

serpro.gov.br



AVALIAÇÃO DO CUMPRIMENTO DA ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL DO SERPRO

Estratégia de Longo Prazo
- Exercício 2024 -

Sumário

1. Apresentação	3
2. Estratégia de Longo Prazo	4
2.1. Componentes Estratégicos	5
2.2. Plano Estratégico	6
2.2.1 Objetivos Estratégicos e Resultados Chave (KRs) Estratégicos	7
2.3. Plano de Negócios	8
2.4. Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC).....	9
2.5. Plano de Inovação e Parcerias	11
3. Análise de Desempenho	12
3.1. Plano Estratégico	13
3.2. Plano de Negócio.....	19
3.3. Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação	23
3.4. Plano de Inovação e Parceria	27
4. Conclusão	30

1. Apresentação

O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda. Com uma trajetória de 60 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 e transparente. Atualmente, a empresa é reconhecida como uma estatal de excelência em tecnologia, não somente para o setor público, mas também para o público privado e alguns nichos internacionais.

Nos últimos anos a empresa expandiu seu negócio para além das fronteiras da esfera pública e alcançou o setor privado, além dos mercados públicos Estaduais e Municipais, por meio da oferta de produtos inteligentes e serviços especializados.

Este documento apresenta a análise do atendimento das metas do Serpro nesse contexto, no exercício de 2024, para cumprir com o disposto na Lei das Estatais (§2º do artigo 23 da lei nº13.303/2016).

2. Estratégia de Longo Prazo

A estratégia de longo prazo da empresa, planejada para cinco anos, é definida com base em diretrizes e prioridades de negócio e tecnologia, de curto, médio e longo prazos, e na análise do ambiente empresarial. Em 2024, o Serpro apresentou inovação na construção de sua estratégia: a incorporação de quatro planos, desenvolvidos simultaneamente e denominando-se de Estratégia Institucional.

Sua arquitetura contempla componentes estratégicos (propósito, visão e valores), os quais inspiram e direcionam a Estratégia Institucional. A partir desses elementos, são elaborados os quatro planos que a compõem. O Plano Estratégico se desdobra em três planos viabilizadores: Plano de Negócio, Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação e Plano de Inovação e Parceria.

A Estratégia da empresa, elaborada de forma colaborativa por diversos atores, é submetida pela Diretoria Executiva (Direx) à aprovação do Conselho de Administração (CA), conforme preconiza a Lei nº 13.303/2016. Seu principal papel é o de estabelecer prioridades e direcionar a empresa para garantir sua transformação e evolução por meio do alcance das metas e consequentemente os objetivos organizacionais.

A Diretoria Executiva (Direx) liderou a formulação da estratégia empresarial, quando definiu o Propósito, a Visão e os Valores, elementos esses que norteiam os Objetivos Estratégicos de longo prazo. Para garantir a completa realização desses objetivos, são estabelecidas metas tangíveis e anuais, assegurando o alinhamento e o foco nas ações de curto prazo.

O Serpro utiliza a metodologia OKR para operacionalizar sua Estratégia Institucional. *Objectives and Key Results* (OKR) é uma metodologia de gestão por desempenho que visa alinhar e direcionar os esforços da organização para alcançar objetivos claros e inspiradores. Baseia-se na definição de objetivos qualitativos, desafiadores e inspiracionais que a empresa almeja atingir. Para acompanhar o progresso rumo a esses objetivos, são estabelecidos *Key Results* (KRs), que são

indicadores quantitativos e mensuráveis do avanço da estratégia. Essa abordagem promove a transparência, o foco, a colaboração e a agilidade, criando um ambiente de trabalho orientado para resultados e aprendizado contínuo.

Já na etapa de monitoramento e controle, o Serpro 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;
- mensuração e análise dos indicadores para acompanhar o progresso dos desafios. Periodicamente o desempenho das metas são realizadas, de acordo com a viabilidade e necessidade do indicador;
- realização de monitoramento integrado dos KRs, garantindo uma visão transversal da estratégia. Nessa etapa, o desempenho dos resultados chave é acompanhado de forma integrada, identificando impactos entre eles para apoiar decisões ágeis e correções de rumo. Além disso, o desempenho dos planos e projetos é acompanhado de maneira coordenada, garantindo a apresentação clara e abrangente dos resultados.

A consolidação dos resultados parciais do desempenho da Estratégia Institucional é informada trimestralmente à diretoria executiva e ao CA, o que garante um monitoramento sistêmico, possibilitando retroalimentar a estratégia, ajustar seus KRs e, se necessário, propor a revisão dos direcionamentos.

2.1. Componentes Estratégicos

Em 2024, a Diretoria Executiva reavaliou os componentes estratégicos com base na análise de ambiente e ajustou-os ao novo contexto empresarial. Concluiu-se que o Propósito e a Missão estavam se sobrepondo, resultando na decisão de manter apenas

o primeiro. Além disso, os valores foram atualizados para reforçar o comportamento esperado da empresa.

A figura a seguir representa os componentes atualizados:



2.2. Plano Estratégico

O Plano Estratégico em 2024 foi composto por sete Objetivos e 19 *Key Results* (KRs), e desses, cabe destacar: o fortalecimento do Serpro como empresa estratégica para as esferas de governo; ser referência em nuvem de governo, infraestrutura de dados e inteligência artificial; o impulsionamento de práticas ESG na atuação interna; o provimento de plataformas de negócio que impulsionam a transformação do estado; o engajamento de pessoas com fins a impulsionar a estratégia empresarial; entre outras voltadas principalmente à sustentabilidade econômico-financeira da empresa.

2.2.1 Objetivos Estratégicos e Resultados Chave (KRs Estratégicos)

A seguir são apresentados os objetivos estratégicos, juntamente com os seus Resultados Chaves. Esses objetivos possuem características abrangentes, com um panorama de longo prazo, e são traduzidos em metas que promovem a obtenção de resultados empresariais a curto prazo. Para 2024, foram definidos 19 KRs estratégicos distribuídos entre os sete objetivos estratégicos.

OE1 – Fortalecer o Serpro como empresa estratégica para as esferas de governo

- KRE1.1 - Aumentar a participação do Serpro para 480 municípios
- KRE1.2 - Alcançar em 70% o índice de imagem e reputação

OE2 – Engajar e desenvolver pessoas para impulsionar a estratégia empresarial

- KRE2.1 - Obter a certificação Great Place to Work (GPTW)
- KRE2.2 - Implementar IA em 3 processos de trabalho para aprimorar a cadeia de valor
- KRE2.3 - Capacitar 80% dos empregados na estratégia de negócio

OE3 – Garantir a sustentabilidade econômico-financeira

- KRE3.1 - Atingir margem líquida de 14,02%
- KRE3.2 - Atingir a receita operacional líquida de R\$ 3,69 bi
- KRE3.3 - Atingir a receita operacional líquida não OGU de R\$ 891,9 mi

OE4 – Potencializar a carteira de clientes e portfólio de soluções

- KRE4.1 - Prover 3 novas ofertas de produtos relacionadas a políticas públicas prioritizadas
- KRE4.2 - Alcançar Net Promoter Score (NPS) de 55%
- KRE4.3 - Atingir a receita operacional líquida de canais de vendas digitais de R\$ 240 mi

OE5 – Ser referência em nuvem de governo, infraestrutura de dados e inteligência artificial

- KRE5.1 - Implantar 15 *workloads* na nuvem de governo
- KRE5.2 - Implantar 3 arquiteturas de referência de dados orientada a negócio
- KRE5.3 - Disponibilizar 4 soluções utilizando IA generativa para clientes de governo

OE6 – Prover plataformas de negócio que impulsionem a transformação digital do Estado

- KRE6.1 - Ofertar 3 serviços na plataforma GaaP (*Government as a Platform*)
- KRE6.2 - Atingir R\$ 204,86 mi de receita operacional líquida com soluções e produtos de identificação e biometria

OE7 – Impulsionar práticas ESG na atuação do Serpro

- KRE7.1 - Implantar 2 ações para redução das emissões de GEE
- KRE7.2 - Ter 35% dos cargos de liderança ocupados por mulheres
- KRE7.3 - Aplicar acessibilidade by design em 50% das novas soluções candidatas

2.3. Plano de Negócios

O Plano de Negócios do Serpro detalha a proposta de valor do Serpro para seus clientes, que constituem o foco principal da empresa e foi estruturado em torno de cinco Objetivos de Negócios (OENs) interligados, que abrangem as áreas-chave para o sucesso da organização.

ON1 – Fortalecer a atuação do Serpro junto a estados e municípios

- KRN1.1 - Lançar 4 novas ofertas na temática de cidades inteligentes
- KRN1.2 - Emitir 280 propostas comerciais de novos produtos do portfólio
- KRN1.3 - Firmar 2 modelos de negócios com Prods ou empresas públicas estaduais ou municipais

ON2 – Expandir a adoção da plataforma de nuvem

- KRN2.1 - Atingir R\$ 55,5 mi de receita com o Serpro Multicloud
- KRN2.2 - Ampliar em 6 ofertas de soluções no marketplace da nuvem de governo

ON3 – Fortalecer o Serpro como principal parceiro de governo para soluções estruturantes

- KRN3.1 - Lançar 8 novas soluções para clientes estratégicos
- KRN3.2 - Atingir 222.500 PFs entregues para sistemas sob medida de clientes estratégicos

ON4 – Desenvolver ecossistema de parceria de negócios para ampliar oferta de serviços para o mercado de governo

- KRN4.1 - Estabelecer 6 contratos de parcerias para alavancar negócios
- KRN4.2 - Estabelecer 10 contratos resultantes de parcerias com clientes potenciais

ON5 – Potencializar a atuação do Serpro no mercado não OGU

- KRN5.1 - Atingir R\$ 641,7 mi de receita operacional líquida no mercado privado
- KRN5.2 - Realizar a cobertura de marketing de 100% do portfólio de negócio digital

2.4. Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC)

O PDTIC é um instrumento estratégico que orienta a gestão da TI, é composto por 5 objetivos, garantindo a viabilização tecnológica da Estratégia e do negócio da empresa. Ele define como a tecnologia deve apoiar o alcance dos objetivos e metas da organização, consolidando desafios e diretrizes para assegurar que a TI esteja alinhada às necessidades do Serpro.

OTI1 - Modernizar e otimizar infraestruturas críticas e arquiteturas de soluções de TI, garantindo ambientes mais resilientes e sustentáveis

- KRTI1.1 - Migrar 10 soluções de plataforma alta para plataforma baixa e nuvem
- KRTI1.2 - Adotar 8 arquiteturas resilientes para soluções e infraestruturas críticas
- KRTI1.3 - Implantar 25% de monitoramento em APM (monitoramento de performance ampliado) nas soluções críticas

OTI2 - Expandir o uso de IA generativa e plataformas para impulsionar a produtividade e eficiência

- KRTI2.1 - Disponibilizar 4 soluções com uso de IA para impulsionar a produtividade e eficiência nos processos da cadeia de valor
- KRTI2.2 - Formar 100 pessoas nas plataformas de IA ofertadas
- KRTI2.3 - Aplicar a plataforma de otimização de desenvolvimento de IA em 2 projetos

OTI3 - Viabilizar as plataformas tecnológicas para a nuvem de governo

- KRTI3.1 - Implantar 3 stacks na nuvem de governo
- KRTI3.2 - Disponibilizar 6 plataformas tecnológicas no marketplace na nuvem de governo
- KRTI3.3 - Aumentar 6 funcionalidades/serviços na nuvem do governo

OTI4 - Melhorar a experiência dos clientes pela integração e automação da plataforma de negócio

- KRTI4.1 - Ter 100% do faturamento processado pelo ERP
- KRTI4.2 - Emitir 30% das propostas comerciais pelo CRM/CPQ
- KRTI4.3 - Atender 20% dos acionamentos dos clientes por meio de automação e canais digitais inteligentes
- KRTI4.4 - Implantar 3 canais de atendimento ao cliente com integração entre a central de atendimento e o CRM em uma solução omni channel

OTI5 - Prover infraestrutura de dados integrada e padronizada para ecossistema de negócio

- KRTI5.1 - Disponibilizar catálogo de dados para 3 domínios de negócio
- KRTI5.2 - Construir 3 casos de uso de soluções geoanalíticas com IA aplicada a imagens de satélites e drones

2.5. Plano de Inovação e Parcerias

O Plano de Inovação e Parcerias – PIP – do Serpro busca impulsionar a transformação digital do governo, por meio da colaboração com diversos atores do ecossistema de inovação. Ele se baseia em três pilares principais: o ecossistema de inovação; o Serpro ventures; e, as parcerias estratégicas. Isso colabora fortemente para a promoção da inovação e aceleração da transformação digital dos serviços públicos, além de gerar resultados concretos para o governo e a sociedade, como: melhoria na eficiência, redução de custos, promoção da transparência, estímulo ao desenvolvimento de novas soluções e fortalecimento da imagem do Serpro como um líder em inovação no setor público.

OI1 – Ampliar a participação do Serpro no ecossistema de PDI

- KRI1.1 - Habilitar 4 ecossistemas de inovação
- KRI1.2 - Captar 4 projetos de PDI
- KRI1.3 - Instituir um núcleo de pesquisa, desenvolvimento e inovação

OI2 – Expandir a cultura de inovação para toda a empresa

- KRI2.1 - Realizar 7 oficinas internas de inovação
- KRI2.2 - Investir R\$45 mi em inovação
- KRI2.3 - Alcançar R\$2 mi de retorno da Lei do Bem

OI3 – Promover parcerias para inclusão sociodigital

- KRI3.1 - Firmar 10 parcerias com instituições com foco em inclusão sociodigital
- KRI3.2 - Viabilizar 8 eventos com foco em inclusão sociodigital

OI4 – Inovar para otimizar processos e habilitar negócios

- KRI2.1 - Realizar 3 experimentos em IA generativa
- KRI2.2 - Hiperautomatizar 3 processos

3. Análise de Desempenho

Ao longo de 2024, o Serpro usou diversos instrumentos de gestão e governança para apoiar as decisões, a avaliação de riscos e as mudanças pontuais, quando necessário. Dentre esses instrumentos, foi utilizado o mecanismo interativo e periódico de acompanhamento do desempenho da estratégia durante o ano junto à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração. Esse mecanismo passou por 4 etapas: planejar, executar, acompanhar e tomar decisões.

Dos 55 KRs, **71% foram alcançados** (39 KRs). Deste universo de desafios alcançados: 13 são do PE, representando 68% de alcance do plano; 9 são do PN, com 82% de alcance; 9 do PTIC, com 60%; e 8 no PIP, com 80% de alcance.

3.1. Plano Estratégico

KRs - Resultados Chaves	Meta	Realizado	
OE1 - Fortalecer o Serpro como empresa estratégica para as esferas de governo			
KRE1.1 - Aumentar a participação do Serpro para 480 municípios *	480	461	●
KRE1.2 - Alcançar em 70% o índice de imagem e reputação	70%	49%	●
OE2 - Engajar e desenvolver pessoas para impulsionar a estratégia empresarial			
KRE2.1 - Obter a certificação Great Place to Work (GPTW) *	70%	74%	●
KRE2.2 - Implementar IA em 3 processos de trabalho para aprimorar a cadeia de valor	3	3	●
KRE2.3 - Capacitar 80% dos empregados na estratégia de negócio	80%	95,97%	●
OE3 - Garantir a sustentabilidade econômico-financeira			
KRE3.1 - Atingir margem líquida de 12,4% *	14,02%	17,45%	●
KRE3.2 - Atingir a receita operacional líquida de R\$ 3,69 bi *	3,69 bi	3,93 bi	●
KRE3.3 - Atingir a receita operacional líquida não OGU de R\$ 891,9 mi *	891,90 mi	981,10 mi	●
OE4 - Potencializar a carteira de clientes e portfólio de soluções			
KRE4.1 - Prover 3 novas ofertas de produtos relacionadas a políticas públicas prioritizadas	3	4	●
KRE4.2 - Alcançar Net Promoter Score (NPS) de 55% *	55,00%	59,00%	●
KRE4.3 - Atingir a receita operacional líquida de canais de vendas digitais de R\$ 240 mi	240,00 mi	289,34 mi	●
OE5 - Ser referência em nuvem de governo, infraestrutura de dados e inteligência artificial			
KRE5.1 - Implantar 15 workloads na nuvem de governo *	15	2	●
KRE5.2 - Implantar 3 arquiteturas de referência de dados orientada a negócio *	3	3	●
KRE5.3 - Disponibilizar 4 soluções utilizando IA generativa para clientes de governo *	4	5	●
OE6 - Prover plataformas de negócio que impulsionem a transformação digital do Estado			
KRE6.1 - Ofertar 3 serviços na plataforma GaaP (<i>Government as a Platform</i>)	3	0	●
KRE6.2 - Atingir R\$ 191 mi de receita operacional líquida com soluções e produtos de identificação e biometria	204,86 mi	240,73 mi	●
OE7 - Impulsionar práticas ESG na atuação do Serpro			
KRE7.1 - Implantar 2 ações para redução das emissões de GEE *	2	0	●
KRE7.2 - Ter 35% dos cargos de liderança ocupados por mulheres	35%	34%	●
KRE7.3 - Aplicar acessibilidade by design em 50% das novas soluções candidatas *	100%	100%	●

Legenda: * Permanece 2025 ● ≥ 100% ● ≥ 90% e < 100% ● < 90%

OE1 - Fortalecer o Serpro como empresa estratégica para as esferas de governo

O objetivo Estratégico 1 foi criado em 2024 para reforçar a importância do Serpro para os diferentes entes da federação, aprofundando principalmente os laços com estados e municípios em todos os rincões do Brasil. O OE1 contém 2 metas, mas nenhuma foi alcançada por completo.

No resultado-chave (*key result* ou KR) KRE1.1 - Aumentar a participação do Serpro para 480 municípios, por se tratar de ano eleitoral, não foi possível compensar as negociações com a transição da gestão municipal e as perdas verificadas pela taxa de evasão. Mas o Serpro fechou o ano estando presente em todos os 17 municípios que possuem acima de 1 milhão de habitantes e alcançou mais da metade dos municípios entre 100 mil e 1 milhão de habitantes.

No KRE1.2 - Alcançar em 70% o índice de imagem e reputação, o alto número de menções negativas e neutras relacionadas à “Abin Paralela” e, ainda, à recomendação do TCU por maior transparência nos contratos envolvidos na implementação da Carteira de Identidade Nacional (CIN) impactaram negativamente a meta. Mas há expectativa que a contratação da agência de publicidade, concluída em dezembro de 2024, contribua para ampliação no alcance e visibilidade da marca Serpro em 2025.

OE2 – Engajar e desenvolver pessoas para impulsionar a estratégia empresarial

O OE2 foi originalmente criado em 2023, mas sofreu ajustes de texto para melhor representar onde o Serpro pretende chegar. Em 2024 todos os 3 KRs foram alcançados.

O KRE2.1 - Obter a certificação Great Place to Work (GPTW) buscou demonstrar o interesse da empresa em melhorar o ambiente para os empregados através da

conquista da certificação GPTW e, com o resultado de 74% na pesquisa de satisfação, o selo foi alcançado.

Além disso, a empresa buscou estar na vanguarda do uso de tecnologia para melhorar processos e aprimorar sua cadeia de valor através da implementação de IA em 3 processos de trabalho (KRE2.2). Os processos foram aprimorados ao longo do ano e é esperado que isso resulte em benefícios nos próximos anos.

Por último, foram capacitados mais de 95% dos empregados na estratégia de negócio (KRE2.3), alinhando as atividades operacionais com os resultados corporativos pretendidos pela empresa.

OE3 – Garantir a sustentabilidade econômico-financeira

Com um olhar para a sustentabilidade econômico-financeira, o Objetivo Estratégico 3 teve resultados expressivos.

A margem líquida (KR3.1) fechou o ano em 17,45%, fruto do lucro apurado no período de R\$ 685,2 milhões frente à receita operacional líquida (ROL) de R\$ 3.925,7 milhões (KRE3.2). Esse resultado de ROL representa um crescimento de 22,1% (R\$ 710,7 milhões) em relação a 2023, decorrente da expansão da carteira com a entrada de novos clientes e novos produtos e serviços, com aumento de todos os mercados atendidos pelo Serpro.

Particularmente no mercado desvinculado ao Orçamento Geral da União (público e privado), o resultado foi de R\$ 981,10 milhões de receita operacional líquida não OGU (KRE3.3), ficando 46% superior do valor do ano de 2023. Destaque para o crescimento de mais de 98% na receita do mercado público não OGU, demonstrando o sucesso da estratégia de regionalização, que aproximou o Serpro dos governos

estaduais e municipais. O mercado privado cresceu 20,5% em relação a 2023 e encerrou o ano representando 69% de toda a ROL não OGU.

OE4 – Potencializar a carteira de clientes e portfólio de soluções

Em 2024, o OE4 direcionou a Empresa por meio de 3 metas relacionadas a novas ofertas de produtos correlatos a políticas públicas, ao aumento do Net Promoter Score (NPS) e ao aumento da receita operacional líquida para o canal de vendas digitais e todas as metas foram alcançadas.

O KRE4.1 - Prover 3 novas ofertas de produtos relacionadas a políticas públicas priorizadas foi superado através da entrega de 4 novas ofertas: Serpro Cidadão Digital, Plataforma Agro + Brasil, SerproVirtual e SerproVisão.

No KRE4.2 - NPS (Net Promoter Score do Serpro) a empresa alcançou 59 pontos, mostrando que os esforços em melhorar a experiência do cliente, especialmente nas áreas de atendimento ao cliente, processos e qualidade do produto, têm surtido efeito.

Já pelo lado da receita, a empresa alcançou receita proveniente de canais de vendas digitais (KRE4.3) de R\$ 289 milhões, o que representa crescimento de 8% em relação a 2023.

OE5 – Ser referência em nuvem de governo, infraestrutura de dados e inteligência artificial

Na busca por ser referência em nuvem de governo, infraestrutura de dados e inteligência artificial, o Serpro atingiu duas das três metas do Objetivo Estratégico 5.

Em primeiro lugar, foram implantadas 3 arquiteturas de referência de dados orientadas a negócio (KRE5.2), que permitirão ao Serpro viabilizar e expandir negócios a partir do ecossistema de dados, seja via produtos de API, seja via soluções e produtos de análise e processamento de grandes volumes de dados em nuvem de governo.

No segmento de inteligência artificial, a meta foi superada com 5 soluções disponibilizadas utilizando IA generativa para clientes de governo (KRE5.3), o que trouxe avanços relevantes nos modelos de negócio voltados à IA e contribuiu para a ampliação do portfólio de tecnologias avançadas, arquiteturas e soluções inovadoras oferecidas pelo Serpro.

Por outro lado, no tema nuvem, restrições técnicas e questões contratuais determinaram uma mudança na estratégia de nuvem, o que impactou negativamente a implantação de workloads na nuvem de governo (KRE5.1). Foram implantados 2 dos 15 planejados.

OE6 – Prover plataformas de negócio que impulsionem a transformação digital do Estado

No Objetivo Estratégico 6 - Prover plataformas de negócio que impulsionem a transformação digital do Estado, o desafio de ofertar 3 serviços na plataforma Gaap (*Government as a Platform*) (KRE6.1) não foi alcançado, impactado pela ausência de autorização do cliente para realização dos pilotos. Mesmo assim, foram percebidos progressos na consolidação do modelo de GaaP e na construção de uma plataforma mais robusta e integrada.

Já o KRE6.2, que acompanhou a receita operacional líquida com soluções e produtos de identificação e biometria, teve resultado acima do esperado com R\$ 240,74 mi de ROL dos produtos padronizados e das soluções sob medida.

OE7 – Impulsionar práticas ESG na atuação do Serpro

Com o Objetivo Estratégico 7, sempre atento e buscando impulsionar as práticas ESG na sua atuação, o Serpro envidou esforços, mas não conseguiu atingir a meta de

ter 35% dos cargos de liderança ocupados por mulheres (KRE7.2). O ano encerrou com 23 mulheres a mais que no início, com 34% de líderes mulheres.

Houve também avanços nas ações para redução das emissões de GEE (Gases Efeito Estufa) (KRE7.1), mas a contratação de energia de origem renovável e a substituição dos ares-condicionados não foram concluídas. No quesito acessibilidade, a meta do KRE7.3 foi superada: o Serpro aplicou acessibilidade *by design* (score de acessibilidade maior que 95) em 100% das novas soluções com front-end web.

3.2. Plano de Negócio

KRs - Resultados Chaves	Meta	Realizado	
ON1 - Fortalecer a atuação do Serpro junto aos estados e municípios			
KRN1.1 - Lançar 4 novas ofertas na temática de cidades inteligentes	4	4	●
KRN1.2 - Emitir 280 propostas comerciais de novos produtos do portfólio (lançados nos últimos 36 meses)*	280	320	●
KRN1.3 - Firmar 2 modelos de negócios com Prods ou Empresas Públicas estaduais ou municipais	2	0	●
ON2 - Expandir a adoção da plataforma de Nuvem			
KRN2.1 - Atingir R\$ 55,5 mi de receita com o Serpro Multicloud*	55,51mi	94,28mi	●
KRN2.2 - Ampliar em 6 ofertas de soluções no marketplace da nuvem de governo	6	0	●
ON3 - Fortalecer o Serpro como principal parceiro de governo para soluções estruturantes			
KRN3.1 - Lançar 8 novas soluções para clientes estratégicos*	8	17	●
KRN3.2 - Atingir 222.500 PFs entregues para sistemas sob medida de clientes estratégicos*	222.500	232.958	●
ON4 - Desenvolver ecossistema de parceria de negócios para ampliar oferta de serviços para o mercado de governo			
KRN4.1 - Estabelecer 6 contratos de parcerias para alavancar negócios	6	6	●
KRN4.2 - Estabelecer 10 contratos resultantes de parcerias com clientes potenciais	10	49	●
ON5 - Potencializar a atuação do Serpro no mercado não OGU			
KRN5.1 - Atingir R\$ 641,7 mi de receita operacional líquida no mercado privado*	642,00mi	677,53mi	●
KRN5.2 - Realizar a cobertura de marketing de 100% do portfólio de negócio digital	100%	100%	●

Legenda: * Permanece 2025 ● ≥ 100% ● ≥ 90% e < 100% ● < 90%

ON1 – Fortalecer a atuação do Serpro junto a estados e municípios

No Objetivo de Negócios 1, dois KR tiveram os desafios alcançados. Foram lançadas 4 ofertas na temática de cidades inteligentes no KRN1.1: AvisaBR, solução de notificação multicanal que permite uma comunicação centralizada e assertiva para estados e municípios; Nova Oferta Plataforma SerproBots, uma plataforma completa para construção, gestão e evolução de chatbots; Serpro Visão, ferramenta para gestão estratégica para Órgão de Governo; e Serpro Virtual, que oferece computação em

nuvem para fornecer desktops virtuais para usuários finais, acessados pela Internet. O KRN1.2 - Emitir 280 propostas comerciais de novos produtos do portfólio, fechou o ano com 320 propostas emitidas.

Já o KRN1.3 - Firmar 2 modelos de negócios com Prods ou Empresas Públicas estaduais ou municipais não foi atingido, mas os avanços alcançados colocam o Serpro em uma posição estratégica para finalizar os modelos de negócios nos primeiros trimestres de 2025.

ON2 - Expandir a adoção da plataforma de Nuvem

No Objetivo de Negócios 2, o desempenho do KRN2.1 - Atingir R\$ 55,5 mi de receita com o Serpro Multicloud no último trimestre consolidou a aceleração iniciada no terceiro trimestre e o resultado foi de R\$94.277.866,00 no final do ano, quase 70% do projetado. Já no KRN2.2 - Ampliar em 6 ofertas de soluções no marketplace da nuvem de governo, as possíveis soluções para disponibilização via marketplace foram definidas, mas o prazo para disponibilização da ferramenta foi estendido para 2025 em virtude do resultado das recentes negociações com o fornecedor, frustrando o alcance da meta.

ON3 - Fortalecer o Serpro como principal parceiro de governo para soluções estruturantes

No Objetivo de Negócios 3, os KRs foram todos alcançados. Foram lançadas 17 novas soluções para órgãos da Administração Pública Direta Federal e Autarquias Federais no KRN3.1 - Lançar 8 novas soluções para clientes estratégicos, com destaque para FGTS Digital e o Portal de Serviços do Contribuinte. O KRN3.2 - Atingir 222.500 PFs entregues para sistemas sob medida de clientes estratégicos entregou 232.957,96 PFs,

graças ao alinhamento entre todas as partes envolvidas, ao foco direcionado, ao acompanhamento constante e à priorização estratégica pela alta gestão.

ON4 - Desenvolver ecossistema de parceria de negócios para ampliar oferta de serviços para o mercado de governo

No Objetivo de Negócio 4, o Serpro fechou os 6 contratos de parcerias para alavancar negócios previstos no KRN4.1. Essas parcerias atuaram nas seguintes soluções: Serpro Visão, plataforma SaaS voltada ao mercado governamental; Serpro Virtual, solução de computadores virtuais de alta performance, que oferece segurança e acessibilidade para usuários remotos; Serpro Afinco, ferramenta para gestão e automação de processos de contratação; Dialoga, uma plataforma multicanal de atendimento ao cidadão, que integra diversos meios de comunicação e oferece suporte automatizado via chatbots; Serpro Gestão Social, solução em nuvem para municípios, destinada à gestão eficiente de unidades de assistência social; e, o Atendimento Digital Humanizado Serpro, uma solução inovadora de atendimento ao cidadão, que combina o mundo digital e o atendimento físico presencial e se integra de maneira eficiente a diferentes sistemas de órgãos governamentais.

Além disso, superou em 390% o valor projetado no KRN4.2 - Estabelecer 10 contratos resultantes de parcerias com clientes potenciais, com 49 contratos assinados, sendo a maioria deles do produto Serpro Multicloud.

ON5 - Potencializar a atuação do Serpro no mercado não OGU

O Objetivo de Negócio 5 progrediu com seus desafios no ano de 2024. O Serpro atingiu R\$ 677,53 milhões de reais de receita operacional líquida do mercado privado (KRN5.1), demonstrando avanço na sua estratégia de diversificação de mercado. Esse resultado é 5,58% superior à meta do ano e 20,95% superior ao resultado do ano de

2023. Já o KRN5.2 - Realizar a cobertura de marketing de 100% do portfólio de negócio digital atuou para o aumento de visibilidade para a marca Serpro e para os produtos e serviços da empresa e para a melhoria comunicação com o cliente e potencial cliente, entre outros benefícios.

3.3. Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

KRs - Resultados Chaves	Meta	Realizado	
OTI1 - Modernizar e otimizar infraestruturas críticas e arquiteturas de soluções de TI, garantindo ambientes mais resilientes e sustentáveis			
KRTI1.1 - Migrar 10 soluções de plataforma alta para plataforma baixa e nuvem*	10	13	●
KRTI1.2 - Adotar 8 arquiteturas resilientes para soluções e infraestruturas críticas	8	9	●
KRTI1.3 - Implantar 25% de monitoramento em APM (monitoramento de performance ampliado) nas soluções críticas	25%	0%	●
OTI2 - Expandir o uso de IA generativa e plataformas para impulsionar a produtividade e eficiência			
KRTI2.1 - Disponibilizar 4 soluções com uso de IA para impulsionar a produtividade e eficiência nos processos da cadeia de valor*	4	1	●
KRTI2.2 - Formar 100 pessoas nas plataformas de IA ofertadas	100	203	●
KRTI2.3 - Aplicar a plataforma de otimização de desenvolvimento de IA em 2 projetos	2	53	●
OTI3 - Viabilizar as plataformas tecnológicas para a nuvem de governo			
KRTI3.1 - Implantar 3 stacks na nuvem de governo	3	2	●
KRTI3.2 - Disponibilizar 6 plataformas tecnológicas no marketplace na nuvem de governo	6	2	●
KRTI3.3 - Aumentar 6 funcionalidades/serviços na nuvem do governo	6	6	●
OTI4 - Melhorar a experiência dos clientes pela integração e automação da plataforma de negócio			
KRTI4.1 - Ter 100% do faturamento processado pelo ERP	100%	28%	●
KRTI4.2 - Emitir 30% das propostas comerciais pelo CRM/CPQ	30%	0%	●
KRTI4.3 - Atender 20% dos acionamentos dos clientes por meio de automação e canais digitais inteligentes	20%	48,20%	●
KRTI4.4 - Implantar 3 canais de atendimento ao cliente com integração entre a central de atendimento e o CRM em uma solução omni channel	3	3	●
OTI5 - Prover infraestrutura de dados integrada e padronizada para ecossistema de negócio			
KRTI5.1 - Disponibilizar catálogo de dados para 3 domínios de negócio	3	5	●
KRTI5.2 - Construir 3 casos de uso de soluções geoanalíticas com IA aplicada a imagens de satélites e drones	3	3	●

Legenda: * Permanece 2025 ● ≥ 100% ● ≥ 90% e < 100% ● < 90%

OTI1 - Modernizar e otimizar infraestruturas críticas e arquiteturas de soluções de TI, garantindo ambientes mais resilientes e sustentáveis

Neste objetivo, dois dos três KR's foram superados. No KRTI1.1, a meta foi superada com a migração de 13 soluções de plataforma alta para plataforma baixa e nuvem. O KRTI1.2 também teve sua meta superada com a adoção de 9 arquiteturas resilientes para soluções e infraestruturas críticas. Com as arquiteturas adotadas, foi desenvolvido um guia de resiliência, essencial para estruturar a análise crítica da resiliência de soluções digitais e infraestruturas críticas. O tema resiliência continuará em 2025, com a internalização e evolução da maturidade dos times de engenharia do Serpro.

O Serpro também buscou implantar 25% de monitoramento em APM (monitoramento de performance ampliado) nas suas soluções críticas (KRTI1.3), mas a aquisição da ferramenta necessária se mostrou complexa e não foi concluída. A revisão da aquisição está em curso e será realizada nova cotação junto ao mercado em 2025.

OTI2 - Expandir o uso de IA generativa e plataformas para impulsionar a produtividade e eficiência

Com o OI2, a empresa atuou para alavancar o uso de IA generativa e plataformas em prol do aumento da sua eficiência. Apesar do desafio de disponibilizar 4 soluções com uso de IA para impulsionar a produtividade e eficiência nos processos da cadeia de valor (KRTI2.1) não ter sido alcançado por completo, foi disponibilizada uma solução (licenças da solução de IA Code) e as demais deverão entregues já no primeiro semestre de 2025.

Já no KRTI2.2, a meta foi superada com 202 empregados formados em 3 plataformas: Github Copilot (52); Gemini (95); Amazon Q Developer (56). Da mesma

forma, o KRTI2.3 alcançou sucesso muito acima do esperado com aplicação de IA em 53 projetos de desenvolvimento. A pesquisa realizada com empregados que participaram dos projetos apontou que 70% obtiveram redução no tempo gasto com tarefas repetitiva e 30% economizaram mais de uma hora por dia.

OTI3 - Viabilizar as plataformas tecnológicas para a nuvem de governo

Os KRs definidos para esse objetivo tiveram dificuldades para conclusão em virtude da mudança na estratégia de nuvem ocorrida no 2º semestre. No KRTI3.1 foram implantadas 2 (Oracle ExaCC e AWS Outposts) das 3 *stacks* previstas e a implementação das *stacks* Google GDCH e Huawei HCS estão programadas para 2025.

O KRTI3.2 também foi impactado com a mudança e não foi viável dar continuidade à disponibilização de novas plataformas tecnológicas no marketplace, tendo sido entregues apenas 2 ao longo do ano, mas o workflow de negócio que foi documentado, bem como parte do modelo de uso serão reutilizados na nova plataforma.

Já o KRTI3.3 entregou 6 funcionalidades/serviços na nuvem do governo e foi atingido em sua totalidade.

OTI4 - Melhorar a experiência dos clientes pela integração e automação da plataforma de negócio

O objetivo alcançou relativo sucesso, pois metade dos KRs foram atingidos. O KRTI4.3 foi superado com 48,2% dos chamados de dúvidas sendo atendidos por meio de automação e canais digitais inteligentes. Como previsto, o Serpro implantou 3 canais de atendimento ao cliente com integração entre a central de atendimento e o CRM em uma solução *omni channel* (KRTI4.4): Jivo Chat, Reclame Aqui e Central de Ajuda.

Por outro lado, a expectativa de ter 100% do faturamento processado pelo ERP (KRTI4.1) foi frustrada com a migração de 19 dos 68 produtos. Mas, em termos financeiros, o Serpro já fatura 85% da receita operacional no ERP. Os produtos restantes deverão ser migrados até meados do ano de 2025. Como ponto positivo é possível apontar que. Este fato está permitindo que as equipes envolvidas nos processos de prestação de contas e faturamento possam trabalhar na melhoria da qualidade do serviço, entregas mais assertivas e tempestivas. O principal entrave da migração total dos produtos foi a diversidade de modelos de comercialização e faturamento.

No KRTI4.2, não foi finalizada a integração entre os sistemas e a emissão de propostas comerciais pelo CRM/CPQ foi possível. A implementação das integrações necessárias deve ser concluída em 2025.

OTI5 - Prover infraestrutura de dados integrada e padronizada para ecossistema de negócio

Nesse objetivo, os 2 KRs foram alcançados. O desempenho do KRTI5.1 ficou acima do esperado com a disponibilização de catálogo para 5 domínio (Cobrança, Regularidade Fiscal e Parcelamento, Comércio Exterior, Escrituração Digital, Obrigações Trabalhistas e Trânsito). No KRTI5.2, foram construídos os seguintes casos de uso de soluções geoanalíticas com IA aplicada a imagens de satélites e drones: experimentar algoritmos para detecção de culturas agrícolas com a utilização de IA, experimentar solução geoanalítica com IA aplicada a imagens de satélites e experimentar solução geoanalítica com IA aplicada a imagens de drones.

3.4. Plano de Inovação e Parceria

KRs - Resultados Chaves	Meta	Realizado	
O11 - Ampliar a participação do SERPRO no ecossistema de PDI			
KRI1.1 - Habilitar 4 ecossistemas de inovação (1 por região comercial)	4	4	●
KRI1.2 - Captar 4 projetos de PDI	4	0	●
KRI1.3 - Instituir um núcleo de pesquisa, desenvolvimento e inovação	100%	75%	●
O12 - Expandir a cultura de inovação para toda a empresa			
KRI2.1 - Realizar 7 oficinas internas de inovação	7	7	●
KRI2.2 - Investir R\$ 45 mi em inovação	45,00mi	120,87	●
KRI2.3 - Alcançar R\$ 2 mi de retorno da Lei do Bem	2,00mi	3,99mi	●
O13 - Promover parcerias para inclusão sociodigital			
KRI3.1 - Firmar 10 parcerias com instituições com foco em inclusão sóciodigital	10	10	●
KRI3.2 - Viabilizar 8 eventos com foco em inclusão sociodigital	8	10	●
O14 - Inovar para otimizar processos e habilitar negócios			
KRI4.1 - Realizar 3 experimentos em IA generativa	3	4	●
KRI4.2 - Hiperautomatizar 3 processos	3	3	●

Legenda: * Permanece 2025 ● ≥ 100% ● ≥ 90% e < 100% ● < 90%

O11 - Ampliar a participação do SERPRO no ecossistema de PDI

Com exceção 2 KRs do O11, todas as metas do PIP foram alcançadas em 2024. A ampliação do Serpro no ecossistema de PDI avançou em 2024, mas enfrentou alguns desafios que não conseguiu superar: a captar de 4 projetos de PDI (KRI1.2) e a instituição de um núcleo de pesquisa, desenvolvimento e inovação (KRI1.3).

O KRI1.1 foi alcançado, com habilitação de 4 ecossistemas de inovação: Biotic-DF, Cubo Coworking Itaú-SP, Instituto Caldeira-RS e Porto Digital-PE.

No caso do KRI1.2, várias ações foram realizadas, como definição de linhas temáticas e especificação de modelo para captação de recursos juntos às agências de fomento, mas a concretização da captação de projetos não avançou em 2024.

Em relação ao KRI1.3, houve atraso na consultoria para implantação do Núcleo de Inovação Tecnológica e sua data limite foi postergada para o 1º trimestre de 2025.

OI2 - Expandir a cultura de inovação para toda a empresa

O OI2 buscou incentivar a difusão da cultura de inovação no Serpro e todas as metas foram alcançadas, refletindo o sucesso do posicionamento da empresa em ser reconhecido como uma empresa inovadora e que busca estar na vanguarda dos avanços tecnológicos no que se refere a governo digital.

Destaca-se principalmente o investimento em inovação, que atingiu R\$ 120,87 milhões (KRI2.2), o que proporcionou quase R\$ 4 milhões de retorno através da lei do bem (KRI2.3).

OI3 - Promover parcerias para inclusão sociodigital

Alinhado ao propósito do Serpro de "prover soluções inteligentes para transformação e inclusão digital", o OI3 demonstra o poder das parcerias para otimizar nossas ações e recursos. Os resultados-chave (KRs) foram plenamente atingidos, impulsionados pela formalização de 10 parcerias com instituições focadas em inclusão sociodigital e pela realização de 8 eventos com o mesmo objetivo. Essas iniciativas visam, prioritariamente, promover a inclusão de minorias e públicos com acesso limitado ao universo digital.

OI4 - Inovar para otimizar processos e habilitar negócios

O OI4 teve como foco aprimorar processos internos e estimular a criação e concretização de novos negócios por meio da inovação. As metas estabelecidas, a realização de 3 experimentos em IA generativa e a hiperautomação de 3 processos, foram plenamente alcançadas.

Os experimentos em IA generativa demonstraram grande potencial, gerando alta demanda por parte de diversos clientes em 2024. O Serpro, antecipando-se a essa tendência, desenvolveu soluções para atender às necessidades de clientes como CARF, PGFN e MGI. Essa iniciativa estratégica resultou na aproximação de novos clientes, interessados em PoCs (*Proof of Concept*, ou, em português, Prova de Conceito) e demonstrações, consolidando o Serpro como referência em IA generativa e impulsionando a geração de novos negócios.

4. Conclusão

O ano de 2024 representou um marco significativo para o Serpro com a organização celebrando um conjunto de resultados que evidenciam sua trajetória de sucesso e consolidação como líder no setor de tecnologia. Os números alcançados refletem o compromisso da organização com a inovação, a eficiência e a excelência na prestação de serviços, impulsionando o crescimento da empresa e fortalecendo sua posição estratégica como empresa pública de TI.

Um dos destaques do ano foi o expressivo aumento de 22% na receita operacional líquida (ROL) total em relação a 2023, atingindo a marca de R\$ 3,93 bilhões. Esse resultado demonstra a solidez financeira da empresa e sua capacidade de gerar valor para seus clientes. Paralelamente, a ROL desvinculada do Orçamento Geral da União (OGU) apresentou um crescimento ainda mais expressivo, saltando 46% e alcançando R\$ 981 milhões. Esse desempenho evidencia a diversificação das fontes de receita do Serpro e sua crescente atuação em novos mercados e segmentos.

Ainda no âmbito financeiro, e destacando os avanços em novas tecnologias, o Serpro MultiCloud gerou uma Receita Operacional Líquida de R\$ 94,28 milhões, evidenciando a capacidade da empresa de protagonizar a oferta de serviços de nuvem para o governo.

O ano de 2024 também foi marcado por avanços significativos no campo da Inteligência Artificial (IA). O Serpro investiu fortemente no desenvolvimento de soluções baseadas em IA generativa, com a criação de 5 soluções para clientes do governo. Além disso, a empresa implementou 53 projetos com uso de plataformas de otimização de desenvolvimento de IA e capacitou 203 empregados nessas plataformas, impulsionando a inovação em seus processos e produtos.

A capacidade de inovar e trazer bons resultados financeiros é fruto, em grande parte, do aumento da eficiência de desenvolvimento. Nesse aspecto, o Serpro registrou um aumento de 4,7% em relação a 2023, entregando 232.958 pontos de função (PF) para sistemas sob medida de clientes estratégicos.

Os esforços empreendidos ao longo do ano também permitiram a expansão da atuação da empresa para 461 municípios em todo o Brasil, demonstrando seu compromisso com a presença nacional. A empresa está presente em todas as cidades com mais de 1 milhão de habitantes e em 55% dos municípios com população entre 100 mil e 1 milhão de habitantes. O desafio para 2025 é aumentar a cobertura nos municípios menores, com até 100 mil habitantes, onde o Serpro alcança atualmente 4% das cidades.

O bom ambiente de trabalho também é fundamental para o alcance dos resultados positivos e isso foi refletido no reconhecimento do Serpro como um excelente lugar para trabalhar, com a obtenção do selo Great Place to Work (GPTW). O selo foi obtido com o alcance de 74% de satisfação na pesquisa realizada em 2024. Esse resultado reflete a cultura organizacional da empresa, que valoriza seus colaboradores e investe em seu desenvolvimento profissional.

Dessa forma, o sucesso alcançado com os resultados citados se reflete no maior lucro líquido da história da empresa, atingindo a marca de R\$ 685 milhões. Isso é fruto de uma gestão eficiente e estratégica, que prioriza a otimização de custos, a inovação e a busca por novas oportunidades de negócios.

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)

Daniel de Saboia Xavier
(Representante do Ministério da Fazenda)

Leonardo André Paixão
(Conselheiro independente)

Renan Pinheiro do Egypto Guerra
(Representante dos empregados)

Diretoria Executiva

Diretor-Presidente

Alexandre Goncalves de Amorim

Diretora de Negócios Econômico Fazendários

Ariadne de Santa Teresa Lopes Fonseca

Diretor de Administração e Finanças

Osmar Quirino da Silva

Diretor do Jurídico e de Gestão e Riscos

Alexandre Brandao Henriques Maimoni

Diretor de Negócios, Governos e Mercados

André Picoli Agatte

Diretor de Pessoas

Ermes Ferreira Costa Neto

Diretor de Operações

Wilton Itaiguara Goncalves Mota