

## **Metodologia agrega Planejamento Estratégico, Tático, Políticas de Investimentos e Orçamento em um processo contínuo**

Planejamento é um processo fundamental no sucesso de qualquer instituição. Mais ainda quando se trata de uma entidade como a PREVI, que necessita realizar ações com vistas a um horizonte de longo prazo. Por isso, a melhoria nos processos de planejamento deve ser um objetivo permanente. E este ano a PREVI ampliou a integração entre os níveis estratégico, tático e operacional, e destes com a elaboração do orçamento e das Políticas de Investimentos dos planos de benefícios.

Os processos foram ainda mais interligados, e o planejamento estratégico foi o direcionador das demais etapas. O pontapé inicial foi dado com os Fóruns Estratégicos e Táticos, realizados mensalmente durante o ano de 2017, que permitiram o acompanhamento do Plano Estratégico e Tático definido no ano anterior.

Esses eventos, realizados após o período de aprovação dos planos, contemplam sempre um dos objetivos estratégicos e reúnem os responsáveis pela sua execução. Sua finalidade é oferecer um panorama geral e atualizado do status das ações táticas definidas para o atingimento dos objetivos estratégicos, promovendo o alinhamento e engajamento das gerências para as entregas que foram determinadas. A realização desses eventos ajudou na execução do planejamento de 2016 e gerou insumos para a elaboração do planejamento de 2017.

A partir de junho, iniciou-se o processo de revisão do planejamento estratégico, com apresentações de cenários, entrevistas prévias e levantamento dos principais temas a serem endereçados. No mês seguinte, uma prévia das discussões foi levada ao Conselho Deliberativo, para direcionamentos iniciais.

Com base em todos esses insumos, os Workshops de Planejamento Estratégico foram realizados em agosto, com a presença de diretores, gerentes executivos, assessores, representantes dos Conselhos Consultivos da PREVI, conselheiros deliberativos e com o presidente do Conselho Fiscal. Nesses encontros foram discutidos os objetivos e as diretrizes estratégicas.

O resultado dos trabalhos foi uma estratégia sólida, elaborada de forma participativa, com o envolvimento das diferentes áreas e núcleos de tomada de decisões. Pela primeira vez, membros dos Conselhos Consultivos do Plano 1 e do PREVI Futuro participaram do Workshop de Planejamento Estratégico. O alinhamento prévio com o Conselho Deliberativo, em julho, também foi uma novidade. A inclusão da melhoria contínua da governança como um dos temas prioritários contemplados na estratégia da PREVI, por exemplo, foi um direcionamento dos membros do Conselho Deliberativo. O objetivo é manter e aprimorar a qualidade da governança, que tornou a Entidade uma referência no setor de fundos de pensão.

Já em setembro, foram realizados os Workshops Táticos, com gerentes executivos e assessores da PREVI. O evento, que representa o momento de consolidação do Plano Tático, definiu as ações para o cumprimento dos objetivos estratégicos, com responsáveis, prazos e metas.

### **Alinhamento**

Desse modo, todo o processo resultará em um planejamento mais alinhado às necessidades de cada área e dos distintos perfis de associados de cada plano de benefícios. O Planejamento Estratégico é um indutor das etapas seguintes, inclusive da elaboração do orçamento da PREVI para o próximo ano. É o Plano Estratégico que direciona o teto orçamentário. Por sua vez, o desdobramento da estratégia em ações táticas também define prioridades para alocação de recursos, a serem consideradas na elaboração do orçamento.

Em 2017, foi feita uma antecipação do calendário de planejamento estratégico visando dar mais tempo para a elaboração do Plano Tático. O objetivo foi trabalhar de forma mais aprofundada o

planejamento das ações, resultando em um Plano ainda mais robusto, que será divulgado aos participantes após a aprovação em todas as instâncias.

Essa integração entre Plano Estratégico e Tático, que seguem em uma única peça para aprovação pelo Conselho Deliberativo, diminui a possibilidade de que sejam realizadas ações dissonantes da linha estratégica da Entidade. E, para garantir a efetividade do plano, sua execução será acompanhada por meio dos Fóruns Estratégicos e Táticos.

### **O que eu ganho com isso?**

A integração dos processos de planejamento estratégico, tático e orçamentário e de construção das Políticas de Investimentos tem como resultado o alinhamento às necessidades dos distintos perfis de associados de cada plano de benefícios.

### **Entrelaçados**

Enquanto os planos estratégico e tático eram preparados, tinha início a elaboração das Políticas de Investimentos para o período de 2018-2024. As duas etapas anteriores lançaram as bases para a definição das Políticas, que são diretrizes voltadas para a gestão dos investimentos do Plano 1 e do PREVI Futuro.

### **E qual o efeito desse entrelaçamento?**

Nas Políticas de Investimentos, o reflexo dessa integração são estratégias distintas para cada plano de benefícios: para o PREVI Futuro, estratégias que cada vez mais contemplem de forma diferenciada cada perfil de investimento; para o Plano 1, que reduzam riscos e aumentem a liquidez dos ativos.

É importante lembrar que o objetivo das Políticas de Investimentos é minimizar o risco de desequilíbrio dos planos de benefícios. Para isso, a alocação dos ativos em cada segmento de investimentos – renda fixa, renda variável, imóveis, etc. – deve otimizar a relação risco-retorno para cada plano, sempre levando em conta a missão de pagar benefícios aos associados de forma eficiente, segura e sustentável.

Na construção das Políticas, a PREVI utiliza um modelo de ALM (Asset and Liability Management, ou gestão de ativos e passivos) que considera mais de mil cenários macroeconômicos possíveis para avaliar o comportamento dos investimentos, além de adotar uma Política de Riscos que inclui conceitos, princípios e diretrizes a serem seguidos na gestão.

Uma das novidades entre as diretrizes das Políticas de Investimentos este ano será a inclusão da Política de Integridade. Isso significa definir parâmetros mais rígidos de ética, integridade e cumprimento das leis nos investimentos da PREVI e cobrar das empresas nas quais investimos a adesão ao nosso código de ética e o respeito às boas práticas de responsabilidade socioambiental. Desse modo, a PREVI mitiga o risco de envolvimento em investimentos pouco transparentes, ao mesmo tempo em que fomenta um padrão ético elevado no mercado brasileiro.

### **Linha de defesa**

As Políticas de Investimentos são a primeira linha de defesa da PREVI na boa governança dos investimentos. Afinal, se um determinado negócio não se enquadra nas diretrizes das Políticas, ele dificilmente vai adiante. Além disso, nunca é demais destacar que a divisão de tarefas é um ponto fundamental na qualidade dos controles: quem elabora as Políticas não as executa, e quem executa não fiscaliza.

Este ano, a preparação para a elaboração das Políticas teve início com a realização da terceira edição do Seminário PREVI de Políticas de Investimentos, em junho. O evento, que reuniu diretores, técnicos e conselheiros da PREVI, além de representantes de outros fundos de pensão e da Previc,

Abrapp, ICSS e Sindapp, teve como objetivo incentivar o debate sobre os desafios dos fundos de pensão em busca da rentabilidade para cumprir seus compromissos previdenciários.

As primeiras diretrizes das Políticas de Investimentos estão sendo elaboradas e serão submetidas à aprovação definitiva do Conselho Deliberativo até o final de dezembro.

Tudo isso, no entanto, só faz sentido em um cenário de transparência na relação com os associados. Por isso mesmo, esse é um dos Valores da PREVI. Cuidado que se traduz em importantes iniciativas de comunicação com os participantes, como o lançamento do App, a divulgação mensal dos Boletins de Desempenho dos planos e as apresentações de resultado por todo o país.

**Fonte:** PREVI, em 01.11.2017.