

Planejamento Estratégico

Construindo a CVM de 2023

Versão 2019



CVM

Comissão de Valores Mobiliários

Protegendo quem investe no futuro do Brasil

Idealização e Redação

ASC - Assessoria de Comunicação Social

asc@cvm.gov.br

SPL - Superintendência de Planejamento

spl@cvm.gov.br

Design

Miguel Cherfan

Estagiários:

Gabriel Vaicberg

Matheus Brito

Pedro Guimarães

SEDE - Rio de Janeiro

Rua Sete de Setembro, 111 - 2º, 3º, 5º, 6º (parte), 23º, 26º ao 34º Andares - Centro - CEP - 20050-901

Rio de Janeiro - RJ - Brasil - Telefones: 55 (21) 3554-8686

CNPJ: 29.507.878/0001-08

Coordenação Administrativa Regional de São Paulo

Rua Cincinato Braga, 340 - 2º, 3º e 4º Andares - Edifício Delta Plaza - CEP - 01333-010

São Paulo - SP - Brasil

Telefones: 55 (11) 2146-2000 / Fax: 55 (11) 2146-2097

CNPJ: 29.507.878/0002-80

Superintendência Regional de Brasília

SCN Quadra 02 - Bloco A

Ed. Corporate Financial Center

4º Andar - Módulo 404

CEP - 70712-900

Brasília - DF - Brasil

Telefones: 55 (61) 3327-2031 | 3327-2030 / Fax: 55 (61) 3327-2040 | 3327-2034

CNPJ: 29.507.878/0003-61

Informação a investidores

0800 - 887 - 1537

SUMÁRIO

1	Apresentação	4
2	A CVM	8
3	O Processo de Planejamento	14
4	Cadeia de Valor	18
5	Objetivos Estratégicos	22
6	Política de Governança	28

1

Apresentação



Marcelo Barbosa
Presidente

Fortalecimento do mercado de capitais e modernização institucional. Foram essas as diretrizes que pautaram as ações e projetos desenvolvidos pela CVM nos últimos anos. Um mercado de capitais cada vez mais dinâmico e direcionado ao uso intensivo de tecnologia exigiu o aumento da eficiência operacional do regulador, ainda mais em um cenário de restrição de recursos imposta pelo momento que o país atravessa. Nesse cenário, coube à Autarquia inovar.

Em uma parceria inédita com o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), foi iniciada, em 2013, a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), software padrão do Processo Eletrônico Nacional. A partir de 2017, todos os processos administrativos instaurados pela CVM passaram a tramitar por meio eletrônico, propiciando, além da economia de recursos, mais agilidade nas análises e eficiência no atendimento ao cidadão.

O investimento destinado à transformação de processos organizacionais foi incrementado a partir de 2017, com resultados positivos tanto do ponto de vista da arrecadação de recursos quanto da regulação e fiscalização do mercado de capitais. Enquanto a revisão do processo de arrecadação contribuiu para um aumento de 400% na inscrição de créditos em dívida ativa e de 14% na arrecadação efetiva, os esforços para ampliação da produtividade dos processos sancionadores resultaram na redução do estoque e do tempo de tramitação.

Em 2018, o número de processos sancionadores julgados pelo Colegiado foi recorde: 109 casos. Esse resultado foi quase três vezes superior ao de 2014, quando foram julgados 41 processos, e mais de quatro vezes o valor registrado em 2011, quando 24 processos foram julgados. Também foi recorde o número de propostas de Termo de Compromisso analisadas no ano: 89.

Com a edição do Plano Bienal de Supervisão 2015-2016, todas as áreas da CVM responsáveis por ações de supervisão do mercado passaram a adotar o modelo de supervisão baseada em risco, em linha com os objetivos propostos pelo Conselho Monetário Nacional (CMN). Em 2018, foi iniciado projeto de reestruturação organizacional e de incremento do uso de ferramentas de tecnologia da informação, de forma a gerar mais inteligência nas atividades de supervisão e investigação, permitindo uma resposta mais rápida da CVM em casos considerados críticos.

Cabe mencionar ainda o projeto destinado à redução do custo de observância regulatória entre os participantes do mercado de capitais iniciado em 2017. O principal foco dessa iniciativa foi o de incrementar a eficiência da regulação, maximizando o bem-estar econômico decorrente da competição plena, eficiente e íntegra entre seus participantes, e assegurando a proteção dos investidores, mandato principal da CVM.

Na área educacional, foi criado o Centro CVM/OCDE de Educação e Letramento Financeiro para a América Latina e Caribe, que integra a Rede Internacional de Educação Financeira da OCDE (INFE), considerada a maior do gênero em todo o planeta. O Centro tem por objetivo disseminar pela América Latina as melhores práticas de políticas públicas, além de desenvolver ações educacionais para jovens, idosos, mulheres, universitários, pequenas e médias empresas.

Quanto à atuação internacional, a CVM participou dos principais fóruns de debate sobre mercado de capitais, como *International Organization of Securities Commissions* (IOSCO), *Financial Stability Board* (FSB), *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD), *International Financial Reporting Standards Foundation* (IFRS), *International Forum of Independent Audit Regulators* (IFIAR) e Grupo de Ação Financeira contra Lavagem de Dinheiro e Financiamento do Terrorismo (GAFI/FATF).

Esses são exemplos de avanços obtidos pela CVM ao longo dos últimos anos¹, o que demonstra a importância da adoção, pelo regulador, de um modelo de gestão capaz de permitir a alocação de recursos de forma eficiente e direcionada ao cumprimento de seu mandato legal.

Naturalmente, as significativas alterações nos cenários e tendências que serviram de base para o processo de planejamento estratégico, ocorrido em 2013, exigiram uma revisão dos objetivos delineados para o ano de 2023.

Os mercados regulados pela CVM cresceram sobremaneira, tanto em volume quanto em complexidade. A indústria de fundos de investimento², que em 2009 apresentava patrimônio líquido total de aproximadamente R\$ 1,9 trilhão, registrou, em dezembro de 2018, R\$ 4,6 trilhões – sendo atualmente a quarta maior do mundo.

O número de negócios³ em Bolsa avançou de 228 milhões em 2014 para 307 milhões em 2018. Já o volume financeiro de negociações com derivativos⁴ cresceu de R\$ 48 trilhões em 2014 para R\$ 95 trilhões em 2018, sendo o terceiro maior do mundo, com projeção de R\$ 111 trilhões para 2019.

Vale mencionar que o papel da tecnologia tem sido cada vez mais importante no mercado de capitais. O crescimento de produtos como os *Initial Coin Offerings* (ICOs), uso do *Blockchain*, entre outros, impõe aos reguladores um desafio constante de atualização e alinhamento às melhores práticas em TI, seja como consumidora ou provedora de serviços ao mercado.

¹ Mais detalhes sobre projetos e resultados podem ser obtidos nos Relatórios Anuais, disponíveis em: http://www.cvm.gov.br/menu/acesso_informacao/planos/relatorios/anual/rel_anual.html

² Fonte: Site Anbima: http://www.anbima.com.br/pt_br/informar/estatisticas/fundos-de-investimento/ficonsolidado-historico.htm

³ Fonte: Site B3: http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/servicos-dedados/market-data/consultas/mercado-a-vista/dados-de-mercado/

⁴ Fonte: Site B3: http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/servicos-dedados/market-data/consultas/mercado-de-derivativos/resumo-dasoperacoes/estatisticas/

Novos tipos de manipulação de preço surgiram como consequência do avanço da tecnologia. O crescimento do mercado marginal (ofertas irregulares) em função da manutenção de taxa de juros básica da economia em patamar mais baixo é outra mudança de cenário a ser considerada.

Nos próximos capítulos são apresentados, de forma estruturada, o Mapa Estratégico e a Cadeia de Valor da CVM, ambos devidamente alinhados ao Propósito, Valores e Mandato Legal. O documento também descreve o processo de revisão da estratégia executado no decorrer de 2018 e sua política de governança.

Os desafios impostos à CVM não são poucos. Aumentar a participação do mercado de capitais como fonte competitiva de financiamento, desincentivar desvios de conduta a partir do emprego efetivo dos mecanismos de sanção e promover a redução dos custos de observância dos participantes do mercado são alguns exemplos a serem destacados.

O alcance desses objetivos passa pelo fortalecimento institucional. O uso de inteligência e novas tecnologias, o aumento da produtividade e o aprimoramento do sistema de gestão orientado a resultados, com foco em integração e automação, consistem em importantes desafios mapeados.

Garantir a integridade, estimular a eficiência e promover o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro. São esses os resultados perseguidos pela CVM e que servirão de referência para priorização de suas ações e projetos até 2023.

Boa leitura!

Marcelo Barbosa
Presidente

2

A CVM

8

Propósito

Zelar pelo funcionamento eficiente, pela integridade e pelo desenvolvimento do mercado de capitais, promovendo o equilíbrio entre a iniciativa dos agentes e a efetiva proteção dos investidores.

Valores

- ◇ Atuação pautada na proteção do investidor, na exigência de ampla divulgação de informação, no monitoramento dos riscos de mercado e na estabilidade financeira, inclusive com o apoio da autorregulação.
- ◇ Atuação regulatória com foco no atendimento das necessidades do mercado e sua evolução, em consonância com padrões internacionais, e pautada na participação da sociedade, inclusive por meio das audiências públicas.
- ◇ Atuação técnica, independente, célere e transparente, pautada pela ética, eficiência, equilíbrio e segurança jurídica das decisões.
- ◇ Atuação coordenada com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, na busca de maior eficiência das atividades de regulação, registro, supervisão, fiscalização, sanção e educação.
- ◇ Educação financeira como instrumento essencial para o fortalecimento do mercado de capitais.
- ◇ Valorização permanente do corpo funcional, com foco na sua capacitação, comprometimento, motivação e meritocracia.
- ◇ Ambiente de trabalho que preze a coordenação, cooperação e constante diálogo entre as diferentes áreas e níveis hierárquicos.
- ◇ Busca permanente de estruturas organizacional, física e tecnológica adequadas, suportadas por uma autonomia administrativa, orçamentária e financeira.

9

Mandatos legais da CVM

Desenvolvimento do mercado

Estimular a formação de poupança e a sua aplicação em valores mobiliários; promover a expansão e o funcionamento eficiente e regular do mercado de ações; e estimular as aplicações permanentes em ações do capital social de companhias abertas sob controle de capitais privados nacionais (Lei 6.385/76, art. 4º, incisos I e II).

Eficiência e funcionamento do mercado

Assegurar o funcionamento eficiente e regular dos mercados da bolsa e de balcão; assegurar a observância de práticas comerciais equitativas no mercado de valores mobiliários; e assegurar a observância, no mercado, das condições de utilização de crédito fixadas pelo Conselho Monetário Nacional (Lei 6.385/76, art. 4º, incisos III, VII e VIII).

Proteção dos investidores

Proteger os titulares de valores mobiliários e os investidores do mercado contra emissões irregulares de valores mobiliários; atos ilegais de administradores e acionistas controladores das companhias abertas, ou de administradores de carteira de valores mobiliários; e o uso de informação relevante não divulgada no mercado de valores mobiliários. Evitar ou coibir modalidades de fraude ou manipulação destinadas a criar condições artificiais de demanda, oferta ou preço dos valores mobiliários negociados no mercado (Lei 6.385/76, art. 4º, incisos IV e V).

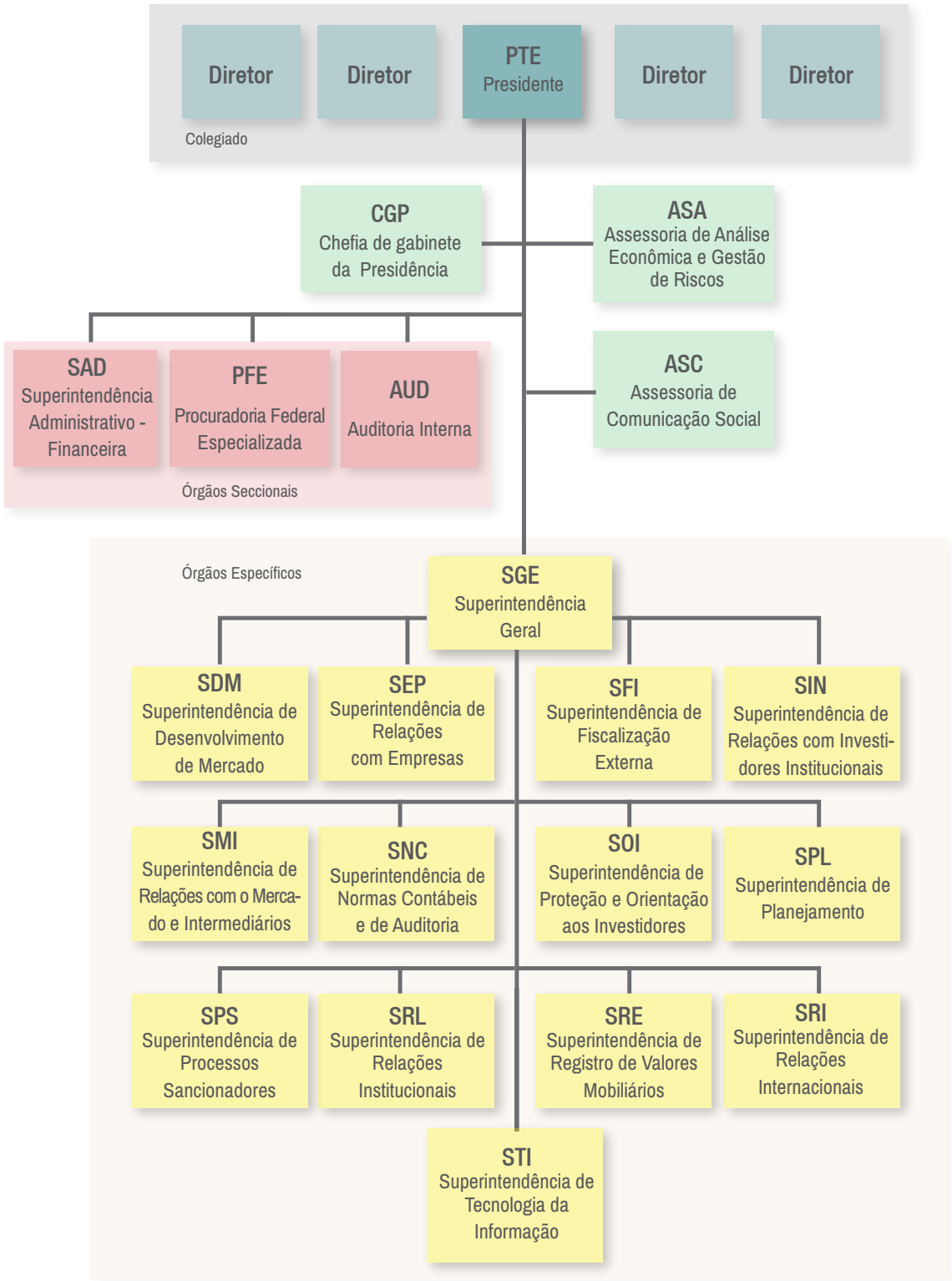
Acesso à informação adequada

Assegurar o acesso do público a informações sobre os valores mobiliários negociados e as companhias que os tenham emitido, regulamentando a Lei e administrando o sistema de registro de emissores, de distribuição e de agentes regulados (Lei 6.385/76, art. 4º, inciso VI, e art. 8º, incisos I e II).

Fiscalização e sanção

Fiscalizar permanentemente as atividades e os serviços do mercado de valores mobiliários, bem como a veiculação de informações relativas ao mercado, às pessoas que dele participam e aos valores nele negociados, e impor penalidades aos infratores das Leis 6.404/76 e 6.385/76, das normas da própria CVM ou de leis especiais cujo cumprimento lhe incumba fiscalizar (Lei 6.385/76, art. 8º, incisos III e V, e art. 11).

Estrutura Organizacional



Colegiado



Presidente

Marcelo Barbosa

Posse: 25/08/2017

Término do mandato: 14/07/2022



Diretor

Carlos Rebello

Posse: 24/09/2018

Término do mandato: 31/12/2019



Diretor

Gustavo Machado Gonzalez

Posse: 13/07/2017

Término do mandato: 31/12/2021



Diretor

Henrique Machado

Posse: 20/07/2016

Término do mandato: 31/12/2020



Diretora

Flávia Perlingeiro

Posse: 15/03/2019

Término do mandato: 31/12/2023

Superintendências

SGE Superintendência Geral
Alexandre Pinheiro dos Santos

ASA Assessoria de Análise Econômica e
Gestão de Riscos
Bruno Barbosa de Luna

ASC Assessoria de Comunicação Social
Ana Cristina Ribeiro da Costa Freire

AUD Auditoria Interna
Felipe Claret da Mota

CGP/OUV Chefia de Gabinete da Presidência / Ouvidoria
Catarina Campos da Silva Pereira

PFE Procuradoria Federal Especializada
Celso Luiz Rocha Serra Filho

SAD Superintendência Administrativo-Financeira
Darcy Carlos de Souza Oliveira

SDM Superintendência de Desenvolvimento
de Mercado
Antonio Carlos Berwanger

SEP Superintendência de Relações
com Empresas
Fernando Soares Vieira

SFI Superintendência de Fiscalização Externa
Vera Lucia Simões Alves Pereira de Souza

SIN Superintendência de Relações com
Investidores Institucionais
Daniel Walter Maeda Bernardo

SMI Superintendência de Relações com o
Mercado e Intermediários
Francisco José Bastos Santos

SNC Superintendência de Normas Contábeis e
de Auditoria
José Carlos Bezerra da Silva

SOI Superintendência de Proteção e
Orientação aos Investidores
José Alexandre Cavalcanti Vasco

SPL Superintendência de Planejamento
Daniel Valadão de Sousa Corgozinho

SPS Superintendência de Processos
Sancionadores
Carlos Guilherme de Paula Aguiar

SRL Superintendência de Relações
Institucionais
Thiago Paiva Chaves

SRE Superintendência de Registro de
Valores Mobiliários
Luis Miguel Jacinto Mateus Rodrigues Sono

SRI Superintendência de Relações
Internacionais
Eduardo Manhães Ribeiro Gomes

STI Superintendência de Tecnologia da
Informação
Carlos Cesar Valentim Alves

3

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO

O processo de revisão da estratégia foi composto por sete etapas, contemplando desde a avaliação dos resultados obtidos no período 2013-2017 até a revisão da estrutura de governança.

Inicialmente, os membros do Comitê de Gestão Estratégica (CGE) avaliaram a evolução da CVM em cada um dos 15 objetivos estabelecidos em 2013. Os **resultados** foram apresentados aos servidores durante seminário, oportunidade na qual também foi divulgada a metodologia adotada para revisão da estratégia.

A etapa seguinte consistiu na **análise de cenários** – externo e interno – por meio da aplicação da matriz SWOT, ferramenta utilizada como base para gestão e planejamento estratégico, e resultou na identificação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças no âmbito da Autarquia.

Avaliando o grau de maturidade do processo de gestão da estratégia, foi identificada a necessidade de revisar o **Mapa Estratégico** da CVM e desenvolver sua **Cadeia de Valor**, de forma a permitir uma alocação de recursos de maneira mais estruturada, racional e otimizada.

Enquanto o Mapa Estratégico documenta os principais objetivos que estão sendo perseguidos pela organização, a Cadeia de Valor apresenta os principais processos de negócio e respectivas entregas promovidas pela instituição.

Na sequência, foram definidos os **Indicadores Estratégicos**, que têm por finalidade avaliar o cumprimento dos objetivos institucionais e as **iniciativas** a serem colocadas em prática para o alcance dos resultados pretendidos.

Após essa etapa, foi construído o **Portfólio** com programas e projetos priorizados. Um programa consiste no conjunto de projetos com tema/propósito comum e é aplicável a situações em que um só projeto não é *suficiente para* alcançar determinado objetivo.

Construído o portfólio, foram realizadas a **Pactuação das Metas** e a definição do processo de **Desdobramento da Estratégia**. Os gestores passaram a ter maior autonomia e responsabilidade pelos resultados alcançados, uma vez que o desempenho da entidade passa a ser apurado periodicamente a partir de uma metodologia objetiva, pré-definida, transparente e focada em resultados.

Por fim, foram definidas ações relacionadas ao aprimoramento da **Estrutura de Governança**, o que inclui a instituição de um calendário com prazos para a realização de reuniões de monitoramento e outras ações, importante iniciativa para a conscientização dos servidores e lideranças sobre suas responsabilidades.

O processo de revisão da estratégia contou com a participação dos membros da Alta Administração da CVM, servidores e demais *stakeholders*. Foram realizados *workshops*, palestras, apresentações, pesquisas e entrevistas, com o objetivo de garantir um amplo diálogo e o necessário alinhamento para o alcance dos objetivos estratégicos da CVM até 2023.

PROJETO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

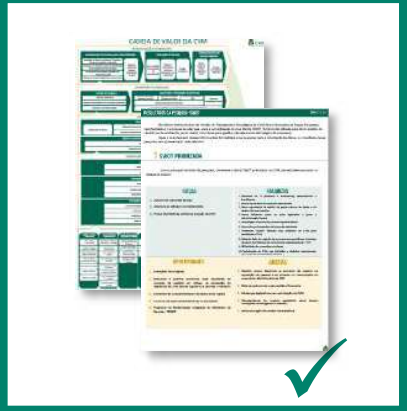
1

AVALIAÇÃO DA EVOLUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2013 - 2017



2

ANÁLISE DE CENÁRIOS EXTERNO E INTERNO



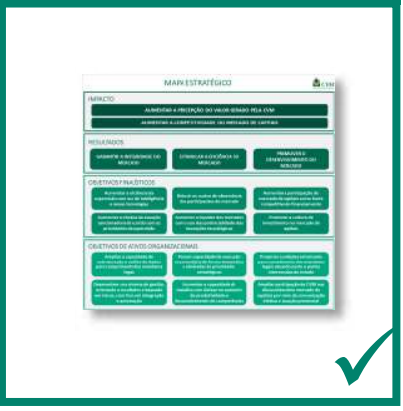
3

DEFINIÇÃO DA CADEIA DE VALOR



4

CRIAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO



5

DEFINIÇÃO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS E INICIATIVAS



6

CONSOLIDAÇÃO DO PORTFÓLIO DE TEMAS ESTRATÉGICOS



7

PACTUAÇÃO DE METAS E DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA



8

ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA



4

CADEIA DE VALOR

A **Cadeia de Valor** é uma ferramenta de gestão que apresenta, por meio de única imagem, como a organização entrega valor para seu público-alvo. Sua estrutura é composta por grupamentos, macroprocessos e processos.

Grupamentos

São os grandes temas nos quais a cadeia é segmentada. No caso da CVM, a cadeia é composta por cinco grupamentos:

- **Normatização do Mercado**
- **Supervisão do Mercado**
- **Sanção ao Mercado**
- **Orientação ao Mercado e à Sociedade**
- **Gestão, Estratégia e Suporte**

Os quatro primeiros grupamentos têm impacto direto na entrega de valor para o Mercado e para a sociedade, enquanto o último é a base que sustenta a Autarquia, tanto em termos operacionais como estratégicos, e impacta todos os demais processos da organização.

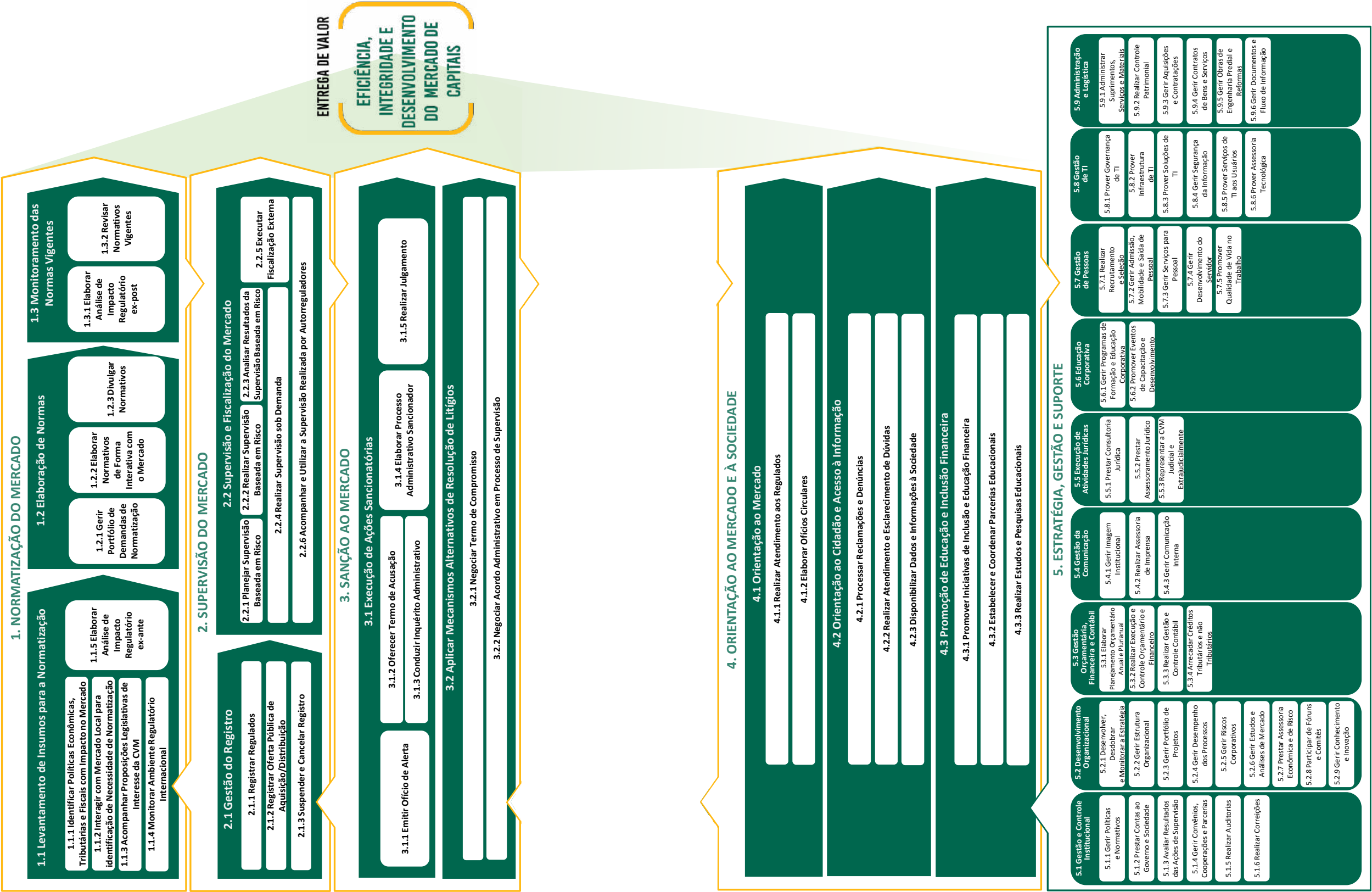
Macroprocessos

São conjuntos de processos que, juntos, viabilizam a entrega de grandes serviços, como, por exemplo: Monitoramento das Normas Vigentes, Elaboração de Normas, Gestão do Registro dos Regulados, Execução de Ações Sancionatórias, Aplicar Mecanismos Alternativos de Resolução de Litígios, Educação Corporativa, Gestão de TI, dentre outros.

Processos

São conjuntos de atividades e rotinas executadas periodicamente pelas áreas da CVM, como, por exemplo: Elaborar Análise de Impacto Regulatório, Registrar Regulados, Emitir Ofício de Alerta, Processar Reclamações e Denúncias, Arrecadar Créditos Tributários e não Tributários, Representar a CVM Judicial e Extrajudicialmente, Gerir Contratos de Bens e Serviços, dentre outros.

CADEIA DE VALOR DA CVM



1.1.1 Elaborar Análise de Impacto Regulatório ex-post

1.3.2 Revisar Normativos Vigentes

1.3 Monitoramento das Normas Vigentes

2.1 Gestão do Registro

2.1.1 Registrar Regulados

2.1.2 Registrar Oferta Pública de Aquisição/Distribuição

2.1.3 Suspender e Cancelar Registro

2.2 Supervisão e Fiscalização do Mercado

2.2.1 Planejar Supervisão Baseada em Risco

2.2.2 Realizar Supervisão Baseada em Risco

2.2.3 Analisar Resultados da Supervisão Baseada em Risco

2.2.4 Realizar Supervisão sob Demanda

2.2.5 Executar Fiscalização Externa

2.2.6 Acompanhar e Utilizar a Supervisão Realizada por Autorreguladores

3.1.1 Emitir Ofício de Alerta

3.1.2 Oferecer Termo de Acusação

3.1.3 Conduzir Inquérito Administrativo

3.1.4 Elaborar Processo Administrativo Sancionador

3.1.5 Realizar Julgamento

3.2 Aplicar Mecanismos Alternativos de Resolução de Litígios

3.2.1 Negociar Termo de Compromisso

3.2.2 Negociar Acordo Administrativo em Processo de Supervisão

4.1.1 Realizar Atendimento aos Regulados

4.1.2 Elaborar Ofícios Circulares

4.2.1 Processar Reclamações e Denúncias

4.2.2 Realizar Atendimento e Esclarecimento de Dúvidas

4.2.3 Disponibilizar Dados e Informações à Sociedade

4.3.1 Promover Iniciativas de Inclusão e Educação Financeira

4.3.2 Estabelecer e Coordenar Parcerias Educacionais

4.3.3 Realizar Estudos e Pesquisas Educacionais

5.1.1 Gerir Políticas e Normativos

5.1.2 Prestar Contas ao Governo e Sociedade

5.1.3 Avaliar Resultados das Ações de Supervisão

5.1.4 Gerir Convênios, Cooperações e Parcerias

5.1.5 Realizar Auditorias

5.1.6 Realizar Correções

5.2.1 Desenvolver, Descobrir e Monitorar a Estratégia Organizacional

5.2.2 Gerir Estrutura Organizacional

5.2.3 Gerir Portfólio de Projetos

5.2.4 Gerir Desempenho dos Processos

5.2.5 Gerir Riscos Corporativos

5.2.6 Gerir Estudos e Análises de Mercado

5.2.7 Prestar Assessoria Econômica e de Risco

5.2.8 Participar de Fóruns e Comitês

5.2.9 Gerir Conhecimento e Inovação

5.3.1 Elaborar Planejamento Orçamentário Anual e Plurianual

5.3.2 Realizar Execução e Controle Orçamentário e Financeiro

5.3.3 Realizar Gestão e Controle Contábil

5.3.4 Arrecadar Créditos Tributários e não Tributários

5.4.1 Gerir Imagem Institucional

5.4.2 Realizar Assessoria de Imprensa

5.4.3 Gerir Comunicação Interna

5.5.1 Prestar Consultoria Jurídica

5.5.2 Prestar Assessoramento Jurídico

5.5.3 Representar a CVM Judicial e Extrajudicialmente

5.6.1 Gerir Programas de Formação e Educação Corporativa

5.6.2 Promover Eventos de Capacitação e Desenvolvimento

5.7.1 Realizar Recrutamento e Seleção

5.7.2 Gerir Admissão, Mobilidade e Saída de Pessoal

5.7.3 Gerir Serviços para Pessoal

5.7.4 Gerir Desenvolvimento do Servidor

5.7.5 Promover Qualidade de Vida no Trabalho

5.8.1 Prover Governança de TI

5.8.2 Prover Infraestrutura de TI

5.8.3 Prover Soluções de TI

5.8.4 Gerir Segurança da Informação

5.8.5 Prover Serviços de TI aos Usuários

5.8.6 Prover Assessoria Tecnológica

5.9.1 Administrar Suprimentos, Serviços e Materiais

5.9.2 Realizar Controle Patrimonial

5.9.3 Gerir Aquisições e Contratações

5.9.4 Gerir Contratos de Bens e Serviços

5.9.5 Gerir Obras de Engenharia Predial e Reformas

5.9.6 Gerir Documentos e Fluxo de Informação

20

21

ENTREGA DE VALOR

EFICIÊNCIA, INTEGRIDADE E DESENVOLVIMENTO DO MERCADO DE CAPITALIS

1. NORMATIZAÇÃO DO MERCADO

2. SUPERVISÃO DO MERCADO

3. SANÇÃO AO MERCADO

4. ORIENTAÇÃO AO MERCADO E À SOCIEDADE

5. ESTRATÉGIA, GESTÃO E SUPORTE

5

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Este capítulo apresenta o mapa estratégico da CVM, arquitetura lógica que traduz a missão, a visão e a estratégia da instituição. Descreve, de forma concisa e direta, impactos, resultados, objetivos finalísticos e de ativos organizacionais.

Impactos: benefícios mediatos pretendidos com a atuação da CVM. Podem ser definidos como as consequências geradas a partir dos resultados atribuídos a um conjunto de intervenções. Possuem natureza abrangente e multidimensional.

Resultados: benefícios imediatos pretendidos a partir dos produtos entregues. Valor gerado para o público-alvo da CVM.

Objetivos Finalísticos: posições projetadas com relação às atividades-fim da CVM. Diretamente associados ao atendimento das necessidades do público-alvo.

Objetivos de ativos organizacionais: posições projetadas com relação aos meios e recursos necessários ao cumprimento da missão institucional.

IMPACTOS

AUMENTAR A PERCEPÇÃO DO VALOR GERADO PELA CVM

Melhorar a forma como os regulados, o governo e a sociedade em geral enxergam a atuação da CVM como um regulador que cumpre de forma efetiva os seus mandatos legais.

AUMENTAR A COMPETIVIDADE DO MERCADO DE CAPITAIS

Obter vantagem competitiva sustentável em relação aos demais mercados de capitais e de crédito, no Brasil e no exterior, por meio da promoção da eficiência, da integridade e do desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro.

RESULTADOS

GARANTIR A INTEGRIDADE DO MERCADO	Proteger os titulares de valores mobiliários e os investidores contra condutas irregulares que prejudiquem a formação justa dos preços.
ESTIMULAR A EFICIÊNCIA DO MERCADO	Reduzir falhas que prejudicam o funcionamento regular e a eficiência alocativa do mercado de capitais, propiciando, respectivamente, as melhores taxas de retorno e de captação para investidores e emissores de valores mobiliários, a partir dos níveis de risco sistemático assumidos por estes participantes em seus negócios.
PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DO MERCADO	Promover a formação de poupança e sua aplicação em valores mobiliários.

OBJETIVOS FINALÍSTICOS

AUMENTAR A EFICIÊNCIA DA SUPERVISÃO COM USO DE INTELIGÊNCIA E NOVAS TECNOLOGIAS	Ampliar a capacidade de identificação de indícios e dissuasão de condutas ilícitas, aumentando o alcance e a profundidade da supervisão baseada em risco, por meio da utilização de tecnologias que permitam ou facilitem a integração e análise de dados e informações de diferentes fontes e formatos.
AUMENTAR A EFICÁCIA DA ATUAÇÃO SANCIONADORA DE ACORDO COM AS PRIORIDADES DA SUPERVISÃO	Desincentivar cada vez mais quaisquer desvios de conduta no mercado, a partir do aumento da celeridade e qualidade das ações de investigação e julgamento de processos sancionadores, e do emprego efetivo dos mecanismos de sanção de acordo com as prioridades da supervisão.
REDUZIR OS CUSTOS DE OBSERVÂNCIA DOS PARTICIPANTES DO MERCADO	Reduzir os custos regulatórios gerados pelas exigências da CVM, por meio da revisão e atualização de normas e sistemas de informação com os quais os regulados lidam, com foco na geração de benefício econômico líquido ao mercado e sempre sem prejuízo à transparência das informações relevantes e à proteção dos investidores.
AUMENTAR A LIQUIDEZ DOS MERCADOS COM O USO DAS POTENCIALIDADES DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS	Promover e incentivar o desenvolvimento de inovações tecnológicas de forma a potencializar a introdução ou o aprimoramento de processos, produtos e serviços, intensificando a competição e levando a um aumento da liquidez dos mercados.
AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO DO MERCADO DE CAPITAIS COMO FONTE COMPETITIVA DE FINANCIAMENTO	Estimular o financiamento de médio e longo prazos por parte das empresas por meio da emissão e distribuição de valores mobiliários tornando o mercado mais eficiente, e desenvolvido e competitivo em relação a outras modalidades de financiamento.
PROMOVER A CULTURA DE INVESTIMENTO NO MERCADO DE CAPITAIS	Desenvolver a cultura de investimento no mercado de valores mobiliários por meio de ações de educação financeira que resultem em uma melhor compreensão por parte da população dos produtos e serviços financeiros e das oportunidades e riscos envolvidos, estimulando a formação de poupança e o maior investimento no mercado de capitais.

OBJETIVOS DE ATIVOS ORGANIZACIONAIS

PROPICIAR CONDIÇÕES ESTRUTURAIS PARA CUMPRIMENTO DOS MANDATOS LEGAIS ATUANDO JUNTO A PARTES INTERESSADAS DO ESTADO	Aumentar a participação da CVM em decisões estratégicas governamentais que impactem diretamente o seu mandato legal a partir de fortalecimento das relações institucionais com órgãos e instituições públicas.
AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO DA CVM NAS DISCUSSÕES SOBRE MERCADO DE CAPITALIS POR MEIO DA COMUNICAÇÃO EFETIVA E ATUAÇÃO PRESENCIAL	Garantir uma maior participação da CVM em comitês e fóruns nacionais e internacionais cujos debates e decisões envolvem o mercado de capitais e aprimorar a comunicação a fim de que a instituição participe de forma ativa e relevante nas discussões e publicações sobre o mercado de capitais.
AMPLIAR A CAPACIDADE DE ESTRUTURAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS PARA CUMPRIMENTO DOS MANDATOS LEGAIS	Desenvolver infraestrutura tecnológica adequada às atividades de supervisão e investigação e capacitar pessoas para essas novas tecnologias gerando soluções de TI integradas que forneçam dados estruturados para a tomada de decisão.
AUMENTAR A CAPACIDADE DE TRABALHO COM ÊNFASE NO AUMENTO DE PRODUTIVIDADE E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	Aumentar a capacidade produtiva da CVM a partir da capacitação e valorização de pessoas, por meio de programas de treinamento estruturados, e adequação do quadro de pessoal, considerando os perfis profissionais e as características de cada área de forma a garantir que os recursos sejam distribuídos adequadamente, promovendo um ganho de produtividade.
DESENVOLVER UM SISTEMA DE GESTÃO, ORIENTADO A RESULTADOS E BASEADO EM RISCOS, COM FOCO EM INTEGRAÇÃO E AUTOMAÇÃO	Aprimorar o sistema de gestão da CVM, a fim de estimular o aumento de desempenho da organização a partir da adequada definição de metas e da aplicação de técnicas de automação e transformação de processos, gestão de projetos e gerenciamento de riscos.
POSSUIR CAPACIDADE DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DE FORMA TEMPESTIVA E ALINHADAS ÀS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	Aperfeiçoar a alocação de recursos orçamentários e financeiros garantindo que o seu planejamento seja realizado de acordo com as prioridades institucionais e que o orçamento seja executado dentro do prazo determinado e conforme o planejado.

MAPA ESTRATÉGICO



6

POLÍTICA DE GOVERNANÇA

Estrutura de Implantação

A estrutura estabelecida pela CVM para a implantação da estratégia é composta por duas esferas: (i) decisão e monitoramento; e (ii) execução.

No nível de decisão e monitoramento encontra-se o Comitê de Governança Estratégica (CGE), composto por pessoas dotadas de autoridade para tomar as decisões necessárias à implantação dos projetos e ações.

Composição

- ◇ Presidente
- ◇ Superintendente-Geral
- ◇ Superintendente de Planejamento
- ◇ Outros quatro servidores, indicados pelo Presidente, para mandato de dois anos

Atribuições

- ◇ Definir projetos e ações prioritárias
- ◇ Instituir Grupos de Trabalho para desenvolvimento dos projetos
- ◇ Definir responsáveis pela execução das ações
- ◇ Prover recursos para a execução e sustentação dos projetos e ações
- ◇ Monitorar a implantação dos projetos e ações
- ◇ Avaliar os resultados alcançados
- ◇ Definir e institucionalizar os mecanismos de comunicação

O CGE realiza reuniões presenciais periódicas com as equipes responsáveis pela implantação dos projetos prioritários. Com o objetivo de deixar essas reuniões mais objetivas e focadas em assuntos estratégicos ou que demandem debates mais específicos, temas mais simples ou de natureza operacional são deliberados por meio de ambiente virtual.

No âmbito da execução, a Superintendência de Planejamento (SPL) é responsável pela promoção, coordenação e sistematização de ações, projetos e iniciativas envolvendo os demais componentes organizacionais, com foco no cumprimento dos objetivos estratégicos.

Tais atribuições são exercidas por meio da seguinte estrutura:

- ◇ Gerência de Inovação, Projetos e Processos (GEINP)
- ◇ Divisão de Gestão da Estratégia e Desempenho Institucional (DEGES)
- ◇ Divisão de Planejamento e Orçamento Governamental (DIPOG)

Indicadores de desempenho

Na implantação da estratégia da organização, um dos principais desafios consiste na adoção de sistema que permita verificar o alinhamento das atividades e projetos aos objetivos estratégicos institucionais.

Nesse aspecto, dentro do contexto de revisão do planejamento estratégico e da definição de novos objetivos que guiarão a instituição pelos próximos anos, foram estabelecidos indicadores operacionais e institucionais de desempenho.

Com base nesse sistema, o desempenho da entidade passa a ser apurado periodicamente a partir de metodologia objetiva, pré-definida, transparente e focada em resultados. Para as situações de desempenho abaixo do esperado, são definidas e executadas ações corretivas e preventivas.

A visão global dos resultados obtidos para cada macroprocesso é divulgada anualmente pela CVM em seu site institucional.

Política de Comunicação

A comunicação efetiva é o primeiro passo para a implantação bem-sucedida da estratégia. Em decorrência de expectativas e necessidades distintas, são adotados mecanismos específicos de divulgação para os públicos interno e externo.

Público interno

- ◇ Comunicados Internos (publicação na Intranet)
- ◇ Boletins Informativos
- ◇ E-mails Marketing
- ◇ Palestras
- ◇ Reuniões
- ◇ Workshops

Público externo

- ◇ Reuniões com stakeholders
- ◇ Comunicados ao Mercado (publicação no site)
- ◇ Comunicados à Imprensa
- ◇ Relatório Anual
- ◇ Relatório de Gestão