC). Dados preliminares COPEF. Análise Accenture.

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)

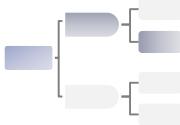
Valores relativos (2011 = 100 bps)



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.

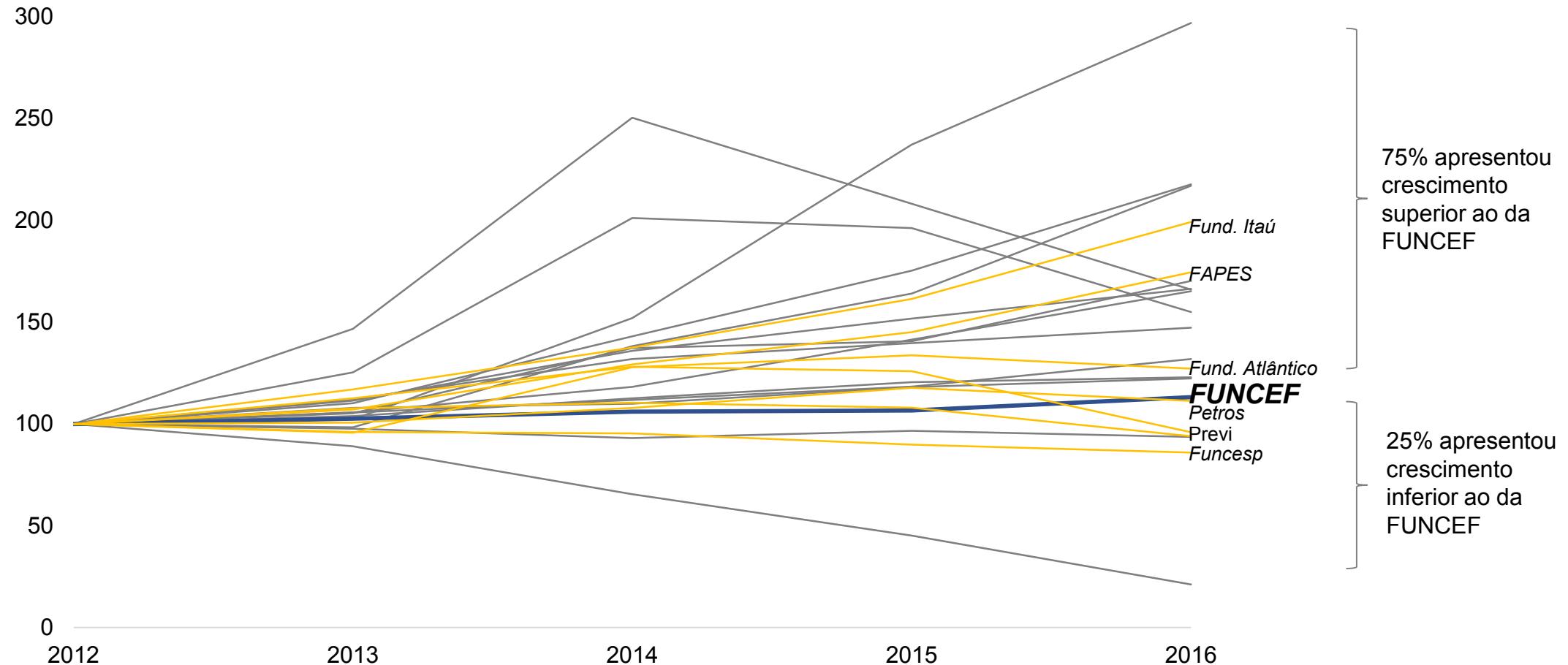
As despesas com investimentos se mantiveram estáveis durante o período analisado



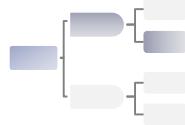
Evolução das despesas com investimentos

Evolução de despesas com investimentos (2012 = 100 bps)

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.

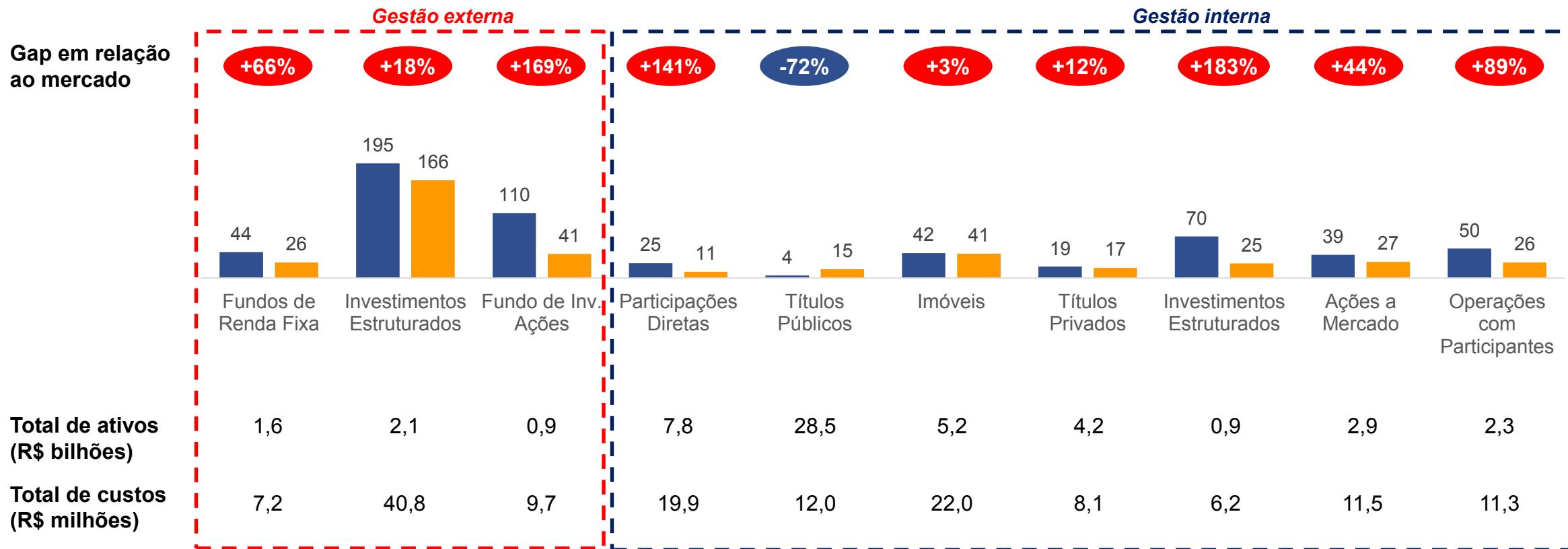


Porém, na comparação com relação ao total de ativos, os custos de gestão estão, em geral, ligeiramente acima aos benchmarks da indústria...

Comparativo de custos de investimento (2016)

Custo auferido pela FUNCEF vs. média da indústria de EFPC (valores em bps)

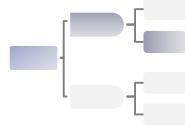
Legenda: ■ FUNCEF ■ Média indústria global EFPC



Nota: Considerados dados preliminares de Dezembro de 2016 da FUNCEF.

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

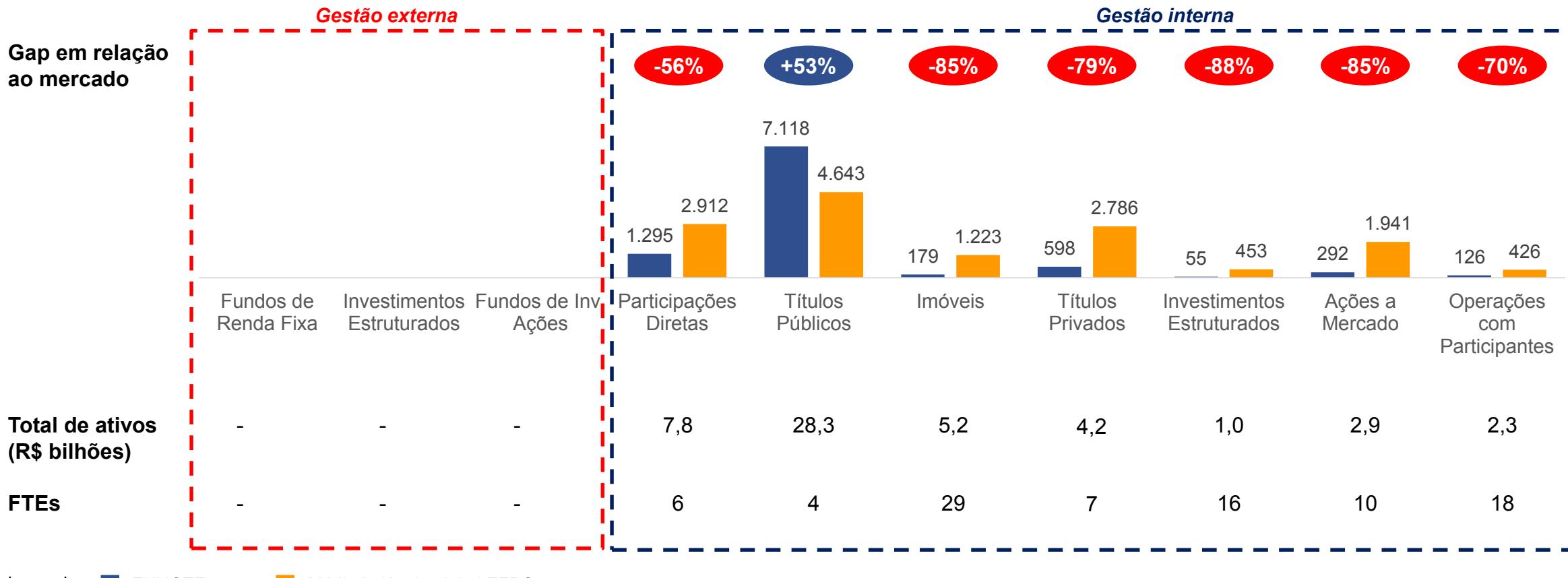
Relatório CEM Benchmarking. Análise Accenture.



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

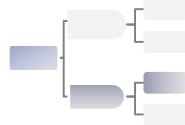
Distribuição de Ativos por FTEs por linha de investimento

Ativos sob gestão por FTE – US\$ milhões



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

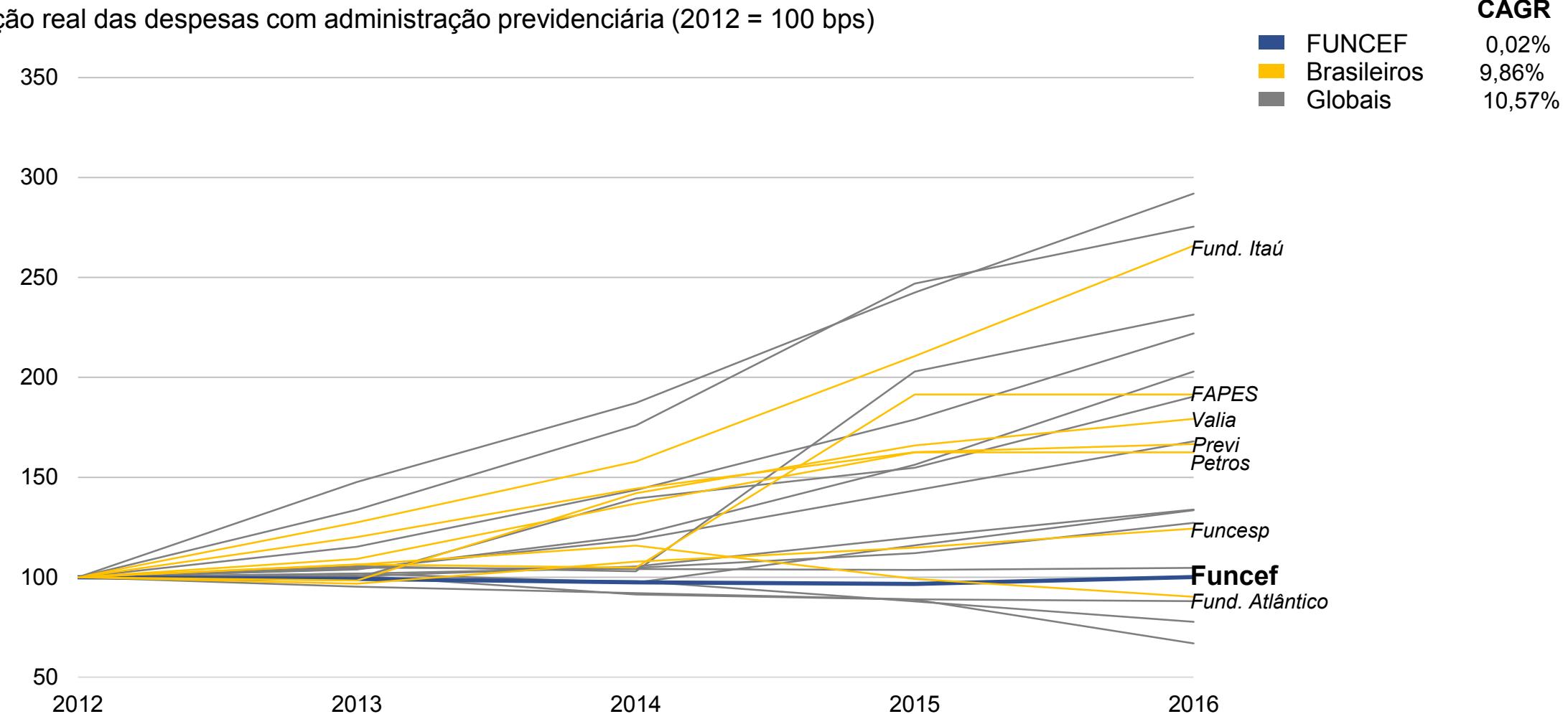
Fonte: Dados CONTAB, COPES e MacIntosh e Scheibelhut (2012). Análise Accenture.



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

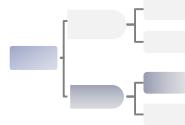
Evolução real de despesas previdenciárias

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



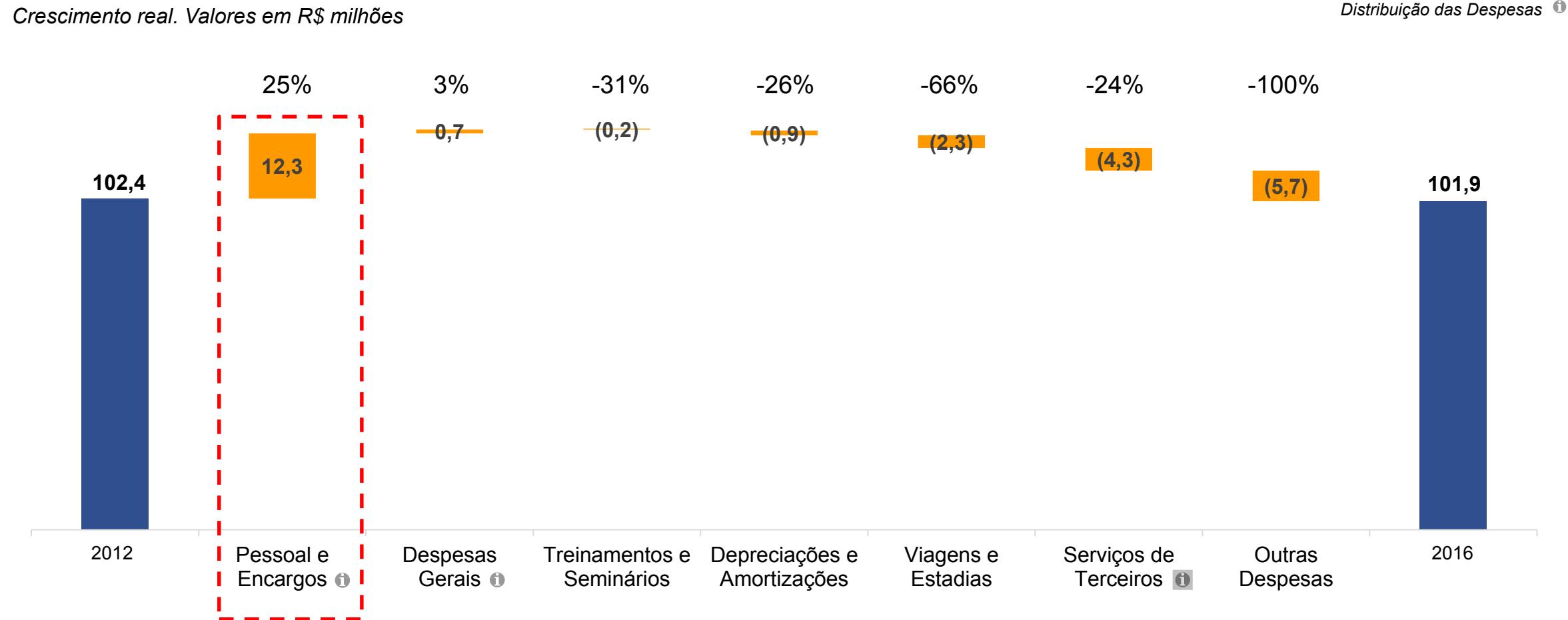
Nota: Foram utilizados os mesmos dados de 2015 para as EFPC que ainda não divulgaram o resultado de 2016 (Petros e FAPES)

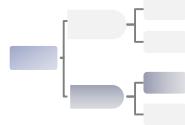
Fonte: EFPC pesquisadas (amostra de 25 EFPC). Análise Accenture.



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)

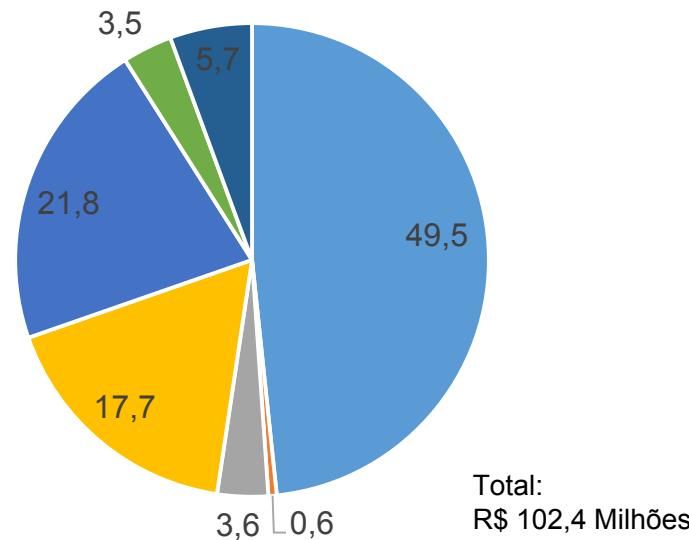




Com o aumento na linha de pessoal e encargos, essa despesa passou a representar mais de 60% do total do orçamento da FUNCEF

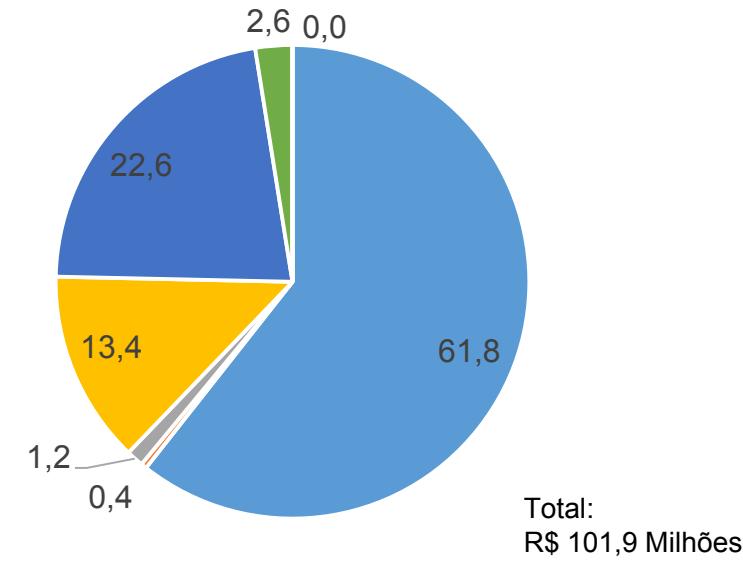
Distribuição das despesas com adm. previdencial (2012 a 2016 – valores em moeda constante)

Valores em R\$ Milhões – 2012



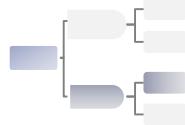
- Pessoal e Encargos
- Treinamentos e Seminários
- Viagens e Estadias
- Serviços de Terceiros
- Depreciações e Amortizações
- Despesas Gerais
- Outras Despesas

Valores em R\$ Milhões – 2016



- Pessoal e Encargos
- Treinamentos e Seminários
- Viagens e Estadias
- Serviços de Terceiros
- Depreciações e Amortizações
- Despesas Gerais
- Outras Despesas

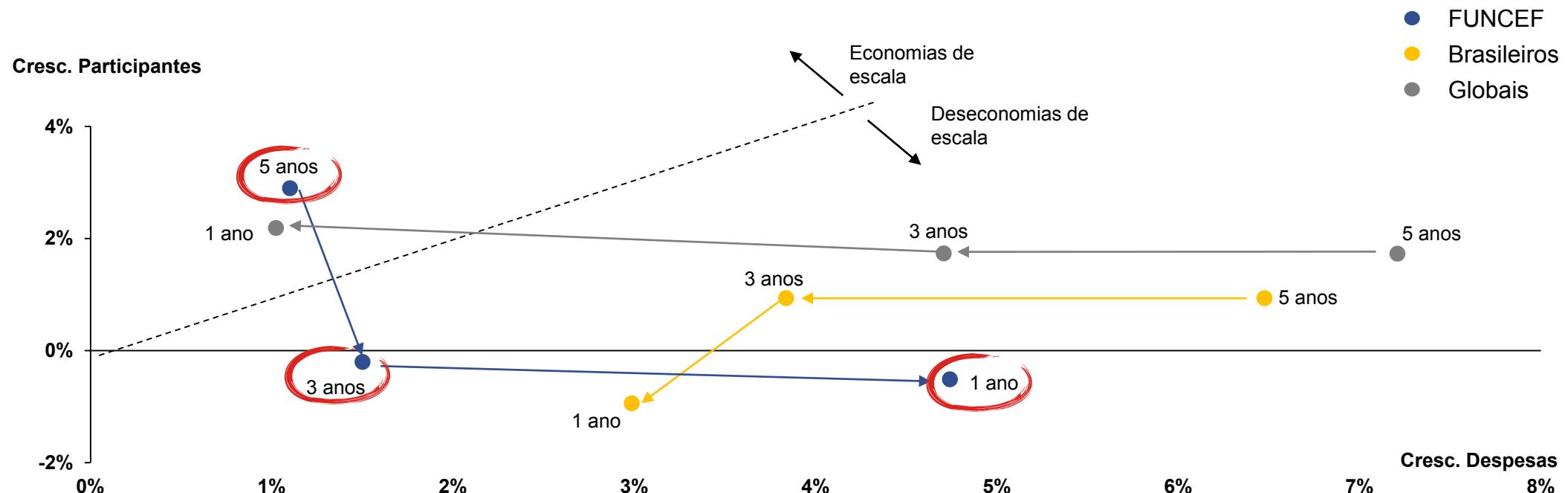
Serviços de Terceiros e
Despesas Gerais



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

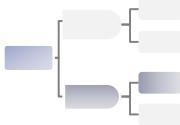
Crescimento real de despesas totais vs. crescimento do número total de participantes

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



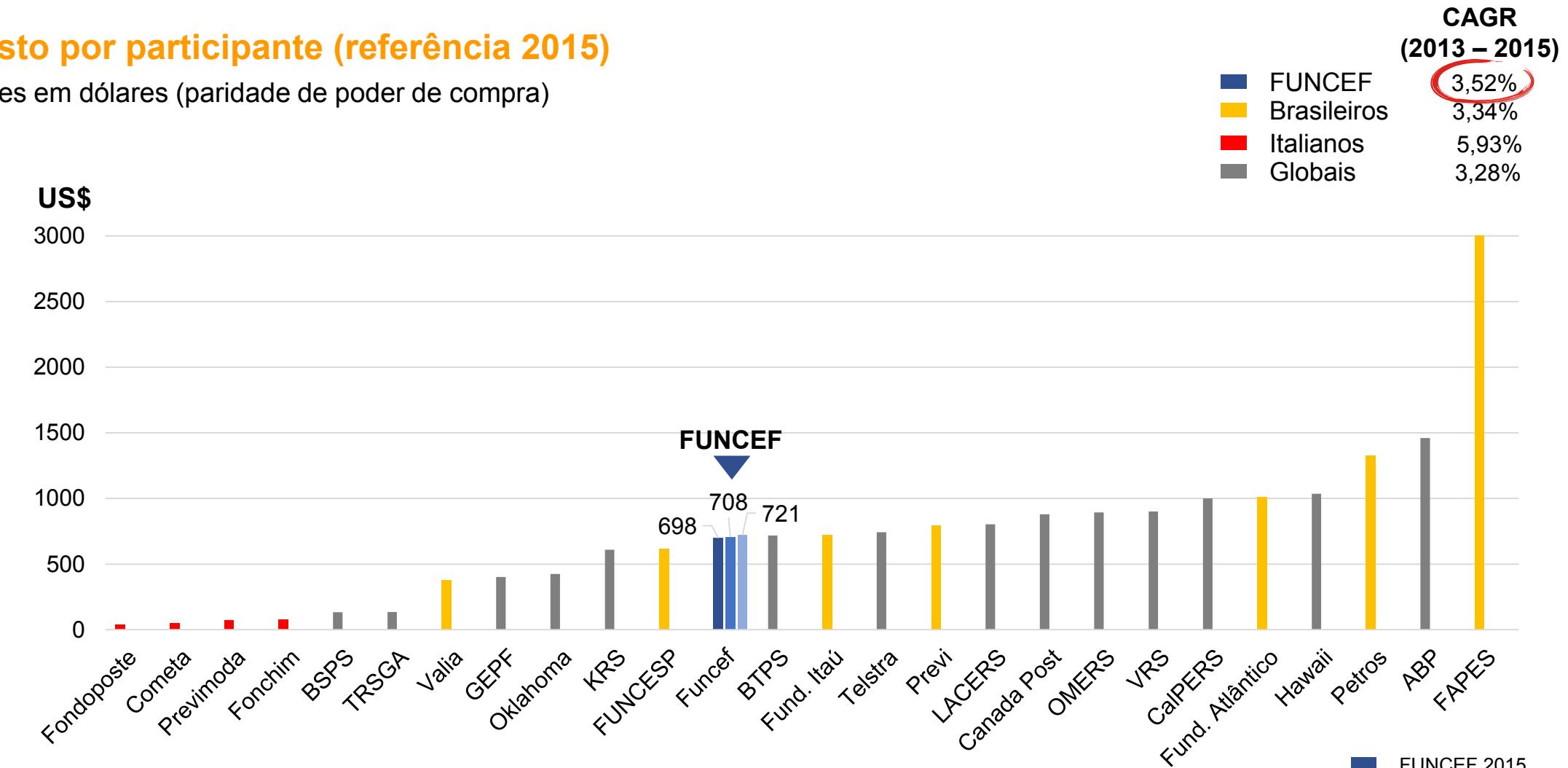
Fonte: EFPC pesquisadas (amostra de 25 EFPC). Análise Accenture.

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)

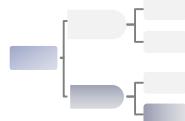


Nota:1 – Valores ajustados para USD conforme taxas médias de paridade de poder de compra divulgadas pelo Banco Mundial.

2 – Calculado conforme despesas totais da FUNCEF (despesas de investimentos e despesas previdenciárias).

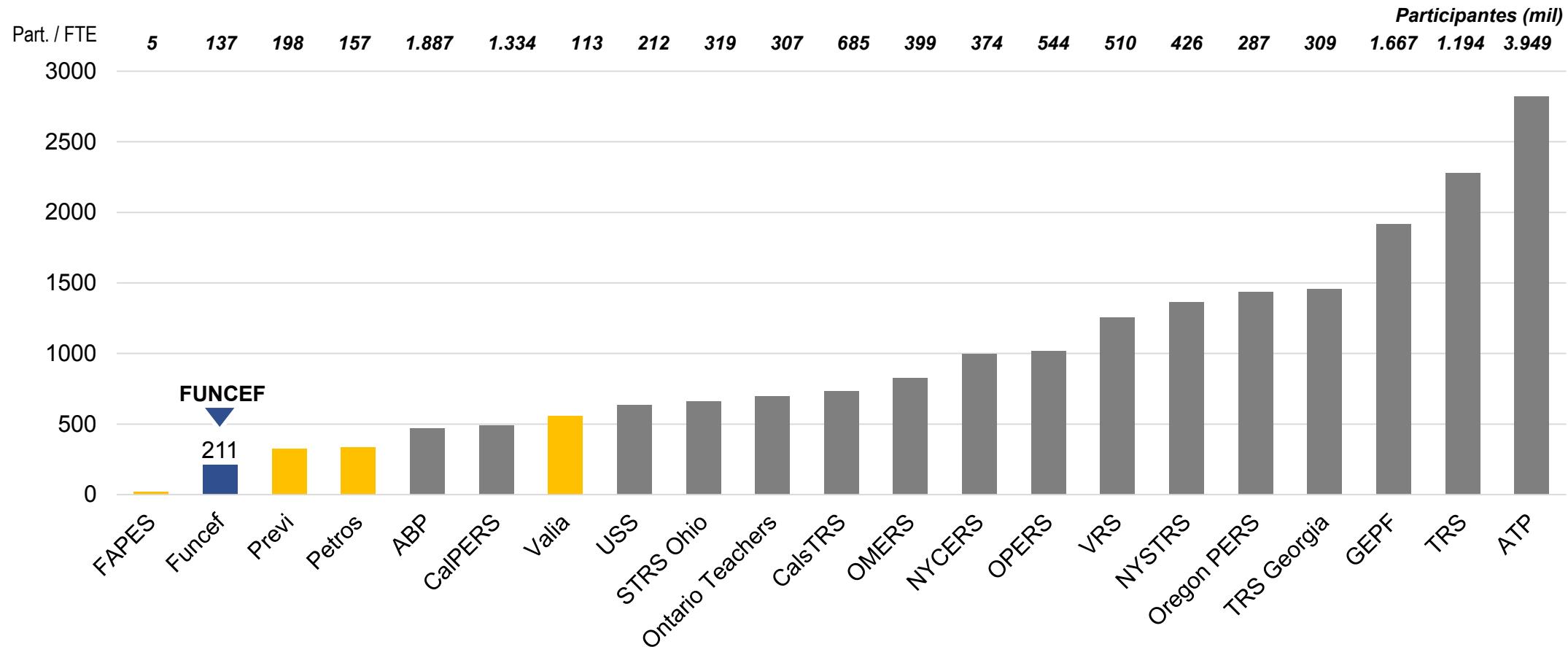
Fonte: EFPC pesquisadas (amostra de 25 EFPC) e Banco Mundial. Análise Accenture.

- █ 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

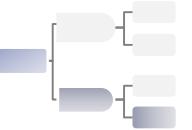


1 – Calculado como a razão entre o número total de participantes e o número total de FTEs da entidade.

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

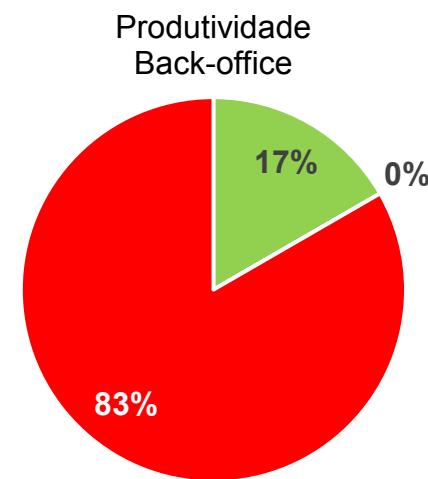
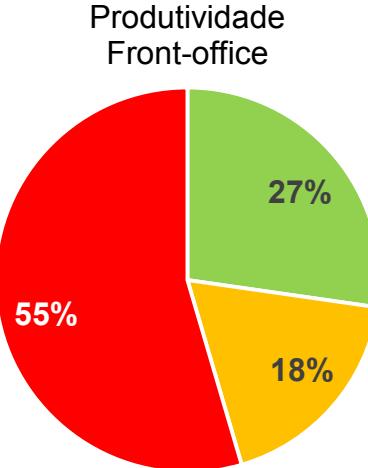


Comparativo de produtividade

Front-office (11 indicadores)

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

Back-office (12 indicadores)



Gap:

-  Dentro da Margem de Tolerância (até 10%)
-  Requer atenção (entre 10 e 20%)
-  Crítico (maior que -20%)

A FUNCEF apresenta produtividade inferior à referência global em **55% dos indicadores de Front Office** e **83% dos indicadores de Back Office**.

Agenda

Introdução

Diagnóstico da Operação da FUNCEF

Análise Comparativa

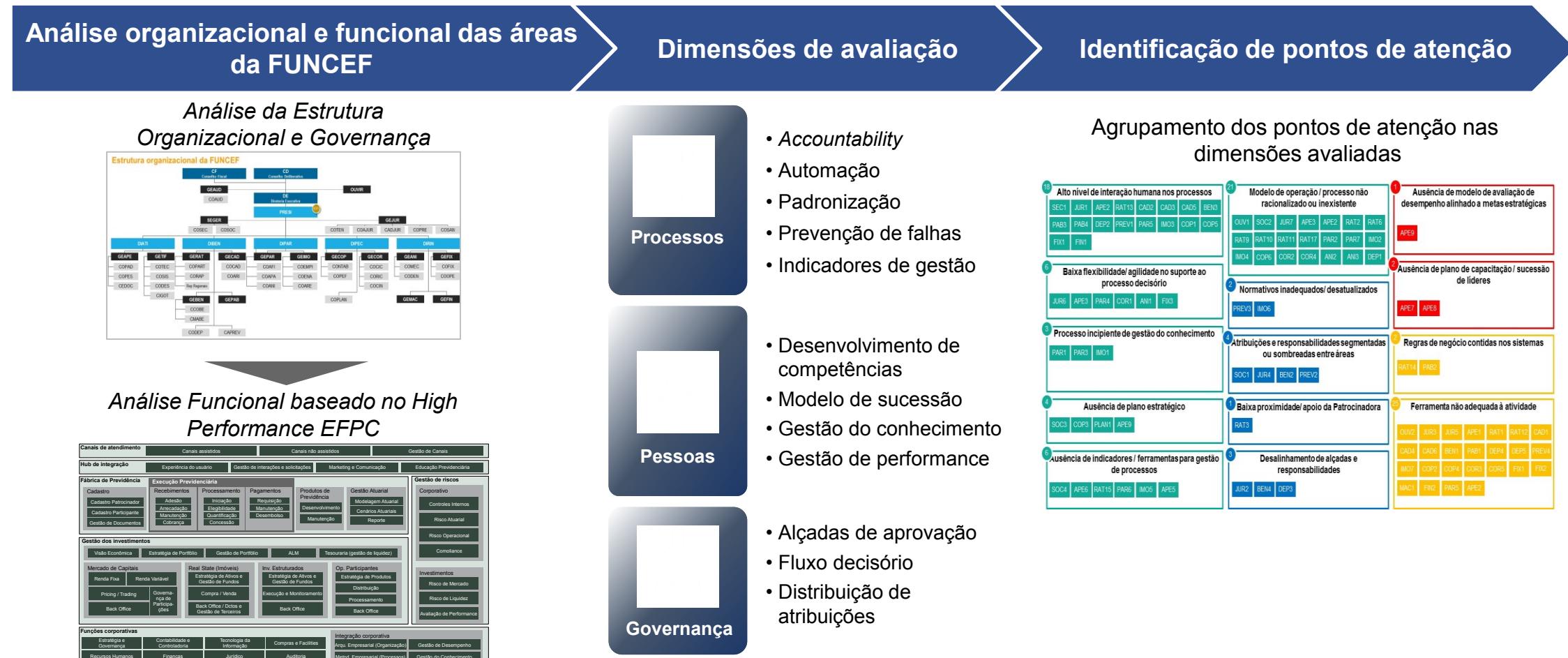
Análise Funcional da Operação

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



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

Comparativo organizacional

Número de entidades analisadas	EFPC Brasileiras		EFPC Globais
	6 Diretorias	4 Diretorias	5-6 Diretorias
Primeiro nível organizacional típico	<pre> graph TD CD[Conselho Deliberativo] --- Presidencia[Presidência] CD --- Investimentos[Investimentos] Presidencia --- Participações[Participações] Presidencia --- Administração[Administração] Participações --- Planejamento[Planejamento] Administração --- Benefícios[Benefícios] </pre>	<pre> graph TD CD[Conselho Deliberativo] --- Presidencia[Presidência] CD --- Investimentos[Investimentos] Presidencia --- Administração[Administração] Administração --- Benefícios[Benefícios] </pre>	<pre> graph TD Conselho[Conselho] --- Presidencia[Presidência] Presidencia --- Investimentos[Investimentos] Presidencia --- Benefícios[Benefícios] Investimentos --- Administração[Administração] Administração --- Operações[Operações] Administração --- RiscosAtuarial[Riscos e Atuarial¹] </pre>
Funcionários (média)	635	453	845
Participantes (média)	136.185	93.362	1.000.221

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
Previ	Brasil	6	28	573	1:5:19	202.172	90	15
Petros	Brasil	4	19	469	1:5:24	149.861	34	9
Funcesp	Brasil	4	14	314	1:4:21	49.343	14	4
Fundação Itaú	Brasil	4	N/D	N/D	N/D	56.007	12	3
Valia	Brasil	3	18	N/D	N/D	121.467	11	4
FAPES	Brasil	4	34	278	1:9:7	5.232	5	1
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

Além da comparação com entidades nacionais 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
CalPERS	EUA	6	25	2.737	1.334.268	336,2	56
GEPF	África do Sul	4	8	N/D	1.667.824	296,1	74
CalSTRS	EUA	5	16	937	685.917	217,4	43
Ontario Teachers	Canadá	8	N/D	465	307.000	152,4	19
ATP	Dinamarca	3	15	958	3.949.000	109,0	36
OMERS	Canadá	6	N/D	484	399.970	68,3	11
TRS Georgia	EUA	8	N/D	213	309.755	65,7	8
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

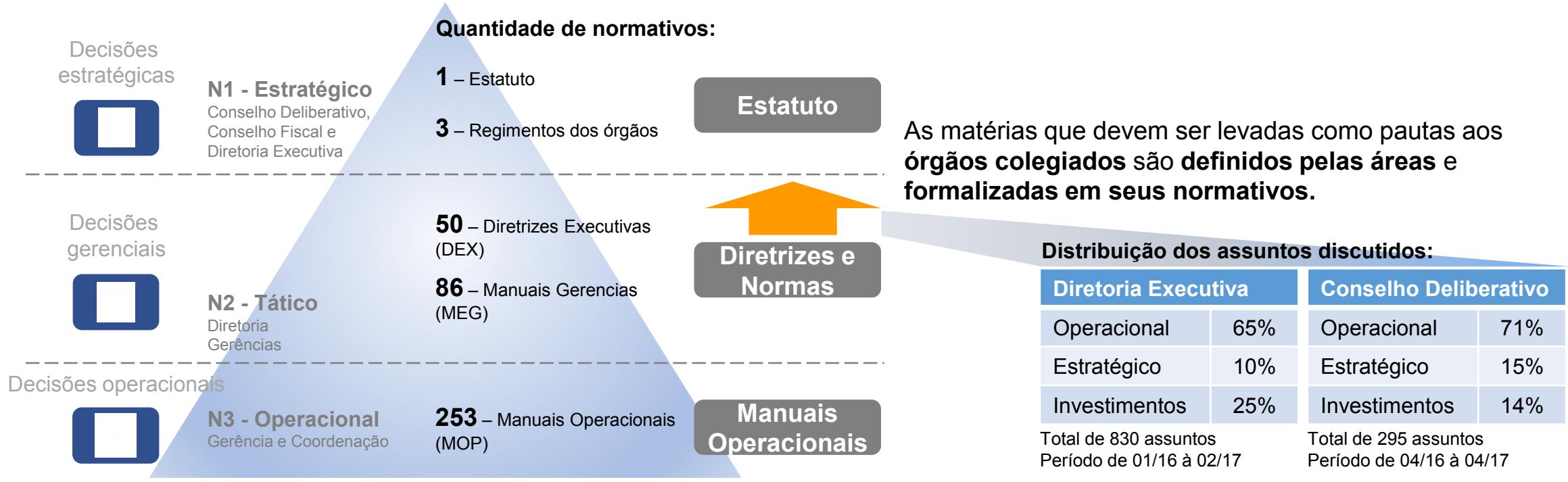
As boas práticas de governança de EFPC possuem como um dos seus pilares a clara identificação e separação das responsabilidades operacionais e de supervisão

Estrutura de governança de EFPC



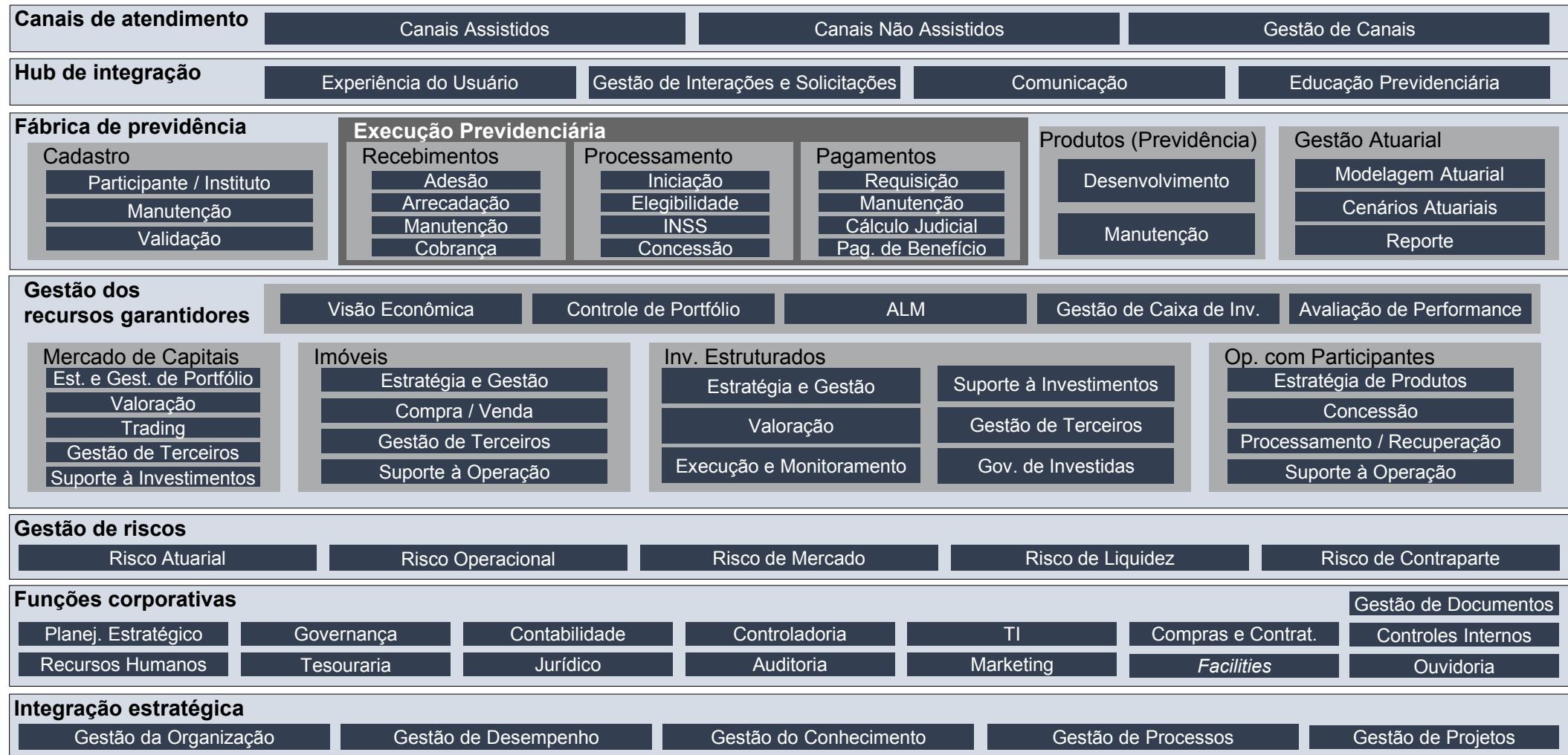
Na FUNCEF decisões operacionais transbordam o nível tático e geram um excesso de temas operacionais discutidos em órgãos colegiados

Estrutura Normativa da FUNCEF



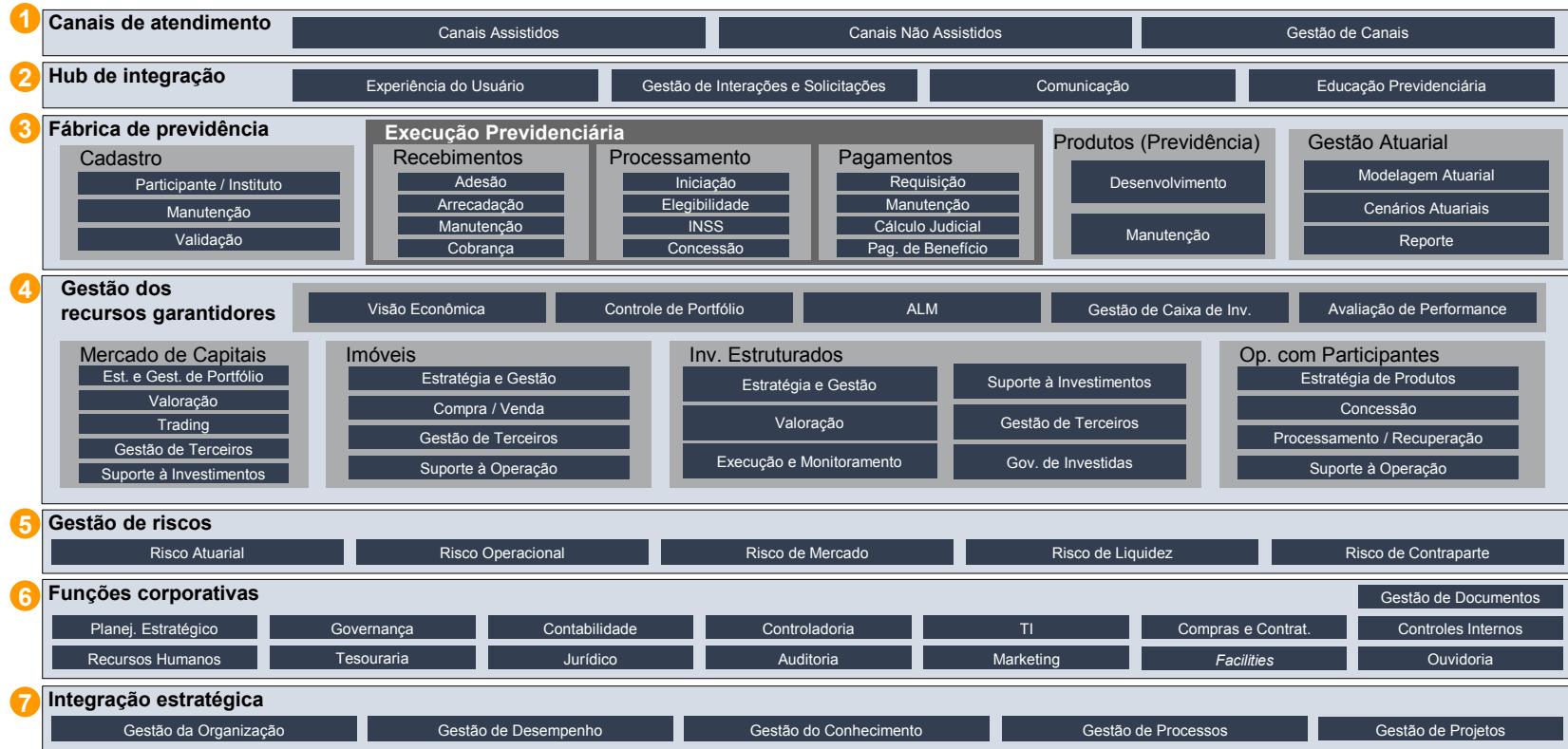
A análise do modelo operacional da FUNCEF foi realizado baseado no nosso modelo conceitual de referência para EFPC

Modelo operacional de referência



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

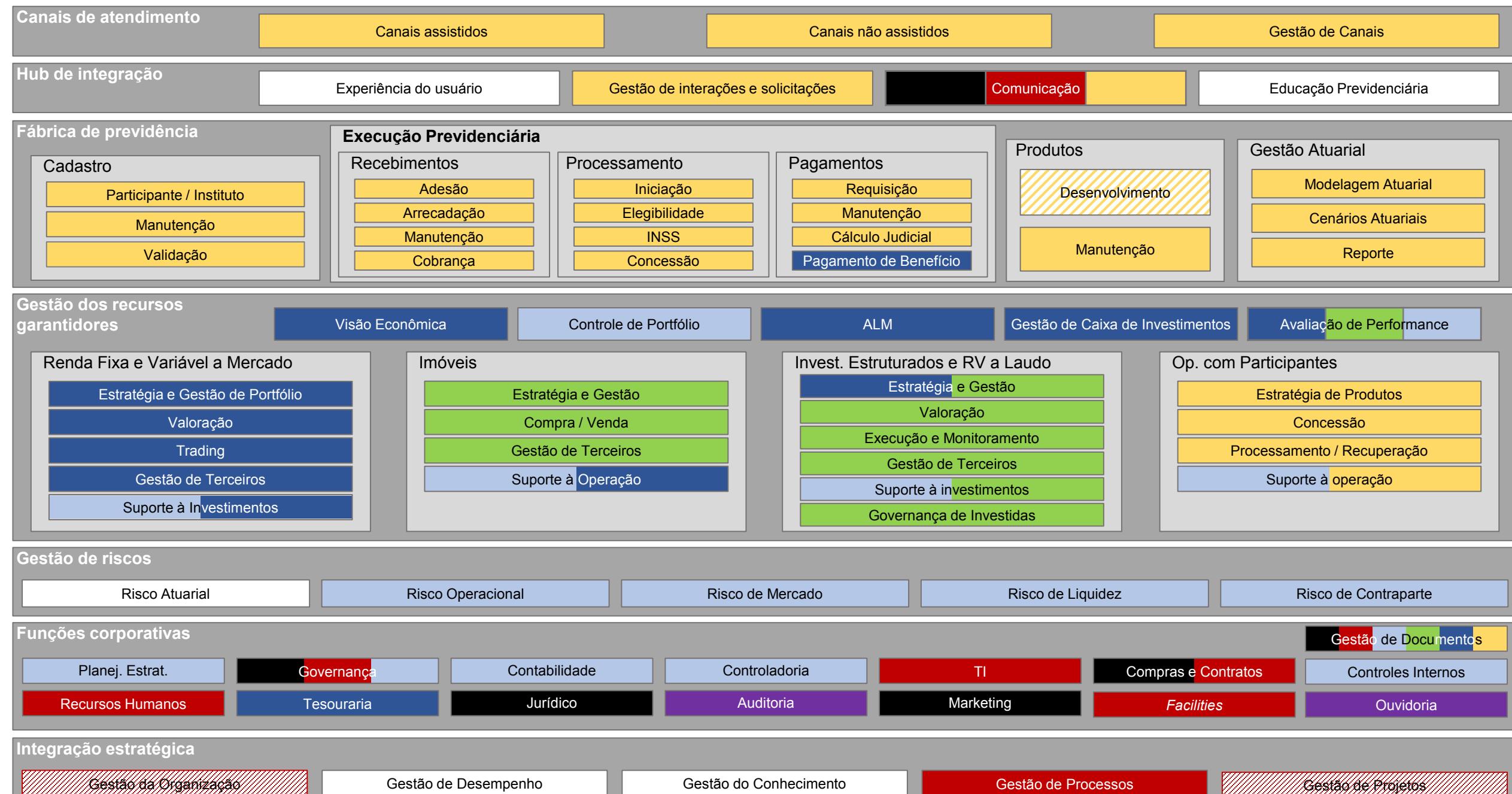
Macro Funções



- 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

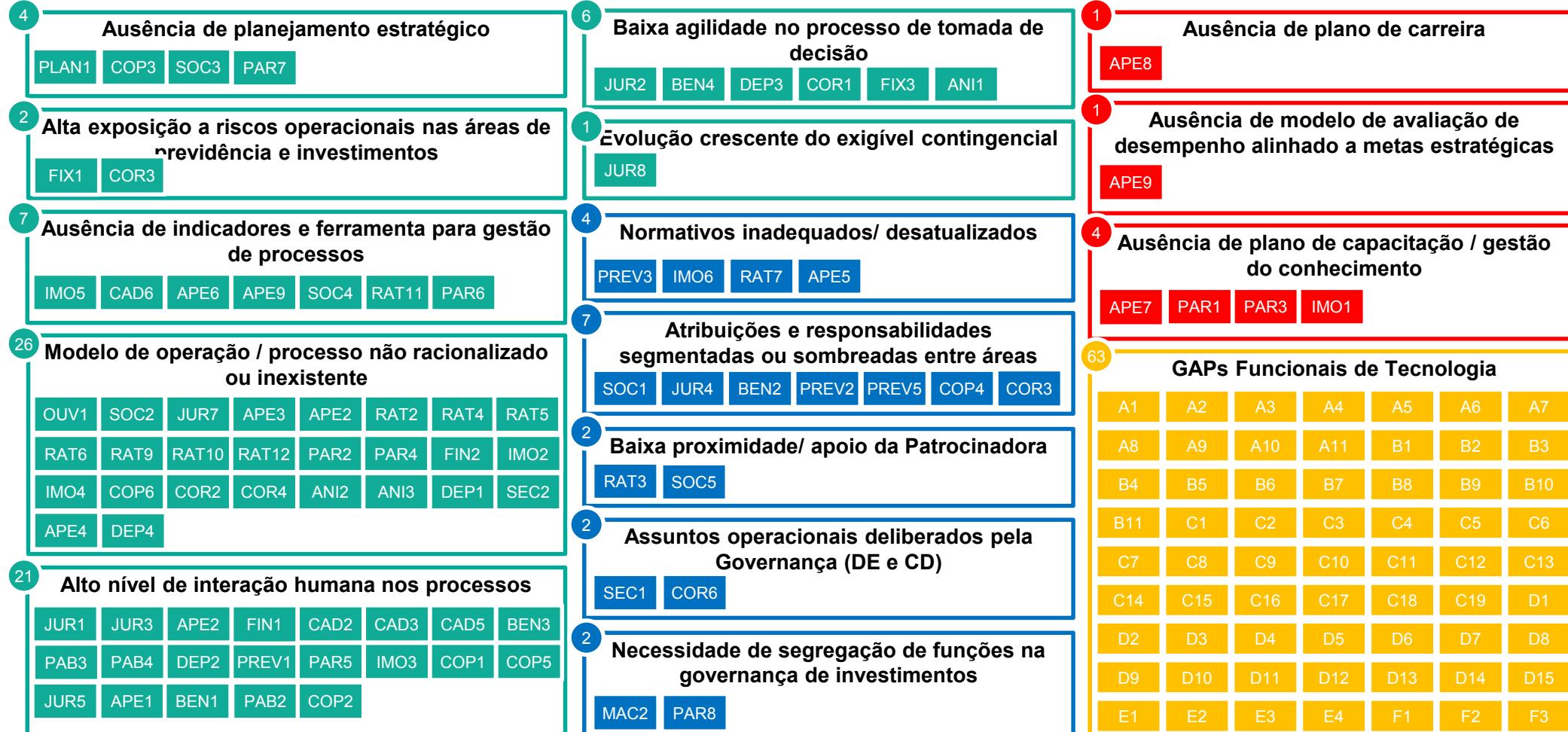
DIRIN DIPAR DIPEC CD PRESI DIBEN DIATI



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

Pontos de atenção identificados

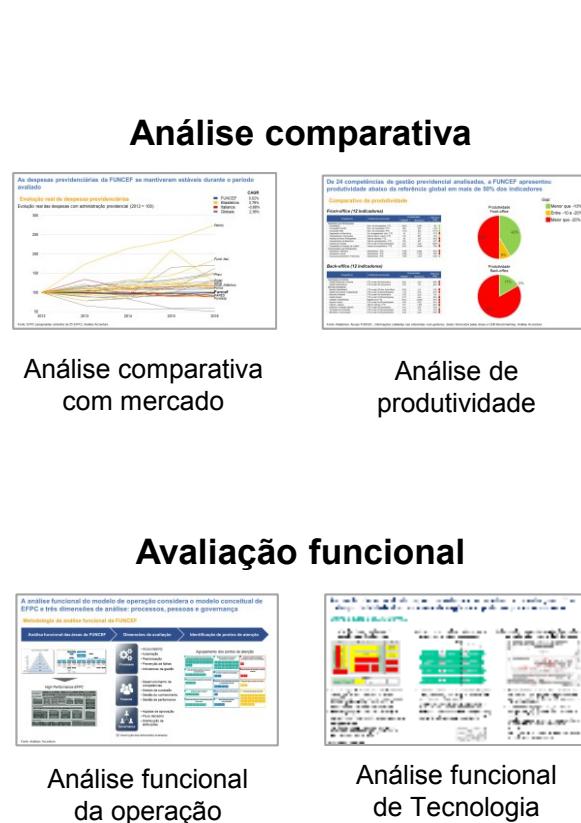
Processos Pessoas
 Organização Tecnologia



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)



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)



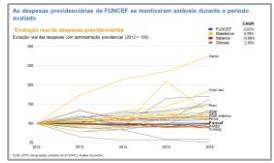
- ### Governança e estratégia
- Clima generalizado de **aversão ao risco** e **compartilhamento da tomada de decisão**, dada a situação atual de intervenções e investigações na FUNCEF. Gestores evitam **tomar decisão ou defender posições** levando a responsabilidade a instâncias maiores de **decisão 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

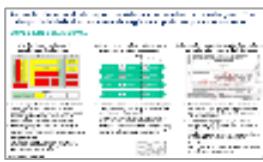


Análise de produtividade

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

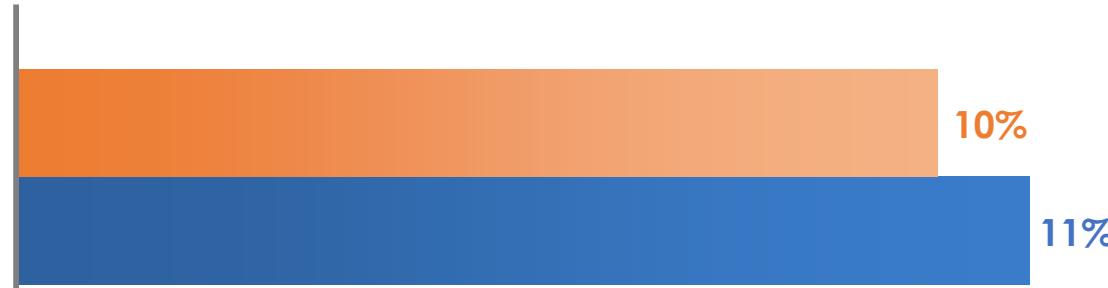
Análise dos Sistemas

Modelo Operacional

Benchmarks indicam um dimensionamento adequado da TI relativo ao quadro atual

Análise do Dimensionamento da TI

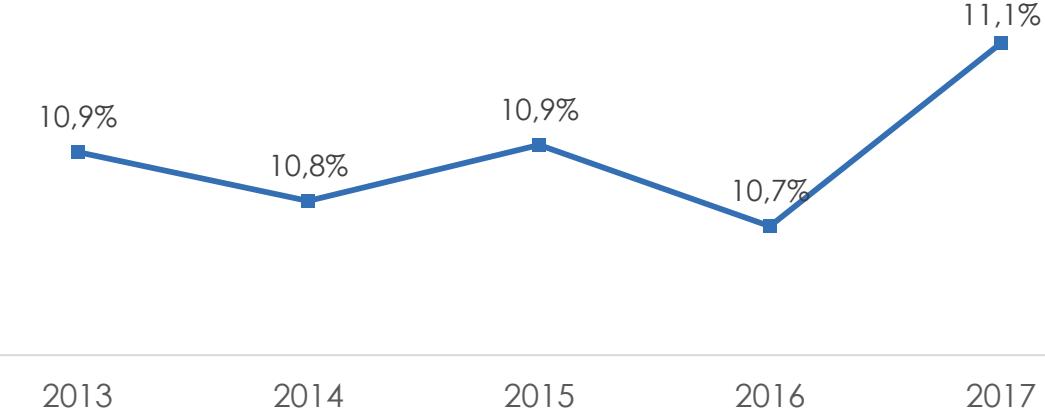
Percentual de FTEs de TI



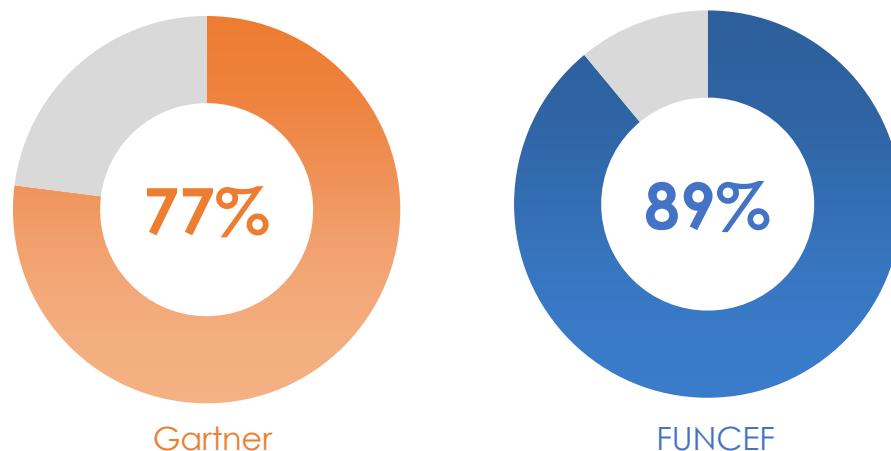
Nota: FTEs de TI contemplam recursos internos (62) e externos (8)

■ Gartner ■ FUNCEF

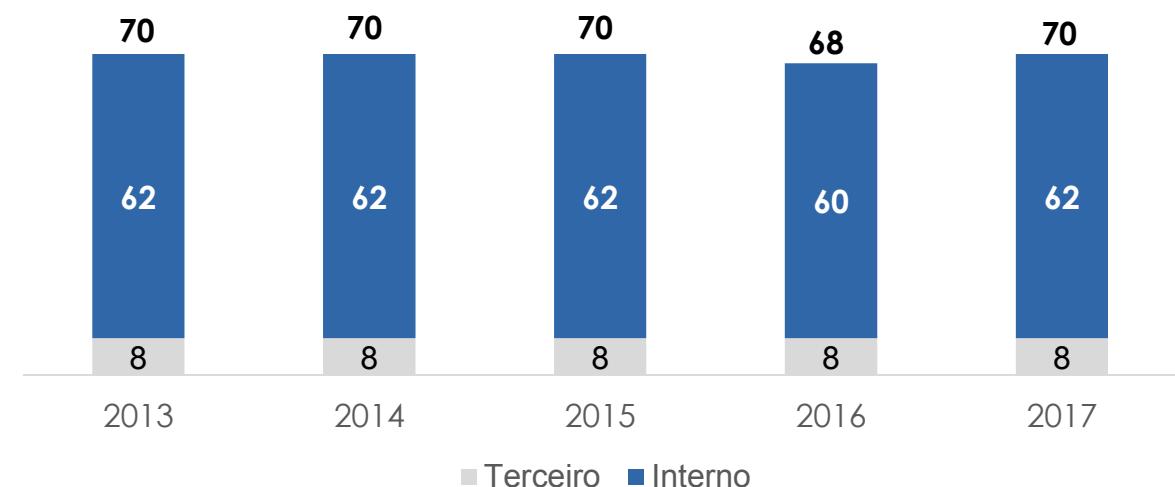
Percentual Histórico de FTEs de TI



Percentual de FTEs Internos



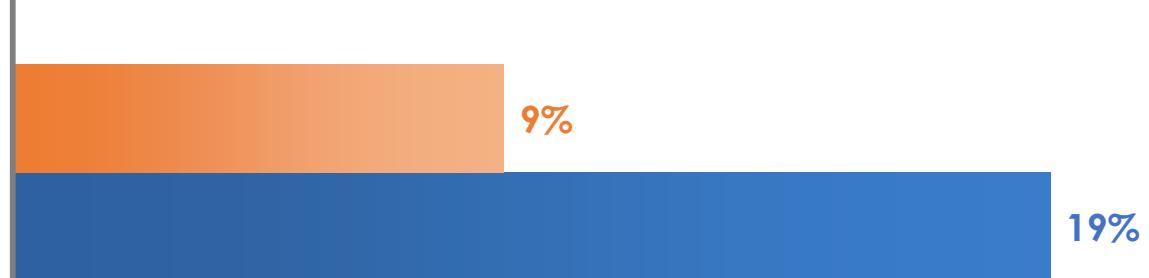
Histórico de FTEs de TI



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

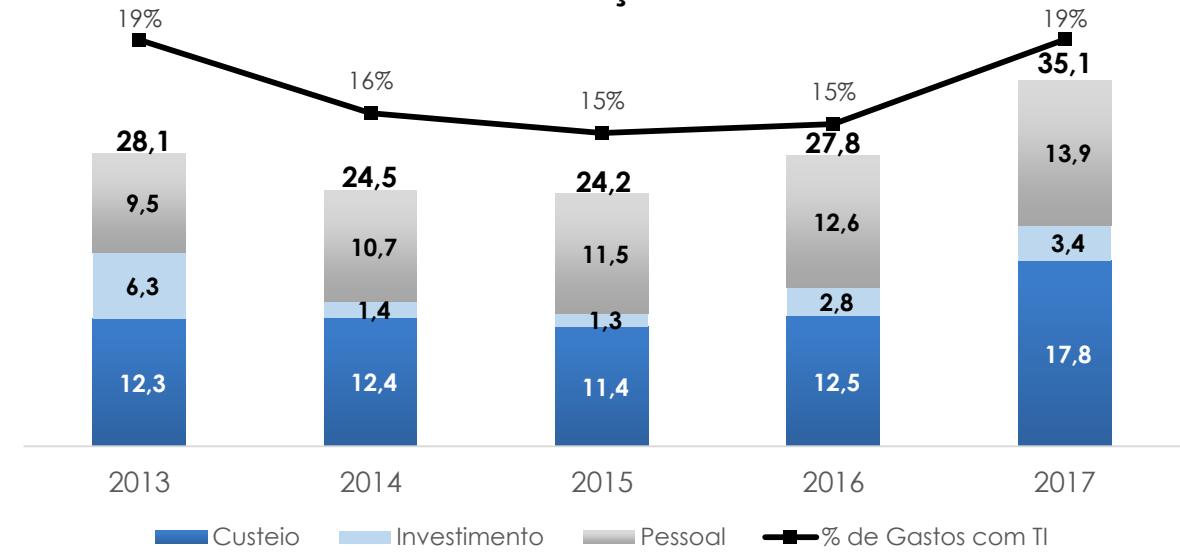
Percentual de Gastos com TI



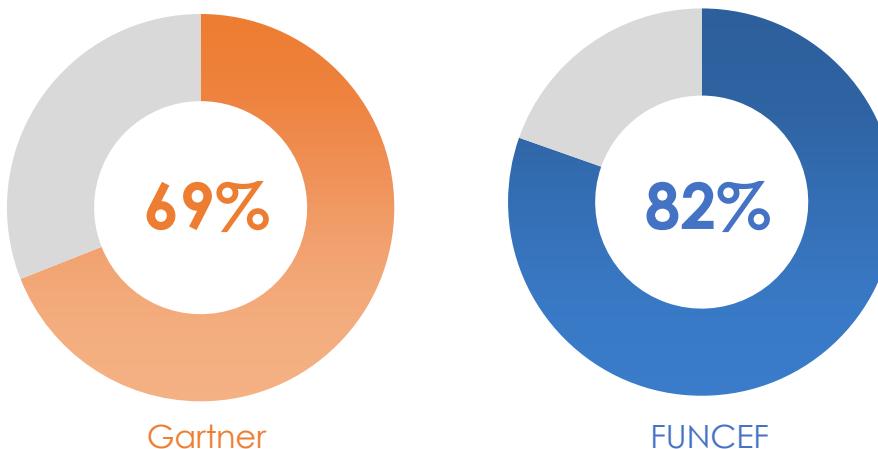
Nota: Despesas de TI contemplam o orçamento de TI e o custo com pessoal

■ Gartner ■ FUNCEF

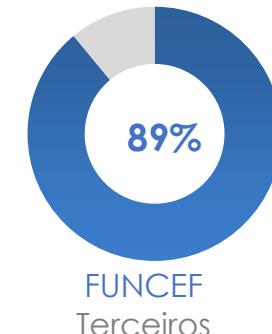
Histórico do Orçamento de TI



Percentual do OPEX no Orçamento de TI



Qtde FTEs



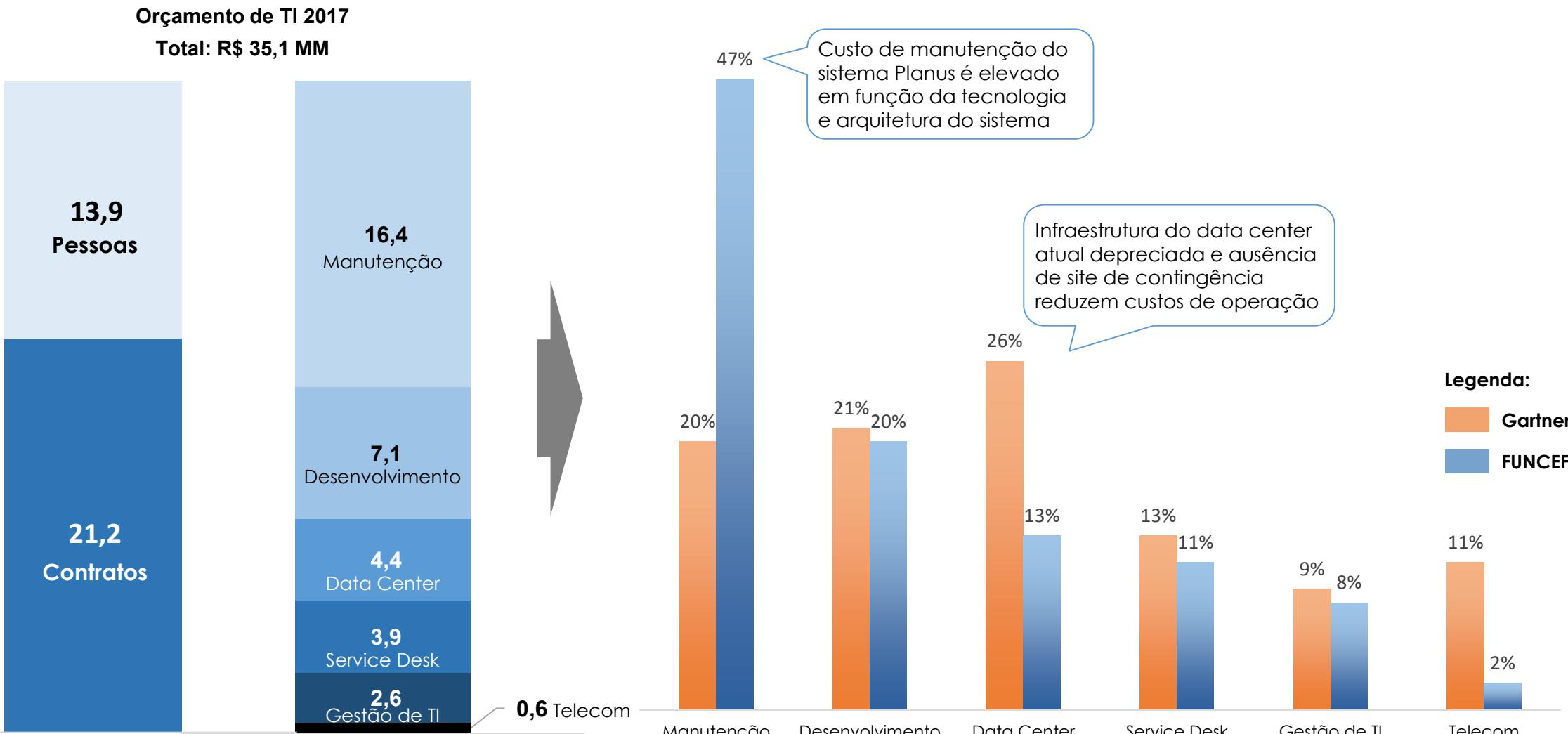
\$ FTEs



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



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

Copyright © 2017 Accenture. Todos os direitos reservados. Material confidencial e de propriedade da Accenture, seu logo e High Performance Delivered são marcas da Accenture.

Agenda

Introdução

Diagnóstico da Operação da FUNCEF

Diagnóstico da Operação de Tecnologia

Análise Comparativa

Análise Funcional

Análise dos Sistemas

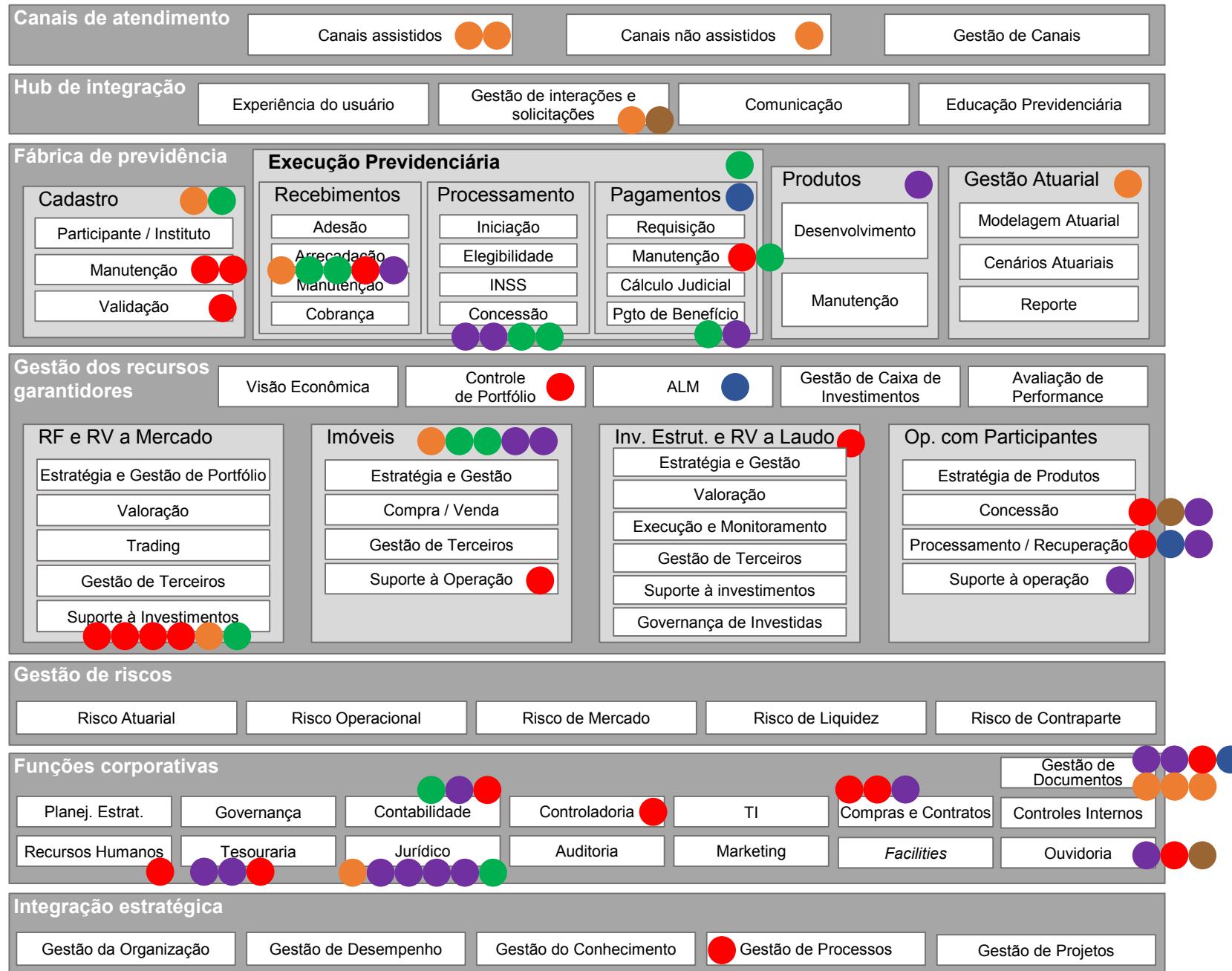
Modelo Operacional

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

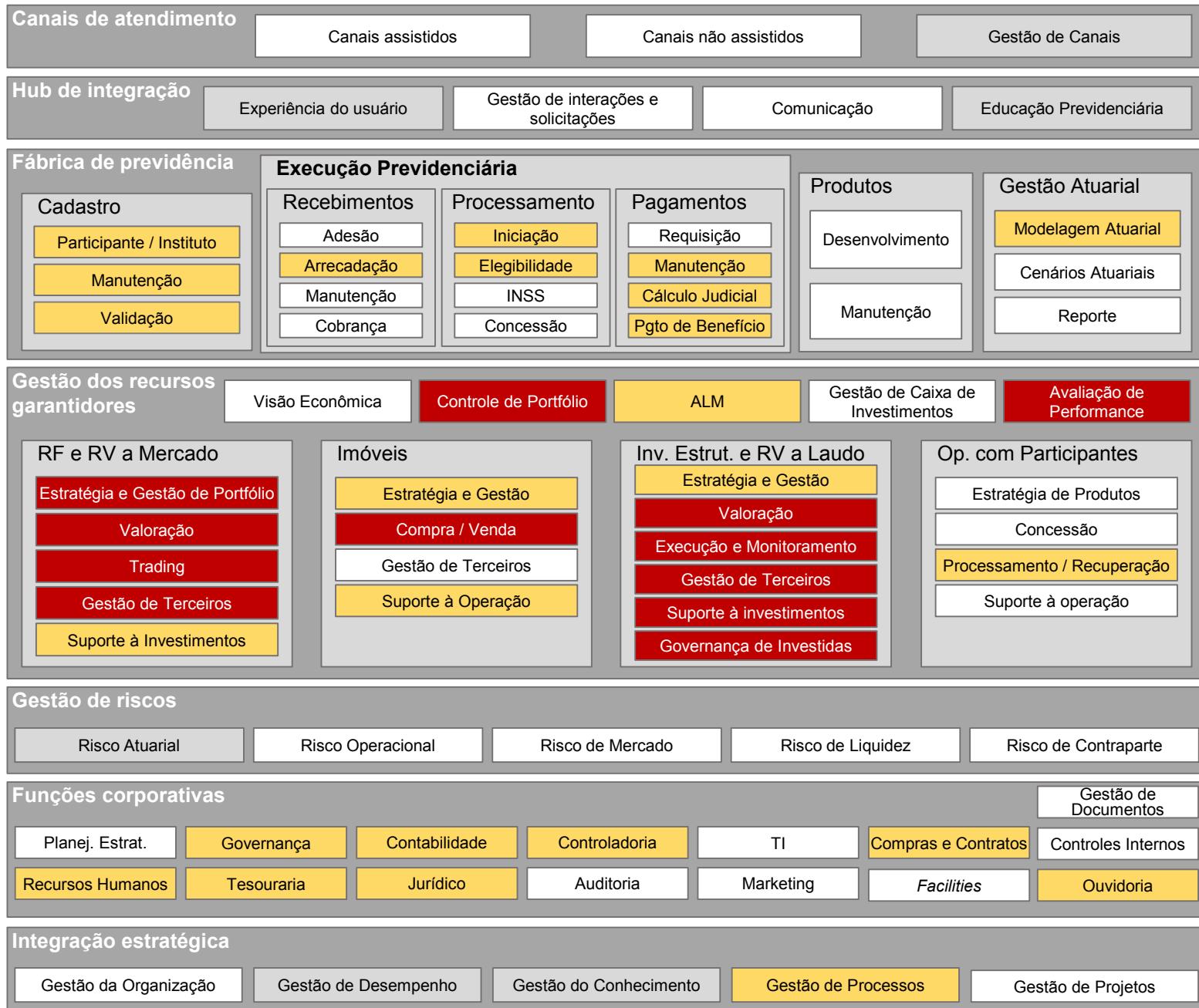


Gaps Funcionais

- 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



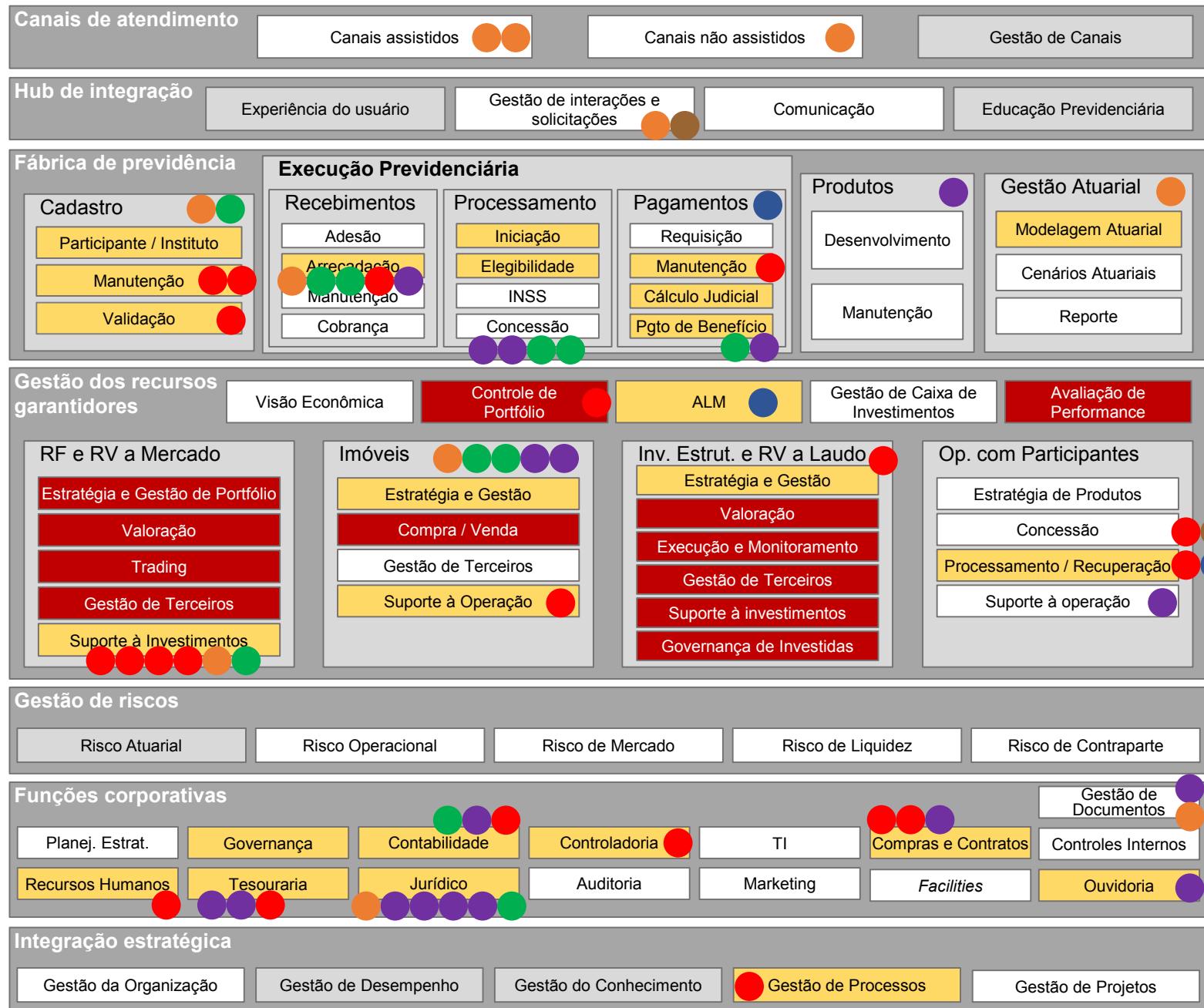
Das 70 funções desempenhadas pela FUNCEF, 37 possuem algum gap na cobertura de sistemas, sendo que as funções de **Gestão dos Recursos Garantidores** possuem a menor cobertura, de apenas 21%.

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 PREVIDÊNCIA 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

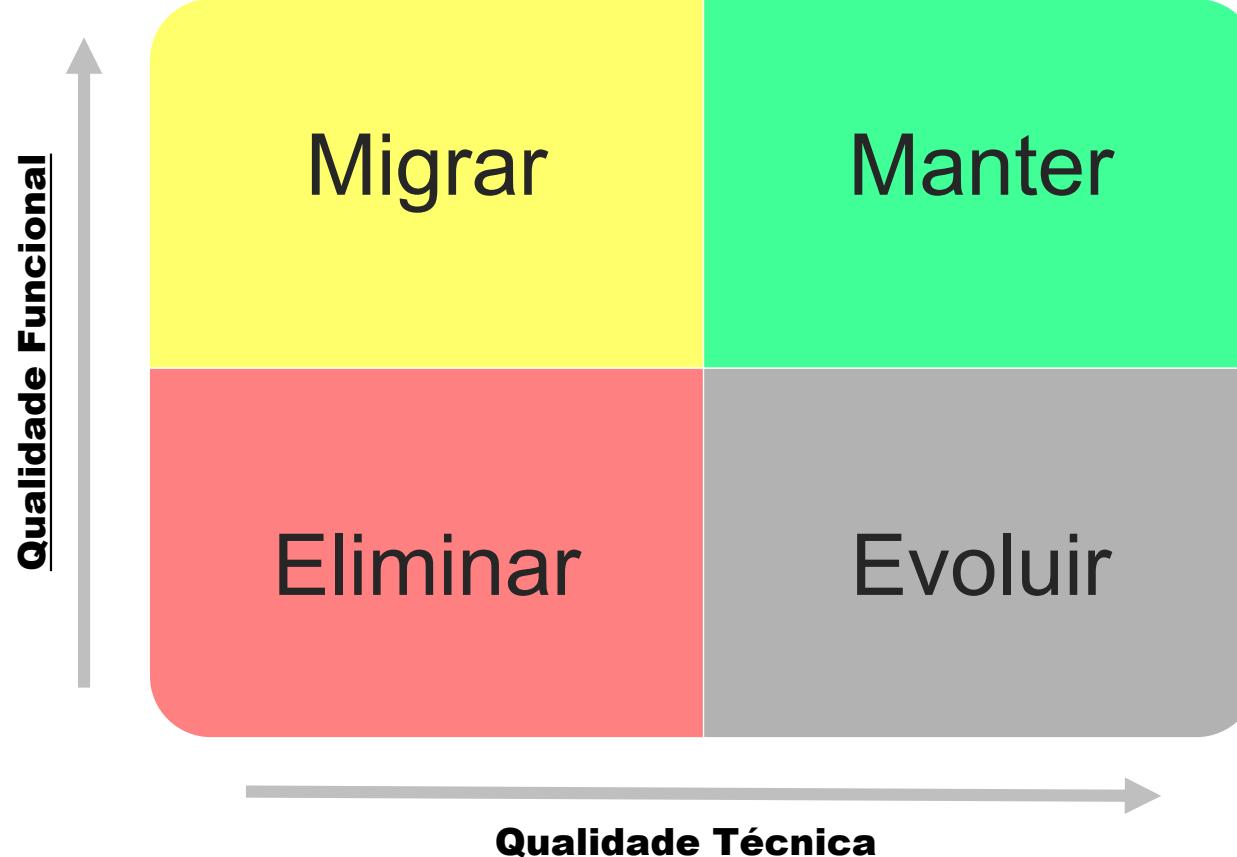
Análise Funcional

Análise dos Sistemas

Modelo Operacional

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

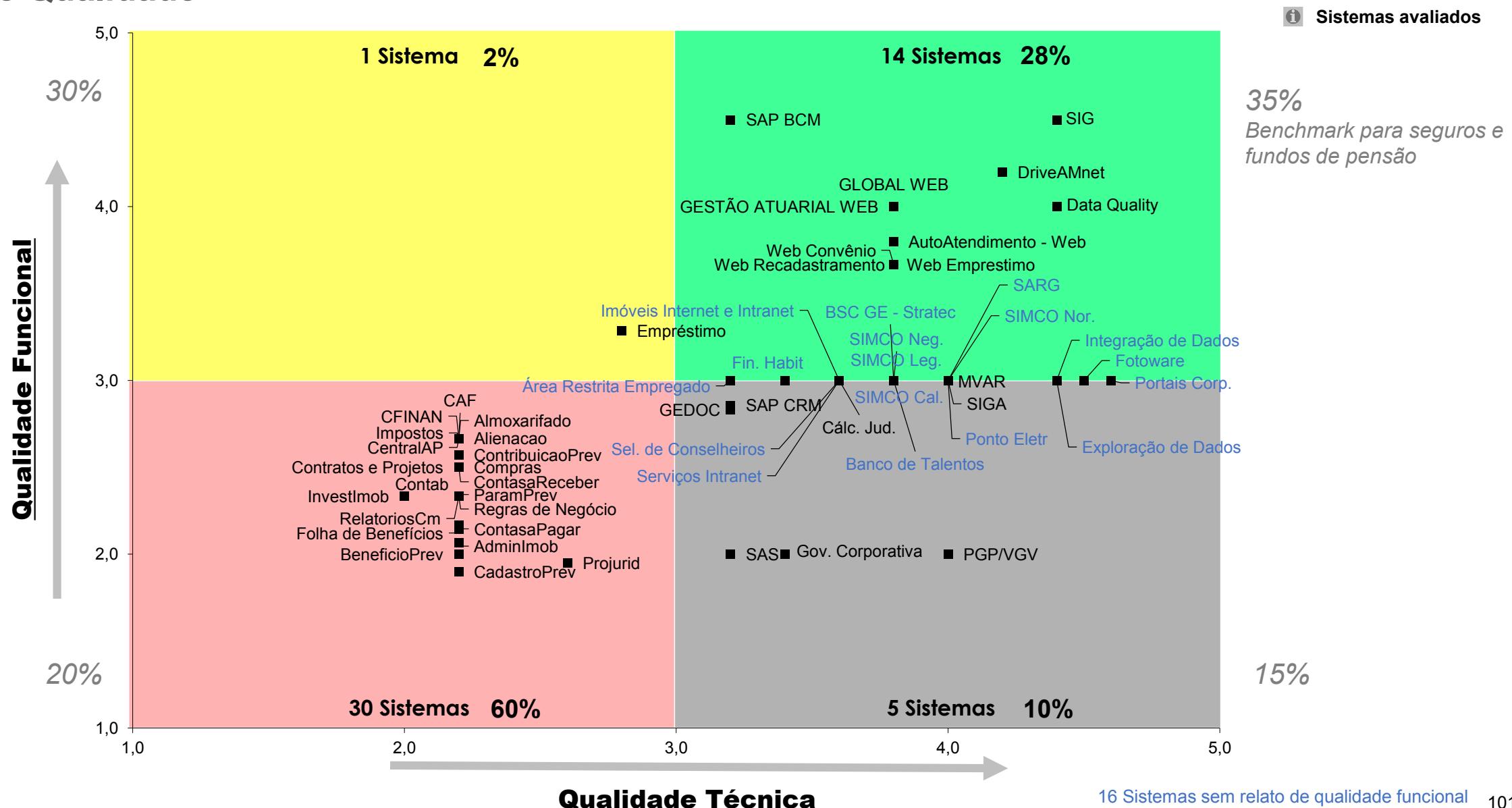
Matriz de Qualidade



- CRITÉRIOS FUNCIONAIS**
 - Usabilidade
 - Confiabilidade da Informação
 - Automação de Processos
 - Funcionalidades de Negócio
 - Nível de Serviço
 - Segurança e Compliance
 - Time to Market
- CRITÉRIOS TÉCNICOS**
 - Suporte e Operação
 - Segurança e Compliance
 - Risco Técnico
 - Níveis de Serviço
 - Escalabilidade e Adaptabilidade

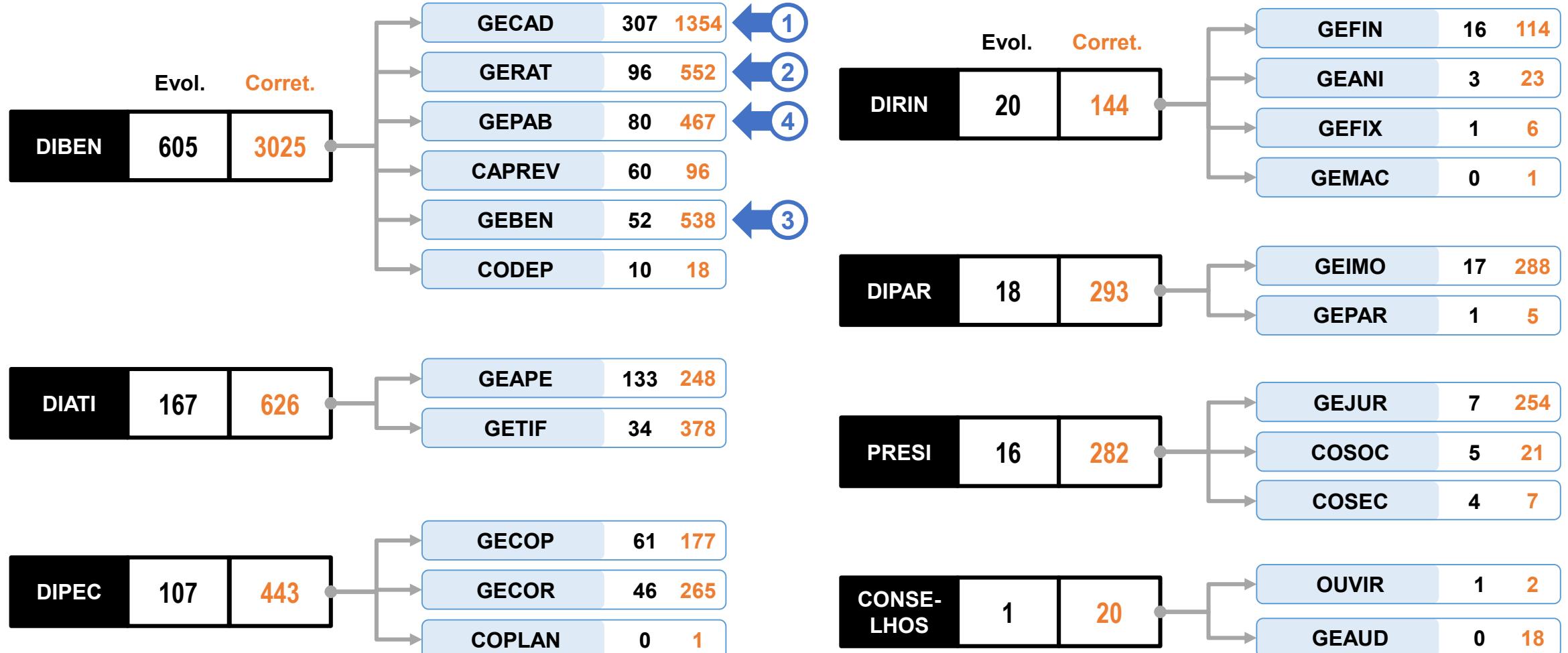
60% dos sistemas avaliados possuem baixa qualidade técnica e funcional, sendo que os módulos do Planus representam quase a totalidade desses sistemas

Matriz de Qualidade



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

Análise das Demandas Evolutivas

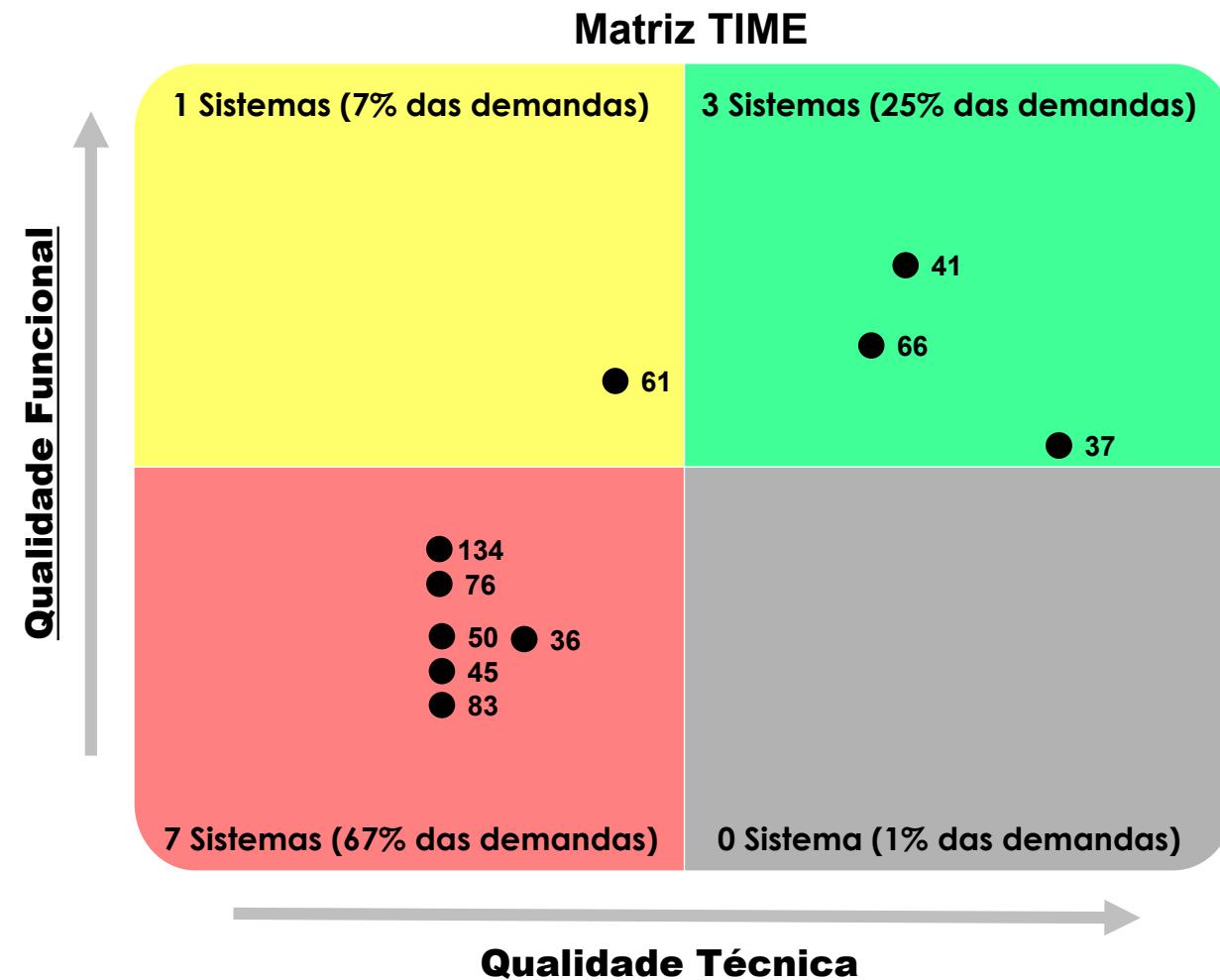


Nota: Demandas de TI solicitadas por área em 2016

Copyright © 2017 Accenture. Todos os direitos reservados. Material confidencial e de propriedade da Accenture, seu logo e High Performance Delivered são marcas da Accenture.

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

Análise das Demandas 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

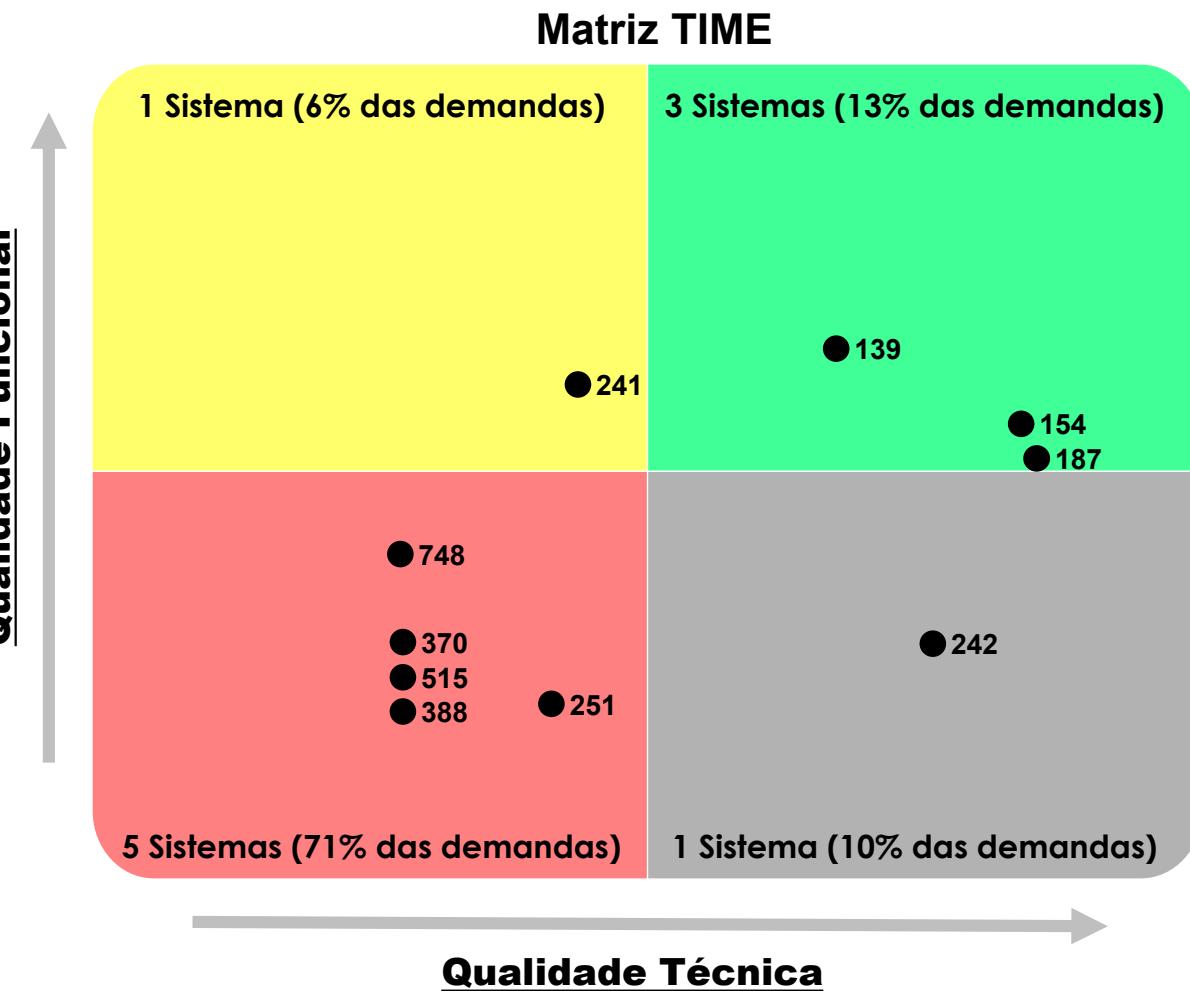
Total: 629 (68%)

Nota: o percentual calculado sobre o volume de 844 demandas evolutivas de 2016 sobre os sistemas avaliados

Copyright © 2017 Accenture. Todos os direitos reservados. Material confidencial e de propriedade da Accenture, seu logo e High Performance Delivered são marcas da Accenture.

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

Análise das Demandas 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%)**

Nota: o percentual calculado sobre o volume de 4207 demandas corretivas de 2016 sobre os sistemas avaliados

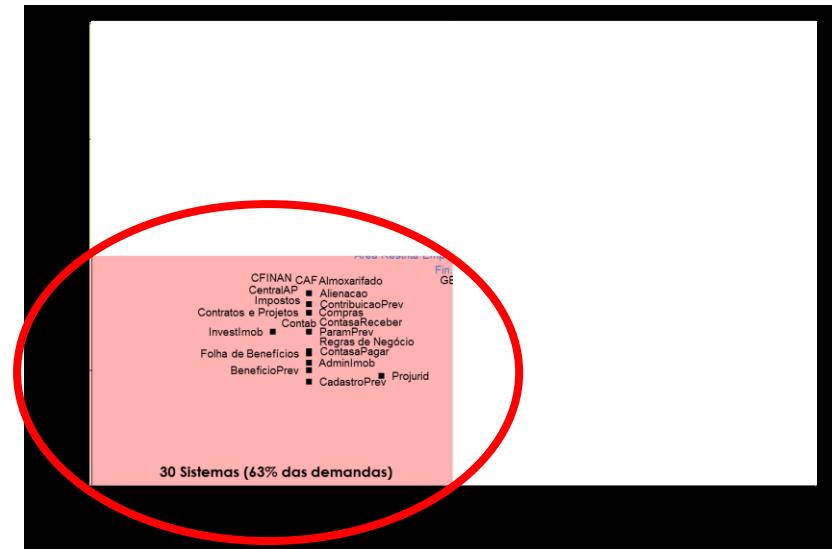
Copyright © 2017 Accenture. Todos os direitos reservados. Material confidencial e de propriedade da Accenture, seu logo e High Performance Delivered são marcas da Accenture.

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 sequência 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

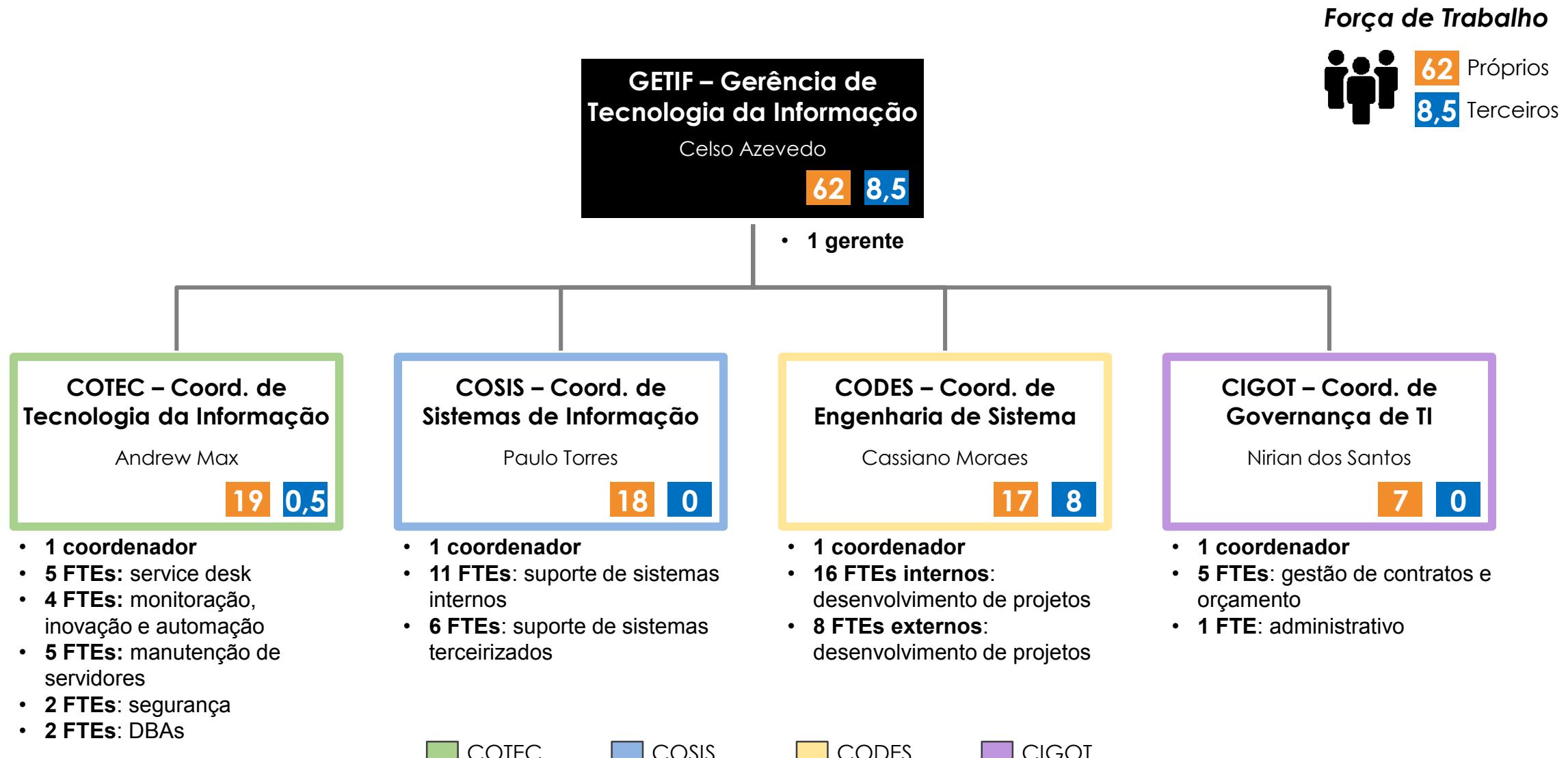
Análise Funcional

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

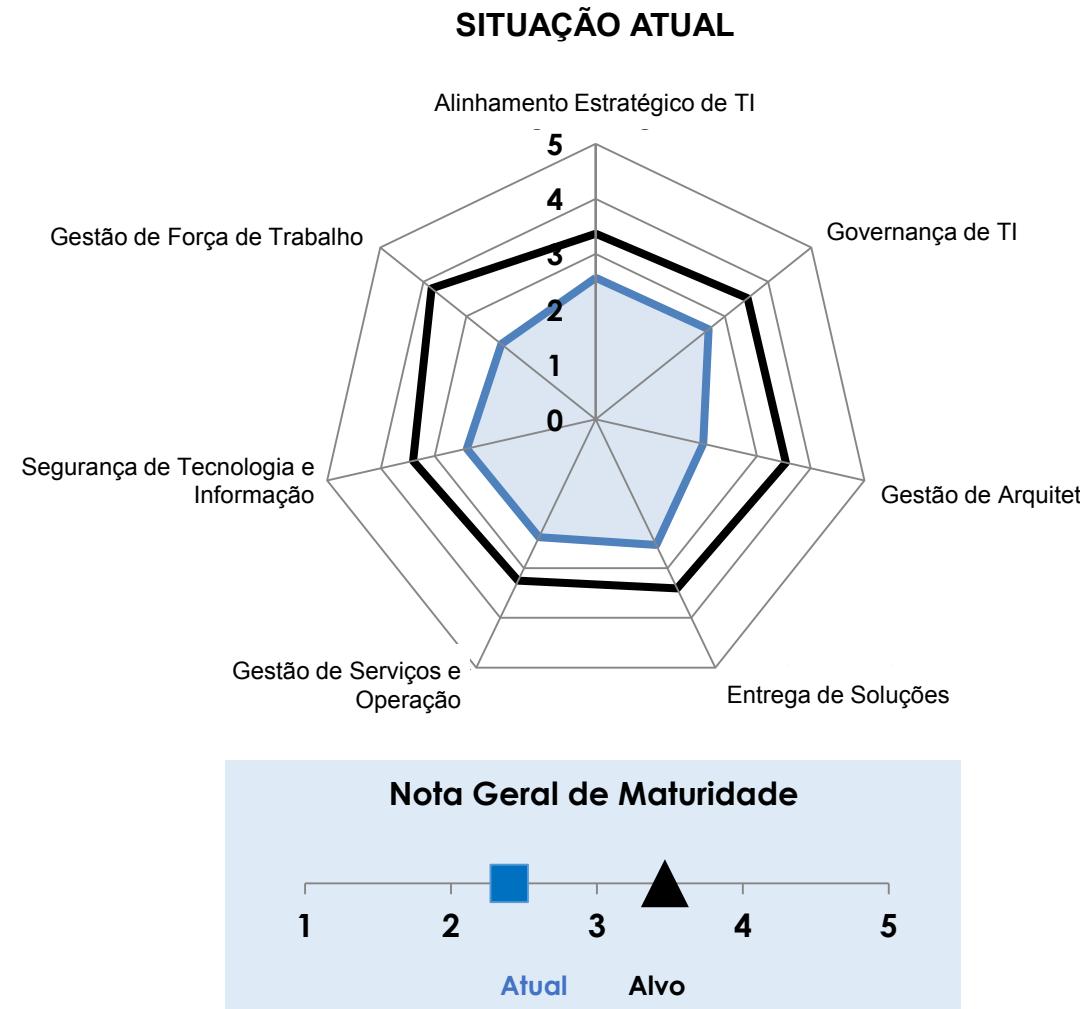
Estrutura Organizacional da TI



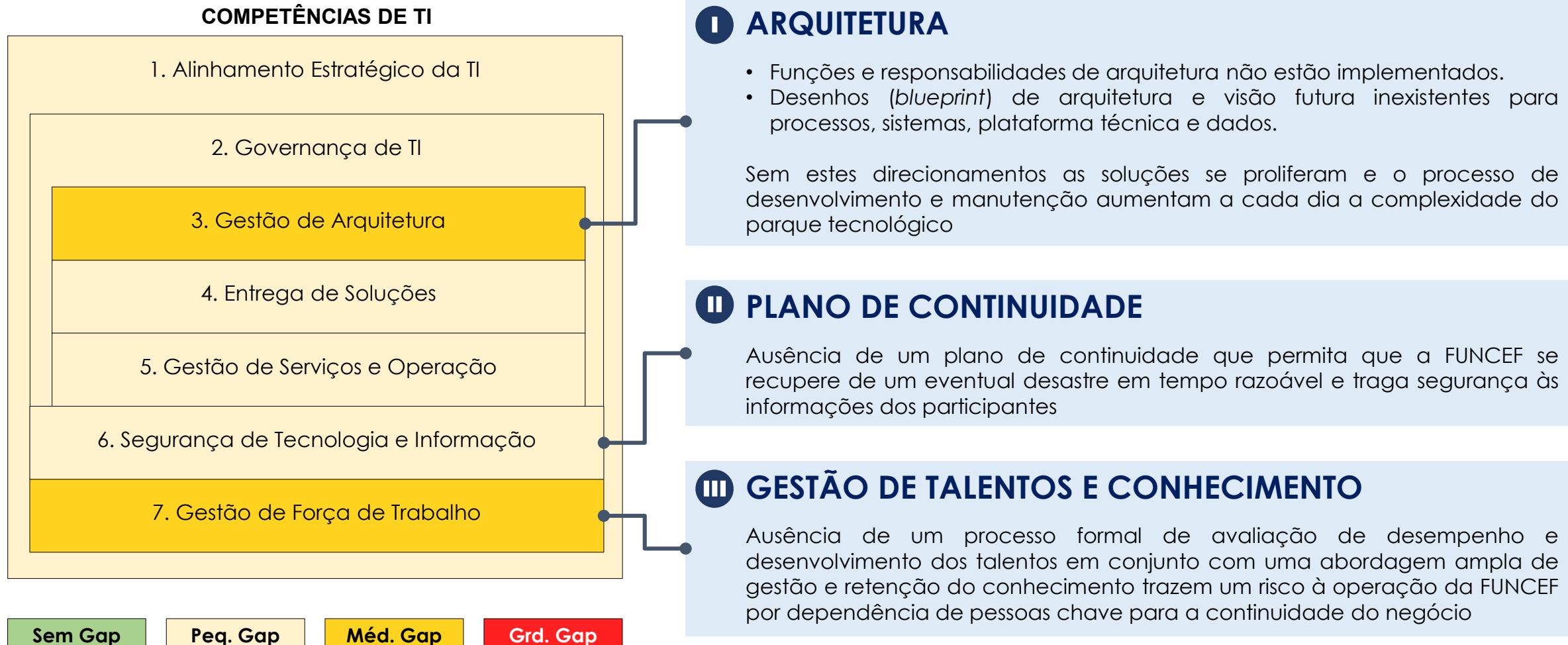
Avaliação de maturidade das competências de TI de acordo com a metodologia ITCMM

Accenture aponta nota 2,4 global

ITCMM – Modelo de Maturidade de Competências de TI



Principais pontos de atenção sobre o modelo operacional



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**.



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**.



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.

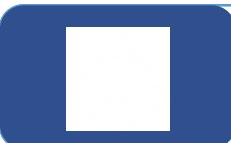
A proposição de melhorias no modelo operacional da FUNCEF seguirão os direcionadores estratégicos capturados no trabalho de diagnóstico

O que queremos para a FUNCEF do futuro?

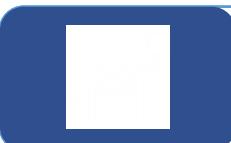
Direcionadores Estratégicos



- Aumentar a **integração, agilidade e simplicidade** das operações da FUNCEF



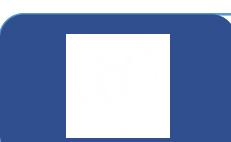
- Assegurar uma **tomada de decisão efetiva** nos devidos níveis da organização sem abrir mão do compliance



- 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!