PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2024-2028

SERPROS
FUNDO MULTIPATROCINADO

serpros.com.br

APRESENTAÇÃO

O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que requer uma profunda reflexão que leve a seleção de diretrizes que possam conduzir para a visão de como a Entidade quer se encontrar no futuro e, ainda, como quer lidar com os desafios no longo prazo.

Nenhum plano sobrevive ao “campo de batalha”. Mas esse fato não descarta a importância de um bom planejamento. É crucial escolher uma estratégia, mapear ações necessárias e ter o máximo possível de clareza possível antes de iniciar a jornada de progresso.

No entanto, recentemente, o Serpros identificou que tão crucial quanto a habilidade de planejar é estar pronto e disposto a ajustar a estratégia a qualquer momento. Porque assim é a realidade: imprevisível, repleta de variáveis desconhecidas e obstáculos inesperados.

Atualmente, muitas instituições ao redor do mundo todo estão empenhando esforços para se tornarem mais competitivas, inovadoras e, com isso, expandirem-se no mercado. A agilidade se torna, portanto, peça-chave para alcançar a eficiência e maturidade dos projetos.

Diante disso, apostou-se na metodologia ágil, aliada as clássicas e contemporâneas para a criação de um planejamento de “modelo híbrido”, com o uso do Balanced Scorecard (BSC), do Objectives and Key Results – OKR e a utilização de diversas ferramentas da Qualidade, tais como: PDCA, Matriz SWOT, SMART, GUT, entre outras.

A estruturação gira em torno de um planejamento detalhado para horizontes de tempo curtos e replanejamento em intervalos frequentes, com base na reavaliação contínua de prioridades e no valor de entregas potenciais. O planejamento estratégico e a execução associada requerem métricas de rastreamento refinadas que fornecem uma riqueza de valor para a perspectiva de gerenciamento de projetos.

“Uma instituição que não exerce o planejamento acaba por se concentrar excessivamente no operacional, atuando principalmente como um bombeiro que vive apagando incêndios. É inegável que organizações que prosperam e conseguem se perpetuar no mercado atualmente possuem algo mais do que uma boa sorte.”

A CONSTRUÇÃO

COMO FOI FEITO?

O modelo de gestão do Serpros, hoje, integra a Gestão Estratégica (**governança, estratégia e portfólio**) com a Gestão Ambidestra (**operação de negócio e transformação de negócio**), seguindo os modernos princípios de gestão e liderança da nova economia digital como forma de estimular o crescimento do negócio de forma sustentável.

CICLO DE DESCOBERTA DE VALOR DO NEGÓCIO

A primeira etapa é chamada **Ciclo de Descoberta de Valor do Negócio**, que se configura em definir a missão, a visão, os valores, analisar o ambiente interno e externo e identificar os fatores críticos de sucesso. Nesta etapa a **governança corporativa** direciona a estratégia e avalia a sua execução pelo valor gerado, enquanto a **governança de portifólio** estrutura a estratégia em programas e monitora a sua execução.

O Planejamento Estratégico é um processo construído com transparência e com colaboração de todos os funcionários. Por isso, um acompanhamento minucioso é feito ao longo de todo o ano para viabilizar um diagnóstico dos maiores insucessos e sucessos. São, portanto, levantadas necessidades, obstáculos e oportunidades que servirão de insumo para a gestão estratégica.

O evento de construção do Ciclo de Descoberta de Valor do Negócio, ocorrido de 30 de outubro a 1 de novembro de 2023 marcou o início de um período de intercâmbio de ideias, o qual teve a pretensão de bem planejar o futuro do Serpros.

Em geral, o futuro se apresenta incerto e a formulação de cenários se mostra um influente instrumento de apoio na devida tomada de decisão. Para isso, os debates trouxeram reflexões para as possíveis alternativas de evolução do ambiente e o que isso significa para esta instituição.

FLUXOS DE ENTREGA DE VALOR DO NEGÓCIO

Basicamente, todos os dias, cada integrante do Serpros está focado em executar seus processos com maestria. A esses processos, que se dá o nome de **operação** (sustentação) de negócio, o qual cabe o papel de garantir que a missão da entidade será cumprida.

No entanto, se queremos atingir patamares maiores, solidificar e a amadurecer nossos resultados é importante dar incentivo e espaço para as ações de **transformação** de negócio, que geram, a mudança transformadora necessária para o momento.

Se todos estiverem focados em fazer a entidade funcionar, quem estará focado em a fazer crescer?

A **Gestão Ambidestra**, portanto, gera um cenário equilibrado entre ações de sustentação, que permitem uma plano alinhado para cumprimento de ações que mantém o negócio "rodando" e, por outro lado, encara-se um desafio de equilibrar esse plano com desafios que levarão o Serpros rumo a ambição de transformação desejada.

Ficou, portanto, na mão da **Gestão Estratégica**, a formulação de uma estratégia sólida, feita através de um funil de priorização que permitiu balancear quais eram os melhores projetos e investimentos necessários para atingir os objetivos organizacionais para o momento atual.

Planejar estrategicamente serve para observar e se atentar para o que tem surtido os efeitos esperados e o que pode ser feito para alcançar patamares ainda maiores. Além disso, definir quais serão os patamares desejados tem uma importância crucial para traçar um objetivo claro e coerente com o momento atual do Serpros.

A revisão do ciclo de Planejamento Estratégico é um momento anual em que todos param para refletir e alinhar a estratégia e a execução que serão capazes de gerar o **valor de negócio**, da maneira mais sustentável e ágil possível.

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

Os direcionadores estratégicos constituem um dos passos mais importantes do processo de planejamento estratégico. Todas as outras etapas do processo são influenciadas e orientadas por estes.

A responsabilidade pela definição dos direcionadores estratégicos coube aos dirigentes, recebendo o devido suporte da equipe de governança, e foi feita durante a etapa do Ciclo de Descoberta de Valor do Negócio.

PROPÓSITO

Cuidar da segurança financeira dos participantes e impulsionar a cultura previdenciária.

MISSÃO

Administrar planos previdenciários por meio da gestão eficiente de recursos, contribuindo para o futuro financeiro dos participantes.

VISÃO

Ser reconhecido pela excelência de padrões de governança, solidez e resultado financeiro.

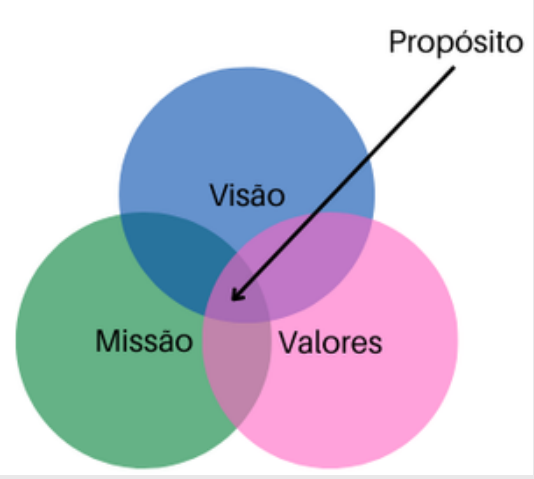
VALORES

Foco no participante, Transparência, Ética e Comprometimento.

PRÓPÓSITO

Propósito é algo que move pessoas? O propósito é responsável por responder esta pergunta.

“Cuidar da segurança financeira dos participantes e impulsionar a cultura previdenciária.” ficou definido como centro da tríade: missão, visão e valores. Ter propósito é ter uma razão para funcionar, o que certamente define a marca e a cultura organizacional.



O propósito do Serpros é cuidar do futuro de cada participante através da garantia de uma segurança financeira. Além disso, o desejo dessa instituição é de ressignificar aposentadoria, impulsionando a educação e a cultura previdenciária no país.

MISSÃO

Para que existimos? A missão é responsável por responder esta pergunta.

É ela que dá sentido a todas as ações diárias, ela explicita o negócio. **“Administrar planos previdenciários por meio da gestão eficiente de recursos, contribuindo para o futuro financeiro dos participantes.”** ficou definida como a missão do Serpros.

Se uma instituição não souber para que ela existe, não conseguirá definir uma estratégia de crescimento, porque os objetivos da empresa não serão claros. Por isso, é necessário ter muito bem definito qual é o motivo que faz cada funcionário acordar todos os dias para realizar sua operação.

VISÃO

Quão melhores queremos ser daqui um determinado período de tempo? A visão é responsável por responder esta pergunta.

A visão envolve enxergar um estado futuro. Por isso, é desejo da do Serpros **“Ser reconhecido pela excelência de padrões de governança, solidez e resultado financeiro. “**.

VALORES

Quais são as atitudes que não abrimos não? Os valores definem esta resposta.

Quando uma instituição consegue definir e entender seus valores, e os honra, é mais fácil fazer as escolhas certas e evitar situações potencialmente prejudiciais. Por isso, ficou definido que os valores primordiais são: **“Foco no participante, Transparência, Ética e Comprometimento.”**

BALANCED SCORECARD

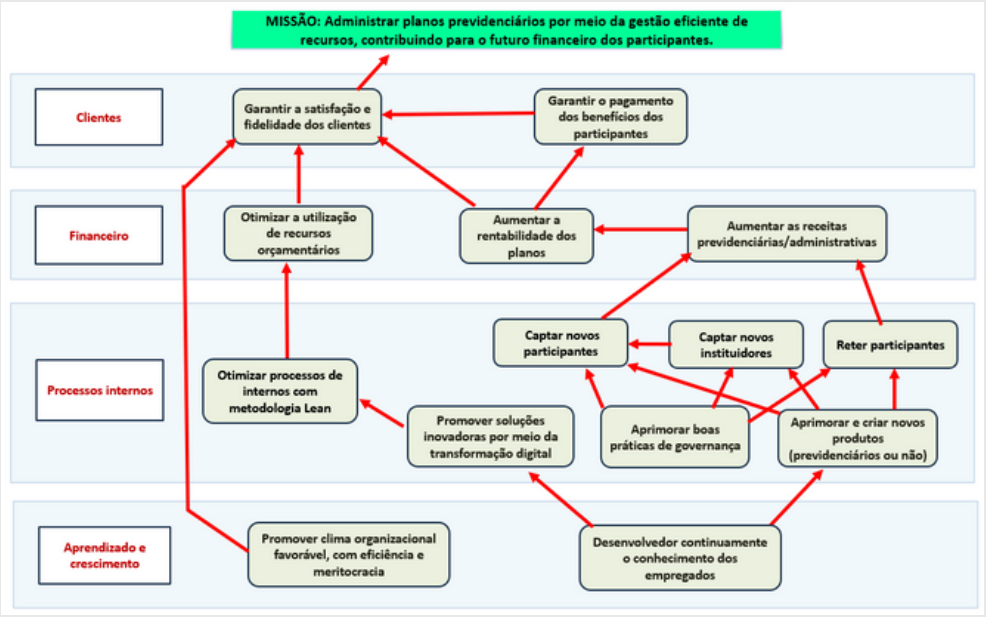
Com objetivo de trazer clareza, o Balanced Scorecard foi a ferramenta escolhida para traduzir a visão e a estratégia da entidade num conjunto coerente de medidas de desempenho. Desta forma, se torna mais fácil transmitir aos colaboradores quais são os objetivos e o que cada um deles pode fazer para contribuir no seu alcance, bem como avaliar se as metas estipuladas para este fim estão sendo cumpridas.

Ele é dividido em **quatro perspectivas de negócio** (Clientes, Financeiro, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento), conectadas por relação de causa e efeito, facilitando o entendimento dos gerentes e conduzindo a melhores decisões para a solução de problemas.

No caso específico de empresas públicas e entidades sem fins lucrativos, os objetivos de elaboração do Balanced Scorecard diferem daqueles das empresas do setor privado. Nesse caso, o critério definitivo de sucesso é o desempenho no **cumprimento da missão** que pode ser alcançado atendendo à necessidade dos clientes-alvo.

Uma outra variação do modelo inicial é que o Serpros coloca o **cliente em primeiro lugar**, ao contrário de outras instituições com fins lucrativos que viram primeiramente a perspectiva financeira.

MAPA ESTRATÉGICO



Todas as relações de causa e efeito apresentadas no mapa estratégico interligam os **objetivos estratégicos**. O mapa tem como objetivo final a missão da entidade. Partindo da perspectiva aprendizado e crescimento, observa-se quatro caminhos principais para chegar na missão.

Desenvolvendo continuamente o conhecimento dos empregados, estes irão desenvolver competências que serão necessárias à **criação e aprimoramento de novos produtos** aos clientes. Ao oferecer produtos melhorados ou novos, alcançam-se três objetivos, definidos como estratégicos: **reter participantes**; **captar novos participantes** e **captar novos instituidores**, isso porque a entidade, além de suprir uma necessidade dos clientes futuros, deixará mais satisfeitos os clientes atuais.

Atingindo estes objetivos, tem-se como consequência o **aumento das receitas previdenciárias e administrativas**, sendo que o acréscimo de patrimônio a ser investido tende a **maximizar a rentabilidade dos planos**.

O aumento na rentabilidade influenciará a satisfação dos clientes de duas formas: **aqueles que em simples análise dos demonstrativos da empresa se sentem satisfeitos com o acréscimo de seu patrimônio** e aqueles que, pensando a longo prazo, irão se sentir seguros de ter seu **pagamento futuro garantido**.

Desta forma, a entidade alcança o seu objetivo de **garantir a satisfação e fidelidade dos clientes**, o qual está arraigado em sua missão de "administrar planos previdenciários por meio da gestão eficiente de recursos, contribuindo para o futuro financeiro dos participantes".

Além disso, preocupação com o **aprimoramento das boas práticas de governança**, assim como a divulgação da sua força poderá **atrair novos participantes e instituidores, além de reter os clientes atuais**. Assim, as relações de causa e efeito seguem o caminho explicado anteriormente para chegar ao objetivo final.

O desenvolvimento dos conhecimentos proporciona o **desenvolvimento de soluções inovadoras, através da transformação digital**, que gera automatização dos processos operacionais, o que resulta em **otimização dos recursos orçamentários**. Isso gera uma redução nos gastos operacionais, o que reduz o valor das taxas pagas pelos clientes para cobertura desses gastos. Essa redução de gastos deixa os clientes mais satisfeitos e a entidade atinge sua missão.

A **promoção de um clima organizacional favorável, com eficiência e meritocracia** leva ao aumento da produtividade dos empregados e da melhoria no atendimento aos participantes, o que também implicará no aumento do índice de satisfação desses participantes e no cumprimento da missão da entidade.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Foram definidas três diretrizes estratégicas do CDE:

Diretriz I: Transformar a entidade de Fundo de Pensão em administradora de planos de previdência complementar patrocinados ou instituídos por outras entidades e de entes federativos.

Diretriz II: Competência em gestão de negócios.

Diretriz III: Excelência como investidor institucional

BALANCED SCORECARD

Definidos os objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva e determinadas as relações de causa e efeito entre esses objetivos, foram definido **indicadores, metas e iniciativas** para cada objetivo apresentado no mapa estratégico. Para esse conjunto de informações resultam em um painel de desempenho ou **Balanced Scorecard.**

INDICADORES DO BALANCED SCORECARD

Indicador	Meta (2024)	Meta (2025)	Meta (2026)	Meta (2027)	Meta (2028)
Pesquisa NPS	75%	78%	81%	84%	87%
Solvência do PSII	>= 1	>= 1	>= 1	>= 1	>= 1
Rentabilidade do PSI	Meta atuarial e Benchmarking	Meta atuarial e Benchmarking	Meta atuarial e Benchmarking	Meta atuarial e Benchmarking	Meta atuarial e Benchmarking
Rentabilidade do PSII	Meta atuarial e Benchmarking	Meta atuarial e Benchmarking	Meta atuarial e Benchmarking	Meta atuarial e Benchmarking	Meta atuarial e Benchmarking
Rentabilidade do Ser +	CDI	CDI	CDI	CDI	CDI
Taxa de despesas/receita	1,10	1,09	1,08	1,07	1,06
Taxa de receita previdenciária do PSII	2% do crescimento real do ano anterior	2% do crescimento real do ano anterior	2% do crescimento real do ano anterior	2% do crescimento real do ano anterior	2% do crescimento real do ano anterior
Taxa de receita administrativa do SER +	100% (R$ 625.419)	100% (R$ 1.008.208)	100% (R$ 1.398.379)	100% (R$ 1.796.162)	
Taxa de novos participantes do PSII	80% novos concursados (480 participantes)	100% (540 participantes)	25% não participantes (600 participantes)	25% não participantes (660 participantes)	25% não participantes (720 participantes)
Taxa de novos participantes do SER +	100% (1.080 participantes)	100% (2.160 participantes)	100% (3.240 participantes)	100% (4.320 participantes)	100% (5.400 participantes)
Taxa de desligamento de participantes	3,0%	2,5%	2,0%	1,5%	1,0%
Taxa de novos instituidores	100% (1 instituidor)	100% (2 instituidores)	100% (3 instituidores)	100% (4 instituidores)	100% (5 instituidores)
Taxa de novos produtos criados	75% (6 produtos)				
Taxa de melhorias de produto	100% (2 iniciativas)				
Taxa de boas práticas de governança implementadas	100% (4 boas práticas)				
Taxa de inovações digitais implementadas	100%				
Taxa de processos otimizados	66% (todos processos mapeados)	100% (otimizações implementadas)			
Taxa de melhoria do clima organizacional	100% (4 melhorias)				
Taxa cumprimento de treinamentos	80%				

ANÁLISE SWOT

Definidos os objetivos, indicadores e metas do BSC (Balanced Scorecard), foi realizada de uma análise Swot para identificar as forças, fraquezas, oportunidade e ameaças referentes a cada objetivo. É de extrema importância entender o que está a favor e contra cada objetivo para traçar as **iniciativas** certas que levem a entidade rumo a sua estratégia.

Logo, para cada indicador do BSC, citado anteriormente, foram traçadas **iniciativas** que permitam que as metas estabelecidas sejam atingidas.

MODELO DE GESTÃO

Para que o Planejamento Estratégico seja mais eficiente, entendeu-se a necessidade de o transformar em algo “vivo” e, para tanto, revisitá-lo e o monitorar é uma necessidade constante.

Qualquer planejamento, por melhor que tenha sido feito, necessita ser acompanhado. Esta é a única maneira de garantir que o que foi pensando está de fato sendo feito.

Para isto, o Serpros lançou mão da Metodologia Ágil, a partir da formação de Squads, no qual são feitos ciclos mensais de entregas a partir da uma priorização minuciosa do que gera mais valor do ponto de vista do cliente.

Desta forma, pequenos grupos multidisciplinares, ou seja, equipes enxutas, são formados por colaboradores com qualidades e competências diferentes. A partir disto, é reforçando, ampliando e disseminada a cultura de planejamento estratégico por todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção de um Planejamento Estratégico implica na formalização objetiva e cuidadosa da ambição de uma organização. O alcance dos objetivos traçados cabe a todos os atores responsáveis pelas ações do Serpros.

Para isso, a a construção do BSC foi escolhida para auxiliar a administração a conduzir e a disseminar a estratégia da empresa para todos os funcionários. Dessa forma, se torna mais fácil canalizar as energias, habilidades e conhecimentos dos empregados com a finalidade de alcançar os objetivos de curto e longo prazo da entidade.

De forma bastante participativa, todos os colaboradores, gestores e conselheiros, participaram e opinaram ao longo de todo o processo. Já sua implementação estará diretamente ligada a atuação da entidade. Neste sentido, todos os colaboradores estão sendo chamados a fim de potencializar a efetividade e racionalidade do negócio, fazendo uso de boas práticas de mercado.