

2017

RELATÓRIO  
INTEGRADO



## Sumário

1. Introdução.....	3
2. O que o Serpro faz?.....	4
2.1 Mercado de atuação.....	5
2.2 Missão original.....	5
2.3 Evolução da missão empresarial.....	6
2.4 Novas fronteiras.....	7
3. Como a governança apoia a geração de valor.....	8
3.1 Arquitetura de governança.....	10
3.2 Estrutura organizacional.....	11
3.2.1 Quem é quem .....	11
3.3 Fatos relevantes em governança e gestão.....	12
3.4 Ações educacionais em governança corporativa.....	15
4. Cadeia de valor.....	16
4.1 Linhas de negócios.....	17
4.2 Centro de dados.....	19
4.3 Insumos para geração de valor.....	20
4.4 Impactos.....	20
4.4.1 Pagamento de taxas e tributos.....	20
4.4.2 Clientes.....	20
4.4.3 Processo verde.....	20
4.4.4 Promoção de equidade.....	20
4.4.5 Menina de TI .....	21
4.4.6 Inclusão digital.....	21
5. Riscos e oportunidades.....	22
5.1 Riscos.....	22
5.1.1 Riscos operacionais.....	23
5.1.2 Riscos financeiros.....	23
5.1.3 Riscos de segurança da informação.....	23
5.1.4 Riscos estratégicos.....	23
5.2 Oportunidades .....	23
6. Estratégia empresarial.....	26
6.1 Modelo de gestão da estratégia.....	27
6.2 Desempenho da estratégia e do plano de negócios.....	28
6.3 Ações estratégicas específicas .....	29
6.4 Investimentos estratégicos.....	31
7. Desempenho econômico-financeiro.....	32
8. Metodologia de elaboração do relatório.....	34

## 1. Introdução

O Relatório Integrado - RI tem um compromisso: reunir, num documento conciso, as principais e mais relevantes informações do Serpro que estão contidas em diversas publicações empresariais. Dessa forma, pretende-se aproximar os públicos de interesse por meio da transparência e permitir ao leitor conhecer os processos empresariais, rumos da administração, números e desafios do Serpro. Assim o leitor terá, de forma simples e direta, insumos para avaliar a importância da empresa e as colaborações irrefutáveis que, há 53 anos, o Serpro entrega à modernização do Estado brasileiro.

Conectar governo e sociedade é a missão da empresa. Conectar o leitor ao Serpro é a missão deste relatório.

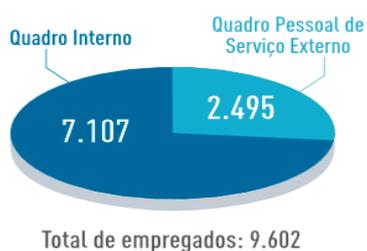
## 2. O que o Serpro faz?

O Serpro, ao longo de sua existência, consolidou-se como referência em tecnologia de informação governamental, aprimorando e desenvolvendo serviços de informação utilizados por órgãos do setor público brasileiro. Além disso, é uma das maiores empresas públicas de TI do mundo e uma empresa que inova e oferece soluções de alto valor agregado a seus clientes e à sociedade. Há 53 anos desenvolve soluções que viabilizam o controle, a transparência e simplificam o relacionamento do cidadão com o Estado.

Com uma infraestrutura de rede presente em todo o território nacional, os mais de 9 mil empregados trabalham para atender mais de 1500 clientes, entre órgãos da administração e entidades públicas e privadas. São mais de 30 bilhões de transações processadas anualmente nos centros de dados, quase mil operações por segundo.



### PESSOAS



#### Tempo de Serviço

Até 10 anos	25.40%
Entre 11 e 20 anos	21.59%
Entre 21 e 30 anos	10.57%
Entre 31 e 40 anos	38.27%
Entre 41 e 50 anos	4.17%

#### Faixa Etária

Até 30 anos	2.13%
30 a 45 anos	33.06%
46 a 55 anos	22.07%
56 a 65 anos	37.8%
Mais de 65 anos	4.94%

## 2.1 Mercado de atuação

A empresa está inserida em um mercado cuja tendência é de crescimento. Quando analisado o orçamento de TI do governo federal, que é de aproximadamente R\$ 8 bilhões, constata-se que atualmente o Serpro explora uma fatia de 25% desse montante. O número revela que ainda há espaço para crescimento e expansão dos serviços da empresa no setor público. O Serpro atua também em um mercado composto por empresas que não dependem do Orçamento Geral da União – OGU, com clientes potenciais para uma necessidade crescente de soluções digitais e inovadoras, como “dados como serviço” e “infraestrutura em nuvem”.

Desde de 2015 o Serpro se mantém no primeiro lugar em vendas no mercado da indústria digital, de acordo com a Revista Exame – Melhores e Maiores. Em 2016, alcançou a marca de 6,3% de participação nas vendas.



**1º lugar** em vendas no mercado da Indústria Digital.

## 2.2 Missão original

Em dezembro de 1964, o Serpro foi criado com a responsabilidade de executar os processos de tributação federal. Após os 53 anos de existência, pode-se dizer que o Serpro superou todas as expectativas geradas à época de sua criação.

Basta ver o caso do Imposto de Renda da Pessoa Física – IRPF, cujo modelo informatizado é referência mundial em inovação e tecnologia. Se em 1968 foi iniciado o processamento eletrônico para as declarações de rendimento dos brasileiros, em 2011 o processo de informatização evoluiu ao ponto de abolir de vez o uso dos formulários em papel. E a cada ano os números dessa solução tecnológica desenvolvida pelo Serpro para a Receita Federal impressionam mais: foram 30,6 milhões de declarações entregues pela internet em 2017, mais de 180 mil tramitadas por dispositivos móveis, como tablets e celulares.

### IRPF EM 2017



## 2.3 Evolução da missão empresarial

O Serpro não se contentou apenas em resolver os desafios da tributação em um país de dimensões continentais. Foi além, a empresa é responsável por soluções que, em conjunto com o IRPF, colocaram o Brasil em um patamar de referência em governo eletrônico. A empresa tem reconhecida expertise em desenvolver sistemas estratégicos e em administrar uma robusta infraestrutura tecnológica, com garantia de segurança e confiabilidade das soluções desenvolvidas.

Outro bom exemplo é o Portal de Compras do Governo Federal – Comprasnet, desenvolvido para o Ministério do Planejamento. Lançado em 2001, o Portal promove economia, facilidade e rapidez nos processos de licitações, contratações e aquisições, disponibilizando informações gerenciais sobre melhores preços de mercado e sistemáticas para agilizar o processo de contratação de bens e serviços. São realizados cerca de 60 mil pregões por ano.

E o quanto ao Siafi? O Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal realiza o processamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos da administração pública federal direta e indireta, registrando mais de 400 milhões de transações, mantendo 566 órgãos conectados. Com eficiência mundialmente reconhecida, delegações de outros governos periodicamente vêm ao Brasil, para avaliar a solução, cujo uso é recomendado pelo Fundo Monetário Internacional – FMI.

A atuação do Serpro também tem impacto direto no relacionamento do país com a comunidade internacional. O Sistema Integrado de Comércio Exterior – Siscomex é responsável pelas atividades de registro, acompanhamento e controle das operações de comércio exterior, por meio de um fluxo único e automatizado de informações. A solução permite acompanhar a saída e o ingresso de mercadorias no país e todas as operações são realizadas sem geração de papel. É a tecnologia reduzindo o tempo e os custos operacionais no comércio exterior, como também reduzindo as fraudes cambiais e desvios de mercadorias.

Outro grande marco da utilização da tecnologia em processos estruturantes do Estado brasileiro é o Sistema Público de Escrituração Digital - Sped. Lançado há pouco mais de 10 anos, possibilitou uma nova relação entre as administrações fazendárias e o setor produtivo no Brasil, ao substituir a emissão de livros e documentos contábeis e fiscais em papel por documentos eletrônicos com certificação digital. O Sped colocou em prática a Nota Fiscal Eletrônica - NFe, eliminando as tradicionais notas fiscais em papel. Para se ter uma ideia da dimensão do sistema, de 2007 até hoje, foram mais 15 bilhões de notas fiscais eletrônicas emitidas.

Os exemplos se acumulam e formam uma constelação de soluções tecnológicas que dão o testemunho do processo de modernização tecnológica do país viabilizado pelo Serpro. E é um orgulho para a empresa escrever as linhas de código dessa história, desenvolvendo os sistemas que reduzem a burocracia, garantem transparência, melhoram o ambiente de negócios do país, diminuem os custos de operação do governo e ampliam o poder de fiscalização e planejamento do Estado.

## 2.4 Novas fronteiras

Desde 2010, o Serpro investiu em infraestrutura e trabalha para oferecer soluções nos três principais níveis de nuvem para o mercado público. A solução aproveita a capacidade computacional instalada para baratear e facilitar o acesso a recursos tecnológicos a órgãos públicos de todo o país.

O **primeiro nível** é a infraestrutura como serviço, ou seja, um serviço padronizado e automatizado, no qual recursos computacionais, complementados por capacidades de armazenamento e rede, são hospedados pelo Serpro e oferecidos a seus clientes sob demanda. No **segundo nível**, foi desenvolvido o Estaleiro, uma infraestrutura e plataforma como serviço, ou seja, um ambiente de desenvolvimento sob medida para as necessidades dos clientes.

Já no **terceiro nível**, que é o software como serviço, estão os sistemas em oferta para o mercado público de todas as esferas, como o SerproMail ou o SerproDrive. Quem compra algum desses softwares leva um pacote pronto para utilização. Os clientes do Serpro não precisam se preocupar com recursos computacionais. Rede, segurança, servidores, backup: tudo isso é responsabilidade da empresa.

Além da organização do processo tributário brasileiro e atuar como estatal de tecnologia do governo federal, o gosto pelo desafio e o reconhecimento do potencial de contribuição à sociedade indicava que ainda faltava mais. Foi por isso que a partir de 2016 o Serpro resolveu investir em um reposicionamento no mercado, oferecendo soluções tecnológicas para todos os setores da sociedade. É a tecnologia da empresa ficando ainda mais perto de empresas e cidadãos.

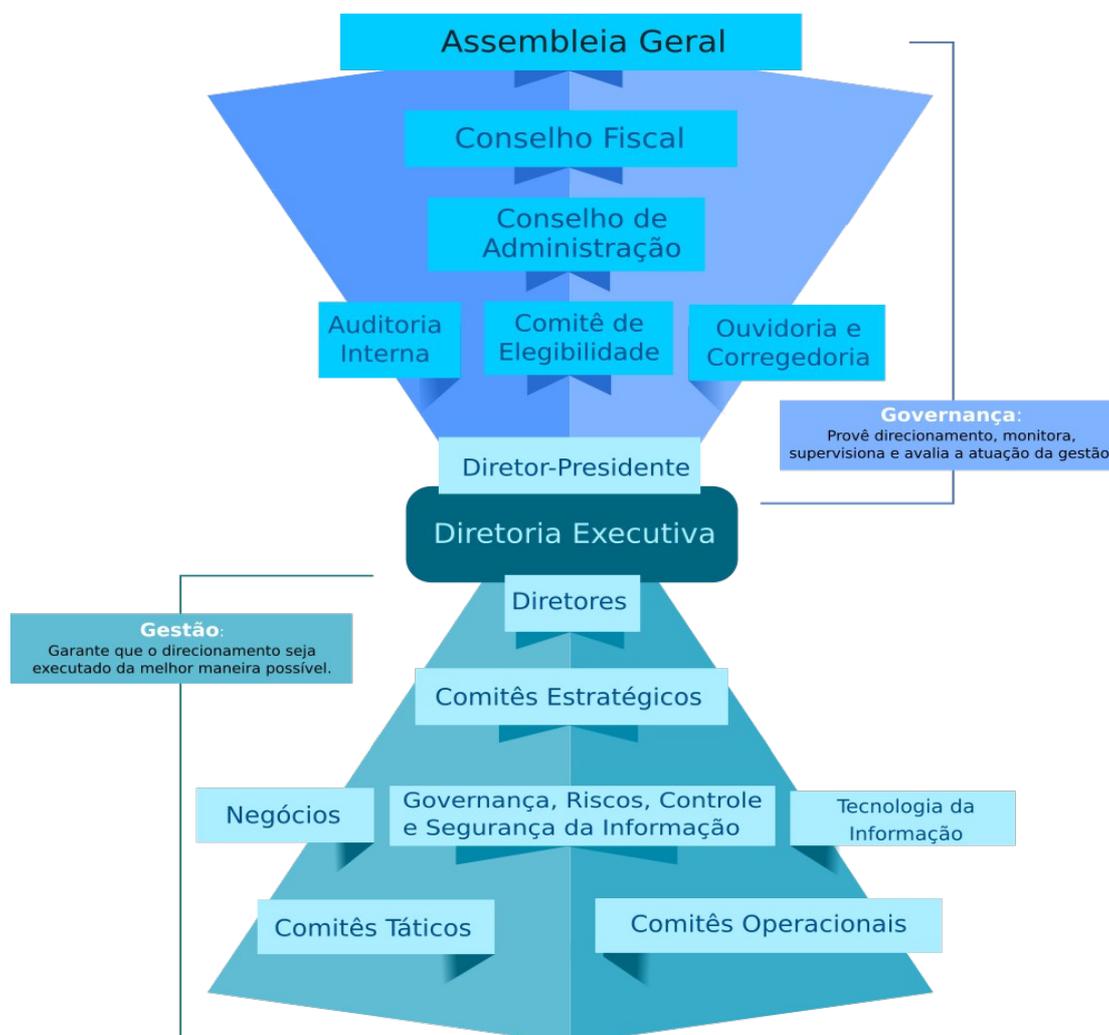
O segmento de trânsito exemplifica bem essa mudança, com o advento de duas soluções tecnológicas inovadoras: o Sistema de Notificação Eletrônica – SNE, que visa racionalizar e facilitar a comunicação de infrações de trânsito entre órgãos autuadores e destes com os motoristas; e o Radar, que provê uma solução centralizada, integrada e informatizada para a gestão dos processos administrativos decorrentes de infrações de trânsito.

A meta é alcançar todos os 27 estados da federação e as cidades com as maiores frotas de automóveis, que passarão a contar com ferramentas que trazem racionalização de processos e economia para os órgãos e também para os cidadãos, que se beneficiam com o desconto de 40% nas multas ao efetuar o pagamento por meio de sistemas desenvolvidos pelo Serpro.

Ainda no segmento de trânsito, e agora com foco no cidadão, destaque também para a CNH Digital, versão eletrônica da carteira de habilitação, lançada em 2017, que propicia maior mobilidade, praticidade e comodidade para o motorista brasileiro.

### 3. Como a governança apoia a geração de valor

A estrutura de governança corporativa do Serpro destaca o elo da Diretoria Executiva com as instâncias de governança e de gestão a fim de otimizar o desempenho da empresa e o relacionamento com as partes interessadas, conforme demonstrado na figura a seguir.



A **governança** direciona, monitora e avalia a atuação da gestão com foco no atendimento da estratégia organizacional e das expectativas das partes interessadas.

Enquanto a **gestão** é responsável pela administração dos recursos de forma a realizar estratégia organizacional e os processos empresariais.

A estrutura de governança e gestão empresarial é composta pelos seguintes órgãos:

- **Assembleia Geral:** o órgão máximo da empresa. A Assembleia Geral do Serpro, criada pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, é convocada e instalada nos termos da Lei 6.404/1976 e do Estatuto Social e tem poderes para deliberar sobre todos os negócios relativos ao objeto da empresa em nome do acionista.
- **Conselho de Administração:** órgão de administração superior do Serpro. O

Conselho de Administração é uma instância de natureza colegiada e deliberativa dentro de suas competências e responsabilidades, nos termos da Lei e do Estatuto Social. É formado por sete membros: quatro indicados pelo Ministério da Fazenda, sendo dois deles independentes, um membro indicado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, um membro representante dos empregados e o diretor-presidente do Serpro.

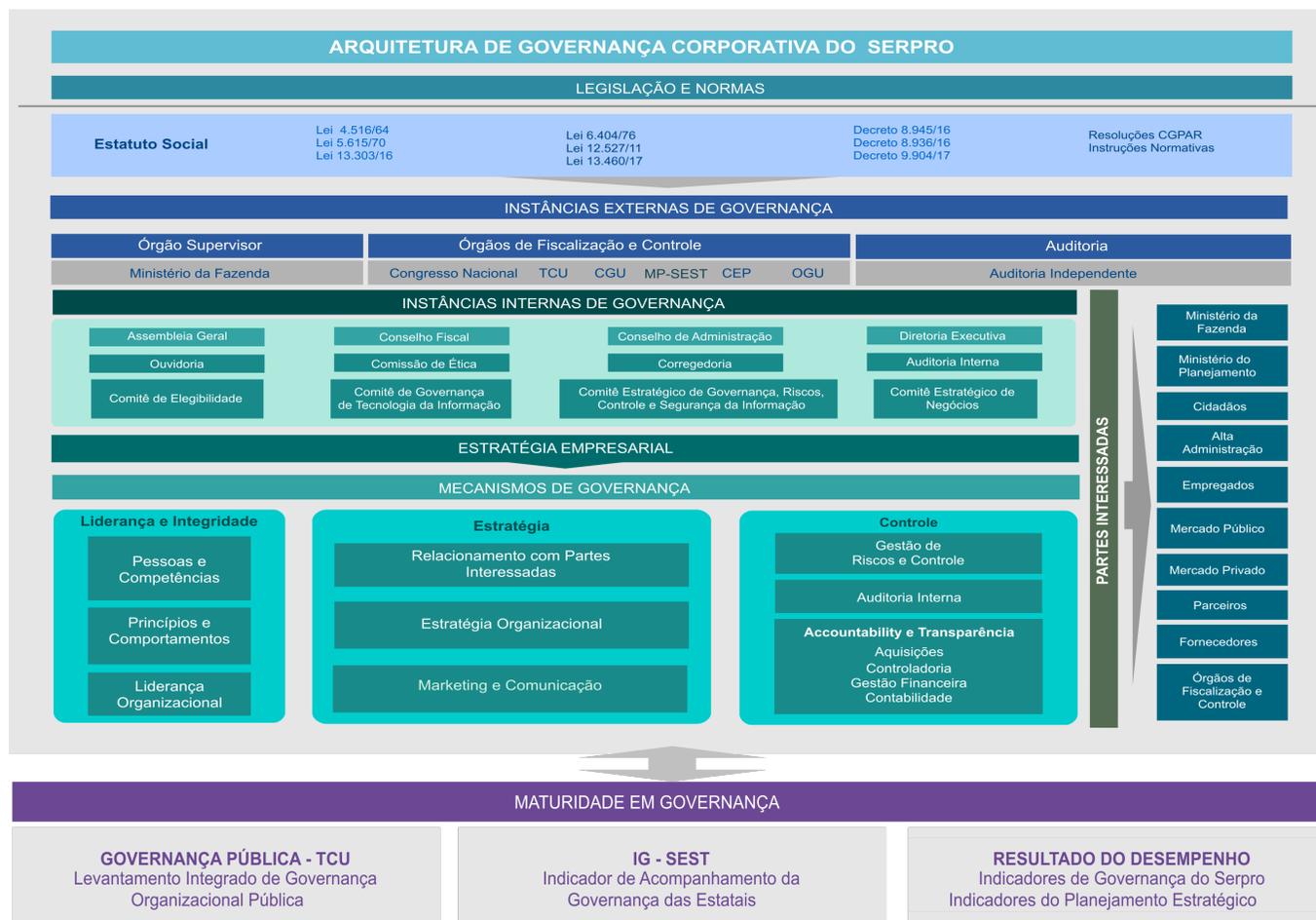
- **Conselho Fiscal:** órgão de caráter permanente. O Conselho Fiscal é um órgão fiscalizador e independente, que busca, por meio dos princípios da transparência, equidade e prestação de contas, contribuir para o melhor desempenho da empresa. Deve atuar como instrumento legal de implementação de uma política ativa de boas práticas de governança corporativa, direcionada especialmente para a transparência e controle dos atos internos da empresa. É composto por três membros efetivos e igual número de suplentes, designados pelo Ministro de Estado da Fazenda, sendo um deles representante do Tesouro Nacional.
- **Diretoria Executiva:** órgão colegiado responsável pelo exercício das atribuições decisórias concernentes às finalidades do Serpro, de forma colegiada ou individual. É composta por sete membros nomeados pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Fazenda: um diretor-presidente, um diretor-superintendente e cinco diretores, sendo que, pelo menos dois são escolhidos entre os empregados do Serpro.
- **Auditoria Interna:** órgão vinculado ao Conselho de Administração do Serpro, com atribuições e competências mínimas fixadas em lei e pelo Estatuto Social. A execução de suas atividades típicas são restritas, de modo a evitar o desvio de funções e preservar sua isenção e imparcialidade. Sem prejuízo das atividades típicas de auditoria, presta serviços de avaliação e de consultoria ao Conselho de Administração, ao Conselho Fiscal e à Diretoria Executiva nos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos.
- **Ouvidoria e Corregedoria:** órgãos vinculados ao diretor-presidente e geridos de forma integrada por uma coordenação estratégica. A **Ouvidoria** é um canal de atendimento ao público interno e externo para a apresentação de reclamações, sugestões, solicitações, denúncias e elogios sobre práticas, procedimentos e processos do Serpro, de modo a fomentar a participação da sociedade na avaliação dos serviços prestados pela empresa. A **Corregedoria** é responsável pelas atividades correccionais e a gestão dos processos disciplinares.
- **Comitês Estatutários<sup>1</sup>:** vinculados ao Conselho de Administração do Serpro, responsáveis pelo assessoramento quanto ao cumprimento das responsabilidades de orientação e direção superior da empresa, conforme definido em lei e no Estatuto Social da empresa. Atualmente, o Serpro conta com o Comitê de Elegibilidade, constituído pelos titulares das unidades de Gestão de Pessoas, Gestão de Riscos, Consultoria Jurídica e pelo representante dos empregados no Conselho de Administração.
- **Comitês Estratégicos, Táticos e Operacionais:** a Diretoria Executiva conta com o assessoramento de comitês para auxiliar na tomada de decisões. Os **Comitês Estratégicos** são instâncias de apoio à Diretoria Executiva na formulação de estratégias e de políticas, enquanto os **Comitês Táticos** e **Operacionais** apoiam os gestores.

---

1 A criação do Comitê de Auditoria - COAUD está em trâmite no MP-SEST, no âmbito da proposta de alteração do Estatuto Social do Serpro.

### 3.1 Arquitetura de governança

Representa o arcabouço legal e normativo que norteia as ações de governança corporativa do Serpro e a relação entre as instâncias internas e externas, bem como com as partes interessadas e os mecanismos de governança. Na base da arquitetura de governança são destacados os referenciais de maturidade e indicadores externos e internos utilizados para acompanhar e evoluir a governança empresarial, conforme demonstrado no infográfico a seguir:

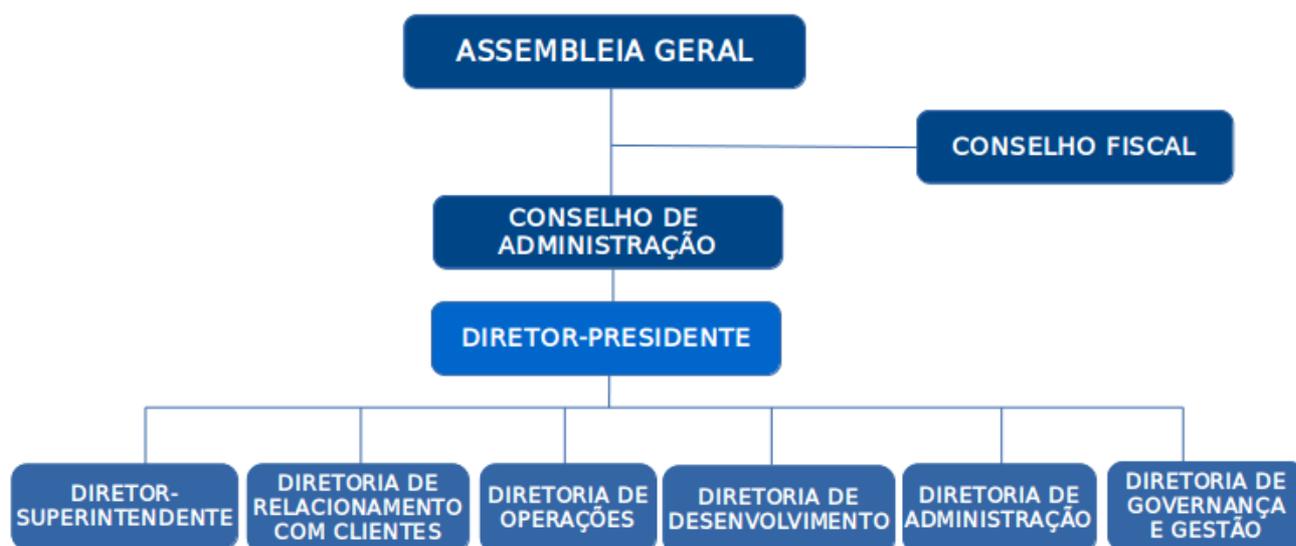


Fonte: Baseada no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União - TCU.

### 3.2 Estrutura organizacional

Em 2016, a Diretoria Executiva aprovou a implantação de uma nova estrutura organizacional. Ao todo, 241 gratificações de funções de confiança foram extintas, levando a uma redução de custos.

A estrutura dos órgãos estatutários é apresentada no organograma a seguir. Abaixo do nível estatutário, desdobra-se em 26 superintendências/coordenações estratégicas, 147 departamentos/coordenações e 545 divisões.



Os cargos de titulares das unidades e dos órgãos são privativos de empregados do Serpro. Os cargos de assessoramento da Diretoria Executiva são de livre nomeação e exoneração, aprovados pelo Conselho de Administração e em quantidade limitada pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - SEST do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Porém, desde 2016, o Serpro não tem assessores que não fazem parte do quadro administrativo.

#### 3.2.1 Quem é quem<sup>2</sup>

##### Diretoria Executiva

- Diretora-Presidente - DP  
Maria da Glória Guimarães dos Santos
- Diretor de Relacionamento com Clientes - DIRCL  
André de Cesero
- Diretor de Operações - DIOPE  
Iran Martins Porto Júnior
- Diretor de Desenvolvimento - DIDES  
Antonio Luiz Fuschino

<sup>2</sup> É possível acessar os currículos dos conselheiros e diretores no sítio do Serpro no menu institucional/organograma/quem é quem.

- Diretor de Administração - DIRAD  
Antônio de Pádua Ferreira Passos
- Diretora de Governança e Gestão - DIGOG  
Izabel Cristina da Costa Freitas

### **Conselho de Administração**

- Presidente do Conselho de Administração  
Nerylson Lima da Silva - Representante do Ministério da Fazenda
- Substituta do Presidente  
Nina Maria Arcela - Representante do Ministério da Fazenda
- Iêda Aparecida de Moura Cagni - Representante do Ministério da Fazenda
- Igor Montezuma Sales Farias - Representante do Ministério da Fazenda
- Maria da Glória Guimarães dos Santos - Diretora-Presidente do Serpro
- Marcelo Daniel Pagotti - Representante do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

### **Conselho Fiscal**

- Titular  
César Almeida de Meneses Silva - Representante do Ministério da Fazenda
- Suplente  
Maria D'Arc Lopes Beserra - Representante do Ministério da Fazenda
- Titular  
Jersilene de Souza Moura - Representante do Ministério da Fazenda
- Suplente  
Annalina Cavicchiolo Trigo - Representante do Ministério da Fazenda
- Titular  
Manoel Joaquim de Carvalho Filho - Representante da Secretaria do Tesouro Nacional
- Suplente  
Luís Felipe Vital Nunes Pereira - Representante da Secretaria do Tesouro Nacional

### **3.3 Fatos relevantes em governança e gestão**

A empresa deu continuidade, em 2017, à implantação e consolidação de boas práticas de governança e gestão iniciadas em 2016. O foco desta vez foi nos mecanismos, processos e estruturas para atender às determinações dos marcos regulatórios de governança para as empresas estatais – a Lei 13.303/2016, o Decreto 8.945/2016 e as resoluções da Comissão Interministerial de Governança e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR, além de diretrizes estratégicas dos

colegiados de governança.

Um marco relevante de governança em 2017 foi a revisão do Estatuto Social do Serpro, aprovado pela Assembleia Geral Extraordinária em março. Dentre as principais mudanças destacamos:

- Revisão dos órgãos estatutários, com a inclusão da Assembleia Geral e do Comitê de Elegibilidade;
- Alteração da nomenclatura de Conselho Diretor para Conselho de Administração, tornando mais aderente à terminologia utilizada no mercado. Revisão das competências do Conselho de Administração, para modernizar a governança da empresa e atender às determinações legais;
- Revisão da composição do Conselho de Administração incluindo membros independentes e representante dos empregados; e
- Determinação quanto à independência de atuação da área de Integridade, Conformidade e Gestão de Riscos.

A função gestão de riscos, controles internos e conformidade foi remodelada em 2016, com a criação de uma estrutura especializada e responsável por esses assuntos, bem como implantado o Comitê Estratégico de Governança, Riscos, Controles e Segurança da Informação. A Política de Gestão de Riscos, Controles e Conformidade segue o conceito das três linhas de defesa: os empregados e gestores de cada processo atuam na primeira linha, a área corporativa de gestão de riscos e controles interno atua na segunda linha e a auditoria interna atua na terceira. A política e a metodologia estão alinhadas com a norma internacional ISO 31.000 e as melhores práticas de mercado.

Em atendimento à Política de Gestão de Riscos, Controles e Conformidade, a metodologia de gestão de riscos e controles internos foi aplicada no ano de 2017 ao planejamento estratégico, aos projetos estratégicos e nos principais processos de exposição a riscos da empresa.

O Código de Ética, Conduta e Integridade do Serpro foi revisado em 2017. Para tanto, passou por processo de coleta de sugestões pelo corpo funcional, visando ampliar o nível de conhecimento e comprometimento de empregados e gestores.

Fortalecendo o comprometimento com a integridade, a ética, a transparência e o alinhamento com as políticas públicas de governo, o Serpro aderiu ao Programa de Fomento à Integridade Pública - Profip. O programa é uma iniciativa do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU que tem o objetivo de incentivar e capacitar as entidades vinculadas ao Poder Executivo Federal a implementarem Programas de Integridade.

Para garantir a transparência das informações previstos na Lei de Acesso à Informação e na Lei 13.303/2016, o portal do Serpro ([www.serpro.gov.br](http://www.serpro.gov.br)) foi revisado, com destaque para a publicação das atas das reuniões da Diretoria Executiva e Conselhos de Administração e Fiscal.

Em novembro de 2017, o Serpro conquistou o certificado Índice de Governança-SEST Nível 2. O IG-SEST é um instrumento desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão que busca conformidade com as melhores práticas de mercado e maior nível de excelência para as empresas estatais federais de controle direto da União.

Das 48 estatais avaliadas pela SEST, o Serpro figura entre as 12 melhores empresas públicas da esfera federal.

A gestão corporativa foi aperfeiçoada com a implementação de competências e alçadas financeiras exercidas de modo compartilhado e colegiado. Outro fato que colaborou para melhoria da empresa, foi o aprimoramento dos normativos e do sistema de processo decisório, A implantação do orçamento gerencial e a definição de requisitos de designação para cargos de confiança.

A sistemática de remuneração atribuída aos empregados que exercem responsabilidades de natureza gerencial, de assessoramento ou de supervisão também foi revista. A nova metodologia procurou eliminar a subjetividade e a pessoalidade por meio da definição de critérios objetivos quanto à abrangência, à responsabilidade e ao risco das atividades realizadas, padronizando os valores de gratificação conforme esses critérios.

As demonstrações contábeis da empresa são elaboradas de acordo com as recomendações do Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC e as melhores práticas internacionais. Trimestralmente as demonstrações são auditadas por uma empresa de auditoria independente e apreciadas pelos Conselhos Fiscal e de Administração. Posteriormente são submetidas à aprovação pela Assembleia Geral Ordinária e autorização para publicação.

Como destaque no âmbito de gestão de custos operacionais, foi realizado o programa de aposentadoria incentivada, que resultou na saída de mais de 800 empregados de junho de 2016 a dezembro de 2017, além de instituída a carga horária de seis horas, com adesão opcional e redução proporcional de salário. Obteve-se também uma redução de 20% das funções comissionadas existentes em junho de 2016 e extintos órgãos do nível diretivo-estratégico da estrutura organizacional, o que gerou uma economia de mais de R\$ 10 milhões de junho de 2016 a dezembro de 2017.

Destaca-se, ainda, outros ganhos relacionados à gestão empresarial:

- Fortalecimento do foco no cliente;
- Redesenho da estrutura do nível tático-operacional, revisão das responsabilidades das unidades, centralização de atribuições afins e revisão das amplitudes de comando.
- Ampliação do portfólio de negócios com investimento em novos produtos e abertura de novos mercados;
- Início da implementação de uma estratégia de TI bimodal, refletidas na reestruturação das áreas de operação;
- Organização das áreas de desenvolvimento de produtos multiclientes, sistemas sob medida e soluções corporativas;
- Integração de áreas de gestão da transparência, ouvidoria e corregedoria, propiciando a atuação coordenada no combate de atos lesivos à gestão corporativa; e
- Término da intervenção no Fundo Multipatrocinado – Serpros (entidade fechada de previdência complementar).

Além de todo o arcabouço legal que direciona e rege a atuação das empresas

públicas, o Serpro segue o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, e as determinações emitidas por meio de Resoluções CGPAR<sup>3</sup>

### 3.4 Ações educacionais em governança corporativa

O Serpro em 2017 promoveu diversas ações educacionais referentes à temática Governança Corporativa para os gestores e para o corpo funcional.

Em atendimento à Lei nº 13.303/2016 e ao Decreto nº 8.945/2016, foi ministrado, em novembro de 2017, o curso Melhores Práticas de Governança Corporativa para os membros do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, da Diretoria Executiva e do Comitê de Elegibilidade.

Como parte integrante da Grade Básica do Gestor - Ciclo 2017, destinada aos ocupantes de função de confiança de natureza gerencial, de assessoramento e de supervisão, foram ministradas as seguintes palestras: Gestão de Riscos e Controles Internos, Gestão Financeira, Integridade no Serpro – Conceitos Essenciais e Conformidade Institucional – Conceitos Básicos. Para o corpo funcional, foi realizada palestra com o tema Ética e Boa Governança no Setor Público.

O Serpro, em parceria com a *Alliance for Integrity*<sup>4</sup> e a Corregedoria Geral do Distrito Federal - CGDF, realizou, em outubro de 2017, o evento Debates para Integridade – Diálogo Público Privado, que teve como objetivo promover e discutir a temática integridade entre os órgãos públicos e empresas, parceiros de negócios e outros atores relevantes do sistema econômico.

Destacam-se, ainda, ações de comunicação interna por meio da disponibilização de vídeos de curta duração, gravados com auditores do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU, denominados Pílulas de Integridade. Foram veiculados 12 vídeos para os empregados e terceiros que prestam serviços à empresa, buscando sensibilizá-los para a importância dessa temática.

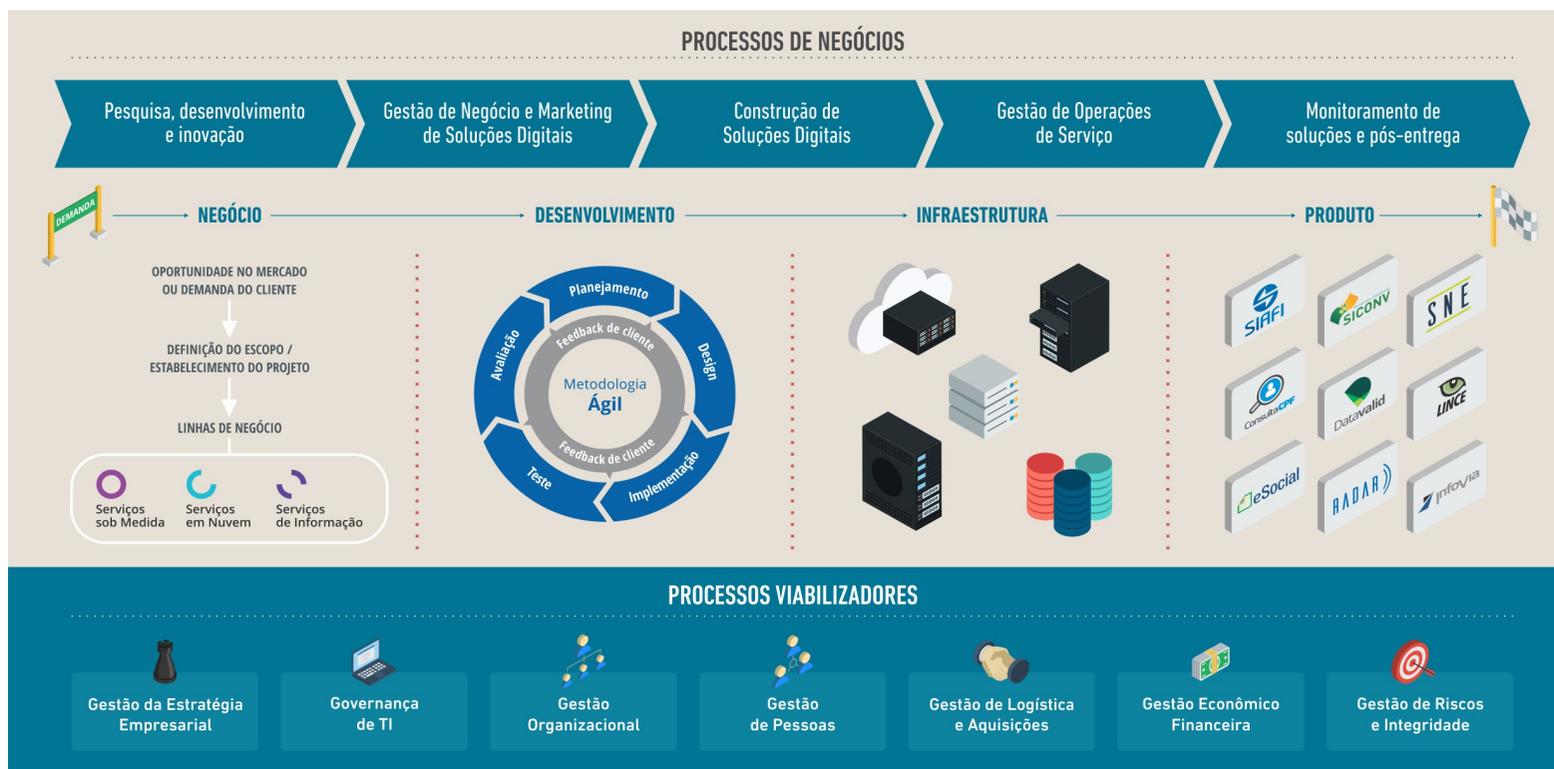
---

3 Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR.

4 Iniciativa global fomentada pelo Ministério Federal da Cooperação Econômica e do Desenvolvimento da Alemanha (BMZ) e implementada pela agência de cooperação alemã GIZ.

#### 4. Cadeia de valor

O infográfico a seguir descreve, da esquerda para a direita, a lógica de trabalho das atividades ponta a ponta. Essas atividades envolvem todo o trabalho realizado, cruzando limites funcionais necessários para criar valor.



Na parte de cima da cadeia de valor estão descritos os macroprocessos finalísticos – processos de negócios, que são o conjunto de processos que representam a essência da organização, associado às atividades-fim ou diretamente envolvido no atendimento às necessidades dos clientes.

Na parte de baixo são apresentados os macroprocessos viabilizadores, que são o conjunto de processos essenciais para a gestão, necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas. Esses processos contribuem com os finalísticos na obtenção de sucesso junto aos clientes e são responsáveis por garantir a disponibilidade dos recursos necessários aos negócios.

Um novo produto surge a partir de uma proposição, que tem, como agentes motivadores, os clientes ou necessidades identificadas pela equipe do Serpro. Uma vez que o escopo do produto é definido, um projeto é iniciado e as áreas especializadas do Serpro se organizam para o desenvolvimento.

Após a implantação, são estabelecidas as atividades de sustentação e de acompanhamento dos diferentes componentes, bem como avaliada a satisfação de uso das soluções e a identificação de oportunidades de melhorias, que direcionam o desenvolvimento de novas versões.

#### 4.1 Linhas de negócios

O Serpro passou por grandes transformações para adaptar o seu modelo de negócio às mudanças tecnológicas e de mercado, e também para atender às orientações governamentais e as necessidades dos principais clientes. Dentre essas mudanças é possível destacar: a evolução do modelo de entrada de dados para sistemas transacionais, a integração dos serviços via rede multiprotocolo, o desenvolvimento e implantação de soluções digitais estruturadoras para o governo e a migração de soluções para a internet.

Para enfrentar o cenário econômico e as restrições orçamentárias dos clientes, principalmente em 2015 e 2016, o Serpro definiu uma estratégia de fortalecer os negócios atuais e, ao mesmo tempo, aumentar o seu mercado de atuação. Buscou-se ampliar a oferta de soluções digitais inovadoras com base em dados e informações, a fim de apoiar a gestão do Estado.

Em 2016, foi efetuada a revisão das linhas de negócio, sendo adotadas ações para facilitar o desenvolvimento, a implementação, a comercialização e a operação dos serviços de TI. O portfólio de soluções foi estruturado em três linhas de negócio, compostas por soluções e produtos de interesse de todos os segmentos de mercado, que agregam inovação no uso dos dados de governo e benefícios para a sociedade. Estão alinhadas a padrões de mercado na oferta de soluções digitais, para facilitar a compreensão, contratação e uso pela sociedade, conforme a seguir:



#### Serviços sob Medida



#### Serviços de Informação



#### Serviços em Nuvem

Linha voltada para os clientes tradicionais com atendimento personalizado e criação de soluções específicas para atender às necessidades do cliente em desenvolvimento e/ou infraestrutura, produção continuada e exclusividade. A empresa implementou um programa dedicado a rever o modelo convencional de desenvolvimento/atendimento para melhorar os serviços e implementar práticas ágeis em todos os clientes.

Com foco em produtos multiclientes, tecnologias que possam ser utilizadas por diversos clientes com baixo impacto de customização alto valor agregado para os clientes. Os serviços são baseados em soluções de analytics e APIs destinadas a um público abrangente, que engloba diversos setores da sociedade. Para essa linha, o Serpro construiu um modelo de negócio inovador de parcerias com seus clientes tradicionais. A inovação na linha de

Criada para ofertar produtos e serviços em nuvem (plataforma como serviço - PAAS, software como serviço - SAAS e infraestrutura como serviço - IAAS) para governos federal, estadual e municipal. Os softwares dessa linha podem ser utilizados por diversos clientes e têm baixo impacto de customização. O destaque dessa linha, em 2017, foi o lançamento do Projeto Estaleiro. O ambiente é voltado para o desenvolvimento e operação de

Serviços de Informação também está na comercialização. Além dos canais tradicionais de atendimento, o Serpro lançou em 2017 uma plataforma de *e-commerce* voltada para o público desta linha.

produtos e serviços. Trata-se de uma Infraestrutura e Plataforma como Serviços (PaaS) que fornece ao desenvolvimento a liberdade de desenhar e implementar a arquitetura de produção de seus serviços conforme achar adequado, com o objetivo de disponibilizar infraestrutura automatizada, orquestrada e com autosserviços. O Estaleiro é utilizado internamente e também está à disposição dos clientes da empresa.

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração de Rede Local</li> <li>• Administração de Rede de Longa Distância</li> <li>• Administração Nacional de Ambiente</li> <li>• Colocation</li> <li>• Consultoria Técnica</li> <li>• Desenvolvimento e Manutenção de Software</li> <li>• Digitalização de Documentos por Imagem</li> <li>• Hospedagem de Aplicações</li> <li>• Hospedagem de Autoridade Certificadora</li> <li>• Impressão Eletrônica</li> <li>• Suporte Técnico (Operações)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exchange</li> <li>• Serpro Drive</li> <li>• SerproMail</li> <li>• Margem Consignável</li> <li>• SNE</li> <li>• SIADS</li> <li>• RADAR</li> <li>• ICS</li> <li>• Carimbo de Tempo</li> <li>• Certificado Digital</li> <li>• Lince</li> <li>• Infovia</li> <li>• Rede Metropolitana em Porto Alegre</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• API Consulta CNPJ</li> <li>• API Consulta CPF</li> <li>• API Consulta NF-e</li> <li>• Consultas Denatran</li> <li>• DaaS - Dados como Serviço</li> <li>• Data Discovery</li> <li>• DataValid</li> <li>• Extração de Dados CPF e CNPJ</li> <li>• Infoconv</li> <li>• HOD - Acesso CPF e CNPJ</li> <li>• SisCSV</li> </ul> |
|---|---|---|

Também em 2016, foi realizada a revisão do modelo de atendimento às demandas dos clientes, visando a internalização e o atendimento em prazos mais curtos, seguindo a metodologia ágil. Além disso, foi promovido o reposicionamento de preços, mediante modelo que considera o equilíbrio entre fatores de mercado e características da estrutura de custos da empresa.

O modelo de precificação dos serviços foi aprovado pela Diretoria Executiva em 2008, o qual contempla procedimentos necessários para que a formação dos preços dos serviços seja transparente, com tratamento isonômico aos clientes, manutenção do equilíbrio econômico da empresa e utilização de conceitos, de práticas e de referenciais de mercado exigidos pelos órgãos de controle.

De acordo com o modelo implantado, a revisão anual se inicia quando são projetados os custos unitários dos insumos e serviços para o exercício seguinte, sobre os quais são acrescidos os fatores de preços. Atualmente, o Serpro utiliza a metodologia de custeio por atividades (ABC).

## 4.2 Centro de dados

O Serpro possui três centros de dados situados em Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro. Nesses centros de dados são disponibilizados serviços categorizados em: hospedagem de aplicações, armazenamento de dados, hospedagem de servidores com operação assistida, infraestrutura como serviço e mensageria. O infográfico a seguir, produzido a partir do centro de dados de Brasília, identifica as principais características e níveis de segurança desses ambientes físicos.

# CENTRO DE DADOS: SEGURANÇA EM PRIMEIRO LUGAR

Centros de Processamento de Dados ou Centros de Dados (Data Center, em inglês) são ambientes físicos especialmente equipados para processamento e armazenamento de um grande volume de dados. Projetados para serem extremamente seguros, são protegidos contra o acesso indevido e monitorados permanentemente em todos os aspectos físicos e lógicos. Um bom Centro de Dados (CD) deve atender a rigorosos padrões internacionais. As normas da Associação das Indústrias de Telecomunicações (AIT) são as mais utilizadas. No Infográfico abaixo, vamos apresentar como está estruturado fisicamente um centro de dados. Conheça agora um pouco mais sobre esses espaços.

### NÍVEIS DE SEGURANÇA

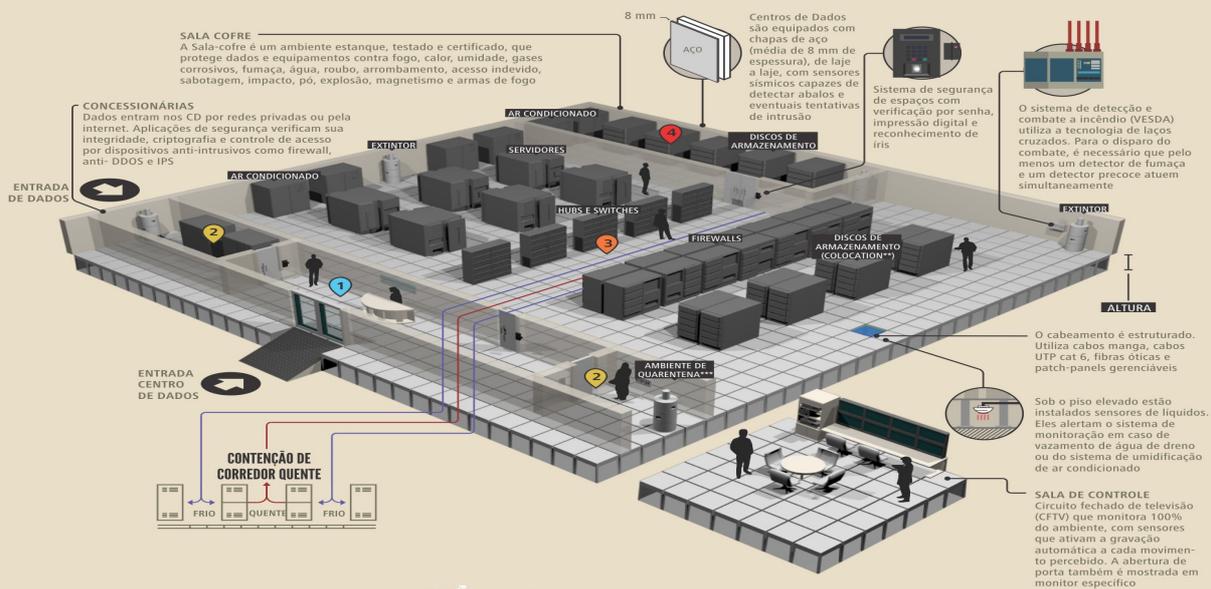
O Padrão TIER\*, do Uptime Institute Professional Services, mensura o nível da infraestrutura, classificando os CD em níveis de acordo com a funcionalidade, capacidade e disponibilidade.

**1** NÍVEL 1: caminho de distribuição único não-redundante; componentes de capacidade não-redundantes; infraestrutura do local básico garantindo disponibilidade de 99,671%.

**2** NÍVEL 2: requisitos do Tier 1; infraestrutura do local com componentes de capacidade redundante, garantindo a disponibilidade de 99,741%.

**3** NÍVEL 3: requisitos do Tier 1 e 2; múltiplos caminhos de distribuição independente de energia, equipamentos dual-alimentados e compatíveis com a topologia da arquitetura do local; infraestrutura local paralelamente sustentável, garantindo a disponibilidade de 99,982%.

**4** NÍVEL 4: requisitos de Tier 1, 2 e 3; equipamentos de refrigeração independentes e dual-alimentados, incluindo esfriamento, aquecimento, ventilação e sistemas de ar-condicionado (HVAC); infraestrutura tolerante a falhas, instalações de armazenamento e distribuição de energia elétrica, garantindo a disponibilidade de 99,995%.

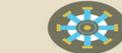
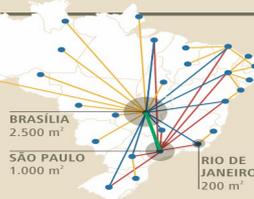


### CENTROS DE DADOS NO SERPRO

O Serpro possui três centros de dados – Brasília (cerca de 2.500 m<sup>2</sup> de área construída), Rio de Janeiro (cerca de 200 m<sup>2</sup>) e São Paulo (cerca de 1.000 m<sup>2</sup>), os quais processam mais de 28 bilhões de transações/ano. Todos eles têm por princípio garantir estabilidade, segurança e escalabilidade aos serviços de tecnologia da informação do governo brasileiro.

### BACKBONE MPL SERPRO

**LEGENDA**  
 1 Gbps  
 155 Mbps  
 155 Mbps  
 34 Mbps  
 Centros de dados



O backbone interconecta Sede, 11 regionais e 16 escritórios numa rede de nacional de alta disponibilidade e performance. Por ela trafegam dados internos e de clientes para o CD



Os dados trafegam em backbone próprio, baseado na tecnologia MPLS construído a partir de circuitos contratados junto às operadoras de comunicação, na modalidade de "clear channel"



Outra via de acesso ao Centro de Dados é pela internet, permitindo conexões de até 90 Gbps, capaz de suportar até 8 milhões de conexões simultâneas

### CONFIRA OS NÚMEROS

6 Fitotecas automatizadas com capacidade superior a 6 Petabytes de armazenamento

Mais de 6.000 servidores de plataforma baixa (Risc e Cisc)

2 Servidores mainframe, totalizando 41.341 MIPS (milhões de instruções por segundo), sendo 29.112 MIPS em São Paulo e 12.229 MIPS em Brasília

28 bilhões de transações processadas/ano, relativas aos serviços Mainframe

A infraestrutura elétrica dos centros de dados do Serpro, somados, é suficiente para atender a demanda de uma cidade de 100 mil habitantes

Múltiplos Bancos de Dados (Adabas, DB2, Oracle, SQL Server, Postgres e MySQL)

Fontes: Superintendência de Centro de Dados do Serpro; Superintendência de Operações do Serpro; Superintendência de Logística do Serpro

\*O padrão TIER é um dos modelos. Existem outros, como o TIA 942, que também é amplamente utilizado.

\*\*Colocation é uma modalidade de alojamento de dados que oferece hospedagem compartilhada para múltiplos servidores, através do aluguel de rede e dispositivos de armazenamento.

\*\*\*Local onde os novos equipamentos são recebidos e testados.

### 4.3 Insumos para geração de valor

O principal capital que produz valor para a empresa é a mão-de-obra especializada. A empresa conta ainda com a sua infraestrutura física e de TI, os serviços de comunicação e das concessionárias públicas e os diversos insumos e logística.

### 4.4 Impactos

Os itens desta seção descrevem, sucintamente, impactos externos relacionados à cadeia de valor, às ações de responsabilidade social e ao desdobramento das atividades da empresa.

#### 4.4.1 Pagamento de taxas e tributos

Em 2016, o Serpro recolheu mais de R\$ 462 milhões em impostos sobre a receita bruta dos serviços e mais de R\$ 345 milhões no ano de 2015. Apurou, ainda, mais de R\$ 170 milhões em créditos tributários diferidos nos anos de 2015 e 2016, somados. No total de receitas brutas, nos exercícios de 2015 e 2016, o valor é superior a quatro bilhões de reais.

#### 4.4.2 Clientes

A nova estratégia de negócios e as ações voltadas para agilidade e qualidade no atendimento já foi percebida pelos clientes, conforme atesta a Pesquisa de Satisfação de Clientes do Serpro realizada em 2017, que apresentou índice geral de satisfação de 80,4%, valor 5,77 pontos percentuais acima da medição anterior em 2016. Se comparado ao ano de 2014, a empresa deu um salto na visão dos clientes, crescendo a satisfação em 54%.

#### 4.4.3 Processo verde

Foi criado em 2013 com o objetivo de eliminar o uso de papel nos processos de compras da empresa. Economia, segurança da informação e preservação do meio ambiente são alguns dos benefícios do novo sistema adotado.

Além disso, a empresa também ganhou em agilidade na gestão interna, com a guarda, armazenamento e recuperação das informações. O Processo Verde permitiu ao Serpro realizar o descarte de 50% do acervo documental, desprovido de valor, eliminar cerca de 11,5 mil caixas de papel e mais de 1 milhão de folhas de papel deixam de ser impressas todos os anos na empresa.

#### 4.4.4 Promoção de equidade

O Serpro busca manter um ambiente propício à implementação de ações em prol da igualdade social. Em 2017, foi publicado a nova versão da Política de Equidade de Gênero e Raça, que agora inclui a perspectiva "Respeito à Diversidade".

De acordo com a Lei de Criação do Serpro, o ingresso na empresa é realizado mediante concurso público. Em relação à composição do quadro de pessoal, 32,5% do quadro interno é formado por mulheres e, no âmbito gerencial, 33,8% de mulheres ocupam postos de liderança. Desde 2007, a empresa é reconhecida pelo governo federal com o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça.

#### 4.4.5 Menina de TI

O projeto Menina de TI, implantado em 2015, é uma iniciativa do Serpro que objetiva incentivar a participação e o ingresso de mulheres no mercado e nas universidades de Tecnologia da Informação. Alinhado às políticas governamentais de Equidade de Gênero e Raça, o público-alvo do projeto são adultos e adolescentes matriculadas no Ensino Médio, no Ensino Técnico Profissionalizante no curso de Educação de Jovens e Adultos – EJA. As atividades do projeto incluem visita ao Centro de Dados e ao Centro de Comando, bem como oficinas e palestras ofertadas pelo Serpro.



#### 4.4.6 Inclusão digital

Democratizar o acesso à informação é uma das preocupações do Serpro. Desde 2013, a empresa desenvolve o Programa Serpro de Inclusão Digital com o objetivo de transformar a tecnologia da informação em um instrumento que gere ganhos culturais, educacionais, econômicos e fortaleça a cidadania.

A empresa contribuiu com a montagem de mais de 500 telecentros, espalhados de norte a sul do país, e mantém unidades fora do Brasil. Os espaços oferecem cursos e treinamentos variados, investindo na formação integral da comunidade atendida pelo telecentro. Uma das estratégias adotadas para capacitação é a Escola Sociodigital, criada pela Universidade Corporativa do Serpro.



## 5. Riscos e oportunidades

### 5.1 Riscos

Os fatores de riscos a que o Serpro está submetido estão associados ao seu ambiente de atuação e às características de seus negócios. Divididos em quatro grandes grupos: operacionais, financeiros, de segurança da informação e estratégicos, os riscos passam por processos anuais de revisão, a fim de avaliar a eficácia das ações de mitigação.

O Serpro utiliza múltiplas fontes para a identificação dos riscos empresariais, como os relatórios da auditoria interna, os relatórios dos órgãos de controle, os relatórios da auditoria independente, os alertas de conformidade institucional e as análises de cenário realizadas regularmente para o processo de planejamento estratégico.

Em função da concentração de receitas nos órgãos do governo federal, um risco ao qual a empresa está exposta continuamente é a restrição orçamentária imposta a seus principais clientes. Apesar do Serpro ser uma empresa pública não dependente do Orçamento Geral da União - OGU, o maior volume de faturamento e trabalho se concentra em clientes que dependem desse orçamento.

Num possível cenário de crise fiscal, o Serpro acaba atingido pela contingência financeira. Este foi o caso em 2015 e 2016, dois anos marcados por fortes restrições orçamentárias em todo o setor público. Essa circunstância tem exigido ações voltadas para a diversificação da carteira e para a ampliação das soluções e linhas de negócio, com vistas a reduzir a necessidade de dispêndios diretos dos clientes do governo federal.

Em relação aos fornecedores, um risco relevante é a dependência tecnológica gerada pela concentração de serviços em tecnologias e soluções de poucos fornecedores. A fim de melhor abordar esse fator, foi desenvolvida uma política de gestão de ciclo de vida de tecnologias que constantemente avalia este grau de dependência e busca alternativas para reduzir essa exposição.

Nos aspectos regulatórios, o Serpro é afetado por leis, decretos e normas que orientam as empresas estatais, como por exemplo a Lei 13.303/2016, as resoluções da CGPAR, além de outros dispositivos legais da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST.

Adicionalmente, por atuar no setor de soluções de tecnologia da informação, o Serpro também pode ser afetado por decisões da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação – SETIC, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP.

Quanto aos aspectos regulatórios, a atuação do Serpro também pode ser impactada por decisões dos órgãos de controle, em especial do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU e do Tribunal de Contas da União – TCU. Nesse sentido, são desenvolvidas ações de conformidade para minimizar o impacto na gestão interna.

Finalmente, cabe destacar o risco associado a decisões judiciais, em especial as relacionadas a aspectos trabalhistas, com demandas dos empregados que podem gerar despesas consideráveis para a empresa e afetar o caixa. A média simples histórica de desembolsos com ações judiciais é de R\$ 5 milhões por mês, e atualmente mais de R\$ 1 bilhão em passivo trabalhista está registrado nos balanços como de possível execução.

### 5.1.1 Riscos operacionais

Os riscos operacionais estão vinculados aos processos internos, abrangem aspectos relacionados às pessoas, à infraestrutura, aos sistemas de informação, legais e de imagem. Esses riscos afetam especialmente a prestação de serviços aos clientes do Serpro, e são de grande relevância, não só para a imagem da empresa, mas também à operação de diversos sistemas estruturantes do governo federal, cuja falha pode afetar parcela significativa dos serviços oferecidos pelo governo à sociedade.

### 5.1.2 Riscos financeiros

Os riscos financeiros estão associados à gestão dos contratos de receita e de despesa, e à saúde financeira da empresa. O acompanhamento desses riscos foi aperfeiçoado para atender ao cenário econômico de recessão e restrição orçamentária do setor público, que afetaram de forma significativa a capacidade de pagamento dos clientes.

### 5.1.3 Riscos de segurança da informação

As informações sob a guarda do Serpro são, em grande parte, protegidas por sigilo legal, além de relevantes para segurança institucional do governo. Dessa forma, há uma estrutura e modelos especiais para tratar os riscos associados à segurança da informação, que passam por aperfeiçoamento constante para assegurar a integridade, a confidencialidade e a disponibilidade das informações, dos serviços e dos sistemas de informação gerenciados pelo Serpro.

### 5.1.4 Riscos estratégicos

Os riscos associados às metas do planejamento estratégico foram mapeados a partir de 2017, visando identificar as ameaças e oportunidades que podem afetar o alcance dos resultados definidos pelos objetivos estratégicos. Esses riscos estão associados às perspectivas do planejamento: econômico financeira, clientes, processos, pessoas e tecnologia.

## 5.2 Oportunidades

O novo portfólio de produtos e serviços do Serpro, com soluções como o API Gov<sup>5</sup>, o DataValid, o Sistema de Notificação Eletrônica - SNE e o Radar, possibilita a realização de novos negócios e fortalece a imagem da empresa como provedora de soluções de tecnologia da informação que conectam governo e sociedade.

Seja com o crescimento do mercado de tecnologia da informação e a intensiva busca por informações estratégicas como forma de alavancar negócios, seja desenvolvendo soluções focadas nos cidadãos de forma integrada para entrega de valor à sociedade, o Serpro encontra-se em meio a uma grande oportunidade para recomposição de suas frentes de atuação.

Para tanto, o engajamento dos empregados vem sendo ativado em busca da inovação. A empresa considera este tema essencial para o alcance de patamares mais elevados de eficiência e qualidade na prestação de serviços.

Os desafios e as oportunidades apontadas também na Estratégia de Governança Digital - EGD<sup>6</sup> confirmam, no âmbito brasileiro, algumas tendências tecnológicas de negócio

5 Conjunto de APIs desenvolvidas pelo Serpro para que empresas possam ter acesso, de forma estruturada, a dados governamentais.

6 <https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/Estrategia-de-Governanca-Digital.pdf>

apontadas pelo Gartner<sup>7</sup>, como a ampliação dos canais de relacionamento, a integração de processos e a preocupação com segurança cibernética.

A Estratégia de Governança Digital – EGD se propõe a ser uma ponte para a aplicação de tecnologia nas políticas públicas. Para isso, a EGD definiu e categorizou objetivos estratégicos em três eixos: acesso à informação, prestação de serviços e participação social. Essa estratégia pretende promover a simplificação e agilização na prestação dos serviços públicos e traz desafios e oportunidades que caracterizam bem o contexto no qual o Serpro atua. Dentre os desafios, destacam-se:

- Ampliar os canais de relacionamento entre a sociedade e o Estado;
- Integrar processos, sistemas e serviços reduzindo iniciativas de busca de soluções em silos;
- Ampliar o compartilhamento de sistemas, serviços e dados, estimulando a integração e a interoperabilidade entre sistemas transversais e sistemas de informações do governo;
- Reduzir riscos em projetos de tecnologias da informação e comunicação, muitas vezes de longa duração e com poucos entregáveis até sua conclusão, levando muito tempo para percepção de retorno do investimento;
- Otimizar o compartilhamento da infraestrutura governamental de TIC;
- Ampliar (ou incentivar) o aproveitamento do potencial de tecnologias emergentes;
- Mitigar as vulnerabilidades de segurança nos sistemas de informação governamentais; e
- Massificar o acesso aos serviços públicos prestados por meios digitais (e-serviços).

Dentre as oportunidades relativas ao mercado, caracterizadas como oportunidades emergentes, destacam-se para o Serpro: tecnologias para tratar grandes volumes de dados (big data), convergência tecnológica e massificação de dispositivos para fornecer serviços ao cidadão, como smartphones, tablets, TV digital e redes sociais. Essa segunda vertente possibilita a interação do usuário no contexto em que se encontra e atende a crescente pressão da sociedade por transparência, prestação de contas e participação democrática.

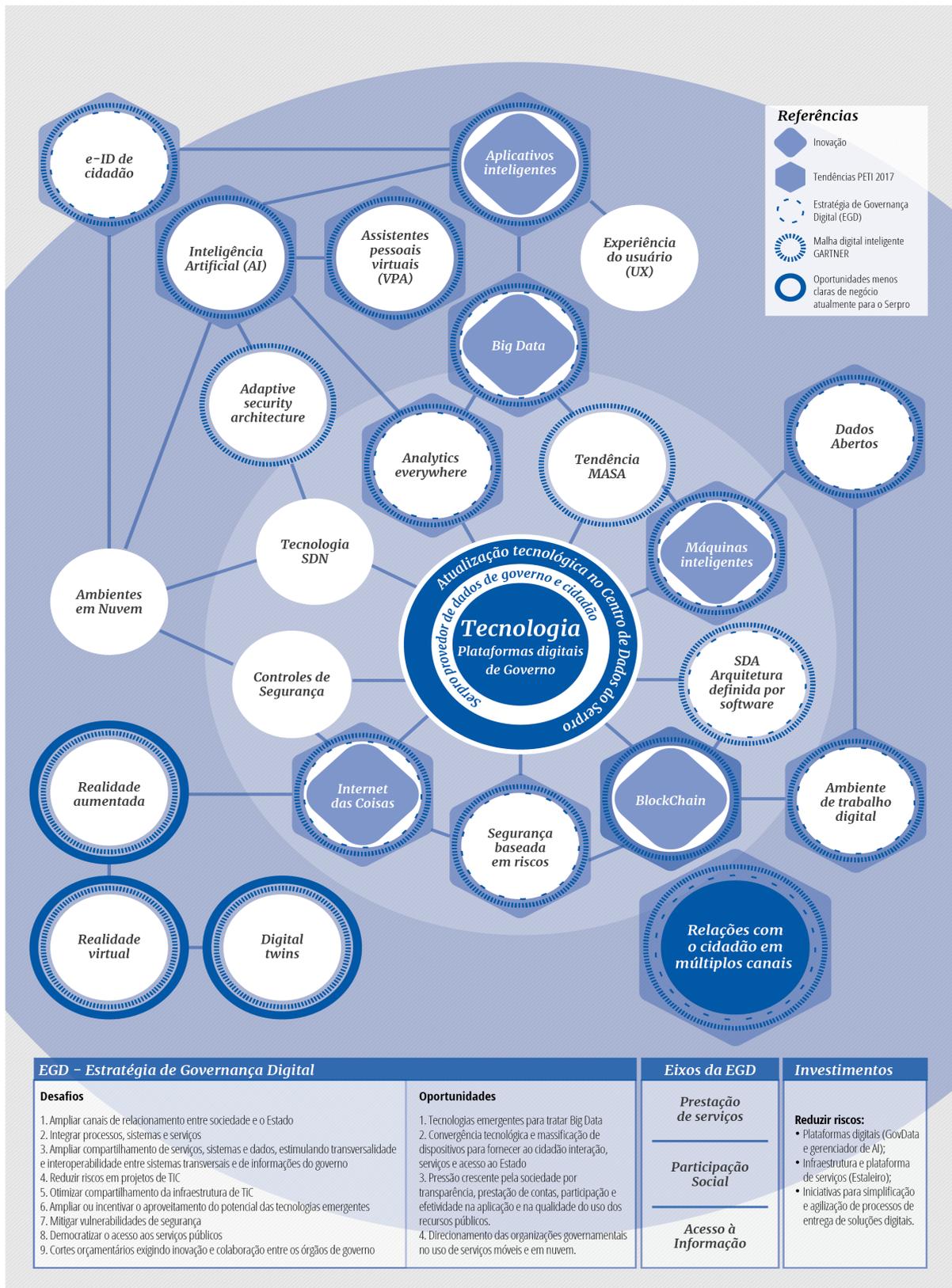
Impulsionadas por tecnologias sociais, serviços móveis e de nuvem, as organizações governamentais estão se tornando mais acessíveis, abertas e responsáveis. Essas tecnologias estão mudando a forma como os serviços são feitos, inclusive com a proliferação de serviços configuráveis.

Esses desafios reforçam a importância de investirmos em: plataformas digitais, como o GovData e o gerenciador de API; em infraestrutura e plataforma como serviços, caso do Estaleiro; e em iniciativas para simplificação e agilização dos processos de entrega de soluções digitais, como as iniciativas estratégicas relacionadas à agilidade. A preocupação com segurança só aumenta com a evolução tecnológica e com serviços, “coisas” e pessoas cada vez mais conectados.

---

<sup>7</sup> Artigos *Top 10 Business Trends for Government*, disponibilizado em agosto de 2016 e *Special Report: Cybersecurity at the Speed of Digital Business*, publicado em agosto de 2016.

O cenário atual de oportunidades indica a possibilidade de explorar novos mercados, destacando-se estados e municípios para o ano de 2018. O infográfico a seguir sintetiza as oportunidades, tendências e desafios de negócio e inovação para o Serpro, com base na Estratégia de Governança Digital - EGD, no Plano Estratégico de Tecnologia da Informação – PETI, nos estudos do Gartner dentre outras fontes.



## 6. Estratégia empresarial

Em 2015, o resultado do exercício indicou um prejuízo de 355 milhões<sup>8</sup>. Em 2016, foi acumulada uma perda de 63%<sup>9</sup> no patrimônio líquido, decorrente dos prejuízos aferidos desde 2015. O nível de endividamento atingiu patamares recordes, pelo efeito do aumento do passivo total, fortemente impactado por tributos em atraso e dívidas com fornecedores.

Diante desse cenário, foi definida uma estratégia para recuperação empresarial e alcance da sustentabilidade, recuperando o resultado econômico, de forma a garantir lucro suficiente para cobrir as despesas e possibilitar a retomada dos investimentos.

Reforçou-se o direcionamento de atuar na redução de despesas, no aumento do nível de satisfação dos clientes, na diversificação da carteira de negócio, na melhoria do tempo de entrega das soluções, aplicando tecnologias inovadoras e redesenhando os processos empresariais, para oferecer soluções ágeis, inovadoras e que agreguem benefícios ao cidadão e às empresas.

Assim o Serpro reafirma seu compromisso com a missão de “Conectar Governo e Sociedade com Soluções Digitais” e com a visão de “Ser Líder em Soluções Digitais para Governo e Sociedade”, conforme descrito nos componentes estratégicos.

### Componentes estratégicos do Serpro

#### Missão

Conectar governo e sociedade com soluções digitais

#### Visão

Ser líder em soluções digitais para governo e sociedade

#### Valores

**Segurança:** soluções íntegras e confiáveis

**Excelência:** conhecimento do negócio para entrega de soluções integradas de qualidade

**Responsividade:** entregas com agilidade

**Proatividade:** antecipação de soluções

**Responsabilidade:** com as informações e soluções estratégicas para o Brasil

**Orgulho:** uma empresa onde as pessoas praticam os princípios da ética e da integridade

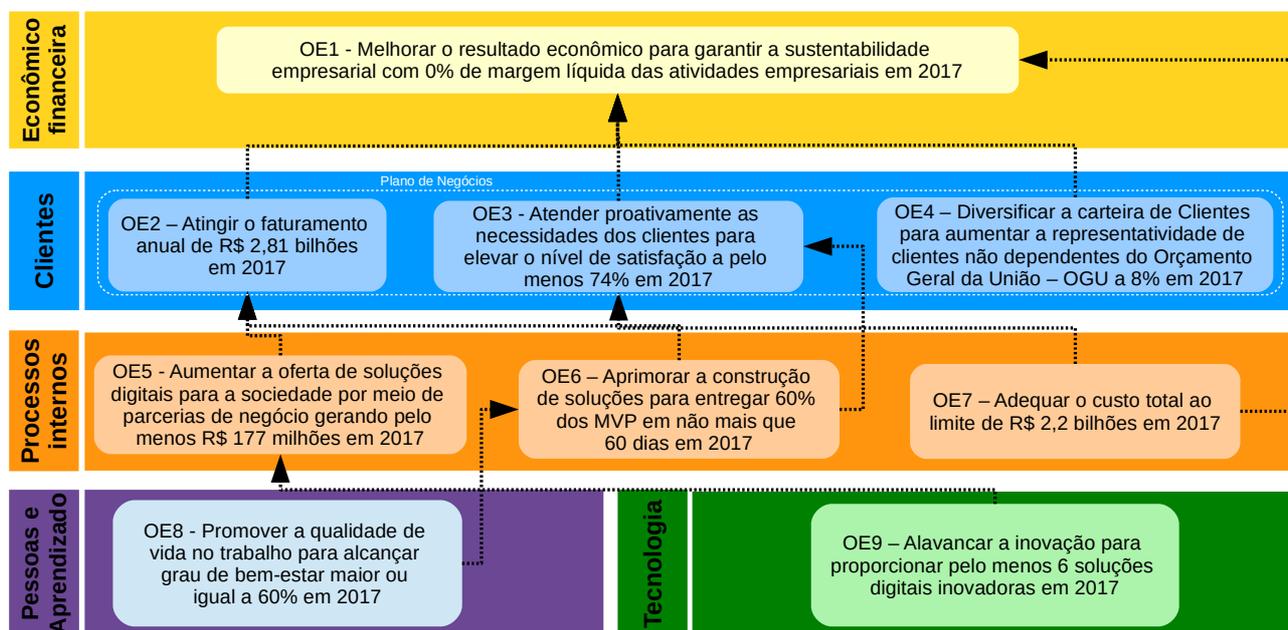
Manter uma estratégia empresarial alinhada com as mudanças do ambiente é desafiador, à medida que o setor de tecnologia de informação se caracteriza por grande dinamismo.

O Serpro estabeleceu em 2014 um planejamento estratégico focado em 2022 e revisa a cada ano os objetivos e metas estabelecidos, mantendo um horizonte mínimo de cinco anos.

<sup>8</sup> [http://www.serpro.gov.br/menu/quem-somos/transparencia1/contas\\_anuais/2015/ano-2015](http://www.serpro.gov.br/menu/quem-somos/transparencia1/contas_anuais/2015/ano-2015)

<sup>9</sup> Patrimônio líquido de 2016 comparado com o de 2014- fonte: balanço patrimonial

O mapa estratégico do Serpro, a seguir, é estruturado em cinco perspectivas - econômico-financeira, clientes, processos internos, pessoas e tecnologia e declara os objetivos estratégicos (OE) que a empresa deseja alcançar ao longo do ano.



Cada um dos objetivos estratégicos possui uma meta, que está atrelada a indicadores para acompanhamento da execução do planejamento estratégico.

Alinhado à estratégia, o Plano de Negócios do Serpro é representado pelos objetivos estratégicos contidos na perspectiva Clientes.

## 6.1 Modelo de gestão da estratégia

Para continuar na vanguarda e se manter como uma empresa referência em tecnologia da informação para o governo, o Serpro investiu no desenvolvimento da cultura de planejamento estratégico.

O processo de planejamento do Serpro enfatiza a colaboração, para tanto realiza eventos com a participação dos clientes, parceiros, órgãos de controle, empregados, lideranças, além de estudos realizados por especialistas da Rede de Inteligência do Serpro. Com isso, obtém-se um plano estratégico alinhado à transformação do ambiente empresarial, desafiador para as equipes e que atende às necessidades dos clientes.

Após a aprovação dos objetivos estratégicos pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração, o plano é divulgado para todos os empregados e inicia-se a etapa de execução.

Mensalmente são levados à reunião da Diretoria Executiva os resultados dos indicadores para conhecimento e avaliação. Nessa reunião, os diretores deliberam ações de correção de rumo, caso necessário.

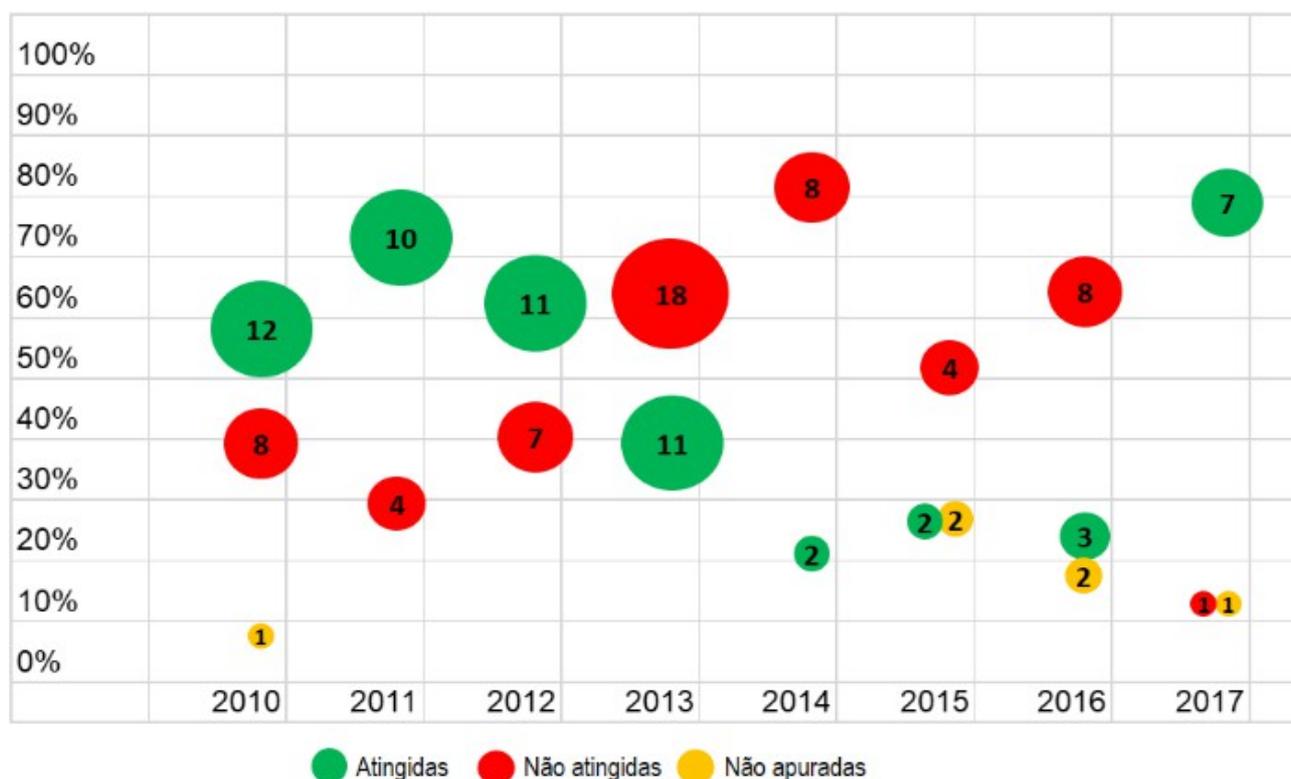
Trimestralmente o desempenho da estratégia é submetido a avaliação do Conselho de Administração.

No final do primeiro semestre o plano estratégico em curso é revisado. Neste momento é verificada a aderência com os novos fatores de ambiente e com o resultado dos indicadores estratégicos, possibilitando que a alta liderança defina ações para correção de distorções, com o foco no atingimento das metas anuais.

## 6.2 Desempenho da estratégia e do plano de negócios

Dos nove objetivos estratégicos definidos para 2017, oito foram aferidos. Destes, oito, sete foram atingidos. O OE4 não alcançou a meta, mas ficou bem próximo, realizando 97% do previsto, e o OE8 não foi apurado. Este desempenho é o melhor dos últimos anos, conforme observado no gráfico abaixo que demonstra o histórico da quantidade de objetivos estratégicos atingidos, não atingidos e não apurados por ano.

### Histórico de Desempenho do Plano Estratégico



A seguir são apresentados os resultados dos objetivos estratégicos por perspectiva:

#### Econômico-financeira

- OE1 - Margem líquida: 7,55%; superando a meta de 0% estabelecida.

#### Clientes

O Plano de Negócios do Serpro está contemplado nesta perspectiva e é representado pelos seguintes objetivos:

- OE2 - Aumento do faturamento: R\$ 2,93 bi; atingindo 104% da meta.

- OE3 - Elevação do nível de satisfação dos clientes: 80,4%; atingindo 109% da meta.
- OE4 - Diversificação da carteira de negócios: 7,77%; realizando 97% da meta.

### Processos internos

- OE5 - Aumentar a oferta de soluções digitais para a sociedade por meio de parcerias: R\$ 177 milhões; atingindo 102% da meta.
- OE6 - Aprimorar a construção de soluções para entregar os MVP em não mais que 60 dias: 60%; atingindo 125% da meta.
- OE7 - Adequar o custo total: R\$ 2,2 bilhões, atingindo 104% da meta.

### Pessoas e aprendizado

- OE8 - Promover a qualidade de vida no trabalho: indicador não aferido.

### Tecnologia

- OE9 - Alavancar a inovação para soluções digitais: 6 soluções inovadoras; atingindo 100% da meta.

A estratégia adotada focou na recuperação econômica e nos novos segmentos de mercado. Superou a principal meta do planejamento estratégico, alcançando uma margem líquida de 7,55%. Além desse expressivo resultado, destaca-se o aumento no faturamento, a expansão dos clientes fora do OGU e o reconhecimento dos clientes quanto à melhora na satisfação com o Serpro, chegando a um índice de satisfação dos clientes de 80,4%. Esses fatos somados ao ganho de produtividade e à manutenção do nível de despesas foram determinantes para os resultados deste ano.

Todos esses esforços resultaram em melhora gradativa do resultado econômico: prejuízo de 355 milhões em 2015, prejuízo de 163 milhões em 2016, lucro de 123 milhões em 2017<sup>10</sup>.

## 6.3 Ações estratégicas específicas

A empresa lançou em 2016 a plataforma Estaleiro<sup>11</sup>: um modelo inovador de Plataforma como Serviços (PaaS), que tem a visão de consolidar, em uma única nuvem pública, todos os serviços oferecidos aos clientes. O Serpro disponibiliza a plataforma para seus mais de 2 mil desenvolvedores.

Em 2016, o Serpro entregou a plataforma GovData ao segmento de Serviços de Informação. Além do resultado comercial, o processo de construção do GovData gerou um subproduto valioso que proporcionou aos empregados um grande aumento em expertise no tratamento de grandes fontes de dados externos ao Serpro. O catálogo GovData contava inicialmente apenas com bases hospedadas nos Centro de Dados mas, graças a essa expertise, em pouco tempo a empresa passou a oferecer bases oriundas de diversos órgãos federais.

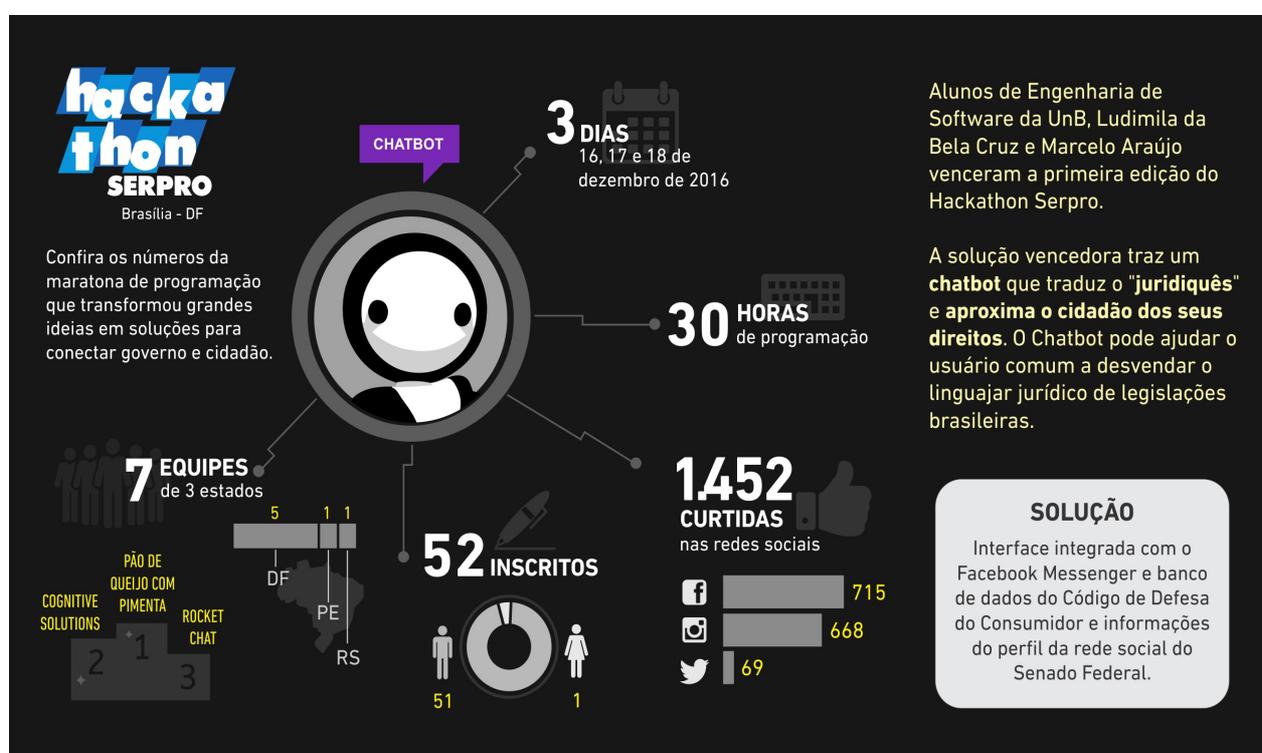
Em 2017, foi implantada uma plataforma gerenciadora de APIs (do inglês *Application Programming Interface*, ou Interface de Programação de Aplicações). Esta plataforma, batizada como API Serpro, serve de base para construir produtos que apresentam diversas informações governamentais, levando a empresa a uma nova perspectiva na disponibilização de serviços para todos os setores da sociedade.

<sup>10</sup> Projetado, com números parciais ainda não aprovados pelo conselho de administração. Porém, nada leva a crer que este número não se realize até o fechamento deste relatório em 16/02/2018.

<sup>11</sup> <http://www.serpro.gov.br/tema/edicao-238/estaleiro-a-nuvem-do-serpro>

Ainda em 2017, foram iniciados estudos para construção de serviços inteligentes. A proposta é criar uma camada de negócios para interação com APIs de computação cognitiva (Inteligência Artificial, Aprendizado de Máquina e Aprendizagem Profunda) que poderão ser desenvolvidas pelo próprio Serpro ou fornecidas por terceiros.

Com o objetivo de fortalecer os serviços de governo digital e promover um ambiente de inovação e colaboração, o Serpro realizou uma maratona que reuniu hackers, desenvolvedores e criadores para pensar e construir soluções digitais de interesse público. Essa foi a ideia principal do *hackathon*, cuja origem direta é da combinação das palavras inglesas “*hack*” (em um sentido moderno: programar) e “*marathon*” (maratona). Normalmente, o produto final da atividade é um software ou um aplicativo. O primeiro *hackathon* aconteceu na sede da empresa, em Brasília, nos dias 16 a 18 de dezembro de 2016 e alunos da Universidade de Brasília foram os campeões.



Dentro do contexto Aprendizado de Máquina, foi criado um framework para desenvolvimento de *chatbots* baseados em regras, possibilitando aprimorar os serviços que ofertamos aos clientes. Este framework foi usado na execução de dois projetos-pilotos: um *chatbot* para microempreendedores individuais, com orientações sobre abertura de empresas, e um *chatbot* sobre compras governamentais.

Outra iniciativa inovadora impulsionada pelo Serpro foi o desenvolvimento de tecnologia para permitir a oferta do serviço de certificado digital em nuvem. Essa nova modalidade de certificado digital, que foi normatizada na ICP-Brasil em novembro de 2017, permitirá obter o mesmo nível de segurança dos certificados armazenados em token criptográfico, porém sem a necessidade dos dispositivos físicos atuais, já que as chaves ficarão armazenadas em nuvem e a autorização de uso será feita via dispositivos móveis, como smartphones e tablets.

A Internet das Coisas é uma crescente na atualidade e o Serpro não pode deixar de

considerá-la. Está em fase de prospecção tecnológica a Plataforma Serpro de Internet das Coisas e, quando disponibilizada, a empresa será capaz de atender a novas demandas de negócios.

#### 6.4 Investimentos estratégicos

Os investimentos buscaram atender demandas prementes de manutenção de toda a empresa, mas também foram orientados à inovação e novas tecnologias. Um bom exemplo disso se deu no fim de 2016, quando foi criado o projeto Infraestrutura de Rede com atualização tecnológica do Centro de Dados para venda de serviços em nuvem, seguindo o plano estratégico de TI, na ordem de R\$ 30 milhões.

Os **investimentos no ambiente operacional** em 2017 totalizaram cerca de R\$ 98 milhões, distribuídos em diferentes segmentos de tecnologia. Destaque para a atualização da capacidade produtiva da plataforma mainframe, nos centros de dados em Brasília e São Paulo, além da aquisição de uma unidade de virtualização de fitas magnéticas.

Também houve a modernização da **infraestrutura de rede**, acompanhando a atualização tecnológica dos centros de dados que custou R\$ 20 milhões. Efetuou-se, ainda, os investimentos em **segurança da informação** que privilegiaram a adoção de medidas de proteção mais eficientes para o grande volume de dados sob guarda da empresa, no montante de R\$ 10 milhões, além do **licenciamento de softwares** no valor de R\$ 9 milhões.

## 7. Desempenho econômico-financeiro

Após dois anos consecutivos de prejuízos, o Serpro apresentou lucro líquido de R\$ 123 milhões em 2017, conforme demonstrado no quadro a seguir:

### Comparativo econômico-financeiro 2016/2017

DISCRIMINAÇÃO	2016	2017
<b>Resultado</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>R\$ milhões</b>
Receita líquida	2.138	2.383
Despesa operacional	2.320	2.123
Resultado líquido	-162	123
<b>Valores patrimoniais</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>R\$ milhões</b>
Imobilizado e intangível	608	560
Patrimônio líquido	410	636
<b>Principais indicadores</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Liquidez corrente	0,8	1,0
Margem líquida	-7,6	5,2
Margem EBITDA	-2,1	13,3

Esse resultado foi construído pelo incremento de 11,5% da receita operacional líquida. Por outro lado, houve também um decréscimo de 8,5% das despesas operacionais resultante, basicamente, da combinação dos seguintes fatos:

- Redução de 0,8% das despesas com pessoal e benefícios, em face da queda de 4,1% do total das remunerações, que é o principal componente das despesas, sendo que o percentual da folha de pagamento em relação à receita líquida retrocedeu de 76%, em 2016, para 68% em 2017;
- Redução de R\$ 169 milhões das despesas judiciais, resultante de melhorias implementadas na gestão das ações judiciais, inclusive quanto à efetivação de acordos trabalhistas por ocasião da liquidação de processos;
- Recoo das despesas de locação de software e de hardware (5,1%), serviços de telecomunicações (48,9%) e serviços profissionais contratados (7,1%), que resultaram numa economia de R\$ 46,5 milhões, em face de ajustes implementados no conjunto dos gastos empresariais; e
- Resultado financeiro relativamente equilibrado, com impacto positivo de R\$ 37 milhões sobre o resultado líquido.

No que se refere ao patrimônio líquido (PL), a ampliação de R\$ 226 milhões deveu-se aos seguintes eventos:

- i. Lucro líquido de R\$ 123 milhões; e
- ii. Reavaliação atuarial dos benefícios pós-emprego junto ao plano de previdência complementar, o que implicou redução do passivo, cuja contrapartida líquida resultou na ampliação de R\$ 103,1 milhões do PL.

Em termos financeiros, o índice de liquidez corrente alcançou o equilíbrio no último bimestre de 2017, o que significa que as disponibilidades de recursos, a curto prazo, tornaram-se suficientes para cobrir as obrigações a pagar no horizonte dos próximos doze meses. Esta melhoria de liquidez deveu-se ao acréscimo, em média, das disponibilidades mensais de caixa, o que tornou possível reduzir o passivo circulante, especialmente as obrigações junto aos fornecedores.

Adicionalmente, a melhoria de desempenho da margem EBITDA refletiu a expansão da receita operacional líquida, assim como a redução das despesas operacionais, em especial de natureza judicial e serviços de comunicações.

## 8. Metodologia de elaboração do relatório

O Serpro publica pela primeira vez o Relatório Integrado com base no modelo IIRC<sup>12</sup>, do Conselho Internacional para o Relato Integrado. Os elementos de conteúdo estão alinhados com a estrutura conceitual e foram distribuídos de forma a deixar o relatório conciso e objetivo. Foram selecionadas informações de reportes corporativos já publicados, incluindo o Relatório de Gestão, de Administração, o Relatório Executivo, as demonstrações contábeis, as notas explicativas, os pareceres das auditorias, o Anuário de Inteligência, a Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa e o cenário de metas e riscos estratégicos.

---

<sup>12</sup> *International Integrated Reporting Council.*



MINISTÉRIO DA  
FAZENDA

