

Por Guilherme Brum Gazzoni (*)



O ano de 2016 encerra seu 1º trimestre sem perspectivas de ampliação da atividade econômica e com um estoque de inflação, dos últimos doze meses, da ordem de 10%. Esses dois fatores são determinantes para o orçamento das organizações, no que se inclui os fundos de pensão.

De um lado, a recessão da economia limita o aumento das receitas. O custeio administrativo das entidades de previdência complementar é produto de uma taxa aplicada sobre os recursos garantidores (taxa de administração) dos planos e/ou sobre as contribuições feitas pelos participantes, assistidos e patrocinadores (taxa de carregamento). Assim, a não ser que a taxa aumente ou que se busque ampliação da base de cálculo (através de campanhas de adesão ou de elevação de contribuições voluntárias ou por meio do aumento salarial, por exemplo), a receita deve ser aproximadamente a mesma para a maior parte dos fundos de pensão.

Doutro lado, a inflação eleva as despesas de forma generalizada. Alguns custos não acompanham diretamente a inflação, variando em torno dos principais índices, mas em alguma medida, a expectativa é de que haja um aumento de gastos mesmo que os itens de despesa permaneçam exatamente o mesmo.

Neste desafiador cenário, para não comprometer o equilíbrio estrutural do orçamento os gestores de fundos de pensão precisarão buscar maior **eficiência**, utilizando-se de um nível menor de recursos para fazer aquilo que já se fazia antes. A seguir compartilhamos algumas ideias, não exaustivas, para tanto.

1. Tenha um plano

Já falamos aqui, em outros artigos, da importância do planejamento estratégico para a gestão dos fundos de pensão. Esta é uma ferramenta muito útil, também, para a gestão de custos.

Em um planejamento estratégico deve-se:

- Quantificar receitas e despesas administrativas estimadas, visualizando-se qual a resultante e, a partir desta, qual o nível de equilíbrio desejado;

- A partir do nível de equilíbrio desejado, identificar ações que permitam elevar receitas e/ou reduzir despesas para o patamar intencionado;
- A partir das ações, deve-se alocar responsáveis, afixar prazos para acompanhamento e conclusão e monitorar os indicadores respectivos.

É fundamental que o planejamento estratégico considere as diversas dimensões temporais em que os fundos de pensão estão inseridos, levando em consideração aspectos de curto prazo (um ano, por exemplo), de médio e de longo prazo (que varia para cada fundo de pensão, mas que podem chegar a décadas, por exemplo).

Nesse sentido, se seu fundo de pensão ainda não possui um plano ou o mesmo encontra-se desatualizado, sempre é tempo para desenvolvê-lo e pôr em prática as ações necessárias.

2. Invista em tecnologia

Pode parecer um contrassenso falar em investimento num ano de crise, mas não é.

A tecnologia é a principal aliada das organizações contemporâneas na busca por maior eficiência e menores custos. Com ela é possível:

- Permitir que participantes realizem o auto-atendimento da maior parte de suas necessidades, desde inscrição no plano, gestão de contribuições, simulações, opção por institutos e assim por diante, reduzindo drasticamente os custos com atendimento presencial e telefônico;
- Gerir adequadamente o cadastro de participantes, reduzindo o nível de erros e problemas em processos corriqueiros, como cálculo e pagamento de benefícios, controle de arrecadação, atualização de cadastro de pensionistas e assim por diante;
- Melhorar a comunicação com prestadores de serviços, especialmente através do fornecimento de informações o mais corretas possível, o que diminuiu reprocessamentos e, por consequência, os custos de gestão da entidade.

Investir em tecnologia exige enxergar a curva de amortização de custos ao longo do período, isto é, o custo inicial de equipamentos, software, treinamento e afins pode parecer alto, mas as economias advindas deverão ser significativas a longo prazo. Como este é o caráter temporal perseguido pelos fundos de pensão, faz sentido pelo menos instar estudos de viabilidade.

3. Monitore desperdícios e gargalos constantemente

Há uma máxima que diz que gastos são que nem unhas: devemos sempre cortá-los. Isto é a mais pura expressão da verdade.

De fato, devemos estar o tempo todo atentos às despesas de todos os níveis e em todos os setores, o que implica diretamente na eficiência da organização. Algumas formas de fazê-lo:

- Crie uma cultura de aversão a desperdícios. Desenvolva campanhas e incentive colaboradores a evitar o mau uso de recursos a todo tempo, seja apagando luzes, programando despesas com antecedência para obter melhores negociações ou redesenhando processos para atingir um grau maior de eficiência. Toda economia deve ser valorizada;
- Torne o monitoramento de receitas e despesas uma missão periódica da entidade. Apoie-se em indicadores simples e que possam ser rapidamente calculados para que, ao menos uma vez por mês, os gestores tenham uma visão atualizada do desempenho da organização e possam agir tempestivamente nas áreas que mais necessitarem;
- Tenha metas de orçamento específicas por setor e empodere as pessoas responsáveis por geri-las, dando-as a autonomia necessária para que façam seus trabalhos.

Nesta ocasião demos maior ênfase de como uma Entidade pode melhorar sua gestão e usar menos recursos para suprir suas necessidades. Mas não podemos esquecer que do outro lado da equação está a geração de receitas e que estas também devem ser monitoradas – até mesmo para buscar oportunidades para aumentá-las se for possível.

A crise pode ser uma oportunidade de mudanças. Tenho convicção que a escassez nos leva à simplificação e à eficiência, sendo uma base importantíssima para a renovação e para a construção de um futuro mais sustentável.

Pense nisso! Qualquer economia que resulte em mais eficiência e melhor gestão será benéfico ao participante quando do usufruto do benefício.

(*) **Guilherme Brum Gazzoni** é Administrador, graduado pela Universidade de Brasília – UNB, Pós-Graduado em Finanças pelo IBMEC, e com Especialização em Entrepreneurship pela Babson College – Boston / Massachussets. É Diretor Administrativo e Comercial da GAMA Consultores Associados.

Fonte: [GAMA Consultores Associados](#), em 29.03.2016.