



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021/2023

**BELO HORIZONTE - MG**

Av. Afonso Pena, 2.951  
Funcionários  
CEP 30.130-006  
Tel.: +55 (31) 2128-3585  
Fax: +55 (31) 2128-3550  
bh@jcmb.adv.br

**BRASÍLIA - DF**

SAS, Quadra 1, Bloco M  
Ed. Libertas Brasilis, sl 911/912  
Asa Sul  
CEP 70.070-935  
Tel.: +55 (61) 3322-8088  
Fax: +55 (61) 3322-9702  
bsb@jcmb.adv.br

**JARAGUÁ DO SUL - SC**

Av. Getúlio Vargas, 827 - 2º and.  
Centro  
CEP 89.251-000  
Tel.: +55 (47) 3276-1010  
Fax: +55 (47) 3276-1010  
sc@jcmb.adv.br

**RIO DE JANEIRO - RJ**

Av. Erasmo Braga, 277 - 13º and.  
Centro  
CEP 20.020-000  
Tel.: +55 (21) 2526-7007  
Fax: +55 (21) 2526-7007  
rj@jcmb.adv.br

**SÃO PAULO - SP**

Av. Paulista, 807 - conj. 1822  
Bela Vista  
CEP 01.311-100  
Tel.: +55 (11) 3286-0532  
Fax: +55 (11) 3262-4261  
sp@jcmb.adv.br



## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO DOS TRABALHOS DA JCM CONSULTORES</b> .....	3
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	5
<b>2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021/2023</b> .....	8
<b>3. DIAGNÓSTICO</b> .....	11
<b>4. ANÁLISE AMBIENTAL INT. E EXT. - RESULTADO DA MATRIZ SWOT</b> 15	
4.1. FORÇAS .....	16
4.2. FRAQUEZAS .....	16
4.3. OPORTUNIDADES .....	17
4.4. AMEAÇAS .....	17
<b>5. REFERENCIAL ESTRATÉGICO</b> .....	18
5.1. MISSÃO .....	18
5.2. VISÃO .....	18
5.3. VALORES .....	19
<b>6. DIMENSÕES ESTRATÉGICAS</b> .....	20
6.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA .....	20
6.2. PERSPECTIVA DE CLIENTE / MERCADO .....	20
6.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS .....	20
6.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO .....	20
<b>7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> .....	21
<b>8. MAPA ESTRATÉGICO</b> .....	31
8.1. PROJETOS / PLANOS DE AÇÃO .....	32
<b>9. RISCOS ESTRATÉGICOS</b> .....	35
9.1. RISCOS POR DIMENSÃO E TEMAS .....	35
<b>10. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	37



## APRESENTAÇÃO DOS TRABALHOS DA JCM CONSULTORES

Após processo de planejamento, é com grande satisfação que a JCM Consultores apresenta o documento final do Planejamento Estratégico 2021/2023 da **Fundação São Francisco**.

Iniciamos os trabalhos com uma reunião de apresentação e alinhamento, que contou com a presença de toda a atual Diretoria da **Fundação São Francisco**, composta pelo Diretor Superintendente Sr. Manoel Geraldo Dayrell, o Diretor de Finanças Sr. Marcos André Prandi e pelo Diretor de Benefícios e Administração Sr. Sérgio Paulo de Miranda, além dos consultores da JCM Sr. Marcel Rozemberg e Sra. Ivy Fernandes.

A primeira atividade do processo de planejamento foi o Workshop ministrado pelo Consultor Sócio da JCM Sr. José Edson Cunha, para um *overview* da atual situação de previdência complementar no Brasil, nivelamento conceitual de governança corporativa e conscientização da Equipe. O evento, intitulado de “UM DIAGNÓSTICO DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR NO BRASIL E A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA” contou com a presença dos Diretores, Gerentes e alguns colaboradores da Entidade.

Os assuntos abordados no Workshop tornaram-se importantes insumos nas fases seguintes do Planejamento, quando foram definidos os referenciais estratégicos. Duas oficinas foram realizadas na sede da Fundação, onde os Diretores e Gerentes intercambiaram acerca da Missão, Visão e Valores, definindo ao final os Grupos de Objetivos Estratégicos.

Estabelecido o Referencial Estratégico, mais duas oficinas culminaram na definição da Matriz SWOT e no detalhamento dos objetivos, além de definir os grupos de indicadores. A Diretoria e a Gerência definiram, junto com cada área, as métricas e indicadores que irão conduzir às metas estabelecidas.



A partir dos insumos analíticos obtidos, foi elaborado o presente documento, o qual se converte em base para o desdobramento do Plano de Negócio da **Fundação São Francisco**, produzido anualmente.



## 1. INTRODUÇÃO

A **Fundação São Francisco** aderiu a cultura do Planejamento Estratégico e compreende esse processo como uma ferramenta fundamental para sua gestão, uma vez que possibilita a Entidade entender e responder de maneira apropriada a mudanças constantes dos cenários, seja ele interno ou externo. Este documento deve ser visto como um instrumento interativo, que contém decisões antecipadas sobre a atuação, como um poderoso instrumento que auxilia na tomada de decisão, conseqüentemente, toda deliberação será tomada pensando no propósito estabelecido na missão institucional e, de tal modo, que oriente as ações no sentido de alcançar a visão.

A **Fundação São Francisco** administra planos previdenciários e essa função que exerce é fundamental à vida dos seus participantes fora da fase laboral e indiretamente alcança outros benefícios à outras pessoas, por isso, definiu uma missão que seja adequada a esses aspectos, além de estar correspondente no longo prazo. A missão foi pensada para ser sucinta, clara e objetiva e foi o ponto de inicial ao definir sua razão de ser e existir.

A visão é tida como um indicador que expressa um grande objetivo de longo prazo, em outras palavras, a posição que a Entidade anseia chegar ou se tornar. Desse modo, a visão coloca a Fundação em uma conduta dinâmica, proporcionando que a **Fundação São Francisco** fique contemporânea e fortalecida, indo de encontro às tendências do mercado e do segmento de previdência. A visão da **Fundação São Francisco** manifesta a sua intenção em inovar e ter o reconhecimento na entrega dos seus produtos, de modo, a evidenciar seu comprometimento naquilo que se propôs. O desejo de obtenção dos selos de governança corporativa da Alta Administração da Fundação estimula a Entidade, como um todo, e seus colaboradores a executarem suas funções de maneira articulada.

A missão e a visão compreendem as intenções gerais e o caminho proposto para a **Fundação São Francisco**, para isso, se faz necessário estabelecer os valores que é a maneira como a Entidade quer ser reconhecida e os princípios que regem as condutas diárias dos colaboradores e suas atuações com os *stakeholders*.

O Planeamento Estratégico da **Fundação São Francisco** contou com a análise SWOT, uma ferramenta que auxilia no conhecimento mais aprofundado a respeito do negócio, o instrumento faz uma análise contextual e orienta para a definição de um plano de ação.

Além disso, outro mecanismo que possui maior efetividade na condução das deliberações que devem ser tomadas sobre as alocações de recursos é o conjugado dos objetivos estratégicos, os quais são desdobrados em diretrizes estratégicas que remetem a estratégia em ações concretas, possibilitando a execução do planeamento factível.

O Planeamento Estratégico resultou na definição da missão, visão e valores institucionais que estruturam as ações para os seis temas e objetivos estratégicos identificados. Esse conjunto de diretrizes institucionais está presente no Mapa Estratégico, que fornece uma ilustração visual da estratégia.

Foi utilizada a metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC como ferramenta de gestão estratégica que produz efetividade no esclarecimento e tradução da missão, visão e valores, bem como produz uma boa disposição de objetivos e medidas de desempenho sob algumas perspectivas: a) Financeira; b) Cliente / Mercado; c) Processos Internos; e d) Aprendizado e Crescimento.

Os objetivos estratégicos ora formulados serão perseguidos através da implementação das diretrizes estratégicas consolidadas em ações de mudança e proporcionarão para a **Fundação São Francisco** a inovação que deseja e a melhoria contínua.

O resultado dos debates e reflexões sucedeu em direcionadores estratégicos estabelecidos entre os Diretores Executivos da **Fundação São Francisco** e a JCM Consultores. Com isso, foram construídas propostas em prol da coletividade com iniciativas para atingir o objetivo traçado.



Este documento resultou em um instrumento de prioridades e deliberações que devem nortear os processos, pessoas e alocações de recursos com o intuito de cumprir o que foi estabelecido na missão e visando construir o futuro no longo prazo. Aqui está detalhado o Planejamento Estratégico da **Fundação São Francisco** para o período de 2021-2023.



## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021/2023

A **Fundação São Francisco** é uma Entidade Fechada de Previdência Complementar – EFPC, sem fins lucrativos, atuante na gestão de planos previdenciários destinados aos empregados da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba - Codevasf e da própria Fundação, desde 1986, gerindo 3 (três) planos de previdência, 1170 participantes ativos, 912 participantes assistidos e R\$ 919,8 milhões em ativos.

Diante do cenário de reestruturação da previdência social brasileira, da necessidade de atender a Resolução CGPC nº 13, de 1º de outubro de 2014, da possibilidade de expansão dos planos previdenciários aos familiares por meio dos planos família e instituídos e entre outros fatores, a **Fundação São Francisco** percebeu a importância de fortalecimento da cultura interna em Governança Corporativa.

Consoante a isso, nasce o Planejamento Estratégico 2021/2023 da **Fundação São Francisco** com a criação de diretrizes para alcançar seus objetivos, demonstrando sua situação atual e como pretende estar no futuro, buscar a viabilidade do negócio de forma efetiva que trará maiores e melhores resultados.

O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Conhecer os desafios e estar preparado para enfrentá-los é condição primordial para alcançar os objetivos almejados. As diretrizes estabelecidas no plano são baseadas na missão, visão e valores formalizados no presente documento.

Ao longo dos últimos meses, a Diretoria e o corpo gerencial se dedicaram à elaboração das diretrizes contidas neste planejamento. O intercâmbio de ideias culminou com um ambiente propício para captura e análise da realidade da **Fundação São Francisco**, destacando suas forças, fraquezas (ambiente interno), oportunidades e ameaças (ambiente externo). A fase seguinte foi dedicada à definição dos objetivos estratégicos e as ações necessárias para atingi-los.





O Planejamento Estratégico da **Fundação São Francisco** é um instrumento que deve orientar a busca do alcance dos objetivos da Entidade, norteando o constante aperfeiçoamento de sua Governança Corporativa com foco na Gestão de Riscos e Controles Internos, no sentido de propiciar e perpetuar uma cultura organizacional que tenha as boas práticas de mercado como cotidianas, aprimorando os níveis técnicos e de confiança entre os seus participantes, assistidos, patrocinador e órgão de fiscalização.

A **Fundação São Francisco**, diante do cenário bastante desafiador, pretende apostar em novas ideias e mudanças que resultem em melhoria contínua para a instituição, de modo a pautar sua estratégia com constante **INOVAÇÃO**.

A elaboração deste Planejamento Estratégico tem a pretensão de sinalizar a passagem para que a Fundação conquiste vantagem competitiva e novos patamares de desempenho. Cabe observar que uma boa estratégia não garante bons resultados caso ocorram falhas em sua execução, assim como uma boa execução não garante efetivos resultados, uma vez que a estratégia criada pode conter falhas, por isso, deve haver sincronia entre o plano, a execução daquilo que foi planejado, a provisão dos recursos necessários e o aprendizado estratégico.

Além disso, para se executar um Planejamento Estratégico eficiente, é necessário identificar os riscos inerentes a cada objetivo estratégico, de forma a mitigar a possibilidade desses fatores impactarem negativamente os resultados almejados.

É necessário estabelecer um alinhamento e o efetivo engajamento de todos os colaboradores da organização para a execução da estratégia combinada, uma vez que existe um elevado grau de incerteza no nível estratégico face às influências do macro e microambiente que precisam ser transformadas em certezas para o nível executor da organização.

Faz-se importante ressaltar que este material foi produzido em um momento de intensas mudanças nos processos de trabalho em virtude do cenário de distanciamento social. Este período, peculiar em nossa história, requer ainda mais esforços de adaptação e de



mudanças. A **Fundação São Francisco** deve estar preparada para encarar os “novos tempos” e as ações estratégicas propostas serão cruciais para o seu fortalecimento.

As constantes mudanças na sociedade ressaltam a importância da atualização contínua do Planejamento Estratégico, o qual deverá ser revisitado sempre que se fizer necessário.



### 3. DIAGNÓSTICO

A **Fundação São Francisco** iniciou suas atividades em 1986 e sua longevidade é fruto de esforços ininterruptos de seus colaboradores e patrocinadores, visando administrar seu fundo de pensão e seus planos de benefícios previdenciários de forma eficiente.

Durante toda a sua existência a Fundação superou diversos desafios impostos pelo ambiente externo, diferentes governos, regimes econômicos, crises nacionais e internacionais, mudança de moeda etc. Os desafios mudaram e conseqüentemente os impactos também serão diferentes.

O diagnóstico da **Fundação São Francisco** pela JCM detalha as observações verificadas, bem como a apresenta sugestões de melhoria.

#### 3.1. Ambiente Externo

A **Fundação São Francisco** deve observar a recém aprovada Reforma da Previdência como uma oportunidade, direcionando os holofotes da população para a previdência complementar frente a rigidez das novas regras de aposentadoria pelo INSS. O cenário está propício a absorção da gestão de novos planos de benefícios, patrocinados ou instituídos, bem como a criação de novos planos. À medida que a legislação fortalece o sistema de capitalização, as Entidades já estabelecidas podem prospectar novos patrocinadores, inclusive a previdência complementar para Regimes Próprios.

Em contrapartida, no panorama econômico e político ainda se busca a estabilidade no longo prazo, além disso, existe uma flexibilização das regras trabalhistas que diminui o vínculo empregatício e pode dificultar a captura de novos participantes.

Para isso, sugere-se a **Fundação São Francisco** ter em vistas essas variáveis e observar atentamente a forma de enxergar seu negócio nesse ambiente, sugere-se a realização de pesquisa de mercado para entender melhor o perfil dos possíveis clientes a serem alcançados.

### 3.2. Concorrentes

O segmento de previdência complementar possui um total de 300 Entidades e, além dessas, concorre com as Entidades Abertas de Previdência Complementar, bem como as fintechs. Nota-se que o segmento de previdência complementar fechado continua sólido, adaptado as novas condições que o mercado passou e, além disso, assimilou bem os impactos, uma vez que, nos anos passados, as Entidades acumularam resultados positivos.

As EFPCs estão implantando uma série de ações: criando novos planos de previdência com a finalidade de capturar novos clientes, investindo cada vez mais na flexibilização e ampliação das regras de empréstimos, dedicando maior atenção aos processos de comunicação com foco em vendas e pensando em alternativas que resultem numa maior experiência ao participante (cliente) com a Entidade.

Diante da concorrência, existe a possibilidade de a Entidade fazer aliança com outra Entidade, porém é possível diagnosticar que a **Fundação São Francisco** possui um potencial de crescimento do seu negócio e sugere-se a busca de esforços para isso.

Recomendamos que a **Fundação São Francisco** pondere a viabilidade de possuir uma área exclusiva para o tratamento comercial ou colaborador estratégico para dedicar especial atenção ao relacionamento e a vendas dos seus produtos, de tal modo, que entenda e monitore as necessidades dos seus usuários e possíveis clientes.

### 3.3. Saúde financeira

A boa rentabilidade dos investimentos geridos é reflexo de uma gestão eficiente, a qual segrega os ativos de cada um dos planos de benefícios que administra. Desse modo, observamos que mesmo com a crise sanitária que atingiu o mundo como um todo, a COVID-19, a **Fundação São Francisco** continua sólida e honrando os seus compromissos.

Percebemos que a Entidade é majoritariamente pagadora, mas possui capacidade de aumentar sua arrecadação fazendo uso de estratégias para captura de novos participantes, uma vez que um terço dos colaboradores da patrocinadora não aderiram ao plano, além disso, a Fundação pode optar por oferecer planos instituídos com a finalidade de aumentar mais ainda a entrada de recursos.

#### **3.4. Atração de participantes/clientes**

Tendo em vista a atração de participantes, outras formas de expansão da atuação também são vistas com bons olhos, seja via novos patrocinadores ou novos planos. A expansão é uma oportunidade, mas também uma ameaça, exigindo esforços da Fundação para se manter eficiente e bem vista frente aos patrocinadores uma vez que novas regras regulatórias e ações governamentais em prol da unificação de EFPC já são uma realidade. Cabe observar também, que a flexibilização nos novos planos de benefícios é fator determinante para atrair os novos clientes.

Visando superar os pontos fracos levantados na análise SWOT, ações devem ser tomadas para melhor conhecer o perfil dos participantes e assistidos, objetivando prover programas de educação financeira e previdenciária.

Reafirmamos a necessidade da **Fundação São Francisco** dedicar especial atenção na possibilidade de possuir uma área exclusiva ou colaborador para traçar as ações estratégicas na captura de participantes.

Também merece atenção a possibilidade de criar alianças com seguradoras, com foco em ser um outro atrativo.

### 3.5. Operações e colaboradores

A **Fundação São Francisco** possui muitos processos manuais e muitas das operações realizadas necessitam ser revisitadas para uma verificação, isso é visto como grande volume de trabalho e retrabalho.

Do ponto de vista operacional, investimentos em recursos humanos são fundamentais para estimular, motivar e reter bons colaboradores. No levantamento realizado percebeu-se que existe uma qualificação das lideranças e do corpo técnico das áreas como um todo e incentivos no sentido de aumentar as expertises, habilidades e conhecimentos técnicos devem continuar a existir.

A formalização dos processos e políticas são fundamentais para direcionar os colaboradores a um mesmo objetivo, otimizando e automatizando processos, levando para o ambiente digital e web.

Sugere-se maior investimento em ferramentas tecnológicas onde os processos sejam operados automaticamente pelos sistemas e, assim, possuir menos intervenções de pessoas, deixando evidenciado os registros e *logs* eletrônicos. Com isso, a Entidade conseguirá se dedicar ao acompanhamento de indicadores que mensurem os processos realizados pelos sistemas.

### 3.6. Tecnologia

A **Fundação São Francisco** possui a maior parte dos serviços de TI integralmente terceirizados, em função de custos. Constatou-se que o sistema utilizado na execução das atividades da área de benefícios e de tesouraria não são web, com isso desperdiça-se a oportunidade de realizar as atividades fora da Fundação. Considerando a Entidade como um todo observou-se que ela possui uma estrutura de TI que atende ao que é proposto.

Tendo em vista a missão e visão da Fundação aconselha-se a elaboração de políticas e manuais que assegurem a bem execução de atividades e, aqui, cabe ressaltar a importância de ter políticas voltadas principalmente para a segurança da informação.

#### **4. ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA E EXTERNA - RESULTADO DA MATRIZ SWOT**

Importante para enxergar com clareza as principais informações de um determinado cenário, a matriz de SWOT (ou FOFA) auxilia na definição de estratégias com maior precisão, sem deixar de fora considerações importantes.

SWOT é uma sigla do inglês dos termos Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), conhecida também como matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Os pontos fortes e fracos, em geral, estão dentro da própria Entidade, enquanto as oportunidades e as ameaças, na maioria dos casos, têm origem externa.



Uma vez definidos os critérios, e após avaliação da governança da **Fundação São Francisco**, os seguintes fatores foram identificados dentro das quatro vertentes da Matriz SWOT, conforme segue.

#### **4.1. FORÇAS**

- A contribuição dada como contrapartida das empresas patrocinadoras para os planos de benefícios;
- Autonomia administrativa, contábil, financeira, orçamentária e patrimonial;
- Segregação real dos ativos de cada plano e seus controles;
- Melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Modernização de Sistemas de Informação;
- Bom relacionamento junto aos participantes, assistidos e patrocinadoras;
- Aplicativo próprio nas plataformas Android e App Store (App);
- Senioridade da Equipe Gerencial da Entidade; e
- Credibilidade da empresa patrocinadora em sua área de atuação.

#### **4.2. FRAQUEZAS**

- Pouco conhecimento sobre o perfil financeiro e as expectativas dos participantes quanto aos seus benefícios previdenciais;
- Inexistência de um Programa de Educação Financeira e Previdenciária;
- Inexistência de uma Estratégia e Plano de Comunicação da Entidade para com seus diferentes públicos (participantes, assistidos e patrocinadores);
- Inexistência de ações efetivas na Gestão de Riscos e Compliance;
- Excesso de documentos físicos em algumas áreas;
- Falta de gestão documental eletrônica;
- Ausência de um plano de sucessão gerencial;
- Falta de remuneração para os conselheiros;
- Ausência de importantes normativos internos;
- Ausência de políticas para formalização dos processos;
- Escassas fontes de custeio administrativo; e
- Ausência de Política de Recursos Humanos.



#### 4.3. OPORTUNIDADES

- Reforma no marco regulatório da Previdência (RGPS e RPPS);
- Possibilidade de absorção da gestão de novos planos de benefícios (patrocinados ou instituídos);
- Criação de novos planos de benefícios (patrocinados ou instituídos);
- Aperfeiçoamento/Racionalização da carteira de empréstimos a participantes;
- Reestruturação das fontes de custeio administrativo;
- Incremento na comunicação com participantes, assistidos, patrocinadores e prospects;
- Prospecção de novos patrocinadores (inclusive previdência complementar para Regimes Próprios);
- Programas de Educação Financeira e Previdenciária; e
- Campanha de adesão de novos participantes.

#### 4.4. AMEAÇAS

- Cenário ainda instável tanto da economia quanto das políticas no longo prazo;
- Ações do Governo Federal em prol da unificação de Entidades de Previdência;
- Possibilidade de transferência da gestão dos atuais planos para outras Entidades;
- Excesso de normas regulatórias (aumento de custos, CNPJ por planos de benefícios etc.)
- Flexibilização das regras trabalhistas (aumento da “Pejotização” e de diferentes formas de remunerações)
- Concorrência com Instituições Financeiras e com as plataformas de investimentos.

## 5. REFERENCIAL ESTRATÉGICO

A divulgação da Visão e da Missão torna transparente os princípios e a razão de ser da **Fundação São Francisco**, assim como o que almejamos para o seu futuro. Elas também têm o importante papel de explicitar como a organização quer ser vista pelas partes interessadas.

Os valores devem servir de orientação para as iniciativas e ações e serem reforçados nas interações diárias com participantes, patrocinadores, órgãos reguladores e fiscalizadores, colaboradores e demais públicos de relacionamento da **Fundação São Francisco**. Sendo assim, a partir do referencial estratégico explicitado na visão, missão e valores, o plano estratégico será desdobrado nos seus objetivos e posteriormente em indicadores e metas.

### 5.1. MISSÃO

A missão de uma organização reflete sua atuação no segmento de negócio, o objetivo de existência da empresa, tornando claros, direcionados e realistas esses objetivos.

Nesse sentido, a Missão da **Fundação São Francisco de Seguridade Social** é:

*“Administrar soluções previdenciárias, com segurança e transparência, de forma a garantir recursos financeiros para pagamento das obrigações contratadas pelos participantes.”*

### 5.2. VISÃO

Já a visão de uma organização reflete o que ela se pretende tornar. Como a empresa se vê no futuro.

Nesse sentido, a Visão da **Fundação São Francisco de Seguridade Social** é:

*“Ser uma organização inovadora, reconhecida pelos participantes e patrocinadores, por seu comprometimento com a entrega dos produtos contratados.”*

### 5.3. VALORES

Para se chegar a um objetivo estratégico, a organização precisa de dedicação irrestrita. Porém, há questões que se sobrepõe às ações necessária. São os Valores dos quais não se deve abrir mão.

Nesse sentido, os Valores da **Fundação São Francisco de Seguridade Social** são:

- **Ética** – Valor moral ligado aos costumes de um grupo da sociedade, carregando o senso de integridade e boa fé na realização do que é correto. O certo é certo, mesmo que ninguém faça, e o errado é errado, mesmo que todos estejam fazendo.
- **Comprometimento** – Retrata a inseparável responsabilidade do indivíduo que se preocupa em realizar a integração entre atitude, comportamento e palavra. Empatia e resiliência, acima do compromisso.
- **Transparência** – Uma gestão transparente permite à sociedade colaborar de forma confiante com as ações de seus governantes. É a falta do receio de não informar de forma adequada. A tranquilidade de não ter o que esconder.
- **Credibilidade** – Valor inerente à confiança adquirida por atitudes. Reflete a característica de quem merece crédito. Uma vez perdida, dificilmente será recuperada.
- **Trabalho em equipe** – A coletividade, a junção de objetivos, aliado a uma boa liderança, é fundamental para que metas sejam alcançadas com eficácia e sem contratempos. União faz a força.
- **Respeito às pessoas e ao meio ambiente** – Olhar a preservação do meio ambiente como um fator de extrema importância para a perenidade empresarial é um grande avanço em direção aos mais modernos padrões e diretrizes de governança mundiais. Os princípios ASG (ambiental, social e de governança) devem permear todas as camadas e frentes de trabalho como o alicerce que sustenta a instituição e suas estratégias. Com sustentabilidade, respeito e equidade, a empresa, que é formada por pessoas, fará de seu ambiente interno o um local prazeroso e de exemplo para demais parceiros.

## 6. DIMENSÕES ESTRATÉGICAS

São as perspectivas do BSC que organizam, do ponto de vista dos negócios, a estruturação do planejamento estratégico, definindo de forma segregada os objetivos estratégicos, suas metas e indicadores. São elas:

- Financeira
- Cliente / Mercado
- Processos Internos
- Aprendizagem e crescimento

**6.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA** – Deve guiar as demais perspectivas. Reflete o desempenho financeiro esperado dentro do planejamento estratégico. Todos os objetivos e metas da empresa devem estar de alguma forma ligados a uma perspectiva financeira. Devem ter indicadores bem definidos para seu acompanhamento.

**6.2. PERSPECTIVA DE CLIENTE / MERCADO** – Delimita os segmentos estratégicos onde a empresa precisa obter sucesso para atingir à primeira perspectiva. Representa os segmentos que se quer conquistar e os desafios constantes desse mercado, no qual se deseja ampliar receita ou galgar posições. É necessário se adequar à maneira como desejamos que o cliente nos enxergue, de forma a gerar interesse para a escolha.

**6.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS** – Viabiliza a operacionalização das demais, por meio do adequado gerenciamento de processos de negócios (BPM). É necessário que os executivos conheçam os processos estratégicos para definir as mudanças ou acréscimos a serem realizados. Deve-se atualizar a cadeia de valor do negócio, visando atingir objetivos financeiros e conquistar novos mercados.

**6.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO** – Uma vez definidas as outras três perspectivas, é necessário se planejar esta que pressupõe 3 fatores de extrema importância: pessoas, tecnologias e infraestrutura. Dessa forma, deve-se estender os

procedimentos operacionais que atendam aos objetivos estratégicos até a primeira linha de defesa, ou seja, a linha de frente, quem se encontra mais próximo dos processos e dos clientes. É necessário se utilizar a tecnologia adequada, considerando precisão, custo, segurança e disponibilidade. Isso aliado a um ambiente de trabalho que ofereça equipamentos de trabalho e instalações adequados à necessidade dos colaboradores, levará a **Fundação São Francisco** no rumo certo para a execução de seus objetivos estratégicos.

## 7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A **Fundação São Francisco** tem inovado em várias frentes de sua atuação, desde a modernização de seus sistemas e aplicativos até na gestão e controle de seus investimentos. Os objetivos abaixo descritos buscam manter o viés inovador da Fundação, expressando o posicionamento estratégico estabelecido por sua alta gestão, exercendo a função de referência para definição das ações que levará a Fundação a atingir a sua missão e visão.

Para que a **Fundação São Francisco** possa, gradualmente, implementar as transformações necessárias, propostas pela estratégia, 6 (seis) temas que abrangem toda a atuação da Entidade se revelaram fundamentais:

Governança Corporativa	Comunicação
Previdência	Administrativo e Gestão de Pessoas
Financeiro e Investimentos	Tecnologia da Informação

**GOVERNANÇA CORPORATIVA:** tema que abrange um conjunto de regras e processos que materializa o modo como a Entidade deve ser gerida. O modelo de gestão deve ser adequado, transparente e responsável e ser um meio de atender as expectativas e demandas dos diferentes atores envolvidos e da sociedade em geral. Conquistar os selos de governança visando assegurar uma cultura voltada para as boas práticas do mercado e que



satisfaçam as necessidades e expectativas dos participantes, patrocinadores e demais interessados é o que se quer reforçar nessa área de negócio.

**PREVIDÊNCIA:** tema que visa assegurar a atividade fim da **Fundação São Francisco**. A função previdenciária deve estar atenta ao atendimento dos preceitos dos regulamentos dos planos e, ao mesmo tempo, estar atualizado com o que o mercado está inovando.

**FINANCEIRO E INVESTIMENTOS:** as atividades aqui relacionadas visam assegurar o equilíbrio financeiro dos recursos e capitais. É fundamental que todas as ações referentes aos demais temas tenham suas execuções respaldadas pelo fiel acompanhamento orçamentário.

**COMUNICAÇÃO:** esse tema deve entregar maior transparência e visibilidade ao trabalho, aos resultados e serviços oferecidos pela **Fundação São Francisco**, ampliando e disseminando a publicização aos diferentes públicos, atuando para um relacionamento fortalecido com os participantes, patrocinadores e demais partes interessadas.

**ADMINISTRATIVO E GESTÃO DE PESSOAS:** tema que tem como meta assegurar melhores resultados com os recursos que possuem, sejam materiais ou humanos, além disso, deve vislumbrar a maximização dos processos.

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:** tema que envolve todas as atividades, dados e sistemas dentro da **Fundação São Francisco**, visando gerar melhorias. Esse tema é fundamental para a empresa alavancar seus negócios e diferenciar dos concorrentes. Toda informação gerenciada pela Entidade passa por esse viés. Através disso, as decisões devem ser orientadas a dados, nos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

Cada tema, separadamente, possui uma contribuição própria ao processo como um todo, porém eles alcançam efetividade máxima se trabalhados conjuntamente, os seis temas concebem a força institucional da **Fundação São Francisco** e aumentam a percepção da qualidade e valor da Entidade pelos participantes e patrocinadores. O Planejamento

Estratégico poderá ser verificado a partir dessas óticas, em um processo contínuo de melhoria e crescimento organizacional.

Adicionalmente, as perspectivas ou dimensões estratégicas possibilitará um olhar sobre outro ângulo, mais que entender cada tema como elementos isolados, é fundamental observar a proposição desse conjunto e a sua inter-relação para direcionar a estratégia. Nenhuma perspectiva ou tema individualmente se sobrepõe ao outro, mas é trabalhando todos eles conjuntamente que a **Fundação São Francisco** se transformará e inovará.

Sem perder de vista a metodologia utilizada do “BSC”, os temas identificados ficam assim distribuídos pelas 4 dimensões estratégicas:

DIMENSÃO ESTRATÉGICA	TEMA
- Financeira	- Financeiro e Investimentos
	- Previdência
- Cliente/Mercado	- Comunicação
- Processos Internos	- Governança Corporativa
- Aprendizagem e Crescimento	- Administrativo e Gestão de Pessoas
	- Tecnologia da Informação

Após identificados os principais temas e enquadrados em suas dimensões estratégicas, a Fundação elencou objetivos estratégicos para cada um deles, os quais ficarão organizados da seguinte forma:

Dimensão: Financeira	
Tema: Financeiro e Investimentos	<b>Objetivo Estratégico 1</b> - Manter alinhada a gestão dos investimentos com as necessidades dos passivos dos planos.
Tema: Previdência	<b>Objetivo Estratégico 2</b> – Manter atual e inovadora a gestão dos planos e o processo de concessão e manutenção de benefícios.

Dimensão: Cliente/Mercado	
Tema: Comunicação	<b>Objetivo Estratégico 3</b> - Aprimorar o processo de comunicação e o relacionamento com a patrocinadoras, instituidores e participantes.
Dimensão: Processos Internos	
Tema: Governança Corporativa	<b>Objetivo Estratégico 4</b> - Fortalecer a Governança Corporativa, com foco na gestão de riscos e controles internos.
Dimensão: Aprendizagem e Crescimento	
Tema: Administrativo e Gestão de Pessoas	<b>Objetivo Estratégico 5</b> - Desenvolver os colaboradores para os novos desafios e gerir, de forma eficiente, os recursos materiais.
Tema: Tecnologia da Informação	<b>Objetivo Estratégico 6</b> - Intensificar o uso de novas tecnologias nos processos de trabalho da FSF, qualificando os colaboradores neste sentido.

Na visão das dimensões estratégicas, os objetivos ficam distribuídos da seguinte forma:

Financeira	Cliente / Mercado	Processos Internos	Aprendizagem e crescimento
Manter alinhada a gestão dos investimentos com as necessidades dos passivos dos planos.  Manter atual e inovadora a gestão dos planos e o processo de concessão e manutenção de benefícios.	Aprimorar o processo de comunicação e o relacionamento com a patrocinadoras, instituidores e participantes.	Fortalecer a Governança Corporativa, com foco na gestão de riscos e controles internos.	Desenvolver os colaboradores para os novos desafios e gerir, de forma eficiente, os recursos materiais.  Intensificar o uso de novas tecnologias nos processos de trabalho da FSF, qualificando os colaboradores neste sentido.

Uma vez organizados os principais temas levantados pela FSF, por suas dimensões estratégicas, devem-se partir para as iniciativas que gerarão as ações estratégicas, de acordo com os objetivos identificados, a serem desenvolvidas para implementação junto aos processos operacionais e descritos abaixo:



## Financeiro/ investimentos

<b>FINANCEIRA</b>	<b>OBJETIVO 1</b>
	Manter alinhada a gestão dos investimentos com as necessidades dos passivos dos planos.
	<b>DESCRIÇÃO</b>
	Aprimorar a gestão dos investimentos frente às necessidades atuariais, com revisão sistemática de cálculo dos parâmetros e prestação de contas por meio de relatório gerencial, assim como promover continuamente o direcionamento dos investimentos baseados nos passivos dos planos.
	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (AÇÕES)</b>
	01 - Promover continuamente o direcionamento dos investimentos baseados nos passivos dos planos;
	02 - Definir critérios visando maximizar rentabilidade, sem ferir o apetite a riscos;
	03 - Definir critérios para otimizar o nível de solvência dos planos de benefícios;
04 - Definir critérios para a ideal diversificação dos ativos, frente ao perfil dos planos de benefícios;	
05 - Manter atualizada a Política de Investimentos baseada em estudos de ALM e Fronteira eficiente;	
06 - Realizar acompanhamento sistemático do nível de risco das carteiras de investimentos dos planos;	
07 - Acompanhar sistematicamente as premissas adotadas nos estudos com aquelas efetivamente ocorridas;	
08 - Estudar viabilidade de criação de perfis de investimento para o plano CD.	

## Previdência

<b>FINANCEIRA</b>	<b>OBJETIVO 2</b>
	Manter atual e inovadora a gestão dos planos e o processo de concessão e manutenção de benefícios.
	<b>DESCRIÇÃO</b>
	Modernizar a gestão previdenciária, levando a um patamar eficiente e competitivo no que diz respeito a formato e tecnologia. Gerar eficiência nos estudos de modelos de planos adequados ao perfil do público-alvo, com diversificação, racionalização e criação de novos produtos previdenciários. ainda, manter a gestão administrativa sustentável ao longo prazo.
	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (AÇÕES)</b>
	<p>09 - Recadastramento dos assistidos e pensionistas;</p> <p>10 - Realizar estudos de viabilidade visando tornar a FSF entidade multipatrocinada;</p> <p>11 - Realizar estudos de viabilidade de criação de Planos Instituídos;</p> <p>12 - Realizar estudos visando identificar a substituição do fundo coletivo de risco por seguro com mesma finalidade;</p> <p>13 - Concluir a implantação do Portal do Participante (simuladores e interação);</p> <p>14 - Aprimorar o processo de cobrança e arrecadação Previdencial;</p> <p>15 - Customizar os processos de relacionamento;</p> <p>16 - Revisar o prazo de cálculo de cota patrimonial do plano CD;</p> <p>17 - Atualizar e modernizar os Regulamentos dos Planos de Benefício.</p>

## Comunicação

<b>CLIENTE/MERCADO</b>	<b>OBJETIVO 3</b>
	Aprimorar o processo de comunicação e o relacionamento com a patrocinadoras, instituidores e participantes.
	<b>DESCRIÇÃO</b>
	Promover o alcance e aproximação dos clientes, com o estabelecimento de cronograma para realização de apresentações dos regulamentos e resultados dos planos, seja presencial ou por meio de “lives”. Compreender, por meio de pesquisas com participantes e patrocinadoras, suas reais necessidades para aprimoramento dos serviços prestados, considerando suas opiniões.
	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (AÇÕES)</b>
	<p>18 - Elaborar e Implementar, em conjunto com a Patrocinadora, Programa de Educação Previdenciária, Financeira, Tributária e de Qualidade de Vida;</p> <p>19 - Elaborar e implantar programa para adesão de novos participantes;</p> <p>20 - Promover campanhas visando o aumento no nível de contribuição médio;</p> <p>21 - Realizar pesquisa visando identificar o nível de satisfação dos participantes e suas necessidades;</p> <p>22 - Aprimorar relacionamento com patrocinadores e instituidores;</p> <p>23 - Reestruturar a dinâmica de Comunicação Institucional.</p>

## Governança Corporativa

<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	<b>OBJETIVO 4</b>
	Fortalecer a governança corporativa com foco na gestão de riscos e controles internos.
	<b>DESCRIÇÃO</b>
	Elaborar o arcabouço documental necessário ao estabelecimento do manual de governança, de forma a proteger a Fundação por meio da formalização e ampla divulgação de políticas, normas e procedimentos voltados às melhores práticas de gestão de riscos, controles internos e compliance, considerando a simplificação e automatização de processos.
	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (AÇÕES)</b>
	24 - Revisar o Estatuto Social da Fundação São Francisco;
	25 - Definir as políticas, mapear e manualizar processos e documentar procedimentos;
	26 – Implementar medidas de adequação a novas regulamentações (LGPD, Instrução 33/2020, Instrução 34/2020 etc.);
	27 - Definir política de avaliação de risco dos investimentos;
	28 - Intensificar a capacitação dos membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal e toda a equipe gerencial da Fundação;
29 - Implantar o Programa de Integridade;	
30 - Aperfeiçoar a cultura de gestão baseada em riscos;	
31 - Aprimorar as boas práticas em Governança, com a adesão ao Código de Melhores Práticas em Governança e de Investimentos da ABRAPP;	
32 - Implantar Sistema Governança Riscos e Compliance (GRC), com a criação de Matriz de Riscos e Controles;	
33 - Gerir o Planejamento Estratégico;	
34 - Realizar mapeamento e formalização de processos operacionais;	
35 - Reduzir o índice de recorrências dos pontos das auditorias realizadas.	

## Administrativo e gestão de pessoas

<b>APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</b>	<b>OBJETIVO 5</b>
	Desenvolver os colaboradores para os novos desafios e gerir, de forma eficiente, os recursos materiais.
	<b>DESCRIÇÃO</b>
	Focar a gestão de pessoas como ação estratégica no desenvolvimento da Fundação, com treinamento e especialização de colaboradores e corpo gerencial. Automatizar e criar maiores controles sobre normativos internos e contratos com terceiros.
	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (AÇÕES)</b>
	<p>36 - Revisar o Plano de Cargos e Salários – PCS, com estudo de implementação de remuneração variável por metas;</p> <p>37 - Elaborar plano de treinamento e capacitação, com base na gestão por competência;</p> <p>38 - Implementar sistemática de acompanhamento dos contratos com terceiros;</p> <p>39 - Viabilizar assinatura digital para o maior número de documentos possíveis;</p> <p>40 - Adequar os processos internos para viabilização do CNPJ por plano.</p>

## Tecnologia da Informação

<b>APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</b>	<b>OBJETIVO 6</b>
	Intensificar o uso de novas tecnologias nos processos de trabalho da FSF, qualificando os colaboradores neste sentido.
	<b>DESCRIÇÃO</b>
	Promover a transformação cultural e digital, qualificando, intensificando o uso das tecnologias essenciais para o mercado de previdência complementar, e formalizar as ações necessárias a continuidade das operações das áreas de negócio mais sensíveis, após eventuais ocorrências que impossibilitem a operacionalização dessas áreas.
	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (AÇÕES)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>41 - Elaborar Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI);</li> <li>42 - Elaborar norma interna que discipline o uso dos recursos tecnológicos disponibilizados;</li> <li>43 - Implantar o sistema WEB de tesouraria;</li> <li>44 - Modernizar o sistema de telefonia;</li> <li>45 - Criar plano de continuidade de negócios (PCN);</li> <li>46 - Implantação de Sistema de Gestão de Documentos – GED, priorizando a digitalização dos documentos dos participantes ativos e assistidos.</li> </ul>

## 8. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico abaixo, demonstra, de forma resumida, o Planejamento Estratégico da Fundação São Francisco e, na sequência, as ações a serem implementadas, segregadas em forma de projetos para cada tema, por dimensão, para posterior priorização e criação de planos específicos.

### MAPA ESTRATÉGICO FUNDAÇÃO SÃO FRANCISCO

#### Missão

Administrar soluções previdenciárias, com segurança e transparência, de forma a garantir recursos financeiros para pagamento das obrigações contratadas pelos participantes.

#### Visão

Ser uma organização inovadora, reconhecida pelos participantes e patrocinadores, por seu comprometimento com a entrega dos produtos contratados.

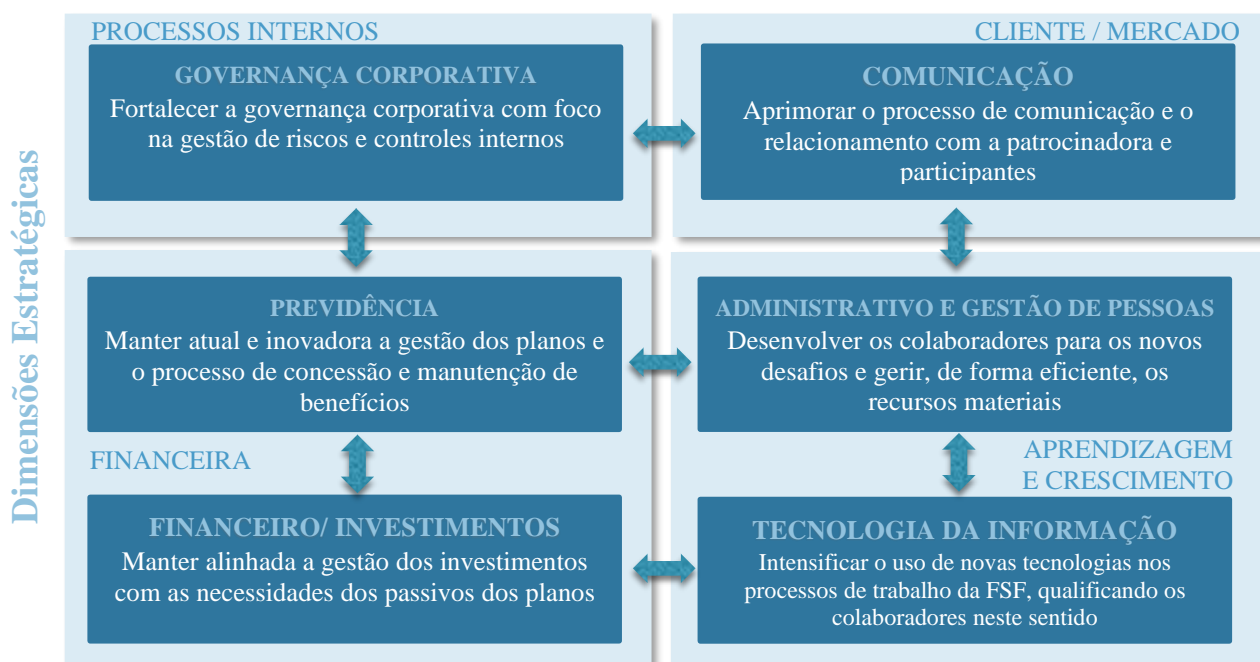


#### Valores

Ética, Comprometimento, Transparência, Credibilidade, Trabalho em equipe, Respeito às pessoas



#### Dimensões/Temas/Objetivos Estratégicos



## 8.1. PROJETOS / PLANOS DE AÇÃO

Uma vez levantadas as 45 iniciativas estratégicas a serem convertidas em ações, ou planos de ação, dentro do horizonte temporal de 2021 a 2023, é necessário se dar prioridades, por nível de relevância, destacando as ações a serem iniciadas já no ano de 2021.

Dessa forma, com a percepção da gestão da **Fundação São Francisco** e o apoio desta Consultoria, foram identificadas 20 ações prioritárias, entre as 46 levantadas, as quais ficaram assim distribuídas em suas dimensões, por temas e objetivos estratégicos.

### 8.1.1. Projeto da Dimensão Financeira:

**8.1.1.1. Tema: Financeiro / Investimentos** – Objetivo: Manter alinhada a gestão dos investimentos com as necessidades dos passivos dos planos.

Foram elencadas 8 (oito) iniciativas estratégicas (de 01 a 08), a serem convertidas em ações, tendo sido priorizadas, para início em 2021, as ações:

01. Promover continuamente o direcionamento dos investimentos baseados nos passivos dos planos;
05. Manter atualizada a Política de Investimentos baseada em estudos de ALM e Fronteira eficiente;
06. Realizar acompanhamento sistemático do nível de risco das carteiras de investimentos dos planos.

**8.1.1.2. Tema: Previdência** – Objetivo: Manter atual e inovadora a gestão dos planos e o processo de concessão e manutenção de benefícios.

Foram elencadas 8 (oito) iniciativas estratégicas (de 09 a 16), a serem convertidas em ações, tendo sido priorizadas, para início em 2021, as ações:

09. Recadastramento dos assistidos e pensionistas;
13. Concluir a implantação do Portal do Participante (simuladores e interação);
16. Revisar o prazo de cálculo de cota patrimonial do plano CD;
17. Atualizar e modernizar os Regulamentos dos Planos de Benefícios.



### **8.1.2. Projeto da Dimensão de Cliente / Mercado:**

**8.1.2.1. Tema: Comunicação** – Objetivo: Aprimorar o processo de comunicação e o relacionamento com a patrocinadoras, instituidores e participantes.

Foram elencadas 7 (sete) iniciativas estratégicas (de 17 a 23), a serem convertidas em ações, tendo sido priorizadas, para início em 2021, as ações:

18. Elaborar e Implementar, em conjunto com a Patrocinadora, Programa de Educação Previdenciária, Financeira, Tributária e de Qualidade de Vida;

### **8.1.3. Projeto da Dimensão de Processos Internos:**

**8.1.3.1. Tema: Governança Corporativa** – Objetivo: Fortalecer a governança corporativa com foco na gestão de riscos e controles internos.

Foram elencadas 12 (doze) iniciativas estratégicas (de 24 a 35), a serem convertidas em ações, tendo sido priorizadas, para início em 2021, as ações:

24. Revisar o Estatuto Social da Fundação São Francisco;
25. Definir as políticas, mapear e manualizar processos e documentar procedimentos;
26. Implementar medidas de adequação a novas regulamentações (LGPD, Instrução 33/2020, Instrução 34/2020 etc.);
27. Definir política de avaliação de risco dos investimentos;
32. Implantar Sistema Governança Riscos e Compliance (GRC), com a criação de Matriz de Riscos e Controles;
33. Gerir o Planejamento Estratégico.

### **8.1.4. Projeto da Dimensão de Aprendizagem e Crescimento:**

**8.1.4.1. Tema: Administrativo e Gestão de Pessoas** – Objetivo: Desenvolver os colaboradores para os novos desafios e gerir, de forma eficiente, os recursos materiais.

Foram elencadas 5 (cinco) iniciativas estratégicas (de 36 a 40), a serem convertidas em ações, tendo sido priorizadas, para início em 2021, as ações:

37. Elaborar plano de treinamento e capacitação, com base na gestão por competência.

**8.1.4.2. Tema: Tecnologia da Informação** – Objetivo: Intensificar o uso de novas tecnologias nos processos de trabalho da FSF, qualificando os colaboradores neste sentido.

Foram elencadas 5 (cinco) iniciativas estratégicas (de 41 a 45), a serem convertidas em ações, tendo sido priorizadas, para início em 2021, as ações:

46. Implantação de Sistema de Gestão de Documentos – GED, priorizando a digitalização dos documentos dos participantes ativos e assistidos.

A numeração das ações não representa uma ordem de prioridade ou importância, mas apenas uma organização e referência por parte da governança da **Fundação São Francisco**. As ações prioritárias iniciais, a serem desenvolvidas a partir de 2021, foram selecionadas considerando ser de maior relevância ou pré-requisito para as ações posteriores, não menos importantes.

É possível que, no desenvolvimento dos trabalhos, novas ações, não identificadas a princípio, sejam necessárias ou que mais de uma ação sejam reunidas em um mesmo plano.

Visando ao apoio nas iniciativas elencadas, encaminhamos em anexo a este material, planilha contendo as ações em forma de projetos no formato 5W2H, para posterior complementação pela **FSF**, que deverá acrescentar as informações, conforme segue:

- What (O quê) - O que precisa ser feito. A ação efetiva a ser realizada (já preenchido);
- Who (Quem) - O responsável pelo cumprimento e pelo acompanhamento da ação. É quem deverá prestar contas do andamento do plano de ação. Mesmo que haja mais de um envolvido, é recomendável que apenas uma pessoa seja responsável;

- When (Quando) - Quando a ação será iniciada e qual o prazo para implantação;
- Where (Onde) - Onde a ação será realizada (gerência, diretoria etc.) e qual sua abrangência;
- Why (Porquê) - Qual a finalidade da ação, o resultado esperado;
- How (Como) – É o detalhamento da ação, o passo a passo e as etapas intermediárias;
- How much (Custo) - Quanto custa a ação. Definição de orçamento para tal e viabilidade da realização.

Para o eficiente desempenho das iniciativas estratégicas, é necessário se gerar indicadores, quantitativos (itens de monitoramento/KRI) e qualitativos (itens de controle/KPI), os quais somente poderão ser detalhados e mensurados após se determinar os recursos humanos e tecnológicos a serem utilizados, tão como as etapas/prazos de desenvolvimento da ação.

## 9. RISCOS ESTRATÉGICOS

Ao longo do desenvolvimento do planejamento estratégico, alguns fatores podem interferir nos objetivos desejados. Esses fatores podem impactar de forma positiva ou negativa no negócio, representando incertezas ou oportunidade, mas é certo que é o que mais gera preocupação na governança das empresas.

A esses fatores, sejam eles positivos ou negativos, chamamos Riscos Estratégicos e, a seguir apresentamos aqueles fatores que podem atrapalhar a gestão do planejamento estratégico da **Fundação São Francisco**.

Para o levantamento dos riscos estratégicos da Fundação, foi tomado como base as fraquezas e ameaças levantadas na matriz SWOT desenvolvida.

### 9.1. RISCOS POR DIMENSÃO E TEMAS

#### **9.1.4. Riscos da Dimensão Financeira:**

##### **9.1.4.1. Tema - Financeiro/Investimentos:**

**Objetivo 1:** Manter alinhada a gestão dos investimentos com as necessidades dos passivos dos planos

**Risco 1** – Impactos negativos por Mudanças Políticas

**Risco 2** – Aquisição de ativos não aderentes aos perfis de investimentos

##### **9.1.4.2. Tema - Previdência:**

**Objetivo 2:** Manter atual e inovadora a gestão dos planos e o processo de concessão e manutenção de benefícios

**Risco 3** – Variações negativas no cenário econômico

**Risco 4** – Desalinhamento entre os objetivos estratégicos, táticos e operacionais

#### **9.1.5. Riscos da Dimensão Cliente / Mercado:**

##### **9.1.5.1. Tema - Comunicação:**

**Objetivo 3:** Aprimorar o processo de comunicação e o relacionamento com a patrocinadoras, instituidores e participantes

**Risco 5** – Ações estratégicas ineficazes frente à nova realidade competitiva

**Risco 6** – Falta de estratégia de comunicação eficiente com clientes e stakeholders

**Risco 7** – Informações incorretamente ou indevidamente divulgadas ao mercado

#### **9.1.6. Riscos da Dimensão de Processos Internos:**

##### **9.1.6.1. Tema - Governança Corporativa:**

**Objetivo 4:** Fortalecer a governança corporativa com foco na gestão de riscos e controles internos

**Risco 8** – Falta de estrutura de governança formal

**Risco 9** – Descumprimento de leis e regulamentações

**Risco 10** – Ocorrência de fraudes

#### **9.1.7. Riscos da Dimensão de Aprendizagem e Crescimento:**

##### **9.1.7.1. Tema - Administrativo e Gestão de Pessoas:**

**Objetivo 5:** Desenvolver os colaboradores para os novos desafios e gerir, de forma eficiente, os recursos materiais

**Risco 11** – Não consolidar a FSF como uma empresa sustentável

**Risco 12** – Possuir Políticas de RH pouco atrativas para os colaboradores

**Risco 13** – Condições tecnológicas e de infraestrutura de trabalho inadequadas

#### 9.1.7.2. Tema - Tecnologia da Informação:

**Objetivo 6:** Intensificar o uso de novas tecnologias nos processos de trabalho da FSF, qualificando os colaboradores neste sentido

**Risco 14** – Indisponibilidade/fragilidades de infraestrutura de tecnologia da informação

**Risco 15** – Falta de um plano de continuidade de negócios / trabalho remoto

Os riscos acima identificados e listados fazem parte de um rol inicial a ser avaliado pela **Fundação São Francisco**, podendo ser complementado ou alterado. Vale ressaltar que a matriz de riscos estratégicos é um instrumento vivo, que requer constante análise e atualização, de forma a estar sempre adequada à realidade de mercado. Deve estar alinhada à matriz de riscos operacionais e aos processos formais da entidade, visto que os projetos estratégicos se desdobram em ações da primeira linha de defesa da operação na cadeia de valor, onde ocorrem os controles.

## 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção de um Planejamento Estratégico implica na formalização das pretensões de uma Entidade. O alcance dos objetivos traçados cabe a todos os atores responsáveis pelas ações da **Fundação São Francisco**.

A implementação do Planejamento Estratégico 2021-2023 evidenciará que a estratégia da Fundação São Francisco está balizada em áreas de atuação, em fazer uso de boas práticas de mercado com foco na governança, em mobilização de pessoas e recursos com os

**JCM**

CONSULTORES

objetivos de potencializar a eficiência, inovação e um ambiente de maior controle que de minimize o impacto operacional e de aumente a visibilidade das ações de investimento.

O Planejamento Estratégico requer constante avaliação e deve ser renovado, desejavelmente, a cada ano, e, caso não seja possível, não mais do que a cada dois anos. Ainda assim, o acompanhamento das ações necessárias deve ser constante, por meio de projetos ou planos de ação, devidamente formalizados, com prazos, etapas e responsáveis definidos.

Dessa forma, a JCM Consultores entrega este Documento, em forma de Relatório de Planejamento Estratégico 2021/2023, à apreciação da Diretoria Executiva da Fundação São Francisco e se coloca à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais os quais se façam necessários.

**JCM**

CONSULTORES

BELO HORIZONTE - MG	BRASÍLIA - DF	JARAGUÁ DO SUL - SC	RIO DE JANEIRO - RJ	SÃO PAULO - SP
Av. Afonso Pena, 2.951 Funcionários CEP 30.130-006 Tel.: +55 (31) 2128-3585 Fax: +55 (31) 2128-3550 bh@jcmb.adv.br	SAS, Quadra 1, Bloco M Ed. Libertas Brasílis, sl 911/912 Asa Sul CEP 70.070-935 Tel.: +55 (61) 3322-8088 Fax: +55 (61) 3322-9702 bsb@jcmb.adv.br	Av. Getúlio Vargas, 827 - 2º and. Centro CEP 89.251-000 Tel.: +55 (47) 3276-1010 Fax: +55 (47) 3276-1010 sc@jcmb.adv.br	Av. Erasmo Braga, 277 - 13º and. Centro CEP 20.020-000 Tel.: +55 (21) 2526-7007 Fax: +55 (21) 2526-7007 rj@jcmb.adv.br	Av. Paulista, 807 - conj. 1822 Bela Vista CEP 01.311-100 Tel.: +55 (11) 3286-0532 Fax: +55 (11) 3262-4261 sp@jcmb.adv.br