



SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS

DELIBERAÇÃO SUSEP Nº 182, DE 20 DE SETEMBRO DE 2016.

*Aprova o Plano Estratégico da SUSEP para o período de 2016 a 2020.*

**O SUPERINTENDENTE DA SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS - SUSEP** torna público que o Conselho Diretor desta Autarquia, em reunião ordinária realizada em 19 de setembro de 2016, no uso das atribuições que lhe confere o inciso IX do art. 10 do Regimento Interno de que trata a Resolução CNSP nº 338, de 9 de maio de 2016, e tendo em vista o que consta do Processo SUSEP nº 15414.003327/2014-52,

**R E S O L V E U :**

Art.1º Aprovar o Plano Estratégico da SUSEP para o período 2016-2020, na forma estabelecida no Anexo Único desta Deliberação.

Art.2º O Plano Estratégico, os projetos dele decorrentes e os respectivos resultados serão periodicamente monitorados, analisados e revistos.

Art.3º O Plano e as informações sobre a priorização e a execução dos projetos estratégicos estão disponíveis no sítio da Autarquia, [www.susep.gov.br](http://www.susep.gov.br).

Art. 4º Esta Deliberação entra em vigor na data de sua publicação.



Documento assinado eletronicamente por **JOAQUIM MENDANHA DE ATAÍDES (MATRÍCULA 2325827)**, Superintendente da Susep, em 26/09/2016, às 14:42, conforme artigos 332, 364 e 365 da lei nº 5.869/1973 e suas alterações c/c Decreto nº 8.539/2015 e Instruções Susep 78 e 79 de 04/04/2016 .  
Nº de Série do Certificado: 1283076



A autenticidade do documento pode ser conferida no site [https://sei.susep.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&acao\\_origem=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.susep.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&acao_origem=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0) informando o código verificador **0017400** e o código CRC **3659F7E7**.



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	4
1.1	CONTEXTO HISTÓRICO.....	4
1.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	4
2	RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	5
3	METODOLOGIA PARA FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	6
4	ANÁLISE DE CENÁRIO.....	6
4.1	FORÇAS.....	6
4.2	FRAQUEZAS.....	7
4.3	OPORTUNIDADES.....	7
4.4	AMEAÇAS.....	8
5	PILARES ESTRATÉGICOS .....	8
5.1	MISSÃO .....	8
5.2	VISÃO .....	9
5.3	VALORES .....	9
5.4	MACROPROCESSOS .....	9
6	DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS .....	9
7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	10
7.1	PERSPECTIVAS.....	10
7.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES.....	10
8	MAPA ESTRATÉGICO.....	13
9	PROJETOS ESTRATÉGICOS.....	14

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma Simplificado da SUSEP .....	5
Figura 2 – Mapa Estratégico da SUSEP.....	14

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos Estratégicos.....	11
Quadro 2 – Indicadores dos Objetivos Estratégicos.....	12

# **1 INTRODUÇÃO**

A inconstância do ambiente no qual a SUSEP se insere, resultante dos vastos desafios globais, tecnológicos, econômicos, políticos e sociais, vem exigindo a revisão constante da estratégia da organização, mediante um processo de transformação e de aprendizado, por meio do qual se busca identificar a forma mais adequada para sua sustentabilidade, crescimento e desenvolvimento frente ao mercado.

Diante deste contexto, assume grande importância o planejamento estratégico, que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela Superintendência, visando a otimizar interação com o ambiente, possibilitando antecipação e maior rapidez nas decisões frente às mudanças.

O Planejamento Estratégico representa uma importante ferramenta para a construção do alinhamento estratégico da SUSEP. Por meio dele foram definidas as diretrizes e objetivos da SUSEP para o Ciclo 2016 a 2020.

## **1.1 CONTEXTO HISTÓRICO**

O mercado de seguros brasileiro atravessa um momento de dificuldade, com taxas de crescimento real negativas, como reflexo da situação econômica do país. Momentos como esses são importantes motivadores da busca por processos de trabalho mais eficazes, eficientes e efetivos, de forma que a SUSEP garanta o cumprimento de seus objetivos institucionais.

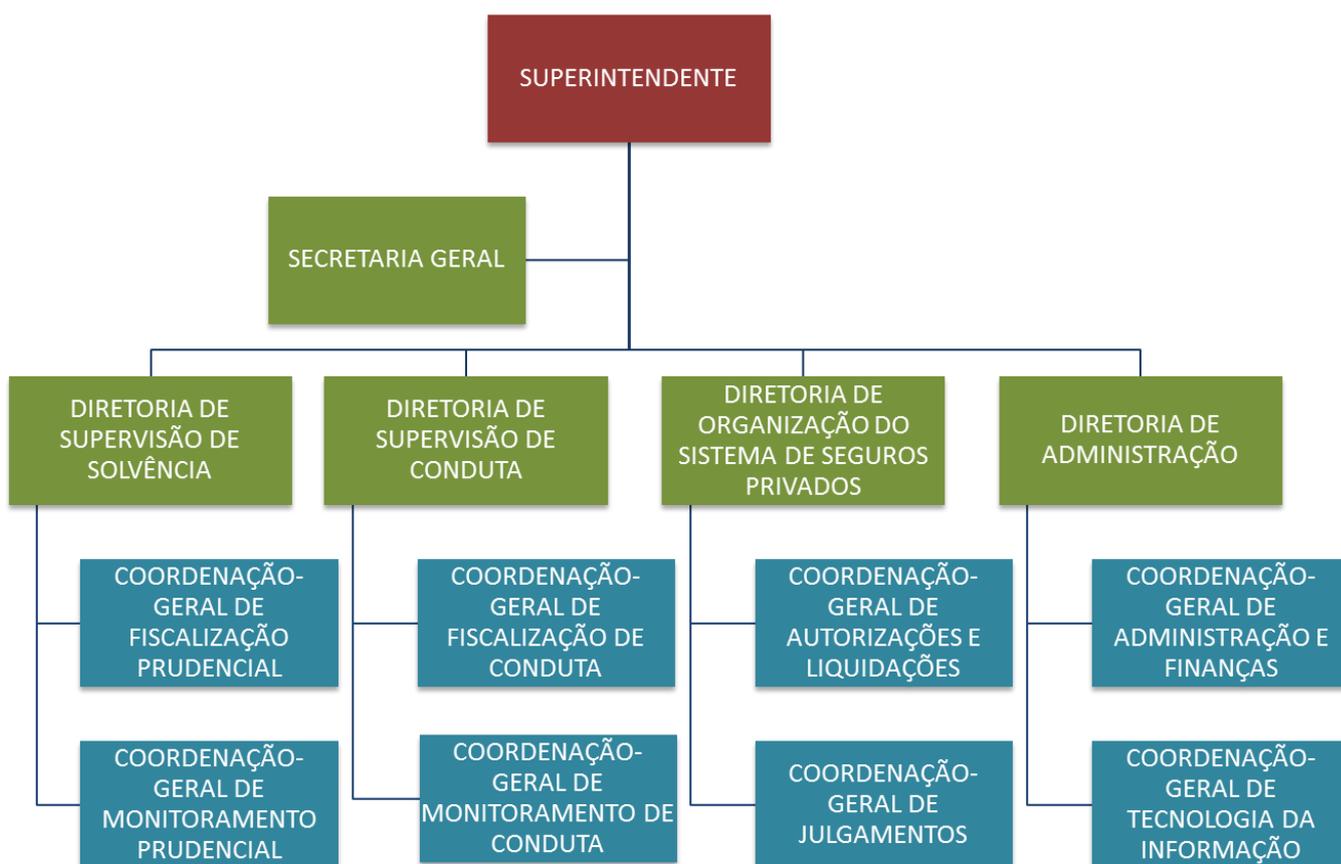
Foi nesse cenário de busca por melhores processos de trabalho que a Superintendência sofreu uma de suas mais profundas modificações, com a publicação do Decreto 8.722, de 27 de abril de 2016, de forma a se alinhar ao que há de mais avançado na supervisão de seguros no mundo.

Em suma, o presente documento chega com a enorme responsabilidade de servir de guia para a SUSEP superar esse momento de desafios, ultrapassando os obstáculos iniciais da mudança e criando processos de trabalho de excelência.

## **1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Atualmente, a SUSEP está organizada de acordo com o previsto na Resolução CNSP N.º 338, de 2016, que dispõe sobre o seu Regimento Interno. As diferentes atividades estão, na maior parte, organizadas em uma Secretaria Geral e quatro Diretorias, cada uma com duas Coordenações-Gerais, na forma do diagrama da Figura 1.

**Figura 1 – Organograma Simplificado da SUSEP**



## 2 RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Toda organização precisa ter clareza sobre o futuro desejado para que seja capaz de estabelecer a melhor estratégia para o alcance de seus objetivos.

A estratégia de uma organização refletirá sua capacidade de se posicionar corretamente frente às incertezas e turbulências do ambiente e representa o resultado do processo de planejamento estratégico.

Durante o processo de planejamento estratégico, procura-se identificar a situação atual da organização, seus propósitos e seus objetivos, os fatores ambientais críticos enfrentados pela organização e as ações que poderão ser implementadas para o alcance dos objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro. A partir daí, elabora-se a estratégia, procurando prever um padrão de alocação que garanta o ajuste entre planos, recursos e unidades.

O planejamento pretende possibilitar que a organização faça a coisa certa no momento certo e busca solucionar as duas equações sempre presentes nas decisões organizacionais: a importância e a urgência.

Nesse contexto, o planejamento estratégico configura-se como um importante instrumento para a Administração Pública, que vem passando por notórias transformações na tentativa de identificar modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagem competitiva e mecanismos para promover, de forma sustentada, o desenvolvimento organizacional.

Alinhando-se a esse cenário, a SUSEP tem desenvolvido esforços no sentido de incentivar e dar continuidade ao processo de revisão e desdobramento do Planejamento Estratégico, iniciado em 2004, com importantes revisões em 2012 e 2013.

Para o ciclo 2016 a 2020, a Autarquia definiu e revisou sua missão (razão de existir), sua visão de futuro (como pretende ser reconhecida em determinado horizonte temporal), seus valores (virtudes que devem ser preservadas, adquiridas e/ou incentivadas), seus direcionadores estratégicos (principais diretrizes) e seus objetivos estratégicos (focos de atuação nos quais o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro).

### **3 METODOLOGIA PARA FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO**

O método utilizado para formulação do Plano Estratégico 2016-2020 desenvolveu-se em quatro etapas, que possuem como produtos a Análise de Cenário, os Pilares Estratégicos, os Direcionadores Estratégicos e os Objetivos Estratégicos.

### **4 ANÁLISE DE CENÁRIO**

A análise do cenário ou ambiente teve por finalidade identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas do ambiente interno, de modo a possibilitar um posicionamento da SUSEP frente a cada um dos fatores identificados.

O processo foi construído por meio de análise e validação de avaliações anteriores; de entrevistas com os servidores e dirigentes da SUSEP; e de pesquisas realizadas com as entidades supervisionadas e com a sociedade.

Como conclusão dos trabalhos, foram considerados para a elaboração do Plano Estratégico os seguintes aspectos dos ambientes internos e externos.

#### **4.1 FORÇAS**

- Aderência ao Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI.

- Corpo técnico qualificado.
- Eficiência do atendimento à Lei de Acesso à Informação.
- Eficiência dos canais telefônicos.
- Elaboração do Plano Anual de Aquisições – PAA.
- Estrutura física das unidades.
- Planejamento estratégico alinhado à missão e à visão.
- Política de treinamento.
- Processo ágil de autorizações de empresas e de corretores.
- Qualidade da supervisão à distância.

## **4.2 FRAQUEZAS**

- Política de comunicação.
- Integração entre as unidades.
- Quantitativo de servidores.
- Desconhecimento dos processos de trabalho de unidades correlatas.
- Descontinuidade administrativa pela constante troca de gestores.
- Desenvolvimento das ações estratégicas.
- Divulgação e publicidade das atividades da SUSEP.
- Escritórios de projetos e de processos.
- Gestão dos controles internos e de riscos.
- Organograma e Regimento Interno não estruturados com base nos processos e trabalho.
- Pesquisas e análises sobre o mercado e os consumidores.
- Política de mobilidade funcional.
- Política de valorização do servidor.
- Regulação ainda necessitando de maior alinhamento às boas práticas do mercado.
- Sistemas de informação inadequados às demandas regulatórias.
- Sistemas de informação não integrados.
- Supervisão de corretores de seguros.
- Tempo de resposta da SUSEP (Processos Administrativos Sancionadores e Regimes Especiais).
- Treinamento dos gestores.

## **4.3 OPORTUNIDADES**

- Ações de Educação Financeira.
- Alinhamento com os Princípios Básicos de Seguro.
- Articulação entre a SUSEP e outros órgãos e entidades governamentais.
- Canais de intermediação.

- Convênios com órgãos supervisores nacionais e internacionais.
- Desenvolvimento da previdência complementar e dos microsseguros.
- Grandes eventos (Olimpíadas).
- Modelo de supervisão baseado em risco.
- Privatização do mercado de resseguros.

#### 4.4 AMEAÇAS

- Baixa cultura de seguro no País.
- Baixo interesse dos supervisionados de desenvolver e oferecer produtos segmentados.
- Baixo nível de cultura e de educação financeira da população.
- Comunicação com o mercado dificultada pela falta de automatização.
- Cortes e contingências orçamentárias.
- Desconhecimento sobre a importância da SUSEP.
- Descontinuidade administrativa.
- Inexistência ou carência de incentivos fiscais em setores chave.
- Marco Regulatório defasado.
- Mercado local de resseguro ainda pequeno.
- Mercado não regulado.

### 5 PILARES ESTRATÉGICOS

Os Pilares Estratégicos da SUSEP, para o Ciclo 2016-2020, foram definidos pelos dirigentes da Autarquia e representam os fundamentos organizacionais, compostos pela missão, pela visão, pelos valores institucionais e pelos macroprocessos.

#### 5.1 MISSÃO

A missão representa a razão da existência de uma organização, ou seja, o que ela faz, por que faz, para quem faz e qual impacto para seus *stakeholders*. Evidencia o propósito maior da instituição, os meios para implementá-lo e os benefícios proporcionados à sociedade. A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está voltada para fora da instituição.

**MISSÃO:** “Desenvolver os mercados supervisionados, assegurando sua estabilidade e os direitos do consumidor.”

## 5.2 VISÃO

Visão espelha o que se deseja para organização no futuro.

Segundo Vicente Falconi Campos, a visão “expressa o sonho da alta direção de como ela deseja que sua empresa se encontre dentro de 5 ou 10 anos”.

**VISÃO:** “Ser referência nacional e internacional na regulação e supervisão”.

## 5.3 VALORES

Os valores organizacionais representam os princípios que devem nortear as ações e a conduta de colaboradores, gerentes e autoridades ligadas a uma instituição pública. Tais valores, portanto, consubstanciam-se em conjunto de crenças e princípios que orientam e informam as atividades da instituição. Quando claramente estabelecidos, ajudam a organização a reagir rápida e decisivamente nas situações inesperadas que se lhe apresentem.

**VALORES:** “Ética, Transparência, Eficiência, Responsabilidade Social e Comprometimento”.

## 5.4 MACROPROCESSOS

Os macroprocessos têm como objetivo representar de forma lógica e estruturada como a Superintendência se organiza internamente para entregar os produtos finais às partes interessadas. Esses macroprocessos foram definidos durante a elaboração da Cadeia de Valor da SUSEP, aprovada em maio de 2015.

**MACROPROCESSOS:** “Regulação de Mercados, Supervisão de Mercados, Saneamento de Mercados, Relacionamento Institucional e Estratégia e Gestão.”

## 6 DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

Os Direcionadores Estratégicos, que representam as diretrizes da SUSEP para o período de 2016 a 2020, foram traçados por meio de reuniões realizadas com os dirigentes da Autarquia, que após análise dos cenários interno e externo, definiram os seguintes direcionadores:

- Alterar a abordagem de aprovação prévia de produtos.
- Ampliar as formas/canais de distribuição dos produtos supervisionados.
- Aprimorar os processos de trabalho.
- Atuar na regulação da concorrência.

- Atuar proativamente nas ações legislativas pertinentes ao setor.
- Consolidar a Supervisão Baseada em Riscos.
- Fomentar a educação financeira no âmbito do setor.
- Garantir a atuação efetiva das empresas de auditoria como auxiliares da supervisão.
- Implantar a Supervisão de Conduta.
- Implantar a Supervisão Eletrônica.
- Implementar a autorregulação dos corretores.
- Implementar novo marco legal do setor.
- Induzir a atuação das supervisionadas como investidores institucionais alinhados à política econômica.
- Liderar e participar de organismos internacionais.
- Promover a valorização e a capacitação gerencial e técnica do servidor.

## **7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **7.1 PERSPECTIVAS**

As perspectivas representam o encadeamento lógico, baseando-se em relações de causa e efeito, da estratégia de atuação da SUSEP. Cada uma engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam os compromissos, as prioridades e os desafios para os próximos anos.

Foram definidas três perspectivas: sociedade, processos internos e gestão e inovação.

A perspectiva de sociedade define os resultados que a SUSEP deve gerar para atender às expectativas das partes interessadas. A perspectiva de processos internos retrata os processos internos prioritários para a busca da excelência e para a concentração de esforços a fim de maximizar seus resultados. Por fim, a perspectiva de gestão e inovação identifica ações e inovações nas áreas de gestão de pessoas, tecnologia da informação, comportamento organizacional e suporte logístico necessárias para assegurar o crescimento e o aprimoramento contínuo da SUSEP.

### **7.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES**

Os objetivos estratégicos constituem elo indissolúvel entre as diretrizes da instituição e seu referencial estratégico. Determinam o que deve ser feito para que a organização cumpra a missão e alcance a visão de futuro. São os propósitos maiores e permanentes da SUSEP que devem ser perseguidos, a fim de que ela cumpra sua missão e alcance a visão de futuro.

O Quadro 1 apresenta os Objetivos Estratégicos da SUSEP, segmentados por perspectivas.

**Quadro 1 – Objetivos Estratégicos**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Origem</b>
<b>Sociedade</b>	Desenvolver o mercado	Missão
	Assegurar a estabilidade do mercado supervisionado	Missão
	Assegurar os direitos do consumidor	Missão
<b>Processos Internos</b>	Aperfeiçoar a regulação dos mercados supervisionados	Plano Plurianual
	Promover a melhoria da governança e da gestão da estratégia	Plano Plurianual e Direcionadores Estratégicos
	Buscar protagonismo nos organismos internacionais	Plano Plurianual e Direcionadores Estratégicos
	Modernizar e aprimorar os processos de trabalho da SUSEP	Plano Plurianual e Direcionadores Estratégicos
<b>Gestão e Inovação</b>	Aperfeiçoar a gestão do desempenho, o reconhecimento e o desenvolvimento profissional	Plano Plurianual e Direcionadores Estratégicos
	Aprimorar a gestão do conhecimento	Plano Plurianual
	Aprimorar o uso da tecnologia da informação	Plano Plurianual
	Assegurar o suporte de bens e serviços adequado às necessidades da SUSEP	Plano Plurianual

Os indicadores são instrumentos de medição que fornecem informações sobre o resultado da execução da estratégia, comunicando o alcance das metas e sinalizando a necessidade de ações corretivas sendo, portanto, um teste permanente da validade da estratégia.

A utilização de indicadores para os objetivos estratégicos tem por finalidade verificar se a estratégia adotada pela SUSEP está sendo bem sucedida e se está fornecendo às partes interessadas os principais resultados esperados.

O Quadro 2 mostra os indicadores atribuídos aos objetivos estratégicos, com seus respectivos responsáveis.

**Quadro 2 – Indicadores dos Objetivos Estratégicos**

<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
<b>Desenvolver o mercado</b>		
Número de ações de desenvolvimento do mercado implementadas	Mede o número de ações implementadas que contribuíram para o desenvolvimento do mercado.	DISOL, DICON, DIORG e SEGER
<b>Assegurar a estabilidade do mercado supervisionado</b>		
Índice de empresas com rating D e E com ações especiais da supervisão	Mede o percentual de empresas com rating D e E com ações de supervisão implementadas pela SUSEP.	DISOL
<b>Assegurar os direitos do consumidor</b>		
Tempo médio de resposta às reclamações dos consumidores.	Mede o tempo médio de resposta da SUSEP às reclamações formalizadas na Autarquia.	DICON
<b>Aperfeiçoar a regulação dos mercados supervisionados</b>		
Número de ações de regulação implementadas	Mede o número de ações implementadas que contribuíram para a regulação do mercado.	DISOL, DICON, DIORG, DIRAD e SEGER
<b>Promover a melhoria da governança e da gestão da estratégia</b>		
Índice Geral de Governança da SUSEP	Mede a aderência da SUSEP às melhores práticas da governança, a partir de questionário de avaliação.	SEGER
<b>Buscar protagonismo nos organismos internacionais</b>		
Número de iniciativas em organismos internacionais	Mede o número de iniciativas realizadas nos organismos internacionais que a SUSEP é membro.	SEGER
<b>Modernizar e aprimorar os processos de trabalho da SUSEP</b>		
Número de processos de trabalho mapeados	Mede o número de processos de trabalho mapeados	DISOL, DICON, DIORG, DIRAD e SEGER
<b>Aperfeiçoar a gestão do desempenho, o reconhecimento e o desenvolvimento profissional</b>		
Índice Geral de Gestão de Pessoas	Mede a aderência da SUSEP às melhores práticas de Gestão de Pessoas, a partir de questionário de avaliação.	DIRAD

<b>Aprimorar a gestão do conhecimento</b>		
Número de práticas de gestão do conhecimento implementadas	Mede o número de práticas de gestão do conhecimento implementadas na SUSEP	DIRAD
<b>Aprimorar o uso da Tecnologia da Informação</b>		
Número de pontos de função executados	Mede a quantidade de pontos de função produzidos pela SUSEP, seja em manutenções (reparos ou melhorias) ou em novos desenvolvimentos realizados	DIRAD
<b>Assegurar o suporte de bens e serviços adequado às necessidades da SUSEP</b>		
Índice de descontinuidade dos serviços continuados	Mede o percentual de serviços continuados que tiveram sua prestação descontinuada	DIRAD

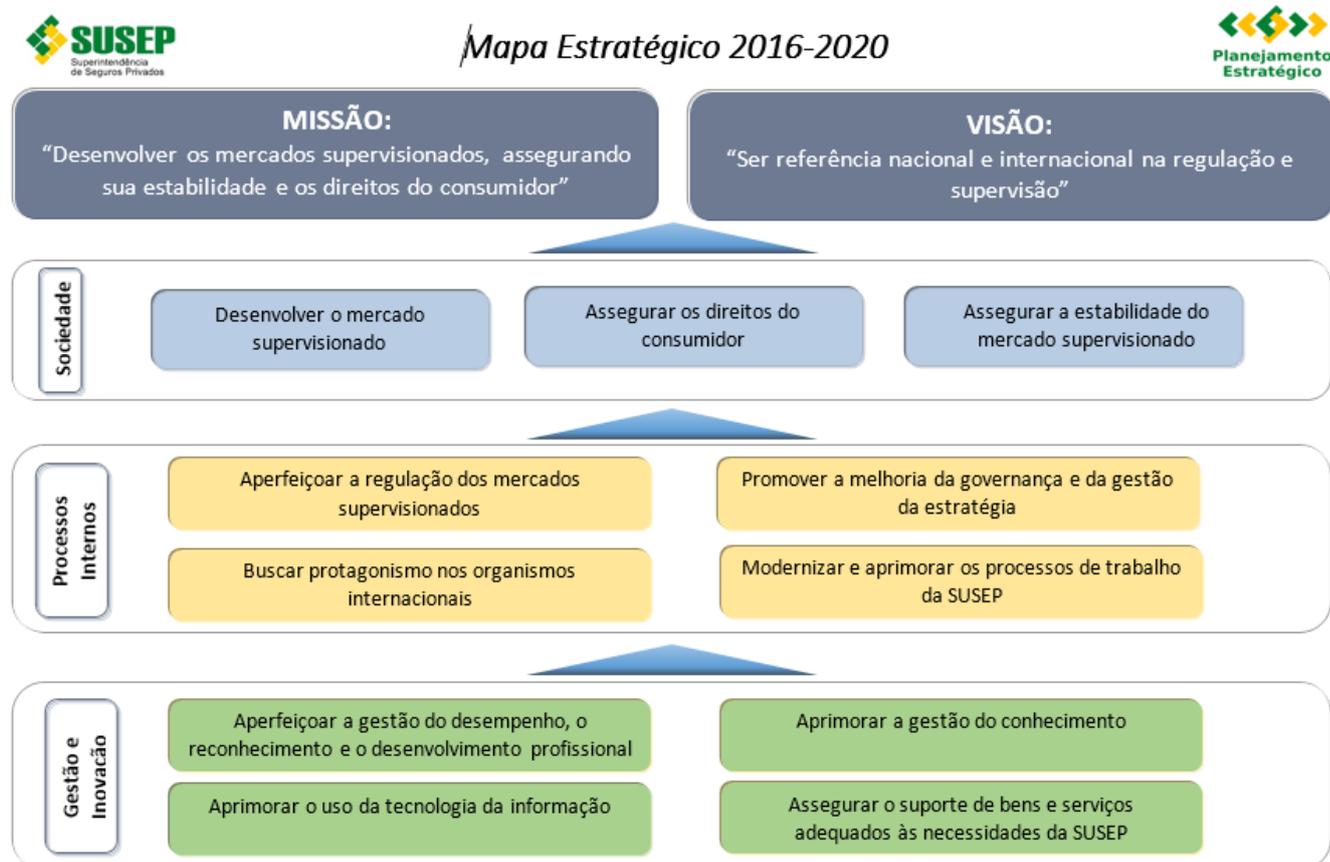
## 8 MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico aponta, por intermédio dos objetivos estratégicos, balanceados em diversas perspectivas, interligados por relações de causa e efeito e gerenciados por indicadores, a forma pela qual ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis.

O mapa traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacionais.

A Figura 2 traz o Mapa da SUSEP para o ciclo de 2016 a 2020.

**Figura 2 – Mapa Estratégico da SUSEP**



## 9 PROJETOS ESTRATÉGICOS

Os Projetos Estratégicos indicam, em linhas gerais, o conjunto de medidas ou ações a serem implementadas no curto, médio e longo prazos para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos no Mapa Estratégico e para preencher as lacunas existentes entre o desempenho atual da organização e o desejado.

O portfólio de projetos, construído durante a formulação do plano estratégico, orientará as atividades da SUSEP durante o ciclo de 2016 a 2020, possibilitando o alcance da visão de futuro pretendida.

Dada a dinâmica inerente à implementação dos projetos estratégicos, as informações sobre a priorização e a execução podem ser encontradas no sítio da Superintendência, [www.susep.gov.br](http://www.susep.gov.br).