


serpro.gov.br



AVALIAÇÃO DO CUMPRIMENTO DA ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL DO SERPRO

Estratégia de Longo Prazo
- Exercício 2025 -

Sumário

1. Apresentação.....	3
2. Estratégia de Longo Prazo.....	5
2.1. Componentes Estratégicos	7
2.2. Plano Estratégico	8
2.3. Plano de Negócios	10
2.4. Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC).....	11
3. Análise de Desempenho	12
3.1. Plano Estratégico	13
3.2. Plano de Negócios	19
3.3. Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação	24
4. Conclusão	29

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, expandindo seu negócio para além das fronteiras da esfera pública e alcançando o setor privado, além dos mercados públicos Estaduais e Municipais, por meio da oferta de produtos inteligentes e serviços especializados.

Em 2025, durante as celebrações de seus 60 anos, o Serpro passou a ser identificado como Empresa Nacional de Inteligência em Governo Digital e Tecnologia da Informação. Uma nova marca, que simboliza a entrada da empresa num novo ciclo, mais desafiador e dinâmico. Essa renovação institucional não se limitou à imagem: ela inspirou e orientou a formulação da Estratégia Serpro 2025–2029. O novo posicionamento reflete a evolução da empresa de uma organização focada no processamento de dados para uma protagonista na entrega de soluções inteligentes que geram valor à sociedade e impulsionam a transformação digital do Estado brasileiro.

Este documento apresenta a análise do atendimento das metas do Serpro nesse contexto, no exercício de 2025, 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. Sua arquitetura contempla componentes estratégicos (propósito, visão e valores), os quais inspiram e direcionam a Estratégia Institucional.

A Estratégia da empresa é elaborada de forma colaborativa por diversos atores e 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 dos 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. A partir desses elementos são elaborados os três planos que a compõem atualmente e, para garantir a completa realização desses objetivos, são estabelecidas metas tangíveis e anuais, assegurando o alinhamento e o foco nas ações de curto prazo.

A arquitetura da Estratégia do Serpro é composta por três planos: o Plano Estratégico (PE) que se desdobra em dois planos viabilizadores: o Plano de Negócios (PN) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC).

O direcionamento para esses 3 planos visa aperfeiçoar a estratégia em busca de reafirmar o papel estratégico do Serpro como protagonista na transformação digital do Estado brasileiro, focando em entregar valor para clientes e sociedade.

Para operacionalizar sua Estratégia Institucional, o Serpro utiliza *Objectives and Key Results* (OKRs), metodologia de gestão por desempenho que visa alinhar e direcionar os esforços da organização para alcançar objetivos claros e inspiradores. Para acompanhar o progresso rumo a esses objetivos, esses são traduzidos em *Key*

Results (KRs), que são os 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, mantendo em vista o alinhamento da Estratégia Institucional à entrega de valor público.

Em 2025, a Estratégia Institucional do Serpro foi estruturada por 13 objetivos e 39 KRs. A estrutura desse ano apresentou uma melhoria em relação ao ano anterior, com a redução do número total de objetivos e de KRs. A redução se refletiu em metas mais assertivas, promovendo maior clareza e foco nos desafios da Organização.

A etapa de monitoramento e controle da Estratégia é realizada trimestralmente junto aos gestores dos KRs e considera as seguintes práticas:

- os 3 planos são acompanhados de forma integrada, considerando interdependências, identificando possíveis gargalos e pontos de atenção em cada plano, bem como os impactos entre eles para apoiar decisões ágeis e correções de rumo;
- a análise é agrupada por temas estratégicos, coerentes com as ambições da Estratégia e garantindo o alinhamento dos objetivos de forma transversal na empresa;
- o desempenho da Estratégia Institucional é acompanhado pela Diretoria Executiva e reportado ao Conselho de Administração trimestralmente, possibilitando retroalimentar a estratégia, ajustar seus KRs e, se necessário, propor a revisão dos direcionamentos.

2.1. Componentes Estratégicos

Em 2025, o Serpro celebrou 60 anos e passou a ser identificado como Empresa Nacional de Inteligência em Governo Digital e Tecnologia da Informação. A nova marca simbolizou a entrada da empresa em um novo ciclo, mais desafiador e dinâmico. Por isso foi acrescentado mais um valor aos Componentes Estratégicos: “Colaboração”.

O valor acrescentado visa refletir o que já era prática na empresa em atuar com empatia e promover a ação e união, valorizando a diversidade de ideias e estimulando a confiança para alcançar um objetivo comum e o sucesso coletivo, características fundamentais para o novo posicionamento da empresa como protagonista na entrega de soluções inteligentes que geram valor à sociedade e impulsionam a transformação digital do Estado brasileiro.

A figura a seguir representa os componentes atualizados:



2.2. Plano Estratégico

O Plano Estratégico define os principais objetivos de longo prazo do Serpro e direciona a empresa em busca do seu fortalecimento como agente estratégico para as esferas de governo, buscando: maior capilaridade federativa e alta disponibilidade de serviços; a consolidação do Serpro como referência em nuvem de governo, infraestrutura de dados e inteligência artificial, por meio da expansão de ofertas, *workloads*, zonas de disponibilidade e soluções de IA; o avanço das práticas ESG internas, com redução de emissões, ações de inclusão digital e sustentabilidade econômico-financeira; o provimento de plataformas de negócio que aceleram a transformação digital do Estado, incluindo autenticação, dados e arquiteturas modernas; o desenvolvimento e engajamento das pessoas como base para a execução da estratégia; e sustentabilidade econômico-financeira via crescimento em mercados federal, estadual, municipal, privado e internacional, além da ampliação de receitas por oferta de novos produtos.

Em 2025, o Plano Estratégico estruturou-se em 5 Objetivos e 16 KRs.

OE1 – Consolidar o Serpro como empresa estratégica na transformação digital para as esferas de governo

- KRE1.1 - Aumentar a participação do Serpro de 461 para 541 municípios
- KRE1.2 - Manter em 90% a retenção de municípios
- KRE1.3 - Garantir 99,99% de disponibilidade no Acesso Gov.br

OE2 – Desenvolver pessoas como agentes públicos que entregam valor à sociedade

- KRE2.1 - Expandir o programa *business partner* de 57% para 100% das superintendências
- KRE2.2 - Certificar 50% dos empregados no conhecimento da cadeia de valor integrada do Serpro
- KRE2.3 - Ampliar satisfação na pesquisa de clima de 74% para 78%

OE3 – Impulsionar a sustentabilidade ambiental, social e econômico-financeira

- KRE3.1 - Alcançar 15,54% de margem líquida
- KRE3.2 - Realizar 33 ações que promovam inclusão digital
- KRE3.3 - Reduzir a emissão de gases de efeito estufa - GEE de 5.031 tCO₂e, em 2019, para 4.276 tCO₂e, em 2025
- KRE 3.4 - Atingir 113% do índice de sinistralidade operacional do PAS/Serpro

OE4 – Potencializar o portfólio de soluções centradas nas necessidades dos clientes

- KRE4.1 - Alcançar R\$ 57,5 milhões de receita bruta por meio de ações de *upsell* e *cross-sell*
- KRE4.2 - Lançar 5 novos produtos para estados, municípios e mercado privado
- KRE4.3 - Lançar 2 novos produtos para a cadeia produtiva dos clientes estratégicos

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

- KRE5.1 - Disponibilizar 60 ofertas no catálogo de serviços da nuvem de governo
- KRE5.2 - Disponibilizar 3 soluções estruturantes utilizando IA
- KRE5.3 - Prover 4 serviços de inteligência de dados catalogados para a infraestrutura nacional de dados

2.3. Plano de Negócios

O Plano de Negócios detalha a proposta de valor do Serpro para seus clientes, viabilizando a geração de valor para o governo e a sociedade e garantindo a sustentabilidade da empresa. Em 2025, foi estruturado em torno de 4 objetivos e 11 resultados-chave de negócios (ONs) interligados, que abrangem as áreas-chave para o sucesso da organização.

ON1 – Expandir a atuação em estados, municípios e mercado privado

- KRN1.1 - Aumentar a receita operacional líquida com estados e municípios de R\$ 141 milhões para R\$ 240 milhões
- KRN1.2 - Aumentar a receita operacional líquida com mercado privado de R\$ 677 milhões para R\$ 703 milhões
- KRN1.3 - Gerar 40% dos leads das campanhas regionais de marketing nos estados-alvo
- KRN 1.4 - Aumentar a receita operacional líquida com mercados internacionais de R\$ 10,1 milhões para R\$ 17,2 milhões

ON2 – Potencializar a atuação junto ao governo federal com soluções que melhorem a vida dos cidadãos

- KRN2.1 - Atender 3 novos órgãos do governo federal
- KRN2.2 - Ampliar a receita operacional líquida com governo federal de R\$ 3,1 bilhões para R\$ 3,25 bilhões

ON3 – Aprimorar a experiência e sucesso do cliente

- KRN3.1 - Alcançar 55% das contas ativadas de clientes não OGU
- KRN3.2 - Ampliar o NPS de 59 para 65
- KRN 3.3 - Implantar o processo de pós-venda em 80% dos produtos

ON4 – Ampliar a participação no mercado com soluções de nuvem, IA, tokenização e serviços de dados

- KRN4.1 - Lançar 6 ofertas de soluções a partir de tokenização de ativos digitais e/ou IA
- KRN4.2 - Ampliar a ROL com os produtos e soluções na nuvem de governo de R\$ 1,26 milhão para R\$ 56 milhões

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

O PDTIC é um instrumento estratégico que orienta a gestão da TI e é composto por 5 objetivos e 12 resultados-chave, 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 e impulsionando a transformação digital.

OTI1 - Ampliar o uso de tecnologias emergentes para inovação e melhoria de eficiência

- KRTI1.1 - Aumentar a produtividade per capita do desenvolvimento com o uso de IA de 185 para 222 PF
- KRTI1.2 - Realizar 4 experimentos de IA do Plano Brasileiro de IA - PBI
- KRTI1.3 - Validar 2 processos de negócios em Web3

OTI2 - Impulsionar a infraestrutura pública de dados

- KRTI2.1 - Implementar 30% da plataforma de dados
- KRTI2.2 - Entregar 15 conjuntos de dados catalogados integrados ao fluxo DevOps
- KRTI2.3 - Criar 4 modelos preditivos para clientes

OTI3 - Potencializar o uso de plataformas para nuvem de governo

- KRTI3.1 - Disponibilizar 5 novos modelos arquiteturais na nuvem de governo
- KRTI3.2 - Implantar 15 workloads na nuvem de governo

OTI4 - Prover soluções e ambientes modernos, seguros, resilientes, sustentáveis e soberanos

- KRTI4.1 - Migrar 40 sistemas do mainframe para plataforma baixa e nuvem de governo
- KRTI4.2 - Reduzir o score de obsolescência das soluções de 48 para 38
- KRTI4.3 - Ampliar a Infraestrutura da nuvem de governo para 2 zonas de disponibilidade na Região Brasília
- KRTI4.4 - Disponibilizar a plataforma de autenticação para 5 sistemas sustentados pelo Serpro

3. Análise de Desempenho

Ao longo de 2025, 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 foi baseado na metodologia PDCA *Plan* (planejar), *DO* (executar), *Check* (chechar) e *Act* (agir)

Em 2025, a Estratégia Institucional da empresa demonstrou desempenho positivo, com 84,6% de efetividade, onde, dos 39 resultados-chave planejados para o período, 33 alcançaram ou superaram as metas planejadas. Abaixo segue o desempenho e a explicação de desempenho de cada um dos 3 Planos:

- Plano Estratégico;
- Plano de Negócio; e
- Plano de Tecnologia.

3.1. Plano Estratégico

Objetivos	KRs - Resultados Chaves	Previsto	Realizado	
OE1 - Consolidar o Serpro como empresa estratégica na transformação digital para as esferas de governo	KRE1.1 - Aumentar a participação do Serpro de 461 para 541 municípios	541	658	●
	KRE1.2 - Manter em 90% a retenção de municípios	90%	96,10%	●
	KRE1.3 - Garantir 99,99% de disponibilidade no Acesso Gov.br	99,99%	100%	●
OE2 - Desenvolver pessoas como agentes públicos que entregam valor à sociedade	KRE2.1 - Expandir o programa business partner de 57% para 100% das superintendências	100%	100%	●
	KRE2.2 - Certificar 50% dos empregados no conhecimento da cadeia de valor integrada do Serpro	50%	51,70%	●
	KRE2.3 - Ampliar satisfação na pesquisa de clima de 74% para 78%	78%	73%	●
OE3 - Impulsionar a sustentabilidade ambiental, social e econômico-financeira	KRE3.1 - Alcançar 15,54% de margem líquida	15,54%	15,93%	●
	KRE3.2 - Realizar 33 ações que promovam inclusão digital	33	34	●
	KRE3.3 - Reduzir a emissão de gases de efeito estufa - GEE de 5.031 tCO2e, em 2019, para 4.276 tCO2e, em 2025	4.276	2.602	●
	KRE3.4 - Atingir 113% do índice de sinistralidade operacional do PAS/Serpro	113%	117,59 %	●
OE4 - Potencializar o portfólio de soluções centradas nas necessidades dos clientes	KRE4.1 - Alcançar R\$ 57,5 milhões de receita bruta por meio de ações de upsell e cross-sell	57,50 mi	127,54 mi	●
	KRE4.2 - Lançar 5 novos produtos para estados, municípios e mercado privado	5	8	●
	KRE4.3 - Lançar 2 novos produtos para a cadeia produtiva dos clientes estratégicos	2	3	●
OE5 - Ser referência em nuvem de governo, inteligência artificial e infraestrutura nacional de dados	KRE5.1 - Disponibilizar 60 ofertas no catálogo de serviços da nuvem de governo	60	101	●
	KRE5.2 - Disponibilizar 3 soluções estruturantes utilizando IA	3	5	●
	KRE5.3 - Prover 4 serviços de inteligência de dados catalogados para a infraestrutura nacional de dados	4	4	●

Legenda: ● ≥ 120% ● ≥ 100% e < 120% ● ≥ 90% e < 100% ● < 90%

Em 2025, o Plano Estratégico contemplou 16 resultados-chave, apresentando desempenho positivo com 7 resultados chave superando mais de 120% do esperado, enquanto 7 metas foram atingidas ou ficaram até 120% do planejado. Apenas 2 resultados chave ficaram abaixo da meta estabelecida, ainda assim próximo do alcance.

De forma consolidada, 87,50% das metas do Plano Estratégico foram alcançadas ou superadas, o que demonstra a efetividade de execução do plano na busca dos objetivos estratégicos estabelecidos na Estratégia Institucional de 2025.

OE1 - Consolidar o Serpro como empresa estratégica na transformação digital para as esferas de governo

Neste Objetivo Estratégico, o Serpro buscou fortalecer o seu posicionamento como o principal parceiro na transformação digital das diferentes esferas de governo, especialmente nos municípios, atuando com excelência na entrega de serviços e soluções com inovação e segurança.

No OE1, composto por 3 resultados-chave, todos alcançaram as metas, com destaque para o “KRE 1.1 - Aumentar a participação do Serpro de 461 para 541 municípios” que superou em aproximadamente 21,6% a meta planejada, atingindo o objetivo de expandir a estratégia de regionalização do Serpro nos municípios e reforçando sua participação na transformação digital do Estado Brasileiro, principalmente por meio da campanha Prefeitura +Digital.

O “KRE 1.2 - Manter em 90% a retenção de municípios” superou em 6 pontos percentuais a meta, impactada pelo Projeto Município Legal, que atua de forma integrada para garantir que a jornada do cliente seja tratada com empatia, agilidade e foco em soluções, além de contribuir diretamente para prevenir evasões e promover a fidelização dos municípios, com impacto direto nos indicadores de retenção e sustentabilidade do negócio.

Com relação ao “KRE 1.3 - Garantir 99,99% de disponibilidade no Acesso Gov.br” a meta de foi alcançada com 100% de disponibilidade no período, ressaltando o marco de 13 meses consecutivos com disponibilidade de 100%.

OE2 – Desenvolver pessoas como agentes públicos que entregam valor à sociedade

O OE2 foi definido com o objetivo de desenvolver os empregados do Serpro enquanto agentes públicos altamente qualificados, capazes de entregar soluções cada vez mais inovadoras e de alta qualidade para a sociedade.

Dos 3 resultados-chave definidos, apenas 1 não alcançou a meta esperada. O “KRE 2.3 - Ampliar satisfação na pesquisa de clima de 74% para 78%” ficou 5 pontos percentuais abaixo da meta planejada. O resultado foi impactado negativamente principalmente por mudanças internas realizadas na época da pesquisa que afetaram a zona de conforto dos empregados. Apesar disso, o resultado obtido foi valioso para a gestão, pois forneceu subsídios concretos para identificação de pontos sensíveis e orientou a formulação de ações específicas a serem executadas junto aos empregados, fortalecendo iniciativas de engajamento, desenvolvimento e melhoria do ambiente organizacional.

O “KRE2.1 - Expandir o programa *business partner* de 57% para 100% das superintendências” alcançou a meta de 100%. O atingimento da meta trata-se de um marco relevante na consolidação do modelo de *Business Partner*, por traduzir, na prática, o compromisso institucional com uma atuação do RH mais próxima, estratégica e qualificada junto às lideranças.

Com relação ao “KRE2.2 - Certificar 50% dos empregados no conhecimento da cadeia de valor integrada do Serpro” superou em 1 ponto percentual a meta definida atingindo 51,7% de certificados. O alcance da meta contribui diretamente para o objetivo estratégico de desenvolver pessoas como agentes públicos que entregam

valor à sociedade, reforçando o sentido de pertencimento, a visão sistêmica dos processos e o protagonismo dos empregados na geração de valor público.

OE3 – Impulsionar a sustentabilidade ambiental, social e econômico-financeira

Esse objetivo estratégico pretendeu impulsionar práticas sustentáveis nas operações, reduzindo o impacto ambiental; promover a diversidade e a inclusão, além de otimizar os processos garantindo a eficiência econômico-financeira do Serpro.

Apenas o “KRE 3.4 - Atingir 113% do índice de sinistralidade operacional do PAS/Serpro” não foi alcançado. Destaque para o “KRE 3.3 - Reduzir a emissão de gases de efeito estufa – GEE de 5.031 tCO₂e, em 2019, para 4.276 tCO₂e, em 2025” que limitou a emissão para 2.602 tCO₂e. A redução das emissões deu-se em virtude, principalmente, do menor consumo de energia elétrica nas instalações tanto por medidas de eficiência energética quanto pela menor ocupação dos prédios.

O “KRE 3.1 - Alcançar 15,54% de margem líquida” superou a meta alcançando 15,93% no encerramento de 2025, confirmando a superação das principais metas de resultado, com crescimento robusto de receita e lucro, apoiado pelo resultado financeiro, ainda que com pressão estrutural de custos. Para 2026 e exercícios subsequentes, o cenário reforça a importância da continuidade das ações de controle e otimização de despesas como elemento central para preservação da rentabilidade.

Com relação ao “KRE 3.2 - Realizar 33 ações que promovam inclusão digital”, 34 ações foram realizadas demonstrando a efetividade do planejamento e da execução das iniciativas previstas no Plano de Ações ESG do Serpro.

Já no “KRE 3.4 - Atingir 113% do índice de sinistralidade operacional do PAS/Serpro”, apesar dos esforços realizados ao longo do ano, o resultado não foi

alcançado devido ao pagamento acumulado de faturas antigas da rede conveniada, que elevaram artificialmente as despesas no segundo semestre, somado ao aumento expressivo dos custos assistenciais e à manutenção de despesas superiores às receitas de mensalidades. Ainda assim, foram adotadas medidas para mitigar os impactos, como a regularização das faturas pendentes, o reforço nos controles e ajustes contábeis, além de ações de eficiência assistencial, como o programa de *Home Care* e o reequilíbrio da coparticipação. Para 2026, projetam-se melhorias com a implementação de quatro novos produtos, ampliação estimada de até 20 mil vidas, continuidade dos programas de Home Care e Vacinação e a mudança da empresa terceirizada, que deve trazer maior eficiência operacional.

OE4 – Potencializar o portfólio de soluções centradas nas necessidades dos clientes

Esse objetivo estratégico teve por finalidade fortalecer a posição do Serpro no mercado, oferecendo soluções personalizadas que atendessem às demandas específicas dos clientes.

Todos os 3 resultados-chave propostos para esse objetivo foram alcançados, com destaque para o “KRE 4.1 - Alcançar R\$ 57,5 milhões de receita bruta por meio de ações de *upsell* e *cross-sell*” que chegou ao valor de R\$127,54 milhões de receita bruta, superando em mais de 100% a meta estabelecida através principalmente de receita de novos produtos e serviços por 512 clientes já presentes na base e, também, de incrementos de volumetria em serviços previamente contratados.

Quanto ao “KRE 4.2 - Lançar 5 novos produtos para estados, municípios e mercado privado”, também superou a meta prevista lançando 8 novos produtos para

esses nichos estabelecidos. São eles: Consulta Práticas Agropecuárias Sustentáveis, Dialoga, Serpro+, Venda Digital Cartórios, Serpro Gestão Social, Plataforma Raiz Tech, Serpro Gestão Educacional, Serpro Gestão de Saúde.

Sobre o “KRE 4.3 - Lançar 2 novos produtos para a cadeia produtiva dos clientes estratégicos”, dentre os novos produtos lançados, 3 atenderam a esse resultado-chave, também superando a meta. São eles: Consulta Práticas Agropecuárias Sustentáveis, Venda Digital Cartórios e Plataforma Raiz Tech.

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

O Objetivo Estratégico 5 teve por finalidade posicionar o Serpro como líder no fornecimento de soluções em nuvem de governo, inteligência artificial e infraestrutura de dados para o governo.

Os 3 resultados-chave definidos foram alcançados, destacando-se o “KRE5.1 - Disponibilizar 60 ofertas no catálogo de serviços da nuvem de governo” que superou a meta em aproximadamente 68,3%.

O “KRE 5.2 - Disponibilizar 3 soluções estruturantes utilizando IA” também merece destaque, com 5 soluções de Inteligência Artificial relevantes desenvolvidas: ConversAI Studio, Plataforma Antifraude com Inteligência Artificial, Acelerador Jurídico, IA aplicada ao Porto Sem Papel e a implantação do SIAFI-IA. Essas entregas permitiram atender demandas estratégicas de áreas sensíveis como judiciário, fiscalização sanitária, gestão fiscal e cibersegurança, além de ampliar a capacidade do Serpro em ofertar produtos escaláveis, reutilizáveis e alinhados ao uso responsável de Inteligência Artificial.

Com relação ao “KRE 5.3 - Prover 4 serviços de inteligência de dados catalogados para a infraestrutura nacional de dados”, o resultado-chave atingiu a meta estabelecida, atendendo adequadamente ao objetivo de implementar e disponibilizar serviços de inteligência a partir de conjuntos de dados de governo catalogados segundo a Infraestrutura Nacional de Dados (IND), considerando a Nuvem de Governo.

3.2. Plano de Negócios

Objetivos	KRs - Resultados Chaves	Previsto	Realizado	
ON1 - Expandir a atuação em estados, municípios e mercado privado	KRN1.1 - Aumentar a receita operacional líquida com estados e municípios de R\$ 141 mi para R\$ 240 mi	240 mi	301,12 mi	●
	KRN1.2 - Aumentar a receita operacional líquida com mercado privado de R\$ 677 mi para R\$ 703 mi	703,72 mi	790,35 mi	●
	KRN1.3 - Gerar 40% dos leads das campanhas regionais de marketing nos estados-alvo	40%	63,75%	●
	KRN 1.4: Aumentar a receita operacional líquida com mercados internacionais de R\$ 10,1 mi para R\$ 17,2 mi	17,20 mi	30,50 mi	●
ON2 – Potencializar a atuação junto ao governo federal com soluções que melhorem a vida dos cidadãos	KRN2.1 - Atender 3 novos órgãos do governo federal	3	4	●
	KRN2.2 - Ampliar a receita operacional líquida com governo federal de R\$ 3,1 bi para R\$ 3,25 bi	3,25 mi	3,64 mi	●
ON3 – Aprimorar a experiência e sucesso do cliente	KRN3.1 - Alcançar 55% das contas ativas de clientes não OGU	55%	55,20%	●
	KRN3.2 - Ampliar o NPS de 59 para 65	65	71	●
	KRN3.3 - Implantar o processo de pós-venda em 80% dos produtos	80%	24,60%	●
ON4 – Ampliar a participação no mercado com soluções de nuvem, IA, tokenização e serviços de dados	KRN4.1 - Lançar 6 ofertas de soluções a partir de tokenização de ativos digitais e/ou IA	6	6	●
	KRN4.2 - Ampliar a ROL com os produtos e soluções na nuvem de governo de R\$ 1,26 para R\$ 56 mi	56,00 mi	89,21 mi	●

Legenda: ● ≥ 120% ● ≥ 100% e < 120% ● ≥ 90% e < 100% ● < 90%

O Plano de Negócios contemplou 11 resultados-chave e apresentou desempenho elevado. 5 resultados chave superaram as metas esperadas em 120% ou mais. Outras 5 foram alcançadas e ficaram acima de 100% e abaixo de 120% de alcance. Apenas 1 meta apresentou resultado abaixo do esperado.

De forma consolidada, 10 dos 11 resultados-chave (90,9%) atingiram as metas ou as superaram, evidenciando elevado nível de efetividade no desempenho e garantindo o alcance dos objetivos de negócio estabelecidos como desdobramentos do Plano Estratégico em 2025.

ON1 - Expandir a atuação em estados, municípios, mercado privado e internacional

Em 2025, esse Objetivo de Negócio passou a contemplar também a expansão no mercado internacional, oferecendo soluções personalizadas, inovadoras e intensificando as ações de captação de novos clientes.

Os 4 resultados-chave obtiveram desempenho expressivo, bem acima das metas planejadas, com destaque para os resultados-chave referentes às receitas operacionais líquidas com estados, municípios, mercado privado e mercados internacionais, onde:

O “KRN1.1 - Aumentar a receita operacional líquida com estados e municípios de R\$ 141 mi para R\$ 240 mi” aumentou em aproximadamente 113%, alcançando R\$ 301,12 milhões com a expansão pelo território nacional.

O “KRN1.2 - Aumentar a receita operacional líquida com mercado privado de R\$ 677 mi para R\$ 703 mi” alcançou R\$ 790,5 milhões, demonstrando o sucesso na estratégia de diversificação da receita que tem sido buscada nos últimos anos.

Sobre o “KRN1.3 - Gerar 40% dos leads das campanhas regionais de marketing nos estados-alvo”, a meta foi superada alcançando 63% de leads nos estados alvo. A campanha Prefeitura +Digital, apesar de ter encerrado em junho de 2025, gerou o maior impacto neste resultado-chave, atingindo 532 municípios nos estados-alvo.

Com relação ao “KRN1.4 - Aumentar a receita operacional líquida com mercados internacionais de R\$ 10,1 mi para R\$ 17,2 mi”, o Serpro alcançou receita de R\$ 30,5 milhões, com destaque para o contrato com o governo de Angola.

ON2 - Potencializar a atuação junto ao governo federal com soluções que melhorem a vida dos cidadãos

O Objetivo de Negócios 2 buscou impactar e facilitar a vida do cidadão por meio do desenvolvimento de soluções que otimizem processos, reduzam custos e melhorem a qualidade dos serviços públicos.

Os 2 resultados-chave previstos foram alcançados adequadamente.

O “KRN2.1 - Atender 3 novos órgãos do governo federal”, estabeleceu 4 novos contratos com clientes do Governo Federal: Ministério das Cidades, Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil, Comissão Nacional de Energia Nuclear e Fundação Instituto Bras. De Geografia e Estatística – IBGE.

Já com o “KRN2.2 - Ampliar a receita operacional líquida com governo federal de R\$ 3,1 bi para R\$ 3,25 bi (mensal)”, elevou-se a Receita Operacional Líquida a R\$ 3.64 bi, superando a meta estabelecida em 12%.

ON3 - Aprimorar a experiência e sucesso do cliente

Esse objetivo de negócio buscou elevar a satisfação e a fidelização dos clientes por meio de uma experiência digital mais personalizada, segura e eficiente.

Dentre os 3 resultados-chave, destacou-se o “KRN3.2 - Ampliar o NPS de 59 para 65 alcançando um score de 71”, confirmando o comprometimento com a excelência no atendimento aos clientes.

O “KRN3.1 - Alcançar 55% das contas ativas de clientes não OGU” superou a meta anual em 0,4%, atingindo um percentual de 55,2 % de contas ativas para clientes não OGU.

O KRN3.3 – Implantar o processo de pós-venda em 80% dos produtos ficou aquém da meta estabelecida, alcançando 24,6%. Trata-se de uma meta desafiadora, especialmente porque a expansão acelerada dos mercados atendidos pelo Serpro nos

últimos anos não foi acompanhada pela mesma velocidade de estruturação do pós-venda. Ainda assim, mesmo sem atingir o índice previsto, houve avanços importantes no tema. Um dos principais entraves era a ausência de uma unidade específica dedicada ao assunto, o que foi solucionado com a criação de uma estrutura exclusiva para pós-venda, capaz de dar direção e governança ao processo. Além disso, o Serpro evoluiu em frentes relevantes, como a criação da estrutura institucional de pós-venda (atualmente pronta para deliberação), a designação de *Customer Success Managers* (CSMs) para acompanhamento ativo de clientes e a implementação de norma institucional que define requisitos mínimos para o lançamento de novos produtos. Esses avanços constituem bases sólidas para acelerar a maturidade do pós-venda nos próximos ciclos.

ON4 - Ampliar a participação no mercado com soluções de nuvem, IA, tokenização e serviços de dados

O Objetivo de Negócio 4 foi direcionado a acelerar o crescimento da empresa no mercado com soluções inovadoras que foquem em nuvem, inteligência artificial, tokenização e serviços de dados, consolidando o Serpro como referência em tecnologias emergentes no setor público.

Os 2 resultados-chave propostos para esse objetivo foram alcançados, com destaque para o “KRN4.2 - Ampliar a ROL com os produtos e soluções na nuvem de governo de R\$ 1,26 mi para R\$ 56 mi”. O aumento de receita em nuvem tem sido central na estratégia e é esperado um aumento ainda mais significativo nos próximos anos.

O “KRN4.1 - Lançar 6 ofertas de soluções a partir de tokenização de ativos digitais e/ou IA” atingiu a meta com 6 novas soluções entregues e com a perspectiva de novas soluções serem entregues já no 1º semestre de 2026.

Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

Objetivos	KRs - Resultados Chaves	Previsto	Realizado	
OTI1 – Ampliar o uso de tecnologias emergentes para inovação e melhora de eficiência	KRTI1.1 - Aumentar a produtividade per capita do desenvolvimento com o uso de IA de 185 para 222 PF	222	211	●
	KRTI1.2 - Realizar 4 experimentos de IA do Plano Brasileiro de IA – PBIA	4	4	●
	KRTI1.3 - Validar 2 processos de negócios em Web3	2	2	●
OTI2 – Impulsionar a infraestrutura pública de dados	KRTI2.1 - Implantar 30% da plataforma de dados	30%	30%	●
	KRTI2.2 - Entregar 15 conjuntos de dados catalogados integrados ao fluxo DevOps	15	15	●
	KRTI2.3 - Criar 4 modelos preditivos para clientes	4	4	●
OTI3 – Potencializar o uso de plataformas para nuvem de governo	KRTI3.1 - Disponibilizar 5 novos modelos arquiteturais na nuvem de governo	5	3	●
	KRTI3.2 - Implantar 15 workloads na nuvem de governo	15	30	●
OTI4 – Prover soluções e ambientes modernos, seguros, resilientes, sustentáveis e soberanos	KRTI4.1 - Migrar 40 sistemas do mainframe para plataforma baixa e nuvem de governo	40	38	●
	KRTI4.2 - Reduzir o score de obsolescência das soluções de 48 para 38	38	30	●
	KRTI4.3 - Ampliar a infraestrutura da nuvem de governo para 2 zonas de disponibilidade na Região Brasília	100%	100%	●
	KRTI4.4 - Disponibilizar a plataforma de autenticação para 5 sistemas sustentados pelo Serpro	5	5	●

Legenda: ● ≥ 120% ● ≥ 100% e < 120% ● ≥ 90% e < 100% ● < 90%

O Plano de Tecnologia da Informação e Comunicações contemplou 12 resultados-chave e apresentou desempenho global satisfatório. Dois resultados-chave superaram as metas esperadas em 120% ou mais, outros 7 foram alcançados com desempenho até 120% e 3 ficaram abaixo das metas definidas.

De forma consolidada, 9 das 12 metas (75%) foram alcançadas ou superadas, o que reflete resultado consistente que foi capaz de viabilizar os objetivos previamente estabelecidos.

OTI1 - Ampliar o uso de tecnologias emergentes para inovação e melhora de eficiência

Com esse objetivo, o Serpro buscou aumentar sua agilidade, flexibilidade e competitividade no mercado com a adoção de tecnologias emergentes como inteligência artificial, *machine learning*, *blockchain* e internet das coisas por meio do uso responsável dessas tecnologias e com segurança e privacidade dos dados dos cidadãos.

Dos 3 resultados-chave propostos para esse objetivo, um deles não atingiu a meta. O “KRTI1.1 - Aumentar a produtividade per capita do desenvolvimento com o uso de IA de 185 para 222 PF” alcançou 211,89 PFs, ficando ligeiramente abaixo da meta esperada. Apesar de ficar abaixo do esperado, é importante observar que o nível de produtividade per capita manteve-se acima do alcançado em 2024 (194,29). A produção acumulada em 2025 alcançou 422.878 PFs, volume 25% superior aos 336.381 registrados em 2024. Dos 28 mil pontos de função previstos para 2025 que ainda não foram entregues, 19 mil já se encontram em homologação do cliente.

O “KRTI1.2 - Realizar 4 experimentos de IA do Plano Brasileiro de IA – PBIA” obteve sucesso no cumprimento da meta e realizou os 4 experimentos planejados: Compras Wizard, Resolve SIPEC, Chatbot Gov.br e Folha IA. Dessa forma, o Serpro consolida seu posicionamento como referência em Inteligência Artificial no setor público.

O “KRTI1.3 - Validar 2 processos de negócios em Web3” também teve sua meta atingida ao implementar 2 processos com sucesso: Serpro Digital Check e Registro de Documentos.

OTI2 - Impulsionar a infraestrutura pública de dados

Esse objetivo buscou posicionar o Serpro como ente relevante para a infraestrutura pública de dados, oferecendo uma plataforma de dados robusta que

garantissem a interoperabilidade entre os sistemas, a segurança da informação e a acessibilidade aos dados.

O objetivo é composto por 3 resultados-chave, todos alcançados adequadamente.

O “KRTI2.1 - Implementar 30% da plataforma de dados” atingiu o seu objetivo com 30% da plataforma de dados implementada por meio de diversas ações de pesquisa e troca de conhecimentos com consultorias e outras instituições de mercado para troca de conhecimento. Além disso, foram iniciadas provas de conceito com diferentes plataformas de dados para avaliar capacidades especializadas em ambientes distintos.

Com relação ao “KRTI2.2 - Entregar 15 conjuntos de dados catalogados integrados ao fluxo *DevOps*”, o resultado alcançado permite o avanço na governança de dados a fim de estimular o reuso de dados no âmbito da Infraestrutura Nacional de Dados (IND)

Quanto ao “KRTI2.3 - Criar 4 modelos preditivos para clientes”, a meta foi adequadamente atingida com a entrega dos modelos preditivos aplicados a contextos reais de negócio, conforme o planejado. São eles: o Radar Processos (predição de resultado de julgamento), Radar - Detecção de Anomalias, CRIIO e Conformidade da Folha.

OTI3 - Potencializar o uso de plataformas para nuvem de governo

O objetivo teve como finalidade aumentar a eficiência, a escalabilidade e a segurança dos serviços governamentais visando expandir e otimizar a utilização da nuvem de governo, tornando-a cada vez mais robusta e capaz de atender as demandas complexas da administração pública.

Um dos 2 resultados-chave previstos foi alcançado, enquanto o outro se apresenta como destaque, significativamente acima da meta estabelecida.

O “KRTI3.1 - Disponibilizar 5 novos modelos arquiteturais na nuvem de governo” entregou 3 arquiteturas na nuvem, mas a evolução do trabalho de arquiteturas permitiu definir a estratégia para dar início ao atendimento pelos times do Serpro a *workloads* sob medida em nuvem (pública e de governo) e assim fazer frente às demandas de clientes. A entrega de parte da Receita Tributária de Consumo (RTC) na nuvem de governo - *stack* HCS forçou a rápida evolução do provedor nuvem de governo frente a um grande e complexo desafio.

Já para o “KRTI3.2 - Implantar 15 *workloads* na nuvem de governo”, o resultado superou a meta originalmente definida em 100%, reflexo da evolução operacional das equipes envolvidas e da ampliação do escopo de *workloads* válidos para o indicador. A inclusão de novos provedores e *stacks*, aliada à maturidade do processo de implantação e à contabilização de *workloads* corporativos internos, contribuiu para o desempenho acima do esperado.

OTI4 - Prover soluções e ambientes modernos, seguros, resilientes, sustentáveis e soberanos

Esse objetivo buscou otimizar os processos, reduzir custos e aumentar a eficiência operacional por meio da migração de sistemas legados, da redução da obsolescência tecnológica e da implementação de novas soluções.

Dentre os 4 resultados-chave propostos para esse objetivo, 1 não alcançou a meta estabelecida. Sobre o “KRTI4.1 - Migrar 40 sistemas do mainframe para plataforma baixa e nuvem de governo” foram concretizadas 38

migrações/desativações, portanto, atingindo 95% da meta. Apesar do não atingimento, as migrações e desativações já permitiram redução de custo, aumento da disponibilidade, dentre outros. O KR permanece no Plano para 2026, com aumento do desafio para 70 migrações/desativações planejadas.

O “KRTI4.2 - Reduzir o score de obsolescência das soluções de 48 para 38”, superou a meta, reduzindo o score de obsolescência para 30. Um dos objetivos desse resultado-chave diz respeito ao acultramento dos times de desenvolvimento do Serpro na importância na gestão da dívida técnica de obsolescência das soluções digitais, com o devido acompanhamento e tratamento da obsolescência.

O “KRTI 4.3 - Ampliar a infraestrutura da nuvem de governo para 2 zonas de disponibilidade na Região Brasília” foi 100% concluído, atingindo o objetivo pretendido de expandir as capacidades da Nuvem de Governo para que seja compatível com uma arquitetura de 2 zonas de disponibilidade (*Availability Zones - AZs*) na Região Brasília, e com isso, fortalecer a resiliência e a alta disponibilidade dos serviços governamentais mais críticos.

Com relação ao “KRTI 4.4 Disponibilizar a plataforma de autenticação para 5 sistemas sustentados pelo Serpro”, a meta foi atingida adequadamente por meio da disponibilização da plataforma de autenticação biométrica e integração da plataforma com 5 sistemas estruturantes sustentados pelo SERPRO.

4. Conclusão

A Estratégia Institucional do Serpro em 2025 se apresentou como uma estratégia robusta, com coerência entre os 3 planos e bem executada, com 87,2% das metas alcançadas ou superadas.

A partir de uma análise integrada, os resultados demonstram que a Estratégia Institucional do Serpro em 2025 obteve entregas, em sua maioria, aderentes ou superiores ao planejado. A combinação entre posicionamento institucional, crescimento de mercado e modernização tecnológica reforçou a capacidade da empresa de gerar valor público, sustentar sua competitividade e apoiar a transformação digital do Estado Brasileiro.

Os resultados observados no alcance às metas dos resultados-chave do Planejamento Estratégico, que obteve 93,75% de efetividade, sustentam o avanço do Serpro como parceiro estratégico da transformação digital do Estado, especialmente no atendimento a estados e municípios, com excelência, inovação e segurança, além de fortalecer seu posicionamento como referência em soluções avançadas de IA no setor público, viabilizando novas oportunidades de negócios, provas de conceito e expansão do portfólio de produtos estruturantes.

Com relação ao Plano de Negócios, que teve um desempenho de 90,9%, vale ressaltar o aumento expressivo das receitas operacionais líquidas com estados e municípios, bem como com o mercado privado e mercados internacionais. Todos os resultados-chave relacionados a esse tema superaram as metas estabelecidas. Esses resultados reforçam a estratégia de fortalecimento da presença do Serpro nos estados, municípios e mercado privado, bem como da expansão nos mercados internacionais.

A efetividade de 75% do Plano de Tecnologia da Informação e Comunicações garantiu a viabilização das metas voltadas ao uso de tecnologias emergentes e do posicionamento do Serpro como ente central da infraestrutura pública de dados. Além disso, a execução do plano reforçou as estratégias de evolução da nuvem de governo, modernização da infraestrutura tecnológica e aumento da eficiência operacional, representando impacto positivo na vida do cidadão.

Diante do apresentado, o desempenho confirma a capacidade do Serpro em avançar de forma equilibrada no posicionamento institucional, na geração de valor para clientes e cidadãos e na modernização tecnológica, preservando os princípios de segurança, sustentabilidade e eficiência. Os desvios identificados são pontuais e oferecem subsídios objetivos para ajustes nos próximos ciclos, não comprometendo o resultado global nem os benefícios estratégicos buscados.

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

Wilton Itaguara Goncalves Mota

Diretora de Negócios Econômico Fazendários

Ariadne de Santa Teresa Lopes Fonseca

Diretor de Administração e Finanças

Osmar Quirino da Silva

Diretor de Pessoas e Assuntos Jurídicos

Alexandre Brandão Henriques Maimoni

Diretor de Novos Negócios e Inteligência de TI

André Picoli Agatte

Diretor de Negócios Governamentais

Ermes Ferreira Costa Neto

Diretor de Infraestrutura

Wallyson Lemos dos Reis Oliveira