

PROJETO DE GRADUAÇÃO

Gerenciamento de processos de perfil de investimento de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar: uma proposta de melhoria para conformidade de operação com um marco regulatório.

Por,

João Vitor Moscaleski Caffarelli

14/0023551

Brasília, 22 de setembro de 2021.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

**FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

PROJETO DE GRADUAÇÃO

Gerenciamento de processos de perfil de investimento de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar: uma proposta de melhoria para conformidade de operação com um marco regulatório.

Por,

João Vitor Moscaleski Caffarelli
14/0023551

Relatório submetido como requisito parcial para
obtenção do grau de Engenheiro de Produção

Banca Examinadora

Prof. Edgard Costa Oliveira - UnB/ EPR
(Orientador)

Prof. Ricardo Matos Chaim - UnB/ FGA

Brasília, 22 de setembro de 2021.

*“A **simplicidade** é o que há de mais difícil no mundo: é o último **resultado da experiência**, a derradeira força do gênio”*

George Sand (1804 - 1876) Escritora Francesa

RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi realizar um estudo de caso único para, através de uma análise de processos, avaliar a gestão de processos de um fundo de pensão sob uma ótica de compliance. A intenção do estudo dessa forma é, por fins acadêmicos, demonstrar a utilização de metodologias de gestão para resolução de problemas num estudo de caso empresarial. A modelagem e arquitetura de processos são princípios básicos de introdução numa operação e, quanto mais complexa, mais se tornam necessárias. A empresa foco do estudo foi a BB Previdência, a qual, a partir da resolução CMN nº 4.661, de 25 de maio de 2018, teve de procurar alternativas de mudança para se adequar perante ao oferecimento de perfis de investimento nos seus planos de benefícios. Tais alternativas foram levadas em consideração a partir de contextos processuais, os quais foram divididos num momento inicial (como se encontrou a empresa prévia ao estudo e frente à necessidade de mudança) e num momento final (pós análise processual de acordo com normativos da resolução), ou seja, contextos “as is” e “to be” segundo a ABPMP (2013). Tal mudança de visão foi possível apenas devido à abordagem analisada a partir da arquitetura dos processos analisados, buscando uma representação abstrata da realidade para que se possam tirar conclusões de necessidade de mudança (BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014).

Palavras-chave: Gestão de Processos. BPM. Fundo de Pensão. Compliance. Análise de Conformidade. Arquitetura de Processos. Processos. Perfil de Investimento.

ABSTRACT

The general objective of this study was to carry out a single case study through a process analysis, and evaluate a pension fund's process management from a compliance perspective. The intention of the study in this way is, for academic purposes, to demonstrate the use of management methodologies to solve problems in a business case study. Process modeling and architecture are basic principles of introduction into an operation and the more complex the more necessary it is. The company focused on the study was BB Previdência, which, as of CMN Resolution No. 4,661, of May 25, 2018, had to look for change alternatives to adapt to the offering of investment profiles in its benefit plans. These alternatives were taken into account from procedural contexts, which were divided at an initial moment (how the company was found prior to the study and faced with the need for change) and at a final moment (post procedural analysis in accordance with resolution regulations), that is, “as is” and “to be” contexts according to ABPMP (2013). Such a change of vision was only possible due to the approach analyzed from the architecture of processes, seeking an abstract representation of reality so that the need for change can be considered (BALDAM, VALLE and ROZENFELD, 2014).

Keywords: Management Process. BPM Pension fund. Compliance. Compliance Analysis. Process Architecture. Investors Risk Tolerance.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa	11
1.2. Descrição do Problema	11
1.3 Objetivos	12
1.4 Metodologia do Trabalho	14
1.4.1 Entrevistas Abertas	14
1.4.2 Análise Documental de Conformidade	14
1.4.3 Modelagem “To be”	14
1.5 Estrutura do Trabalho	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 Gestão dos processos de negócio - BPM	16
2.1.1 Tipos de processo de negócio	19
2.1.2 Modelagem de processos de negócio	20
2.1.3 Mensuração dos processos de negócio	23
2.2 Abordagem sobre Compliance	24
2.3 Previdência complementar e perfil de investimento	27
3 MODELAGEM DOS PROCESSOS DE INSCRIÇÃO/MIGRAÇÃO DE PERFIL DE INVESTIMENTO “AS IS”	29
3.1 Priorização de Processos da Empresa	29
3.2 Modelagem do processo	32
4 ANÁLISE DE COMPLIANCE DOS PROCESSOS DE INSCRIÇÃO/MIGRAÇÃO DE PERFIL DE INVESTIMENTO	36
5 MODELAGEM DOS PROCESSOS DE INSCRIÇÃO/MIGRAÇÃO DE PERFIL DE INVESTIMENTO “TO BE”	39
6 CONCLUSÃO	42
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	44
APÊNDICES	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Inclusão da dimensão de processos na estrutura funcional	16
Figura 2 - Orquestração de atividades ao longo de funções de negócio	17
Figura 3 - Ciclo de Vida BPM CBOK	18
Figura 4 - Exemplo de representação simples de fluxo em BPMN	20
Figura 5 - Exemplo de representação com diferentes atores em BPMN	21
Figura 6 - Exemplo de um quadro SIPOC	23
Figura 7 - Cadeia de Valor BB Previdência	31
Figura 8 - Processo Alteração/Inscrição de Perfil de Investimento “As is”	34
Figura 9 - Processo Inscrição Participante “To be”	39
Figura 10 - Processo Migração de Perfil de Investimento “To be”	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Notações de Modelagem de Processos

22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela de Aderência/Requisitos de compliance

38

1. INTRODUÇÃO

O contexto de gestão das empresas vem mudando com o avanço da tecnologia, e, para encontrar o melhor meio de se adaptar, torna-se cada vez mais necessária uma abordagem a partir de processos. Especialmente no meio da Previdência, em que a natureza da operação é de extrema especificidade, buscam-se novos meios que possam otimizar o dia a dia das entidades e de seus colaboradores. Processos são verdadeiros agentes capazes de desdobrar a estratégia da empresa numa língua compreensível para o colaborador, principalmente quando esse nível de operação se encontra num contexto de dificuldade.

Além de facilitar o desdobramento dos grandes objetivos da empresa, os processos também tornam os problemas mais fáceis de serem localizados. Dentre esses problemas existem os mais diversos, mas um tipo específico de grande importância é o de conformidade legal. O meio de Previdência no país vem passando por diversas mudanças nos últimos anos, e as empresas envolvidas nesse contexto devem se esforçar para realizarem as respectivas mudanças internas para que possam continuar em operação. Num ambiente de alta complexidade operacional, é ainda mais difícil conseguir esse tipo de adaptação. Muitas vezes as empresas nem mesmo sabem que estão em desconformidade em algum aspecto, justamente por não terem mapeadas as atividades da sua operação de ponta a ponta.

Portanto, é de extrema importância que as empresas, com o avanço do meio digital e seus marcos regulatórios, encontrem maneiras de se adaptarem. O mapeamento das atividades e uma gestão através de processos tornam-se imprescindíveis para evitar problemas, sejam num contexto operacional ou estratégico, mas principalmente envolvendo termos legais. Assim, este projeto busca utilizar de ferramentas processuais para facilitar a operação de um Fundo de Pensão, entendendo seu contexto inicial, analisando suas necessidades de conformidade legal e sugerindo melhorias para que a adaptação seja facilitada.

1.1 Justificativa

A intenção do estudo é, por fins acadêmicos, demonstrar a utilização de metodologias de gestão para resolução de problemas num estudo de caso empresarial. A modelagem e arquitetura de processos são princípios básicos de introdução numa operação e, quanto mais complexa, mais se tornam necessárias. Ainda sim, demonstrando tamanha necessidade não apenas em aprimoramento e redesenho para performance de empresas, como comumente utilizada, mas num contexto de relevância em conformidade legal.

A empresa em questão a ser analisada é a BB Previdência – Fundo de Pensão Banco do Brasil, a qual é uma EFPC (Entidade Fechada de Previdência Complementar) e é supervisionada pela PREVIC (Superintendência Nacional de Previdência Complementar), órgão responsável pela resolução CMN nº 4.661, de 25 de maio de 2018, a qual será base de estudo deste projeto, uma vez que, a partir de uma análise processual, será definido um contexto futuro e ideal para que a empresa em questão se mantenha em conformidade.

A abertura da empresa se tornou possível pelo autor ter sido colaborador na operação durante o ano de 2018, em que foram realizados diversos trabalhos na linha de processos, envolvendo a construção de um “Escritório de Processos”. Dada essa confiança, aproveita-se a oportunidade de tamanha riqueza em operação da empresa para aprofundar conhecimentos analíticos, interpessoais e pessoais do autor no desafio de encarar um processo crítico da empresa e transformá-lo de forma a buscar otimização e conformidade. Numa mesma contrapartida de benefícios, a empresa em questão observou, nessa relação, uma oportunidade de realizar uma análise de melhoria num processo delicado previamente observado com uma necessidade de intervenção.

1.2 Descrição do Problema

A BB Previdência – Fundo de Pensão Banco do Brasil atua como fundo de pensão multipatrocinado, situação em que diversos planos de benefícios de diferentes empresas – denominadas patrocinadoras – são administrados em conjunto, utilizando

uma única infra-estrutura, sem que haja vínculo ou responsabilidade entre eles. Tal estrutura requer uma maturidade alta de serviço e tecnologia, uma vez que engloba diversos tipos de plano (quase que um plano por patrocinadora), sendo cada um desses com as suas regras específicas de contribuição e natureza.

A empresa tem como finalidade complementar a aposentadoria e conceder outros benefícios de natureza previdenciária aos funcionários das patrocinadoras que confiam na gestão da BB Previdência, levando à melhoria da qualidade de vida dos funcionários e seus familiares, portanto é uma missão desafiadora que requer o máximo de qualidade possível na operação, sem abrir mão para falhas. Os segmentos-alvo da BB Previdência são empresas públicas e privadas, sociedades de economia mista e associações de classe (sindicatos, entidades de classe e outros), então abarcam uma variedade grande de serviços, uma vez que diferenciam os tipos de plano, o que aumenta a complexidade da operação.

Dessa forma, a empresa, no contexto inicial do projeto, apresentava uma maturidade de processos relativamente baixa. A complexidade das atividades exercidas por cada área é relativamente alta, fazendo com que cada área se isolasse com as suas respectivas tarefas e assim tornando a comunicação da empresa algo desafiador num contexto diário. Não somente dificuldade de comunicação entre áreas, mas também no desdobramento dos objetivos estratégicos, uma vez que os colaboradores não entendiam muito o contexto operacional da empresa, já que olhavam apenas para os seus respectivos horizontes.

O problema em questão aborda todos esses pontos de dificuldade, mas num contexto de conformidade legal. A empresa conduz uma série de projetos internos para tratar da adaptação da operação a partir de normativos e leis regidas pelo órgão regulador. Um desses projetos é o que será analisado neste documento: a regulação de planos de previdência que dispõe de perfis de investimento. É um problema relativamente complexo, uma vez que sua operacionalização passa por diversas áreas dentro da empresa e, num contexto em que existe uma alienação de atividades, o desafio se torna maior. Assim, este trabalho irá buscar entender o contexto em que a empresa se encontra referente a essa pauta, analisar as necessidades do normativo e propor uma sugestão de melhoria.

1.3 Objetivos

Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é realizar o gerenciamento dos processos da empresa BB Previdência a partir dos perfis de investimento estabelecidos pela PREVIC por meio de um estudo de caso único.

Objetivos Específicos

1. Modelar os processos “*as is*” referentes aos perfis de investimento, sendo eles “Ingresso no Plano de Benefícios” e “Migração de Perfil de Investimento” por participante, dentro de uma arquitetura.
 - a. O processo “Ingresso no Plano de Benefícios” aborda a modalidade de perfil de investimento por ser o primeiro contato do participante com o plano, ou seja, é o momento em que ele escolherá qual modalidade gostaria de alocar seus investimentos. Dessa forma, é um ponto crítico de contato com a nova resolução da PREVIC.
 - b. O processo “Migração de Perfil de Investimento” acontece quando o participante já está inscrito no Plano de Benefícios, porém gostaria de trocar a modalidade escolhida no momento de inscrição ou num momento de migração prévio, sendo também um ponto crítico abordado pela resolução.
2. Realizar uma análise de compliance a partir do contexto em que a entidade se envolve com perfis de investimento e de acordo com o processo “*as is*” mapeado no objetivo específico 1, definindo o que está e o que não está de acordo com o normativo.
3. Desenhar o processo “*to be*” em que as mudanças normatizadas sejam implementadas e a empresa se encontre numa situação de conformidade.

1.4 Metodologia do Trabalho

A metodologia adotada nesta pesquisa é o estudo de caso qualitativo. Trata-se de uma unidade que analisa profundamente um caso de acordo com perguntas tais como “como” e “por quê”. Possui enfoque amplamente explanatório e descritivo, utilizando-se principalmente de observações e entrevistas para a construção do caso.

1.4.1 Entrevistas Abertas

Serão utilizadas entrevistas de roteiro aberto para definição e desenho dos processos “as is” realizadas com os respectivos atores, os quais seriam denominados como os donos de cada processo. Por meio dessas entrevistas, serão levantadas as informações necessárias para transcrever cada processo para a linguagem bpmn através da ferramenta “Bizagi”. Dentro das entrevistas abertas também está inclusa a reunião de validação do modelo elaborado com os respectivos donos do processo citados acima.

De acordo com os processos “Ingresso no Plano de Benefícios” e “Migração de Perfil de Investimento”, foram abordados para realização de entrevista os funcionários responsáveis de cada área pela qual tais processos passavam. Dessa forma, foram entrevistados: funcionários responsáveis da GEPAD (Gerência de Pessoas e Administração), GESEG (Gerência de Seguridade), GEINV (Gerência de Investimentos), GECET (Gerência de Tesouraria) e GETEC (Gerência de Tecnologia).

1.4.2 Análise Documental de Conformidade

A análise documental consiste num estudo detalhado a respeito da resolução CMN nº 4.661 da PREVIC, já elaborando uma relação sobre o que está condizente e o que precisa ser alterado para garantir conformidade na operação da empresa.

1.4.3 Modelagem “To be”

Uma vez que levantados os processos “as is” e analisados quais pontos devem ser alterados na operação para garantia de conformidade, a modelagem “to be”

consiste na elaboração dos processos finais, ou seja, retratando como seria o modelo ideal da empresa frente a vigência da nova resolução.

1.5 Estrutura do Trabalho

A primeira parte é a Introdução que contempla a justificativa e a descrição do problema, bem como os objetivos gerais e específicos. Além disso, também é resumida a metodologia de estudo seguido pela breve explicação da estrutura do trabalho a que este se refere.

A segunda é o Referencial Teórico que contém a explicação de todos os conceitos relacionados ao tema em questão. Nesta seção, são definidos os conceitos com base em trabalhos passados na mesma área do conhecimento.

A terceira é a Aplicação Metodológica que detalha qual foi o passo a passo utilizado para desenvolver a análise em questão e o Estudo de Caso que descreve qual o cenário analisado e quais as informações disponíveis para construção da análise.

A quarta e a quinta seção tratam das análises realizadas e seus respectivos resultados, em que serão apresentadas as verificações para os objetivos específicos apresentados e suas descrições.

A sexta seção contará com a Conclusão e sugestões para trabalhos futuros.

Por fim, a última seção trará todo referencial bibliográfico utilizado no trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

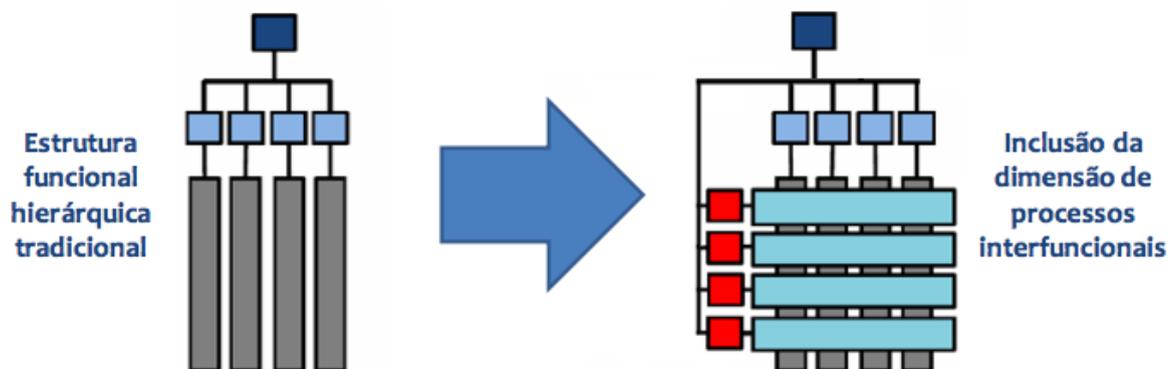
Este capítulo relaciona temas significativos para a fundamentação do estudo deste trabalho. A revisão busca entender o que já foi adquirido de conhecimento científico relacionado ao estudo a ser realizado e, ao elaborá-lo, garantir que o trabalho siga os padrões científicos.

2.1 Gestão dos processos de negócio– BPM

Uma vez que todas as organizações têm como objetivo a entrega de um produto ou serviço ao seu cliente, analisa-se que caminho percorrem até chegar em tal. Tudo isso é advindo de um sequenciamento de atividades as quais devem acontecer de maneira encadeada e cíclica. Para essas atividades e tarefas interligadas, dá-se o nome de processo (GONÇALVES, 2000; WESKE, 2007).

Organizações vêm buscando cada vez mais melhorias internas para garantir sua qualidade, trazendo então uma nova perspectiva de análise do negócio. Tal perspectiva traz uma abordagem funcional (Figura 1), a qual busca conduzir suas atividades através de um gerenciamento de processos e suas respectivas funções atreladas. Entre os diversos benefícios que são obtidos dessa nova forma de enxergar a operação, a visão holística/sistêmica trata-se como uma das mais importantes.

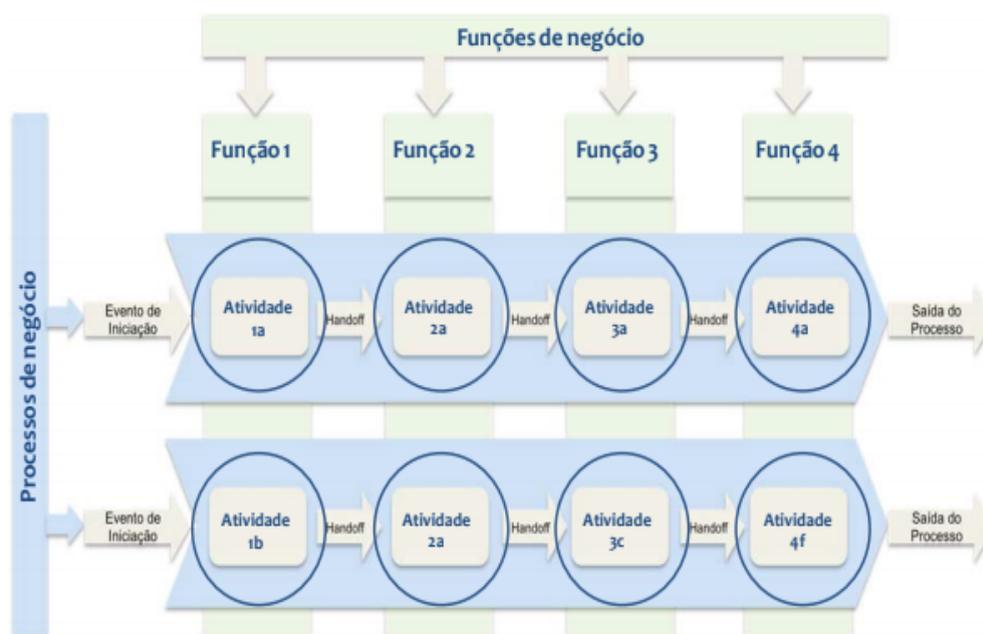
Figura 1: Inclusão da dimensão de processos na estrutura funcional



Fonte: CBOK (2013)

De acordo com Pavani Júnior e Scucuglia (2011), nota-se que a relevância a qual o BPM vem adquirindo é recente. Tal visão proporcionada pela implementação de tal método (Figura 2), ou seja, organizar a operação através de processos, traz um gerenciamento focado significativamente em resultados. Um fator de extrema importância é também a flexibilidade de implementação de tal prática para qualquer tipo de setor do mercado.

Figura 2: Orquestração de atividades ao longo de funções de negócio



Fonte: ABPMP CBOK (2013)

Segundo Cruz (2008), os trabalhos que envolvem processos de negócio devem buscar sempre uma metodologia. O BPM é um tema que se aplica a todo o ciclo dos processos, desde seu planejamento e desenho até a execução, colhendo resultados em monitoramento e aplicação novamente. Como trata-se de um modelo de gestão de melhoria contínua, ou seja, a cada ciclo busca-se novo aprendizado, necessita-se um grande alinhamento com objetivos estratégicos da organização, por cruzar os diferentes departamentos, áreas e unidades de negócio de toda uma operação. O

presente trabalho busca utilizar de tal intercomunicação departamental e sistêmica para analisar um específico problema. Portanto, utilizar o Business Process Management significa entender o negócio e enxergar os processos da organização (PIZZA, 2012).

Portanto, a implementação do BPM numa organização trata-se de um grande ciclo (Figura 3). Desde a contemplação da estratégia é necessário ter uma atenção significativa com os processos, já que eles serão os responsáveis pelo seu desdobramento. Assim como a sua concepção, sua modelagem e implementação possuem também extrema importância, pois irão definir o quão alinhada com a estratégia está a operação. Dessa forma, mesmo que possuam erros ou resultados inesperados, o ciclo permite que, após completar o monitoramento e controle do que foi implementado, novas concepções possam ser desenhadas e redesenhadas para novamente serem implementadas e darem prosseguimento ao ciclo. Trata-se de uma grande melhoria contínua.

Figura 3: Ciclo de Vida BPM CBOK



Fonte: ABPMP CBOK (2013)

2.1.1 Tipos de processo de negócio

Analisando a constituição dos processos em si, pode-se falar que são formados por diversas atividades as quais, por sua vez, são constituídas por tarefas. Porém, se a análise for feita por um nível mais amplo, podem ser classificados de diversas formas dependendo de suas características, justamente para facilitar o modo pelo qual serão geridos. De acordo com Toledo *et al.* (2014) os processos podem ser classificados em:

Primários ou chaves: também conhecidos como finalísticos, dependendo da nomenclatura, são os processos ligados diretamente ao negócio que a empresa tem como forma de entregar valor aos seus clientes. Por isso, também podem ser chamados de processos de negócio

Suporte ou apoio: são os processos que, de suas respectivas formas, garantem a existência dos processos primários. São diretamente relacionados à administração dos recursos. Também são chamados de processos organizacionais.

Gerenciais: são processos em níveis de gerência, mais voltados para ações de monitoramento dos demais processos, principalmente por nível tático e estratégico.

Analisando agora de acordo com o nível de complexidade no qual estão inseridos, os processos podem ser classificados também de outras formas. Macroprocessos são localizados na visão mais ampla dos processos da organização, muitas vezes abarcando todos os processos de negócio. Os processos também apresentam variedade no seu grau de complexidade em relação a atividades, podendo serem desdobrados em outros processos. Dessa forma, são divididos então em subprocessos, os quais terão objetivos ainda mais específicos dentro do macroprocesso.

Segundo Toledo *et al.* (2014) a hierarquização e classificação dos processos auxilia a compreensão e a execução de seus respectivos gerenciamentos independente do nível no qual estão localizados. Tal abordagem facilita o papel de gestor ao enquadrar os processos de acordo com seus limites e suas funções numa determinada estrutura organizacional.

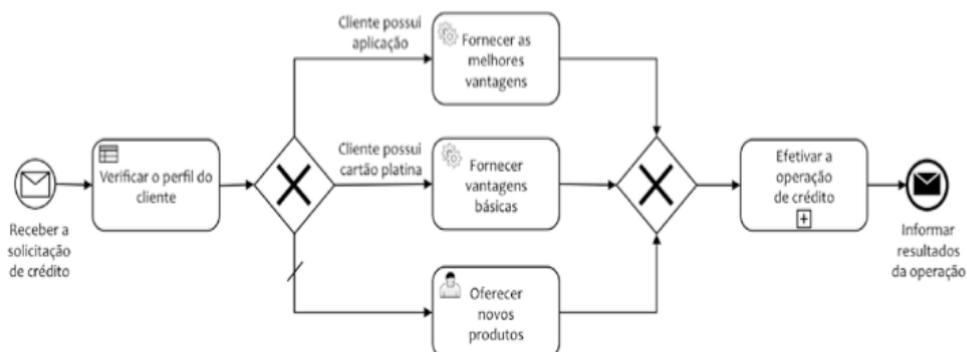
2.1.2 Modelagem de processos de negócio

Para entender o funcionamento da modelagem de processos é fundamental ter a noção do conceito do mapeamento em si. Mapeamento (ou modelagem) de processos de negócio é a atividade que busca criar uma representação (com maior ou menor grau de formalidade) abstrata da realidade, num dado contexto (BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014).

O propósito da modelagem é portanto elaborar uma representação do processo de maneira coesa e assertiva sobre seu funcionamento (Figura 4). Por este motivo, o nível de detalhamento e o tipo específico de modelo têm como base o que é esperado da iniciativa de modelagem. Um diagrama simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros. (ABPMN, 2013)

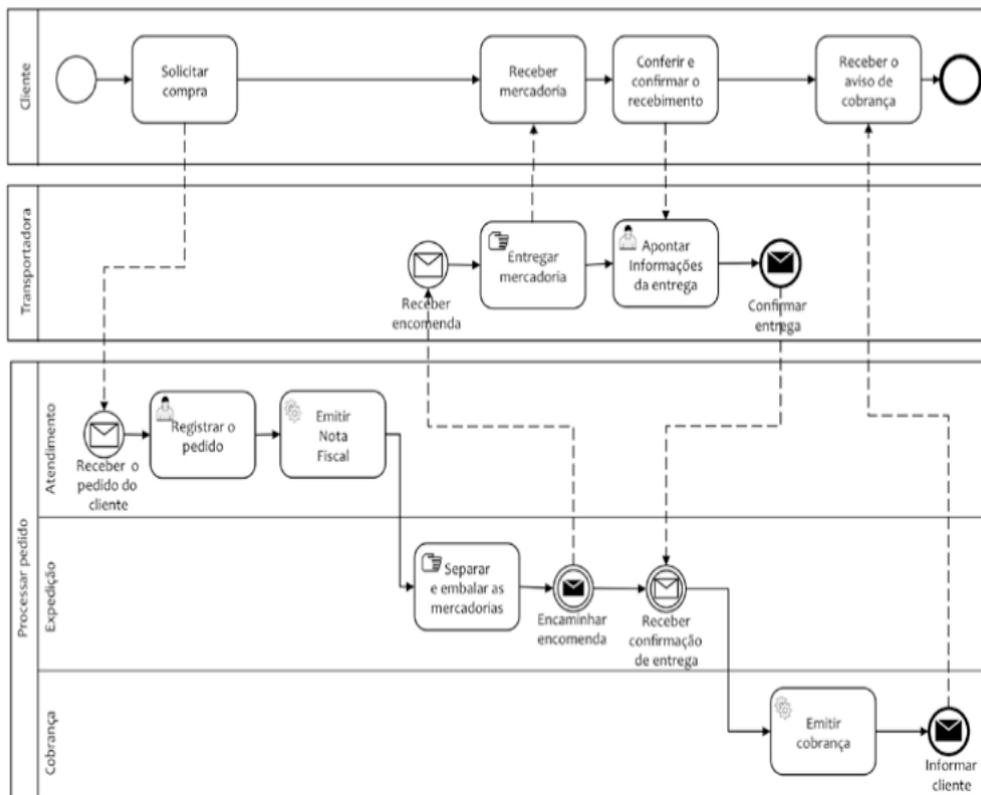
Dessa forma, a modelagem torna-se uma representação gráfica de processos de negócio existentes ou propostos. De acordo com a ABPMP (2013, p.72), “um modelo de processos de negócio completo normalmente representará diversas perspectivas, servindo a diferentes propósitos”. Assim, ao realizar uma modelagem, necessitam-se de ícones, atividades representadas, eventos, decisões e condições para a continuidade do processo, assim como outros elementos inerentes à representação, tal como seus diferentes atores inclusos (Figura 5).

Figura 4: Exemplo de representação simples de fluxo em BPMN



Fonte: ABPMP CBOK (2013)

Figura 5: Exemplo de representação com diferentes atores em BPMN



Fonte: ABPMP CBOK (2013)

É importante ressaltar a diferença de realizar a modelagem de um processo durante sua concepção estratégica e durante a análise de uma empresa com uma operação já consolidada. Segundo a ABPMP (2013) define-se como “as is” aquela processo abordado em sua forma original, ou seja, sem juízo crítico a respeito de seu desempenho, e define-se como “to be” aquele processo que é contemplado na sua forma que deveria ser, ou seja, imaginando num cenário ideal, seja num momento de correção e melhorias de um “as is”, seja na concepção estratégica de um novo processo.

Para representar o mesmo processo, pode-se utilizar diferentes tipos de notações (Quadro 1), ou seja, linguagens com diferentes características de modelagem. A notação, segundo a ABPMP (2013), é um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado destes símbolos. Há uma quantidade

significativa de notações para representação dos processos de negócios (BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014). Dentre as diversas notações existentes, a que mais se destaca é a notação BPMN, uma vez que garante simplicidade em sua construção e entendimento amigável na sua leitura.

Quadro 1: Notações de Modelagem de Processos

Notação	Descrição
BPMN (<i>Business Process Model and Notation</i>)	Padrão criado pelo <i>Object Management Group</i> (OMG), útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes
Fluxograma	Originalmente aprovado como um padrão ANSI (<i>American National Standards Institute</i>), inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita entendimento rápido do fluxo de um processo
EPC (<i>Event-driven Process Chain</i>)	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS (<i>Architecture of Integrated Information Systems</i>), considera eventos como "gatilhos para" ou "resultados de" uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos
UML (<i>Unified Modeling Language</i>)	Mantido pelo OMG, consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação
IDEF (<i>Integrated Definition Language</i>)	Padrão da <i>Federal Information Processing Standard</i> dos Estados Unidos (EUA) que destaca entradas, saídas, mecanismos, controles de processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; ponto de partida para uma visão corporativa da organização
<i>Value Stream Mapping</i>	Do <i>lean manufacturing</i> , consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usados para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo

Fonte: ABPMP CBOK (2013)

Segundo Tachizawa e Scaico (1997), já que os processos possuem propósito, é necessário portanto que possuam estrutura e padrão, pois apenas dessa forma será possível realizar análises referentes aos seus respectivos rendimentos e objetivos. Dessa forma, independente da organização em questão, será possível realizar uma leitura crítica de processo, já que a mesma linguagem está sendo utilizada. Tais autores ainda ponderam que sem padronização não é possível realizar o gerenciamento dos processos de negócio, realçando então o entendimento e a utilização da correta notação em questão.

2.1.3 Mensuração dos processos de negócio

Porém, mesmo com as modelagens em mãos, não garante-se a análise qualificada do estado atual da operação na qual se encontram. Segundo Gonçalves (2000b), modelagens não são suficientes para analisar processos de negócio. Mesmo sendo completamente condizentes com o que acontece na realidade, o senso crítico vem da observação de conclusões mensuráveis a partir de tais processos, ou seja, nota-se apenas a efetividade de tais atividades a partir de suas respectivas avaliações.

Dessa forma, para cada processo modelado pode-se elaborar um diagrama SIPOC (Figura 6), em que se encontram os principais elementos dessa representação, ou seja, como um grande resumo, definem se: fornecedores (suppliers), entradas (inputs), o processo (process), saídas (outputs) e clientes (customers). Assim, com tal nível de profundidade na observação, pode-se começar a avaliar melhor a construção de indicadores os quais possam mensurar a efetividade do processo, uma vez que tudo que é estratégico está pré-definido.

Figura 6: Exemplo de um quadro SIPOC

<i>Supplier</i>	<i>Input</i>	<i>Process</i>	<i>Output</i>	<i>Customer</i>
Setor de coleta Setor de triagem	Material coletado na rua e doações Mão de obra	Triagem	Material separado	Setor de pesagem
Setor de triagem Setor de pesagem	Material separado Mão de obra Balança	Pesagem	Material pesado	Setor de prensagem e enfardamento
Setor de pesagem Setor de prensagem	Material pesado Mão de obra Prensa	Prensamento e enfardamento	Material enfardado	Setor de expedição
Setor de prensagem e enfardamento Setor de expedição	Material enfardado Mão de obra Caminhão	Expedição	Material enfardado no caminhão	Cliente final

Fonte: CBOK (2013)

A função dos indicadores é representar informações processuais em métricas claras e objetivas, para que dessa forma possam transmitir informações significativas e relevantes dos processos em questão (PAVANI JUNIOR e SCUCUGLIA, 2011). Indicadores são os pontos-chave em tomadas de decisão estratégicas, uma vez que são grandes resumos (ao não se ater apenas na modelagem) dos pontos mais importantes de cada operação. Assim, é necessário ter uma leitura clara sobre o que deve ser mensurado, para que a análise seja coerente e útil para os avaliadores. Fórmula de medição, unidade de medida, ponderação relativa, responsável pelo indicador, metas, todas essas são informações relevantes para realizar o trabalho com indicadores de processo.

2.2 Abordagem sobre Compliance

Ao analisar um determinado contexto, seja ele econômico, político ou social, deve-se analisar sempre que estão sob a ação de constantes mudanças. De acordo com tais mudanças, problemas intrínsecos ao desenvolvimento, sejam fraudados ou causados pela falha de adaptação, nota-se a necessidade de conformidade. Assim, a necessidade de prevenção e regulação tornou-se necessária na atualidade principalmente dando foco no contexto econômico, que seria justamente o compliance.

De acordo com COLARES (2014), a palavra compliance vem do verbo em inglês “to comply”, em que sua tradução reflete em cumprir, exercer, desempenhar. A maneira mais coerente de se traduzir o termo compliance seria agir em conformidade, ou seja, agir de acordo com os limites impostos pela lei, seja qual for a situação ou segmento. Trata-se de enquadrar a atuação das organizações na lei, evitando a prática de atos lesivos à Administração Pública e assim possa se buscar um mercado cada vez mais íntegro, sempre de acordo com as mudanças causadas pela sua própria evolução.

Determina-se o termo como: um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais que, uma vez determinados e implementados, será o norte de orientação do comportamento da instituição no mercado em que possui atuação, bem

como seus funcionários irão receber essas mudanças implantadas; um instrumento que possui a capacidade de controlar possíveis riscos sejam legal ou de imagem, os chamados 'riscos de compliance', a que as organizações estão sujeitas no curso de suas atividades. (CANDELORO, DE RIZZO E PINHO, 2012)

De acordo com a autora Blok (2017), a conformidade está além das regulamentações legais, não sendo suficiente ater-se ao o que está na lei, a honestidade e transparência da empresa fazem parte do universo do instrumento de compliance. Ou seja, tal definição estaria atrelada aos valores pelos quais a empresa realiza seu negócio, sendo integridade, ética e honestidade a base para qualquer que seja a organização.

De acordo com o autor Magalhães (2016), o compliance pode ser definido como um mecanismo moderno que traduz regulamentos internos nas empresas com base na ética empresarial, seja na operação ou seja com os clientes. Na maior parte das vezes tal conexão de implementação está conectada com empresas que possuem poder público.

O objetivo do compliance é pautar o ritmo da corporação para que se possa evitar exposição para qualquer tipo de risco, o que denota criar um ambiente mais ético, evitando, novamente, a prática de atos lesivos à Administração Pública. Assim, define-se qual será a conduta de cada funcionário, determinando qual será o padrão aceitável para que a operação possa seguir de acordo com as conformidades da lei.

Cada organização possui as suas especificidades e particularidades dentro da sua natureza, complexidade e porte. Assim, analisa-se o conceito de conformidade de uma forma mais ampla, uma vez que pode envolver a empresa em qualquer nível de trabalho, desde cargos gerenciais estratégicos até os mais operacionais. Dito isso, nota-se que muitas vezes a desconformidade pode se encontrar nas mais específicas falhas, tornando ainda mais importante a análise empresarial, ao ser capaz de esmiuçar cada detalhe da operação para que possa ser analisado. Os contextos nos quais podem ser implementados programas de conformidade são diversos, alguns exemplos são: tributário, trabalhista, ambiental, bancário dentre outros que estão inseridos no mercado financeiro, (BLOK, 2017).

Ainda de acordo com Blok (2017), a importância do compliance no cenário Brasileiro é recente, se deu há menos de uma década e o foco principal são as instituições bancárias nas áreas voltadas à crises institucionais. No cenário brasileiro a função principal do compliance é de “ [...] integrar as atividades do compliance com as boas práticas de governança corporativa e de gestão de riscos[...]”.

Dessa forma, compreende-se que a atuação dos mecanismos de conformidade possui suas restrições além de simples códigos e regimentos, mas pautar a operação de organizações, seja qual forem seus tamanhos, na conformidade proposta pela lei. A lei também vai se desenvolvendo de acordo com a evolução seja qual for o setor, mas principalmente de mercado. Cabem portanto às corporações terem o trabalho processual de se manterem de acordo com o que é proposto, periodicamente estipulando revisões e mudanças para ter como objetivo o enquadramento ideal, evitando corrupção, fraudes ou qualquer tipo de problema que possa estar atrelado ao não seguimento do proposto.

De acordo com Gomes, Beltrame e Carvalho (2015):

Os chamados programas de compliance compreendem os esforços e mecanismos, envolvendo pessoas, processos e sistemas, adotados pelas sociedades empresárias para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis a seus negócios, e à criação de uma cultura empresarial de conduta ética e integridade. Muitos ainda acreditam que o compliance seja novidade, recentemente importada dos Estados Unidos da América, mas não é exatamente o caso: já existiam nas empresas brasileiras diversas atividades relacionadas ao compliance, em especial naquelas que atuam em ramos mais regulamentados e sujeitos ao controle de agências ou órgãos reguladores. Muitas organizações brasileiras já adotam, há décadas, medidas para assegurar o cumprimento das normas e regulamentos que lhes são aplicáveis em função de sua área de atuação. São exemplos claros dessa realidade as companhias abertas (CVM), instituições financeiras (BACEN), as seguradoras (SUSEP), as empresas dos setores de telecomunicações (ANATEL), energia (ANEEL), transportes (ANTT), farmacêutico e alimentos (ANVISA), dentre muitas outras.

Assim, compliance pode ser encarado como uma necessidade de adquirir a conformidade. Seja de onde for a demanda de tal conformidade, existe a necessidade de, caso seja um contexto ainda não alcançado, se adaptar de acordo com as regras estipuladas.

2.3 Previdência complementar e perfil de investimento

Muito tem se buscado entender sobre Regime de Previdência Complementar (RPC), uma vez que, no Brasil, tem sido um assunto tão importante falar sobre aposentadoria. Trata-se de uma adesão facultativa e desvinculada da previdência pública (Regime Geral de Previdência Social - RGPS ou Regime Próprio de Previdência Social - RPPS), uma vez que busca complementar tal regime, por opção do participante. No RPC, o benefício de aposentadoria será pago de acordo com as reservas acumuladas individualmente pelo participante no decorrer dos seus anos de contribuição, ou seja, o que o trabalhador contribuiu ao longo de sua vida profissional formará um saldo que será mantido rentável por um Entidade de Previdência Complementar e, quando chegar no período de aposentadoria, tal participante receberá o benefício da maneira que desejar, o que também é denominado como Regime de Capitalização.

Existem dois tipos de segmentos no RPC: o de Entidades Abertas de Previdência Complementar (EAPC) e o de Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC). Cada segmento possui suas características, sendo fiscalizados por órgãos de governo específicos, sendo o aberto pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e o fechado pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC). O aberto caracteriza-se pelas entidades, bancos ou seguradoras as quais possuem fins lucrativos e que oferecem planos comercializados para quaisquer consumidores pessoas físicas ou para funcionários de empresas que contratem esse tipo de serviço. A fechada caracteriza-se por entidades que não possuem fins lucrativos, e que são contratadas por empresas (patrocinadoras) para administrar e gerir planos de previdência privada para seus funcionários (participantes), ou por pessoas jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial (instituidores).

Para indicar a tolerância de risco pela qual um investidor está apto a aceitar, existem os chamados perfis de investimento. Tal classificação é uma exigência da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), responsável por regulamentar todo o universo de investimentos, aplicações financeiras, instituições envolvidas e a bolsa de valores.

Dessa forma, a grande maioria das instituições financeiras as quais oferecem produtos de investimento, realizam com os consumidores dos seus produtos testes de aptidão com risco de investimento para avaliarem seus perfis. Normalmente, tal avaliação funciona com questionários online, também chamados de Análise de Perfil de Investidor (API). Importante ressaltar que tal perfil não é considerado imutável, uma vez que, com o decorrer do tempo, tais análises são realizadas novamente para verificar se a aptidão de risco do participante mudou.

A Anbima (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais) define que existem três grandes tipos de perfil do investidor: conservador, moderado e arrojado ou agressivo. Esses são os três principais perfis com que trabalham as instituições financeiras. Cada um deles irá se distinguir de acordo com tipos de investimento relacionados ao seu risco/retorno, ou seja, quanto mais seguros os investimentos, mais conservador é o investidor, uma vez que, quanto mais arriscados são os investimentos, mais arrojado ou agressivo é o investidor.

3. MODELAGEM DOS PROCESSOS DE INSCRIÇÃO/MIGRAÇÃO DE PERFIL DE INVESTIMENTO “AS IS”

Sendo um fundo de pensão multipatrocinado, a empresa dispõe de uma variedade de planos de benefícios para suas respectivas patrocinadoras e, entre tais planos, existem os que dispõem da modalidade de Perfil de Investimento. Para os planos com tal modalidade, o participante pode, ao ingressar no plano, decidir se faz parte do perfil conservador, moderado ou agressivo. Tais perfis variam de acordo com o risco em que o participante está disposto a aceitar, uma vez que influenciarão diretamente nas proporções de renda fixa e renda variável de sua reserva investida.

A PREVIC, vinculada ao Ministério da Economia, é o órgão responsável por fiscalizar e supervisionar as entidades fechadas de previdência complementar do país, modalidade na qual a BB Previdência se encontra. De acordo com a resolução CMN nº 4.661, de 25 de maio de 2018, novos requisitos foram estipulados para entidades que oferecem as modalidades de perfil de investimento em seus planos, as quais devem se adequar.

3.1 Priorização de Processos da Empresa

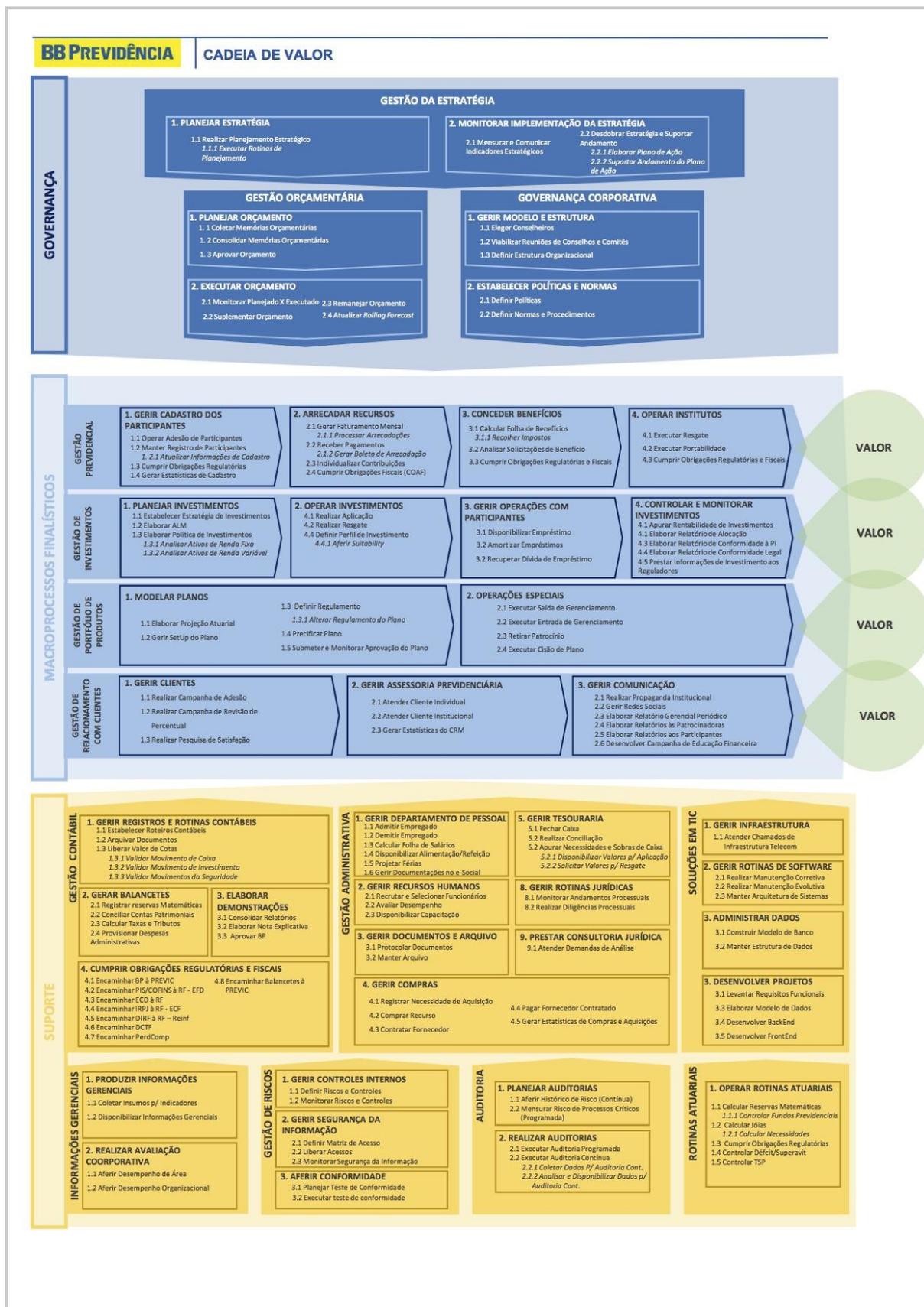
Dado o contexto inicial com pouca maturidade referente à processos na empresa, realizou-se um diagnóstico de engajamento de processos vindos dos níveis da Cadeia de Valor (abordada logo em seguida). Trata-se do segundo nível de processos, os quais são os "títulos das caixinhas" (Planejar Estratégia, por exemplo). A intenção desse diagnóstico foi justamente elencar a importância de todos esses processos nesse nível de acordo com a sua necessidade de intervenção, ou seja, urgência de redesenho para resolução de problemas de acordo com níveis de criticidade.

Foram cruzadas as ações estratégicas do Planejamento Estratégico atual com os processos em nível 2 da Cadeia de Valor, tendo suas correlações como uma AHP, por exemplo, para termos suas importâncias estratégicas, e em seguida cruzar os processos em nível 2 com suas necessidades de intervenção a partir de questionários

com os process owners, sendo mensurado qual a urgência de mudança nos processos.

Assim, foi possível fazer um grande cruzamento entre esses dados e elaborar um ranking de processos a serem tratados e redesenhados e, como conclusão, notou-se que o nível 2 “**Operar Investimentos**” demonstrou uma grande necessidade de intervenção e grande importância também, uma vez que é uma operação diária extremamente crítica. Dessa forma, como será abordado no tópico a seguir sobre “Objetivos”, foi escolhido o processo em nível 3 “**Definir Perfil de Investimento**” para abordagem neste projeto.

Figura 7: Cadeia de Valor BB Previdência



Fonte: BB Previdência (2020)

3.2 Modelagem do processo inscrição/migração de perfil de investimento

Entendendo o contexto inicial, há a necessidade de denominar cada área específica da empresa envolvendo o projeto em questão. As atividades na empresa encontravam-se de maneira muito rotineira e cada funcionário não sabia o que acontecia além do seu processo, causando uma alienação muito grande a qual conseqüentemente agrava uma falta de visão estratégica geral. As áreas são compostas pelas gerências: GEINV (Gerência de Investimentos), GECON (Gerência de Contabilidade), GESEG (Gerência de Seguridade), GERIN (Gerência de Relações Institucionais), GEMAT (Gerência de Atuária), GECRI (Gerência de Riscos e Controles Internos), GEPAD (Gerência Administrativa), GECOR (Gerência de Comunicação) e GETEC (Gerência de Tecnologia).

Envolvendo a questão de Perfil de Investimento, os processos a serem analisados são: “Ingresso no Plano de Benefícios” (opção por perfil de investimento) e “Migração de Perfil de Investimento” (após inscrição, caso haja necessidade de mudança pelo participante), uma vez que ambos retratam atividades abordadas pela nova resolução da PREVIC. As áreas incluídas dentro desses processos, sejam como atores primários ou secundários, são: GEINV, por realizar a migração do montante do saldo de cada participante de acordo com modalidade de investimento; GESEG, por registrar tais informações no cadastro de cada participante; GEPAD, por estar presente no atual processo de inscrição do participante; e GETEC, por realizar a troca manual das cotas no sistema de contabilidade da empresa durante a migração de perfil de investimento. Todos os processos e suas respectivas atividades relatadas aqui serão abordadas futuramente com mais detalhes.

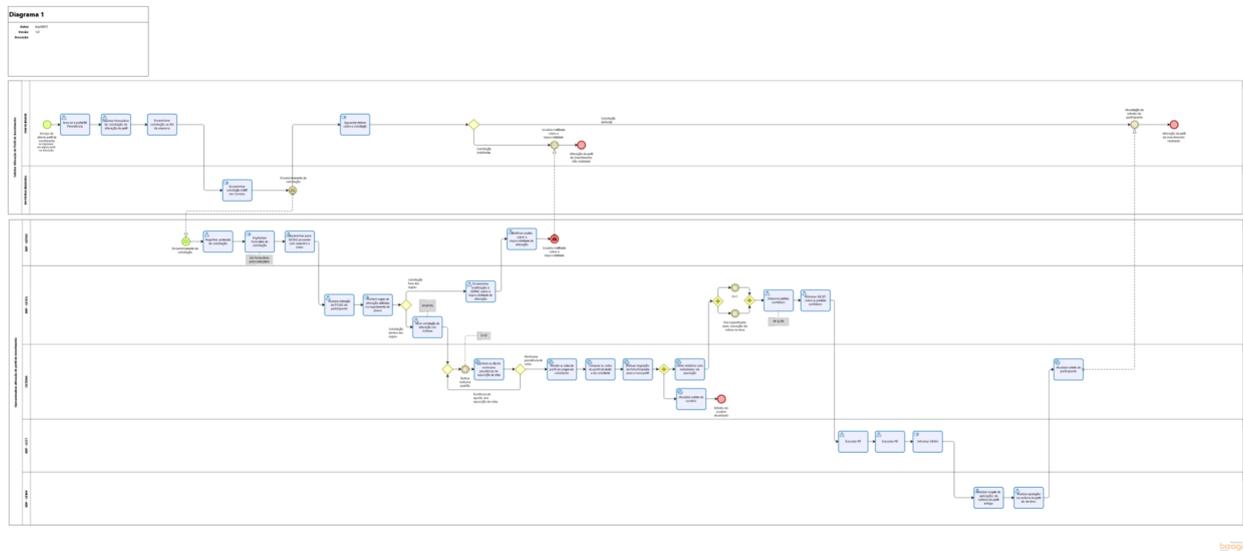
Iniciando o objetivo específico de número 1, busca-se uma forma de mapear o plano atual em que se encontram os processos de “Ingresso no Plano de Benefícios” e “Migração de Perfil de Investimentos”. Dessa forma, realizou-se uma entrevista inicial com um colaborador da área de Gerência de Seguridade (GESEG) o qual conhecia tais processos com maior afinco, uma vez que cuidava dessas específicas atividades

há mais tempo dentro da empresa (sendo ator em algumas das atividades). Foi realizada então uma entrevista aberta para colher insumos necessários para mapear a primeira versão de ambos os processos.

Além das entrevistas, existem documentos essenciais para o alinhamento com a proposta de melhoria. É notável que para a situação “as is” do projeto sejam observadas apenas as situações em questão sem uma análise de julgamento, porém tais documentos são essenciais para ponderar quais atividades são essenciais e críticas durante essa primeira abordagem. Entre tais documentos estão: Regimento dos Planos em questão (dos que possuem modalidade de Perfil de Investimento), onde se encontram todas as regras do plano; Política de Investimento do Plano, onde se encontram toda a macroalocação do saldo do participante de acordo com o previsto no Regimento; Formulários Físicos de Migração de Perfil de Investimento; a Resolução CMN nº 4.661, de 25 de maio de 2018 e a Instrução Previc nº 6, de 14 de Novembro de 2018.

Como exemplo para reforçar essa tese, sobre a necessidade dos documentos, de acordo com a Resolução CMN nº 4.661, de 25 de Maio de 2018, no Capítulo 5, artigo 19, § 5º: “A EFPC deve, preferencialmente, adotar políticas de investimento específicas para cada perfil de investimento”. Ou seja, de acordo com o levantamento dos documentos, já afirma-se, de acordo com a Política de Investimento previamente citada, que nesse ponto o processo encontra-se em conformidade. Dessa forma, avalia-se ponto por ponto sobre os normativos citados para que lugares específicos dos processos sejam observados com maior cautela.

Figura 8: Processo “Alteração/Inscrição Perfil de Investimento “As is”



Autor (2021)

O processo, portanto, inicia-se de acordo com a demanda do participante do plano, seja para se inscrever neste, ou para requisitar um novo perfil de investimento. A partir da solicitação do participante dentro da empresa em que trabalha (a qual é a patrocinadora do plano), o RH dessa empresa irá enviar para a BB Previdência o formulário físico através dos correios. Como ator, a empresa e o participante não realizam mais nenhuma tarefa além de aguardar a atualização do status do plano perante a mudança (principalmente no caso de migração de perfil). Dentro da BB Previdência acontece todo o registro inicial realizado pela GEPAD (Gerência de Pessoas) e dão o encaminhamento para a GESEG (Gerência de Seguridade) para atualização no sistema. Para inscrição do participante num plano que disponha da modalidade de perfil de investimento, isso é suficiente. Os próximos passos são principalmente para o caso de migração. A GESEG então irá realizar a consulta na ficha de cadastro do participante e, após conferir as regras de alteração no regulamento do plano, realizar a troca das cotas no sistema caso esta seja habilitada. Uma vez trocada no sistema, sob o auxílio da GETEC (Gerência de Tecnologia), a

GEINV (Gerência de Investimento) e a GECET (Gerência de Tesouraria) irão efetuar as movimentações financeiras necessárias para que isso seja concretizado.

Com o primeiro processo mapeado, nota-se qual é o contexto atual referente a perfis de investimento na empresa em questão. Tanto para inscrição quanto para migração nota-se que o processo segue da mesma forma após o requerimento do participante. Dentro da empresa, as áreas envolvidas como atores (representadas pelas raias do processo) são: participante, RH da patrocinadora (onde o participante trabalha), GEPAD, GESEG, GECET e GEINV, assim como o sistema que envolve tais áreas. Todos eles foram entrevistados para assegurar a assertividade da descrição das atividades pelo ator da GESEG entrevistado.

Ainda na entrevista, foi abordado com o entrevistado (ator em parte do processo) quais seriam as principais dificuldades e riscos durante a inscrição do participante num plano com perfil de investimento ou na migração do perfil de investimento. Os principais pontos levantados foram: falta de padronização no fluxo de atividades; processo de digitalização do formulário recebido pelo participante é manual; provisões de recebimento e pagamento no momento de migração de saldo são feitas de maneira manual; falta de interface no sistema entre as áreas envolvidas na empresa; necessidade de intervenção manual de um analista de tecnologia (GETEC) para realizar a migração no sistema toda vez que ocorre alguma; insustentabilidade de realizar diversas migrações de uma vez (imaginando um contexto em que vários pedidos sejam feitos numa mesma semana), por complexidade do processo e número de pessoas envolvidas.

4. ANÁLISE DE COMPLIANCE DOS PROCESSOS DE INSCRIÇÃO/MIGRAÇÃO DE PERFIL DE INVESTIMENTO

Com um contexto atual mapeado, parte-se então para a análise de conformidade frente às instruções previstas neste trabalho. De acordo com o Capítulo VI da Instrução Previc nº 6, de 14 de Novembro de 2018, serão abordados os pontos que tangenciam os processos em questão.

Como tratam os artigos, é possível observar dentro do processo “as is” quais são as conformidades e as desconformidades existentes na operação em questão. Analisando-se um por um e começando talvez pelo mais importante, nota-se que a empresa não informa ao participante os riscos envolvidos em escolher um perfil de investimento e tampouco mensura qual é o perfil de investimento adequado de acordo com o seu comportamento (de acordo com os incisos I e II do artigo 26). De acordo com o processo desenhado no capítulo anterior, é possível enxergar que o participante apenas faz o seu requerimento e aguarda o seu saldo ser inscrito ou migrado para o perfil desejado. O único gateway negativo ao qual esse processo pode ter um fim inesperado acontece se o participante realizar tal pedido no plano errado, levando com que a empresa mostre as instruções para reiniciar o processo no plano certo apenas.

Outra desconformidade se encontra na aplicação do primeiro parágrafo do artigo 27, uma vez que, de acordo com o processo, não existe alguma forma de alerta ao participante no momento de sua escolha (uma vez que não realiza tal mensuração também). O correto seria existir uma Análise de Perfil de Investimento (API), ou seja, um questionário que explicitasse qual é o comportamento de investidor do participante de acordo com as suas respostas e, caso o perfil requerido por ele seja diferente do seu perfil de análise, ele deveria ser alertado para tal (ainda podendo reiterar sua escolha). Ainda neste artigo, porém no parágrafo 3, o participante que se recusasse a passar por essa análise não poderia de fato ingressar num perfil de investimento que envolvesse riscos, cabendo à entidade em questão qual decisão tomar como perfil

“default” (normalmente conservador ou moderado). Mesmo assim, por não existir tal análise, encara-se como desconformidade também.

O artigo 28, de único parágrafo, aponta também outra desconformidade. Nota-se no processo mapeado que ele inicia-se apenas quando requisitado, e não de acordo com uma data padrão de revisão. O artigo exige que a entidade realize uma nova análise de perfis de investimento de seus participantes num prazo não maior que 36 meses. Uma vez que nem mesmo o processo de análise em si existe, torna-se inviável realizar sua revisão dentro deste prazo também. A última desconformidade em questão refere-se ao inciso I do artigo 29, no qual reforça a necessidade de estabelecer todos os documentos utilizados no processo de escolha de perfil de investimento no meio digital. Nota-se no processo mapeado que existe grande esforço manual físico no recebimento de formulários enviados pelo correio pelos próprios participantes, prática não muito coerente num meio digital. Os demais pontos não abordados dessa Instrução é possível avaliar de acordo com o processo acima que estão em conformidade, não exigindo mudanças nesse sentido.

Dessa forma, os principais pontos a serem abordados numa versão “to be” do processo envolvem todos os pontos de desconformidade acima. É necessário haver uma API para o participante preencher e receber o seu perfil adequado ao seu comportamento, ao mesmo tempo que dispor um material explicativo sobre os riscos envolvidos em operações nesse sentido. Caso o participante escolha um perfil em desacordo com a sua análise, este deve ser alertado, num canal de comunicação claro e através do meio digital. Tal processo de validação deve também ser feito dentro de um prazo de 36 meses, aplicando novamente questionários e alertando/migrando seus participantes de acordo com a necessidade. Levando em consideração todos esses pontos, foram mapeados novos processos.

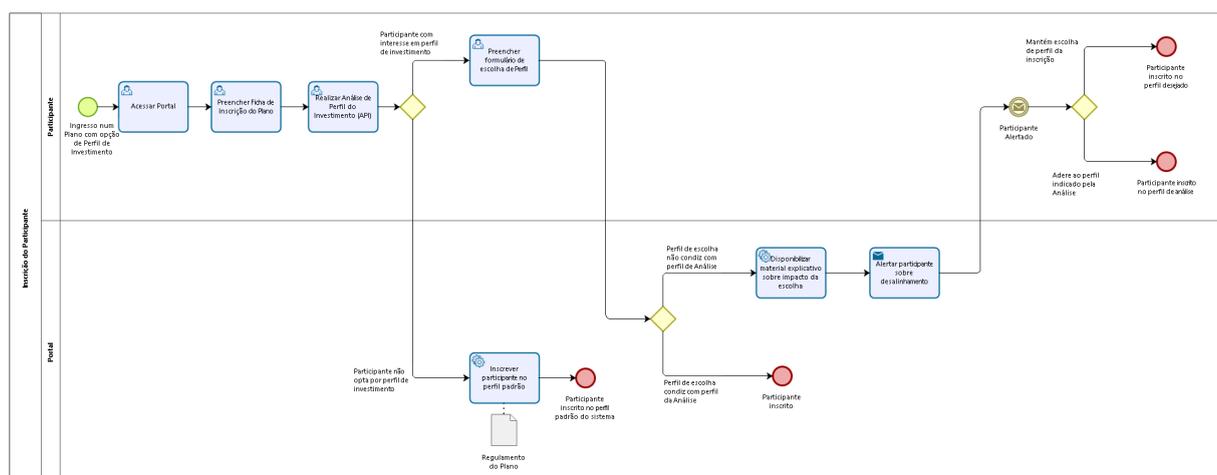
Tabela 1 : Tabela de Aderência/Requisitos de compliance

Normativo	Requisitos	Proposta de Melhoria
Art.26 - II	<ul style="list-style-type: none"> ● Impactos da escolha do perfil ● Material explicativo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Análise de Perfil de Investimento ● Material explicativo para participante ● Canal de comunicação no meio digital (Portal do Plano)
Art.26 - III	<ul style="list-style-type: none"> ● Verificação da adequação do participante com seus objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Análise de Perfil de Investimento ● Validação do resultado da análise
Art.27 §1	<ul style="list-style-type: none"> ● Alertar participante caso perfil de migração não seja condizente com o da análise 	<ul style="list-style-type: none"> ● Análise de Perfil de Investimento ● Validação do resultado da análise ● Canal de comunicação no meio digital (Portal do Plano)
Art.27 §3	<ul style="list-style-type: none"> ● Impossibilitar participante que não seguir procedimento de análise 	<ul style="list-style-type: none"> ● Análise de Perfil de Investimento ● Validação do resultado da análise ● Canal de comunicação no meio digital (Portal do Plano)
Art.28	<ul style="list-style-type: none"> ● Em, no máximo 3 anos, atualizar informações de análise 	<ul style="list-style-type: none"> ● Análise de Perfil de Investimento ● Periodicidade do processo
Art.29	<ul style="list-style-type: none"> ● Cópia em meio digital de todos os documentos utilizados 	<ul style="list-style-type: none"> ● Análise de Perfil de Investimento ● Canal de comunicação no meio digital (Portal do Plano)

5. MODELAGEM DOS PROCESSOS DE INSCRIÇÃO/MIGRAÇÃO DE PERFIL DE INVESTIMENTO “TO BE”

A partir da análise de compliance do processo de Inscrição/Migração de Perfil de Investimento do capítulo anterior, foram mapeados dois novos processos. Para explicitar as diferenças e exaltar as novas mudanças, os processos foram separados em “Processo de Inscrição Participante” e “Processo de Migração de Perfil de Investimento”, ambos num contexto “To be”.

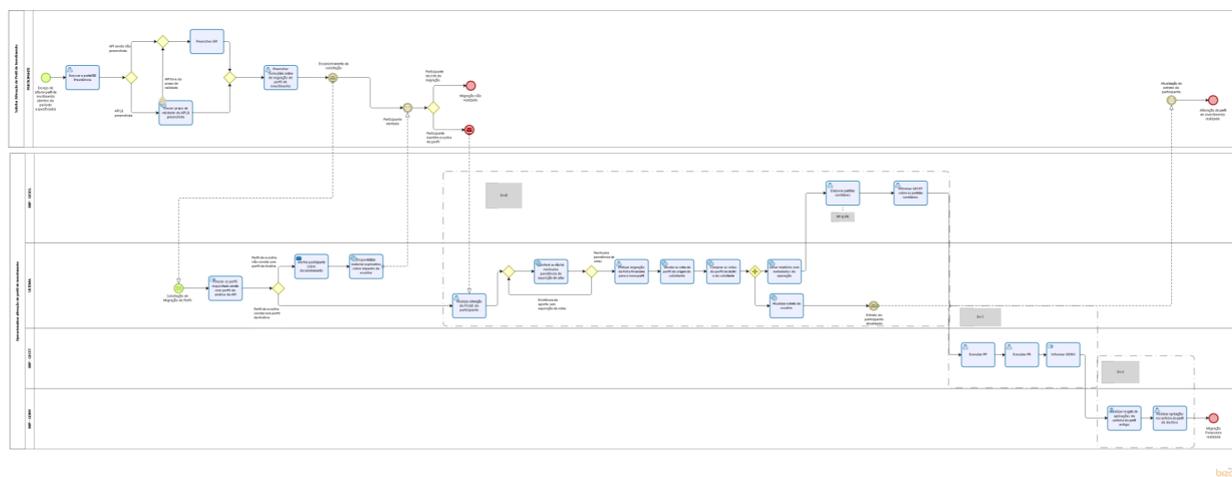
Figura 9: Processo Inscrição Participante “To be”



Começando pelo processo mais simples, o “Processo de Inscrição do Participante” sofreu alterações pontuais desde o seu retrato no processo prévio “As is”. A primeira mudança é encontrada ao participante manifestar seu interesse para entrar no plano de previdência: este o faz através do portal da BB Previdência, de maneira online. Também, ao realizar a inscrição no plano, ele irá realizar uma Análise de Perfil de Investimento (API), em que responderá um questionário para que seja avaliado qual

plano é mais condizente com a sua personalidade e seus objetivos. Ainda na inscrição, caso o participante escolha um perfil de investimento que não seja de acordo com o perfil resultado da sua análise, ele será alertado para que realmente possa confirmar se é esse o seu perfil de objetivo, confirmando ciência e noção dos riscos atrelados a sua decisão. Dando continuidade para essas confirmações, o processo acaba com o participante insistindo no perfil requisitado, ou aderindo ao perfil de análise.

Figura 10: Processo Migração de Perfil de Investimento “To be”



Autor (2021)

O segundo processo, “Migração de Perfil de Investimento”, demonstrou um número maior de mudanças para que se adequasse não somente aos normativos, mas também à otimização do processo. Da mesma forma do processo anterior, agora ele acontece de maneira online através do portal da BB Previdência. Dentro da área do seu plano, o participante poderá preencher o formulário requisitado para alteração de perfil caso ele já tenha preenchido uma Análise de Perfil de Investimento (API) quando inscrito. Caso não tenha preenchido (uma vez que o processo será implementado) ou a API esteja já fora do seu prazo de validade (36 meses), o participante deverá responder ao questionário novamente. Da mesma forma da inscrição, caso o perfil requisitado pelo participante não seja condizente com o perfil de análise, ele será alertado com um material explicativo para que possa confirmar ciência e noção dos riscos atrelados a sua decisão. Dando prosseguimento ao processo, agora na parte de

atuação da BB Previdência, o sistema passa a tomar maior parte das atividades, evitando esforço e erro manual. A própria consulta da ficha de cadastro e migração das cotas do participante entre os perfis agora será realizada diretamente pelo sistema, o que antes era feito pela GESEG. A GESEG irá somente realizar as partidas contábeis dessa operação, o que é necessário para comprovar e documentar as alterações no extrato do participante, e assim encaminhadas para a GEINV, agora apta a realizar a migração financeira do participante, e para a GECET, para realizar a liquidação desse movimento. Portanto, o sistema realiza todas as mudanças requisitadas e retorna para o participante dentro do seu ambiente no portal da BB Previdência o resultado da operação.

Nos processos agora existe uma API (atualizada de acordo com o prazo de 36 meses) para o participante preencher e receber o seu perfil adequado ao seu comportamento, ao mesmo tempo que dispor um material explicativo sobre os riscos envolvidos em operações nesse sentido. Caso o participante escolha um perfil em desacordo com a sua análise, ele será alertado através do portal da BB Previdência (já tornando todas as mudanças para o meio digital).

6. CONCLUSÃO

Este trabalho buscou demonstrar melhorias nos processos que envolvem planos com perfil de investimento no fundo de pensão multipatrocinado em questão. Foi demonstrada a diversidade de aplicação e assertividade numa análise empresarial de processos num contexto de gestão. Planificar as atividades, principalmente numa operação detalhista, será sempre o melhor passo inicial a ser dado. E, para realizar da melhor forma essa primeira passada, a arquitetura de processos se mostra essencial. É a partir dela que será construído um território em comum para que diversos atores referentes a um processo possam opinar em conjunto em busca do abstrato mais próximo da realidade. E, uma vez alinhados, também obtém-se o melhor momento para uma proposta de melhoria, já que estarão lado a lado frente às dificuldades abordadas inicialmente.

Dessa forma, os objetivo geral do trabalho, sendo “realizar o gerenciamento dos processos da empresa BB Previdência a partir dos perfis de investimento estabelecidos pela PREVIC por meio de um estudo de caso único.” foi contemplado, assim como os seus objetivos específicos, sendo “Modelar os processos “*as is*” referentes aos perfis de investimento, sendo eles “Ingresso no Plano de Benefícios” e “Migração de Perfil de Investimento” por participante, dentro de uma arquitetura.”; “Realizar uma análise de compliance a partir do contexto em que a entidade se envolve com perfis de investimento e de acordo com o processo “*as is*” mapeado no objetivo específico inicial, definindo o que está e o que não está de acordo com o normativo”; e “Desenhar o processo “*to be*” em que as mudanças normatizadas sejam implementadas e a empresa se encontre numa situação de conformidade.”

No contexto da empresa em questão, o principal ponto, como comentado, foi a profundidade da operação. Por mais que se tratasse de um processo recorrente, o fato de que ele acontece passando por diversas áreas e atores sem uma comunicação clara o torna arriscado. Perde-se o sentimento de dono e acaba que a vontade de corrigi-lo não virá de alguém específico. Isso considerando uma

abordagem em que os colaboradores sequer sabem que existe algo a ser corrigido. Foi necessária uma intervenção de conformidade para que, parando a operação, tal processo pudesse ser avaliado com outros olhos. E não apenas questões de compliance estão planejadas para resolução, mas a análise processual também propõe melhorias de otimização para o contexto, até mesmo envolvendo os sistemas de tecnologia, por exemplo. Esses foram alguns dos benefícios trazidos por essa intervenção, já que a comunicação se tornou mais clara.

Dessa forma, recomenda-se que, além dos processos priorizados no início desse projeto, também sejam realizadas análises nos demais processos da entidade. Uma abordagem sistêmica com base na arquitetura de todas os processos abordados na cadeia de valor será essencial para a otimização da operação e garantia de compliance com os órgãos reguladores. Recomenda-se inclusive que siga-se a ordem da priorização para que ocorram intervenções estratégicas de acordo com a necessidade de mudança.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ABPMN. **BPM CBOOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio**. 1a. ed. Brasil: ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (Brasil), v. 3.0, 2013.

ABPMP BPM CBOOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. 1. ed. Brasil, MA: Association of Business Process Management Professionals, 2013.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de Processos de Negócio BPM: uma referência para implantação prática**. 1a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BLOK, Marcella. **Compliance e Governança Corporativa: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção (Lei 12.846) e Decreto-Lei 8.421/2015**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.

BRASIL. **Instrução Previc nº 6, de 14 de Novembro de 2018**. Dispõe sobre a operacionalização de procedimentos previstos na Resolução do Conselho Monetário Nacional que trata das diretrizes de aplicação dos recursos garantidores dos planos administrados pelas entidades fechadas de previdência complementar e dá outras providências. Disponível em <<https://www.gov.br/economia/pt-br/orgaos/entidades-vinculadas/autarquias/previc/regulacao/normas/instrucoes/instrucoes-previc/2018/instrucao-previc-no-6-de-14-de-novembro-de-2018.pdf/view>>

BRASIL. **Resolução CMN nº 4.661, de 25 de Maio de 2018**. Dispõe sobre as diretrizes de aplicação dos recursos garantidores dos planos administrados pelas entidades fechadas de previdência complementar. Disponível em <<https://www.gov.br/economia/pt-br/orgaos/entidades-vinculadas/autarquias/previc/r>

egulacao/normas/resolucoes/resolucoes-cmn/resolucao-cmn-no-4-661-de-25-de-mai
o-de-2018.pdf/view>

CANDELORO, Ana Paula P.; DE RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius. **Compliance 360o: Riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

COLARES, Wilde. **Ética e Compliance nas empresas de outsourcing**. Monografia (Pós- graduação Lato Sensu em Direito – LLM). Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2014.

CRUZ, T. BPM E BPMS - **Business Process Management e Business Process Management Systems**. São Paulo: Brasport, 2008.

GOMES, Rafael Mendes; BELTRAME, Priscila Akemi; CARVALHO, João Vicente Lapa de. **Compliance Empresarial: Novas Implicações do Dever de Diligência**. 2015.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. *Revista de administração de empresas*, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

MAGALHÃES, João Marcelo Rego. **Aspectos relevantes da Lei Anticorrupção empresarial brasileira (Lei no 12.846/2013)**. Revista Controle, Ceará, 2016.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos - BPM. Gestão Orientada à Objetos**. Metodologia GAUSS. São Paulo - M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

PIZZA, William Roque. **A metodologia Business Process Management (BPM) e sua importância para as organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso – FATEC SP, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy, SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

TOLEDO, J. C. T. et al. **Qualidade: Gestão e Métodos**. São Paulo: LTC, 2014.

WESKE, M. **Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures**. Secaucus. 2007.

Figura 9: Processo Inscrição Participante “To be”

