

Por Alexandre Sammogini



Elaborado em um workshop com mais de 40 dirigentes e especialistas da Abrapp, Sindapp, UniAbrapp, ICSS e Conecta realizado no início de fevereiro, o Planejamento Estratégico do sistema já está consolidado e começou a ser apresentado para os órgãos de governança e comissões técnicas da associação. O Superintendente Geral da Abrapp, Devanir Silva, realizou a primeira apresentação do planejamento completo, com o detalhamento dos projetos e atividades, inclusive com a divisão de tarefas em grupos de trabalho, na reunião da Diretoria Integrada da Abrapp no último dia 1 de março. E agora voltou a apresentar para o Colégio de Coordenadores das Comissões Técnicas de Assuntos Jurídicos, que aconteceu nesta quinta-feira, 16 de março.

O planejamento foi construído com uma visão compartilhada para os próximos 10 anos, ou seja, até 2033, mas foi alinhado para sua aplicação no biênio de 2023-2024. Ele foi dividido em seis projetos principais (eixos), 20 atividades-chave e 77 ações.

O documento foi elaborado a partir de uma análise do processo social e econômico transmitido pelo professor José Roberto Afonso, que alertou para o desafio de se viver em um cenário de insegurança social, com mais trabalho e menos emprego e maior dificuldade para que a próxima geração possa gerar poupança previdenciária. Alguns dos elementos que influenciarão a conjuntura nos próximos anos devem ser o cenário de juros altos no Brasil e no mundo e a agenda ESG. Algumas das indicações feitas pelo professor foram a necessidade de avanço na Reforma Tributária e a maior integração entre previdência e saúde, explicou Devanir.

A análise da situação da Previdência Complementar de 2002 e de 2022, desafortunadamente, não mostrou uma grande evolução. O setor continua representando os mesmos 13% do PIB de 20 anos atrás, diferente de outros mercados internacionais onde a Previdência Complementar continuou avançando. O Superintendente Geral da Abrapp destacou a apresentação realizada pelo Diretor-Presidente, Jarbas Antonio de Biagi, ainda na elaboração do Planejamento Estratégico, reforçando os pilares e a missão principal de nosso setor, que deve manter o foco no caráter social do pagamento de benefícios. Ou seja, é preciso preservar a vocação previdenciária do setor, sem

deixar de buscar harmonização e fomento.

Devanir destacou também a recriação do Ministério da Previdência Social no atual governo, mas alertou que mais do que a manutenção do órgão, é necessário provê-lo de estrutura mais adequada. Ele alertou que dos 37 ministérios existentes no governo atual, o da Previdência é o 34º em estrutura. Defendeu também que é preciso caminhar para a criação de um arcabouço legal mais flexível e incentivador de poupança, com a harmonização de regras entre as abertas e as fechadas.

Reforçou ainda a necessidade de criação de ações de marketing, com atenção para a criação de áreas comerciais dentro das entidades. Isso é importante porque o fenômeno da pejetização impõe a necessidade de se buscar novos clientes para os planos de benefícios.

Visão de cenários - O Superintendente Geral da Abrapp expôs a importância da análise do que chamou de sinais inequívocos. “São indicadores que podem passar despercebidos, que não possuem qualquer importância, mas que podem ser cruciais. Eu cito alguns exemplos, como a BlockBuster, que não prestou atenção no surgimento da Netflix”, disse. Citou outro exemplo do Yahoo que não deu importância para a ascensão do Google. Nos dois casos, as empresas poderiam ter comprado as concorrentes, que vieram a superá-las no mercado no futuro, por preços muito baixos.

“Um exemplo positivo é o da Folha de São Paulo, uma empresa criada na década de 1920. Em 1998 eles praticamente mataram o jornal e eles próprios criaram o UOL, que é um sucesso, um dos maiores sites de notícias”, comentou Devanir.

Organizações infinitas - Um conceito importante utilizado para embasar o Planejamento Estratégico da Abrapp é o de organização infinita. “Nós partimos então para uma construção coletiva de estratégia. O grande objetivo das organizações é se tornar infinita, que são aquelas que conseguem se renovar continuamente, manter o seu propósito, satisfazer os seus clientes, conquistar o seu espaço, independente de **forma**. Elas entendem o passado, estão atentas ao futuro, mas o seu foco é no presente. Toda essa construção do planejamento aconteceu com a utilização deste conceito”, disse Devanir.

A partir daí foi traçado o “Futuro Desejável”, que se aproxima da situação que se almeja para a Previdência Complementar. “Tem aquele futuro absurdo, impossível de acontecer. Há aquele plausível e também o provável. Mas o nosso talvez seja o desejável, o que gostaríamos que acontecesse. Então, envolve soluções construtivas, por isso fizemos o plano mais longo de 10 anos, com a aplicação em dois anos”, explicou o Superintendente Geral da Abrapp.

Futuro Desejável - Os sonhos do “Futuro Desejável” construídos são os seguintes: a Previdência Complementar Fechada no Brasil supera 100% do PIB, os planos de benefícios são oferecidos desde a primeira infância e atendem mais da metade da população; a Previc como órgão de Estado; acontece uma reforma estrutural da Previdência; surgimento de uma legislação tributária de fomento; uso compartilhado de soluções e plataformas digitais; educação financeira e previdenciária para todos; Previdência Complementar obrigatória para as empresas, entre outros pontos.

“Sempre temos um sonho de um futuro desejável que nos inspira a trabalhar no presente. Os dirigentes colocaram nas discussões esse sonho, da previdência complementar sendo realidade para todos, superando 100% do PIB, abrangendo 50% da população brasileira, entre outros pontos”, explicou Devanir.

Não se pode esquecer dos pontos cegos do sistema, como por exemplo o termo “fechado” para os planos e entidades. Foi discutido que é importante ressaltar o caráter sem fins lucrativos das entidades, mas o conceito de “fechado” deve ser superado cada vez mais.

Representação do diamante - Partindo da construção do mapa do contexto atual, o

planejamento avançou para a definição de cinco eixos, que foram representados como vértices de um diamante. Como resultado, cada lado do “diamante” ganhou entre 4 e 7 direcionadores para as ações futuras. No pilar de “Valorização do Ambiente Associativo”, por exemplo, a promoção de uma Abrapp Itinerante, a maior divulgação do trabalho das Comissões Técnicas e a implantação de um programa de fidelidade (cashback) para as associadas foram algumas das propostas consolidadas. Já no pilar de “Estratégias Visionárias e Versáteis”, o incentivo à Autorregulação, o posicionamento das EFPC como parte do “S” de ESG, a racionalização e modernização da regulação e a ampliação da estratégia sistêmica de comunicação, entre outras, foram propostas definidas pelo grupo.

Na vertente de “Modelos de Negócios Dinâmicos e Competitivos”, a adoção do modelo de distribuição com base em plataformas, promoção da oferta de renda qualificada, mecanismos para expansão de vendas e fomento da digitalização englobam as diretrizes. Complementar a essa visão, o pilar “Estruturas Operacionais Editáveis e Ágeis” traz propostas para desenvolver a cultura de agilidade nas EFPC, promover a cultura de sucesso do cliente (customer success), mudança do mindset sobre compartilhamento de serviços e custos entre as EFPC, fortalecer o relacionamento com a Conecta, entre outros.

Por fim, o pilar “Cultura de Transformação” tem direcionadores para criar programas para divulgar, educar e conscientizar sobre previdência, trilhas de conhecimento focadas em gestão, fomentar a autoavaliação em conselhos e incentivar a reestruturação do modelo previdenciário, mais alinhado à nova realidade do País.

Projetos e atividades - A partir dos eixos foram definidos seis projetos, sendo cada um deles divididos em atividades-chave e ações. A denominação dos projetos é a seguinte: Previdência Complementar para Todos; Sem Fins Lucrativos Sim, Fechada Nunca Mais; Expansão ou Morte; Operação Descomplica; Projeto de Gestão – A Maior de Todas as Tecnologias; Força do Coletivo – Compromisso com o Futuro. Veja a seguir as atividades relacionadas a cada projeto:

“Previdência complementar para todos”

1. Retomar, disseminar e trabalhar pelo encaminhamento e aprovação da proposta de reestruturação do Modelo Previdenciário, elaborada pela FIPE-USP e em parceria com Fenaprevi
2. Criar estratégia Nacional de despertar da consciência e Educação Previdenciária
3. Trabalhar pelo protagonismo e reposicionamento do setor na agenda ESG

“Sem Fins Lucrativos Sim, Fechada Nunca Mais”

1. Elaborar, disseminar e trabalhar pelo encaminhamento e aprovação de proposta de modernização das Leis Complementares 108 e 109 e arcabouço regulatório do Sistema
2. Trabalhar para aprovação das propostas de alterações normativas que incentivam a poupança de longo prazo
3. Mobilizar a Previc para implementação de Sandbox Regulatório* à exemplo de Bacen, CVM e Susep

“Expansão ou Morte”

1. + Trabalho e - Emprego: colocar o bloco do Instituído Corporativo na rua
2. Liderar movimento 2.0 dos Planos Família
3. Trabalhar junto com as EFPC na geração de valor ao cliente, criação de novas fontes de receitas e estudo de novos produtos

4. Estruturar, inspirar e instrumentalizar adoção de uma nova narrativa para o posicionamento e imagem das entidades

“Operação Descomplica”

1. Realizar diagnóstico nacional (semelhante Pesquisa Salarial) sobre o status das estruturas operacionais das EFPC
2. Desenvolver Cultura de Reestruturação Contínua (ambidestria), Analítica (data driven) e de Agilidade nos Negócios
3. Trabalhar pela estruturação e benefícios do Compartilhamento de Custos e Serviços

“Gestão - A Maior de Todas as Tecnologias”

1. Consolidar a Autorregulação do setor
2. Promover balanço geral e análise crítica da Certificação Profissional, após 8 anos de implementação
3. Trabalhar fortemente na oferta de soluções educacionais que deem suporte aos processos transformacionais
4. Incentivar a implementação da Governança Ágil nas EFPC

“Força do Coletivo - Compromisso com Futuros”

1. Fortalecer senso de comunidade e engajar as associadas na visão e construção coletiva do futuro desejável
2. Apoiar tomada de decisão e operação das EFPC através da ampliação e fortalecimento das estatísticas e indicadores do setor
3. Fortalecer a Governança interna das instituições

Em cada um dos projetos, atividades e ações são relacionados Grupos de Trabalho (GTs) formados pelos membros da Diretoria da Abrapp, Comissões Técnicas e Comitês, que ficam encarregados pelo seu desenvolvimento e cumprimento. O objetivo é a realização das ações durante o biênio 2023/2024.

Fonte: [Abrapp em Foco](#), em 20.03.2023.