

AVALIAÇÃO DO CUMPRIMENTO DE METAS DO PLANO ESTRATÉGICO E DE NEGÓCIOS DO SERPRO

Estratégia de Longo Prazo - Exercício 2023



Apresentação	2
1. Estratégia de Longo Prazo	2
1.1. Componentes Estratégicos	5
1.2. Plano Estratégico	6
1.2.1 Objetivos Estratégicos	6
1.2.2 Metas Estratégicas	7
1.3. Plano Estratégico de Negócios	10
2. Análise de Desempenho	11
2.1. OE1 - Fortalecer a marca Serpro	12
2.2. OE2 – Valorizar pessoas e ter cultura organizacional orientada para a estratégia empresarial	14
2.3. OE3 – Inovar o portfólio de negócios	15
2.4. OE4 – Prover plataformas de negócio que impulsionem a transformação digital do Estado	15
2.5. OE5 – Potencializar a carteira de clientes	16
2.6. OE6 – Garantir a sustentabilidade econômico-financeira	18
3. Conclusão	19

Apresentação

O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda. Com uma trajetória de 58 anos, o Serpro tem desempenhado um papel fundamental na transformação das relações entre o Governo e o cidadão, consolidando-se como líder em Tecnologia da Informação (TI) para o setor público.

O Serpro tem intensificado seus investimentos para aproximar cidadão e Estado por meio de tecnologia e soluções inteligentes. Essa estratégia possibilitou que a empresa se consolidasse como maior agente de transformação digital, contribuindo para melhorar a vida da sociedade e tornar a relação entre o Estado e o cidadão mais eficiente, direta e transparente. Hoje, a empresa é reconhecida como uma organização de excelência em tecnologia para o setor público.

Nos últimos anos a empresa expandiu seu negócio para além das fronteiras da esfera pública Federal e alcançou o setor privado, além do mercado público Estadual e Municipal por meio da oferta de produtos inteligentes e serviços especializados.

O presente documento apresenta a análise do atendimento das metas do Serpro no exercício 2023 para cumprir com o disposto na Lei das Estatais (§2º do artigo 23 da lei nº13.303/2016).

1. Estratégia de Longo Prazo

A Estratégia de Longo prazo da Empresa é idealizada para um horizonte de 5 anos com base em um conjunto de direcionamentos e prioridades de negócio e de

tecnologia, de curto, médio e longo prazo e na análise de ambiente no qual a Empresa está inserida.

Ela representa o propósito organizacional e é detalhada no instrumento denominado Plano Estratégico, por meio de Objetivos Estratégicos de longo prazo voltados para transformar a empresa ao longo do período.

O Plano Estratégico, proposto pela direção da empresa após um processo colaborativo de construção envolvendo diversos atores, é solicitado à aprovação do Conselho de Administração (CA) e passa por revisões e atualizações periódicas, conforme previsto pela Lei nº 13.303/2016. Essa abordagem confere ao plano o papel de estabelecer e integrar as diretrizes estratégicas, garantindo que os demais instrumentos, áreas e processos empresariais estejam alinhados e contribuam sinergicamente para os objetivos propostos.

Em termos estruturais e metodológicos, a Diretoria Executiva (Direx) liderou a elaboração da Estratégia da Empresa, definindo o Propósito, Missão, Visão e Valores. Esses elementos são então desdobrados em Objetivos Estratégicos mais amplos e orientados para o longo prazo.

Para garantir a consistência do Plano e promover uma visão de alcançar resultados empresariais a curto prazo, os Objetivos Estratégicos são desmembrados em um conjunto de Metas e Resultados Anuais.

O processo de elaboração do Plano Estratégico Empresarial é multidisciplinar, envolvendo a participação integrada de todas as áreas do Serpro. Ele se inicia com uma análise detalhada do ambiente, conduzida por uma equipe composta por profissionais responsáveis pelo levantamento e análise de dados, informações e direcionamentos governamentais, a fim de identificar oportunidades, ameaças, forças e limitações.

Após a aprovação pelo CA, o Plano Estratégico está pronto para execução. A etapa de monitoramento e controle considera as seguintes práticas de acompanhamento:

- o uso de indicadores que seguem o previsto no acrônimo em inglês SMART (S - específica; M - mensurável; A - atingível; R - relevante; e T - temporal) e dão concretude aos objetivos da Empresa;
- periodicidade da análise trimestral ou semestral, de acordo com a necessidade e viabilidade, pois se um indicador depende, por exemplo, de uma pesquisa semestral ou tiver poucas mudanças mensais, conseqüentemente não precisa ser avaliado em período curto;
- participação de diferentes áreas e níveis hierárquicos no monitoramento das Metas, e definição do Superintendente como responsável pela análise do indicador e do Diretor Supervisor pela validação do resultado. O progresso dos Resultados Chave é acompanhado neste momento por serem desdobramentos das Metas Estratégicas, independentemente das áreas que executam as ações;
- publicação da mensuração e análise do indicador para dar ciência do progresso;
- reuniões com o Diretor responsável e os principais envolvidos em cada Meta, o que torna mais efetivo o alinhamento dos resultados analisados no período, as discussões dos impactos e uma tomada de decisão mais ágil;
- monitoramento da Estratégia integrado com demais indicadores de gestão e governança.

A consolidação dos resultados parciais do desempenho das Metas é informada trimestralmente à Direx e periodicamente ao CA, o que garante um monitoramento contínuo e sistêmico, possibilita retroalimentar a Estratégia, ajustar Resultados Chave e, se necessário, propor a revisão dos direcionamentos.

1.1. Componentes Estratégicos

Considerando a análise de ambiente, a Diretoria verificou a adequação e pertinência dos componentes estratégicos então vigentes, resultando no seguinte conjunto:

COMPONENTES ESTRATÉGICOS

PROPÓSITO ORGANIZACIONAL

Aproximar Estado e cidadãos por meio da tecnologia

MISSÃO

Conectar Estado e sociedade com soluções digitais inovadoras

VISÃO

Ser a plataforma de integração de soluções tecnológicas do Estado para a sociedade

Valores

- Segurança e privacidade como prioridade
- Inteligência de dados voltada para a sociedade
- Excelência e inovação em soluções digitais
- Atuação íntegra, transparente e ética
- Talentos como principal ativo
- Sustentabilidade econômica e socioambiental

Quanto ao desdobramento do Plano em Objetivos Estratégicos (OEs), após proposição da Diretoria Executiva, o Conselho de Administração aprovou os seguintes Objetivos:



1.2. Plano Estratégico

O Plano Estratégico em 2023 foi composto por 6 Objetivos e 26 Metas, e dessas, cabe destacar: o fortalecimento da marca Serpro obtendo o índice e imagem e reputação do Serpro para a Zona de Qualidade; o alinhamento às melhores práticas que compõem a Agenda ESG; as iniciativas de inovação da plataforma Serpro Ventures; potencializar a carteira de clientes elevando o NPS (Net Promoter Score); entre outras voltadas principalmente à sustentabilidade econômico-financeira da Empresa.

1.2.1 Objetivos Estratégicos

Abaixo, é disponibilizado com mais detalhes os Objetivos Estratégicos, uma breve descrição deles e algumas diretrizes que nortearam o desdobramento de cada um em Metas Estratégicas.



OE1. Fortalecer a marca Serpro: como elemento intangível de mensuração, pode ser expressa tanto no valor que a Empresa se propõe a gerar para seu negócio, como na percepção de valor que os clientes/usuários tem em relação a marca. O Objetivo decorre de um esforço conjunto e multidisciplinar de diversas áreas em busca de geração de valor, qualidade e segurança e é, também, fruto do resultado dos demais Objetivos Estratégicos.



OE2. Valorizar pessoas e ter cultura organizacional orientada para a estratégia empresarial: direcionado a promover na Empresa alinhamento cultural como fator fundamental no estabelecimento de senso de propósito e equilíbrio institucional além de promover o reconhecimento com uma empresa boa de trabalhar, o Objetivo também trabalha para disponibilizar dados de gente para tomada de decisão.



OE3. Inovar o portfólio de negócios: tem o propósito de aumentar a oferta de novos produtos e evoluir a seleção de produtos existentes com soluções inovadoras e que usam as tecnologias mais modernas que a Empresa possa oferecer, ao investir em parcerias e incorporar estratégias de crescimento.



OE4. Prover plataformas de negócio que impulsionem a transformação digital do Estado: tem o propósito de priorizar plataformas de Governo, de inteligência, biométricas e de nuvem para proporcionar a melhor promoção à cidadania, promovendo eficiência para o Estado e o setor produtivo.



OE5. Potencializar a carteira de clientes: o Objetivo se traduz em esforços na diversificação, ampliação de mercados e retenção de clientes. Propõe aumentar a variedade da carteira com novos clientes no mercado nacional e ampliar o internacional.



OE6. Garantir a sustentabilidade econômico-financeira: direcionado a promover equilíbrio econômico-financeiro, o Objetivo demonstra maior solidez e credibilidade frente às suas partes interessadas. As estratégias de sustentabilidade visaram a diminuição da dependência financeira de grandes clientes de Governo, e da volatilidade de mercados imposta pelas restrições do OGU.

1.2.2 Metas Estratégicas

Os Objetivos Estratégicos possuem características aspiracionais e abrangentes e com panorama de longo prazo. Os OEs são desdobrados em metas que buscam dar mais consistência e promover uma visão de alcance de resultados empresariais a curto

prazo. Para 2023, foram definidas 26 Metas Estratégicas distribuídas nos 6 Objetivos Estratégicos, listadas a seguir:

OE1 – Fortalecer a marca Serpro

- ME1.1 - Elevar o Índice de Imagem e Reputação do Serpro para a Zona de Qualidade
- ME1.2 - Impactar 1 milhão de pessoas com ações que associem a marca Serpro à inovação tecnológica no setor público e privado
- ME1.3 - Aumentar em 5% o índice de crescimento Sustentável - ESG
- ME1.4 - Alcançar 80% das aplicações com usuários satisfeitos na Central de Qualidade de Serviços da SGD

OE2 – Valorizar pessoas e ter cultura organizacional orientada para a estratégia empresarial

- ME2.1 - Implementar 4 soluções relacionadas a carreiras, ao desempenho e a remuneração com foco na atração e retenção de talentos até 2024
- ME2.3 - Alcançar certificação para se tornar uma das melhores empresas para se trabalhar (GPTW - Great Place to Work)
- ME2.4 - Implantar 2 soluções de People Analytics na gestão de pessoas até 2024

OE3 – Inovar o portfólio de negócios

- ME3.1 - Aplicar R\$ 40 mi em inovação
- ME3.2 - Realizar 4 experimentos em temas de negócio no Serpro Ventures
- ME3.3 - Alcançar a receita operacional líquida de R\$ 61,2 mi com novos negócios provenientes de iniciativas do Serpro Ventures
- ME3.4 - Descontinuar 4 produtos do portfólio de negócios

OE4 – Prover plataformas de negócio que impulsionem a transformação digital do Estado

- ME4.1 - Entregar 19 funcionalidades priorizadas no Serpro Cloud One
- ME4.2 - Alcançar, em 5 anos, 10 Certificações de Segurança da Informação para o ambiente de Nuvem do Serpro
- ME4.3 - Atingir R\$ 27,3 mi de receita operacional líquida na plataforma de nuvem
- ME4.5 - Investir R\$ 10 mi para impulsionar plataforma GaaS (Government as a Platform)
- ME4.6 - Ofertar 3 serviços de terceiros na plataforma GaaS (Government as a Platform)

- ME4.7 - Atingir R\$ 97,5 mi de receita operacional líquida na plataforma de identificação e validação

OE5 – Potencializar a carteira de clientes

- ME5.1 - Atingir a receita operacional líquida não OGU de R\$ 601,9 mi
- ME5.2 - Atingir a receita operacional líquida de canais de vendas digitais de R\$ 180 mi
- ME5.3 - Aumentar o ticket médio no mercado privado em 15%
- ME5.4 - Firmar 2 novos contratos de serviços estratégicos com clientes OGU
- ME5.6 - Alcançar Net Promoter Score (NPS) de 50%

OE6 – Garantir a sustentabilidade econômico-financeira

- ME6.1 - Gerar Lucro Econômico de 2,33%
- ME6.2 - Atingir a receita operacional líquida de R\$ 3,17 bi
- ME6.3 - Reduzir os gastos em R\$ 70 mi com ações do POG
- ME6.4 - Manter em 25% o indicador de obsolescência dos ativos de TI do SERPRO

1.3. Plano Estratégico de Negócios

O plano de negócios do SERPRO é discutido no contexto do processo do Plano Estratégico, fazendo parte dele. Descreve a estratégia e a abordagem necessárias para alinhar as perspectivas de todos e tornar clara a sua execução e monitoramento. Por meio do Plano Estratégico de Negócios, o SERPRO busca descrever a sua proposta de valor para os clientes que fazem parte da sua carteira.

O subgrupo de metas a seguir configuram o plano de negócios:

- ME3.2 - Realizar 4 experimentos em temas de negócio no Serpro Ventures
- ME3.3 - Alcançar a receita operacional líquida de R\$ 61,2 mi com novos negócios provenientes de iniciativas do Serpro Ventures
- ME3.4 - Descontinuar 4 produtos do portfólio de negócios
- ME4.1 - Entregar 19 funcionalidades priorizadas no Serpro Cloud One
- ME4.2 - Alcançar, em 5 anos, 10 Certificações de Segurança da Informação para o ambiente de Nuvem do Serpro
- ME4.3 - Atingir R\$ 27,3 mi de receita operacional líquida na plataforma de nuvem
- ME4.5 - Investir R\$ 10 mi para impulsionar plataforma GaaS
- ME4.6 - Ofertar 3 serviços de terceiros na plataforma GaaS
- ME4.7 - Atingir R\$ 97,5 mi de receita operacional líquida na plataforma de identificação e validação
- ME5.1 - Atingir a receita operacional líquida não OGU de R\$ 601,9 mi
- ME5.2 - Atingir a receita operacional líquida de canais de vendas digitais de R\$ 180 mi
- ME5.3 - Aumentar o ticket médio no mercado privado em 15% (linha de informação e análise)
- ME5.4 - Firmar 2 novos contratos de serviços estratégicos com clientes OGU
- ME5.6 - Alcançar Net Promoter Score (NPS) de 50%
- ME6.2 - Atingir a receita operacional líquida de R\$ 3,17 bi

2. Análise de Desempenho

Ao longo do ano, o Serpro usou de diversos instrumentos de gestão e governança para apoiar as decisões, a avaliação de riscos e as mudanças de rumos pontuais, quando necessárias. Dentre esses instrumentos, foi utilizado o mecanismo interativo e periódico de acompanhamento do desempenho da estratégia durante o ano junto à Diretoria Executiva e o Conselho de Administração. Esse mecanismo passa por 4 etapas: planejar, executar, acompanhar e tomar decisões.

Das 26 metas definidas, **65% foram alcançadas** (17 metas). Deste universo de 26, 15 metas pertencem ao Plano de Negócio e 11 (73%) atingiram ou superaram o desempenho previsto.

Visão geral do desempenho apresentado a seguir:

Metas Estratégicas	Meta	Realizado	●
ME1.1 - Elevar o Índice de Imagem e Reputação do Serpro para a Zona de Qualidade	51,00%	55,00%	●
ME1.2 - Impactar 1 milhão de pessoas com ações que associem a marca Serpro à inovação tecnológica no setor público e privado	1.000.000	858.581	●
ME1.3 - Aumentar em 5% o índice de crescimento Sustentável - ESG	5,00%	-	●
ME1.4 - Alcançar 80% das aplicações com usuários satisfeitos na Central de Qualidade de Serviços da SGD	80,00%	68,00%	●
ME2.1 - Implementar 4 soluções relacionadas a carreiras, ao desempenho e a remuneração com foco na atração e retenção de talentos até 2024	0	3	●
ME2.3 - Alcançar certificação para se tornar uma das melhores empresas para se trabalhar (GPTW - Great Place to Work)	60,00%	37,50%	●
ME2.4 - Implantar 2 soluções de People Analytics na gestão de pessoas até 2024	2	2	●
ME3.1 - Aplicar R\$ 40 mi em inovação	R\$ 40,00 mi	R\$ 49,24 mi	●
ME3.2 - Realizar 4 experimentos em temas de negócio no Serpro Ventures *	4	4	●
ME3.3 - Alcançar a receita operacional líquida de R\$ 61,2 mi com novos negócios provenientes de iniciativas do Serpro Ventures *	R\$ 61,2 mi	R\$ 100,65 mi	●
ME3.4 - Descontinuar 4 produtos do portfólio de negócios *	4	5	●
ME4.1 - Entregar 19 funcionalidades priorizadas no Serpro Cloud One *	19	22	●
ME4.2 - Alcançar, em 5 anos, 10 Certificações de Segurança da Informação para o ambiente de Nuvem do Serpro *	0,79	0,84	●
ME4.3 - Atingir R\$ 27,3 mi de receita operacional líquida na plataforma de nuvem *	R\$ 27,3 mi	R\$ 38,43 mi	●

ME4.5 - Investir R\$ 10 mi para impulsionar plataforma GaaP (Government as a Platform) *	R\$ 10,00 mi	R\$ 1,64 mi	●
ME4.6 - Ofertar 3 serviços de terceiros na plataforma GaaP (Government as a Platform) *	3	0	●
ME4.7 - Atingir R\$ 97,5 mi de receita operacional líquida na plataforma de identificação e validação *	R\$ 97,5 mi	R\$ 89,23 mi	●
ME5.1 - Atingir a receita operacional líquida não OGU de R\$ 601,9 mi *	R\$ 601,9 mi	R\$ 670,61 mi	●
ME5.2 - Atingir a receita operacional líquida de canais de vendas digitais de R\$ 180 mi *	R\$ 180,00 mi	R\$ 267,61 mi	●
ME5.3 - Aumentar o ticket médio no mercado privado em 15% (linha de informação e análise) *	15,00%	-17,40%	●
ME5.4 - Firmar 2 novos contratos de serviços estratégicos com clientes OGU *	2	8	●
ME5.6 - Alcançar Net Promoter Score (NPS) de 50% *	50,00%	57,00%	●
ME6.1 - Gerar Lucro Econômico de 2,33%	2,33%	2,13 %	●
ME6.2 - Atingir a receita operacional líquida de R\$ 3,17 bi *	R\$ 3,17 bi	R\$ 3,21 bi	●
ME6.3 - Reduzir os gastos em R\$ 70 mi com ações do POG	R\$ 70,00 mi	R\$ 78,16 mi	●
ME6.4 - Manter em 25% o indicador de obsolescência dos ativos de TI do SERPRO	25,00%	5,77%	●

Legenda: * Plano de Negócios ● ≥ 100% ● ≥ 90% e < 100% ● < 90% ● Medição não realizada

2.1. OE1 - Fortalecer a marca Serpro

O Objetivo Estratégico 1 surgiu em 2020 para reafirmar o compromisso do Serpro com a sua imagem e tem sido mantido desde então. Das 4 metas para o ano, 2 foram alcançadas.

A **meta ME1.1** - Elevar o Índice de Imagem e Reputação do Serpro para a Zona de Qualidade foi puxada pelo resultado dos apps nas lojas Play Store (Android) e App Store (IOS), pelas avaliações na Central de Serviços Serpro e pelas notícias positivas na imprensa.

A **meta ME1.2** - Impactar 1 milhão de pessoas com ações que associem a marca Serpro à inovação tecnológica no setor público e privado, apesar do forte crescimento no 2º semestre (804 mi contra 54 mi no 1º semestre), não foi alcançada. Um dos motivos do resultado foi a mudança no funcionamento dos cookies nas páginas do Serpro para atender à LGPD. Com a alteração, o acesso só é contabilizado caso o usuário aceite os

cookies, sendo possível inclusive selecionar e desativar os cookies que permitem a análise da navegação. Essa mudança no portal da empresa trouxe prejuízo para mensuração da meta, uma vez que a informação de uma grande parcela de acessos que não aceitou os cookies não foi registrada.

Em relação à **ME1.3** - Aumentar em 5% o índice de crescimento Sustentável – ESG, o indicador não foi mensurado devido a uma série de mudanças significativas na gestão e nas diretrizes da empresa. Com a transição da gestão, houve uma alteração no escopo de avaliação do indicador, passando de uma métrica baseada no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 para um novo padrão definido pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

A mudança no escopo exigiu adaptação e maturidade na implementação de novos critérios de avaliação. Apesar da dificuldade em mensurar o indicador, o Serpro entregou 54% do que foi planejado para 2023. Várias ações foram realizadas ao longo do ano, tais como o treinamento de mais de 500 colaboradores em boas práticas de desenvolvimento com foco em acessibilidade, a publicação de 2 editais de investimento social (Agora 3T, voltado para pessoas trans e travestis e Agora 2M, voltado para mulheres negras, indígenas, quilombolas, ciganais e demais comunidades tradicionais, periféricas, privadas de liberdade e em outras situações de vulnerabilidade) e elaboração do jogo Radar ESG com o objetivo de promover engajamento com a temática ESG, já iniciado em algumas regionais.

A **meta ME1.4** - Alcançar 80% das aplicações com usuários satisfeitos na Central de Qualidade de Serviços da SGD também não foi atingida. Inicialmente, ela contemplava 22 aplicativos avaliados nas lojas Play Store (Android) e App Store (Apple). No fim do 2º trimestre houve uma revisão e a meta passou a contabilizar as avaliações de 60 serviços na Central de Qualidade de Serviços da SGD. Essa ampliação de escopo,

apesar de refletir o compromisso do Serpro em oferecer melhores experiência no uso de serviços ofertados, reduziu pela metade o tempo das equipes para tomar ações que elevassem as notas dos serviços priorizados. Mesmo assim, houve um aumento de 7 pontos percentuais nos serviços avaliados com nota média acima de 4 em comparação com a baseline medida ao fim do 2º trimestre.

2.2. OE2 – Valorizar pessoas e ter cultura organizacional orientada para a estratégia empresarial

O Objetivo Estratégico 2 foi criado em 2023 para promover alinhamento cultural como fator fundamental no estabelecimento de senso de propósito e equilíbrio institucional, além de promover o reconhecimento com uma empresa boa de trabalhar. Suas metas previam escopo até 2024.

A meta de implantar, até 2024, 4 soluções relacionadas a carreiras, ao desempenho e a remuneração com foco na atração e retenção de talentos finalizou o período com 3 soluções entregues, ficando o programa de sucessão previsto para 2024.

A meta de implantar 2 soluções de People Analytics na gestão de pessoas até 2024 foi alcançada com a entrega de painéis de informações relacionados a saúde ocupacional e dados educacionais.

A meta ME2.3 de alcançar certificação para se tornar uma das melhores empresas para se trabalhar finalizou o ano abaixo do esperado, pois houve atraso na contratação da consultoria GPTW, atualmente prevista para o 1º trimestre de 2024. A aplicação da primeira pesquisa com os empregados está prevista para junho e seu resultado conferirá a certificação ou a indicação de ações de melhoria para nova aferição em dezembro de 2024.

2.3. OE3 – Inovar o portfólio de negócios

Para direcionar a estratégia de inovação, o Serpro criou o OE3 com 4 Metas Estratégicas, e todas foram superadas.

A **ME3.1** de aplicação em inovação superou a meta em mais de R\$ 9 milhões, alcançando R\$ 49,2 milhões investidos. Um dos reflexos desse investimento foi o alcance da **ME3.2** - Realizar 4 experimentos em temas de negócio no Serpro Ventures por meio dos experimentos: Apice , Experiência Biométrica na Febraban Tech, Score de Deserto em Licitações e Modelo de Large Language Model (LLM) on-premise.

A meta **ME3.3** de alcançar a receita operacional líquida de R\$ 61,2 mi com novos negócios provenientes de iniciativas do Serpro Ventures superou largamente o valor previsto, principalmente pela receita proveniente dos Serpro Multicloud (R\$ 35,83 milhões da receita acumulada), Renave (R\$ 10,07 milhões) e Pré-Cadastro Veicular (R\$11,26 milhões).

A meta **ME3.4** de descontinuar 4 produtos do portfólio de negócios também foi alcançada com os seguintes produtos: Videoconferência, Conexão Detran, Exchange, LGPD Consultoria e Trivium.

2.4. OE4 – Prover plataformas de negócio que impulsionem a transformação digital do Estado

Para direcionar a transformação digital do Estado, o Serpro criou o OE4 com 6 Metas Estratégicas. Ocorreram avanços, mas a necessidade de aprovação e a mudança

de direcionamento de outros entes federais prejudicaram o alcance de 3 metas. Apesar de avanço no desenvolvimento do piloto da plataforma GaaP, este ainda necessita de aprovação formal de órgãos governamentais envolvidos na formatação do negócio para ser iniciado. Ocorreram várias tentativas de reunião, mas foram adiadas seguidamente. A não execução do piloto impactou tanto a realização do investimento previsto (ME4.5), quanto a oferta de serviços na plataforma (ME4.6). Esse último desafio permanece para 2024 no Plano Estratégico.

Na meta **ME4.7** de atingir a receita da plataforma de identificação e validação, resultado ficou abaixo do previsto, principalmente, devido a dois fatores:

Limitação de receita do Datavalid devido a execução do Plano de Conformidade junto à ANPD e autorizações da Senatran, que é a controladora da base de dados utilizada. Apesar de pronto, o produto Bio ICN não teve autorização de publicação no mercado pelo controlador.

Por outro lado, o processo de alcançar certificações de segurança de informação para o ambiente de nuvem (ME4.2) avançou acima do esperado, com expectativa de alcançar a 1ª certificação em 2024, assim como a receita da plataforma de nuvem (ME4.3), que teve desempenho 40% acima da meta. A meta de entrega de funcionalidades no Serpro Cloud One (ME4.1) teve seu escopo redirecionado para a solução de Nuvem de Governo, alinhado à portaria Portaria SGD 5.950/2023 e fechou o ano com 22 capacidades (funcionalidades) disponíveis.

2.5. OE5 – Potencializar a carteira de clientes

Em 2023, o OE5 direcionou a Empresa por meio de 5 metas relacionadas à diversificação da carteira de clientes, à conquista de clientes estratégicos e à fidelização da carteira atual.

A meta de atingir a receita operacional líquida não OGU de R\$ 601,9 mi foi superada, com crescimento de 19% em relação a 2022. Cerca de 85% do resultado foi proveniente do mercado privado e outros 12%, dos estados e municípios.

Também teve êxito a meta de receita operacional líquida de canais de vendas digitais de R\$ 180 mi (ME5.2), que atingiu R\$ 267,61 mi. Mesmo não sendo o produto mais vendido, posição ocupada pelo "Emissão de Certificado Digital" e "RENAVE", o Emplaca (Sistema Nacional de Emplacamento) foi o produto de maior contribuição em termos de receita (quase 36% do total).

O desempenho também foi acima do esperado na meta novos contratos de serviços estratégicos com clientes OGU (ME5.4), onde foram firmados 8 contratos, todos para o produto Serpro Multicloud, quando o esperado era de 2 novos contratos.

A meta de aumento do ticket médio no mercado privado (linha Informação e Análise) (ME5.3) não foi alcançada, pois ocorreu aumento de clientes com baixo ticket e também porque não foi possível lançar novas entregas para os produtos de validação, que são os de maior ticket médio.

Por último, a meta de alcançar Net Promoter Score (NPS) de 50% demonstra o sucesso da empresa em deixar boa impressão nos clientes. A pesquisa de satisfação com clientes de produtos padronizados mostrou resultado acima do esperado, com crescimento de aproximadamente 12 pontos percentuais no número de clientes promotores em relação a 2022. Já o NPS foi de 58,3, semelhante a empresas reconhecidas pelo sucesso no relacionamento com clientes.

2.6. OE6 – Garantir a sustentabilidade econômico-financeira

O Objetivo Estratégico 6 trata da sustentabilidade econômico-financeira e tem sido marcado por resultados positivos nos últimos anos. Em 2023, a Empresa definiu 4 metas para o OE, das quais 3 foram atingidas integralmente (ME6.2, ME6.3 e ME6.4) e uma, Lucro econômico (ME6.1) teve nível de atingimento de 91,4%.

A receita total (**ME6.2**) apresentou desempenho acima do esperado, com crescimento tanto no mercado OGU quanto não OGU na comparação com 2022. O resultado acima da expectativa, assim como o controle nos custos, simbolizado na meta de redução de gastos (**ME6.3**), contribuíram para a geração de lucro líquido de R\$ 450 milhões em 2023.

A meta de manter em 25% o indicador de obsolescência dos ativos de TI do SERPRO (ME6.3) se manteve dentro do limite durante todo o ano, melhorando a cada medição. Fechou o período com o percentual de 5,77% de obsolescência, resultado de um parque instalado estimado em R\$ 832,30 mi e um parque obsoleto instalado estimado em R\$ 47,98 mi.

Por último, a meta de Lucro Econômico (**ME6.1**) alcançou 91,4% do resultado esperado para o período, fruto da revisão do componente do indicador que trata do custo ponderado de capital (WACC). Por mais que o outro componente, Margem Líquida, tenha atingido a meta estimada, o WACC ficou acima do inicialmente projetado em 0,56 pontos percentuais, impactando negativamente o resultado do indicador.

3. Conclusão

Os resultados empresariais dos últimos anos demonstram a importância dos Plano Estratégico e de Negócios para direcionar a empresa e confirmam o sucesso da gestão em assegurar a sustentabilidade do negócio.

Em 2023, o cenário macroeconômico apresentou-se melhor que o esperado, com a expectativa de crescimento do PIB saindo de próximo a 1% no início do ano para 3% ao final. Refletindo o que aconteceu na economia brasileira, o Serpro também alcançou resultados positivos na perspectiva econômico-financeira, como o crescimento da receita operacional líquida em 7% e o resultado do lucro líquido de R\$ 450 milhões.

Nesse contexto, destaca-se o crescimento da receita de clientes desvinculados ao Orçamento Geral da União (OGU). O crescimento de 19% no ano demonstra o sucesso da estratégia de investir em soluções voltadas para o mercado privado, estados e municípios para diminuir a dependência em relação ao OGU.

O resultado econômico-financeiro é um indicativo do sucesso das ações recentes, mas a sustentabilidade no longo prazo é apoiada em diversos outros aspectos, como pessoas, cultura e inovação.

Em relação a pessoas e cultura, foi criado um Objetivo Estratégico (OE) buscando melhorar a satisfação e estimular a permanência dos empregados, além de aumentar a eficiência da empresa. Foram escolhidas metas específicas para indicar o alcance desse objetivo, como a busca de certificação *Great Place to Work* (GPTW) e ações relacionadas a carreiras, ao desempenho e à remuneração com foco na atração e retenção de talentos, todos com alcance previsto para 2024.

Já na perspectiva inovação, foram investidos R\$ 49 milhões em inovação, além de 4 experimentos de sucesso no Serpro Ventures. Esses esforços, em conjunto com o que foi feito nos anos anteriores, trouxeram retorno de R\$ 100 milhões em receita de iniciativas do Serpro Venture, quase R\$ 40 milhões acima do previsto para 2023.

Alinhado aos esforços em inovação, a empresa também investiu em plataformas que impulsionem as atividades da empresa em diversas tecnologias emergentes, como nuvem, *Government as a Platform* (GaaP) e identificação e validação. No tema nuvem, a empresa superou todas as metas com aumento na receita, novas funcionalidades e avanço na segurança. Já em relação a GaaP e identificação e validação a dependência de entes externos atrapalhou o resultado, mas as metas permanecem em 2024, demonstrando o compromisso assumido pela empresa na sua Estratégia.

Por último, a empresa também apresentou excelentes resultados no que se refere ao relacionamento com o cliente, aumentando a receita nos canais de venda digitais em 50%, alcançando 57% no *Net Promoter Score* (NPS) e melhorando a avaliação dos usuários na Central de Qualidade de Serviços da Secretaria de Governo Digital (SGD).

Os desafios continuam em 2024 e os direcionamentos estratégicos estão alinhados à visão e aos valores do Serpro e fortalecem o propósito de prover soluções inteligentes para transformação e inclusão digital.

O Serpro mantém a busca por melhorar sua sustentabilidade econômico-financeira, foco dos últimos anos, a potencialização da sua carteira de clientes e de seu portfólio de soluções e, ainda, a sustentação das plataformas de negócio que contribuem para apoio à transformação digital do Estado. O foco em pessoas também se mantém e evidencia a importância dada ao engajamento e desenvolvimento dos seus colaboradores.

O Serpro trabalhará ainda para se fortalecer como empresa pública estratégica para todas as esferas de governo e para se tornar referência nos temas nuvem de governo, infraestrutura de dados e inteligência artificial, assim impulsionará as práticas ESG em sua atuação.

Ao perseguir esses objetivos e desafios, o Serpro reafirma seu compromisso como uma empresa pública fundamental no cenário brasileiro, destacando-se como um parceiro essencial do governo na construção de um futuro digital mais inclusivo e sustentável.

Administradores do Serpro

Conselho de Administração

Presidente do Conselho de Administração

Fernando Ferreira
Representante do Ministério da Fazenda

Rogério Souza Mascarenhas
(Representante do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI)

Ivan Tiago Machado Oliveira
Representante do Ministério da Fazenda

Manoel Tavares de Menezes Netto
Representante do Ministério da Fazenda

Leonardo André Paixão
Conselheiro independente

Deivi Lopes Kuhn
Representante dos empregados

Diretoria Executiva

Diretor-Presidente

Alexandre Goncalves de Amorim

Diretor de Desenvolvimento

Ariadne de Santa Teresa Lopes Fonseca

Diretora de Administração e Finanças

Luis Cesar Bueno e Freitas

Diretor do Jurídico e de Gestão e Riscos

Alexandre Brandao Henriques Maimoni

Diretor de Relacionamento com Clientes

André de Cesero

Diretor de Pessoas

Marco Aurelio Sobrosa Friedl

Diretor de Operações

Leandro Moreira Garcia