



Carlos Alberto de Sousa^[1]

Os planos de previdência complementar são produtos previdenciários contratados com o objetivo

de gerar renda futura ao se aposentar, sendo utilizado como alternativa aos benefícios pagos pelo INSS, para manter ou elevar o padrão de vida.

O mundo vive em constante mudança e o segmento previdenciário segue a mesma tendência, com mutações vistas por séries de alterações e instabilidades, sejam elas regulatórias, de gestão administrativa ou dos investimentos. Um ponto pode ser debatido: se as mudanças ocorrem com frequência e a todo momento, por que precisamos planejar o futuro, mesmo sabendo que as Entidades Fechadas de Previdência Complementar estarão expostas a vários tipos de imprevistos?

O planejamento estratégico é um ponto de partida para todas as ações, sejam elas de grandes ou pequenas empresas, que serão realizadas ao longo de certo período para atingir a visão de futuro esperada, contribuindo para gestão dos recursos técnicos e financeiros, bem como a administração do tempo para a adequada estratégia do negócio, com foco no que realmente é necessário e que levará a entidade à perenidade.

É muito comum ouvir que alguns administradores não gostam de “perder tempo” planejando, por não compreenderem o valor de criar um plano para o futuro. O planejamento estratégico auxilia na compreensão das mudanças do ambiente interno e externo, ajudando a reconhecer dificuldades que podem ocorrer ao longo do tempo e a identificar oportunidades de melhoria para o negócio de planos previdenciários. Portanto, mesmo que o segmento esteja em constante mudança, haverá a necessidade de ter um planejamento que direciona os esforços da entidade.

A existência do planejamento estratégico torna a entidade mais bem-preparada para as mudanças, porque antevê e possibilita um processo de construção, análise e validação contínua da estratégia organizacional. Em contrapartida, a falta de planejamento cria incertezas e excesso de possibilidades, que podem deixar a entidade perdida, com um menu de opções muito grande.

Desde a sua criação até os dias atuais, muitas mudanças ocorreram no segmento, no qual destacamos a inserção dos planos instituídos, gestão baseada em riscos, controles internos, selos de autorregulação, diversificação dos investimentos, tecnologias mais avançadas para apoiar o negócio, capital humano mais especializado, transparência e mais recentemente o foco em negócios, vendas e concorrência.

Claro que podemos destacar muitos outros temas relativos à evolução, destaquei apenas alguns, porém chamo a atenção para o foco no negócio, vendas e concorrência, questões inimagináveis há alguns anos.

Diante do cenário atual e a perspectiva para o futuro, a elaboração ou mesmo a revisitação do planejamento estratégico das Entidades Fechadas de Previdência Complementar torna-se fundamental para ajustar a trajetória para obtenção dos resultados projetados e concretização da visão de futuro esperada.

O objetivo do planejamento estratégico é garantir que os esforços da entidade sejam viáveis, para atingir a visão de futuro esperada, porém, como assegurar isso?

Propósito da entidade – O propósito indica aquilo que se quer alcançar ou atingir, ou seja, demonstra a disposição por realizar alguma coisa, possuindo finalidades e podendo ou não ser acompanhados de ações para atingi-los com olhar para o presente e o futuro:

Presente: o que é a entidade, onde está inserida e qual o propósito da sua existência.

Futuro: o que a entidade quer ser daqui a alguns anos e onde quer estar.

A estrada do presente até o futuro: o que precisa ser feito para chegar na visão de futuro.

Alinhamento: quem faz o que para atingir o propósito e como monitorar as ações para atingi-lo.

Todos os pontos, bem estabelecidos, proporcionam um entendimento comum sobre o propósito, que deve ser conhecido por todas as áreas da entidade, isso inclui todos os colaboradores que estão no dia a dia na operação, líderes, gestores, dirigentes e conselhos.

Entendimento da estratégia - Para um funcionamento eficaz, a estratégia precisa ser de fácil entendimento, ou seja:

- Simples: diferente de simplismo, simplicidade não despreza aspectos fundamentais do objetivo.
- Clara: ser compreensível em todos os níveis da entidade.
- Factível: possível de ser executada.
- Objetiva: fácil, breve, curta, sintetizada.

Uma maneira de atender essas características é segmentar a estratégia em temas, que normalmente variam entre poucos tópicos, apresentando a opção estratégica de maneira mais específica, como:

- Crescimento por aquisições de planos e recebimento de contribuições
- Rentabilidade e gestão de investimentos
- Excelência operacional
- Satisfação dos participantes, patrocinadores e instituidores

Se pensar que o planejamento estratégico funciona como um mapa ou, mais modernamente, como um GPS, ou seja, demonstra a melhor rota para se chegar a um objetivo, os temas estratégicos funcionam como sinalização de trânsito, informando e auxiliando como alcançar o destino com segurança.

Os temas estratégicos propiciam à entidade ter conhecimento se está chegando ao objetivo ou se é preciso fazer alguma ação de recuperação.

Detalhar a execução da estratégia - O planejamento deve detalhar a execução da estratégia, contendo:

Objetivos estratégicos: desdobramentos dos temas estratégicos, ou seja, aquilo que é necessário para concretizá-los. Por exemplo: se um dos seus temas estratégicos for “fidelidade”, o seu objetivo estratégico pode ser “proporcionar uma experiência incrível aos seus participantes”.

Indicadores estratégicos: também conhecidos como KPIs (indicadores-chave de performance), são unidades de medida que mensuram o desempenho dos objetivos estratégicos.

Iniciativas estratégicas: planos de ação que precisam ser realizados para atingir as metas dos indicadores que satisfazem os objetivos estratégicos. É comum se referir aos planos de ação, projetos ou programas que serão realizados pela entidade

Esse detalhamento possibilita uma visão ampla sobre a estratégia e tudo o que ela envolve: ações, prazos, recursos e responsabilidades, tornando o plano mais factível e dando a dimensão do esforço para executar a estratégia e chegar na visão de futuro esperada.

Motivação das pessoas - Os pontos levantados até o momento têm algo em comum: tudo precisa de pessoas para que o resultado aconteça.

Se as pessoas não compreenderem o porquê elas devem perseguir um objetivo, dificilmente vão trabalhar visando as consequências de longo prazo. O desconhecimento sobre os benefícios de uma ação implica em quedas na produtividade, colaboradores insatisfeitos e dirigentes tendo que explicar os insucessos. Aqui fica mais óbvia a importância dos objetivos claros e factíveis.

A existência de uma motivação contínua vai depender se as pessoas entendem, gostam e

compartilham a visão de futuro da empresa. Cada atingimento de um objetivo deve ser comemorado e recompensado, criando um ambiente cada vez mais favorável ao atingimento da visão de futuro.

Governança - O papel da governança, no contexto de planejamento estratégico, é garantir processos e responsabilidades, construindo acordos entre o time e as partes interessadas.

Processos: estabelece as atividades, rotinas e tudo o que precisa ser feito para a execução da estratégia, sem deixar de lado o acompanhamento e monitoramento.

Responsabilidades: estabelece todos os responsáveis por todas as etapas, objetivos, indicadores, planos de ação, enfim, cada parte do planejamento precisa ter um responsável. Importante: responsável é pessoa física, não área.

Flexibilidade, estratégia e operação - Assim como um GPS, o planejamento estratégico precisa ser flexível e estabelecer novos caminhos para chegar ao destino. As intempéries ocorrem, como acidentes de trânsito, bloqueio de vias e, nesses casos, o GPS recalcula a rota. Com o planejamento estratégico também é assim, situações de mercado, mudanças significativas e irreversíveis do cenário macroeconômico e na legislação, novas tecnologias, inovações e até erros podem determinar a necessidade de algum ajuste na rota.

Importante não confundir flexibilidade com volatilidade. O primeiro está associado à resiliência e à adaptabilidade a uma determinada situação. Volatilidade está ligada a algo que muda com facilidade e frequência. Planos voláteis não se sustentam.

Para ajustes no planejamento, as mudanças precisam ser significativas e com certa relevância. Não é recomendado fazer alterações por situações menores, apesar da flexibilidade do planejamento.

Neste sentido, a criação de um comitê estratégico se faz necessária e precisa se reunir para checar o andamento das iniciativas estratégicas (planos de ação, projetos e programas) e verificar se o planejamento precisa de ajustes. Essas reuniões também são importantes para lembrar os temas e objetivos estratégicos, retomar o foco nas ações corretas e resgatar a motivação dos colaboradores, deixando o planejamento sempre vivo.

Conclusão - Fazer um planejamento estratégico que seja assertivo é um desafio das empresas de forma geral e não seria diferente para as Entidades Fechadas de Previdência Complementar.

Independente da metodologia ou ferramenta aplicada para elaboração ou revisão do planejamento estratégico, é importante refletir sobre vários aspectos e ser adaptável às constantes mudanças globais, considerando:

- Visão de futuro;
- Cultura e inovação;
- Pensamento sistêmico;
- Aprendizado organizacional;
- Liderança e constância de propósitos;
- Orientação por processos e informações;
- Geração de valor;
- Valorização das pessoas;
- Conhecimento sobre o cliente e mercado; e
- Desenvolvimento de parcerias

Responsabilidade social - Um planejamento estratégico bem elaborado e executado aproxima a entidade do seu objetivo. Além disso, deixa o ambiente mais integrado e alinhado, as pessoas passam a falar um idioma comum e assim fica mais fácil caminhar na mesma direção.

Fonte: [Abrapp em Foco](#), em 05.10.2021.

[1] Carlos Alberto de Sousa, gerente Administrativo e Financeiro da Viva Previdência.