

# **CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E DE GOVERNANÇA CORPORATIVA 2019/2020**



## Sumário

<b>Deliberação do Conselho de Administração do Serpro</b>	<b>3</b>
<b>Identificação Geral</b>	<b>4</b>
<b>Mensagem do Presidente do Conselho de Administração</b>	<b>5</b>
<b>1. Interesse público subjacente às atividades empresariais</b>	<b>8</b>
<b>2. Políticas Públicas</b>	<b>9</b>
2.1 Recursos para custeio das políticas públicas	11
<b>3. Atividades desenvolvidas</b>	<b>13</b>
3.1 Linhas de Negócio	15
3.1.1 Serviços sob Medida	16
3.1.2 Serviços em Nuvem	16
3.1.3 Serviços de Informação	17
3.2. Principais clientes e soluções	17
<b>4. Modelo de Governança Corporativa do Serpro</b>	<b>26</b>
4.1 Estrutura de Governança e Gestão do Serpro	26
4.2 Arquitetura de Governança e Gestão do Serpro	28
4.3 Políticas e práticas de Governança Corporativa	28
<b>5. Governança de TI</b>	<b>32</b>
<b>6. Estrutura de controles internos e gerenciamento de riscos</b>	<b>34</b>
<b>7. Fatores de risco</b>	<b>38</b>
<b>8. Dados econômicos e financeiros</b>	<b>41</b>
<b>9. Análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócio e da estratégia de longo prazo</b>	<b>44</b>
9.1 Plano Estratégico	45
9.2 Objetivos Estratégicos	46
9.3 Desempenho do Plano Estratégico – Ciclo 2019	47
9.4 Conclusões	47
<b>10. Composição e remuneração dos Administradores, dos membros do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria</b>	<b>48</b>
<b>Mensagem Final</b>	<b>54</b>

## Deliberação do Conselho de Administração do Serpro

O Conselho de Administração do Serviço Federal de Processamento de Dados Serpro, considerando as disposições da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, artigo 8º, incisos I, III e VIII; e a regulamentação dada pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, artigo 13, incisos I, III e VIII;

### **DELIBERA:**

Subscrever a Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa do Serpro – 2019/2020, em observância aos requisitos de transparência, reafirmando o compromisso da empresa com a consecução dos objetivos de políticas públicas, a contínua melhoria da governança corporativa, bem como o alinhamento às melhores práticas do mercado, de forma a atender:

- i. ao interesse coletivo e ao imperativo de segurança nacional que justificou a sua criação;
- ii. à divulgação de informações relevantes, em especial aquelas voltadas às atividades desenvolvidas, à estrutura de controles e de gerenciamento de riscos, aos fatores de risco, aos dados econômico-financeiros, às políticas e práticas de governança corporativa, à composição e à remuneração dos membros estatutários; e
- iii. aos princípios e às diretrizes da governança corporativa.

Brasília, 22 de abril de 2020.

**Luis Felipe Salin Monteiro**  
Presidente do Conselho de Administração

**Cristiano Rocha Heckert**  
Conselheiro de Administração

**Iêda Aparecida de Moura Cagni**  
Conselheira de Administração

**Nina Maria Arcela**  
Conselheira de Administração

**André dos Santos Gianini**  
Conselheiro de Administração  
Representante dos empregados

## Identificação Geral

Razão Social	Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro
CNPJ	33.683.111/0001-07 – NIRE 5350000094-1
Sede	SGAN Quadra 601 – Módulo V – Brasília/DF
Tipo de estatal	Empresa pública vinculada ao Ministério da Economia
Acionista controlador	União
Tipo societário	Não definido
Tipo de capital	Fechado - 100% União
Abrangência de atuação	Nacional
Setor de atuação	Tecnologia da Informação
Diretor de Administração/ Financeiro	Antônio de Pádua Ferreira Passos E-mail: <a href="mailto:padua.passos@serpro.gov.br">padua.passos@serpro.gov.br</a> Contato: (61) 99924-9021
Audidores Independentes	Audimec Auditores Independentes S/C E-mail: <a href="mailto:audimec@audimec.com.br">audimec@audimec.com.br</a> Contato: (81) 3338-3525

## Mensagem do Presidente do Conselho de Administração

O Serpro, empresa pública de TI do Governo Federal vinculada ao Ministério da Economia, apresenta a sua Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa referente ao exercício de 2019. O documento reúne informações relevantes sobre as principais realizações do ano, com o objetivo de apresentar a saúde empresarial e a importância do Serpro dentro do contexto nacional como viabilizador das políticas públicas do Governo.

O Serpro foi criado em 1964 para modernizar o Estado brasileiro e, atualmente, é um dos principais atores no processo de transformação digital do Governo Federal. As principais soluções tecnológicas do governo são desenvolvidas pela empresa – os chamados serviços estruturantes. Entre os mais de 750 serviços, destacam-se o processamento do imposto de renda, as notas fiscais eletrônicas, as operações de importação e exportação do Brasil, o cadastro de pessoas físicas e jurídicas, entre outros.

O ano de 2019 foi de grandes realizações. Reconhecido por estar à frente dos grandes sistemas estratégicos para o Estado brasileiro e diante dos desafios para manter sua sustentabilidade econômico-financeira, o Serpro, sem perder de vista a finalidade para a qual foi criado, ampliou a sua oferta de serviços para conectar o Governo e a sociedade, por meio da inovação, do lançamento de novos serviços, conquistou novos clientes e firmou parcerias. Como resultado, a linha de negócio Serviços de Informação contribuiu com um acréscimo de 57% nas receitas correspondentes e, conseqüentemente, com o crescimento de 4,08% da Receita Líquida em relação ao exercício de 2018.

A empresa também é responsável por serviços de missão crítica e é reconhecida pelas suas práticas de segurança da informação. Nesse sentido, aumentou seus investimentos e inaugurou o Centro de Operações de Segurança (SOC), dedicado ao combate incessante contra as ameaças do mundo digital. Além disso, investiu cerca de R\$ 118,7 milhões em novas tecnologias, infraestrutura de ambiente operacional de TI e na manutenção de infraestrutura dos seus centros de dados. Nesse aspecto, o Serpro despontou no cenário nacional como referência na Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) ao implementar uma série de ações integradas e coordenadas entre as diversas estruturas operacionais, e ao implementar o conceito de *privacy by design* para os novos serviços, além de oferecer conteúdo de qualidade à sociedade por meio de portal totalmente dedicado ao tema.

Em 2019, o Serpro recebeu o prêmio de Melhor Empresa da Indústria Digital da publicação Melhores e Maiores da revista Exame. Alcançou nota máxima (10) no 4º Ciclo de Avaliação do Indicador de Governança da SEST, o IG-SEST. Dentre outras ações, renovou o Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção. Quanto à governança corporativa, melhorou a sua *performance*, de modo sustentável e alinhada

às exigências legais de governança das empresas estatais, às diretrizes governamentais e às melhores práticas de mercado, contribuindo para o êxito da gestão e da governança do Estado e da sociedade.

“Transformação Digital”: termo que define o Brasil em 2019. O Serpro é o propulsor da transformação digital no Governo, e está comprometido com a entrega de serviços ágeis e qualificados para assegurar o salto em direção ao mundo digital que o país e a sociedade necessitam. As realizações de uma empresa com mais de 9 mil empregados, 6 mil clientes e 750 serviços são inúmeras. A empresa contribuiu para o Estado e para o ambiente de negócios ao pôr no ar, dentre outras plataformas, o maior portal de Governo do mundo – o gov.br, ao manter e melhorar seus níveis de serviço com o processamento seguro de mais de 30,7 milhões de declarações de imposto de renda, ao armazenar 2,9 bilhões de NFes, ao inovar e melhorar os serviços de Governo, e ao desenvolver serviços para o mercado privado com o mais alto nível de confiabilidade e segurança. É o Serpro atuando como um dos pilares da transformação digital no Brasil, conectando Governo e sociedade.

**Luis Felipe Salin Monteiro**

Presidente do Conselho de Administração

## Administradores do Serpro<sup>1</sup>

### Conselho de Administração

Luis Felipe Salin Monteiro	CPF 772.059.950-00	Presidente do Conselho de Administração
Jonas de Miranda Gomes	CPF 137.092.164-00	Conselheiro de Administração
Nina Maria Arcela	CPF 636.474.787-68	Conselheira de Administração
André dos Santos Gianini	CPF 086.795.077-33	Conselheiro de Administração
Iêda Aparecida de Moura Cagni	CPF 820.132.251-72	Conselheira de Administração
Ivanyra Maura de Medeiros Correia	CPF 009.092.797-48	Conselheira de Administração
Cristiano Rocha Heckert	CPF 983.397.376-00	Conselheiro de Administração

### Diretoria Executiva

Caio Mário Paes de Andrade	CPF 326.865.105-44	Diretor-Presidente
Antônio de Pádua Ferreira Passos	CPF 121.595.901-00	Diretor de Administração
André de Cesero	CPF 418.020.050-00	Diretor de Relacionamento com Clientes
Antonino dos Santos Guerra Neto	CPF 499.073.447-53	Diretor de Operações
Ricardo Cezar de Moura Juca	CPF 828.989.951-34	Diretor de Desenvolvimento
Wilson Biancardi Coury	CPF 110.414.127-20	Diretor de Desenvolvimento Humano
Gileno Gurjão Barreto	CPF 315.099.595-72	Diretor Jurídico e de Governança e Gestão

<sup>1</sup> Administradores com mandato vigente até dezembro de 2019.

## Políticas Públicas e Governança Corporativa

A Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa do Serpro, subscrita pelo Conselho de Administração, destina-se à sociedade e reúne as principais informações relativas às práticas de políticas públicas e de governança corporativa adotadas pela empresa, conforme detalhado a seguir.

### 1. Interesse público subjacente às atividades empresariais

O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Economia, criada pela Lei nº 4.516, de 1º de dezembro de 1964, e regida pela Lei nº 5.615, de 13 de outubro de 1970, pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, pela Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, pelo Estatuto Social e pelas demais normas legais que lhe forem aplicáveis.

O Estatuto Social do Serpro explicita, de forma clara, o relevante interesse coletivo e o imperativo de segurança nacional que justificou a criação da empresa, conforme disposto no *caput* do art. 173 da Constituição Federal de 1988 e nos termos dos artigos 3º, 4º e 5º do Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, que regulamenta a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016:

Art. 3º (...)

Parágrafo único. Os **serviços prestados pelo Serpro envolvem matérias afetas a imperativos de segurança nacional, essenciais à manutenção da soberania estatal**, em especial no tocante à garantia de inviolabilidade dos dados da administração pública federal direta e indireta, **bem como aquelas relacionadas a relevante interesse coletivo**, orientadas ao desenvolvimento e ao emprego de tecnologia brasileira para produção e oferta de produtos e serviços de maneira economicamente justificada. (Estatuto Social do Serpro, 2020)

Criado com o objetivo de modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da Administração Pública brasileira, o Serpro passou ao longo dos seus 55 anos de existência por diversas mudanças para atender demandas estruturais e de Governo, mantendo, no entanto, sua natureza precípua de empresa pública prestadora de serviços de Tecnologia da Informação para o setor público e a sociedade.

Aliada à missão e ao compromisso de conectar Estado e sociedade com soluções digitais inovadoras, a empresa foca em ações para atender a múltiplos setores do governo e da sociedade e, ao mesmo tempo, ampliar a sua atuação para o mercado privado.

O Serpro é o principal provedor de soluções tecnológicas para o Estado brasileiro e desenvolve sistemas estratégicos que suportam ações estruturantes do Governo e que são reconhecidos pela sociedade. Segurança e confiabilidade são características das tecnologias que levam a marca Serpro como o Imposto de Renda, a Certificação Digital, a Infovia, a Margem Consignável, o Radar, o SNE e tantas outras.

Desenvolve, ainda, serviços de excelência para as empresas, como o NeID, o



*Datavalid*, a Certificação Digital, a Nova Placa Veicular, além de soluções que facilitam o cotidiano do cidadão, como a Carteira Digital de Trânsito, o NeolD, o ProID, a Certificação Digital dentre outras.

A empresa posiciona-se como referência no tema Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), seja pela qualidade, atualização e visibilidade do portal especialmente instituído para o tema, seja por sua posição institucional no sentido de colaborar para a criação de um ambiente integrado e alinhado com "Proteção de Dados e Privacidade (PD&P)", auxiliando o país na adequação aos princípios da lei e fomentando a construção das alternativas que o novo ordenamento estabelece para que o Brasil dê relevantes saltos em tecnologia e em respeito aos direitos fundamentais.

## 2. Políticas Públicas

Atento à exigência legal de desenvolver soluções tecnológicas que atendam ao relevante interesse coletivo e ao imperativo de segurança nacional, o Serpro tem por objeto social:

Art. 3º Desenvolver, prover, integrar, comercializar e licenciar soluções em tecnologia da informação, prestar assessoramento, consultoria e assistência técnica no campo de sua especialidade, bem como executar serviços de tratamento de dados e informações, inclusive mediante a disponibilização de acesso a estes e a terceiros, desde que assim autorizado pelo proprietário. (Estatuto Social do Serpro, 2020)

O artigo 4º do Estatuto Social do Serpro, em observância ao seu objeto social, define as finalidades precípua da empresa:

Art. 4º São finalidades do Serpro:

- I - contribuir para o êxito da gestão e da governança do Estado, em benefício da sociedade;
- II - atender, prioritariamente, aos órgãos do Ministério da Economia;
- III - aplicar as disponibilidades de sua capacidade técnica e operacional na execução dos serviços de sua especialidade que venham a ser contratados com outros órgãos e entidades;
- IV - viabilizar soluções digitais para modernização e apoio à tomada de decisão, no âmbito da administração pública;
- V - atuar no sentido de racionalizar, simplificar e viabilizar a acessibilidade às informações e soluções em tecnologia da informação destinadas ao setor público e à sociedade; e
- VI - incentivar o desenvolvimento do setor de informática pública, de acordo com as diretrizes definidas pelo Governo Federal. (Estatuto Social do Serpro, 2020)

Alinhado ao interesse público e comprometido com a segurança, a qualidade e a confiabilidade dos serviços prestados, o Serpro desenvolve soluções tecnológicas que viabilizam as ações estratégicas do Estado brasileiro e contribuem para a consecução de políticas públicas do Governo Federal.

Entre os principais serviços prestados pela empresa, figuram atividades imprescindíveis ao funcionamento do Estado brasileiro como a operacionalização do Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi) – instrumento de registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do Governo Federal.

O Serpro também opera todos os sistemas informatizados da Receita Federal do Brasil voltados à arrecadação tributária, incluindo os sistemas de transmissão de obrigações acessórias – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF), Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF), Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ), Declaração de Ajustes Anual do Imposto de Renda das Pessoas Físicas (DIRPF), Demonstrativo de Apuração de Contribuições Sociais (DACon), Imposto Territorial Rural (ITR), Declaração de Informações sobre Atividades Imobiliárias (DIMOB), Declaração de Rendimentos Pagos a Consultores por Organismos Internacionais (DERC) e Declaração de informações sobre movimentação financeira (DIMOF) –, assim como de emissão de guias para pagamento de débitos, de parcelamento de dívidas federais, de emissão de autos de infração, o Cadastro Informativo de Créditos Não Quitados (CADIN) e bases de dados referentes ao Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e ao Cadastro de Pessoas Físicas (CPF).

Outra parte substancial da atividade da empresa diz respeito aos serviços prestados a outros órgãos da Administração Pública Federal, como a Controladoria-Geral da União, o Tribunal de Contas da União, a Polícia Federal e os Ministérios das Cidades, dos Transportes, da Justiça, da Saúde, da Defesa, do Meio Ambiente, da Educação, Secretaria do Tesouro Nacional, Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, dentre outros. Dentre os principais serviços prestados pelo Serpro a esses órgãos, destacam-se:

- i. o Portal da Transparência;
- ii. o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal (Siconv);
- iii. o Sistema de Controle e Emissão de Passaportes (Sinpa) com o passaporte eletrônico, à prova de fraudes;
- iv. os Registros de Carteiras de Habilitação (Renach), de Veículos Automotores (Renavam) e de Infrações de Trânsito (Renainf);
- v. o Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex);
- vi. o Porto sem Papel;
- vii. o Sistema Federal de Inspeção do Trabalho (SFIT);
- viii. o Portal Empresa Simples;
- ix. o Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública (Sinesp); e

- x. o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial).

O Serpro prima pela segurança da informação e pela segurança cibernética, preceitos que estão presentes em todos os serviços prestados e encontram-se alinhados à Política Nacional de Segurança da Informação (PNSI)<sup>2</sup> e à Política Nacional de Segurança das Infraestruturas Críticas (PNSIC)<sup>3</sup>.

Para tanto, entende que a atuação integrada dos diversos grupos voltados à segurança da informação e cibernética da Administração Pública Federal é fundamental para a efetividade das ações de combate a ataques cibernéticos aos sistemas que suportam o governo digital e ações de transformação digital. Nesse sentido, com o objetivo de fortalecer essa ação integrada, a empresa participa intensamente da elaboração das políticas e estratégias nacionais, grupos de segurança, tratamento de incidentes de forma conjunta e exercícios de simulação contra os ataques cibernéticos em setores da infraestrutura crítica nacional.

Em 2019, os investimentos em segurança da informação priorizaram a adoção de medidas de proteção mais efetivas para grandes volumes de dados, a redução do risco de prejuízos de imagem dos clientes e do Serpro, a maior confiabilidade às ações de perícia técnica em apoio a auditorias e sindicâncias, e a capacitação das equipes.

Também, em 2019, foi criada uma área dedicada ao tema segurança da informação e segurança cibernética, integrando os assuntos infraestrutura, governança de segurança da informação e produção de segurança da informação. Como resultado imediato criou-se o Centro de Operações de Segurança (SOC), com o objetivo de impor uma atuação proativa, além de ampliar a monitoração dos ataques direcionados aos sistemas estruturantes do Governo. A nova área ainda é responsável pela revisão dos processos e orientações de segurança para atender as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

O principal indicador da empresa utilizado para aferir a contribuição do Serpro com políticas públicas é o indicador de Disponibilidade Média de Nível de Serviço (DMNS). Esse indicador evidencia o Serpro como viabilizador das políticas públicas executadas pelos seus clientes, pois afere se as soluções digitais desenvolvidas pela empresa estão disponíveis para a sociedade. Em 2019, esse indicador registrou uma média acumulada de 99,51%, ficando 2,29% acima da média (97,22%) dos níveis de serviços contratados pelos clientes OGU.

## 2.1 Recursos para custeio das políticas públicas

Para viabilizar internamente a execução das soluções voltadas às políticas públicas do Governo, o Serpro, no Plano Anual (PPA), está inserido no Programa 0807 – Programa

---

<sup>2</sup> Tem por finalidade de assegurar a disponibilidade, a integridade, a confidencialidade e a autenticidade da informação a nível nacional (Decreto nº 9.637, de 26 de dezembro de 2018).

<sup>3</sup> Tem por finalidade garantir a segurança e a resiliência das infraestruturas críticas do País e a continuidade da prestação de seus serviços (Decreto nº 9.573, de 22 de novembro de 2018).

de Gestão e Manutenção de Infraestrutura de Empresas Estatais Federais, cujo orçamento de investimento está distribuído nas três ações seguintes:

**Tabela 1 - Orçamento de investimento - Programa Gestão e Manutenção de Infraestrutura de Empresas Estatais Federais**

PROGRAMA 0807 - GESTÃO E MANUTENÇÃO DE INFRAESTRUTURA DE EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS	ATÉ DEZEMBRO 2019					APROVADO 2019	
	APROVADO	REALIZADO		VARIÇÃO %		Saldo R\$	Execução %
	2019 R\$	2018 R\$	2019 R\$	Realizado (2019 / 2018)	Realizado/Aprovado (2019)		
	[a]	[b]	[c]	[d] = [c / b] -1	[e] = [c / a] -1	[e] = [a - c]	[f] = [c / a]
Ação 4101 - Manutenção e Adequação de Bens Imóveis	20.000.000	6.047.045	5.110.317	-15,49%	-74,45%	14.889.683	25,55%
Ação 4102 - Manutenção e Adequação de Bens Móveis, Veículos, Máquinas e Equipamentos	7.000.000	420.403	373.548	-11,15%	-94,66%	6.626.452	5,34%
Ação 4103 - Manutenção e Adequação de Ativos de Informática, Informação e Teleprocessamento	171.000.000	117.635.833	113.177.152	-3,79%	-33,81%	57.822.848	66,19%
<b>INVESTIMENTO TOTAL</b>	<b>198.000.000</b>	<b>124.103.281</b>	<b>118.661.017</b>	<b>-4,39%</b>	<b>-40,07%</b>	<b>79.338.983</b>	<b>59,93%</b>

Fonte: Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento do Governo Federal (SIOP)

O orçamento de investimento executado pelo Serpro foi de cerca de R\$ 118,7 milhões, conforme aprovado pela Lei nº 13.808, de 15 de janeiro de 2019. A fonte para a cobertura desse orçamento é oriunda de recursos próprios do Serpro, decorrentes da receita de prestação de serviços.

Assim, a atividade empresarial foi custeada pela geração de caixa operacional, não recebendo repasses de verbas públicas nem a utilização de financiamento junto a bancos oficiais de fomento.

A constituição dos recursos financeiros destinados ao cumprimento de seus objetivos e à sua administração está definida no artigo 6º do Estatuto Social do Serpro, destacando-se, em especial, as dotações que lhe forem consignadas no Orçamento da União e as receitas de qualquer natureza, provenientes do exercício de suas atividades.

Diante das novas diretrizes da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, por meio da Secretaria de Governo Digital, e para ampliar a oferta de serviços voltados para a melhoria da eficiência na gestão dos recursos e das políticas públicas, o Serpro concentrou seus investimentos na sua atividade-fim, com o objetivo de prover recursos tecnológicos em estado-da-arte e, com isso, apoiar os esforços governamentais de transformação digital.

Face o exposto, em 2019, o Serpro concentrou seus investimentos em novas tecnologias, infraestrutura do ambiente operacional de TI e infraestrutura de logística, incluído o provimento e manutenção da infraestrutura de instalações dos centros de dados, sendo:

- i. cerca de R\$ 114,5 milhões em ambiente operacional de TI, distribuídos em valores aproximados de:
  - (a) Plataforma Alta (ambiente de mainframes): R\$ 31,8 milhões;
  - (b) Plataforma Baixa, concentrados no provimento às plataformas de nuvem e *big data*: R\$ 15,7 milhões;
  - (c) Armazenamento: R\$ 37,6 milhões;
  - (d) Infraestrutura de Rede, distribuídos entre o *backbone* nacional, a Infovia Brasília e Redes Metropolitanas em algumas capitais: R\$ 5,8 milhões;
  - (e) Soluções corporativas internas: R\$ 7,2 milhões; e
  - (f) Segurança da Informação: R\$ 16,4 milhões.
- ii. cerca de R\$ 4,2 milhões em infraestrutura de logística.

Do total de R\$ 118,7 milhões, cerca de 10 milhões foram investidos em Inovação Tecnológica e em Pesquisa e Desenvolvimento voltados à modernização e à transformação do Estado brasileiro.

Os investimentos são realizados para melhor atender às necessidades de seus clientes e, para isso o Serpro dispõe de uma robusta infraestrutura tecnológica que proporciona alta disponibilidade dos seus serviços e garante segurança e capilaridade nacional, sendo responsável pela construção e sustentação dos principais sistemas estruturadores que apoiam e viabilizam as políticas públicas do Governo.

### 3. Atividades desenvolvidas

Reconhecido por desenvolver grandes sistemas estratégicos para o Estado brasileiro e diante dos novos desafios apresentados para manter sua sustentabilidade econômico-financeira, o Serpro, sem perder de vista a finalidade para a qual foi criado, é uma estatal que trabalha em prol do Estado e da sociedade, mas que

também se abre para novas possibilidades de serviços, clientes e parcerias. Nesse sentido, a empresa atua transversalmente na Administração Pública e no setor privado, conforme demonstrado na Figura 1:

**Figura 1 - Atuação transversal da empresa**



Buscando novos horizontes no mundo digital e alinhando-se às novas tendências da Administração Pública contemporânea, principalmente, e em especial aquelas que resultam em maior economia e eficiência, o Serpro em 2019 se reestruturou para participar ativamente da missão de transformação do Governo pelo digital, por meio da criação um ambiente ágil, com uma estrutura de negócio, desenvolvimento e arquiteturas de produção totalmente dedicados e buscando celeridade nas entregas ao Governo e à Sociedade. O melhor exemplo disso foi o portal gov.br.

Por meio de um *login* único é possível acessar as diversas plataformas de serviços pelo portal, que tem por objetivo centralizar 100% dos serviços públicos federais em um único ambiente *on-line*. O portal disponibiliza mais de 3 mil serviços e simultaneamente à migração de vários outros serviços para a plataforma - o Governo Federal e parceiros buscam também novas ideias e ferramentas para aprimorar o portal para o cidadão brasileiro. Nessa linha, o Governo pretende economizar cerca de R\$ 7 bilhões por ano com a transformação digital dos serviços públicos. Dentre as principais entregas realizadas desde o seu lançamento, destacam-se:

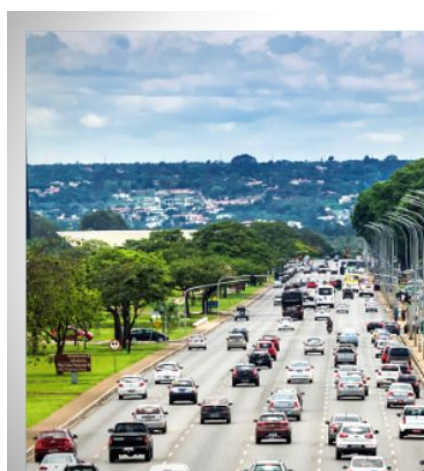
- i. expansão da infraestrutura para atender a mais de 53,7 milhões de cidadãos, 500 serviços digitais e 240 soluções;

- ii. qualificação de contas a partir de validação de canais de telefone e e-mail do cidadão;
- iii. integração com sistemas do INSS, Denatran, FIES, DATASUS, Banco do Brasil, Sinesp Cidadão, dentre outros; e
- iv. migração dos portais institucionais dos ministérios, incluindo a Controladoria-Geral da União, da Casa Civil, da Secretaria-Geral, da Secretaria de Governo, do Gabinete de Segurança Institucional, da Advocacia-Geral da União, do Banco Central do Brasil e do Planalto.

Ao mesmo tempo em que a transformação digital do Governo pautou as ações da empresa e trouxe benefícios diretos ao cidadão, o Serpro comemorou a entrega de serviços estruturantes nas áreas de comércio exterior, compras públicas, gestão dos recursos federais, entre outras. Ao todo foram digitalizados 101 serviços públicos para o cidadão em 2019.

O objetivo é continuar como protagonista da modernização do Estado brasileiro, sendo o principal prestador de serviços em TI do Governo Federal e, além disso, uma empresa que inova e oferece negócios de alto valor agregado aos diversos segmentos de mercado, ao governo e à sociedade, baseados na sua *expertise* tecnológica e experiência no tratamento e armazenamento de dados de governo.

Nesse contexto, as soluções desenvolvidas pelo Serpro, além de serem segmentadas por público – empresas, governo e cidadão –, são estruturadas em três linhas de negócio – segmentações de serviços com características similares, visando facilitar a gestão e a atuação comercial da empresa, conforme descrito a seguir.



PARA O GOVERNO



PARA EMPRESAS



PARA O CIDADÃO

### 3.1 Linhas de Negócio

O Serpro segmenta suas soluções em três linhas de negócio: Serviços sob Medida, Serviços de Informação e Serviços em Nuvem.

Em termos de faturamento, considerando essas três linhas de negócio, em 2019 o Serpro faturou R\$ 3,41 bilhões<sup>4</sup>, representando um crescimento de 4,02% em relação ao exercício de 2018.

A linha Serviços de Informação faturou cerca de R\$ 243,3 milhões, representando um incremento de 57% em relação ao ano de 2018. Os Serviços em Nuvem alcançaram a marca de R\$ 155,5 milhões, o que representa 7,5% a mais que em 2018. Já a linha Serviços sob Medida faturou cerca de R\$ 3,02 bilhões, superando em 1% o exercício anterior.

Comparativamente ao ano de 2018, a receita bruta de serviço apresentou evolução em todas as esferas. A receita de clientes dependentes do OGU aumentou 1%, enquanto a receita de clientes públicos não dependentes do OGU cresceu 33% e no mercado privado obteve expansão de 35%.

### 3.1.1 Serviços sob Medida

Essa linha se caracteriza pelo atendimento personalizado às necessidades do cliente com a criação de soluções específicas e exclusivas que envolvem desenvolvimento de soluções de *software*, provimento de infraestrutura e produção continuada.

Tendo profissionais altamente qualificados distribuídos em equipes heterogêneas, com visão e atuação sistêmica e estreita colaboração com os clientes, o Serpro é responsável pela disponibilização de soluções robustas, consistentes e integradas, com garantia de segurança, continuidade e interoperabilidade entre as diversas aplicações de Governo.

O provimento de soluções em áreas tão importantes quanto arrecadação, comércio e gestão financeira confere ao Serpro *expertise* para prover consultoria altamente técnica e especializada. Dentre os principais clientes para linha de soluções estão: Ministério da Economia (ME), Ministério da Infraestrutura (MI), Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN).

### 3.1.2 Serviços em Nuvem

A linha de negócio Serviços em Nuvem tem como principal característica serviços com modelo de negócio repetível – capaz de oferecer o mesmo serviço a todos os clientes, com nenhuma ou pouca customização; e escalável – capaz de crescer para atender grandes quantidades de clientes.

Essa linha de negócio é direcionada ao setor público. São produtos e serviços padronizados ou com baixo grau de personalização, focados na disponibilização de recursos tecnológicos para comercialização em massa. Compõem essa linha as seguintes modalidades: infraestrutura como serviço e *software* como serviço, e está dividida em cinco grupos, conforme demonstrado na Figura 2:

---

<sup>4</sup> Essa informação não considera os serviços a faturar com efeito do CPC 47 - Receita de Contratos com Clientes.



Figura 2 - Serviços em nuvem por grupos



### 3.1.3 Serviços de Informação

Essa linha de negócio atende ao mercado público e à sociedade e abriga os serviços relacionados à aquisição, ao tratamento, ao armazenamento, à análise, à disponibilização e à comunicação de informações de governo, derivadas das bases de dados hospedadas no Serpro.

Representa a linha de negócio com maior crescimento em 2019 e contempla serviços como o *DataValid*, o Dados como Serviço (DaaS) e as APIs Serpro: API Consulta CNPJ, API Consulta CPF, API Consulta NF-e e API Integra Siafi, Sistema Nacional de Emplacamento, Denatran (Consulta-Online), Emissão de CNH, INFOCONV, Aviso de Recall, Integra Loja Franca, Govdata e Comunicação Eletrônica de Vendas de Veículos.

### 3.2. Principais clientes e soluções

Considerando as três linhas de negócio, o Serpro contabilizou em 2019 mais de 6 mil clientes divididos entre órgãos e entidades da Administração Pública, empresas privadas e sociedade.

A seguir são apresentados os principais clientes e as grandes soluções de destaque em 2019.

## Receita Federal do Brasil (RFB)

### Imposto de Renda da Pessoa Física (IRPF)

O IRPF existe há mais de 100 anos e, ao longo de mais da metade desses anos, a parceria entre o Serpro e a Receita Federal do Brasil contribuiu para o aprimoramento dos serviços, com soluções que apoiam a evolução da Administração Pública brasileira e simplificam a vida do cidadão.

IRPF em números (aprox.)	
Declarações transmitidas	<b>30,67 milhões</b>
Transmissão por aplicativos ( <i>tablets</i> ou celulares)	<b>745,88 mil</b>
Arrecadações <sup>5</sup>	<b>R\$ 40.017 milhões</b>

### Sistema Público de Escrituração Digital (SPED)

O SPED possibilitou uma nova relação entre as administrações fazendárias e o setor produtivo no Brasil. A solução substituiu a emissão de livros e documentos contábeis e fiscais em papel por documentos eletrônicos com certificação digital, garantindo a autoria, a integridade e a validade jurídica dos documentos.

SPED em números (aprox.)	
NFe armazenadas e autorizadas	<b>2,9 bilhões</b>
Escrituração Contábil Digital (ECD) transmitidas	<b>1.092.773 milhão</b>
Escrituração Contábil Fiscal (ECF) transmitidas	<b>1.359.509 milhão</b>

### Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex)

O Siscomex integra as 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 tempestivamente a saída e o ingresso de mercadorias no país. Todas essas operações são realizadas sem geração de papel, reduzindo o tempo e os custos operacionais no comércio exterior, além de diminuir fraudes cambiais e desvios de mercadorias.

Siscomex em números (aprox.)	
Empresas exportadoras brasileiras	<b>27.553</b>
Empresas importadoras brasileiras	<b>45.946</b>
Exportações	<b>US\$ 225.383.482.468</b>

<sup>5</sup> Carta Anual 2017/2018 e Carta Anual 2018/2019 - Valores arrecadados Imposto de Renda da Pessoa Física (IRPF) relativos aos exercícios de 2017 e 2018 retificados. Portanto, onde está escrito R\$ 32,6 bilhões (2017) e R\$ 1,47 bilhão (2018), leia-se R\$ 33.912 milhões (2017) e R\$ 36.027 milhões (2018), respectivamente.

Importações **US\$ 177.347.934.749**

### **Secretaria do Tesouro Nacional (STN)**

#### **Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi)**

O Siafi realiza o processamento e o controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos da administração pública federal direta e indireta, conforme as orientações da Lei Orçamentária Anual (LOA). É a solução digital que realiza todo o processamento, controle e execução financeira, patrimonial e contábil do governo federal brasileiro, contribuindo para a transparência na execução orçamentária.

#### **Siafi em números (aprox.)**

Usuários ativos	<b>80.000</b>
Unidades gestoras usuárias	<b>39.000</b>
Órgãos públicos usuários	<b>600</b>
Transações por ano	<b>768.000.000</b>

### **Departamento Nacional de Trânsito (Denatran)**

#### **Placa de Identificação Veicular (PIV)**

Este sistema permite a rastreabilidade digital do processo de fabricação, distribuição, recebimento e inutilização de placas semiacabadas (*blanks*), bem como a autorização, estampagem e vinculação das Placas de Identificação Veicular (PIV) ao respectivo veículo. Em 2019, foram implantadas novas regras de convivência entre os modelos de placas de veículos, dispensando os cidadãos que transferirem seus veículos de um estado que já aderiu à Placa de Identificação Veicular para outro que ainda não adotou o novo modelo.

#### **PIV em números (aprox.)**

Estampagens de placas no padrão nova PIV	<b>7.747.136</b>
Número de veículos emplacados no padrão PIV	<b>4.000.000</b>

#### **Registro Nacional de Veículos Automotores (Renavam)**

O Renavam reúne os cadastros estaduais de veículos em uma base de dados única do Denatran e, dentre outras funcionalidades, controla a emissão dos Certificados de Registro dos Veículos (CRV).

	<b>Renavam em números (aprox.)</b>
Frota atual	<b>98.877.930</b>
CRV emitidos	<b>24.363.980</b>
Veículos emplacados	<b>4.037.999</b>
CRLV's Digitais ativos	<b>2.059.491</b>

### **Registro Nacional de Carteiras de Habilitação (Renach)**

O Renach controla a emissão da CNH de todos os condutores e permite a geração do *QR-Code* do *Lince*, código bidimensional compactado e criptografado que contém os dados da CNH, incluindo a foto do condutor, garantindo segurança e integridade do documento, inclusive da versão eletrônica da CNH Digital. Em 2019, foi implantado o *Renach-Web* (Registro Nacional de Carteira de Habilitação - Validação Facial), que permite a validação facial no processo de emissão de CNH, aumentando a segurança e minimizando os casos de fraude.

	<b>Renach em números (aprox.)</b>
Condutores habilitados (CNH emitida)	<b>73.996.603</b>
CNH emitidas	<b>2.062.919</b>

### **Registro Nacional de Infrações de Trânsito (Renainf)**

O Renainf consolida infrações de trânsito de todos os órgãos atuadores do país e, por meio do SNE, permite a notificação do proprietário do veículo com rapidez, eficiência e baixo custo para o órgão atuador aderente à solução, e ainda garante desconto de 40% do valor da multa para o cidadão.

	<b>Renainf em números (aprox.)</b>
Infrações registradas	<b>68.347.352</b>

### **Serviço de Notificação Eletrônica (SNE)**

O SNE permite ao cidadão condutor ou proprietário de veículos usufruir dos direitos garantidos por Lei (§1º do art. 284 do Código de Trânsito Brasileiro).

	<b>SNE em números (aprox.)</b>
Infrações notificadas pelo SNE	<b>918.249</b>
Infrações pagas pelo SNE	<b>916.899</b>

## Ministério da Infraestrutura (MI)

### Porto sem Papel (PSP)

Sistema estruturador criado para facilitar a análise e a liberação de mercadorias nos portos brasileiros. Com o PSP, diversos formulários em papel são convertidos em um único documento eletrônico, o Documento Único Virtual (DUV). Todas as informações ficam disponíveis em uma base única de dados, de forma segura e precisa, permitindo uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis e contribuindo para a melhoria de processos no setor portuário. As informações sobre as embarcações que acessam os portos brasileiros ficam registradas no Cadastro Nacional Portuário do PSP. A Secretaria Nacional de Portos (SNP) implantou o Projeto Cadeia Logística Portuária Inteligente nos portos de Santos, Rio de Janeiro e Vitória, por meio do sistema PSP.

	PSP em números (aprox.)
Sistema instalado em portos públicos	36 portos
Sistema instalado em portos privados	78 portos

## Ministério da Economia (ME)

### Portal de Compras do Governo Federal (Comprasnet)

O Comprasnet destina-se à realização de licitações, contratações e aquisições promovidas pelas instituições do Governo Federal. A tecnologia disponibiliza uma série de facilidades voltadas para o controle e a execução dos processos de contratação, além de reunir toda legislação que regulamenta o processo de serviços gerais e de contratação, desburocratizando a participação em processos licitatórios.

	Comprasnet em números (aprox.)
Total de pregões	55.368
Pregões homologados	45.596
Quantidade de lances	6.489.531
Quantidade de participantes (fornecedor)	44.656

### Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal (Sigepe)

O Sigepe, desenvolvido em parceria entre o Serpro e a Dataprev, foi criado para subsidiar, por meio dos recursos de tecnologia da informação, as políticas de gestão de pessoas e as operações de recursos humanos do Governo Federal. Em 2019, foi implementado o módulo SIGEPE – LEGIS (Sistema de Gestão de Pessoas Legislação de Pessoal), que possibilita aos servidores públicos federais e sociedade em geral realizar pesquisas de legislação com agilidade e flexibilidade. O SIGEPE Legis constitui-se como um repositório que permite também a seleção de resultados da pesquisa para posterior visualização.

#### Sigepe em números (aprox.)

Servidores ativos, pensionistas, aposentados e instituidores	1,4 milhão
--	------------

### Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial)

O eSocial permite que os empregadores comuniquem ao Governo, de forma unificada, as informações relativas aos trabalhadores, como vínculos, contribuições previdenciárias, folha de pagamento, comunicações de acidente de trabalho, aviso prévio, escriturações fiscais e informações sobre o FGTS.

Em 2019, foram implementadas melhorias no e-Social tornando seu uso e o envio de informações pelo sistema mais simples para os usuários.

#### eSocial em números (aprox.)

Empregados registrados no sistema	39.236.553
-----------------------------------	------------

Empregadores registrados no sistema	5.738.766
-------------------------------------	-----------

### Declaração Eletrônica de Bens do Viajante (e-DBV)

Documento eletrônico que o passageiro dispõe para cumprir suas obrigações com o mínimo de intervenção por parte da Aduana, seja na saída ou na entrada do país, disponível no *site* da Receita Federal na *Internet*, podendo ser preenchida, por *tablets* e celulares (*App* Viajantes) ou terminais de autoatendimento nos pontos de entrada no país. A e-DBV traz comodidade e praticidade aos viajantes, que poderão preencher e transmitir sua declaração ainda no exterior, com antecedência de até 30 dias, e providenciar o pagamento antecipado do imposto de importação por *home banking*.

Em 2019, foi implantado o e-DBV - Declaração Eletrônica de Bens do Viajante (Melhorias na Análise de Risco), que proporciona melhorias na análise de risco dos viajantes com a utilização de parametrização mais eficiente; e melhor classificação de informações antecipadas de passageiros de arquivos *API/Multi-leg*.

	e-DBV em números (aprox.)
Declarações entregues	53.222
Quantidade de viajantes entrando e saindo do país	25.349.924

### Plataforma + Brasil

A plataforma constitui em uma ferramenta integrada e centralizada, com dados abertos, destinada à informatização e à operacionalização das transferências de recursos oriundos do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União a órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital, municipal, direta ou indireta, consórcios públicos e entidades privadas sem fins lucrativos.

Em 2019 foi lançado o Módulo Fundo a Fundo da Plataforma +Brasil, que permite a transferência de recursos da União, na modalidade Fundo a Fundo, para a execução da política pública nos Estados e Municípios e ainda foi feita a importação de informações de licitações a partir do Siasg/Comprasnet para a Plataforma +Brasil.

#### Benefícios:

Para o cidadão que necessita de maior transparência no gasto de recursos público, o módulo de Transferências Fundo a Fundo da Plataforma +Brasil viabiliza a transferência de recursos de forma digital, íntegra e transparente, simplificando o processo atual e permitindo um maior controle social por parte da população.

Para os entes federativos que precisam simplificar o processo de registro de compras governamentais nas transferências de recursos da união, a integração da Plataforma +Brasil com o Siasg e Comprasnet permitirá a importação dos dados de forma íntegra, aumentando a confiabilidade das informações de gastos públicos e reduzirá o custo operacional da máquina pública.

### Plataforma + Brasil em números (aprox.)

Até 2022 a **plataforma reunirá dados de 29 modalidades de transferências** da União, **totalizando cerca de R\$ 380 bilhões**. Os primeiros recursos federais a migrarem para a Plataforma foram as transferências executadas por meio de convênios, contratos de repasse, termos de parceria, de colaboração e de fomento, que **movimentam, aproximadamente, R\$ 9,8 bilhões ao ano**.

Em novembro 2019 foram incluídos o Fundo Penitenciário, o Fundo de Segurança Pública do Ministério da Justiça e o Fundo de Amparo ao Trabalhador, **totalizando cerca de R\$ 2,5 bilhões ao ano**.

## Ministério da Economia e Presidência da República

### Portal Único do Governo (gov.br)

Reúne em único portal serviços para o cidadão e informações sobre a atuação de diversas áreas do Governo Federal. Por meio de um *login* único é possível acessar as diversas plataformas de serviços pelo portal gov.br, que tem por objetivo centralizar 100% dos serviços públicos federais em um único ambiente *on-line* até 2022.

**Benefício:** racionalização da gestão de recursos públicos, gerando economia com os processos de manutenção e hospedagem dos cerca de 1.600 *sites* do Governo federal, além disso gera economia de tempo e deslocamentos desnecessários para o cidadão.

#### gov.br em números (aprox.)

Economia anual com custos de manutenção e desenvolvimento dos sites migrados, mão-de-obra, etc.	<b>R\$ 7 bilhões</b>
Serviços públicos ofertados <sup>6</sup>	<b>3.000 mil</b>
Serviços digitalizados	<b>500</b>
Acesso ao portal	<b>4,1 milhões</b>

## Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)

### Portal do Empreendedor

Este Portal faz parte do projeto Empreender Mais Simples, que visa a desburocratizar e facilitar a vida dos empreendedores de pequeno porte no Brasil. O ambiente desenvolvido pelo Serpro possui conteúdo responsivo que se adapta dinamicamente a qualquer tablet ou celular.

#### Portal do Empreendedor em números (aprox.)

Microempreendedores individuais formalizados no Portal	<b>1.655.004</b>
--	------------------

<sup>6</sup> Inclui toda a administração direta, autárquica e fundacional.



## Polícia Federal (PF)

### Passaporte

O novo passaporte é um documento que possui 30 itens de segurança física, *chip* eletrônico, dados biométricos e agendamento *on-line*. O passaporte ganhou mais itens de segurança, como padrão de criptografia e modificações na capa e na imagem invisível fluorescente, aumentando sua durabilidade. Com as novas garantias, o documento passou a valer até dez anos. Além disso, o Brasil entrou para o Diretório de Chaves Públicas da Organização Internacional da Aviação Civil (ICAO) da ONU, agilizando a verificação do passaporte no exterior.

#### Passaporte em números (aprox.)

Passaportes emitidos pela PF	2.986.161
Média de passaportes/dia útil	11.944

## Ministério da Justiça e da Segurança Pública (MJSP)

### Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública (Sinesp)

O Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais, de Rastreabilidade de Armas e Munições, de Material Genético, de Digitais e de Drogas (Sinesp) é uma plataforma de informações integradas, que possibilita consultas operacionais, investigativas e estratégicas sobre segurança pública, implementado em parceria com os entes federados. Ficou a cargo do Ministério da Segurança Pública, por meio da Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp), disponibilizar sistema padronizado, informatizado e seguro que permita o intercâmbio de informações entre os integrantes do Sistema Único de Segurança Pública (Susp), auditar periodicamente a infraestrutura tecnológica e a segurança dos processos, redes e sistemas e estabelecer cronograma para adequação dos integrantes do Susp às normas e procedimentos de funcionamento do sistema.

#### Módulo SINESP/INFOSEG

Solução que permite às instituições de Segurança Pública, a consulta da situação de veículos, CNH e armas.

#### SINESP/INFOSEG em números (aprox.)

Consultas diárias	5.000
Média de acessos/dia	10.000

### Módulo SINESP/CAD

Solução de suporte a serviços emergenciais, permitindo a integração das forças de Segurança Pública e outros órgãos (Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar, SAMU, Polícia Rodoviária Federal, etc.), possibilitando a otimização de recursos e diminuição do tempo de resposta aos chamados.

#### SINESP/CAD em números (aprox.)

Chamados	1.000.000
Média de chamados/dia	3.000

### Módulo SINESP/CIDADÃO

Aplicativo de acesso público disponível para uso em *smartphones* que permite a consulta de informações de Veículos, Mandados de Prisão e Pessoas Desaparecidas.

#### SINESP/CIDADÃO em números (aprox.)

Média de consultas por mês	30.000.000
Média de chamados/dia	3.000

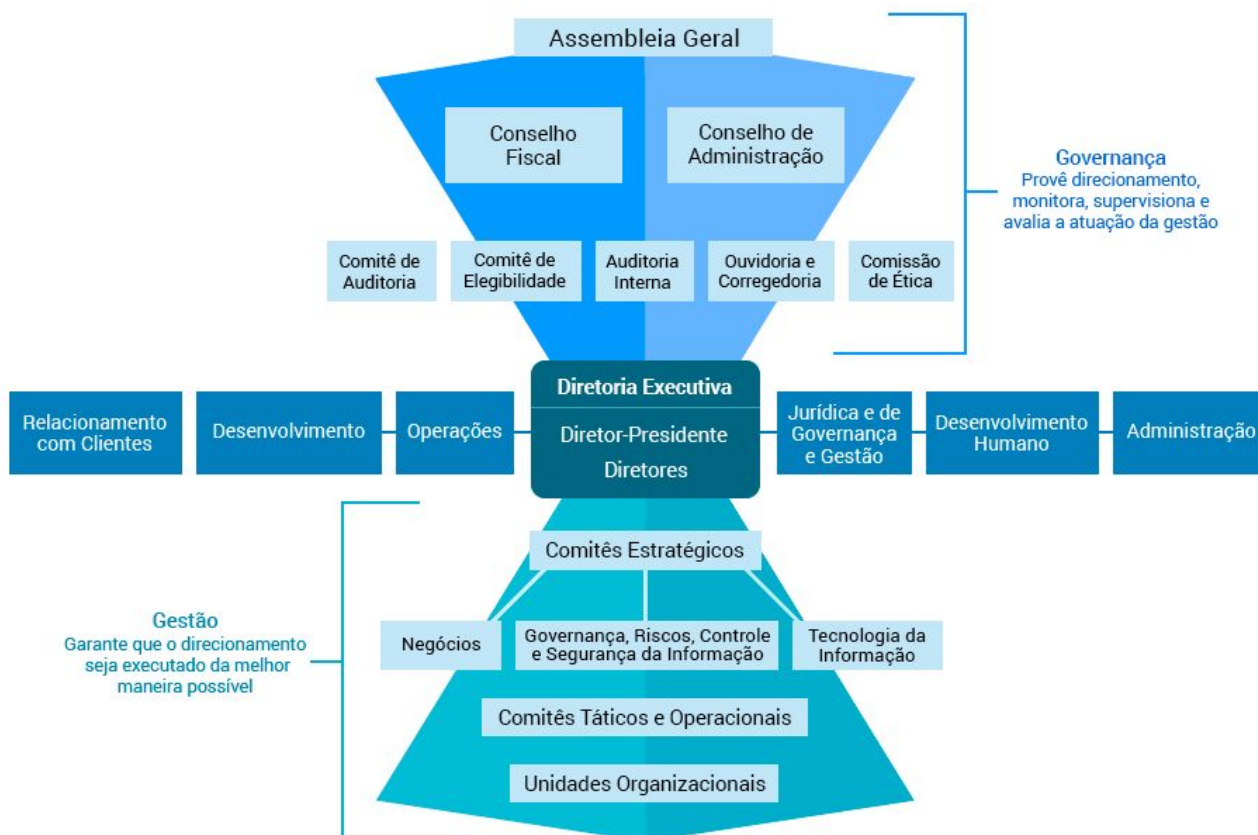
## 4. Modelo de Governança Corporativa do Serpro

O Modelo de Governança Corporativa do Serpro estabelece a organização e o funcionamento da Estrutura e da Arquitetura de Governança e Gestão.

### 4.1 Estrutura de Governança e Gestão do Serpro

A Estrutura de Governança e Gestão do Serpro tem como missão promover e harmonizar a interação entre as instâncias externas – órgãos de supervisão, fiscalização e controle – e internas, assim como sua integração com a Arquitetura de Governança e Gestão, conforme demonstrado na Figura 3:

**Figura 3 - Estrutura de Governança e Gestão do Serpro**



Fonte: Referencial de Governança Corporativa do Serpro (2019)

As instâncias internas de governança são responsáveis por informar, direcionar, administrar, monitorar e avaliar a gestão, de forma a promover a boa governança. São compostas pela Assembleia Geral, pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, cabendo ao Conselho Fiscal, como parte integrante destas instâncias, fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários, assim como zelar pelos interesses da empresa.

As instâncias internas de apoio à governança são responsáveis por auxiliar as instâncias internas de governança no que compete ao exercício de suas funções de conformidade, auditoria, supervisão, fiscalização e controle. São compostas pelos Comitês de Auditoria e de Elegibilidade, pela Comissão de Ética, pela Auditoria Interna, pela Ouvidoria e pela Corregedoria.

Já as áreas de gestão, compreendendo as Unidades Organizacionais e os Comitês Estratégicos, Táticos e Operacionais, são responsáveis por garantir que o direcionamento fixado pelos administradores seja realizado de forma eficiente, eficaz e efetiva, e com o maior benefício possível na utilização dos recursos.

A Diretoria Executiva atua como elo principal da Estrutura de Governança e Gestão, viabilizando o fluxo decisório e informacional com as demais instâncias de governança e gestão, a fim de otimizar o relacionamento com as partes interessadas,

cumprir e fazer cumprir as diretrizes traçadas pelo Conselho de Administração e contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais.

## 4.2 Arquitetura de Governança e Gestão do Serpro

A Arquitetura de Governança Corporativa representa o arcabouço legal e normativo que norteia as ações de governança corporativa do Serpro e a relação entre as instâncias internas e externas, as partes interessadas, os mecanismos de governança e gestão e a Estratégia Empresarial, que direciona as boas práticas de governança e gestão, contribuindo para consecução dos objetivos organizacionais.

Ainda, como parte da Arquitetura, a Maturidade em Governança e Gestão retroalimenta o sistema, assim como reúne e organiza as principais avaliações e indicadores aplicados na monitoração periódica das práticas de governança e gestão, de forma a buscar sua melhoria contínua.

## 4.3 Políticas e práticas de Governança Corporativa

Uma das finalidades do Serpro, prevista em seu Estatuto Social, é **“contribuir para o êxito da gestão e da governança do Estado, em benefício da sociedade”**. Para isso, a atuação dos seus administradores está comprometida com a adoção de um conjunto de medidas aderentes às determinações legais sobre governança das empresas estatais, às diretrizes governamentais e às melhores práticas de mercado.

Nesse sentido, a empresa segue o arcabouço legal que direciona e rege a atuação das empresas públicas, além do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e as determinações emitidas por meio de Resoluções CGPAR<sup>7</sup>.

Além disso, no âmbito da revisão de sua estratégia empresarial, em 2019 o Serpro reorganizou a sua estrutura organizacional, digitalizou processos finalísticos e implementou novos mecanismos e instrumentos de governança corporativa para informar, dirigir, administrar, direcionar, disciplinar, monitorar, supervisionar e avaliar as suas práticas de gestão, de forma a viabilizar a estratégia empresarial e o alcance dos objetivos organizacionais.

A evolução da governança corporativa no Serpro ao longo dos últimos anos deve-se, além do comprometimento da alta administração – empenhada em aprimorar as práticas já existentes e em implementar as melhores práticas de mercado - à firme atuação das três linhas de defesa. Dentre as principais realizações em 2019 destacam-se:

- i. ampliação da cobertura da gestão de riscos operacionais, superando a meta de

---

<sup>7</sup> Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR).

12 novos processos em 0,83%;

- ii. criação dos Comitês Táticos de Gestão de Riscos e Controles Internos, responsáveis por atuar como principal meio de conexão entre a gestão estratégica e a gestão operacional;
- iii. fortalecimento da primeira e segunda linhas de defesa, com apoio do Comitê Estratégico de Governança, Riscos, Controles e Segurança da informação (COGRS);
- iv. revisão da Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos, com a inclusão de um capítulo específico para Gestão de Riscos Estratégicos;
- v. elaboração da Sistemática do Gerenciamento dos Riscos à Integridade, que visa garantir o alcance dos objetivos estratégicos de forma correta e transparente ao mitigar riscos de fraudes, corrupção ou conduta antiética nos negócios;
- vi. análise de criticidade das denúncias com a finalidade de classificá-las quanto ao nível de criticidade, assim como a implementação de indicadores que possibilitem medir o índice de criticidade das denúncias recebidas;
- vii. implementação de ações de identificação, análise, avaliação e monitoramento de riscos classificados como “riscos à integridade”;
- viii. implementação de ações de comunicação de integridade com o slogan “Integridade: Siga este caminho” e de conformidade, e a criação de informes mensais denominados “De olho na conformidade”, para conscientizar os empregados sobre a importância desses temas no dia a dia do trabalho; e
- ix. realização do curso “Governança corporativa: cultura de conformidade”, do evento “Momento Integridade” e da palestra “A Cultura da Integridade como Alicerce da Sustentabilidade das Organizações”, com o objetivo de fortalecer conceitos e ações voltadas à cultura da integridade e da conformidade no Serpro.

A eficiência e a conformidade legal no Serpro estão associadas à efetiva atuação das três linhas de defesa da empresa, onde cada linha contribuiu no desenvolvimento dos temas afetos a sua área, atuando de forma a garantir que a empresa atingisse seus objetivos.

Além dos alertas de conformidade que visam informar e orientar as áreas quanto à observância de marcos regulatórios (leis, decretos, portarias, resoluções, instruções normativas, etc.), também são realizadas avaliações de conformidade que objetivam aferir o cumprimento de normas aplicáveis ao Serpro, sejam elas externas ou

internas, obedecendo ao Plano Anual de Conformidade.

Em 2019 o Serpro também dedicou atenção especial à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)<sup>8</sup>. Foi realizada avaliação de conformidade preditiva (antecipação à legislação não vigente), a fim de identificar o grau de aderência do Serpro à LGPD, bem como os *gaps* existentes e que precisam ser tratados para adequação dos processos organizacionais até a produção de efeitos da legislação em análise. Tendo por base esse diagnóstico, a empresa vem adotando ações que visam garantir aderência à LGPD, transformando o Serpro em uma referência no assunto.

A partir da experiência adquirida e dos resultados obtidos em 2019, a empresa identificou novas oportunidades de aperfeiçoamento, tais como a proposição do Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos 2020, no qual constam iniciativas para concluir a cobertura da gestão de riscos operacionais para processos com alta criticidade, e para fortalecer ainda mais a cultura e a atuação da primeira e segunda linhas de defesa da empresa.

No ano de 2019 foi realizada ainda a avaliação de conformidade de Contratos de Receita em relação ao cumprimento da Norma que versa sobre a elaboração, o aditamento e a gestão de contratos de receita. Essa avaliação, com base em uma amostra dos contratos do Serpro com seus clientes, permitiu a verificação do atendimento ao comando normativo, onde se evidenciou oportunidades de aperfeiçoamento do processo para que se obtenha melhores controle e gestão.

Adicionalmente, com o propósito de se manter aderente aos princípios da integridade e da ética, o Serpro renovou em 2019 o compromisso com o Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, uma iniciativa do Instituto Ethos em parceria com a Controladoria-Geral da União (CGU). O Pacto visa unir empresas com o objetivo de promover um mercado mais íntegro e ético, assim como erradicar o suborno e a corrupção. A adesão ao Pacto é um dos pré-requisitos para obtenção do Selo de Empresa Pró-Ética, que o Serpro pretende alcançar em 2020.

Por fim, como parte integrante das boas práticas de governança e gestão, e alinhado às determinações legais, anualmente é realizado o processo de avaliação de desempenho dos membros estatutários – Administradores (membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva), membros dos Comitês Estatutários (Comitê de Auditoria e Comitê de Elegibilidade) e do Conselho Fiscal.

O referido processo de avaliação objetiva aferir a efetividade do desempenho desses colegiados, contribuir para o aperfeiçoamento da governança corporativa, auxiliar o

---

<sup>8</sup> Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.

acionista controlador no processo de indicação e de recondução dos membros estatutários, além de subsidiar a prestação de contas desses órgãos.

Em 2019, algumas adequações foram feitas no processo de forma a melhor qualificá-lo para aferição do desempenho dos referidos institutos. Foi implantada, ainda, a utilização pelos respondentes de formulário eletrônico para facilitar a operacionalização do processo.

Desde o advento da Lei das Estatais, além das práticas acima explicitadas, o Serpro instituiu, revisou e atualizou, dentre outros, os seguintes instrumentos e práticas de governança e gestão:

- i. **Código de Ética, Conduta e Integridade:** explicita os valores e princípios que fundamentam a conduta pessoal e profissional dos agentes públicos que atuam na empresa;
- ii. **Regimentos Internos:** disciplina sobre a constituição, a organização e o funcionamento dos colegiados estatutários, a saber: (a) Conselhos de Administração e Fiscal; (b) Diretoria Executiva; (c) Comitê de Auditoria; e (d) Comitê de Elegibilidade;
- iii. **Programa Corporativo de Integridade do Serpro:** objetiva fixar diretrizes para a promoção da integridade, como condição fundamental da boa governança, por meio da integração de instrumentos e de áreas de gestão e de controle que visam prevenir, detectar, punir e remediar a ocorrência de irregularidades, fraudes, corrupção e desvios éticos que possam vir a ocorrer no âmbito do Serpro;
- iv. **Política de Divulgação de Informações Relevantes:** orienta a conduta e transparência na divulgação de informações relevantes;
- v. **Política de Transações com Partes Relacionadas:** estabelece regras e procedimentos aplicáveis na ocorrência de transações entre partes relacionadas, de forma transparente e em conformidade com os dispositivos legais;
- vi. **Política de Porta-Vozes:** define as ações e responsabilidades das pessoas autorizadas a falar em nome da empresa;
- vii. **Política de Distribuição de Dividendos:** define as regras e os procedimentos relativos à Política de distribuição de dividendos;
- viii. **Política de Gestão de Pessoas:** instrumento direcionador de esforços e ações para que os empregados sejam percebidos e reconhecidos como indivíduos que oferecem conhecimentos, habilidades e atitudes e, sobretudo, como o principal aporte da organização, a inteligência que, estrategicamente, proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos

da Empresa;

- ix. **Política Corporativa de Gestão de Riscos e Controles Internos:** estabelece o direcionamento estratégico e as determinações para as atividades corporativas de gestão de riscos e controles internos; e
- x. **Carta de Serviços ao Usuário:** tem por objetivo informar aos usuários dos serviços prestados pelo órgão ou pela entidade do Poder Executivo federal, as formas de acesso a esses serviços e os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público.

Destaca-se também que, nos últimos dois anos, não houve enquadramento dos administradores e gestores estratégicos do Serpro em normativos disciplinares, e não foi instaurado nenhum Processo Administrativo de Responsabilização (PAR), referente à apuração de responsabilidade administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra o Serpro.

Para o ano de 2020, o Serpro pretende atualizar a sua **Política de Conformidade**, que objetiva aprimorar a aderência às leis e aos regulamentos externos e internos à empresa, além de promover o fortalecimento da cultura de conformidade no contexto dos objetivos estratégicos do Serpro.

Também foi elaborada a **Política de Integridade e Anticorrupção**, que reforçará o compromisso da empresa em manter os mais elevados padrões de integridade, ética e governança na condução de seus negócios ao estabelecer diretrizes de combate à corrupção que garantam a conformidade com as leis contra suborno e corrupção e, em especial, com a Lei Anticorrupção e as regras de prevenção à corrupção e ilícitos assemelhados.

Nessa mesma linha, também foram revistos e atualizados os **Planos de Conformidade e de Integridade** para implementação durante o exercício de 2020, visando ampliar a cobertura das avaliações de conformidade e das avaliações de riscos de integridade, bem como a implantação das práticas de *due diligence* e de *background check* de fornecedores, e *background check* dos membros estatutários.<sup>9</sup>

## 5. Governança de TI

A Governança de TI, sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI é dirigido e controlado, orienta a execução das ações e projetos de TI da empresa, apresentando estratégias e planos de ação que visam direcionar esforços e recursos para o atingimento dos objetivos de TI.

---

<sup>9</sup> Membros dos Conselhos de Administração e Fiscal, da Diretoria Executiva e dos Comitês Estatutários.



Nesse sentido, o **Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação** (PETI), norteado pelo Planejamento Estratégico, visa assegurar que o direcionamento e a estratégia de Tecnologia da Informação estejam fortemente vinculados às metas, aos objetivos de negócio e à estratégia do Serpro.

Por sua vez, o **Plano Diretor de Tecnologia da Informação** (PDTI) demonstra como a empresa prioriza seus investimentos e iniciativas de TI. Constitui-se, ainda, como instrumento de diagnóstico e planejamento para auxiliar na gestão dos recursos e processos de TI, que visam atender às necessidades tecnológicas e de informação.



Em 2019 foi revista a metodologia de elaboração do PETI e do PDTI aplicando-se técnicas de *design thinking* e *User Experience* (UX). A identificação de cenários e tendências, além de ser um ponto de partida para os planos elaborados em 2019, é recomendada pelo *framework* do *International Integrated Reporting Council* (IIRC).

Por isso, o Serpro envidou esforços para estar aderente, no PETI 2020-2024, a estas diretrizes, uma vez que esta abordagem ainda não estava presente no PETI 2016-2019, respeitando as peculiaridades de uma empresa cuja atividade-fim é Tecnologia da Informação, diferentemente de outras empresas públicas a quem o PETI e o PDTI se destinam.

Destaca-se, ainda, que o Serpro é responsável por dar sustentação ao Governo na implementação das políticas públicas atuando como ator ativo na viabilização do Governo Digital. Nesse sentido, tem atuado com sua *expertise* em ser empresa especializada em consultoria e uma facilitadora para adoção de nuvem governamental e de outros serviços de infraestrutura de TI.

Nesse sentido, para o ano de 2020, o Serpro pretende implementar a Política Serpro de Privacidade e Proteção de Dados (PPPD), que objetiva direcionar estrategicamente a implementação e a manutenção das práticas corporativas de privacidade e proteção de dados no SERPRO, em alinhamento com os requisitos de negócio e em

consonância com os princípios de responsabilidade e prestação de contas, estabelecidos no art. 6º da LGPD.

Esta política se alinha institucionalmente às Políticas Corporativas de Segurança da Informação, de Gestão de Riscos e Controles Internos, de Conformidade e de Continuidade de Negócios, conduzida pelo Comitê Estratégico de Governança, Riscos, Controles Segurança da Informação (COGRS), em matéria de gestão, riscos, controles internos, conformidade e continuidade, bem como à força de seus princípios e fundamentos, sem prejuízo de sua filiação à Governança de Privacidade e Proteção de Dados.

Nessa linha, também será instituído o Programa de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais do SERPRO, conduzido a partir do Sistema de Gestão de Privacidade e da Informação (SGPI), alinhado com o disposto nas Normas ISO 27001, ISO 27002 e ISO 27701, e com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Alinhada à **Política Serpro de Privacidade e Proteção de Dados (PPPD)**, à **Política Corporativa de Segurança da Informação** e ao **Programa de Governança em Privacidade e Proteção de Dados do Serpro**, será implementada, ainda, a **Política Corporativa de Governança de Dados**, que visa estabelecer o direcionamento estratégico da Governança de Dados, em alinhamento ao Planejamento Estratégico do Serpro, e habilitar o Serpro a ser reconhecido como Empresa centrada em dados, que valoriza os dados mais importantes, trata-os como ativos estratégicos e aplica a Gestão de Dados em todas as fases do ciclo de vida desses dados, incentivando as melhores práticas e aperfeiçoando continuamente os processos de Gestão de Dados.

## 6. Estrutura de controles internos e gerenciamento de riscos

A estrutura de controles internos e de gestão de riscos do Serpro baseia-se nas normas legais, nas melhores práticas de mercado, no comprometimento da alta administração e no Modelo das Três Linhas de Defesa.

O Modelo das Três Linhas de Defesa<sup>10</sup> adotado pelo Serpro está representado na Figura 4:

---

<sup>10</sup> Adaptação do modelo descrito na Declaração de Posicionamento do *Institute of Internal Auditors* - IIA (Janeiro/2013).

Figura 4 - Modelo das Três Linhas de Defesa no Serpro



Fonte: Adaptado da Declaração de Posicionamento do IIA ( 2013)

Esse modelo permite atribuir responsabilidades a todas as áreas da empresa e níveis hierárquicos, além de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controles internos, promovendo uma atuação coordenada e eficiente para alcançar os resultados planejados.

A primeira linha de defesa é exercida por todas as Unidades Organizacionais, por meio dos empregados e gestores, os proprietários dos riscos e dos controles em suas áreas de atuação. Eles são responsáveis por identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos relacionados aos processos de suas áreas de atuação.

A segunda linha de defesa é exercida pelas áreas que atuam em atividades de supervisão e coordenação da gestão de riscos e controles internos, em especial a Superintendência de Controles, Riscos e Conformidade (SUPCR), que é responsável por elaborar normas, políticas, orientações e diretrizes para implementação e manutenção da gestão de riscos e controles internos, e do Programa Corporativo de Integridade do Serpro (PCINT) no Serpro.

A terceira linha de defesa é exercida pela Auditoria Interna, responsável por aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança.

O Conselho de Administração supervisiona o sistema de controles internos e o gerenciamento de riscos por meio da avaliação de relatórios semestrais que tratam dos riscos operacionais e estratégicos, bem como pela aprovação do plano anual para gestão de riscos e controles internos.

A estrutura de gerenciamento de riscos e controles internos conta também com o Comitê Estratégico de Governança, Riscos, Controles e Segurança da Informação

(COGRS), que tem por finalidade assessorar a Diretoria Executiva na formulação de diretrizes, normas, procedimentos e sistematização de ações de governança corporativa, gestão de riscos, controles internos, segurança da informação, governança de dados e continuidade do negócio.

Também foram criados, em 2019, os Comitês Táticos de Gestão de Riscos e Controles Internos por Diretoria (COGRCs), que atuam como principal meio de conexão entre a gestão estratégica e a gestão operacional, sendo responsável por identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos relacionados aos processos de suas áreas de atuação, monitorando as ações de controle para sua mitigação, atuando como a primeira linha de defesa.

Os comitês táticos promovem iniciativas, práticas e sistematização de ações de gestão de riscos e controles internos no âmbito de cada Diretoria, facilitando a execução do plano anual de gestão de riscos e controles internos, elaborado pela área responsável pelo gerenciamento de riscos, controles internos, conformidade, integridade e governança, que atua como a segunda linha de defesa estabelecendo políticas, planos e metodologias referentes ao tema.

No que se refere à gestão de riscos e controles internos do Serpro, esta é medida, monitorada e avaliada por meio de indicadores de desempenho definidos pelos seus respectivos responsáveis, e organizada em três dimensões:

- i. riscos operacionais (inclusive os riscos à integridade);
- ii. riscos estratégicos; e
- iii. riscos dos projetos estratégicos.

A sistematização de práticas e procedimentos relacionados à gestão de riscos e aos controles internos são implementados via três instrumentos principais, elaborados em consonância com as melhores práticas do mercado:

- i. Política Corporativa de Gestão de Riscos e Controles Internos, que estabelece o direcionamento estratégico e as determinações para as atividades corporativas de gestão de riscos e controles internos, revista e atualizada em 28/01/2020;
- ii. Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos que orienta a implementação, a manutenção e o monitoramento do processo de gestão de riscos em cada segmento da empresa, atualizada com base na ISO 31000:2018 e COSO 2017, revista e atualizada em 18/10/2019;
- iii. Processo de Gestão de Riscos e Controles Internos que tem por objetivos organizar, sistematizar e aperfeiçoar continuamente as ações de gestão de riscos e controles internos; e
- iv. Plano Anual de Gestão de Riscos e Controles Internos, que tem como principais objetivos buscar uma visão significativa dos riscos, melhorar o seu

gerenciamento, consolidar a atuação da primeira linha de defesa (gestores), fortalecer a gestão da segunda linha de defesa (equipe técnica) e institucionalizar a nova ferramenta de gestão de riscos na empresa, aprovado em 28/01/2020.

Além disso, a área responsável pela gestão de riscos, controles internos, conformidade, integridade e governança também responde pela gestão do Programa Corporativo de Integridade do Serpro, que conjuga e integra instrumentos e áreas de gestão e de controle, com o intuito de prevenir, detectar, punir e remediar a ocorrência de irregularidades, fraudes, corrupção e desvios éticos que possam vir a ocorrer no âmbito da empresa, promovendo confiança, legalidade, transparência e efetividade na gestão corporativa.

Os resultados e a experiência obtida em 2019 foram utilizados para subsidiar a proposição do Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos 2020, no qual constam iniciativas para concluir a cobertura da gestão de riscos operacionais para processos com alta criticidade, fortalecer a cultura e a atuação da primeira e segunda linhas de defesa. Dentre as principais realizações no exercício destacaram-se:

- i. a ampliação da cobertura da gestão de riscos operacionais;
- ii. a criação dos Comitês Táticos de Gestão de Riscos e Controles Internos;
- iii. a revisão da Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos, com a inclusão de um capítulo específico para Gestão de Riscos Estratégicos; e
- iv. a elaboração da Sistemática do Gerenciamento dos Riscos à Integridade, que visa garantir o alcance dos objetivos estratégicos de forma correta e transparente ao mitigar riscos de fraudes, corrupção ou conduta antiética nos negócios.

Quanto às demonstrações contábeis, estas são elaboradas pela Diretoria Executiva, apoiada pelas áreas de Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria Interna. As demonstrações contábeis são avaliadas periodicamente pelos Conselhos de Administração e Fiscal, pelo Comitê de Auditoria e pela Auditoria Independente, que exerce papel fundamental para assegurar credibilidade, transparência e confiabilidade às informações financeiras da empresa.

Em relação aos controles internos utilizados para assegurar a elaboração das demonstrações contábeis, a empresa adota a segregação de funções, a conciliação das contas, bem como a dupla conferência das atividades executadas. O grau de controle é satisfatório e as divergências são tratadas tempestivamente, sendo a eficiência dos controles internos em uso no processo de contas avaliado pela Auditoria Interna.

Com relação a possíveis deficiências e recomendações, a auditoria independente, em seu relatório circunstanciado de 2019, informou que os exames efetuados nos controles internos estão aderentes aos saldos mantidos no Balanço da Empresa e que

os controles parecem suficientes para salvaguardar as informações, de modo que elas estão gravadas adequadamente e com exatidão nas demonstrações contábeis.

Cabe, ainda, destacar a importância da Ouvidoria, órgão setorial do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal, promove a participação do usuário, tendo entre seus instrumentos o Canal de Denúncia, que compõe o Sistema de Integridade do Serpro. A partir do recebimento de denúncia, inicia-se a apuração de eventuais irregularidades, tais como falhas de controle, fraudes internas e externas, atos ilícitos e descumprimento a princípios éticos e políticas internas. Este canal permite que a sociedade e os próprios empregados encaminhem denúncias relacionadas aos serviços, comportamentos e práticas na empresa.

Já a Comissão de Ética do Serpro, regulamentada pela Comissão de Ética Pública, atua de forma colegiada e como instância consultiva dos dirigentes e dos empregados do Serpro. Qualquer cidadão pode apresentar denúncia relativa a comportamentos praticados por dirigentes, empregados ou pessoa que exerce atividades em nome da empresa, que configure infração ao estabelecido no Código de Ética, Conduta e Integridade do Serpro.

O Serpro também disponibiliza em seu portal meio específico para o recebimento de denúncias pelo Comitê de Auditoria (COAUD).

## 7. Fatores de risco

Em relação ao ano de 2019, a gestão permitiu identificar e tratar fatores de riscos que poderiam impactar o alcance dos objetivos estratégicos, a saber:

- i. tratamento das causas de ações trabalhistas, como aumento das fiscalizações nos contratos com as empresas terceirizadas e melhoria dos normativos internos;
- ii. segurança na execução do projeto estratégico de consolidação do centro de dados ao realizar a migração somente quando os riscos estavam em um nível aceitável, ou seja, após implementação dos controles e em consonância com o apetite a riscos definido para o projeto;
- iii. melhoria da eficiência operacional nos processos aos quais o gerenciamento de riscos foi iniciado, principalmente no que se refere à alocação e priorização de recursos para tratamento de riscos com maior impacto; e
- iv. melhoria da comunicação entre áreas por meio de controles inter-relacionados ao proporcionar a correlação das atividades e ações conjuntas de mitigação.

Os fatores de risco do Serpro são revisados anualmente para reavaliar seu alinhamento à estratégia empresarial, ao cenário de atuação e à eficácia das ações de mitigação dos riscos, que são acompanhadas periodicamente pela Diretoria Executiva

e pelo Conselho de Administração.

Face o exposto, os riscos identificados podem ser classificados em seis categorias principais: estratégicos, operacionais, financeiros, riscos à integridade, segurança da informação e de não conformidade (inclui os riscos legais e regulatórios). Tais riscos são monitorados periodicamente, priorizando aqueles com maior avaliação de impacto, para os quais são elaborados planos de ação para sua mitigação.

A cultura preventiva e voltada a resultados está sendo consolidada no Serpro, cujo gerenciamento de riscos é uma das ferramentas que o Serpro conta para mudar, renovar e transformar-se continuamente. Para 2020 foram definidos os seguintes riscos estratégicos:

- i. insuficiência no orçamento dos clientes OGU;
- ii. inadimplência de clientes;
- iii. falhas, indisponibilidade, invasão nos serviços contratados e serviços em produção sem o grau de segurança adequado ou que não atenda aos requisitos preconizados pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD);
- iv. profissionais em quantidade e em qualidade insuficiente para viabilizar a estratégia empresarial;
- v. permanência da ineficiência operacional;
- vi. dificuldade do cliente em autorizar o Serpro a monetizar seus serviços na cadeia produtiva;
- vii. concorrência do mercado privado de produtos de infraestrutura com qualidade e preços muito inferiores aos do Serpro; e
- viii. privatização ou Abertura de capital.

As Diretorias estabeleceram planos de ação para o tratamento, o monitoramento e a mitigação desses riscos estratégicos ao longo do ano de 2020.

Os principais riscos operacionais que podem afetar o Serpro estão relacionados a falhas ou vulnerabilidades em sua infraestrutura de serviços que podem prejudicá-los.

Em relação aos fornecedores, há um risco clássico de empresas de TI – a dependência tecnológica ocasionada pela concentração de serviços em tecnologias e soluções de poucos fornecedores. Como uma das diversas ações de tratamento deste risco, pode-se citar a disponibilização de capacidades críticas que remetem a funcionalidades e características essenciais para as plataformas tecnológicas que viabilizam a oferta de produtos e serviços inovadores em larga escala, com qualidade, agilidade e sustentabilidade (IA, *BigData Analytics*, IoT, Nuvem, SOC para Segurança da Informação).

Quanto aos riscos financeiros, os mais significativos estão associados às restrições orçamentárias e à inadimplência dos clientes do setor público, que podem dificultar a execução dos contratos de receita e afetar a capacidade de pagamentos. Importantes ações de mitigação estão em execução pela empresa, como: fortalecimento da marca, diversificação da carteira de clientes e ampliação da oferta de novos produtos, ações que contribuirão para a sustentabilidade econômico-financeira da empresa.

Já os riscos de não conformidade – incluem riscos legais e regulatórios – estão associados aos normativos legais e às decisões dos órgãos de controle e de fiscalização, em especial da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU). Em relação a esses riscos, o Serpro mantém um fluxo contínuo de desenvolvimento de ações de conformidade e gestão para minimizar o impacto de decisões relacionadas a seus negócios e ambiente de atuação.

Há, ainda, os riscos associados às decisões judiciais, em especial aquelas relacionadas aos aspectos trabalhistas, como demandas de empregados que podem gerar passivos trabalhistas consideráveis para a empresa. O Serpro revisou em 2019 os controles internos relacionados às demandas judiciais e os riscos de perdas futuras correspondentes, aumentando o seu provisionamento contábil em cerca R\$ 144,3 milhões.

No que se refere aos riscos associados à eficiência operacional, em especial aqueles decorrentes de falhas ou indisponibilidade dos serviços contratados e dos serviços em produção, o Serpro tem trabalhado para desburocratizar e simplificar a empresa, bem como aprimorar e otimizar seus processos. Para isso, estabeleceu ações claras para redução deste risco, como: a capacitação de empregados envolvidos na construção de plataformas e entregas de soluções digitais e a digitalização de processos.

A tipologia riscos à integridade, abarcada em uma das dimensões do Programa Corporativo de Integridade do Serpro ganhou uma abordagem mais expressiva a partir da instituição da Sistemática de Gerenciamento de Riscos à Integridade em 2019, que prevê dentre outros, um olhar para informações das instâncias de integridade – Ouvidoria, Comissão de Ética, Auditoria Interna, Corregedoria e Superintendência de Controles, Riscos e Conformidade –, o que permitiu fomentar junto aos gestores dos processos maior sensibilização quanto à temática, destacando a explicitação desses riscos na respectiva categoria, o que antes, devido às suas características, ficava inserido nas causas ou consequências dos demais riscos operacionais.

O avanço da cultura sob esse viés se dá de forma gradual e contínua, e espera-se alavancar a evidenciação e o devido tratamento para esses riscos em 2020 com a implementação de ações de capacitação e comunicação, dentre outras, bem como o devido monitoramento, buscando assim fortalecer a cultura da integridade na empresa.



Ressalta-se que um aspecto relevante a ser tratado em 2020 continua sendo a crescente complexidade do cenário de atuação da empresa, o que pode trazer riscos sistêmicos e de grande impacto, principalmente, relacionados à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Como anteriormente mencionado, a administração iniciou o projeto de adequação à LGPD, que compreendeu a revisão de todos os controles e riscos relacionados ao tratamento de dados e informações pessoais. A empresa manterá o foco na adaptação dos processos empresariais visando atender os requisitos preconizados pela LGPD, uma vez que afetará significativamente o modelo atual de gestão dos dados e informações em que o Serpro atua como operador e controlador.



## 8. Dados econômicos e financeiros

A atividade econômica do Brasil, em 2019, demonstra continuidade do processo de recuperação, ainda que de forma incipiente, ao considerarmos a evolução dos principais indicadores macroeconômicos.

A inflação manteve-se controlada (4,3%), situando-se dentro dos limites estabelecidos pelo Comitê de Política Monetária. A taxa de desemprego ainda apresenta nível elevado, entretanto, com leve queda, situando-se na faixa de 11%. Cabe destacar que esta é a menor taxa desde o trimestre encerrado em março de 2016, o que evidencia sinais de recuperação da economia nos seus setores mais sensíveis, um deles a criação de novos empregos. Em se tratando do PIB, a expectativa do Banco Central é que a economia apresente crescimento em torno de 1%, confirmando o início de um ciclo de recuperação.

Com relação ao cenário fiscal, o ano de 2019 foi marcado positivamente pela aprovação de reformas estruturantes que são determinantes para a contenção da crise fiscal apresentada no país nos últimos anos. Destaca-se a aprovação da reforma da previdência, fundamental para subsidiar o controle do gasto público, diminuindo o ritmo de crescimento dos gastos obrigatórios do governo e, conseqüentemente, reduzindo o grau de endividamento do País. Entretanto, como esta medida não proporciona efeito imediato, ainda persistem dificuldades no campo fiscal. O *déficit*

primário, embora menor que a meta fiscal de R\$ 139 bilhões, fixada para o ano de 2019, situou-se na faixa de R\$ 95 bilhões, de acordo com a Secretaria do Tesouro Nacional (STN).

A conjuntura observada no campo fiscal afeta consideravelmente o Serpro, cujos principais clientes dependem do Orçamento Geral da União (OGU). Assim, o Serpro tem adotado a estratégia empresarial voltada à diversificação da carteira e à geração de novos negócios, com foco na expansão de suas receitas no mercado privado, o qual evoluiu 35% quando comparado ao ano anterior, e já representa cerca de 10% da Receita Bruta total de serviços. Esse fato, somado às ações de contenção de custos e despesas, foi determinante para o resultado empresarial alcançado no ano de 2019. O comparativo do resultado econômico-financeiro de 2019 está demonstrado a seguir.

**Tabela 2 - Comparativo econômico-financeiro**

<b>DISCRIMINAÇÃO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Resultado</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>R\$ milhões</b>
Receita Líquida <sup>11</sup>	2.746,9	2.859,1
Gasto Total <sup>12</sup>	2.109,2	2.377,1
Resultado Líquido	459,7	486,9
<b>Valores Patrimoniais</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>R\$ milhões</b>
Imobilizado e Intangível	554,1	540,7
Patrimônio Líquido	978,5	987,30
<b>Principais Indicadores</b>		
Liquidez Corrente (em índice)	1,5	2,0
Liquidez Imediata (em índice)	0,6	1,1
Margem Líquida (%)	16,9	17,0
EBITDA Ajustado (em milhões)	693,0	704,6
Margem EBITDA Ajustada (%) <sup>13</sup>	25,5	24,6
Investimento sobre a Receita Líquida (%)	4,6	4,2
Retorno sobre os Investimentos (%)	18,5	14,3
Rentabilidade sobre o PL (%)	56,9	49,5
<b>Principais Indicadores</b>	<b>R\$ milhares</b>	<b>R\$ milhares</b>
Entradas Gerais (média mensal)	303.903	325.164
Riqueza gerada por Empregado	462,2	487,5

Fonte: Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI)

<sup>11</sup> A variação no valor da receita líquida, aumentando o montante de R\$ 2.715,7 para R\$ 2.746,9 no exercício de 2018, decorre da reclassificação das medidas compensatórias anteriormente classificadas como dedução da receita. Isso promoveu um fato permutativo entre as contas, saindo de dedução de receita para despesa financeira, sem causar impacto no resultado do exercício. Com essa mudança de classificação, em 2019, faz-se necessário retroagir a 2018, pelo princípio da comparabilidade.

<sup>12</sup> Considera o somatório entre Custo do Serviço Prestado e Despesas.

<sup>13</sup> Há uma diferença entre os valores evidenciados como Margem EBITDA aqui retratado e os valores publicados em 2018. Em 2019, a divulgação é do EBITDA ajustado, que desconsidera o efeito de eventos de natureza não recorrente e provisões com contingências. A metodologia foi aplicada de forma retroativa em 2018 em virtude do princípio da comparabilidade.

O resultado econômico-financeiro de 2019 foi construído com incremento 5,3% na Receita Operacional Líquida, reflexo da conjunção de fatores como diversificação do portfólio de serviços e da ampliação da carteira de clientes (Uber, XP Investimentos, FEBRABAN, Banco 6C, Buonny, Utax, Continental Placas), assim como do aumento do volume de serviços para clientes como a Receita Federal do Brasil, Ministério da Economia, Caixa Econômica Federal, Ministério da Infraestrutura, dentre outros.

Em contraposição houve aumento das despesas não recorrentes. Esse acréscimo deve-se principalmente aos seguintes fatos:

- i. aumento da provisão para contingências trabalhistas em função da revisão dos valores das ações judiciais, impactando negativamente o resultado em R\$ 183,4 milhões;
- ii. em relação a outras receitas/despesas, o impacto negativo foi de R\$ 47,4 milhões, fato gerado pela constituição de novas provisões com gastos de pessoal; e
- iii. quanto à evolução do resultado com créditos a receber, também verificou-se crescimento, impactando negativamente o resultado em R\$ 45,3 milhões quando comparado com o mesmo período do exercício anterior, em razão do aumento da inadimplência observado ao longo do exercício. Trata-se de faturas vencidas a mais de 365 dias reconhecidas como Perda Estimada em Créditos de Liquidação Duvidosa (PECLD).

A variação do Patrimônio Líquido (PL) deve-se, em grande parte, ao resultado líquido apurado no exercício de 2019, que foi suficiente para absorver o impacto de provisão atuarial do fundo de pensão SERPROS e do plano de assistência à saúde PAS/SERPRO (que foram reconhecidos em outros resultados abrangentes) e aumentar o PL em R\$ 9 milhões.

Ciente dos desafios decorrentes dos contingenciamentos orçamentários previstos para 2020, a administração empenhou-se em reforçar ao máximo as disponibilidades de caixa da empresa. No início do exercício de 2019, o Serpro dispunha de aproximadamente R\$ 489 milhões em caixa disponível, suficientes para suportar apenas os primeiros meses do exercício, sem sacrifícios em termos financeiros. Com esforços de cobrança de recebíveis de exercícios anteriores, de redução de despesas correntes e de negociações e renegociações com seus fornecedores de bens e serviços, encerrou o exercício com R\$ 1,007 bilhão em caixa disponível, valor que tem potencial de suavizar os impactos conjunturais da crise iminente em 2020.

Nesse sentido, o índice de liquidez corrente alcançou o patamar de 2,0. Isso significa que as disponibilidades de recursos a curto prazo tornaram-se mais do que suficientes para cobrir as obrigações do mesmo período. Essa melhoria de liquidez deveu-se ao acréscimo da média das disponibilidades mensais de caixa, com aumento de 7% nas entradas gerais, que proporcionou crescimento do ativo circulante, especialmente na conta caixa e equivalente de caixa. Verificou-se a mesma progressão no que se refere à liquidez de curtíssimo prazo, tendo em vista que a

liquidez imediata chegou a 1,1 em 2019, em contraposição aos 0,6 do final do exercício 2018. E, no que se refere à riqueza gerada por empregado, esta passou de R\$ 462,2 mil em 2018 para R\$ 487,5 mil em 2019.

O desempenho da margem EBITDA Ajustado de 24,6% permaneceu estável em relação ao exercício anterior (25,5%). A receita líquida apresentou ritmo de crescimento superior ao observado no EBITDA. Enquanto o EBITDA evoluiu cerca de R\$ 12 milhões a Receita aumentou em R\$ 143 milhões, o que resultou em uma redução marginal. Vale destacar que o EBITDA Ajustado é mais utilizado para a gestão e a avaliação de desempenho, tendo em vista que desconsidera o efeito de itens que possuem natureza não recorrente.

Quanto à rentabilidade, obteve-se margem líquida de 17%, resultado associado ao acréscimo de 5,9% do lucro líquido e de 4,1% da receita líquida, proporcionando rentabilidade sobre o patrimônio líquido de 49,5% e retorno sobre os investimentos de 14,3%.

## 9. Análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócio e da estratégia de longo prazo

Levando em consideração as dificuldades frente a uma estratégia de longo prazo que abrange os cenários macroeconômico, político e tecnológico, o Serpro tem como prática a revisão anual da sua estratégia de longo prazo.

Face o exposto, a empresa elabora o seu Planejamento Estratégico com horizonte mínimo de cinco anos e realiza o monitoramento sistemático do desempenho estratégico e dos resultados econômico-financeiros.

Em 2019, os componentes estratégicos foram revistos, reafirmando o compromisso da empresa com:

### Nossa missão

Conectar Estado e sociedade com soluções digitais inovadoras

### Nossa visão

Ser reconhecida como a empresa que viabiliza o governo digital

### Nossos valores



**Segurança** com soluções íntegras e confiáveis



**Excelência** em soluções digitais



**Responsabilidade**, ética e integridade com os dados da sociedade



**Proatividade** na proposição de soluções



**Responsividade** nas entregas com agilidade



**Orgulho** de viabilizar uma sociedade digital

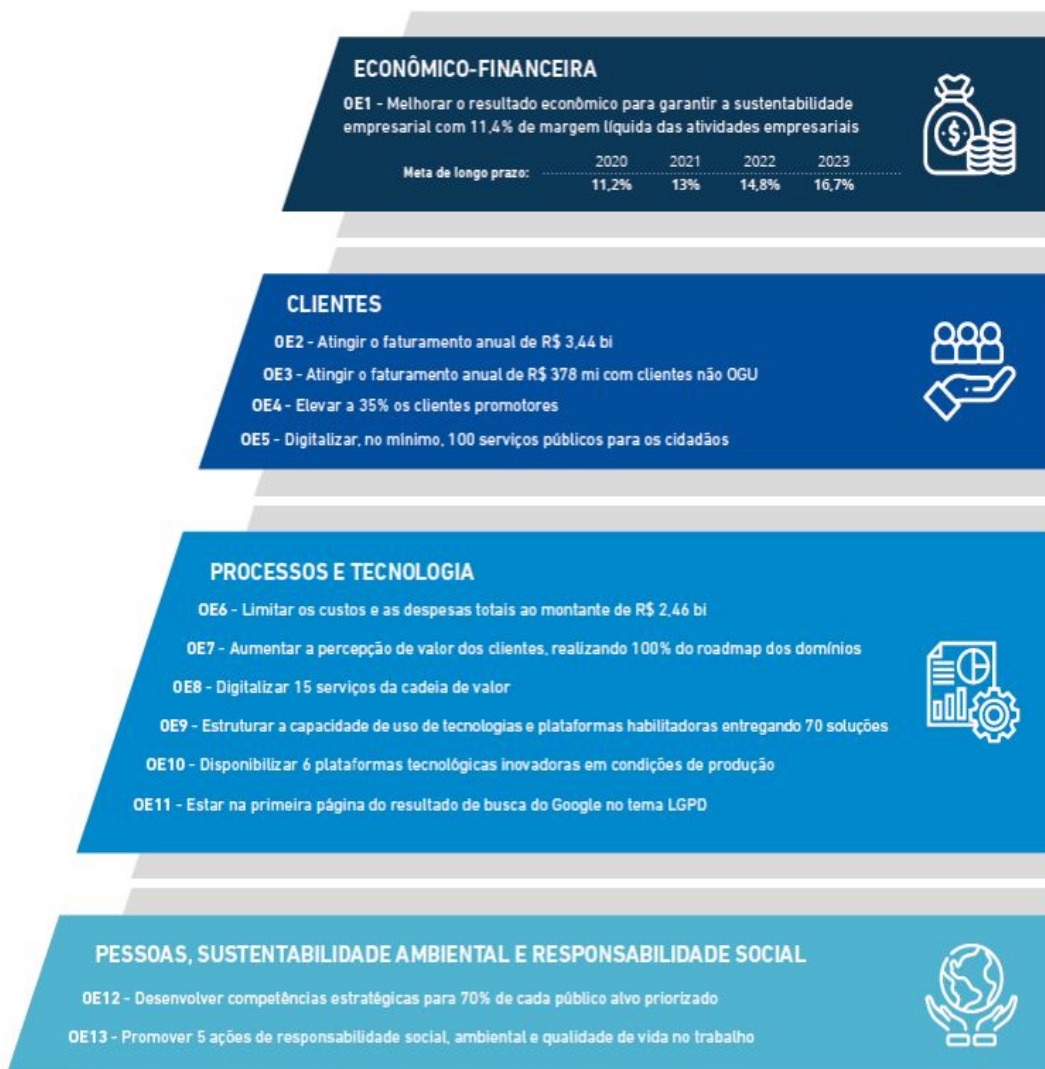
## 9.1 Plano Estratégico

Para o ano de 2019, o Serpro permaneceu integrando processos fundamentais como o planejamento estratégico, gestão de indicadores corporativos, gestão de riscos e de projetos e portfólios. Por meio dessa integração, a empresa conseguiu promover uma efetiva conexão entre a estratégia definida pela alta administração e o seu desdobramento em um plano de ação para os demais níveis empresariais.

O Serpro analisa os ambientes externo e interno que possam afetar os seus negócios, considerando estudos estratégicos consolidados em um Anuário de Inteligência, assim como promove Painéis Estratégicos com envolvimento de clientes, fornecedores e especialistas para ampliar a percepção de tendências, a partir dos quais prioriza as oportunidades e ameaças a serem abordadas e identifica as forças e fraquezas a serem aplicadas e transformadas, por meio de uma Análise *SWOT*.

A análise do ambiente fomenta a revisão da estratégia de longo prazo e a formulação dos objetivos estratégicos anuais, que são organizados em perspectivas e representados em um mapa estratégico, conforme demonstrado na Figura 5.

**Figura 5 - Mapa Estratégico 2019**



Os objetivos estratégicos e as respectivas metas anuais compõem o plano estratégico que, após a análise dos riscos estratégicos associados, é submetido à aprovação do Conselho de Administração. Já o Plano de Negócios do Serpro é representado pelos objetivos estratégicos OE2 - Atingir o faturamento anual de R\$ 3,44 bilhões e OE3 - Atingir o faturamento anual de R\$ 378 milhões com clientes não OGU. A partir desses objetivos, a empresa atuou para aumentar a sua receita e diversificar sua carteira de clientes em busca sempre de novos clientes e fontes diversas de receitas.

## 9.2 Objetivos Estratégicos

Para o Plano Estratégico de 2019 foram definidos treze objetivos estratégicos, distribuídos em quatro perspectivas: (i) econômico-financeira; (ii) clientes; (iii) processos e tecnologia; e (iv) pessoas, sustentabilidade e responsabilidade social. O Quadro 1 apresenta o desempenho do Planejamento Estratégico - Ciclo 2019.

**Quadro 1 - Desempenho estratégico - por Objetivo em 2019**

PERSPECTIVA		OBJETIVO <sup>14</sup>	META	REALIZADO
Econômico-financeira	OE1	Melhorar o resultado econômico para garantir a sustentabilidade empresarial com 11,4% de margem líquida das atividades empresariais	11,40%	18,17%
	OE2	Atingir o faturamento anual de R\$ 3,44 bi	R\$ 3,44 bi	R\$ 3,41 bi
Clientes	OE3	Atingir o faturamento anual de R\$ 378 mi com clientes não OGU	R\$ 378 mi	R\$ 407 mi
	OE4	Elevar a 35% os clientes promotores	35%	43,9%
	OE5	Digitalizar, no mínimo, 100 serviços públicos para os cidadãos	100	101
Processos e Tecnologia	OE6	Limitar os custos e as despesas totais ao montante de R\$ 2,46 bi	R\$ 2,46 bi	R\$ 2,37 bi
	OE7	Aumentar a percepção de valor dos clientes, realizando 100% dos roadmaps dos domínios	100%	100%
	OE8	Digitalizar 15 serviços da cadeia de valor	15	31
	OE9	Estruturar a capacidade de uso de tecnologia e plataformas habilitadoras entregando 70 soluções	70	154
	OE10	Disponibilizar 6 plataformas tecnológicas inovadoras em condições de produção	6	5
	OE11	Estar na primeira página do resultado de busca do Google no tema LGPD	3	4
Pessoas, Sustentabilidade e Responsabilidade Social	OE12	Desenvolver competências estratégicas para 70% de cada público alvo priorizado	70%	91,03%
	OE13	Promover 5 ações de responsabilidade social, ambiental e qualidade de vida no trabalho	5	5

Fonte: Painel de Indicadores Corporativos do Serpro (2019)

<sup>14</sup> O faturamento total e o faturamento com clientes não OGU (OE2 e OE3) não considera os serviços a faturar com efeito do CPC 47 - Receita de Contratos com Clientes.

## 9.3 Desempenho do Plano Estratégico – Ciclo 2019

Por mais um ano a empresa superou a meta de sustentabilidade empresarial, por meio do aumento da receita e da limitação de custo. O faturamento aumentou R\$ 131.996.479,00 em relação a 2018 e a realização de custos e despesas ficou R\$ 83.418.765,90 abaixo do valor estimado para o exercício.

A estratégia de diversificação da carteira de clientes, adotada a partir de 2017, continuou contribuindo para os resultados positivos do faturamento. Em 2017, a representatividade de clientes não dependentes do Orçamento Geral da União (OGU) foi de 7,77%<sup>15</sup>, enquanto em 2019, a representatividade evoluiu para 11,95% do faturamento total. Ainda na perspectiva Clientes, o Serpro promoveu a digitalização de 101 serviços públicos, facilitando a vida do cidadão com soluções tecnológicas.

Na perspectiva Processos e Tecnologia, para aprimorar sua eficiência operacional, a empresa digitalizou 31 serviços de sua cadeia de valor, estruturou sua capacidade de uso de tecnologias e plataformas habilitadoras por meio da entrega de 154 soluções. Além disso, se posicionou como referência da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), ocupando a 1ª página de resultado de busca do *Google* para 4 termos referentes ao tema.

Na perspectiva Pessoas, Sustentabilidade e Responsabilidade Social, o Serpro alcançou resultados positivos no desenvolvimento de competências técnicas e de gestão e liderança dos empregados.

Também implementou ações de responsabilidade social e sustentabilidade que impactaram empregados e sociedade por meio de campanhas de redução de consumo de recursos, do Programa Meninas de TI, entre outros.

## 9.4 Conclusões

Em 2019, a empresa se consolidou como um dos pilares da transformação digital do Governo e ainda manteve os resultados financeiros positivos de 2018. As conquistas representam motivo de orgulho para a empresa, seus administradores e empregados, pois resultam do comprometimento de todos e retribuem a confiança de nossos clientes e da sociedade, reforçando o valor da marca Serpro.

O empenho do Serpro em aprimorar suas práticas de governança e gestão vem sendo reconhecido tanto pelo mercado como pelos órgãos de supervisão e de controle e fiscalização.

---

<sup>15</sup> Percentual retificado em relação à Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa Carta de 2018-2019

Em 2019, além de se manter no nível 1, o Serpro alcançou nota máxima (10) no 4º Ciclo de Avaliação do Indicador de Governança da SEST (IG-SEST) e, também, foi premiado em anuários de referência no mercado:

Em agosto de 2019, a empresa recebeu o prêmio de melhor empresa no setor da Indústria Digital durante o evento "Melhores e Maiores 2019 da Revista Exame". O evento apresenta o *ranking* das 500 maiores empresas do país e premia aquelas que mais se destacaram em 20 setores da economia brasileira.

Em setembro de 2019, o Serpro foi eleito a melhor empresa brasileira na categoria Serviços Públicos. O reconhecimento aconteceu durante a premiação "Melhores da Dinheiro 2019", evento promovido pela Revista IstoÉ Dinheiro que apresenta o *ranking* das 1000 maiores empresas do país, selecionando aquelas que mais se destacaram em 26 categorias. E, também foi reconhecido, em cerimônia realizada pelo Fórum Editorial, como uma das 100 maiores empresas que atua no mercado brasileiro de telecomunicações, alcançando o 36º lugar por sua atuação em serviços de rede, como infovia, acesso à internet e administração de rede local.

O Serpro também foi qualificado com os selos Pró-Equidade de Gênero - 5ª Edição e Empresa Amiga da Família (Seaf). O primeiro selo foi concedido como reconhecimento do trabalho ativo para reduzir os efeitos das discriminações por gênero e raça e, o segundo, devido às ações de promoção do equilíbrio entre o trabalho e o ambiente familiar, destacando-se a concessão das licenças maternidade e paternidade estendidas; a licença-adoptante com os mesmos direitos da licença maternidade; o auxílio-creche; o auxílio-filho com deficiência; o horário de trabalho flexível; e a utilização de banco de horas.

Para 2020, a expectativa do Serpro é continuar apoiando com excelência o Estado para o atendimento das necessidades da sociedade brasileira, mantendo a sua sustentabilidade econômico-financeira, diversificando a carteira de clientes e ampliando a oferta de produtos com inteligência e segurança para, com isso, alavancar o reconhecimento nacional e internacional da marca Serpro.

## 10. Composição e remuneração dos Administradores, dos membros do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria

Compete à Assembleia Geral, na forma da lei e do Estatuto Social do Serpro, após aprovação prévia da Secretaria de Coordenação e Governança das empresas Estatais (Sest), deliberar sobre a fixação do montante global da remuneração<sup>16</sup> dos administradores – membros da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração –

---

<sup>16</sup> A remuneração detalhada dos Administradores - membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, dos membros do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria pode ser acessada pelo Portal da Transparência e Governança do Serpro, no endereço eletrônico: <https://www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/empregados>.



bem como a remuneração dos membros do Conselho Fiscal e dos membros do Comitê de Auditoria, observadas as disposições a seguir:

- i. a remuneração mensal devida aos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal será fixada, anualmente, pela Assembleia Geral e não excederá, em nenhuma hipótese, a 10% (dez por cento) da remuneração mensal média dos Diretores do Serpro, nos termos do artigo 1º da Lei nº 9.292, de 12 de julho de 1996, e do Estatuto Social do Serpro;
- ii. a Assembleia Geral fixará o montante global ou individual da remuneração dos administradores, inclusive benefícios de qualquer natureza e verbas de representação, tendo em conta suas responsabilidades, o tempo dedicado às suas funções, sua competência e reputação profissional e o valor dos seus serviços no mercado, nos termos do artigo 152 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976; e
- iii. a remuneração dos membros do Comitê de Auditoria será fixada pela Assembleia Geral, em montante não inferior à remuneração dos Conselheiros Fiscais.

Nesse sentido, a Assembleia Geral Ordinária do Serpro, realizada em 17 de abril de 2019, após manifestação favorável da Sest, determinou, dentre outras ações, a fixação:

- i. da remuneração global dos administradores do Serpro para o período de abril de 2019 a março de 2020, no valor de até R\$ 6.910.124,82;
- ii. dos honorários mensais dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal em um décimo da remuneração média mensal dos membros da Diretoria Executiva, excluídos os valores relativos ao adicional de férias; e
- iii. dos honorários mensais dos membros do Comitê de Auditoria em R\$ 5.203,50.

A descrição da composição e da remuneração dos membros da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e dos membros do Comitê de Auditoria, referente ao exercício de 2019, estão demonstradas nas tabelas a seguir:

**Tabela 3 - Composição da remuneração da Diretoria Executiva**

REMUNERAÇÃO DOS MEMBROS DA DIRETORIA EXECUTIVA <sup>1</sup>	EXERCÍCIO 2019 R\$
<b>I - Remuneração Fixa (a+b+c+d)<sup>2</sup></b>	<b>3.476.651,61</b>
a) salário e pró-labore	3.029.115,53
b) benefícios diretos e indiretos	204.253,64
c) remuneração por participação em comitês	-
d) outros	243.282,44

<b>II - Remuneração variável (e+f+g+h+i)<sup>3</sup></b>	<b>4.217,57</b>
e) bônus	-
f) participação nos resultados	-
g) remuneração por participação em reuniões	-
h) comissões	-
i) outros	4.217,57
<b>III - Total da Remuneração (I + II)</b>	<b>3.480.869,18</b>
IV - Benefícios pós-emprego <sup>4</sup>	234.014,07
V - Benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo	-
VI - Remuneração baseada em ações	-

<sup>1</sup> Em 2019 uma Diretoria que estava vaga foi preenchida.

<sup>2</sup> Remuneração Fixa (a+b+c+d): (a) Honorários, 13º salário (quando houver), 1/3 de férias; (b) Auxílio-Alimentação, Planos de Saúde e Odontológico, Previdência Complementar, Auxílio Moradia; (c) Não incide; e (d) Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS).

<sup>3</sup> Remuneração variável (e+f+g+h+i): (i) Remuneração de substituto.

<sup>4</sup> Benefícios pós-emprego: Ex-dirigente Maria da Glória Guimarães dos Santos.

**Tabela 4 - Composição da remuneração do Conselho de Administração**

REMUNERAÇÃO DOS CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO	EXERCÍCIO 2019 R\$
I - Remuneração Fixa	-
II - Salário ou pró-labore <sup>1</sup>	313.599,53
<b>III - Total da remuneração</b>	<b>313.599,53</b>

<sup>1</sup> O pró-labore é o valor referente ao cargo de Conselheiro de Administração.

**Tabela 5 - Composição da remuneração do Conselho Fiscal**

REMUNERAÇÃO DOS CONSELHEIROS FISCAIS	EXERCÍCIO 2019 R\$
I - Remuneração Fixa	-
II - Salário ou pró-labore <sup>1</sup>	135.875,25
<b>III - Total da remuneração</b>	<b>135.875,25</b>

<sup>1</sup> O pró-labore é o valor referente ao cargo de Conselheiro Fiscal.

**Tabela 6 - Composição da remuneração dos membros do Comitê de Auditoria**

REMUNERAÇÃO DOS MEMBROS DO COMITÊ DE AUDITORIA	EXERCÍCIO 2019 R\$
I – Remuneração Fixa	-
II – Salário ou pró-labore <sup>1</sup>	185.494,50
<b>III – Total da remuneração</b>	<b>185.494,50</b>

<sup>1</sup> Pró-labore referente ao cargo de membro do COAUD.

**Tabela 7 - Remuneração dos membros da Diretoria Executiva**

DIRETORES	PRAZO DE GESTÃO		REMUNERAÇÃO	
	INÍCIO	FIM	MÉDIA MENSAL <sup>4</sup>	EXERCÍCIO 2019 <sup>1</sup> R\$
Caio Mario Paes de Andrade	26/02/2019	02/07/2020	42.708,76	469.796,41
Ricardo César de Moura Jucá	30/07/2019	02/07/2020	36.483,23	218.899,39
André de Cesero	03/07/2018	02/07/2020	47.423,74	569.084,91
Antonino dos Santos Guerra Neto	11/02/2019	02/07/2020	40.973,22	450.705,45
Wilson Biancardi Coury	07/03/2019	02/07/2020	40.697,37	406.973,70
Antônio de Pádua Ferreira Passos	03/07/2018	02/07/2020	41.779,30	501.351,54
Gileno Gurjão Barreto	30/04/2019	02/07/2020	40.636,45	365.728,03
<b>PRAZO DE GESTÃO ENCERRADO 2019</b>				
Maria da Glória Guimarães dos Santos <sup>2</sup>	03/07/2018	25/02/2019	-	309.631,78
Antônio Luiz Fuschino <sup>3</sup>	03/07/2018	28/01/2019	33.472,54	33.472,54
Iran Martins Porto Júnior <sup>3</sup>	23/05/2016	03/07/2019	40.954,14	286.678,97
Izabel Cristina da Costa Freitas <sup>3</sup>	03/07/2018	19/03/2019	34.186,84	102.560,52
<b>TOTAL</b>				<b>3.714.883,24</b>

<sup>1</sup> Os valores informados referem-se aos honorários fixos, 1/3 de férias, remuneração de substituto e 13º salário 2019, conforme Nota Técnica SEI nº 9/2019/CGGOV/DEGOV/SEST/SEDD-ME.

<sup>2</sup> Diretora-Presidente do Serpro até 25/02/2019, com pagamento de quarentena por seis meses.

<sup>3</sup> Renunciaram ao cargo antes do término do prazo de gestão.

<sup>4</sup> Remuneração média calculada considerando a data da posse.

# CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E DE GOVERNANÇA CORPORATIVA 2019/2020

## Tabela 8 - Remuneração dos Conselheiros de Administração

CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO	PRAZO DE GESTÃO		REMUNERAÇÃO R\$	
	INÍCIO	FIM	MÉDIA MENSAL <sup>2</sup>	EXERCÍCIO 2019 <sup>1</sup> R\$
Luís Felipe Salin Monteiro	12/06/2018	14/03/2020	3.774,31	45.291,75
Iêda Aparecida de Moura Cagni	12/06/2018	14/03/2020	3.774,31	45.291,75
Ivanyra Maura de Medeiros Correia	26/06/2018	14/03/2020	3.774,31	45.291,75
Cristiano Rocha Heckert	30/07/2019	14/03/2020	3.217,30	19.303,81
André dos Santos Gianini	12/06/2018	14/03/2020	3.774,31	45.291,75
Nina Maria Arcela	12/06/2018	14/03/2020	3.774,31	45.291,75
<b>PRAZO DE GESTÃO ENCERRADO 2019</b>				
Evandro Barreira Milet	26/06/2018	16/07/2019	3.466,65	24.266,58
Jonas de Miranda Gomes <sup>3</sup>	30/07/2019	26/12/2019	3.217,30	19.303,81
Nerylson Lima da Silva	15/03/2018	16/07/2019	3.466,65	24.266,58
<b>TOTAL</b>				<b>313.599,53</b>

<sup>1</sup> Os valores informados referem-se à remuneração e 13º salário 2019, conforme Nota Técnica SEI nº 9/2019/CGGOV/DEGOV/SEST/SEDD-ME.

<sup>2</sup> Remuneração média calculada considerando a data da posse.

<sup>3</sup> Renunciou ao cargo antes do término do prazo de gestão.

## Tabela 9 - Remuneração dos Conselheiros Fiscais

CONSELHEIROS FISCAIS	PRAZO DE ATUAÇÃO		REMUNERAÇÃO R\$	
	INÍCIO	FIM	MÉDIA MENSAL <sup>2</sup>	EXERCÍCIO 2019 <sup>1</sup>
(T) Fernando Pedrosa Lopes	12/06/2018	23/04/2020	3.774,31	45.291,75
(S) Adriano Camargo Oliveira	12/06/2018	23/04/2020	-	-
(T) Rodrigo Rebouças Marcondes	16/07/2019	15/07/2021	3.504,19	21.025,17
(S) Maria D'arc Lopes Beserra	14/07/2017	23/04/2020	-	-
(T) Wagner Lenhart	16/07/2019	05/07/2021	3.504,19	21.025,17
(S) Annalina Cavicchiolo Trigo	10/08/2017	23/04/2020	-	-
<b>PRAZO DE ATUAÇÃO ENCERRADO 2019</b>				
(T) Fernando José Alves dos Santos	12/06/2018	15/07/2019	3.466,65	24.266,58
(T) Jersilene De Souza Moura	10/08/2017	15/07/2019	3.466,65	24.266,58
<b>TOTAL</b>				<b>135.875,25</b>

(T) Titular (S) Suplente

<sup>1</sup> Os valores informados referem-se à remuneração e ao 13º salário 2019, conforme Nota Técnica SEI nº 9/2019/CGGOV/DEGOV/SEST/SEDD-ME.

<sup>2</sup> Remuneração média calculada considerando o mês da nomeação do Conselheiro Fiscal.

**Tabela 10 - Remuneração dos membros do Comitê de Auditoria**

MEMBROS DO COMITÊ DE AUDITORIA	PRAZO DE MANDATO		REMUNERAÇÃO R\$	
	INÍCIO	FIM	MÉDIA MENSAL <sup>2</sup>	EXERCÍCIO 2019 <sup>1</sup>
Mauro Rodrigues Uchôa <sup>3</sup>	02/08/2018	31/07/2019	5.152,62	61.831,50
	01/08/2019	31/07/2022		
Luiz Cláudio Moraes	02/08/2018	31/07/2020	5.152,62	61.831,50
Rodrigo Pereira de Mello	02/08/2018	31/07/2021	5.152,62	61.831,50
<b>TOTAL</b>				<b>185.494,50</b>

<sup>1</sup> Os valores informados referem-se à remuneração e 13º salário 2019, conforme Nota Técnica SEI nº 9/2019/CGGOV/DEGOV/SEST/SEDD-ME.

<sup>2</sup> Remuneração média calculada considerando a data da posse.

<sup>3</sup> Membro reconduzido em 1º de agosto de 2019 para cumprir mandato de 3 anos.

## Mensagem Final

Líder no mercado de TI para o setor público, com sua robusta infraestrutura tecnológica, presença nacional e ampla experiência no desenvolvimento de soluções digitais, o Serpro vem cumprindo o seu papel e reafirmando o compromisso de desburocratizar a gestão pública, conectar governo e sociedade e reduzir o distanciamento entre os mais diversos órgãos da administração direta e indireta, de forma segura, confiável, inovadora, ágil e eficiente, contribuindo eficazmente para a promoção dos objetivos de políticas públicas, com altos níveis de governança corporativa.

Em 2019 o Serpro empreendeu e avançou em sua gestão. Digitalizou processos finalísticos, implementou novas estruturas organizacionais, reorganizou e aprimorou seus processos corporativos de desenvolvimento de soluções, de operação, de sustentabilidade econômico-financeira, de governança e de gestão de pessoas. Conquistas que habilitam a empresa para um maior crescimento e para alcançar o seu propósito de transformação: evoluir de uma empresa de processamento de dados para uma empresa de inteligência aplicada em plataformas e soluções digitais, conectando cada vez mais governo e sociedade.

### **Conselho de Administração do Serpro**

