

# RELATÓRIO ANUAL DE GESTÃO

2020

PRESIDENTE

**Jarbas José Valente**

DIRETOR ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO

**André Luís Gomes Monteiro**

DIRETOR COMERCIAL

**Bráulio de Paula Machado**

DIRETOR DE GOVERNANÇA E RELAÇÕES COM INVESTIDORES

**Rodrigo Martins Prates**

DIRETOR TÉCNICO-OPERACIONAL

**Bráulio de Paula Machado** (interino)

**Consolidação:**

Talya Vogado Guimarães

**Revisão**

Eduardo Masashi Sasaki

Luisa Amélia Tavares de Sousa

José Maria Junqueira Sampaio Meirelles

## Sumário

<b>1. Mensagem do Presidente</b> .....	8
<b>2. Visão Geral da Telebras e Ambiente Externo</b> .....	9
2.1. Identificação .....	11
2.2. Estrutura Organizacional .....	12
2.3. Estrutura de Governança.....	14
2.4. Perfil dos Administradores .....	17
2.5. Modelo de Negócio .....	22
2.6. Cadeia de Valor.....	32
2.7. Políticas e Programas de Governo.....	34
2.8. Relacionamento com Investidores .....	36
2.9. Participação em outras sociedades .....	38
2.10. Ambiente Externo.....	39
2.11. Canais de Comunicação com a Sociedade.....	41
<b>3. Governança, Estratégia e Desempenho</b> .....	41
3.1. Planejamento Estratégico.....	44
3.2. Resultados e Desempenho da Gestão.....	49
3.3. Resultados alcançados ante os objetivos estratégicos e as prioridades da gestão ..	62
3.4. Resultados das principais áreas de atuação da Telebras .....	63
<b>4. Informações Orçamentárias, Financeiras E Contábeis</b> .....	81
4.1. Gestão Orçamentária e Financeira .....	84
4.2. Estrutura Econômica da Telebras – Principais Rubricas.....	87
4.3. Estrutura Patrimonial da Telebras – Principais Rubricas.....	96
<b>5. Riscos, Oportunidades e Perspectivas</b> .....	96
5.1. Gestão de riscos e controle interno .....	99
5.2. Ações de supervisão, de controle e de correição.....	107
5.3. Atividades de Ouvidoria.....	108

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Cronograma de entregas Parceria RNP .....	28
Tabela 2 - Estados x Redes ópticas .....	31
Tabela 3 - Principais Investidores .....	36
Tabela 4 - Ações e Acionistas .....	36
Tabela 5 - Ações.....	36
Tabela 6 - Quantitativos de negociações e recursos movimentados.....	37
Tabela 7 - Indicadores Estratégicos .....	46
Tabela 8 - Painel de Desempenho 2020 a 2025 .....	47
Tabela 9 - Disponibilidade de produtos e serviços.....	53
Tabela 10 - Capacidade de Pagamento das dívidas .....	60
Tabela 11 - Metas estratégicas de 2020.....	61
Tabela 12 - Comparativo do quadro de empregados em efetivo exercício – 2019/2020	64
Tabela 13 - Faixas salariais PCCS .....	68
Tabela 14 - Faixas salariais EGT .....	68
Tabela 15 - Faixas salariais TGT .....	69
Tabela 16 - Faixas salariais CE.....	69
Tabela 17 - Distribuição e remuneração da Alta Administração da Telebras.....	72
Tabela 18 - Contratos .....	79
Tabela 19 - Contratações diretas.....	79
Tabela 20 - Principais contratações diretas.....	79
Tabela 21 - Finalidade x Valor contratado.....	80
Tabela 22 - Funcionamento administrativo .....	80
Tabela 23 - Contratações mais relevantes em 2020 (acima de R\$ 500 mil) .....	81
Tabela 24 - Receitas operacionais no exercício de 2020.....	84
Tabela 25 - Despesas realizadas por Grupo de Natureza de Despesas (GND) no exercício de 2020.....	85
Tabela 26 - Despesas das Ações 15UI e 15UJ .....	86
Tabela 27 - Dispêndios correntes e de capital da Ação 15UI .....	86

Tabela 28 - Resultado da Telebras .....	87
Tabela 29 - Receita Operacional Líquida .....	87
Tabela 30 - Custos e Despesas Operacionais (Exceto Depreciação e Amortização) .....	89
Tabela 31 - Depreciação e Amortização .....	90
Tabela 32 - Resultado de Equivalência Patrimonial .....	91
Tabela 33 - Outras Receitas / Despesas Operacionais .....	92
Tabela 34 - Resultado Financeiro .....	93
Tabela 35 - Prejuízo Líquido do Exercício Ajustado.....	93
Tabela 36 - EBITDA/LAJIDA.....	94
Tabela 37 - Principais rubricas patrimoniais .....	96
Tabela 38 - Indicadores financeiros.....	96

## Lista de Figuras

Figura 1 – Estrutura Organizacional .....	13
Figura 2 – Arquitetura de Governança Corporativa .....	14
Figura 3 – Modelo de Negócio.....	22
Figura 4 - Backbone Telebras.....	26
Figura 5 - Inauguração COPE-P .....	27
Figura 6 – Cadeia de Valor Sintética .....	32
Figura 7 - Cadeia de Valor Analítica.....	33
Figura 8 - Mapa Estratégico .....	45
Figura 9 - Metas do Indicador 1.01.01 .....	50
Figura 10 - Metas do Indicador 1.02.02 .....	51
Figura 11 - Metas do Indicador 1.03.03 .....	52
Figura 12 - Metas do Indicador 2.06.07 .....	53
Figura 13 - Metas do Indicador 2.05.06 .....	54
Figura 14 - Metas do Indicador 3.08.09 .....	56
Figura 15 - Metas do Indicador 3.09.10 .....	57
Figura 16 - Metas do Indicador 3.10.11 .....	58
Figura 17 - Metas do Indicador 4.11.12 .....	58
Figura 18 - Metas do Indicador 4.11.13 .....	59
Figura 19 - Metas do Indicador 2.05.06 .....	60
Figura 20 - Relação entre empregados do sexo feminino e masculino em 2020 .....	65
Figura 21 - Caracterização do processo de Promoção Horizontal por Merecimento.....	70
Figura 22 - Fases do processo de Avaliação de Desempenho.....	70
Figura 23 - Modelo de três linhas de defesa .....	102

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Crescimento de acessos de banda larga fixa 2018-2020.....	39
Gráfico 2 - Crescimento de acessos dos serviços de telecomunicações no Brasil .....	40
Gráfico 3 - Quadro de pessoal em dezembro de 2020.....	64
Gráfico 4 - Quadro de empregados por idade em dezembro/2020 .....	65
Gráfico 5 - Quadro de empregados por cargo em dezembro/2020 .....	66
Gráfico 6 - Distribuição de empregados por Unidade Organizacional.....	66
Gráfico 7 - Distribuição de empregados por faixa salarial .....	67
Gráfico 8 - Distribuição dos cargos gerenciais por natureza do vínculo .....	67
Gráfico 9 - Distribuição de promoção horizontal .....	71
Gráfico 10 - Monitoramento de licenças médicas na Telebras.....	74
Gráfico 11 - Monitoramento dos casos da COVID-19 na Telebras.....	74
Gráfico 12 - Média de horas de capacitação por mês.....	75

## 1 Mensagem do Presidente

---

Apresentamos o Relatório de Gestão da Telecomunicações Brasileiras S.A. – Telebras – referente ao exercício de 2020, elaborado na forma de Relato Integrado, em conformidade com o disposto nas Decisões Normativas TCU nº 187 de 9 de setembro de 2020 e TCU nº 188 de 30 de setembro de 2020, com o objetivo de prestar contas das atividades realizadas e dos resultados alcançados pela Companhia.

Em 2020, com a sanção da Lei nº 13.978, de 17 de janeiro de 2020, LOA-2020, foi confirmada a inclusão da empresa no Orçamento Fiscal e da Seguridade Social – OFSS e sua consequente classificação como estatal dependente.

No decorrer de 2020, foram envidados esforços para demonstrar aos órgãos competentes, que a Telebras não necessitará, a partir de 1º de janeiro de 2021, de recursos financeiros da União para custear suas despesas, pré-requisito para a sua reclassificação como empresa estatal não dependente, deixando de se enquadrar no conceito de empresa estatal dependente, conforme definido pelo art. 2º, inciso III, da Lei Complementar nº 101/2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF. A fundamentação apresentada baseou-se em duas evidências: a primeira consiste na evolução dos resultados dos últimos anos; a segunda, em consonância com a primeira, reflete-se na projeção dos resultados constante do Plano de Negócios da Companhia.

A melhora significativa da eficiência da Telebras, traduzida na evolução do EBITDA, motivada pelo crescimento superior da receita operacional em relação ao crescimento do custo do serviço prestado, evidenciaram a consistência das projeções do Plano de Negócios.

Por outro lado, em um ano impactado pela pandemia COVID-19, a Telebras fortaleceu a sua atuação nas políticas públicas de telecomunicações, avançando na ampliação de pontos do Programa Governo Eletrônico Serviço ao Cidadão – GESAC, com mais de 13.200 pontos vendidos e mais de 2,5 milhões de alunos conectados com serviços de internet de alta velocidade.

A revisão e implementação do Plano Estratégico Institucional - PEI 2020-2025, cujas diretrizes direcionam esforços essenciais para a execução de políticas públicas de telecomunicações e geração de resultados capazes de atender as expectativas da sociedade, dos clientes e dos acionistas, majoritários e minoritários, representou um passo significativo em termos de aporte de ações estruturantes, altamente relevantes para o crescimento da Companhia.



As ações estruturantes realizadas e os esforços alcançados em 2020, redundaram nas transformações de que a Telebras precisa para garantir seu retorno ao Orçamento de Investimento das Empresas Estatais, bem como para gerar os resultados esperados pela sociedade e pelos acionistas.

**Jarbas José Valente**  
**Presidente da Telebras**

A decorative background graphic consisting of a grid of light blue dots. Overlaid on this grid are several curved, blue lines that connect various points, creating a network-like structure. The lines are thicker and more prominent on the right side of the page, where they converge towards a central point.

## 2. Visão Geral da Telebras e Ambiente Externo

## 2.1. Identificação

---

A Telecomunicações Brasileiras S.A. – Telebras – é uma sociedade anônima de capital aberto, de economia mista, vinculada ao Ministério das Comunicações – MCom – constituída nos termos da Lei nº 5.792, de 11 de julho de 1972, que institui a política de exploração de serviços de telecomunicações, com o propósito de centralizar os serviços em uma empresa holding para gerenciar e efetivar as políticas públicas para o setor. Na década de 1990, a Companhia voltou a atuar no mercado com o objetivo de massificar o acesso à banda larga com o Plano Nacional de Banda Larga, Decreto nº 7.175/2010, e a regular as comunicações de dados da Administração Pública Federal e implantar as infraestruturas de fibra ótica pelo país, Decreto nº 8.135/2013. Os Decretos nº 9.612/2018 e 9.637/2018 lhe atribuíram a responsabilidade de implementar as Políticas Públicas de Telecomunicações e de responder pela Política Nacional de Segurança da Informação.

Em face das mudanças ocorridas no ambiente político e econômico no ano de 2019 resultantes da troca do Governo Federal, a Companhia revisou seu Plano Estratégico para o período de 2020 a 2024, definindo o posicionamento estratégico de “atuar como instrumento de Estado para a Execução de políticas públicas de telecomunicações”, que é sustentado pelos imperativos legais. Destaca-se, ainda, o aperfeiçoamento das declarações de Missão, Visão e do Mapa Estratégico e o consequente ajuste dos objetivos, metas e indicadores.

## 2.2. Estrutura Organizacional

---

Em julho de 2020, foi aprovado o novo Regimento Interno da Telebras, contemplando a criação da Gerência de Inovação - GI, unidade administrativa responsável pela condução das atividades normativas e operativas para consolidar a Telebras como Instituição de Ciência e Tecnologia (ICT) pública, relacionadas aos seguintes temas de interesse: o desenvolvimento de soluções inovadoras para o portfólio de produtos e serviços, alinhado ao negócio e em conjunto com as áreas técnicas; à gestão do ambiente de inovação aberta, da pesquisa e do desenvolvimento tecnológico; à promoção da disseminação interna do conhecimento; e ao uso de novas tecnologias oriundas de universidades e institutos de pesquisa. A execução desta atribuição ampliará o leque de oportunidades de negócios.

O Estatuto da Telebras também foi revisado e aprovado em dezembro 2020 para adequá-lo ao novo modelo da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST. O novo modelo buscou implementar as melhores práticas de governança corporativa recomendadas para companhias brasileiras de capital aberto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, além das diretrizes propostas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE. Alguns pontos alterados foram: vinculação da Telebras ao Ministério das Comunicações; inclusão de título específico sobre "Interesse Público", que torna evidente as situações em que a Companhia poderá assumir obrigações e responsabilidades no exercício da prerrogativa do interesse público, e estabelece a obrigatoriedade da Empresa em contabilizar, separadamente, as receitas e os custos decorrentes de políticas públicas, devendo o ente controlador compensar a Companhia pela diferença entre as condições de mercado e o resultado operacional ou retorno econômico da obrigação assumida; estabelecimento do Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração; inclusão de competências do Conselho de Administração para avaliar, a cada 4 (quatro) anos, o alinhamento estratégico, operacional e financeiro das participações da Companhia ao seu objeto social, devendo, a partir dessa avaliação, recomendar a sua manutenção ou a transferência total ou parcial de suas atividades para outra estrutura da administração pública ou o desinvestimento da participação.

A **Figura 1** apresenta a estrutura organizacional da Telebras, construída em estrita observância da legislação em vigor e as determinações regulatórias das empresas estatais.

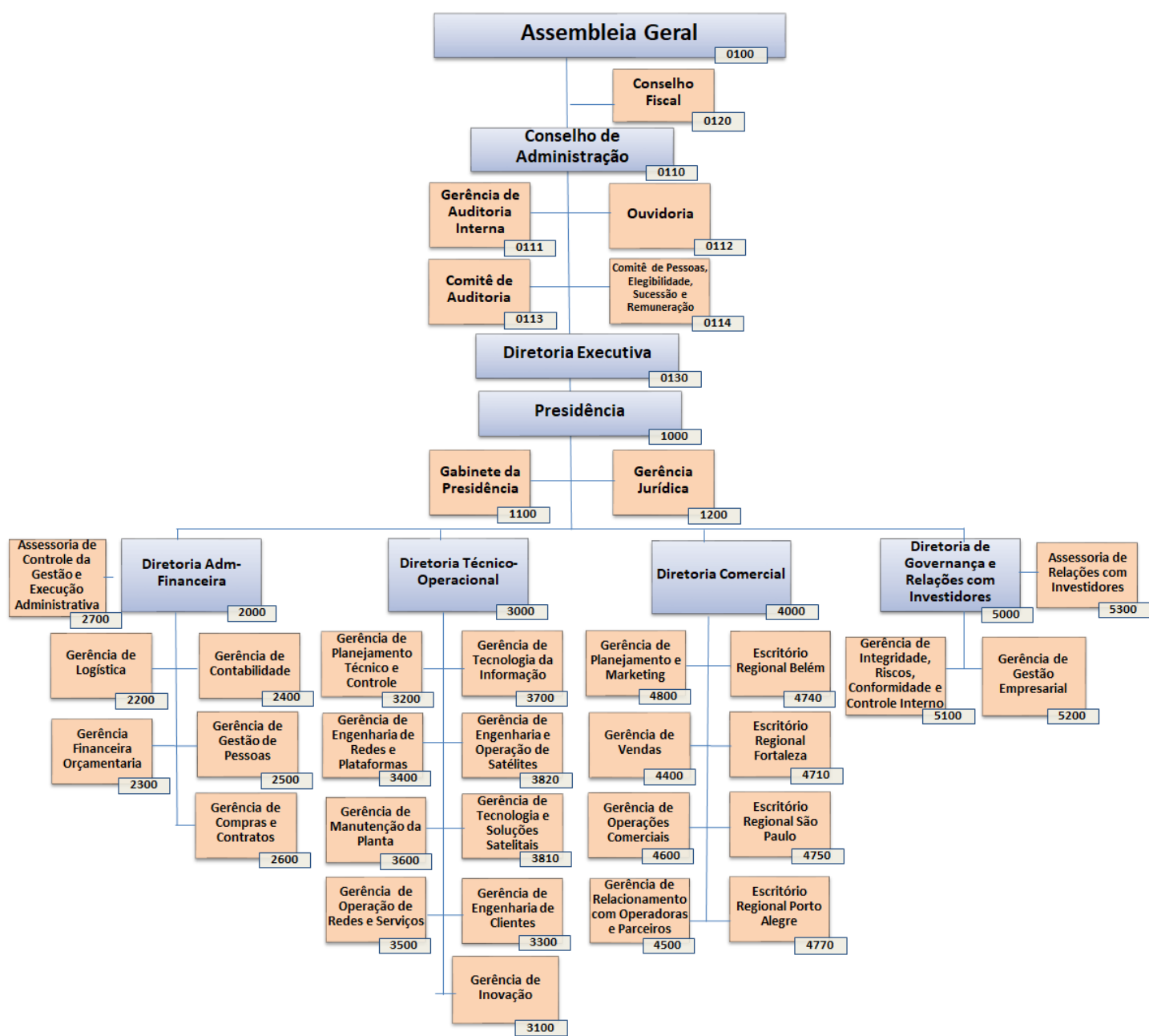


Figura 1 – Estrutura Organizacional

## 2.3. Estrutura de Governança

A Governança na Telebras orienta, propõe e promove a conformidade, transparência, integridade, gestão de riscos, controle interno, gestão estratégica, gestão de processos e gestão de projetos.

O modelo de governança adotado pela Telebras viabiliza a aplicação das boas práticas de governança, seguindo os princípios de legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e prestação de contas, com foco na realização da estratégia empresarial e aprimoramento do relacionamento com as partes interessadas. A **Figura 2** apresenta a arquitetura da Governança Corporativa da Telebras.

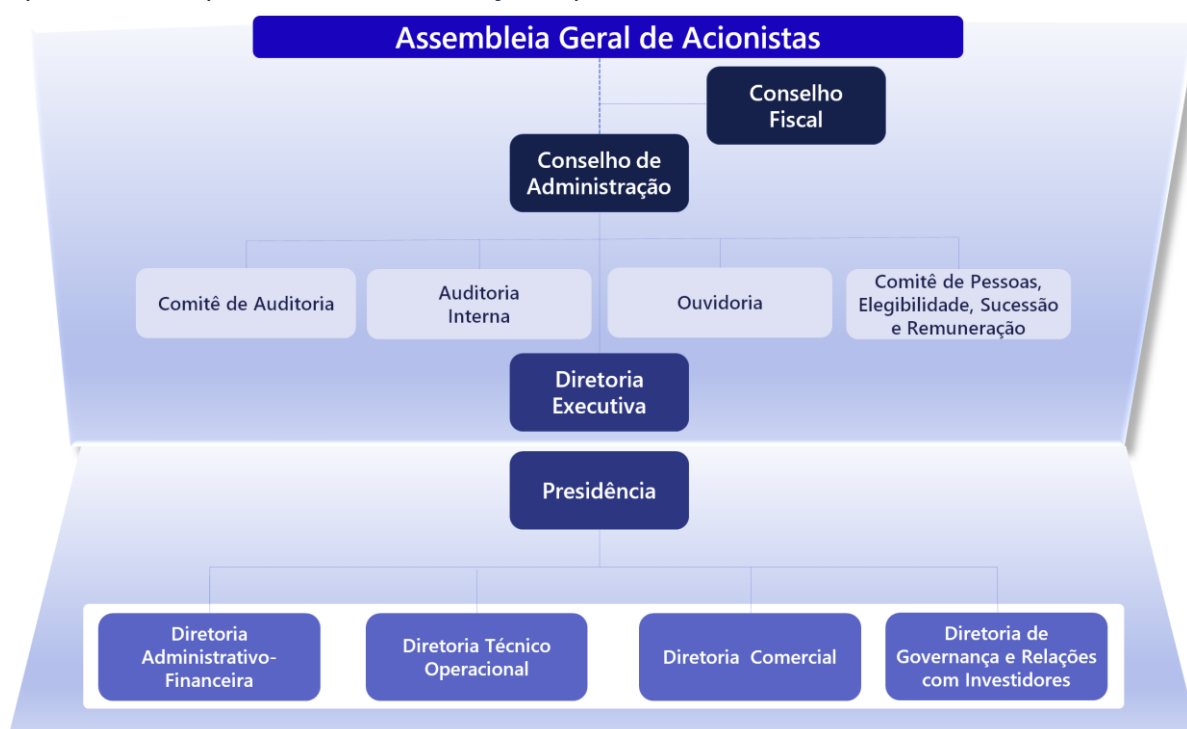


Figura 2 – Arquitetura de Governança Corporativa

Alguns documentos constituem instrumentos de governança com os quais a Telebras conta para padronizar, normatizar e orientar procedimentos. O Regimento Interno, Código de Ética, Guia de Conduta e os demais normativos internos fortalecem os valores da Telebras, além de estabelecerem regras, direitos e obrigações para os colaboradores, funcionando como mecanismos para orientações das atividades internas.

Os relatórios produzidos para os órgãos de controle também são considerados instrumentos de governança corporativa, pois examinam e expõem a situação da Companhia, permitindo constantes reavaliações do direcionamento estratégico. Alinhado às boas práticas de governança, o Conselho de Administração da Telebras avalia mensalmente os resultados financeiros e não financeiros da Companhia e acompanha, por meio de Relatório de

Acompanhamento da Gestão, os aspectos mais relevantes que requerem controle e eventuais ajustes. Nas reuniões do Conselho, são discutidas possibilidades de melhoria da estratégia com vistas a alinhar as expectativas das partes interessadas e gerar resultados significativos para a sociedade.

A estrutura de governança apoia o cumprimento dos objetivos estratégicos principalmente pela participação proativa no processo de tomada de decisão estratégica, na gestão de riscos e controles internos realizada periodicamente, na gestão e no relacionamento com a sociedade e partes interessadas.

A gestão de riscos é autoavaliada conforme modelo composto por quatro dimensões: ambiente, processo, parcerias e resultados. No ano de 2020, foi realizada uma avaliação da maturidade de gestão de riscos. A avaliação em 2020 apresentou uma evolução de 10% no índice de maturidade global em gestão de riscos, se comparada com o ano anterior. O resultado da autoavaliação é detalhado e comunicado às partes interessadas e serve de insumo para a definição de prioridades e aprimoramento dos processos.

A Governança Corporativa da Telebras é exercida pelos seguintes órgãos estatutários:

**Assembleia Geral:** Órgão superior que possui poderes para deliberar sobre todos os negócios da Companhia e tomar providências que julgar conveniente à defesa e ao desenvolvimento da Telebras. A Assembleia Geral é composta pelos acionistas com direito a voto.

**Conselho de Administração – CA:** Órgão de deliberação colegiada estratégica, composto por oito membros, eleitos em Assembleia Geral Ordinária – AGO - para um mandato de dois anos, permitidas, no máximo, três reconduções consecutivas.

**Conselho Fiscal – CF:** Órgão permanente de fiscalização, independente da administração, de atuação colegiada e individual, composto por cinco membros efetivos e cinco suplentes, eleitos pela Assembleia Geral Ordinária. O prazo de atuação dos membros do Conselho Fiscal é de dois anos, permitidas, no máximo, duas reconduções consecutivas.

**Diretoria Executiva:** Órgão executivo de administração e representação, a quem compete assegurar o funcionamento regular da empresa em conformidade com a orientação geral definida pelo Conselho de Administração. Composto pelo Diretor-Presidente e até quatro Diretores com o prazo de gestão de dois anos, permitidas no máximo três reconduções consecutivas.

**Comitê de Auditoria Estatutário:** Órgão de funcionamento permanente, de suporte ao Conselho de Administração em suas funções de auditoria e de fiscalização sobre a qualidade das demonstrações contábeis e efetividade dos sistemas de controle interno e de auditorias

interna e independente. Integrado por três membros independentes, aprovados pelo Conselho de Administração.

**Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração:** Comitê auxiliar ao qual compete assessorar os acionistas e o Conselho de Administração nos processos de indicação, de avaliação, de sucessão e de remuneração dos administradores, conselheiros fiscais e demais membros de órgãos estatutários. Constituído por 3 (três) membros, integrantes do Conselho de Administração, ou do Comitê de Auditoria, ou empregados, sem remuneração adicional, ou por membros externos remunerados, observados os artigos 156 e 165 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

**Auditoria Interna:** Órgão responsável por executar atividades de auditoria de natureza contábil, financeira, orçamentária, administrativa, patrimonial da companhia. É vinculada ao Conselho de Administração, e o titular é aprovado pelo Conselho de Administração e pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União.

**Ouvidoria:** Unidade organizacional responsável pelo acompanhamento e tratamento das manifestações dos usuários dos serviços da Telebras e dos colaboradores. É integrada ao sistema eletrônico Fala.BR, vinculado à Ouvidora-geral do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União.



## 2.4. Perfil dos Administradores

---

### Conselho de Administração

**Vitor Elísio Góes de Oliveira Menezes** é Presidente do Conselho de Administração da Telebras - Ministério das Comunicações - MCom. Bacharel em Direito pela Universidade Tiradentes de Aracajú (2004), Especialista em Direito Administrativo e Gestão Pública (2011), Pós-Graduado em Regulação de Telecomunicações – INATEL (2011), Secretário de Telecomunicações do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, Presidente do Conselho de Administração da Telebras, Especialista em Regulação de Serviços Públicos de Telecomunicações, Superintendente de Outorga e Recursos à Prestação na Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel. Atualmente é Secretário Executivo do MCom.

**Maximiliano Salvadori Martinhão** é Conselheiro representante do MCom. Assessor Especial do Ministro de Estado do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTIC, nasceu em 1971, em Campinas/SP. É Engenheiro de Telecomunicações formado pelo Instituto Nacional de Telecomunicações – INATEL, de Santa Rita do Sapucaí – MG, Mestre em Gerência de Telecomunicações pela Universidade de *Strathclyde* no Reino Unido. Advogado formado no Instituto de Educação Superior de Brasília – IESB. Foi Presidente da Telebras, Secretário de Política de Informática do MCTIC, Secretário de Telecomunicações no Ministério das Comunicações e exerceu o cargo de Gerente Geral de Certificação e Engenharia do Espectro da ANATEL, tendo ocupado outras posições Gerenciais e de Assessoria na Agência. Atuou como Engenheiro de Planejamento do Sistema Telebras. Foi representante da Administração Brasileira em diversos fóruns nacionais e internacionais de telecomunicações. Titular de cargo efetivo de Especialista em Regulação de Serviços Públicos de Telecomunicações desde 2005, na Anatel. Atualmente é Secretário de Radiodifusão e Secretário Interino de Telecomunicações do MCom.

**Hélio Marcos Machado Graciosa** é Conselheiro Representante Independente. Engenheiro de Telecomunicações (1970) e Mestre em Ciências em Engenharia Elétrica (1972) pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC. Graduado no curso de Conselheiro de Administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2008). Foi professor da PUC/RJ e da Universidade Gama Filho. Trabalhou no Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da Telebras de 1973 a 1976 e no Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPqD) da Telebras desde sua criação, em 1976, tendo atuado nas áreas de transmissão digital, comunicações ópticas, microeletrônica, planejamento tecnológico e estratégico. Foi Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento da Telebras (1995 a 1998). Foi Presidente do CPqD – Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações de 1998 a 2015 e Presidente do CPqD Technologies & Systems Inc., em Fort Lauderdale de 2000 a 2015. Foi Presidente do Conselho de Administração da Telesc, da Telebahia, da Padtec, da Trópico e

membro dos Conselhos da Telergipe, Cleartech, da Telebrasil e da Algar, onde também foi membro do Comitê de Governança Corporativa. Foi Diretor da Telebrasil, Presidente do Conselho Deliberativo da Sistel, membro do Conselho Curador da Fundação Fórum Campinas e Coordenador de Área de Pesquisa para Inovação da FAPESP. Atualmente é membro do Conselho Superior de Inovação e Competitividade (CONIC) da Fiesp, Diretor da Divisão de Telecomunicações da Fiesp, Presidente do Conselho Consultivo do Fórum Brasileiro de IoT, Fundador e Diretor do Instituto iCorps Brasil, Presidente do Comitê de Auditoria da Telebras e membro do Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração da Telebras.

**Romero Pinto Pedrosa** é Conselheiro Representante dos Empregados. Graduado em Ciências Econômicas e Contabilidade. Pós-graduação em Gestão Pública (2012) e atualmente cursando MBA/Mestrado em Administração e Direção de Empresas com ênfase em Project Management pela Escola de Negócios de Barcelona. É especialista em gestão de telecomunicações na Telebras. Possui experiência profissional de mais de 20 anos nas áreas Administrativa/Financeira e de mercado de capitais, desenvolvida em empresas no Brasil e Exterior (EUA). Carreira desenvolvida na área de finanças corporativas e controladoria em empresas de grande porte e multinacionais como: Telebras, Oi/Brasil Telecom e Tech Data. Atua como analista/especialista, sendo responsável pelos relatórios financeiros, bem como por análise de investimentos e mercado de capitais. É analista financeiro e de controle. Experiência em elaboração e controle de orçamentos, sendo encarregado do controle dos recursos financeiros para investimentos. Responsável pelas análises econômico-financeiras de investimentos de projetos.

**Lauro Arcângelo Zanol** é Conselheiro representante dos Acionistas Minoritários. Formação Acadêmica em Ciências Jurídicas e Sociais – UFRGS Graduação (1986). Possui experiência profissional no Banco do Brasil S.A. (1975-2007), advogado/assessor Jurídico (1986 em diante), Administrador de Empresa na Itália (1995-1997). Formação Militar – 2º Tenente da Reserva do Exército Brasileiro (1976), administrador da empresa *La Pagoda Srl.*, na cidade de Florença, Itália (1995-1997), Conselheiro Fiscal da CCIRS – Câmara de Comércio Italiana para o Rio Grande do Sul (2002-2006).

**Amir George Francis Matta** é Conselheiro representante do Acionistas Preferencialistas. Graduado em Administração de Empresas, com habilitação em Comercio Exterior, Universidade Metodista de São Bernardo do Campo, conclusão em 1991. Bancário na área de cobrança do Banco Itaú S/A (1984-1987), Diretor Comercial na J.L. Multimarcas Ltda. (1988-2006) onde atuou no planejamento de abertura de novos pontos de vendas e formação de novas equipes comerciais. Foi responsável pela implantação de processos de atendimento, desenvolvimento de estratégias comerciais e de mídia. Implantação de programas de qualidade. Experiência no relacionamento com montadoras e desenvolvimento de parcerias com financeiras e fornecedores. Atuação direta no desenvolvimento de estratégias de mídia junto a agências de publicidade ligadas a montadoras e criação de novos canais de vendas.

Agente Autônomo de Investimentos no Mercado de capitais (2007-2020). Consultoria de TI (2014-2020) com foco no aprimoramento das soluções e produtos, bem como na busca de novos padrões de atuação no mercado.

## Diretoria Executiva



**Jarbas José Valente** é Presidente da Telebras desde 22 de dezembro de 2020. É engenheiro Eletrônico e de Telecomunicações graduado pela Universidade de Brasília - UnB, especialista em Análise de Sistemas, Comunicação de Dados e Marketing de Serviços. Possui os cursos “*Convergence of Broadcasting and Telecommunications Regulation*” pela Universidade de Westminster – Londres, Inglaterra; de Regulação em Serviços Públicos de Telecomunicações pelo *Institute of Brazilian Issues - IBI*, Universidade George Washington, EUA, e de Extensão em Práticas Anticoncorrenciais pela Fundação Getúlio Vargas - FGV, Brasília, DF. Iniciou sua carreira profissional em empresas privadas do setor de telecomunicações e, posteriormente, foi Chefe da Área Comercial da Embratel, em Brasília, e Presidente de Conselhos de Administração de diversas empresas do Sistema Telebras. No Ministério das Comunicações, ocupou as Diretorias dos Departamentos de Fiscalização e de Outorga de Serviços de Telecomunicações. Na Anatel foi Superintendente de Serviços de Comunicação de Massa e Superintendente de Serviços Privados, atuou como Superintendente Executivo Substituto por dois anos e exerceu dois mandatos de Conselheiro Substituto da Anatel, nos períodos de 1999-2001 e 2004-2006. Presidiu a Comissão Especial de Licitação dos Serviços de Radiodifusão e várias Comissões Especiais de Licitações do Serviço de TV por Assinatura e Serviços Móveis. Foi Delegado/Representante da Anatel junto à União Internacional de Telecomunicações - UIT/ONU, à Comissão Interamericana de Telecomunicações - CITEL/OEA, ao Fórum Permanente de Autoridades Reguladoras de Comunicações e Telecomunicações de Língua Portuguesa - ARCTEL/CPLP, ao Mercosul e ao Fórum Latino-americano de Órgãos Reguladores - REGULATEL. Entre 2010 e 2014, foi Membro Titular do Conselho Diretor e Vice-Presidente da Anatel. Entre julho de 2016 e abril de 2018 foi Diretor Técnico-Operacional da Telebras e Presidente da Telebras entre abril de 2018 e janeiro de 2019.



**André Luís Gomes Monteiro** é Diretor Administrativo-Financeiro da Telebras desde 17 de janeiro de 2020. Brasileiro, casado, Oficial-aviador da Reserva da FAB. É bacharel em Ciências Aeronáuticas com Habilitação em Aviação Militar, pela Academia da Força Aérea. Possui MBA em Desenvolvimento Gerencial Avançado na área de Gestão de Processos com ênfase em Logística, pela Universidade Federal Fluminense - UFF/RJ, e MBA em Política e Defesa, pelo Centro Universitário de Lins - UNILINS. Realizou os cursos de Formação de Oficiais Aviadores, da Academia da Força Aérea, Comando

e Estado-Maior da Aeronáutica e Política e Estratégia Aeroespaciais, da Escola de Comando e Estado Maior da Aeronáutica - ECEMAR, Negociação de Contratos Internacionais e Acordos de Compensação, pelo Instituto de Logística da Aeronáutica - ILA, e Capacitação de Assessores Parlamentares Externos, módulo Processo Legislativo, pelo Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados - CEFOR. Foi Comandante do Terceiro Esquadrão do Terceiro Grupo de Aviação - 3º/3º GAV, Comandante da Base Aérea de Natal e Chefe da Comissão Aeronáutica Brasileira na Europa – CABE. Na Telebras, foi Gerente de Gestão de Pessoas.



**Bráulio de Paula Machado** é Diretor Comercial da Telebras desde 21 de novembro de 2019 e Diretor Técnico-Operacional interino. Brasileiro, casado, General de Divisão, Engenheiro Militar do Exército Brasileiro. Possui doutorado em Aplicações, Planejamento e Estudos pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército – ECEME - e mestrado em Sistemas e Computação pelo Instituto Militar de Engenharia - IME. É bacharel em Engenharia Elétrica pelo Instituto Militar de Engenharia - IME. Oficial da Arma de Engenharia pela Academia Militar das Agulhas Negras, possui especialização em Redes de Computadores pela União Educacional de Brasília e em Gestão de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas. Foi Chefe de Tecnologia da Informação e Comunicações – CIO - do Exército Brasileiro onde desempenhou diversos papéis, com destaque para coordenação de projetos na área de geoinformação, desenvolvimento de software corporativo e na área de infraestrutura da rede corporativa do Exército. Exerceu o cargo de Gerente do Projeto da Autoridade Certificadora do Ministério da Defesa, tendo sido responsável pelo projeto e implementação da autoridade certificadora de Defesa – ACDefesa. Foi Chefe do Centro de Desenvolvimento de Sistemas, Chefe da Comissão Regional de Obras da 11ª Região Militar, Gerente Operacional do Sistema de Comunicações Militares por Satélite - SISCOMIS - e Chefe do 4º Centro de Telemática de Área em Manaus, dentre outras funções.



**Rodrigo Martins Prates** é Diretor de Governança e Relações com Investidores da Telebras desde 26 de abril de 2019. Brasileiro, casado, Coronel do Exército Brasileiro. É bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras - AMAN. Possui doutorado em Aplicações, Planejamento e Estudos Militares, pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército - ECEME. Tem especialização em Política e Estratégia de Defesa pela *National Defense University*, EUA. É também especialista em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília - UnB, em História Militar pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO - e em Gestão de Projetos pela UnB. Foi Assessor na Chefia de Assuntos Estratégicos do Ministério da Defesa. Atuou por dois anos como Adido do Exército Brasileiro na Embaixada do Brasil em Londres, Inglaterra. Comandou o 10º Grupo de Artilharia de Campanha de Selva em Boa Vista, Roraima.

Foi Comandante do Quartel-General e Adjunto do Chefe da Seção de Logística, no Comando da 2ª Divisão de Exército, São Paulo. Foi Oficial do Estado-Maior e Assistente do Comandante Militar do Sudeste, São Paulo. Desempenhou a função de Observador Militar das Nações Unidas em El Salvador. Por fim, foi Gerente do Projeto para o desenvolvimento de modelo para Gestão do Conhecimento no Exército Brasileiro.

## 2.5. Modelo de Negócio

O **negócio da Telebras** é prestar serviços de conexão à internet em banda larga, provisionar infraestrutura de rede de suporte a serviços de telecomunicações prestados por empresas privadas, Estados, Municípios e por entidades sem fins lucrativos e implementar Rede Privativa de Comunicação da Administração Pública Federal.

O modelo de negócio da Telebras, representado na **Figura 3**, visa ao atendimento à sociedade, por meio de políticas públicas de telecomunicações, às parcerias, e, em especial, aos pequenos provedores de acesso à internet. O atendimento ao Governo é realizado por meio da banda X do SGDC destinada ao Ministério da Defesa, das soluções de telecomunicações seguras e da rede privativa da administração pública.

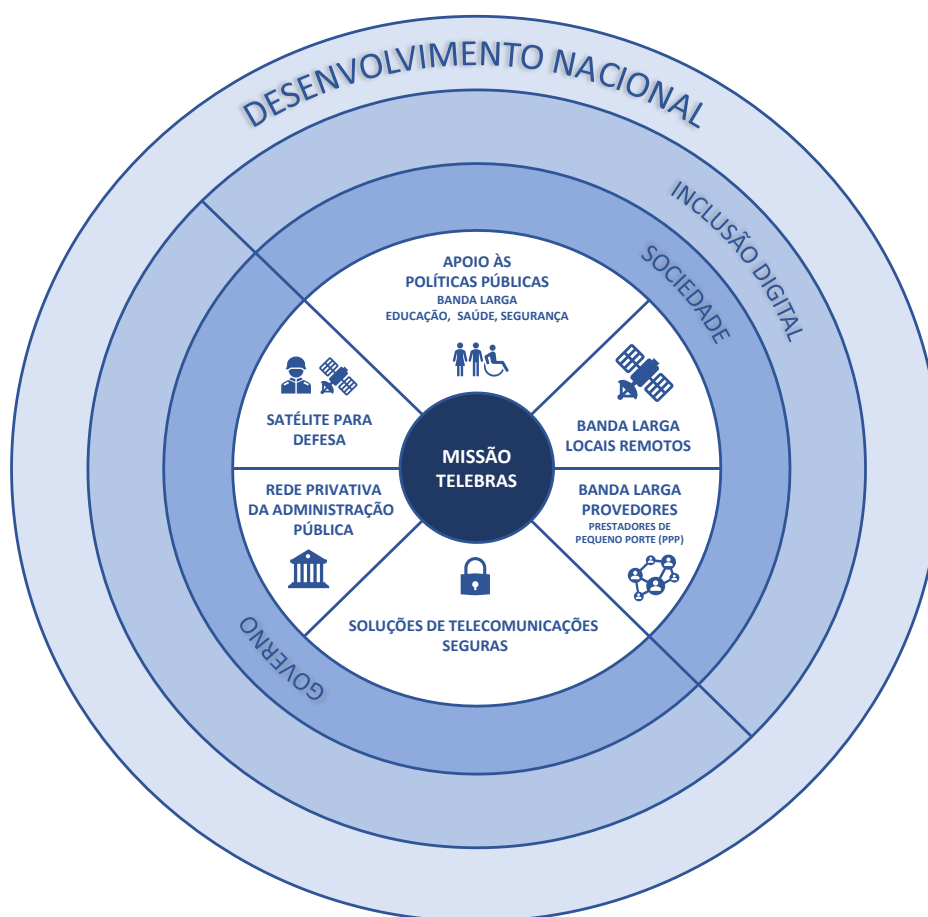


Figura 3 – Modelo de Negócio

## Negócios

O ano de 2020 foi particularmente desafiador. A pandemia do Corona Vírus (COVID-19), acelerou ou consolidou algumas tendências do mercado de telecomunicações como: teletrabalho, Educação à Distância (EAD), tele consulta e teleatendimento.

O trabalho remoto foi amplamente disseminado e a capacidade de adaptação das entidades públicas para prestarem seus serviços de forma virtual e não presencial foi colocada à prova em um contexto de maior demanda.

Ficou demonstrada a importância do acesso à internet banda larga como meio de provimento de conectividade, comunicação e prestação de serviços públicos. Nesse contexto, a Telebras teve participação ativa atuando nos Programas de Inovação e Educação Conectada do Ministério da Educação e o Programa Governo Eletrônico – Serviços de Atendimento ao Cidadão – GESAC do Ministério das Comunicações, disponibilizou o seu serviço de internet banda larga, via satélite, em aproximadamente 11,6 mil estabelecimentos, beneficiando mais de 2,5 milhões de alunos distribuídos em nove mil e quinhentas escolas, cerca de 80% situadas em localidades rurais e 79% nas regiões Norte e Nordeste.

Em 2020, o Programa GESAC foi fortalecido com o início das provas de conceito do “Wi-Fi Brasil”, do Ministério das Comunicações, que visa levar internet gratuita para localidades remotas e desassistidas como praças, escolas públicas, unidades de saúde e de segurança pública. Comunidades nos estados do Rio Grande do Norte, Pará, Maranhão, Piauí, Alagoas e Goiás já receberam acessos.

Além disso, a Telebras suporta, mediante contratos celebrados com mais de **40 clientes do Governo Federal**, serviços essenciais para a sociedade brasileira, provendo redes privadas de comunicação e serviços de telecomunicação para:

- a. Atendimento dos serviços previdenciários – INSS - DATAPREV;
- b. Preservação e conservação da biodiversidade – IBAMA e ICMBIO;
- c. Promoção do trabalho – Ministério do Trabalho;
- d. Soberania e defesa nacional – Ministério da Defesa e Exército;
- e. Proteção da Amazônia – CENSIPAM; e
- f. Serviço de apoio às micro e pequenas empresas – SEBRAE.



## Produtos

Os produtos e serviços são paulatinamente revisados e adequados para suportar o Modelo de Negócio da Telebras. Em 2020 o Portfólio de produtos e serviços da Empresa apresentou a seguinte composição:

### Telebras SAT

Único serviço de banda larga via satélite de alta capacidade em banda Ka com cobertura em 100% do território nacional. No ponto mais distante, na comunidade mais remota ou na empresa mais isolada: todos são cobertos pelos 67 feixes do nosso satélite.

Os planos corporativos do Telebras Sat são indicados para conexão em banda larga em qualquer área do país carente de cobertura de internet por meio das tecnologias terrestres, com alto grau de qualidade e níveis de serviço garantidos.

Atualmente é o **maior satélite em banda Ka em órbita com cobertura sobre o Brasil**, específico para o tráfego de dados, acesso à internet em alta velocidade e é o único satélite com cinco estações de acesso (*gateways*) localizadas em áreas militares brasileiras.

Possui dois centros de Operações Espaciais com classificação TIER IV e TIER III, os mais altos níveis de segurança disponíveis no mercado.

### IP Telebras

O IP Telebras é a solução mais acessível ao mercado corporativo. Ágil, seguro e efetivo, garante a provedores, escolas, universidades, escritórios regionais, centros de pesquisa, hospitais, postos de atendimento, telecentros comunitários e muitos outros uma conexão sem complicação. O IP Telebras é uma solução tão rápida e tão simples, que já faz parte da vida de milhares de brasileiros.

Os principais benefícios são velocidade simétrica para download e upload, possibilidade de alocação de endereços IP públicos e escolha IPv4 ou IPv6 com até 280 endereços de IP.

### L3VPN – MPLS

O L3VPN possibilita a criação de redes privadas virtuais – VPNs – para cada cliente adicionado à rede, o que garante que toda informação dentro da VPN do cliente fique totalmente isolada de outras VPNs, outros clientes, e da Internet dentro do Backbone IP Telebras. Solução baseada na tecnologia *Multi Protocol Label Switching* - MPLS, que combina a inteligência do roteamento com o desempenho da comutação. Essa tecnologia é utilizada para convergência de redes, com a finalidade de integrar aplicações de dados, voz e vídeo, usando classes de serviço diferenciadas e uma única infraestrutura.

É uma solução que permite a oferta de diversos serviços agregados em uma rede privada virtual para maximizar a comunicação entre os pontos de um órgão ou entidade.



Os principais benefícios são: redução de investimento em ativos tecnológicos; gestão sobre o tráfego de dados com autonomia de funcionamento de aplicações prioritárias; transporte de aplicações críticas com alto desempenho; transporte de aplicações multimídia: videoconferência, *e-learning* e simplificação na formação de VPNs com Qualidade de Serviço – *QoS* - e classes de serviço diferenciadas.

### **Ponto a Ponto – P2P**

O Ponto a Ponto Telebras é uma solução de transmissão de dados que disponibiliza circuitos dedicados, para interligação de pontos de interesse dos clientes em nível nacional, metropolitano ou regional com transparência e segurança. Uma solução dedicada, escalável e de alta disponibilidade. Nosso P2P atende empresas ou órgãos do governo que precisam realizar uma conexão entre dois pontos, ou mesmo para conectar postos de trabalho em distantes localidades dentro de uma mesma cidade.

Os principais benefícios são: sem risco de incompatibilidade com sua aplicação e múltiplas velocidades de transmissão digital de dados.

### **Infraestrutura**

Para suportar e atender todas as demandas das políticas públicas de telecomunicações e clientes, por meio dos produtos e serviços, a Companhia conta com uma infraestrutura de abrangência nacional que conta com uma rede integrada pelo segmento terrestre e satelital.

### **Rede Terrestre**

A Telebras conta atualmente com um **backbone nacional de 32 mil km de fibras ópticas que atravessam todas as regiões do País**. Essas fibras estão, em sua maioria, em cabos OPGW (*Optical Ground Wire*) existentes nas linhas de transmissão das concessionárias de energia, mas, também, em gasodutos e rodovias estaduais e federais. O mapa a seguir, **Figura 4**, ilustra em azul a rede nacional em operação e, em vermelho, a ampliação da rede planejada para os anos 2020 a 2022.

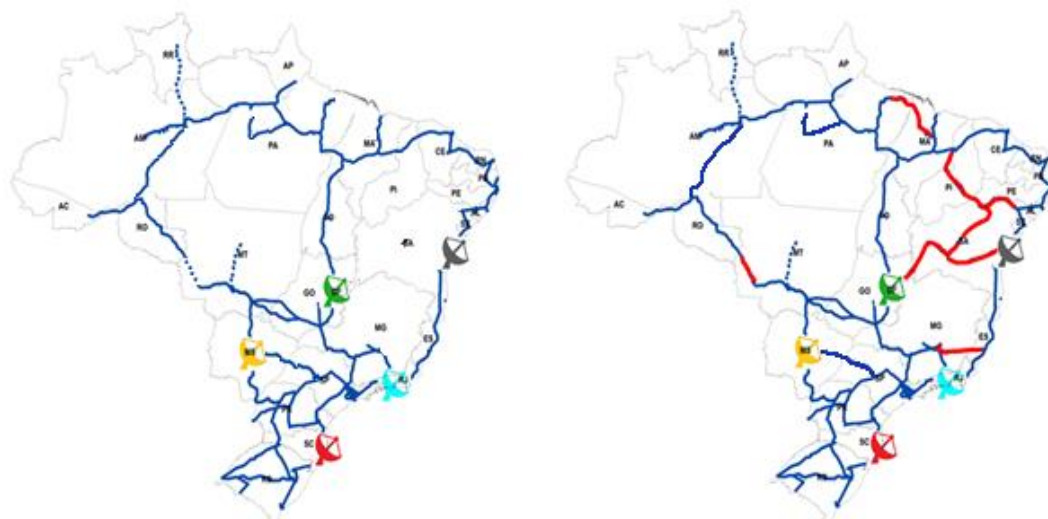


Figura 4 - Backbone Telebras

Tendo replanejado a sua rede em 2019, o que engloba a revisão, alteração e atualização de todos os projetos relacionados ao segmento terrestre, a Telebras, em 2020, deu **prosseguimento com a sua execução, dedicando maior prioridade para desativações, redes metropolitanas, projeto de parceria com a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), atualização do Backbone IP/MPLS e DWDM.**

Além disso, foram priorizadas algumas atividades essenciais relativas ao Backbone IP/MPLS (até o nível equipamento): implantação do novo Sistema Anti-DDoS, conclusão das abordagens terrestres do SGDC, modernização e capacitação dos principais sites da rede: Barueri, Brasília Geral, Fortaleza e Adrianópolis e *retrofit* dos contêineres que foram utilizados nos COPEs.

**A rede Telebras teve aumento de sua cobertura em 2020, passando de 1.454 municípios para, aproximadamente, 2.900 municípios atendidos em programas sociais, por meio de seus clientes provedores de acesso à internet.**

#### **Satélite Geoestacionário de Defesa e Comunicações Estratégicas - SGDC**

O satélite SGDC, lançado em maio de 2017, está totalmente operacional, tanto na banda X quanto na banda Ka, desde abril de 2018. Os equipamentos de banda base na banda Ka estão instalados nas 5 estações de acesso (*gateways*). Ao final de 2020, a Telebras possuía mais de 12,82 mil VSAT instaladas em escolas públicas, postos de fronteira do Exército Brasileiro e unidades de saúde em todo território brasileiro.

As obras de infraestrutura do Centro de Operações Espaciais Secundário - COPE-S, localizado no Rio de Janeiro, foram finalizadas e a estação está totalmente operacional. As obras de infraestrutura do Centro de Operações Espaciais Principal - COPE-P, **Figura 5**, localizado em

Brasília, foram finalizadas tendo a sua cerimônia de inauguração realizada em 23 de junho de 2020.



Sgt Bianca / Força Aérea Bras

Figura 5 - Inauguração COPE-P

**O COPE-P possui o segundo data center com certificação TIER IV no Brasil e o primeiro com essa certificação no setor público.** A certificação TIER IV é a mais alta em relação a confiabilidade na operação de serviços de um data center e atesta uma infraestrutura com manutenção continuada de operação, com alta tolerância a falhas e capacidade de ultrapassar os piores incidentes técnicos.

## Projetos e ações de aperfeiçoamento, ampliação e otimização da infraestrutura

### Backbone DWDM

O projeto de ampliação da capacidade de interconexão dos roteadores de *Inner-Core* prevê a ativação de 23 circuitos de 40Gbps, reutilizando transponders e regeneradores DWDM empregados no Projeto da Copa do Mundo de 2014. Até o final do mês de dezembro de 2020, 19 circuitos haviam sido colocados em operação, atingindo o percentual de conclusão de 83%.

Durante o ano de 2020, foram disponibilizadas as seguintes capacidades na Rede DWDM, para atendimento das respectivas demandas: 1 canal de 40Gbps (4x10Gbps) entre COPE-P e

Brasília Geral - ampliação da capacidade de interconexão do Roteador de Acesso do COPE-P; 1 canal de 40Gbps (4x10Gbps) entre COPE-P e Samambaia - ampliação da capacidade de interconexão do Roteador de Acesso do COPE-P e 1 canal de 8Gbps (8x1Gbps) entre COPE-P e Brasília Geral - move do Datacenter para o COPE-P.

Em relação ao acordo de parceria firmado entre a Telebras e a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa - RNP, os prazos de entrega previstos no cronograma, **Tabela 1**, para os trechos e rotas estão sendo cumpridos.

TRECHO	ROTA	INÍCIO	TÉRMINO	HANDOVER
-	Treinamento	13/04/2020	06/05/2020	-
-	Sistema de Gerência	20/05/2020	17/06/2020	26/06/2020
1	Belém - Macapá	16/05/2020	13/06/2020	09/07/2020
2	Macapá - Manaus	19/06/2020	15/07/2020	14/08/2020
3	Brasília - São Luís	15/07/2020	26/11/2020	19/12/2020
4a	Brasília - Palmas	15/07/2020	06/11/2020	28/11/2020
4b	Palmas - Belém	15/07/2020	06/12/2020	23/12/2020
5	São Luís - Teresina	07/12/2020	16/01/2021	03/02/2021
6	Barueri - Curitiba	05/01/2021	08/02/2021	02/03/2021
7	Cuiabá - Porto Velho	08/02/2021	16/04/2021	08/05/2021
8	Barueri - Campinas	05/01/2021	08/02/2021	23/02/2021
9	Brasília - Cuiabá	19/04/2021	04/06/2021	26/06/2021
10	Cuiabá - Campo Grande	30/05/2021	01/07/2021	31/07/2021
11	Salvador - Vitória	26/06/2021	25/08/2021	02/10/2021
12a	Vitória - Rio de Janeiro	13/09/2021	15/10/2021	06/11/2021
12b	Rio de Janeiro - Belo Horizonte	18/10/2021	26/11/2021	18/12/2021

Tabela 1 - Cronograma de entregas Parceria RNP

## Backbone IP

Durante o ano de 2020, destacam-se as seguintes ações:

1. Ampliação das conexões entre os roteadores de Outer-Core de Campinas e os roteadores de Inner-Core de Brasília Geral e Guarulhos Furnas para 20Gbps;
2. Implantação do 3º roteador (em Campo Grande) do projeto de melhoria da estrutura da Rede MAGNET de monitoração e controle dos equipamentos Gilat das 3 estações gateways;
3. Ampliação da conexão entre o roteador de Peering e o roteador de Inner-Core, ambos em Barueri, de 40Gbps para 50Gbps;
4. Ampliação da conexão com o PTT de São Paulo de 40Gbps para 60Gbps;
5. Ampliação de 50Gbps para 90Gbps das conexões entre os roteadores RTED-BSA59-01 (COPE-P) e RTIC-BSA01-03 (Brasília Geral) e RTIC-BSA02-01 (Samambaia);
6. Migração dos circuitos out-of-band da Viasat, que atendem o Core Node e os equipamentos de “Banda Base” de Brasília, para nova estrutura do Datacenter do COPE-P;

7. Implantação do circuito de trânsito de 20Gbps da Mob Telecom em Fortaleza;
8. Adequações na rede DCN da Telebras para o atendimento da RNP e envolvendo 6 centros de distribuição da estrutura da Rede DCN (Teresina, Campinas, Vitória, Rio de Janeiro, Barueri e Curitiba);
9. Desativação do PoP do Centro de Convenções Ulysses Guimarães, envolvendo a retirada de todos os equipamentos de infraestrutura (retificadores, racks, ar-condicionado, esteiramento etc.) e comunicação de dados, bem como o recolhimento dos cabos ópticos e as fusões necessárias para manter a continuidade da rede;
10. Ampliação das conexões entre os roteadores de Peering e os roteadores de Inner-Core das estações de Brasília Geral e Samambaia para 20Gbps;
11. Implantação na nova topologia dos circuitos de atendimento à Thales no COPE-P;
12. Ampliação das conexões com o cache do Google e do Netflix para 30Gbps e ativação da conexão de peering com a Amazon;
13. Ampliação da conexão entre o switch Agregador e o roteador de Edge da estação de Brasília Geral para 30Gbps;
14. Ampliação da conexão entre o switch Agregador e o roteador de Edge da estação de Belém-Guamá para 20Gbps;
15. Desmobilização da estação de Grajaú (RJRJO0PM002), adequação da topologia da Rede Metropolitana (DWDM e IP) e migração de 26 circuitos, 2 concentradores de circuitos EILD e 10 equipamentos CPEs de clientes que eram atendidos por esta estação;
16. Ampliação da capacidade de portas dos Switches de Acesso de Paraíso do Tocantins e de Araguaína, com a inserção de uma placa de 4x10Gbps em cada um deles;
17. Ampliação da conexão entre os roteadores de Inner-Core de Duque de Caxias e Gravataí ELS para 50Gbps;
18. Ampliação da conexão entre os roteadores de Inner-Core e Peering das estações de Duque de Caxias e Adrianópolis para 20Gbps;
19. Instalação de um switch na estação de São Mateus/ES para atendimento de dois clientes com banda contratada superior à 1Gbps, através de portas de 10Gbps;
20. Ampliação da conexão entre os roteadores de Inner-Core e Peering da estação de Barueri para 60Gbps;
21. Alteração da conexão de *uplink* do roteador do Teleporto de Florianópolis para um novo circuito redundante, garantindo a segunda abordagem efetiva da Gateway; e
22. Instalação dos 2 roteadores ASR1006 no Datacenter do COPE-P, para substituir os atuais equipamentos de HUB da Rede DCN e saída Internet da Rede Corporativa.



## **Atualização e ampliação da solução Anti-DDoS**

Visando manter a rede da Telebras protegida quanto a ataques de negação de serviço direcionadas para exaurir os recursos disponíveis da rede, aplicação e serviços e manter a sua disponibilidade, foi **projetado a atualização e ampliação da solução Anti-DDoS**.

No ano de 2020, foi realizado o processo de aquisição via pregão eletrônico, com redução de valor estimado, mas durante o teste de amostra, verificou-se a inviabilidade de requisito técnico previsto, o que levou a retornar à fase interna do processo.

## **Ampliação dos elementos Edge e demais equipamentos do Backbone IP da Telebras**

O valor estimado foi reduzido em 22,83%. A empresa com o melhor lance foi aprovada no Teste de Amostra e a sua proposta foi adjudicada e homologada. Em 31/08/2020, foi assinado o primeiro contrato e iniciado o processo de planejamento de instalação dos roteadores.

Com a assinatura do contrato, foi dado andamento à elaboração do Serviço de Planejamento Técnico do High Level Definition (HLD)/Low Level Definition (LLD) deste projeto, além do planejamento das instalações dos roteadores nas estações localizadas nas cidades de Brasília (COPE-P, Setor Comercial Sul e Brasília Geral), Fortaleza, Maracanaú e Belém.

Durante o mês de dezembro de 2020, foram concluídas as instalações físicas dos novos roteadores das estações de COPE-P, Setor Comercial Sul, Belém, Maracanaú e Fortaleza, ficando pendente a instalação dos insumos de material desses equipamentos. A previsão para conclusão destas instalações e das demais estações, previstas na primeira fase de atividades, é no início de fevereiro de 2021. Foram realizados os testes da primeira fase de elaboração do HLD/LLD deste projeto, estando agora em processo de elaboração e aprovação dos documentos.

## **Desativação dos PoPs dos aeroportos**

Com o objetivo de otimizar custos, algumas estações da Telebras instaladas em aeroportos foram desativadas e seus equipamentos desmobilizados e encaminhados para os Centros de Manutenção mais próximos e com espaço suficiente para armazenagem. As estações desmobilizadas durante o ano de 2020 foram: Estádio Castelão (Fortaleza); Aeroporto Pinto Martins (Fortaleza); Aeroporto Salgado Filho (Porto Alegre); Aeroporto de Jacarepaguá (Rio de Janeiro); Aeroporto Carlos Prates (Belo Horizonte); Aeroporto Afonso Pena (Curitiba); Aeroporto Santos Dumont (Rio de Janeiro); Aeroporto da Pampulha (Belo Horizonte); Aeroporto Internacional Afonso Pena (São José dos Pinhais); Aeroporto Marechal Rondon (Cuiabá); Aeroporto Eduardo Gomes (Manaus); e Aeroporto Guararapes (Recife).

As desativações das estações dos aeroportos de Salvador/BA e do Galeão/RJ foram canceladas e as estações serão mantidas.

## Redes Metropolitanas das Capitais das Regiões Norte e Nordeste

O projeto das Redes Metropolitanas envolve a construção de redes ópticas, bem como a aquisição de *transceivers* ópticos e conversores de mídia, para migração de clientes atendidos por acessos via EILD.

Para as redes ópticas, estão sendo desenvolvidas as seguintes ações:

1. Boa Vista, Macapá, Porto Velho e Rio Branco - Está sendo utilizado o contrato vigente com a empresa Meta Empreendimentos e Serviços Ltda. Os projetos já foram elaborados pelo fornecedor e aprovados pela equipe de engenharia. Está em andamento a construção dos acessos até o ambiente dos clientes, nas cidades de Macapá e Rio Branco. A **Tabela 2** abaixo mostra um resumo destas 4 capitais:

Cidade/UF	Total de Clientes	Clientes Utilizando Acessos via EILD	Clientes Utilizando a Rede Óptica Telebras
Boa Vista/RR	8	8	-
Macapá/AP	11	10	1
Porto Velho/RO	14	14	-
Rio Branco/AC	11	6	5

Tabela 2 - Estados x Redes ópticas

2. Belém, Manaus e Palmas - O Termo de Referência encontra-se na etapa de precificação.
3. Maceió - O Termo de Referência finalizado.
4. Demais capitais da região Nordeste - Em processo de elaboração do Termo de Referência.

A aquisição de *transceivers* e conversores de mídia que atenderão as demandas das duas regiões, estão em trâmites internos.

## Ampliação da Infraestrutura do Backbone

No primeiro semestre de 2020 foram finalizados os processos licitatórios de todas as regiões planejadas.

## 2.6. Cadeia de Valor

A **Cadeia de Valor sintética**, representada na **Figura 6**, apresenta o sequenciamento dos macroprocessos que sustentam os produtos e serviços entregues pela Companhia, criando valor para seus clientes e demais partes interessadas.



Figura 6 – Cadeia de Valor Sintética

### Componentes da cadeia de valor

**Desenvolvimento de produtos e serviços de Telecomunicações:** Grupo de processos orientados às estratégias competitivas, especificação e processo de elaboração de produtos e serviços, levando em consideração as necessidades do mercado e as possibilidades e restrições tecnológicas e da infraestrutura da rede.

**Viabilização de Infraestrutura de Telecomunicações:** Grupo de processos orientados à disponibilização de rede de telecomunicações por meio satelital, fibra óptica e rádio.

**Comercialização de Produtos e Serviços:** Grupo de processos orientados à gestão de vendas, ao provisionamento de serviços e à operação e manutenção de redes e serviços.

**Relacionamento com Cliente:** Grupo de processos orientados à gestão de clientes e ao monitoramento da qualidade dos produtos e serviços prestados.



**Relações institucionais:** Grupo de processos orientados ao relacionamento da Telebras com os órgãos reguladores, sociedade, acionistas e órgãos do governo.

**Gestão Interna:** Grupo de processos orientados ao planejamento, gerenciamento, disciplinamento e suporte às atividades internas da Telebras.

A **Figura 7** apresenta a **Cadeia de Valor analítica**, que mostra, além dos macroprocessos, os blocos de Processos de Negócio cuja representação gráfica informa como os processos de negócio se agregam por função e se articulam nos macroprocessos.

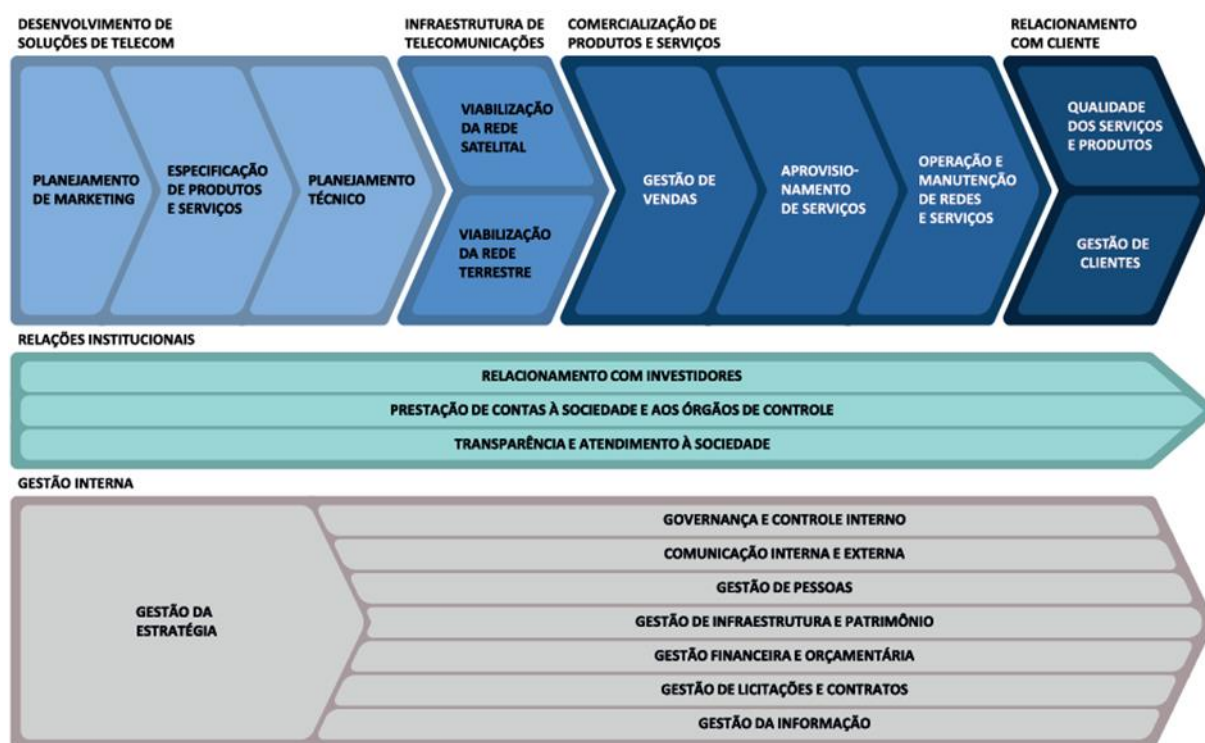


Figura 7 - Cadeia de Valor Analítica

## 2.7. Políticas e Programas de Governo

No exercício de suas atribuições, em 2020, a **Telebras atuou no apoio e suporte às políticas públicas de telecomunicações**, consoante com a Constituição Federal de 1988, art. 173:

*Art. 173. Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei.*

E com o Decreto nº 9.612, de dezembro de 2018:

*Art. 12. As políticas públicas de telecomunicações de que trata este Decreto substituem, para todos os fins legais, o Programa Nacional de Banda Larga e o Programa Brasil Inteligente, mantidas as seguintes atribuições da Telecomunicações Brasileiras S.A. - Telebras:*

*I - implementação da rede privativa de comunicação da administração pública federal;*

*II - prestação de apoio e suporte às políticas públicas de conexão à internet em banda larga para universidades, centros de pesquisa, escolas, hospitais, postos de atendimento, tele centros comunitários e outros pontos de interesse público;*

*III - provisão de infraestrutura e de redes de suporte a serviços de telecomunicações prestados por empresas privadas, pelos Estados, pelo Distrito Federal, pelos Municípios e por entidades sem fins lucrativos; e*

*IV - prestação de serviço de conexão à internet em banda larga para usuários finais*

Para viabilizar o cumprimento das suas atribuições, a Telebras está inserida no **Programa Conecta Brasil** do Ministério das Comunicação – MCom. – por meio das ações 15UI - Implantação da Infraestrutura para a Prestação de Serviço de Comunicação de Dados para inclusão Digital e 15UJ - Desenvolvimento e Lançamento de Satélite Geoestacionário de Defesa e Comunicação Estratégica – SGDC. Essas ações permitem que a Companhia seja entregue seus serviços e produtos, atuando como protagonista nos principais programas, projetos e iniciativas do Governo, por exemplo:

- **Programa de Inovação Educação Conectada e Programa Governo Eletrônico Serviços de Atendimento ao Cidadão – GESAC:** Em 2020, A Telebras disponibilizou o seu serviço de internet banda larga, via satélite, para cerca de 2,5 milhões de alunos, distribuídos em 11,6 mil pontos, dos quais cerca de 80% em área rural e 79% nas regiões Norte e Nordeste, por meio do Programa de Inovação Educação Conectada, Projeto de

inclusão digital, do Ministério da Educação e Programa Governo Eletrônico – Serviços de Atendimento ao Cidadão - GESAC, do então MCTIC, atual MCom,

- **Programa Wi-Fi Brasil:** Foram iniciadas provas de conceito, do Programa Wi-Fi Brasil, coordenado pelo MCom, oferecendo conexão gratuita à internet em banda larga, por satélite ou via terrestre, com o objetivo de conectar comunidades que estavam isoladas, promovendo a inclusão digital em todo o território brasileiro.
- **Desenvolvimento do Semiárido:** Em apoio à Frente Parlamentar de Desenvolvimento do Semiárido, a Telebras apresentou projetos para a melhoria da conectividade da região por meio da ampliação de seu *backbone* e da utilização de soluções satelitais do SGDC.
- **Rede Privativa de Comunicação:** Suportou, mediante contratos celebrados com mais de 40 clientes do Governo Federal, serviços essenciais para a sociedade brasileira, provendo redes privadas de comunicação e serviços de telecomunicação para atendimento dos serviços previdenciários, preservação e conservação da biodiversidade, promoção do trabalho, soberania e defesa nacional, proteção da Amazônia, serviço de apoio às micro e pequenas empresas, entre outros.
- **Acesso à banda larga em localidades onde inexistia a oferta dos serviços:** Por meio do fornecimento de serviço IP aos Prestadores de Pequeno Porte – PPP, a Telebras viabilizou o acesso à banda larga aos consumidores finais em localidades não atendidas, contribuindo com o desenvolvimento dessas empresas e ampliando o atendimento das políticas públicas de telecomunicações.
- **Comunicações Estratégicas:** A Telebras forneceu conexão à internet satelital, por meio do Terminal Transportável Telebras SAT – T3SAT -, nas missões institucionais e de inteligência do Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia – CENSIPAM – e na comunicação de frações da tropa do Comando Militar da Amazônia – CMA.

## 2.8. Relacionamento com Investidores

Atualmente, a **União detém mais de 90,7% das ações da Companhia**, enquanto a Financiadora de Estudos e Pesquisas – FINEP – e outros acionistas minoritários detém 9,3%. Ao todo, são 4.431 acionistas. A maior parte – 82,16% – é composta de pessoas físicas que representam 2,5% das ações da Companhia. As tabelas abaixo apresentam a relação dos principais investidores e informações sobre ações e acionistas.

### Principais investidores

Acionista	ON		PN		Total	
	Ações	% Ações	Ações	% Ações	Ações	% Ações
UNIÃO FEDERAL	45.296.509	91,58716%	16.239.800	88,2239%	61.536.309	90,6749%
FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS-FINEP	3.231.600	6,53413%	-	0,0000%	3.231.600	4,7618%
BANCO CRUZEIRO DO SUL S/A	592.598	1,19820%	542.630	2,9479%	1.135.228	1,6728%
BANCO DO BRASIL S/A	97.670	0,19748%	7	0,0000%	97.677	0,1439%
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	46.482	0,09398%	102	0,0006%	46.584	0,0686%
OUTROS ACIONISTAS MINORITÁRIOS	192.219	0,38866%	1.624.952	8,8277%	1.817.171	2,6776%
AÇÕES EM TESOURARIA	193	0,00039%	-	0,0000%	193	0,0003%
<b>TOTAL:</b>	<b>49.457.271</b>	<b>100,0000%</b>	<b>18.407.491</b>	<b>100,0000%</b>	<b>67.864.762</b>	<b>100,0000%</b>

Fonte: Relatório parametrizado da base de investidores (Bradesco) - posição de 31.12.2020 - 4T2020

Tabela 3 - Principais Investidores

### Informações sobre ações e acionistas

Tipo Pessoa	ON				PN				Total			
	Acionistas	Ações	%Acionistas	% Ações	Acionistas	Ações	%Acionistas	% Ações	Acionistas	Ações	%Acionistas	% Ações
F <sup>1</sup>	3.069	168.940	69,26%	0,34%	4.914	1.543.580	85,98%	8,39%	7.543	1.712.520	82,16%	2,52%
J <sup>2</sup>	1.285	4.634.809	29,00%	9,37%	727	603.170	12,72%	3,28%	1.532	5.237.979	16,69%	7,72%
I <sup>3</sup>	66	44.653.393	1,49%	90,29%	47	16.240.259	0,82%	88,23%	75	60.893.652	0,82%	89,73%
N <sup>4</sup>	1	10	0,02%	0,00%	1	7	0,02%	0,00%	1	17	0,01%	0,00%
R <sup>5</sup>	10	119	0,23%	0,00%	26	20.475	0,45%	0,11%	30	20.594	0,33%	0,03%
<b>TOTAL:</b>	<b>4.431</b>	<b>49.457.271</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.715</b>	<b>18.407.491</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>9.181</b>	<b>67.864.762</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Relatório parametrizado da base de investidores (Bradesco) - posição de 31/12/2020

Legenda: F - Pessoa Física, J - Pessoa Jurídica, I - Investidores Institucionais, N - Não Identificado, R - Residentes no Exterior

Tabela 4 - Ações e Acionistas

As ações ordinárias nominativas (ON) e preferenciais nominativas (PN) de emissão da Telebras são escrituradas pelo Banco Bradesco e vêm sendo negociadas regularmente na B3 – a Brasil, Bolsa, Balcão sob os códigos TELB3 e TELB4. Ao longo do ano, as ações ordinárias tiveram oscilação de preço entre R\$ 50,00 e R\$ 209,99 e as ações preferenciais tiveram variação entre R\$ 12,00 e R\$ 38,98.

Papel	Preço Mínimo	Preço Máximo
TELB3	R\$ 50,00	R\$ 209,99
TELB4	R\$ 12,00	R\$ 38,98

Tabela 5 - Ações

Em 2020, as ações da Companhia movimentaram mais de R\$ 370 milhões na B3. A **Tabela 6** abaixo apresenta os quantitativos de negociações e o volume de recursos movimentados ao longo do ano.

Mercado de Ações	Negociações	Volume (R\$)
Lote-Padrão	46.249	353.100.714,00
Mercado a Termo	54	390.371,91
Mercado Fracionário	29.352	20.812.776,26
<b>Total Geral</b>	<b>75.655</b>	<b>374.303.862,17</b>
Participação Empresa/Setor	0,36%	0,29%
Participação Setor/BOVESPA	2,34%	1,74%

Tabela 6 - Quantitativos de negociações e recursos movimentados

Em julho de 2020, a Assembleia Geral da Companhia homologou o processo de aumento de capital iniciado em 2019. Foram emitidas 10.184.492 (dez milhões, cento e oitenta e quatro mil, quatrocentos e noventa e duas) ações ordinárias ao preço unitário de R\$117,59 (cento e dezessete reais e cinquenta e nove centavos) e 8.074.780 (oito milhões, setenta e quatro mil e setecentos e oitenta) ações preferenciais ao preço unitário de R\$39,02, todas nominativas, na forma escritural e sem valor nominal.

Ainda há um montante superior a R\$1,5 bilhão de reais classificados como Recursos Capitalizáveis. A publicação de Decreto Presidencial autorizativo é necessária para realizar a nova operação de aumento de capital. Em setembro de 2020, o processo foi iniciado e os documentos encontram-se sob análise do Ministério das Comunicações e do Ministério da Economia.

Buscando maior integração da Companhia com seus acionistas, a Assessoria de Relações com Investidores foi integrada à Diretoria de Governança, que passou a ser denominada de Diretoria de Governança e Relações com Investidores.

Os acionistas e investidores que desejarem mais informações podem entrar em contato com:

**Assessoria de Relações com Investidores**

[investidores@telebras.com.br](mailto:investidores@telebras.com.br)

(61) 2027-1210

## 2.9. Participação em outras sociedades

---

**A Telebras detém participação de 49% do capital da empresa Visiona Tecnologia Espacial S.A.**, joint-venture entre a Telebras e Embraer. Atua como integradora de sistemas espaciais. A criação da Visiona, em 28 de maio de 2012, corresponde a uma das ações selecionadas como prioritárias no Programa Nacional de Atividades Especiais – PNEA – para atender aos objetivos e às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais – PNDAE – e da Estratégia Nacional de Defesa – END.

## 2.10. Ambiente Externo

O ano de 2020 foi atípico devido à pandemia do Coronavírus (COVID-19) e impactou áreas sociais, econômicas e comportamentais da sociedade. As telecomunicações pertencem a um setor de infraestrutura vital para a sociedade e para a atividade econômica do país e, conseqüentemente, também foram fortemente impactadas.

Diferentemente de outros setores de infraestrutura, que sofreram forte queda em sua demanda em função de redução das atividades ocasionada pelas medidas de isolamento social, o setor de telecomunicações teve aumento de demanda de serviços e uso de redes no período devido à população precisar reordenar as atividades como trabalho, estudo e lazer.

Segundo o Relatório Analítico do Impacto da Pandemia de COVID-19 no setor de telecomunicações do Brasil emitido pela ANATEL verificando o período temporal do primeiro semestre de 2020, alguns pontos relevantes devem ser tratados:

- Banda larga fixa manteve um ritmo de crescimento de acessos semelhante ao momento anterior da pandemia, **Gráfico 2**;
- Migração de planos de menor velocidade para de maior velocidade;
- 4G já representa mais de 70% dos acessos da telefonia móvel; e
- Tráfego de dados aumentou significativamente.

Usando como referência a primeira semana de março de 2020, o tráfego de dados aumentou, **Gráfico 1**, considerando a rede fixa e móvel, em 33,9% com quatro semanas de pandemia, mantendo esse patamar desde então.

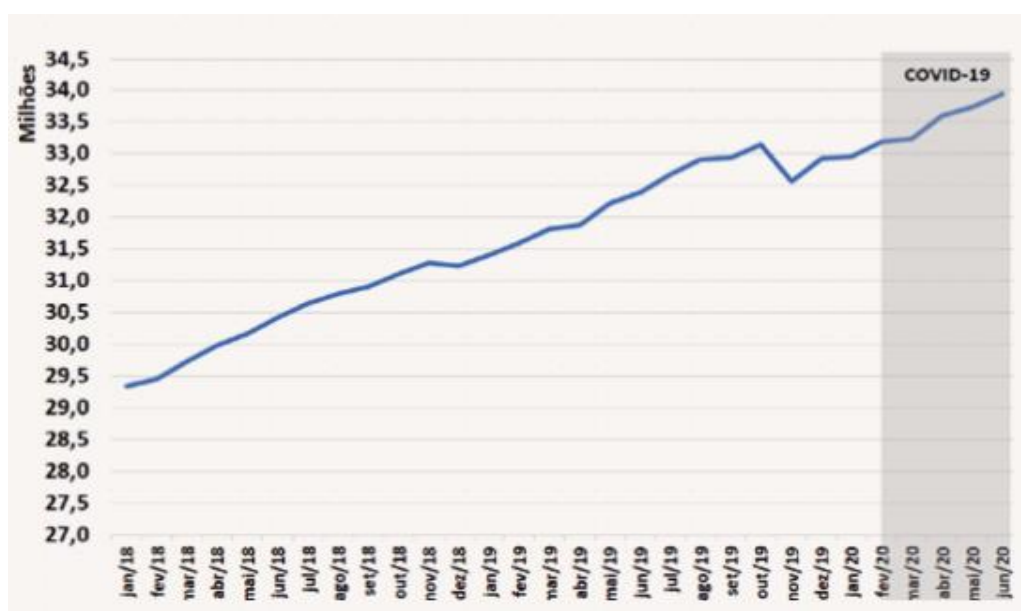


Gráfico 1 - Crescimento de acessos de banda larga fixa 2018-2020

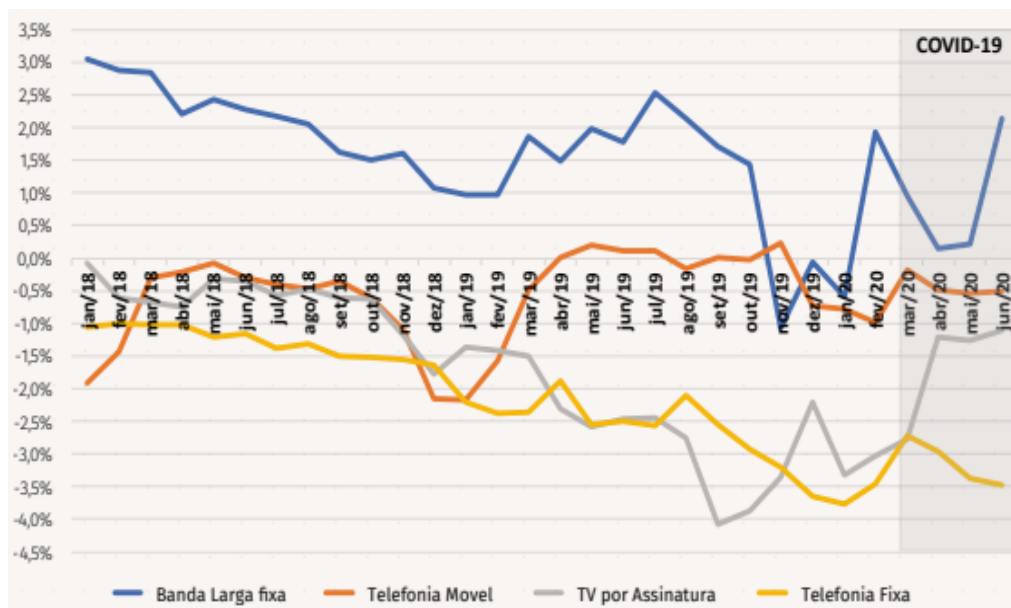


Gráfico 2 - Crescimento de acessos dos serviços de telecomunicações no Brasil

A pandemia mostrou para o Brasil outra faceta da disparidade socioeconômica, a desigualdade digital. Muitos brasileiros têm acesso precário à internet ou não tem nenhum acesso.

Neste contexto, nota-se que os serviços de telecomunicações, principalmente os ofertados pela Telebras, permaneceu em franco crescimento, indicando para os próximos anos, um ambiente de forte demanda do 5G, que ganhará importância e promete ser protagonista.



## 2.11. Canais de Comunicação com a Sociedade

---

A Telebras se comunica com seus clientes, investidores, imprensa e com a sociedade de forma geral pelos seguintes canais:

**Portal Telebras:** <https://www.telebras.com.br/>

- **Fale conosco:** <https://www.telebras.com.br/fale-conosco/>
- **Acesso à informação:** <https://www.telebras.com.br/aceso-a-informacao/>
- **Serviço de informação ao cidadão – SIC**  
<https://www.telebras.com.br/aceso-a-informacao/servico-de-informacao-ao-cidadao-sic/>  
Contato: [sic@telebras.com.br](mailto:sic@telebras.com.br) e (61) 2027-1164
- **Ouvidoria**  
<https://www.telebras.com.br/aceso-a-informacao/ouvidoria/>  
Contato: [ouvidoria@telebras.com.br](mailto:ouvidoria@telebras.com.br)  
Ouvidor: Augusto Cesar Abreu dos Santos
- **Sala de imprensa**  
<https://www.telebras.com.br/imprensa/>  
Contato: [ascom@telebras.com.br](mailto:ascom@telebras.com.br) e (61) 2027-1053
- **Redes Sociais:**
  -  <https://www.instagram.com/telebrasbr/>
  -  [https://www.youtube.com/channel/UCi3hNMf\\_TQ9oxaBsHpe-hlw](https://www.youtube.com/channel/UCi3hNMf_TQ9oxaBsHpe-hlw)
  -  <https://www.flickr.com/photos/telebras/>

### Sede:

Brasília – Distrito Federal  
SIG Quadra 04, Lotes 075, 083, 125 e 175 – Bloco A - Edifício Capital Financial Center.  
Brasília – DF, salas 201, 202, 214 a 224 / CEP 70610-440  
Telefone: (61) 2027-1000

### Escritórios Regionais:

#### Belém – Pará

Travessa Dom Romualdo de Freitas Av. Governador José Seixas 1476, Edifício Evolution - Bairro Umarizal. Belém – PA, salas 2.305 e 2.306 / CEP 66055-260  
(61) 2027-1940 e (61) 2027-1935

**Fortaleza – Ceará**

Rua Costa Barros, nº 915, 8º Andar - Ed. Ébano - Bairro Aldeota.  
Fortaleza – CE, salas 801, 803 e 805 / CEP 60160 -281  
(61) 2027-1907 e (61) 2027-1932

**Porto Alegre – Rio Grande do Sul**

PUC de Porto Alegre Av. Ipiranga 6681, Prédio 99A.  
Porto Alegre – RS, sala 804 / CEP 90619-900  
(61) 2027-1983 e (61) 2027-1984

**São Paulo – São Paulo**

Rua Vergueiro, 2279, Cj. 1314. Ed. Trend Paulista Offices.  
São Paulo – SP / CEP 04101-100  
(61) 2027-1951 e (61) 2027-1948



### 3. Governança, Estratégia e Desempenho

### 3.1. Planejamento Estratégico

---

As mudanças ocorridas no ambiente político e econômico no ano de 2019 demandaram ajustes nas diretrizes e a revisão do referencial estratégico da Telebras, de forma a melhorar a articulação das ações de curto, médio e longo prazos, conferir constância aos propósitos institucionais e aumentar a capacidade de resposta da Companhia.

O processo de reformulação iniciou no segundo semestre de 2019 e foi concluído no primeiro semestre de 2020, resultando nas escolhas que integram a estratégia de longo prazo da Companhia, documentada no Plano Estratégico Institucional para o período de 2020 a 2024 – **PEI-2020-2024**.

No processo foram aperfeiçoadas as declarações de missão e de visão, partes integrantes do referencial estratégico, que foram revistas, incorporando questões que reforçam o papel da Telebras na execução de Políticas Públicas do Governo Federal e a eficiência na gestão.

O processo de formulação que culminou com a elaboração do PEI-TB 2020-2024, contemplou a identificação dos aspectos internos e externos da Empresa, bem como a coleta de dados que que permitissem a antecipação às mudanças e preparo para a ação nos ambientes interno e externo. Além do levantamento dos riscos e oportunidades passíveis de impactar o atingimento dos Objetivos Estratégicos da Companhia.

O diagnóstico organizacional obtido e os cenários construídos a partir das informações levantadas, associados à identificação dos riscos da execução da estratégia de longo prazo possibilitaram a construção de um Mapa Estratégico que reúne as condições necessárias para orientar a formulação das estratégias organizacionais até 2025. Desta forma, embora o processo tenha iniciado considerando o período 2020 a 2024, foram propostas metas estratégicas até 2025 e o Plano Estratégico Institucional passou a ser **PEI – 2020 – 2025**.

O Mapa Estratégico da **Figura 8** foi estruturado em quatro perspectivas, representando o encadeamento de sua estratégia de atuação. Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retrata os principais desafios da Telebras. A **Missão, Visão e Valores** estão representados no Mapa Estratégico.

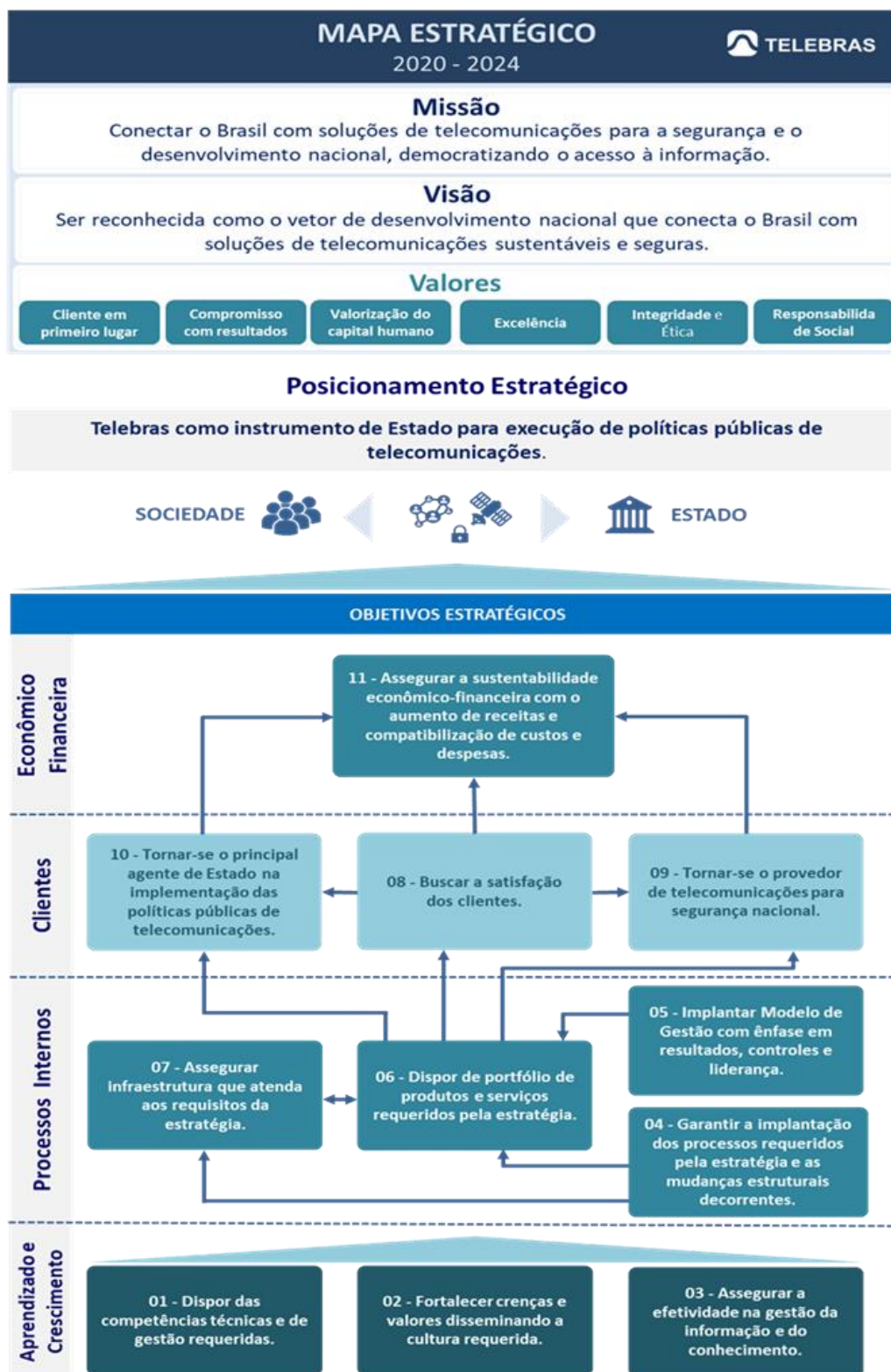


Figura 8 - Mapa Estratégico

## Objetivos, Indicadores e Metas estratégicas

Para o acompanhamento do Plano Estratégico Institucional foram definidos 14 indicadores estratégicos, **Tabela 7**.

PERSPECTIVA	ID.O	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ID.I	INDICADOR
Aprendizado e Crescimento	OE.1	DISPOR DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E DE GESTÃO REQUERIDAS	1.1.1	MONITORAR A EVOLUÇÃO DO PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
	OE.2	FORTALECER CRENÇAS E VALORES DISSEMINANDO A CULTURA REQUERIDA	1.2.2	INTERNALIZAÇÃO DAS CRENÇAS E VALORES NA CULTURA ORGANIZACIONAL
	OE.3	ASSEGURAR A EFETIVIDADE NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	1.3.3	EXECUÇÃO DO PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO
Processos Internos	OE.4	GARANTIR A IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS REQUERIDOS PELA ESTRATÉGIA E AS MUDANÇAS ESTRUTURAIS DECORRENTES	2.4.4	PROCESSOS DE NEGÓCIOS REQUERIDOS INSTITUCIONALIZADOS
			2.4.5	ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA AOS PROCESSOS DE NEGÓCIO REQUERIDOS PELA ESTRATÉGIA
	OE.5	IMPLANTAR MODELO DE GESTÃO COM ÊNFASE EM RESULTADOS, CONTROLES E LIDERANÇA	2.5.6	DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA
	OE.6	DISPOR DE PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS REQUERIDOS PELA ESTRATÉGIA	2.6.7	DISPONIBILIDADE NO PORTFÓLIO, DOS PRODUTOS E SERVIÇOS REQUERIDOS PELA ESTRATÉGIA
	OE.7	ASSEGURAR INFRAESTRUTURA QUE ATENDA AOS REQUISITOS DA ESTRATÉGIA	2.7.8	ADEQUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA AO PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS
Clientes	OE.8	BUSCAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTE	3.8.9	NET PROMOTER SCORE - NPS
	OE.9	TORNAR-SE O PRINCIPAL PROVEDOR DE TELECOMUNICAÇÕES PARA SEGURANÇA NACIONAL	3.9.10	EXECUÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO PARA PROVIMENTO DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES PARA A SEGURANÇA NACIONAL.
	OE.10	TORNAR-SE O PRINCIPAL AGENTE DE ESTADO NA IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE TELECOMUNICAÇÕES	3.10.11	EXECUÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO DA PARTICIPAÇÃO DA TELEBRAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE TELECOMUNICAÇÕES.
Econômico-Financeira	OE.11	ASSEGURAR A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA COM O AUMENTO DE RECEITA E COMPATIBILIZAÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS	4.11.12	MARGEM EBITDA AJUSTADO
			4.11.13	CAPACIDADE DE PAGAMENTO DAS DÍVIDAS
			4.11.14	FCT (FLUXO DE CAIXA TOTAL)

Tabela 7 - Indicadores Estratégicos

As metas estratégicas, **Tabela 8**, constituem o parâmetro de desempenho a ser alcançado pela Telebras até 2025.

ID.I	INDICADOR	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1.1.1	MONITORAR A EVOLUÇÃO DO PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	63%	100%	-----	-----	-----	-----
1.2.2	INTERNALIZAÇÃO DAS CRENÇAS E VALORES NA CULTURA ORGANIZACIONAL	50%	100%	-----	-----	-----	-----
1.3.3	EXECUÇÃO DO PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	63%	100%	-----	-----	-----	-----
2.4.4	PROCESSOS DE NEGÓCIOS REQUERIDOS INSTITUCIONALIZADOS	-----	55%	85%	95%	100%	100%
2.4.5	ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA AOS PROCESSOS DE NEGÓCIO REQUERIDOS PELA ESTRATÉGIA	-----	-----	55%	85%	95%	100%
2.5.6	DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA	70%	76%	80%	100%	100%	100%
2.6.7	DISPONIBILIDADE NO PORTFÓLIO, DOS PRODUTOS E SERVIÇOS REQUERIDOS PELA ESTRATÉGIA	41%	66%	83%	91%	100%	100%
2.7.8	ADEQUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA AO PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS	70%	80%	90%	90%	100%	100%
3.8.9	NET PROMOTER SCORE - NPS		<small>1ª Pesquisa NPS &lt; zero ⇒ Meta &gt; 0 NPS &gt; zero ⇒ Meta +2,5 p.p.</small>	<small>1ª Pesquisa NPS &lt; zero ⇒ Meta &gt; 0 NPS &gt; zero ⇒ Meta +2,5 p.p.</small>	+ 2,5 p.p.	+ 2,5 p.p.	+ 2,5 p.p.
3.9.10	EXECUÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO PARA PROVIMENTO DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES PARA A SEGURANÇA NACIONAL.	63%	100%	-----	-----	-----	-----
3.10.11	EXECUÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO DA PARTICIPAÇÃO DA TELEBRAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE TELECOMUNICAÇÕES.	63%	100%	-----	-----	-----	-----
4.11.12	MARGEM EBITDA AJUSTADA	44,00%	1%	13%	19%	23%	30%
4.11.13	CAPACIDADE DE PAGAMENTO DAS DÍVIDAS1	< 4	< 4	< 3	< 2	< 2	< 2
4.11.14	FCT (FLUXO DE CAIXA TOTAL)2	-----	R\$ 61 MM	R\$ 50 MM	> 0	> 0	> 0
	Total de metas estabelecidas	10	13	9	9	9	9
2.5.6	Previsão de Perdas	3	3	2	0	0	0
	Meta	70%	76%	77%	100%	100%	100%

Tabela 8 - Painel de Desempenho 2020 a 2025

Os objetivos estratégicos foram desdobrados em iniciativas e atividades específicas, documentados em Planos Diretores, instrumentos de planejamento setorial do nível tático, que representam as funções da Telebras.

Cada Plano Diretor contempla um conjunto de ações orientadas ao atingimento dos objetivos estratégicos estabelecidos no PEI 2020-2025, conforme descrito a seguir:

1. **Plano Diretor de Governança – PDG:** Contempla as ações necessárias para garantir que um conjunto eficiente de mecanismos de liderança, processo decisório, monitoramento do desempenho empresarial e controle sejam postos em prática para avaliar e direcionar a gestão, com vistas ao atingimento dos objetivos estratégicos.
2. **Plano Diretor Econômico-Financeiro – PDEF:** Contempla as ações necessárias para estabelecer um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar o desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando melhorias no desempenho da empresa, além de maior acesso a fontes externas de capital.
3. **Plano Diretor de Comercial – PDC:** Contempla as ações voltadas para a geração de receita, investigação, compreensão e controle do ambiente mercadológico, estabelecimento dos métodos, processos e infraestruturas necessários para solidificar na instituição a orientação para o mercado, tornando-a capaz de gerir seu ambiente de negócios e extrair os recursos desejados de forma sustentável no longo prazo.
4. **Plano Diretor de Técnico Operacional – PDTTO:** Contempla as ações voltadas para a capacitação da infraestrutura de Telecomunicações da Telebras, visando atender as demandas do Planejamento de Marketing e as especificações de produtos e serviços.
5. **Plano Diretor de Administrativo – PDA:** Contempla as ações voltadas para o alcance dos Objetivos Estratégicos da Perspectiva “Aprendizado e Crescimento” e envolve projetos relacionados à Gestão da Informação e do Conhecimento, Gestão de Competências e Gestão da Cultura Organizacional.
6. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI:** Compreende as ações voltadas para o Planejamento e implementação de Soluções de TI que suportem os Processos de Negócio da Telebras.



## 3.2. Resultados e Desempenho da Gestão

---

O PEI – 2020-2025 considera indicadores de esforço e de resultado.

- **Indicador de esforço** é apropriado para verificar se planos, projetos ou ações ligadas aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos. Mede a causa antes de o efeito acontecer.
- **Indicador de resultado** é apropriado para verificar se os objetivos estão sendo atendidos, ou seja, medir o alcance dos objetivos. Mede um efeito após um tempo determinado.

### Desempenho das Metas Estratégicas - 2020

#### Indicador Execução do Projeto de Gestão por Competência (1.01.01)

---

Trata-se de um **indicador de esforço** para acompanhamento da meta estabelecida para o Objetivo Estratégico “**Dispor das competências técnicas e de gestão requeridas**”.

A reformulação da estratégia evidenciou que a Telebras não dispõe de um processo institucionalizado para mapear, captar, desenvolver e reter competências, requisito imprescindível para dispor das competências requeridas pela estratégia, restando clara a necessidade de iniciar um projeto cuja entrega vise preencher tal lacuna estratégica.

O Termo de Abertura do Projeto “Mapeamento de Competências”, com entrega final prevista para dezembro de 2021, contempla os seguintes objetivos:

1. Identificar as competências organizacionais, de gestão e das funções, requeridas pela estratégia;
2. Mapear as competências existentes;
3. Propor ações para suprir as lacunas de competências identificadas no mapeamento; e
4. Subsidiar as ações posteriores para a implementação da Gestão por Competências, registradas no Relatório Final.

Face a imprescindibilidade das entregas do projeto em questão para que se estabeleçam indicadores de resultado, o Conselho de Administração aprovou metas para a execução do projeto, com previsão de finalização em 2021, conforme representado na **Figura 9**.

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento						
OE.01	DISPOR DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E DE GESTÃO REQUERIDAS					
Consiste na identificação das competências requeridas pela estratégia e na atuação para que sejam disponibilizadas						
1.01.01	INDICADOR	MONITORAR A EVOLUÇÃO DO PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS				
METAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	63%	100%	-----	-----	-----	-----

Figura 9 - Metas do Indicador 1.01.01

Com a aprovação do Termo de Abertura do Projeto e do Plano do, em novembro de 2020, a meta de 63% estabelecida para 2020 foi alcançada.

### Indicador **Internalização das crenças e valores na cultura organizacional** (1.02.02)

Trata-se de um indicador **de resultado** para acompanhamento da meta estabelecida para o Objetivo Estratégico “**Fortalecer crenças e valores disseminando a cultura requerida**”.

Para 2020 planejou-se aferir a cultura organizacional e, a partir do resultado obtido, promover intervenções culturais que possibilitassem chegar ao final do exercício com os valores e crenças institucionais internalizados por, no mínimo, 50% dos colaboradores.

Estas ações seriam objeto de um projeto. Entretanto, após realizados os primeiros estudos para emissão do Termo de Abertura, concluiu-se que o principal objetivo do projeto seria desenvolver uma metodologia capaz de medir e compreender a cultura organizacional da Telebras e que as intervenções necessárias para o alcance da meta estabelecida para 2020, dependeriam da identificação de GAP entre a meta de internalização da cultura e a cultura de fato internalizada.

Donde concluiu-se que um indicador de esforço seria o mais adequado para o Objetivo Estratégico “**Fortalecer crenças e valores disseminando a cultura requerida**”. Estabelecer metas de resultado para este objetivo, requer a existência prévia de uma metodologia para aferição da cultura, bem como do resultado desta aferição.

Posto que o esforço requerido para o alcance da meta, mostrou ser muito superior ao que foi dimensionado, não foi possível a realização da meta proposta para 2020, tendo o Conselho de Administração, aprovado as seguintes alterações:

1. Estabelecer, para 2021, meta a evolução das ações estruturais necessárias para o fortalecimento das crenças e valores requeridos pela estratégica (meta de esforço) e, conseqüentemente, definir um indicador para acompanhar o esforço dispendido para o patamar de avanço estabelecido pela meta;
2. Definir, em dezembro de 2021, metas de resultado para os exercícios subsequentes;
3. Alterar o nome do indicador para: Execução do projeto de medição e compreensão da cultura organizacional; e
4. Aprovar a proposta de metas estratégicas representada na **Figura 10**.

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento						
OE.02	FORTALECER CRENÇAS E VALORES DISSEMINANDO A CULTURA REQUERIDA					
Pressupõe a construção de uma cultura organizacional consistente com os valores e a estratégia da Telebras, identificando comportamentos e hábitos destoantes e atuando sobre eles para corrigi-los ou melhorá-los.						
1.02.02	INDICADOR	INTERNALIZAÇÃO DAS CRENÇAS E VALORES NA CULTURA ORGANIZACIONAL				
METAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
		50%	100%	-----	-----	-----

Figura 10 - Metas do Indicador 1.02.02

### Indicador **Execução do Projeto de Implementação da gestão da informação e do conhecimento (1.03.03)**

Trata-se de um indicador de esforço para acompanhamento da meta estabelecida para o Objetivo Estratégico “Assegurar a efetividade na gestão da informação e do conhecimento”.

O processo de reformulação da estratégia apontou o capital humano altamente qualificado como uma força e as restrições na captação de competências funcionais específicas como uma fraqueza, evidenciando como lacuna estratégica a indisponibilidade de um modelo de gestão da informação e do conhecimento, passível de impulsionar essa força, potencializando oportunidades.

Com vistas a implementação da gestão da informação e do conhecimento na Telebras, a Diretoria Executiva aprovou o Termo de Abertura do Projeto Gestão da Informação e do Conhecimento, com prazo de conclusão em dezembro de 2021, com os seguintes objetivos:

1. Realizar um diagnóstico, a fim de identificar os problemas relacionados à Gestão da Informação e do Conhecimento a serem solucionados; e
2. Institucionalizar a Política de Gestão da Informação e do Conhecimento da Telebras.

Considerando a imprescindibilidade das entregas do projeto em questão, para que se estabeleçam indicadores de resultado, o Conselho de Administração aprovou indicador de esforço e como meta o acompanhamento da evolução do projeto, com previsão de finalização em 2021, conforme representado **Figura 11**.

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento						
OE.03	ASSEGURAR A EFETIVIDADE NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO					
Consiste na implementação de políticas, processos e sistemas que garantam a efetividade na gestão do conhecimento e da informação.						
1.03.03	INDICADOR	EXECUÇÃO DO PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO				
METAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	63%	100%	-----	-----	-----	-----

Figura 11 - Metas do Indicador 1.03.03

Com a aprovação do Termo de Abertura do Projeto e do Plano do Projeto pela Diretoria Executiva, a meta de 63% estabelecida para 2020 foi alcançada.

#### Indicador **Disponibilidade no portfólio, dos produtos e serviços requeridos pela estratégia (2.06.07)**

Trata-se de **indicador de resultado** que mensura a disponibilidade, no portfólio da Telebras, de produtos e serviços em conformidade com os requisitos estratégicos. Está diretamente relacionado ao Objetivo Estratégico “**Dispor de portfólio de produtos e serviços requeridos pela estratégia**”.

A disponibilidade a ser alcançada pela Companhia no período de 2020 a 2024, está representada na **Tabela 9**.

Descrição	2021	2022	2023	2024	2025
1. Serviço - IP terrestre	1	1	1	1	1
2. Serviço - IP satelital	1	1	1	1	1
3. Serviço - L2VPN	1	1	1	1	1
4. Serviço - L3VPN	1	1	1	1	1
5. Produto T3SAT	1	1	1	1	1
6. Serviço - IX CONNECT	1	1	1	1	1
7. Serviço a ser lançado	1	1	1	1	1
8. Serviço a ser lançado	1	1	1	1	1
9. Serviço a ser lançado		1	1	1	1
10. Serviço a ser lançado		1	1	1	1
11. Serviço a ser lançado			1	1	1
12. Serviço a ser lançado				1	1
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>Meta</b>	<b>66%</b>	<b>83%</b>	<b>91%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 9 - Disponibilidade de produtos e serviços

A meta para 2020 consistiu em chegar ao final do exercício com 05 produtos disponíveis no Portfólio da Companhia, o que corresponde a 41 % do total de disponibilidade prevista até 2024, conforme **Figura 12**.

Perspectiva: Processos Internos						
OE.06	DISPOR DE PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS REQUERIDOS PELA ESTRATÉGIA					
Garantir que o portfólio de produtos e serviços atenda as demandas da estratégia.						
2.06.07	INDICADOR	DISPONIBILIDADE NO PORTFÓLIO, DOS PRODUTOS E SERVIÇOS REQUERIDOS PELA ESTRATÉGIA				
METAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	41%	66%	83%	91%	100%	100%

Figura 12 - Metas do Indicador 2.06.07

Em 2020 foi incluído no Portfólio de Produtos e Serviços, o produto **Terminal Transportável Telebras Sat - T3SAT**, visando atender comunidades e órgãos que necessitam de conexão à

internet em locais isolados, podendo ser utilizado, por exemplo, em operações de combate a crimes ambientais na Amazônia.

Com a inclusão do produto **T3SAT** no Portfólio de produtos e serviços da Companhia, a meta estabelecida foi alcançada.

### Indicador **Adequação da Infraestrutura ao Portfólio de Produtos e Serviços** (2.05.06)

Trata-se de **indicador de resultado** que mensura a adequação da infraestrutura aos requisitos dos produtos e serviços que compõem o portfólio da Telebras. Está diretamente relacionado ao Objetivo Estratégico “**Assegurar a infraestrutura que atenda aos requisitos da estratégia**”. Alcançar 70% de disponibilização da infraestrutura requerida pelo portfólio de produtos e serviços, foi a meta estabelecida para 2020.

Ao iniciar o processo de aferição de compatibilidade da infraestrutura (rede, processos, sistemas) aos requisitos do Portfólio de Produtos e Serviços, constatou-se ser necessário para tal, estabelecer metodologia com parâmetros complexos, ainda não disponível na Companhia.

Posto que o esforço a ser dispendido para o alcance da meta foi superior ao previsto, requerendo o desenvolvimento e a aplicação da metodologia mencionada, não foi possível alcançar a meta estabelecida para 2020, tendo o Conselho de Administração ratificado a manutenção da meta estabelecida para 2021, conforme **Figura 13**.

Perspectiva: Processos Internos							
OE.05	IMPLANTAR MODELO DE GESTÃO COM ÊNFASE EM RESULTADOS, CONTROLES E LIDERANÇA						
Consiste na implementação de políticas, processos e sistemas orientados por um modelo de gestão com ênfase em resultados.							
2.05.06	INDICADOR	DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA					
	METAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
		70%	78%	80%	100%	100%	100%

Figura 13 - Metas do Indicador 2.05.06

### Indicador **Net Promoter Score** (3.08.09)

Trata-se de **indicador de resultado** que mensura o grau de lealdade dos clientes para com a Companhia. Está relacionado ao Objetivo Estratégico “**Buscar a satisfação do cliente.**”

A metodologia de cálculo do NPS, classifica os clientes, de acordo com as notas que atribuem a empresa, nas 3 categorias relacionadas a seguir:

1. **Detratores** (atribuem notas de 0 a 6) – Criticam a empresa em público e jamais voltariam a fazer negócio com a empresa, exceto em situações extremas.
2. **Neutros** (atribuem notas 7 e 8) – Não são leais e não são entusiastas da empresa.
3. **Promotores** (atribuem notas 9 e 10) – São leais, oferecem feedbacks e são entusiasmados.

---

$$(\% \text{ NPS}) = \% \text{ Clientes Promotores} - \% \text{ Clientes Detratores}$$

---

Para 2020 planejou-se realizar uma pesquisa para obtenção do NPS inicial e, a partir do resultado obtido, realizar intervenções para positivar o NPS, caso o resultado obtido fosse negativo e para um alcance de 2.5 pp caso o resultado obtido fosse positivo.

Entretanto, ao iniciar o levantamento de requisitos para realizar a pesquisa inicial junto aos clientes, constatou-se a necessidade de um aprofundamento na estruturação da pesquisa, de modo a abranger todas as áreas envolvidas com o atendimento ao cliente.

Posto que o prazo se mostrou insuficiente para realização da pesquisa de aferição do NPS inicial e posteriores ações de intervenção, não foi possível realizar a mensuração necessária para aferir o alcance da meta estabelecida para 2020, tendo Conselho de Administração aprovado as seguintes alterações:

1. Transferir para 2021 a meta de 2020; e
2. Manter as metas estabelecidas para 2022, 2023 e 2024.

A **Figura 14** representa a projeção das metas para este indicador.

Perspectiva: Clientes						
OE.08	BUSCAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTE					
Garantir a excelência no atendimento ao cliente em todo o processo (pré-vendas, vendas e pós-vendas), proporcionando-lhe a melhor experiência possível no consumo dos produtos e serviços da Telebras, pela qualidade, presteza, segurança e rigoroso cumprimento das obrigações contratadas.						
3.08.09	INDICADOR	NET PROMOTER SCORE - NPS				
METAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	-----	1ª Pesquisa NPS < zero ⇒ Meta > 0 NPS > zero ⇒ Meta +2,5 p.p.	+ 2,5 p.p.	+ 2,5 p.p.	+ 2,5 p.p.	+ 2,5 p.p.

Figura 14 - Metas do Indicador 3.08.09

### Indicador **Execução do projeto de implantação de modelo de negócio para provimento de serviços de telecomunicações para a segurança nacional (3.09.10)**

Trata-se de um **indicador de esforço** para acompanhamento da meta de evolução do projeto de implantação de modelo de negócio para provimento de serviços de telecomunicações para a segurança nacional. Está relacionado ao Objetivo Estratégico “**Tornar-se o principal provedor de telecomunicações para a segurança nacional**”.

Considerando a necessidade de definir previamente um novo modelo de negócio, o Conselho de Administração aprovou indicador de esforço e como meta o acompanhamento da evolução do projeto de implementação do novo modelo de negócio, com previsão de finalização em 2021, conforme representado na **Figura 15**.

Perspectiva: Clientes						
OE.09	TORNAR-SE O PRINCIPAL PROVEDOR DE TELECOMUNICAÇÕES PARA SEGURANÇA NACIONAL					
Consiste na implementação de políticas, processos e sistemas, necessários para que a Telebras seja parceira do governo no provimento de telecomunicações para a segurança nacional.						
3.09.10	INDICADOR	EXECUÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO PARA PROVIMENTO DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES PARA A SEGURANÇA NACIONAL.				
METAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	63%	100%	-----	-----	-----	-----

Figura 15 - Metas do Indicador 3.09.10



Perspectiva: Clientes						
OE.09	TORNAR-SE O PRINCIPAL PROVEDOR DE TELECOMUNICAÇÕES PARA SEGURANÇA NACIONAL					
Consiste na implementação de políticas, processos e sistemas, necessários para que a Telebras seja parceira do governo no provimento de telecomunicações para a segurança nacional.						
3.09.10	INDICADOR	EXECUÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO PARA PROVIMENTO DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES PARA A SEGURANÇA NACIONAL.				
METAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	63%	100%	-----	-----	-----	-----

Figura 15 - Metas do Indicador 3.09.10

A necessidade de conhecer modelos similares em outras instituições, associado a insuficiência do prazo de execução, impactaram a estruturação do projeto e consequente realização da meta estabelecida para 2020, tendo o Conselho de Administração ratificado a meta fixada para 2021, mantendo o prazo para conclusão do projeto em dezembro de 2021, data em deverão ser definidas as metas de resultado para os anos subsequentes.

### **Indicador Execução do projeto de implantação de modelo de gestão da participação da Telebras em Políticas Públicas de Telecomunicações (3.10.11)**

Trata-se de um **indicador de esforço** para acompanhamento da meta de evolução do projeto de implantação de modelo de gestão da participação da Telebras na implementação das políticas públicas de telecomunicações. Está relacionado ao Objetivo Estratégico “Tornar-se o principal agente do Estado na implementação das políticas públicas de telecomunicações”.

Considerando a necessidade de definir previamente um modelo de gestão de Políticas Públicas, o Conselho de Administração aprovou indicador de esforço e como meta o acompanhamento da evolução do projeto de implementação do novo modelo de negócio, com previsão de finalização em 2021, conforme representado na **Figura 16**.

Perspectiva: Clientes							
OE.10	TORNAR-SE O PRINCIPAL AGENTE DE ESTADO NA IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE TELECOMUNICAÇÕES						
Garantir a implementação de políticas e processos que facultem à Telebras ser percebida pelo governo e pelos clientes como principal agente de Estado na implementação das políticas públicas de telecomunicações.							
3.10.11	INDICADOR	EXECUÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO DA PARTICIPAÇÃO DA TELEBRAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE TELECOMUNICAÇÕES.					
METAS		2020	2021	2022	2023	2024	2025
		63%	100%	-----	-----	-----	-----

Figura 16 - Metas do Indicador 3.10.11

A necessidade de aprofundar as análises sobre o tema, considerando inclusive, conhecer modelos similares em outras instituições, associado a insuficiência do prazo de execução, impactaram a estruturação do projeto e consequente realização da meta estabelecida para 2020, tendo o Conselho de Administração ratificado a meta fixada para 2021, mantendo o prazo para conclusão do projeto em dezembro de 2021, data em que deverão ser definidas as metas de resultado.

#### Indicador Margem EBITDA Ajustada (4.11.12)

Trata-se de **indicador de resultado** para mensurar o resultado entre o EBITDA ajustado e a receita operacional líquida.

A meta estabelecida para 2020 é 44%, conforme representado na **Figura 17**.

Perspectiva: Econômico - Financeira							
OE.11	ASSEGURAR A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA COM O AUMENTO DE RECEITA E COMPATIBILIZAÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS						
Este objetivo consiste em pautar a eficiência, a eficácia e a efetividade na utilização racional e com qualidade dos recursos, atrelando investimentos e custos a resultados sociais, econômicos e financeiros sustentáveis.							
4.11.12	INDICADOR	MARGEM EBITDA AJUSTADO					
METAS		2020	2021	2022	2023	2024	2025
		44%	1%	13%	19%	23%	30%

Figura 17 - Metas do Indicador 4.11.12

A Margem EBITDA Ajustada de 2020 foi de 54,5%, aumento de 196,2% em comparação com 2019, portanto a meta foi alcançada. O crescimento é justificado pelo aumento da Receita

Operacional Líquida (30,6%), pelo recebimento de Subvenções do Orçamento Federal para pagamento dos gastos com pessoal e outros custeios e pelo aumento dos custos e despesas operacionais em 5,9%, percentual inferior ao crescimento da receita no período.

### Indicador **Capacidade de Pagamento das dívidas (4.11.13)**

Trata-se de indicador de resultado para mensurar o tempo necessário para quitar as dívidas (financiamentos e acordos judiciais) utilizando o fluxo de caixa operacional da empresa.

O Plano de negócios 2020 a 2024 projeta uma dívida líquida negativa a contar do ano de 2024 e não há previsão para novos financiamentos e acordos judiciais a serem tomados.

A meta estabelecida para 2020 é dispor de recursos que possibilitem quitar as dívidas da Companhia em até 4 anos, conforme representado na **Figura 18**.

Perspectiva: Econômico - Financeira							
OE.11	ASSEGURAR A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA COM O AUMENTO DE RECEITA E COMPATIBILIZAÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS						
Este objetivo consiste em pautar a eficiência, a eficácia e a efetividade na utilização racional e com qualidade dos recursos, atrelando investimentos e custos a resultados sociais, econômicos e financeiros sustentáveis.							
4.11.13	INDICADOR	CAPACIDADE DE PAGAMENTO DAS DÍVIDAS					
METAS		2020	2021	2022	2023	2024	2025
		< 4	< 4	< 3	< 2	< 2	< 2

Figura 18 - Metas do Indicador 4.11.13

Em 2020 a Companhia encerrou o exercício com disponibilidades – aplicações financeiras, investimentos e caixa disponível - acima da sua dívida bruta, razão pela qual o resultado da capacidade de pagamento das dívidas não é apresentado em 2020, **Tabela 10**.

Essa situação é explicada pelo maior volume de recursos financeiros disponíveis ao final de 2020, reflexo dos aportes realizados pela União em dezembro de 2019 e valores recebidos a títulos de subvenções orçamentárias em 2020. Baseado nas informações apresentadas, consideramos que a meta foi atingida.

CAPACIDADE DE PAGAMENTO DAS DÍVIDAS			
Dívida Bruta	I	R\$	427.910.000,00
Aplicações Financeiras - Garantias	a	R\$	62.311.000,00
Investimentos Temporários	b	R\$	822.352.000,00
Caixa Disponível	c	R\$	143.883.000,00
Disponibilidades	II	R\$	1.028.546.000,00
Dívida Líquida	( I - II)	-R\$	600.636.000,00
Fluxo de Caixa Operacional (FCO)	III	R\$	28.751.000,00
<b>Dívida Líquida/FCO</b>	<b>(I - II) / III</b>		-

Tabela 10 - Capacidade de Pagamento das dívidas

### Indicador **Desempenho Organizacional (2.05.06)**

Trata-se de **indicador de resultado** consolidador do atingimento das metas estratégicas estabelecidas para o período, diretamente relacionado ao Objetivo Estratégico “**Implantar modelo de gestão com ênfase em resultados, controle e liderança**”.

Entendendo que o amadurecimento organizacional é um processo evolutivo e que em decorrência o alcance das metas obedece a uma tendência progressiva, o Conselho de Administração aprovou metas progressivas para o desempenho organizacional, fixando em 70% o alcance das metas estratégicas em 2020, considerando aceitável uma perda de até 3 do total de 10 metas estabelecidas.

A **Figura 19** representa a projeção da meta até 2025.

Perspectiva: Processos Internos						
OE.05	IMPLANTAR MODELO DE GESTÃO COM ÊNFASE EM RESULTADOS, CONTROLES E LIDERANÇA					
Consiste na implementação de políticas, processos e sistemas orientados por um modelo de gestão com ênfase em resultados.						
2.05.06	INDICADOR	DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA				
METAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	70%	78%	80%	100%	100%	100%

Figura 19 - Metas do Indicador 2.05.06

A **Tabela 11**, representa o resultado consolidado das metas estratégicas de 2020.

ID.I	INDICADOR	FINALIDADE	MÉTRICA	2020	
				META	REALIZADO
1.01.01	MONITORAR A EVOLUÇÃO DO PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	Monitorar a evolução do projeto de implementação da gestão por competências	Percentual de atividades executadas do projeto	63%	63%
1.02.02	INTERNALIZAÇÃO DAS CRENÇAS E VALORES NA CULTURA ORGANIZACIONAL	MENSURAR O PERCENTUAL DE INTERNALIZAÇÃO DAS CRENÇAS E VALORES PELOS COLABORADORES	= ( nº de colaboradores com as crenças e valores internalizados / nº total de colaboradores ) x 100	50%	Não aferido
1.03.03	EXECUÇÃO DO PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	MONITORAR A EVOLUÇÃO DO PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	Percentual de atividades executadas do projeto	63%	63%
2.05.06	DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA	MONITORAR O ATINGIMENTO DAS METAS ESTRATÉGICAS ESTABELECIDAS	= ( total de metas absolutas alcançadas / total de metas estratégicas estabelecidas ) x 100	70%	50%
2.06.07	DISPONIBILIDADE NO PORTFÓLIO, DOS PRODUTOS E SERVIÇOS REQUERIDOS PELA ESTRATÉGIA	MENSURAR A DISPONIBILIZAÇÃO DE PRODUTOS/SERVIÇOS REQUERIDOS PELA ESTRATÉGIA NO PORTFÓLIO DA TELEBRAS	= ( total de produtos/serviços do portfólio ) / ( total de produtos/serviços requeridos pela estratégia ) x 100	41%	41%
2.07.08	ADEQUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA AO PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS	MENSURAR O PERCENTUAL DE ADEQUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA AO PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS	= ( total de requisitos atendidos / total de requisitos requeridos ) x 100 *requisitos do portfólio, considerando rede, sistemas e processos.	70%	Não aferido
3.08.09	NET PROMOTER SCORE - NPS	MENSURAR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO E FIDELIDADE DOS CLIENTES PARA COM A TELEBRAS	= % Promotores - % Detratores	11 Pesquisa NPS < zero ⇒ Meta > 0 NPS > zero ⇒ Meta +2,5 p.p.	Não aferido
3.09.10	EXECUÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO PARA PROVIMENTO DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES PARA A SEGURANÇA NACIONAL.	MONITORAR A EVOLUÇÃO DO PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO PARA PROVIMENTO DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES PARA A SEGURANÇA NACIONAL	Percentual de atividades executadas do projeto.	63%	0%
3.10.11	EXECUÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO DA PARTICIPAÇÃO DA TELEBRAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE TELECOMUNICAÇÕES.	MONITORAR A EVOLUÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTANÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DA PARTICIPAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE TELECOMUNICAÇÕES	Percentual de atividades executadas do projeto.	63%	0%
4.11.12	MARGEM EBITDA AJUSTADO	MENSURAR A EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA EMPRESA	= ( EBITDA Ajustado / Receita Operacional Líquida ) x 100	44,00%	54,50%
4.11.13	CAPACIDADE DE PAGAMENTO DAS DÍVIDAS	MEDIR A CAPACIDADE DE PAGAMENTO DAS DÍVIDAS DA TELEBRAS	= Dívida Líquida / Fluxo de Caixa Operacional	< 4	-----

Tabela 11 - Metas estratégicas de 2020

### 3.3. Resultados alcançados ante os objetivos estratégicos e as prioridades da gestão

---

Das metas não atingidas, duas estão relacionadas à execução de projetos estruturantes cuja entrega irá eliminar importantes lacunas estratégicas e, uma vez que o prazo de encerramento foi mantido, não houve prejuízo para o alcance dos Objetivos Estratégicos relacionados.

Por outro lado, o estabelecimento de metas de resultado para Objetivos Estratégicos que demandam a execução previa de ações estruturantes, situação em que metas de esforço seriam mais apropriadas, resultou na impossibilidade de mensurar indicadores de três metas estratégicas estabelecidas.

Neste contexto e, considerando que a gestão estratégica se encontra em processo de amadurecimento, o alcance de 50% das metas estabelecidas para o exercício de 2020, deve ser considerado um desempenho satisfatório, ressaltando que o resultado do exercício não compromete as metas de médio e longo prazo.

## 3.4. Resultados das principais áreas de atuação da Telebras

---

### 3.4.1. Gestão Patrimonial e de Infraestrutura

Durante o exercício de 2020 deu-se **início à execução em campo do processo de modernização do sistema de inventário da Telebras**. No período, aproximadamente 90% da rede da Telebras foi devidamente inventariada, sendo os equipamentos identificados com etiquetas RFID (tecnologia mais moderna que está sendo implantada pela empresa, trazendo ganhos operacionais e de acuidade na gestão de equipamentos).

As localidades pendentes, cerca de 10%, encontram-se em áreas compartilhadas com a Companhia de Geração e Transmissão de Energia Elétrica do Sul do Brasil - Eletrosul. Porém, em virtude da pandemia, restrições de acesso às áreas foram impostas, uma vez que a Eletrosul estava trabalhando com equipe reduzida, inviabilizando a conclusão dos trabalhos de inventário. Assim, foi necessário suspender a execução do contrato para preservar o tempo remanescente para a execução dos serviços e assegurar a viabilidade da execução dos trabalhos ainda pendentes.

Ressalta-se que a conclusão do inventário é condição necessária para o prosseguimento das próximas fases do projeto: conciliação físico-contábil, saneamento da base de dados, treinamento e capacitação. A fim de evitar maiores impactos no cronograma de execução do projeto, as parcelas que foram contratadas e independem da finalização do inventário foram executadas ou tiveram sua execução iniciada: aquisição parte do hardware necessário, 25 leitores RFID), bem como o software para o uso do leitor, customizações do sistema SAP para que ele se comunique com o software de patrimônio fornecido pela contratada, planejamento dos cursos de capacitação.

A conclusão total do projeto e a disseminação das novas rotinas de trabalho para as áreas afetadas ainda é desafio para 2021.

Por fim, cumpre informar que o cronograma para o inventário das localidades recentes já está sendo elaborado em conjunto com a Eletrosul e os trabalhos irão iniciar na primeira quinzena de fevereiro de 2021, considerando a sinalização positiva daquela empresa para a retomada das atividades em campo.

### 3.4.2. Gestão de Pessoas

#### Quadro de Pessoal

As relações de trabalho entre a Telebras e seu pessoal são regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

Para assegurar a conformidade com a legislação e demais normas aplicáveis à Gestão de Pessoas, a Telebras observa também as regras e diretrizes estabelecidas pela SEST, TCU e CGU e orienta as unidades internas quanto aos regulamentos aplicáveis.

A Telebras encerrou o exercício de 2020 com um quadro de pessoal composto **por 348 (trezentos e quarenta e oito) empregados**, entre efetivos, *ad nutuns* e requisitados, 3 (três) empregados movimentados para compor a força de trabalho em outros órgãos da Administração Pública e 43 (quarenta e três) empregados do quadro transitório (cedidos), **totalizando 394 empregados**, conforme **Gráfico 3** abaixo.

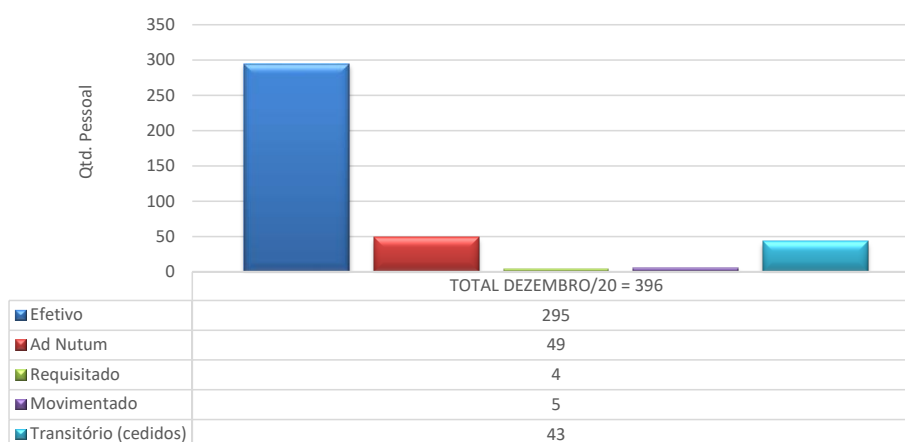


Gráfico 3 - Quadro de pessoal em dezembro de 2020

Comparando-se os dados do quadro de pessoal, **Tabela 12**, entre os meses de dezembro de 2019 e dezembro de 2020, observou-se:

1. Decréscimo de 0,7% no número de empregados efetivos;
2. Acréscimo de 2,1% no número de empregados *ad nutuns*; e
3. Manutenção do número de empregados requisitados.

Quadro de Pessoal					
Quadro de pessoal	dez/20	nov/20	Δ %	dez/19	Δ %
Efetivo	295	303	-2,6%	297	-0,7%
Ad Nutum	49	49	0,0%	48	2,1%
Requisitado	4	4	0,0%	4	0,0%
Total		356		349	

Fonte: Gerência de Gestão de Pessoas

Tabela 12 - Comparativo do quadro de empregados em efetivo exercício – 2019/2020



Em dezembro, a relação entre gêneros no quadro de pessoal da Telebras, **Figura 20**, confirma a predominância de empregados do sexo masculino na empresa.



Figura 20 - Relação entre empregados do sexo feminino e masculino em 2020

Em relação a faixa etária, **Gráfico 4**, a Telebras apresenta predominantemente um quadro de pessoal jovem, no qual prevalece empregados com idade entre 24 a 36 anos.

No mês de dezembro a faixa etária entre 24 a 36 anos representou 43,7% do quadro de pessoal em exercício, correspondendo a 152 empregados. A idade média nesta faixa etária foi de 32 anos. **Na faixa etária entre 37 a 60 anos estavam distribuídos 167 empregados, correspondendo a 48% do quadro.** A idade média nesta faixa etária foi de 47 anos. A faixa de 61 a 78 anos de idade foi constituída por 29 empregados, representando 8,3% do quadro. A idade média nesta faixa etária foi de 64 anos.

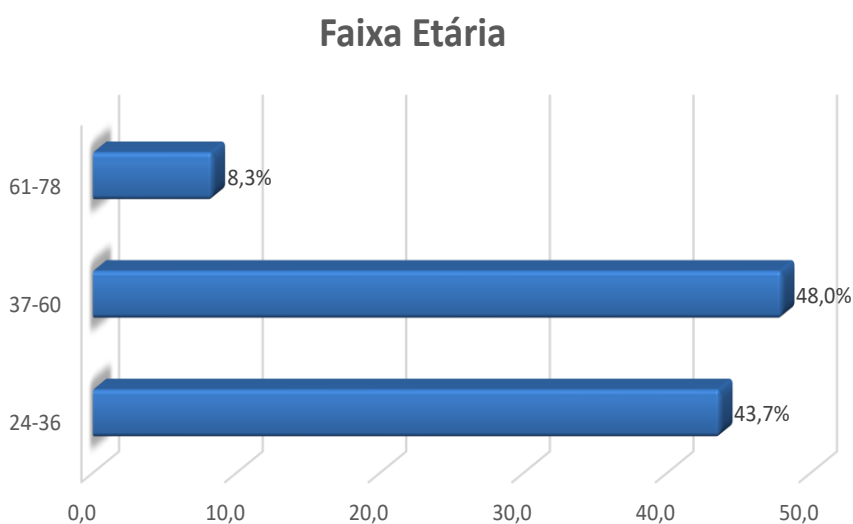


Gráfico 4 - Quadro de empregados por idade em dezembro/2020

Considerando o total de empregados do quadro efetivo (295), em dezembro, **86% correspondiam ao cargo de nível superior de Especialista em Gestão de Telecomunicações** –

EGT (254). O cargo de nível médio, de Técnico em Gestão de Telecomunicações - TGT, representava 10% do quadro de empregados efetivos (30), conforme **Gráfico 5**.

Os cargos em extinção, que em sua origem possuem exigência de ensino fundamental, integrantes do Plano de Carreira e Remuneração (PCR), representavam 3% do quadro de empregados efetivos (8). Os empregados que fazem parte do Plano de Classificação de Cargos e Salários (PCCS) correspondiam a 1% de empregados efetivos da empresa (3).

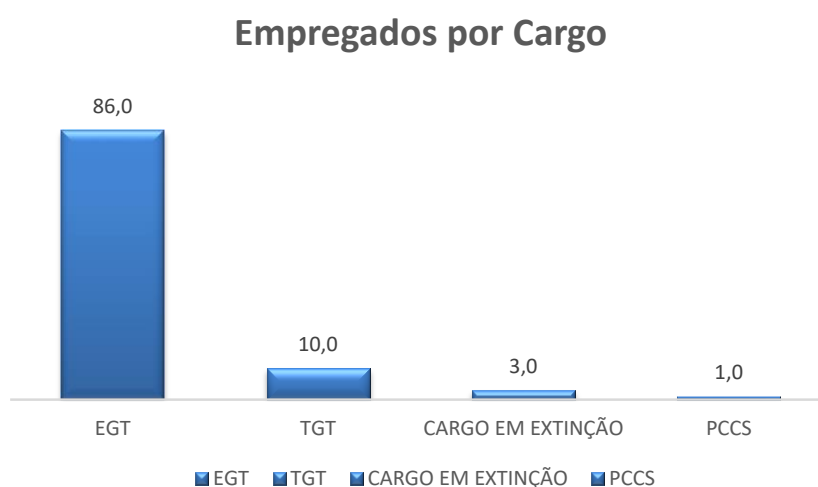


Gráfico 5 - Quadro de empregados por cargo em dezembro/2020

Conforme **Gráfico 6**, 41% dos empregados estão lotados na Diretoria Técnico-Operacional da empresa.

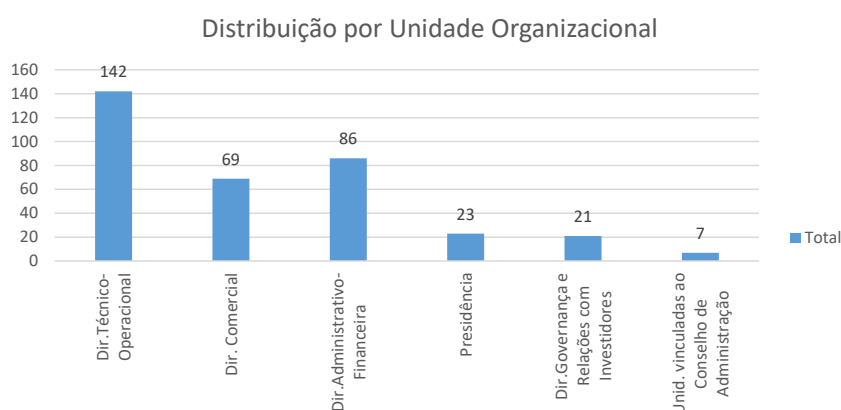


Gráfico 6 - Distribuição de empregados por Unidade Organizacional

Dos 348 empregados, em efetivo exercício na Telebras, 51,14% concentram-se na faixa salarial entre R\$ 6.300,00 e R\$9.600, **Gráfico 7**.

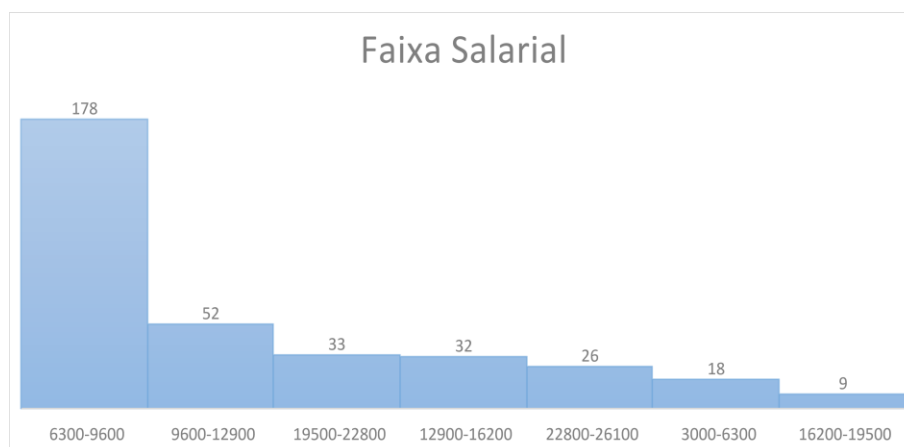


Gráfico 7 - Distribuição de empregados por faixa salarial

Quanto aos cargos gerenciais, **Gráfico 8**, 64,3% encontravam-se ocupados por empregados *ad nutum*, 28,6% por empregados efetivos e 7,1% por empregados requisitados de outros órgãos.

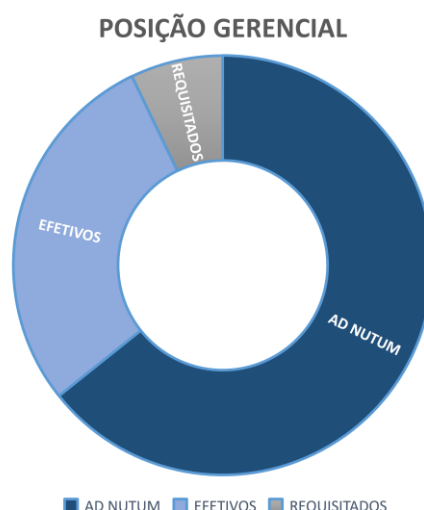


Gráfico 8 - Distribuição dos cargos gerenciais por natureza do vínculo

### Política de remuneração – Colaboradores

A política de remuneração na Telebras para empregados é estabelecida pelo Plano de Carreira e Remuneração -PCR e pelo Plano de Classificação de Cargos e Salários – PCCS, aprovados pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais.

A Telebras, como entidade controlada pela União que atua em regime de concorrência, está submetida às normas pertinentes da Comissão de Valores Mobiliários - CVM. A fim de assegurar sua competitividade, governança corporativa e, quando houver, os interesses de

acionistas minoritários, possui a opção de não publicar os dados referentes a remuneração, cargos e funções conforme o disposto no art. 5º, §1º do Decreto n.º 7.724/2012, que regulamentou a Lei n.º 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação.

Ademais, conforme o disposto na Portaria Interministerial nº 233, de 25 de maio de 2012, publicada em Diário Oficial da União de 28 de maio de 2012, as sociedades de economia mista que operam em regime de concorrência, como a Telebras, não são obrigadas a disponibilizar as informações dos salários de seus empregados e administradores.

As **Tabelas 13, 14, 15 e 16** apresentam os níveis salariais praticados na Telebras em 2020 de acordo com o Plano de Carreira e Remuneração - PCR e com o Plano de Classificação de Cargos e Salários – PCCS.

PLANO DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS - PCCS							
ESCALA SALARIAL							
Nível Salarial	Salário Base (R\$)	Nível Salarial	Salário Base (R\$)	Nível Salarial	Salário Base (R\$)	Nível Salarial	Salário Base (R\$)
01	936,10	14	1.828,41	27	4.446,93	40	11.045,48
02	951,04	15	1.959,60	28	4.760,26	41	11.866,07
03	951,04	16	2.100,79	29	5.097,70	42	12.749,80
04	951,04	17	2.253,03	30	5.460,97	43	13.701,40
05	951,04	18	2.415,55	31	5.854,93	44	14.726,16
06	997,92	19	2.593,42	32	6.273,52	45	15.829,81
07	1.088,88	20	2.768,39	33	6.727,21	46	17.018,27
08	1.189,27	21	2.981,79	34	7.215,84	47	18.298,09
09	1.300,11	22	3.185,69	35	7.741,95	48	18.677,73
10	1.390,63	23	3.402,03	36	8.308,58	49	20.078,56
11	1.488,27	24	3.635,00	37	8.918,87	DISSÍDIO 2019/2020 Processo nº 0000042- 50.2020.5.10.0000	
12	1.593,36	25	3.885,90	38	9.575,82		
13	1.706,45	26	4.156,07	39	10.283,47		

Tabela 13 - Faixas salariais PCCS

ESPECIALISTA EM GESTÃO DE TELECOMUNICAÇÕES - EGT					
Nível Salarial	Salário Base (R\$)	Nível Salarial	Salário Base (R\$)	Nível Salarial	Salário Base (R\$)
EGT - 01	8.766,57	EGT - 14	12.874,02	EGT - 27	18.905,94
EGT - 02	9.029,59	EGT - 15	13.260,23	EGT - 28	19.284,04
EGT - 03	9.300,47	EGT - 16	13.658,04	EGT - 29	19.669,74
EGT - 04	9.579,48	EGT - 17	14.067,78	EGT - 30	20.063,12
EGT - 05	9.866,86	EGT - 18	14.489,82	EGT - 31	20.464,38
EGT - 06	10.162,86	EGT - 19	14.924,50	EGT - 32	20.873,68
EGT - 07	10.467,77	EGT - 20	15.372,25	EGT - 33	21.291,14
EGT - 08	10.781,79	EGT - 21	15.833,41	EGT - 34	21.716,94
EGT - 09	11.105,24	EGT - 22	16.308,41	EGT - 35	22.151,29
EGT - 10	11.438,40	EGT - 23	16.797,67	EGT - 36	22.594,32
EGT - 11	11.781,55	EGT - 24	17.301,61	EGT - 37	23.046,21
EGT - 12	12.135,01	EGT - 25	17.820,66	DISSÍDIO 2019/2020 Processo nº 0000042- 50.2020.5.10.0000	
EGT - 13	12.499,05	EGT - 26	18.355,24		

Tabela 14 - Faixas salariais EGT

TÉCNICO EM GESTÃO DE TELECOMUNICAÇÕES - TGT							
Nível Salarial	Salário Base (R\$)	Nível Salarial	Salário Base (R\$)	Nível Salarial	Salário Base (R\$)	Nível Salarial	Salário Base (R\$)
TGT - 01	3.305,23	TGT - 14	4.853,84	TGT - 27	7.128,05	TGT - 40	9.681,83
TGT - 02	3.404,40	TGT - 15	4.999,47	TGT - 28	7.341,89	TGT - 41	9.875,46
TGT - 03	3.506,54	TGT - 16	5.149,45	TGT - 29	7.562,13	TGT - 42	10.072,99
TGT - 04	3.611,73	TGT - 17	5.303,93	TGT - 30	7.789,02	TGT - 43	10.274,43
TGT - 05	3.720,07	TGT - 18	5.463,06	TGT - 31	8.022,68	TGT - 44	10.479,93
TGT - 06	3.831,68	TGT - 19	5.626,97	TGT - 32	8.263,36	TGT - 45	10.689,53
TGT - 07	3.946,65	TGT - 20	5.795,77	TGT - 33	8.428,62	TGT - 46	10.903,31
TGT - 08	4.065,02	TGT - 21	5.969,63	TGT - 34	8.597,19	TGT - 47	11.121,39
TGT - 09	4.186,99	TGT - 22	6.148,72	TGT - 35	8.769,14	TGT - 48	11.343,81
TGT - 10	4.312,57	TGT - 23	6.333,16	TGT - 36	8.944,51	DISSÍDIO 2019/2020 Processo nº 0000042- 50.2020.5.10.0000	
TGT - 11	4.441,99	TGT - 24	6.523,15	TGT - 37	9.123,42		
TGT - 12	4.575,23	TGT - 25	6.718,86	TGT - 38	9.305,87		
TGT - 13	4.712,48	TGT - 26	6.920,43	TGT - 39	9.491,98		

Tabela 15 - Faixas salariais TGT

CARGO EM EXTINÇÃO - CE							
Nível Salarial	Salário Base (R\$)	Nível Salarial	Salário Base (R\$)	Nível Salarial	Salário Base (R\$)	Nível Salarial	Salário Base (R\$)
CE - 01	3.305,23	CE - 14	4.853,84	CE - 27	7.128,05	CE - 40	9.681,83
CE - 02	3.404,40	CE - 15	4.999,47	CE - 28	7.341,86	CE - 41	9.875,46
CE - 03	3.506,54	CE - 16	5.149,45	CE - 29	7.562,13	CE - 42	10.072,99
CE - 04	3.611,73	CE - 17	5.303,93	CE - 30	7.789,02	CE - 43	10.274,43
CE - 05	3.720,07	CE - 18	5.463,06	CE - 31	8.022,68	CE - 44	10.479,93
CE - 06	3.831,68	CE - 19	5.626,97	CE - 32	8.263,36	CE - 45	10.689,53
CE - 07	3.946,65	CE - 20	5.795,77	CE - 33	8.428,62	CE - 46	10.903,31
CE - 08	4.065,02	CE - 21	5.969,63	CE - 34	8.597,19	CE - 47	11.121,39
CE - 09	4.186,99	CE - 22	6.148,72	CE - 35	8.769,14	CE - 48	11.343,81
CE - 10	4.312,57	CE - 23	6.333,16	CE - 36	8.944,52	DISSÍDIO 2019/2020 Processo nº 0000042- 50.2020.5.10.0000	
CE - 11	4.441,99	CE - 24	6.523,15	CE - 37	9.123,42		
CE - 12	4.575,23	CE - 25	6.718,86	CE - 38	9.305,87		
CE - 13	4.712,48	CE - 26	6.920,43	CE - 39	9.491,98		

Tabela 16 - Faixas salariais CE

O processo de Progressão Funcional da Telebras é compreendido por promoção horizontal por antiguidade, promoção horizontal por merecimento e progressão vertical, sendo que a progressão por merecimento ocorre anualmente, de forma continuada, **Figura 21**. A concessão da Progressão Funcional está condicionada à disponibilidade orçamentária. O Processo de promoção horizontal por merecimento consiste na avaliação de desempenho por Competências (60%) e por Resultados (40%). Em 2020, o processo de Avaliação de Desempenho passou por modificações cujo objetivo foi seu aperfeiçoamento.



Figura 21 - Caracterização do processo de Promoção Horizontal por Merecimento

No processo, o gestor avaliou seus subordinados com peso de 80%, os empregados realizaram a autoavaliação com peso de 10%, e a Diretoria Executiva passou a avaliar também os empregados classificados para a 2ª etapa do processo, com peso de 10%, **Figura 22**.

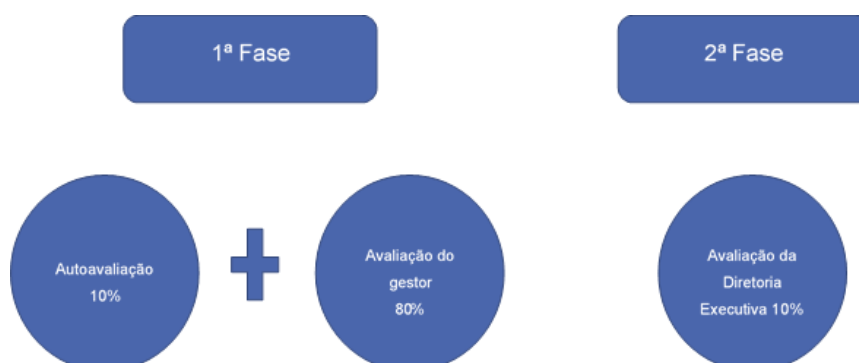


Figura 22 - Fases do processo de Avaliação de Desempenho

No ano de 2020, participaram do processo de avaliação de desempenho 348 (trezentos e quarenta e oito) empregados, sendo 293 (duzentos e noventa e três) elegíveis. Ao final, 79% dos empregados foram contemplados com promoção horizontal por mérito e 21% por antiguidade.

## PROMOÇÃO HORIZONTAL

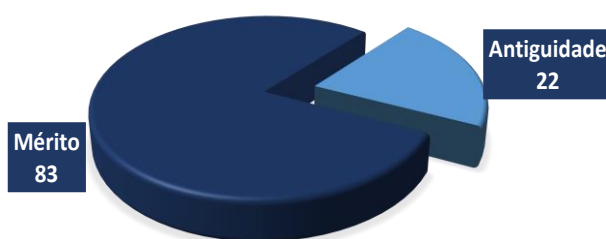


Gráfico 9 - Distribuição de promoção horizontal

Dentre os empregados eleitos à promoção horizontal por mérito, 12 (doze) foram contemplados com um nível salarial, 33 (trinta e três) com dois níveis e 38 (trinta e oito) com três níveis salariais, conforme **Gráfico 9**.

### Política de remuneração – Órgãos sociais e estatutários

A Telebras possui os seguintes órgãos estatutários: I – Conselho de Administração; II – Diretoria Executiva; III – Conselho Fiscal; IV – Comitê de Auditoria; e V – Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração. Sua administração é realizada pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, de acordo com as atribuições e poderes conferidos pela legislação aplicável e pelo Estatuto Social da empresa.

Por determinação do Estatuto, os membros do Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração, não possuem remuneração adicional. Os demais casos são regulados pela Secretaria de Governança das Empresas Estatais – SEST. A Telebras elabora proposta de remuneração que é remetida ao Ministério das Comunicações para apreciação e encaminhamento à SEST, com vistas a subsidiar a decisão do acionista majoritário por ocasião da realização da Assembleia Geral Ordinária de Acionistas.

A remuneração destes órgãos, **Tabela 17**, é composta por honorários, gratificação natalina, adicional de férias, remuneração compensatória – quarentena, seguro de vida, indenização de transferência, auxílio alimentação, auxílio moradia, plano de saúde, previdência complementar, fundo de garantia por tempo de serviço e INSS patronal. Os honorários dos membros conselheiros são fixados em 10% da média dos honorários dos diretores da Companhia.

Data	Diretoria Estatutária			Conselho de Administração		
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Nº de membros	5	5	4,75	8	8	8
Nº de membros remunerados	5	5	4,75	7	8	8
Valor da maior remuneração (Reais)	629.420,99	675.546,04	666.262,45	58.387,32	58.192,70	60.176,72
Valor da menor remuneração (Reais)	444.613,19	215.574,44	636.391,09	32.696,93	46.709,88	46.165,34
Valor médio da remuneração (Reais)	514.374,72	390.631,82	615.067,98	53.270,64	54.191,49	51.654,25
Data	Conselho Fiscal			Comitê de Auditoria		
	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Nº de membros	5	5	5	3	3	3
Nº de membros remunerados	5	5	5	3	3	3
Valor da maior remuneração (Reais)	56.051,88	56.051,88	57.324,13	56.051,88	56.051,88	28.493,04
Valor da menor remuneração (Reais)	47.644,11	28.025,94	57.324,13	56.051,88	56.051,88	28.493,04
Valor médio da remuneração (Reais)	52.501,93	38.924,92	60.825,83	56.051,88	56.051,88	28.493,04

Tabela 17 - Distribuição e remuneração da Alta Administração da Telebras

## Cadastro de pessoal e folha de pagamento

Em 2020, em função da classificação da empresa como estatal dependente do Tesouro Nacional, a Telebras preparou a migração do processamento de sua folha de pagamento para o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE). O processamento da folha de pessoal no SIAPE visa permitir a centralização pelo Governo Federal das informações relativas ao pagamento de pessoal de diversos órgãos e empresas da Administração Pública Federal.

A alteração, um trabalho conjunto entre Ministério da Economia, MCTIC/MC, SERPRO e Telebras, exigiu a exportação da base cadastral de colaboradores da empresa, adequações operacionais e de sistemas que possibilitaram o sucesso do processamento da folha no SIAPE a partir de janeiro de 2021.

Algumas rotinas administrativas e normativos internos precisaram ser ajustados, causando impactos para empresa e empregados, tais como tempo para solicitação de reembolso de benefícios, planejamento de férias e outras atividades, com reflexo na folha de pagamentos.

## Saúde Ocupacional

Ante a pandemia do novo Coronavírus - COVID 19 e a imperiosa necessidade de adotar medidas efetivas para evitar o contágio e a disseminação do vírus no ambiente de trabalho, bem como para reduzir ao máximo a exposição dos colaboradores ao risco a Telebras adotou, no mês de março de 2020, de forma unilateral e temporária, a alteração do regime de trabalho



presencial para o sistema de teletrabalho (home office), conforme dispôs a Medida Provisória 927, de 22 de março de 2020.

Assim, os colaboradores passaram a exercer as atividades em suas residências, ou seja, fora das dependências da empresa com a utilização de tecnologias de informação e comunicação, salvo aqueles trabalhadores essenciais às atividades da empresa e que não podem exercer suas funções de forma remota.

Ao longo do ano, outras ações foram realizadas com o objetivo de assegurar a saúde física e mental dos empregados:

- Monitoramento e orientação aos trabalhadores suspeitos e acometidos pela COVID-19;
- Manutenção do home office, a fim de evitar a transmissibilidade no ambiente empresarial;
- Afastamento dos casos suspeitos e confirmados pelo período de 14 dias, vedando a ida à empresa durante o período;
- Orientação e apoio para auxílio médico e monitoramento dos sintomas;
- Orientações quanto ao uso de máscara de proteção e reforço da limpeza dos EPIs aos trabalhadores que executam atividades presenciais, e a necessidade de respeitar o distanciamento mínimo estipulado pelo Ministério da Saúde;
- Disponibilização de álcool gel na recepção da empresa;
- Reforço na limpeza dos ambientes da empresa;
- Orientações voltadas à importância da ergonomia no trabalho remoto, a fim de reduzir doenças ocupacionais causadas por má postura, assentos ou locais de trabalho inadequados;
- Contratação de palestras preventivas e educativas, voltadas ao tema COVID-19;
- Realização da campanha de vacinação anual contra a gripe H1N1;
- Convocação dos empregados para realização dos exames periódicos anuais;
- Ação de acolhimento aos empregados que solicitassem apoio psicológico; e
- Elaboração de cartilha com informações a serem disponibilizadas aos empregados quando do retorno às atividades presenciais.

A linha evolutiva apresentada no **Gráfico 10**, informa a entrega de atestados médicos na Gerência de Gestão de Pessoas, no exercício de 2020, e demonstra que o pico das licenças médicas ocorreu em março. No entanto, após instituído o home office a quantidade de licenças reduziram substancialmente.

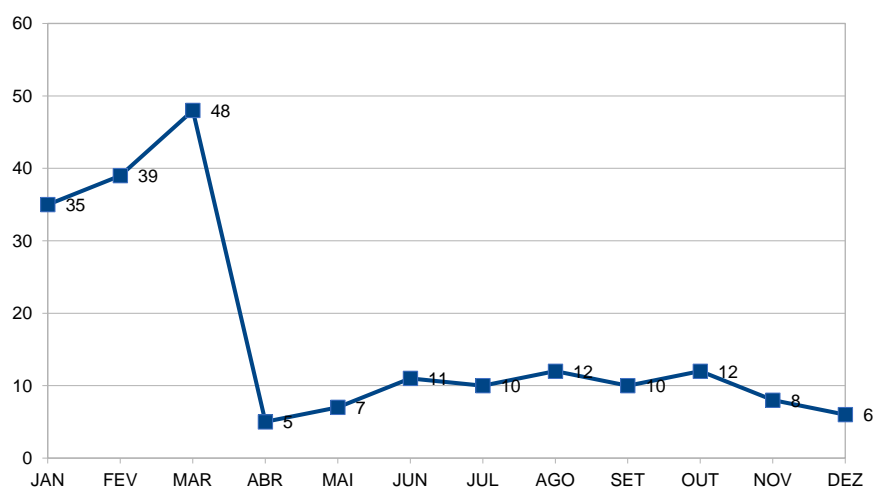


Gráfico 10 - Monitoramento de licenças médicas na Telebras

Durante todo o ano de 2020 foram confirmados 27 (vinte e sete) casos de COVID-19, cuja situação encontra-se demonstrada no **Gráfico 11**.

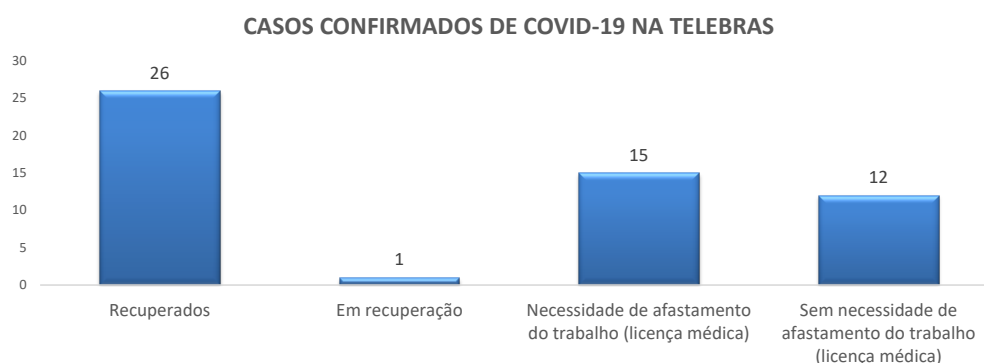


Gráfico 11 - Monitoramento dos casos da COVID-19 na Telebras

Foram registrados 203 afastamentos por licença médica, destes, 50,25% foram do sexo feminino e 49,75% do sexo masculino. Neste período, foram realizados 8 (oito) afastamentos para o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), sendo 3 (três) deles, relativos à colaboradores cedidos a outros órgãos da Administração Pública.

## Capacitação

Diante do cenário imposto pela pandemia, as capacitações presenciais foram suspensas. Novas demandas foram impostas à área de desenvolvimento da Telebras, como coordenar um plano de ações que buscasse levar informações sobre o cenário da pandemia no país, bem como cuidados necessários para resguardar à saúde dos profissionais da Telebras.

Em abril de 2020, foram divulgados para todo o corpo funcional capacitações que estariam disponíveis de forma gratuita devido ao isolamento social. Na lista encontravam-se cursos disponibilizados pela Universidade de São Paulo - USP, Fundação Getúlio Vargas - FGV e EVG – Escola Virtual de Governo, dentre outras.

Os cursos caracterizados como imprescindíveis, em especial aqueles relacionados à necessidade de adequação da empresa aos novos regramentos, impostos pelo enquadramento da Telebras como empresa dependente do Tesouro Nacional, foram realizados na modalidade online. Com objetivo de melhor aproveitamento, foi contratado o curso online, porém ao vivo, permitindo interação do professor com os participantes e realizado de forma exclusiva para a Telebras, a fim de esclarecer questões específicas da empresa.

Em 2020, a Telebras investiu 3.252 horas em capacitação para os empregados, apresentando uma média anual de 0,59 horas de capacitação por empregado. O **Gráfico 12** apresenta o indicador de horas médias mensais de capacitação por empregado em 2020. O valor total de investimentos realizados em capacitação foi de R\$ 57.606,88.

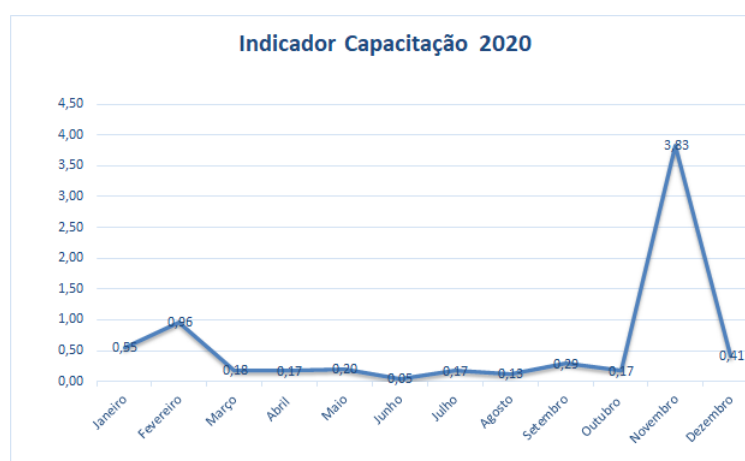


Gráfico 12 - Média de horas de capacitação por mês

No mês de julho de 2020 teve início o Projeto de Mapeamento de Competências. A iniciativa está relacionada ao Planejamento Estratégico da Telebras que contempla, dentre outros objetivos, “dispor das Competências Técnicas e de Gestão Requeridas”. Esse projeto foi idealizado com base nas atuais práticas do mercado e em casos de sucesso já implementados no serviço público.

O Mapeamento de Competências será um importante passo para a implementação da Gestão por Competências na Telebras, que é o processo de conduzir os colaboradores ao atingimento das metas e objetivos da instituição por meio das competências técnicas e comportamentais.

A Gestão por Competências permitirá à Telebras implementar ações mais estruturadas de capacitação, desenvolvimento e acompanhamento mais eficazes da gestão, melhor alocação e movimentação de pessoal, maior comprometimento institucional e adequação das competências às atividades organizacionais.

### 3.4.3. Gestão da Tecnologia da Informação

No ano de 2020 deu-se continuidade **ao amadurecimento dos processos de TI** - Tecnologia da Informação, buscando a evolução dos processos de governança e gestão, visando às ações preditivas, não reativas, e o atendimento contínuo no aperfeiçoamento dos negócios da Companhia.

No que tange a governança a Telebras possuiu o instrumento de planejamento de Tecnologia da Informação em consonância com as melhores práticas, **Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI - que foi atualizado conforme a Plano Estratégico Institucional.**

Os montantes do ano de 2020 foram contingenciados diante do cenário econômico e foram dispostos em R\$ 4.877 (mil reais) e R\$ 4.861 (mil reais) entre CAPEX (Despesa de Capital) e OPEX (Despesa Corrente) respectivamente. Diante do contingenciamento **as contratações se restringiram as necessidades fundamentais**, como aquisição de suporte de infraestrutura para firewall e sistema operacional, além da renovação dos contratos já existentes.

Entre as iniciativas executadas, destacam-se as ações de melhorias e projetos implantados:

- A Telebras passou por mudanças significativas em seus processos e forma de trabalho, iniciando o ano com o projeto de gestão documental, com **implantação do SIGA-DOC**, em que a tramitação de processos e documentos ocorre de forma digital. Em números, foram produzidos mais de 150.000 processos e documentos;
- No início do ano ocorreu a **ativação do novo Datacenter da Telebras, instalação com certificação TIER IV**, localizada nas instalações do COPE-P. Na ativação, foi realizada a migração de mais de 190 ativos em operação, mais de 1.000 conexões físicas, mais de 300 ambientes virtuais e mais de 100 sistemas e serviços. A atividade, que teve duração superior a 60 horas ininterruptas e contou com a participação de mais de 50 pessoas, foi considerada um sucesso, **registrando zero intercorrências pós migração**;
- **Devido à mudança do regime jurídico da Telebras para empresa estatal dependente da União**, foram necessários ajustes na solução de Gestão Empresarial, **foram executadas atividades de integração com ferramentas governamentais e ajuste em processos internos**;
- Na solução de relacionamento com clientes - *Customer Relationship Management / CRM*, durante o ano foram disponibilizadas melhorias no âmbito: das parcerias

cotações e novos serviços. Em números, foram mais de 10.000 oportunidades, 2.500 contratos/circuitos registrados e quase 50.000 Ordens de Serviços emitidas em 2020.

- Também foram disponibilizadas **novas funcionalidades nos sistemas**: FIORI, BO/BW, Portal de Clientes e no site institucional, que trouxeram melhorias para execução das atividades institucionais da empresa.

A Telebras intensificou a monitoração de sua rede e realizou a atualização do regimento do Comitê de Segurança da Informação além de **criar o comitê permanente de Governança de Dados Pessoais para atendimento dos requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais**.

Dentre os principais desafios destaca-se a disseminação da Segurança da Informação, melhoria nas soluções para auxiliar na tomada de decisões, atualização das ferramentas estruturantes da empresa.

#### **3.4.4. Gestão de Custos**

Atualmente o Sistema de Gestão de Custos adotado pela Telebras, integra a estrutura organizacional da Companhia aos dispêndios na forma de Centros de Custos. Os Centros de Custos possibilitam identificar informações de todos os desembolsos de cada uma das áreas da Companhia. Isso permite verificar a qualidade do gasto realizado, comparar com o planejado, estabelecer desvios e, eventualmente, analisar sua contribuição para a rentabilidade alcançada pela empresa.

Todavia, a Companhia ainda não tem uma estrutura de custos definida, sendo os custos e despesas alocados em três grandes grupos: custo dos Serviços Prestados, Despesas Comerciais e Despesas Gerais e Administrativas. Essa estrutura não permite a identificação dos custos de maneira a segregá-los em relação aos produtos e serviços ofertados, e aos segmentos de atuação: terrestre, satélite e corporativo.

Entretanto, a empresa vem trabalhando, desde meados do ano de 2019, na definição e implantação de uma estrutura orientada para a utilização da metodologia ABC, tendo como base a Cadeia de Valor da Companhia. Foi visualizado, então, que esse modelo viabilizará o rastreamento de custos por atividade, reduzindo as distorções provocadas pelo método atual de rateio, além de melhor visualização dos custos.

No primeiro semestre de 2020, o Plano Diretor Econômico Financeiro previu a abertura de um projeto para a “implementação da gestão de custos” na empresa, com vistas ao alcance do Objetivo Estratégico “Assegurar a sustentabilidade econômico-financeira com aumento de receitas e compatibilização de custos e despesas”.

A Diretoria Executiva aprovou a abertura do citado projeto com os objetivos de “Implantar e regulamentar o Sistema de Apropriação de Custos da Telebras (SACTEL); e estruturar e regulamentar o funcionamento da Unidade Gerencial de Custos (UGC)”. Ainda em 2020, o Plano do Projeto foi aprovado, incluindo o cronograma físico-financeiro, que descreve as entregas e pacotes de trabalho.

O Sistema de Apropriação de Custos da Telebras (SACTEL) será fundamentado na metodologia ABC e deverá trazer vantagens significativas para a análise das informações gerenciais produzidas em relação ao método tradicional. Em especial devido à melhor sistematização e a maior integração entre a gastos já registrados pela contabilidade financeira, os centros de responsabilidades definidos, as atividades desempenhadas e os portadores finais de custo (serviços/produtos).

### **3.4.5. Gestão de Licitações e Contratos**

A Telebras, classificada como empresa pública, tem o dever de licitar para contratação de serviços e obras, conforme estabelece a Lei nº 13.303/2016 e o Regulamento de Licitações e Contratos - RELIC Telebras. Dessa forma, as licitações e contratos visam garantir os serviços e insumos necessários ao adequado funcionamento das infraestruturas críticas de operação de satélite e da rede terrestre de telecomunicações, bem como ao ambiente computacional, considerando a segurança das informações a atualização das soluções de processamento de dados.

Além disso, a gestão de licitações e contratos visa apoiar as unidades organizacionais por meio da viabilização de acesso a produtos e serviços necessários ao desempenho de suas atribuições regimentais e atingimento de objetivos estratégicos e, também, oferecer um ambiente de trabalho em condições adequadas ao desempenho das atividades do corpo funcional da empresa.

Dentre as contratações efetuadas, os principais enquadramentos são:

- Pregão Eletrônico: Lei nº 13.303/2016, Lei nº 10.520/2002 e Decreto nº 10.024/2019;
- Inexigibilidade: Art. 30, Inciso II, letra F da Lei nº 13.303/2016;
- Dispensa de licitação: Art. 29, inciso II da Lei nº 13.303/2016; e
- Licitação dispensada: Art. 28, inciso II, parágrafo 3º da lei nº 13.303/2016.

O planejamento e gestão de licitações e contratos relacionam-se de forma indireta aos objetivos estratégicos da Telebras, pois prestam apoio às áreas finalísticas para cumprir a missão institucional da empresa por meio da viabilização do acesso a produtos e serviços em conformidade com as normas internas e instrumentos legais que regem as compras públicas.

As Tabelas 18 a 22, apresentam o detalhamento das contratações da Telebras:

Contratos de Aquisição e Serviços por Modalidade	No. Contratações	Valores	Percentual
Pregões eletrônicos	39	R\$ 105.909.652,62	90%
Contratações diretas*	27	R\$ 11.669.723,65	10%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>R\$ 117.579.376,27</b>	<b>100%</b>

\* Inexigibilidades, dispensas de licitação e licitação dispensada

Tabela 18 - Contratos

Contratos de Aquisição e Serviços por Modalidade	No. Contratações	Valores	Percentual
Inexigibilidade	13	R\$ 8.951.443,11	77%
Dispensa* (Art. 112, inciso IV do RELIC Telebras)	6	R\$ 1.949.830,00	17%
Dispensa** (Art. 112, inciso II, RELIC Telebras e Inc. II Art. 29, inciso II da Lei 13.303/2016)	7	R\$ 66.348,54	1%
Dispensada (Art. 28, inciso II, parágrafo 3º da lei nº 13.303/2016 e art. 114 inciso II do RELIC Telebras)	1	R\$ 702.102,00	6%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>R\$ 11.669.723,65</b>	<b>100%</b>

\* Incluem dispensas simples e cotações eletrônicas via ComprasNet

\*\* Casos de preços manifestamente superiores aos praticados no mercado nacional ou incompatíveis com os fixados pelos órgãos oficiais competentes.

Tabela 19 - Contratações diretas

Modalidade	Objeto	Contratada	Valor
Inexigibilidade	Aquisição de equipamentos sobressalentes DWDM (Dense Wavelength Division Multiplexing) em atendimento ao acordo de parceria nº 001/2019 firmado com a RNP.	PADTEC S/A	R\$ 8.650.292,79
Dispensa*	Prestação de serviços de locação de escritório empresarial, com serviços de mensageria e recepção.	BLS COMPANY ASSESSORIA CONTÁBIL LTDA	R\$ 932.280,00
Dispensada**	Contratação de fornecimento, sob demanda, de terminais transportáveis Telebras SAT - T3SAT.	FILIPPE COSTA DIAS METALÚRGICA	R\$ 702.102,00

\* Nos termos do Art. 112, inciso IV do RELIC Telebras

\*\* Nos termos do Art. 28, inciso II, parágrafo 3º da lei nº 13.303/2016 e art. 114 inciso II do RELIC Telebras

Tabela 20 - Principais contratações diretas

<b>Finalidade</b>	<b>Valor Contratado</b>	<b>Percentual</b>
Tecnologia da Informação	R\$ 3.384.266,69	3%
Funcionamento administrativo	R\$ 2.789.972,38	2%
Outros	R\$ 111.405.137,20	95%
<b>Total</b>	<b>R\$ 117.579.376,27</b>	<b>100%</b>

Tabela 21 - Finalidade x Valor contratado

<b>Funcionamento Administrativo - Detalhamento</b>		
Apoio Técnico e Administrativo	R\$ 2.606.218,62	93%
Manutenção de Bens Móveis e Imóveis	R\$ 146.697,76	5%
Outros	R\$ 37.056,00	1%
<b>Total</b>	<b>R\$ 2.789.972,38</b>	<b>100%</b>

Tabela 22 - Funcionamento administrativo

As contratações mais relevantes em 2020 (acima de 500 mil) atenderam, **Tabela 23**, em primeiro lugar, às necessidades das áreas de engenharia de telecomunicações e satélite; em segundo lugar, às necessidades relacionadas à gestão de operações e tecnologia de informação e, em terceiro lugar às necessidades de apoio técnico e administrativo conforme tabela abaixo:



Finalidade	Objeto	Contratada	Valor
Engenharia e Satélite	Solução de rede para ampliação dos elementos <i>edge</i> e demais equipamentos do <i>backbone</i> .	NTT BRASIL COM. E SERV. DE TECNOLOGIA LTDA	R\$ 72.268.106,67
	Seguro contra perdas e danos do satélite SGDC.	MAPFRE SEGUROS GERAIS S/A	R\$ 18.990.000,00
	Aquisição de equipamentos sobressalentes DWDM (Dense Wavelength Division Multiplexing) em atendimento ao acordo de parceria nº 001/2019 firmado com a RNP.	PADTEC S/A	R\$ 8.650.292,79
	Aquisição de bancos de baterias, incluindo instalação, descarte com transporte dos bancos antigos, vistoria, execução, garantia e assistência técnica para a Região Nordeste.	POWERSAFE IMPORTAÇÃO, EXPORTAÇÃO LTDA	R\$ 2.056.789,41
	Fornecimento de soluções de infraestrutura e de redes de suporte a serviços de comunicação.	CLEMAR ENGENHARIA LTDA	R\$ 1.842.636,80
	Aquisição de bancos de baterias, incluindo instalação, descarte com transporte dos bancos antigos, vistoria, execução, garantia e assistência técnica para a Região Sudeste.	POWERSAFE IMPORTAÇÃO, EXPORTAÇÃO LTDA.	R\$ 1.367.262,12
	Fornecimento, sob demanda, de terminais transportáveis TELEBRAS SAT - T3SAT.	FILIPE COSTA DIAS METALÚRGICA	R\$ 702.102,00
	Aquisição de bancos de baterias, incluindo instalação, descarte com transporte dos bancos antigos, vistoria, execução, garantia e assistência técnica para a Região Norte.	SEC POWER COMERCIAL, IMPORTADORA E EXPORTADORA LTDA.	R\$ 604.043,18
	Aquisição de bancos de baterias, incluindo instalação, descarte com transporte dos bancos antigos, vistoria, execução, garantia e assistência técnica para a Região Centro-Oeste.	SEC POWER COMERCIAL, IMPORTADORA E EXPORTADORA LTDA.	R\$ 591.957,10
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 107.073.190,07</b>
Tecnologia da Informação	Renovação de licenças de uso para novas versões, contendo evoluções, ampliações, melhorias e correções dos softwares/ firmwares existentes, instalados nos equipamentos Check Point que compõem a solução de proteção e gerenciamento centralizado da TELEBRAS, incluindo suporte técnico e garantia do licenciamento por um período de 60 (sessenta) meses, monitoramento proativo e repasse de conhecimento da solução.	NTSEC SOLUÇÕES EM TELEINFORMÁTICA LTDA.	R\$ 1.985.700,70
	Contratação de subscrição SUSE e Suporte Técnico, da prestação dos serviços de suporte técnico, via atendimento presencial, em regime de 8x5x261 (oito horas por dia, cinco dias por semana, duzentos e sessenta e um dias por ano).	TECNISYS INFORMÁTICA E ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA	R\$ 1.364.154,85
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 3.349.855,55</b>
Apoio Técnico-Administrativo	Prestação de serviços de locação de escritório empresarial, com serviços de mensageria e recepção.	BLS COMPANY ASSESSORIA CONTÁBIL LTDA	R\$ 932.280,00
	Prestação de serviços de despachante contábil e de intermediação, por demanda.	VIAL CONTABILIDADE LTDA	R\$ 631.300,00
	Prestação de serviços de escrituração de ações.	BANCO BRADESCO S.A.	R\$ 1.834.397,28
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 3.397.977,28</b>
<b>Total</b>			<b>R\$ 113.821.022,90</b>

Tabela 23 - Contratações mais relevantes em 2020 (acima de R\$ 500 mil)

Em 2020, com a integração da empresa ao Orçamento Fiscal e de Seguridade Social da União, a Telebras enfrentou o desafio de adaptar seus processos de aquisição aos sistemas estruturantes da Administração Pública, em especial ao SIAFI, para emissão e gerenciamento de empenhos.

Este desafio somou-se ao esforço constante de conciliação entre a necessidade de garantir o acesso a produtos e serviços de forma ágil e tempestiva considerando as exigências do mercado de telecomunicações, os parâmetros de economicidade e vantajosidade e o respeito à legislação vigente sobre compras públicas.

Adicionalmente, a empresa tem buscado aperfeiçoar o planejamento de aquisições - PLAC, envolver as diversas áreas interessadas para aumentar a aderência entre a previsão e a operacionalização das contratações e otimizar a gestão por meio da melhoria contínua dos processos de trabalho da área de licitação e contratos. Em relação a este último item, **destaca-se o trabalho de gestão de riscos, que elegeu o processo de formalização contratual e os procedimentos relacionados à transparência como objetos prioritários para o próximo ciclo.**

Em relação às metas não alcançadas, embora a empresa ainda careça de um sistema informatizado específico para a gestão de licitações e contratos, a **implantação do Sistema Integrado de Gestão Administrativa – SIGADOC em 2020 representou um avanço importante em termos de agilidade e transparência na condução e instrução dos processos administrativos.**

#### **3.4.6. Sustentabilidade Ambiental**

No exercício de suas atividades finalísticas, a Telebras manteve, em 2020, o atendimento às normas de defesa do meio ambiente aplicáveis à sua realidade, exigindo de seus fornecedores e parceiros, a mesma atenção a tais normativos.

No âmbito administrativo, **a implantação do Sistema de Gestão Administrativa – SIGA-DOC, módulo de documentos, em janeiro de 2020, deu início a um decréscimo considerável na utilização de papel e insumos para impressão.**

Além disso, em razão da pandemia, a Telebras instituiu, a partir de meados de março do mesmo ano, a modalidade de teletrabalho, inicialmente com o afastamento dos grupos de risco, e, no fim do mesmo mês, para todos os empregados. Diante de tal cenário, adoção de processo eletrônico em janeiro e teletrabalho em março, um comparativo em relação ao consumo de resmas de papel e impressões, somente pôde ser realizado entre os meses de janeiro a março de 2019 e janeiro a março de 2020: **a quantidade de resmas de papel utilizada no primeiro trimestre de 2020 foi 57,14% menor que a quantidade utilizada no mesmo período de 2019.** Com relação ao número de impressões, houve **queda de aproximadamente 60%** na quantidade impressa em janeiro de 2020, em comparação ao mesmo período do ano anterior.



## 4. INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS

## 4.1. Gestão Orçamentária e Financeira

A Telebras passou a integrar o Orçamento Fiscal e da Seguridade Social por determinação da Secretaria de Orçamento Federal do Ministério da Economia oficializada pelo Ofício SEI nº 78/2019/GABIN/SOF/FAZENDA-ME, de 30 de julho de 2019, encaminhado ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, e comunicado à Telebras pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, por meio do Ofício SEI nº 31/2019/ASSES/SEST/SEDDM-ME, de 7 de agosto de 2019, Processo nº 10113.100470/2019-77, com o orçamento aprovado pela Lei nº 13.978, de 17 de janeiro de 2020 (LOA/2020).

A Telebras teve seu orçamento aprovado pela LOA/2020 e modificados pelos seguintes dispositivos: Portaria nº 3.473, de 11/2/2020; Portaria nº 5.509, de 21/2/2020; Portaria nº 11.600, de 8/5/2020; Lei nº 14.008, de 2/6/2020; Portaria nº 13.881, de 9/6/2020; Portaria nº 13.204, de 28/5/2020; Portaria 17.404, de 21/7/2020; Portaria nº 21.614, de 1/10/2020; Portaria nº 23.038, 4/11/2020; Lei nº 14.103, de 19/11/2020; e Portaria nº 24.209, de 26/11/2020.

### Receita

Para a realização das despesas públicas, no exercício de 2020, atribuídas à fonte 250 (Recursos Próprios), a unidade orçamentária estimou a necessidade de arrecadação de R\$ 559,88 milhões, **Tabela 24**. O realizado na conta SIAFI 621200000 foi de R\$ 364,66 milhões.

*Em R\$ Milhões*

Natureza Receita (Cod)	Natureza Receita	Receita Prevista Inicial (LOA/2020)	Receita Realizada 621200000
13220011	Dividendos - Principal	0,02	-
16100111	Serviços Administrativos E Comerciais Gerais - Principal	557,33	182,21
16100112	Serviços Administrativos E Comerciais Gerais - Multas E Juros	-	0,05
21110011	Títulos De Responsabilidade Do Tesouro Nacional - Mercado Interno - Principal	2,52	-
76100111	Serviços Administrativos E Comerciais Gerais - Principal - Operações Intraorçamentárias	-	180,75
76909911	Outros Serviços - Principal - Operações Intraorçamentárias	-	0,25
79239911	Outros Ressarcimentos - Principal - Operações Intraorçamentárias	-	1,40
	<b>TOTAL</b>	<b>559,88</b>	<b>364,66</b>

Fonte: LOA/2020 e Sistema SIAFI

Tabela 24 - Receitas operacionais no exercício de 2020

Conforme reestimativa de receita encaminhada em 27 de outubro de 2020 via SIOP (Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento), a arrecadação para o exercício foi atualizada para R\$ 330,60 milhões. O montante de R\$ 364,66 milhões supera o valor reestimado em R\$ 34,06 milhões.

## Despesa

O limite de despesas autorizado para a Telebras no exercício de 2020, foi de R\$ 752,93 milhões, **Tabela 26**. Sendo R\$ 116,66 milhões para Pessoal e Encargos Sociais, R\$ 11,40 milhões para Juros e Encargos da Dívida, R\$ 510,94 milhões para Outras Despesas Correntes, R\$ 110,74 milhões para Despesas de Capital (Investimentos e Amortização da Dívida) e R\$ 3,20 milhões para Reserva de Contingência. Até dezembro, a empresa empenhou R\$ 553,35 milhões, sendo R\$ 448,90 milhões para despesas correntes (GND 1, 2 e 3) e R\$ 104,45 milhões para despesas de capital (GND 4 e 6).

*Em R\$ Milhões*

GND	Descrição	Autorizado	Empenhado	Liquidado	Pago
1	Pessoal e Encargos Sociais	116,66	109,22	105,14	100,31
2	Juros e Encargos da Dívida	11,40	11,40	11,40	11,40
3	Outras Despesas Correntes	510,94	328,28	268,67	268,11
4	Investimentos	81,40	75,11	35,78	35,76
6	Amortização da Dívida	29,34	29,34	29,34	29,34
9	Reserva de Contingência	3,20	-	-	-
	<b>Total</b>	<b>752,93</b>	<b>553,35</b>	<b>450,33</b>	<b>444,92</b>

*Fonte: Sistema Siga Brasil*

Tabela 25 - Despesas realizadas por Grupo de Natureza de Despesas (GND) no exercício de 2020

Importante citar que o empenho é o primeiro estágio da despesa e pode ser conceituado como sendo o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado a obrigação de pagamento, pendente ou não, de implemento de condição. Do valor total empenhado de R\$ 553,35 milhões, foram pagos R\$ 444,92 milhões. Com Despesas Correntes foram pagos R\$ 379,82 milhões (GND 1, 2 e 3) e R\$ 65,10 milhões com Despesas de Capital (GND 4 e 6).

Observa-se ainda que parcela significativa dos gastos está relacionada às Despesas Correntes. Essas despesas visam à manutenção e o funcionamento dos serviços públicos em geral, ou seja, são dispêndios que não contribuem diretamente para a formação e/ou aquisição de bens de capital.

A **Tabela 26** apresenta as despesas das Ações 15UI – Implantação da Infraestrutura para a Prestação de Serviço de Comunicação de Dados – PNBL, 15UJ – Desenvolvimento e Lançamento de Satélite Geoestacionário de Defesa e Comunicação Estratégica – SGDC e 2000 – Administração da Unidade:

*Em R\$ Milhões*

GND	Ação (Cod/Desc) (Ajustada)	Autorizado	Empenhado	Liquidado	Pago
3-ODC	15UI – Implantação da Infraestrutura para a Prestação de Serviço de Comunicação de Dados – PNBL	222,53	196,01	159,75	159,44
4-INV	15UI – Implantação da Infraestrutura para a Prestação de Serviço de Comunicação de Dados – PNBL	41,73	41,53	12,05	12,03
3-ODC	15UJ – Desenvolvimento e Lançamento de Satélite Geoestacionário de Defesa e Comunicação Estratégica – SGDC	52,27	52,26	39,97	39,97
4-INV	15UJ – Desenvolvimento e Lançamento de Satélite Geoestacionário de Defesa e Comunicação Estratégica – SGDC	31,72	28,40	20,55	20,55
3-ODC	2000 – Administração da Unidade	197,76	42,30	31,90	31,65
4-INV	2000 – Administração da Unidade	7,95	5,18	3,17	3,17
	<b>Total</b>	<b>553,95</b>	<b>365,69</b>	<b>267,40</b>	<b>266,82</b>

Fonte: Sistema Siga Brasil

Tabela 26 - Despesas das Ações 15UI e 15UJ

Os dispêndios com a Ação 15UI estão relacionados com a ampliação da rede terrestre de banda larga, aumento da capacidade e pela manutenção e operação. Com a Ação 15UJ, as despesas são com investimentos finais para a conclusão do Projeto SGDC e a manutenção da infraestrutura de manutenção e operação do satélite. Para a Ação 2000, os investimentos estão relacionados com bens móveis, tecnologia da informação, comunicação e com as despesas correntes.

A **Tabela 27** detalha os dispêndios correntes e de capital da Ação 15UI – Implantação da Infraestrutura para a Prestação de Serviço de Comunicação de Dados – PNBL.

*Em R\$ Milhões*

<b>15UI – Implantação da Infraestrutura para a Prestação de Serviço de Comunicação de Dados – PNBL</b>					
GND	PTRES	Autorizado	Empenhado	Liquidado	Pago
3-ODC	Norte	23,58	14,55	12,12	12,07
4-INV	Norte	8,62	8,62	3,21	3,21
3-ODC	Nordeste	60,49	54,01	44,82	44,76
4-INV	Nordeste	12,67	12,67	3,01	3,01
3-ODC	Sudeste	54,65	52,31	44,23	44,16
4-INV	Sudeste	5,60	5,60	1,75	1,74
3-ODC	Sul	20,43	20,43	12,31	12,30
4-INV	Sul	2,15	2,15	1,26	1,26
3-ODC	Centro-Oeste	63,37	54,72	46,28	46,16
4-INV	Centro-Oeste	12,70	12,49	2,82	2,81
	<b>Total</b>	<b>264,27</b>	<b>237,55</b>	<b>171,80</b>	<b>171,48</b>

Fonte: Sistema Siga Brasil

Tabela 27 - Dispêndios correntes e de capital da Ação 15UI

## 4.2. Estrutura Econômica da Telebras – Principais Rubricas

Apresenta-se, a seguir, o resultado obtido pela Companhia no exercício de 2020 comparado com os exercícios de 2019 e 2018, com explicações sobre as principais variações ocorridas entre os períodos apresentados.

R\$ mil	2020	2019	2018
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>328.961</b>	<b>264.543</b>	<b>260.002</b>
Serviços de Comunicação Multimídia	274.871	217.136	169.442
Locação de Capacidade Satelital	36.480	36.545	78.240
Aluguéis e Locações	16.640	10.862	12.320
Compartilhamento de Receita	970	-	-
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>(62.138)</b>	<b>(60.290)</b>	<b>(60.350)</b>
Tributos s/ Receita Operacional Bruta	(61.934)	(59.489)	(59.743)
Descontos Incondicionais	(204)	(801)	(607)
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>266.823</b>	<b>204.253</b>	<b>199.652</b>
<b>RECEITAS/(CUSTOS/DESPESAS) OPERACIONAIS</b>	<b>(123.747)</b>	<b>(135.884)</b>	<b>(262.459)</b>
Meios de Conexão e Transmissão	(103.529)	(78.449)	(77.709)
Pessoal (Exclui PISP)	(95.880)	(80.914)	(76.075)
Serviços de Terceiros	(93.021)	(86.271)	(67.351)
Aluguéis, Locações e Seguros	(28.633)	(11.036)	(10.419)
Compartilhamento de Instalações	(13.004)	(45.357)	(42.983)
Tributos	(3.753)	(3.152)	(2.386)
Equivalência Patrimonial	(3.621)	(1.034)	(1.716)
Programa de Indenização por Serviços Prestados (PISP)	(708)	(2.137)	(220)
Material	(151)	(2.400)	(865)
Perda Estimada com Crédito de Liquidação Duvidosa	1.053	(9.024)	(3.048)
Outras Despesas Operacionais	(9.120)	(21.008)	(13.498)
Outras Receitas Operacionais	226.620	204.898	33.811
<b>EBITDA</b>	<b>143.076</b>	<b>68.369</b>	<b>(62.807)</b>
<b>Margem EBITDA</b>	<b>53,62%</b>	<b>33,47%</b>	<b>-31,46%</b>
Depreciação e Amortização	(214.811)	(191.266)	(126.688)
<b>EBIT</b>	<b>(71.735)</b>	<b>(122.897)</b>	<b>(189.495)</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>(34.491)</b>	<b>(114.629)</b>	<b>(35.356)</b>
<b>PREJUÍZO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>(106.226)</b>	<b>(237.526)</b>	<b>(224.851)</b>
<b>Prejuízo por Ação (R\$)</b>	<b>(1,7195%)</b>	<b>(3,8449%)</b>	<b>(3,6397%)</b>

Tabela 28 - Resultado da Telebras

R\$ mil	2020	2019	2018	$\Delta$ 2020 X 2019	$\Delta$ 2020 X 2018
Serviços de Comunicação Multimídia	274.871	217.136	169.442	26,6%	62,2%
Locação de Capacidade Satelital	36.480	36.545	78.240	-0,2%	-53,4%
Aluguéis e Locações - Outras	16.640	10.862	12.320	53,2%	35,1%
Compartilhamento de Receita	970	-	-	100,0%	100,0%
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>328.961</b>	<b>264.543</b>	<b>260.002</b>	<b>24,4%</b>	<b>26,5%</b>
Deduções da Receita	(62.138)	(60.290)	(60.350)	3,1%	3,0%
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>266.823</b>	<b>204.253</b>	<b>199.652</b>	<b>30,6%</b>	<b>33,6%</b>

Tabela 29 - Receita Operacional Líquida



Em 2020, a receita líquida atingiu 266,8 milhões (R\$ 204,3 milhões em 2019 e R\$ 199,7 em 2018), um crescimento de 30,6% e 33,6% em relação aos anos de 2019 e 2018, respectivamente. O crescimento é explicado: i) pela expansão da banda ativada e faturada em 2020, que alcançou uma média de 496.496Mbps (362.567Mbps em 2019 e 305.638Mbps em 2018); e ii) o aumento e expansão dos circuitos vinculados à geração de receita – 15.695 em dezembro de 2020 contra 12.578 em dezembro 2019 e 12.781 em dezembro de 2018.

O comportamento da receita bruta por produto nos 12M20 em relação aos 12M19 foi o seguinte:

- **Serviço de Comunicação Multimídia (SCM):** Apresentou aumento de 26,6%, devido ao maior volume de receitas geradas pelo segmento satelital com a utilização do satélite SGDC. A principal receita desse segmento é a do programa GESAC. Nos 12M20, a Telebras tinha um total de 12.688 pontos/circuitos do programa vinculados à geração de receita da Companhia (9.763 nos 12M19). O montante da receita gerada por esses circuitos no período foi de R\$ 103,9 milhões (R\$ 45,5 milhões nos 12M19).
- **Locação de Capacidade Satelital:** este produto permaneceu estável em relação ao exercício de 2019, com receita de R\$ 36,5 milhões em 2020. Na comparação com o ano de 2018, houve uma redução de 53,4%, que é explicada pelo reconhecimento no exercício de 2019 do adiantamento realizado pelo MCTI para reserva de banda no valor de R\$ 60,0 milhões para atendimento do programa GESAC.
- **Aluguéis e Locações – Outras:** compreende o aluguel de cabos ópticos, locação de roteadores e aluguel de infraestrutura do segmento satelital (contrato de parceria com a Viasat). No exercício de 2020, a receita reconhecida dessa rubrica totalizou R\$ 16,6 milhões (R\$ 10,9 milhões em 2019 e R\$ 12,3 milhões em 2018), crescimento de 53,2% e 35,1% em relação a 2019 e 2018 respectivamente. O aumento é explicado basicamente pelo reconhecimento da receita de aluguel de infraestrutura da parceria com a Viasat (R\$ 2,5 milhões em 2020).
- **Compartilhamento de Receita:** Em 2020, a Telebras reconheceu o montante de R\$ 1,0 milhão relativo ao compartilhamento de receita com a parceria que tem com a Viasat na exploração dos serviços do satélite SGDC.



## Custos e Despesas Operacionais (Exceto Depreciação e Amortização)

R\$ mil	2020	2019	2018	Δ 2020 X 2019	Δ 2020 X 2018
Meios de Conexão e Transmissão	(103.529)	(109.553)	(108.479)	-5,5%	-4,6%
Pessoal (exclui PISP)	(95.880)	(80.914)	(76.075)	18,5%	26,0%
Serviços de Terceiros	(93.021)	(86.271)	(67.351)	7,8%	38,1%
Aluguéis, Locações e Seguros	(28.633)	(11.036)	(10.419)	159,5%	174,8%
Compartilhamento de Instalações	(13.004)	(14.253)	(12.213)	-8,8%	6,5%
Tributos	(3.753)	(3.152)	(2.386)	19,1%	57,3%
PISP <sup>1</sup>	(708)	(2.137)	(220)	-66,9%	221,8%
Materiais	(151)	(2.400)	(865)	-93,7%	-82,5%
PECLD <sup>2</sup>	1.053	(9.024)	(3.048)	-111,7%	-134,5%
<b>Total</b>	<b>(337.626)</b>	<b>(318.740)</b>	<b>(281.056)</b>	<b>5,9%</b>	<b>20,1%</b>

<sup>1</sup> Programa de Indenização por Serviços Prestados

<sup>2</sup> Perda Estimada com Crédito de Liquidação Duvidosa

Tabela 30 - Custos e Despesas Operacionais (Exceto Depreciação e Amortização)

Os Custos e Despesas Operacionais (Exceto Depreciação e Amortização) totalizaram no exercício de 2020 R\$ 337,6 milhões, crescimento de 5,9% em relação ao ano de 2019 e 20,1% na comparação com o ano de 2018.

As principais ocorrências entre os períodos referentes aos itens de Custos e Despesas Operacionais foram as seguintes:

- **Meios de Conexão e Transmissão:** Em 2020, houve uma redução de 5,5% em relação ao ano de 2019 e de 4,6% em comparação com o ano de 2018. A diminuição é justificada principalmente pela redução dos custos com contratação de Exploração Industrial de Linha Dedicada (EILD). Em 2020, os custos com EILD totalizaram R\$ 56,8 milhões (R\$ 63,25 milhões em 2019 e R\$ 66,4 em 2018). Essa redução é efeito das ações da Companhia para redução desses custos (renegociação de contratos e utilização do SGDC).
- **Pessoal:** No ano de 2020, os custos e despesas com pessoal tiveram aumento de 18,5% e 26,0% na comparação com os exercícios de 2019 e 2018, respectivamente. O crescimento é explicado pelos seguintes eventos: i) concessão do reajuste salarial ocorrido no mês de julho de 2020, devido ao dissídio julgado favorável aos empregados da Companhia relativo aos acordos coletivos dos anos 2018/2019 e 2019/2020. Com a decisão, foram concebidos reajustes de 3,5% e 1,02% do INPC acumulado nos períodos, respectivamente. O reajuste do acordo coletivo de 2018/2019 foi pago de forma retroativa, e o de 2019/2020 não foi pago com efeitos retroativos; ii) reclassificação dos valores registrados no ativo a receber relativo ao pessoal cedido a outros Órgãos para o resultado do exercício no montante de R\$ 13,4 milhões, tendo

em vista a condição da Telebras de empresa dependente; e iii) concessão de promoções por merecimento e antiguidade no quarto trimestre de 2020.

- **Serviços de Terceiros:** Apresentou crescimento de 7,8% na comparação entre 2020 e 2019. Em relação ao ano de 2018, houve um aumento de 38,1%. O aumento é justificado basicamente pelos seguintes eventos: i) elevação dos custos com manutenção da planta, em função da expansão de rede e reajustes contratuais; e ii) pelo reconhecimento dos custos vinculados ao contrato de parceria firmado entre a Telebras e a Viasat para exploração do satélite SGDC.
- **Compartilhamento de Instalações:** Em 2020, o custo de Compartilhamento de Instalação totalizou R\$ 13,0 milhões (R\$ 14,3 milhões em 2019 e R\$ 12,2 milhões em 2018), redução de 8,8% e crescimento de 6,5%, respectivamente.
- **Aluguéis, Locações e Seguros:** A rubrica apresentou crescimento de 159,5%, na comparação entre os 2020 e 2019, e de 174,8% em relação a 2018. Esse comportamento é explicado pelos seguintes eventos: i) reconhecimento dos custos com o seguro do satélite SGDC, que teve sua contratação de apólice renovada para o período de agosto de 2020 a agosto de 2021. O valor da nova apólice foi de R\$ 19,0 milhões (a apólice anterior foi de R\$ 5,2 milhões) e o custo mensal apropriado no resultado da Telebras é de R\$ 1,6 milhão. Em 2020, o valor reconhecido no resultado da Telebras relativo ao seguro e à garantia foi de R\$ 19,0 milhões (R\$ 5,8 milhões em 2019 e R\$ 2,4 milhões em 2018); e ii) reconhecimento dos custos com locação de equipamentos para operacionalização do satélite, conforme contrato firmando entre a Telebras e a Viasat (R\$ 7,0 milhões nos 12M20 – R\$ 2,7 milhões nos 12M19).
- **Perdas Estimadas com Créditos de Liquidação Duvidosa:** Em 2020, o valor da PECLD foi positivo no montante de R\$ 1,0 milhão, explicado pela reversão de provisão ocorrida no ano de 2020 no valor de R\$ 10,1 milhões ante uma constituição de provisão de R\$ 9,1 milhões. Na comparação com 2019, houve uma queda de 111,7%, devido ao reflexo da mudança de critério na apuração do montante da PECLD.

## Depreciação e Amortização

R\$ mil	2020	2019	2018	Δ 2020 X 2019	Δ 2020 X 2018
Depreciação e Amortização	(214.811)	(191.266)	(126.688)	12,3%	69,6%

Tabela 31 - Depreciação e Amortização

O crescimento de 12,3% e de 69,6% na comparação entre o ano de 2020 e os anos de 2019 e 2018, respectivamente, é explicado pelas transferências de bens e instalações em andamento para bens e instalações em serviço realizadas durante o ano de 2020. O montante dessa

transferência foi de R\$ 617,3 milhões, sendo o maior volume vinculado ao segmento satelital em virtude das conclusões das obras dos Centros de Operações Espaciais, relativos à parte terrestre do projeto SGDC.

## Resultado de Equivalência Patrimonial

R\$ mil	2020	2019	2018	Δ 2020 X 2019	Δ 2020 X 2018
Resultado de Equivalência Patrimonial	(3.621)	(1.034)	(1.716)	250,2%	111,0%

Tabela 32 - Resultado de Equivalência Patrimonial

Os resultados negativos de Equivalência Patrimonial apurados nos anos de 2020 e 2019 refletem a participação da Telebras (49%) nos resultados negativos gerados nesses anos pela coligada Visiona. Em 2020, a coligada apresentou um prejuízo líquido de R\$ 7,4 milhões (R\$ 2,1 milhões em 2019).

Com relação ao exercício de 2018, a perda com Equivalência Patrimonial aumentou em 111,0%. No final do exercício de 2018, a Telebras alienou as participações societárias que detinha nas empresas Cabos Brasil Europa S.A e EllaLink Spain S.A. A participação que a Telebras detinha no capital social dessas empresas era de 35% e a alienação fazia parte da estratégia da Companhia de permutar essas participações pela aquisição do Direito Irrevogável de Uso (IRU) do Cabo Submarino a ser lançado pela empresa Ellalink Ireland (subsidiária integral da Eulalink S.L.), que interligará diretamente o Brasil a Portugal.

## Outras Receitas / Despesas Operacionais

R\$ mil	2020	2019	2018	Δ 2020 X 2019	Δ 2020 X 2018
<b>Outras Receitas Operacionais</b>					
Subvenções Recebidas	216.657	-	-	100,0%	100,0%
Superávit - Previdência Privada	-	202.549	-	-100,0%	n.d
Ganhos sobre o Passivo	3	8.850	16.352	-100,0%	-100,0%
Receita de Alienação de Ativos	-	-	9.547	-100,0%	-100,0%
Reversão. Prov. p/ Riscos Trabalhistas, Cíveis, Fiscais	226	6.523	6.350	-96,5%	-96,4%
Recuperação de Tributos	3.395	5.391	2.485	-37,0%	36,6%
Outras Receitas Operacionais	6.382	1.099	601	480,7%	961,9%
Tributos sobre Outras Receitas Operacionais	(43)	(19.531)	(1.524)	-99,8%	-97,2%
<b>Total</b>	<b>226.620</b>	<b>204.881</b>	<b>33.811</b>	<b>10,6%</b>	<b>570,3%</b>
<b>Outras Despesas Operacionais</b>					
Provisão p/ Riscos Trabalhistas, Cíveis, Fiscais	(2.844)	(2.408)	(4.879)	18,1%	-41,7%
Tributos	(116)	(1.813)	(4.259)	-93,6%	-97,3%
Multas sobre Passivos	(441)	(1.084)	(3.514)	-59,3%	-87,5%
Baixas de Ativos por Perdas	(4.386)	(14.055)	(194)	-68,8%	2160,8%
Outras Despesas Operacionais	(1.333)	(1.565)	(652)	-14,8%	104,4%
<b>Total</b>	<b>(9.120)</b>	<b>(20.925)</b>	<b>(13.498)</b>	<b>-56,4%</b>	<b>-32,4%</b>
<b>Outras Receitas/Despesas Operacionais, Líquida</b>	<b>217.500</b>	<b>183.956</b>	<b>20.313</b>	<b>18,2%</b>	<b>970,7%</b>

Tabela 33 - Outras Receitas / Despesas Operacionais

Em 2020, o resultado da rubrica de Outras Receitas Operacionais deduzidas de Outras Despesas Operacionais foi positivo no montante de R\$ 217,5 milhões (R\$ 184,0 milhões em 2019 e R\$ 20,3 milhões em 2018).

Em 2020, a Telebras passou a ser classificada como uma Empresa Estatal Dependente e, dessa forma, passou a receber recursos orçamentários para o pagamento dos gastos com pessoal e outros custeios. Esses recursos estão sendo reconhecidos com base no CPC 07 – Subvenções e Assistência Governamentais. No acumulado dos 12M20, a Telebras reconheceu o montante de R\$ 216,7 milhões, sendo que, desse total, R\$ 117,0 milhões foram destinados a gastos com pessoal e R\$ 99,7 milhões para outros custeios. As demais rubricas não apresentaram variações relevantes entre os períodos comparados. Esse evento foi o principal responsável pela obtenção do resultado positivo.

Em 2019, a Companhia reconheceu o superávit dos planos de previdência privada, PBS-A e PBS Telebras, que foram vertidos para a Telebras após autorização do Órgão regulador, a PREVIC. O valor destinado à Telebras foi de R\$ 202,5 milhões e está sendo liquidado em 36 parcelas mensais, sendo o saldo remanescente atualizado mensalmente pelos índices de rentabilidade dos planos. No final do exercício de 2020, o valor a receber desse superavit é de 147,8 milhões.

Ainda no exercício de 2019, a Companhia realizou a baixa de créditos tributários no montante de R\$ 13,6 milhões. A baixa foi realizada em função da impossibilidade de recuperação desses créditos perante os fiscos estaduais e federais, uma vez que houve a prescrição do direito de se creditar e, também, devido a incorreções na escrituração. Do montante baixado, R\$ 11.951 refere-se a créditos de ICMS de bens do imobilizados (CIAP) escriturados entre janeiro de 2014 e agosto de 2019 e R\$ 1.665 a tributos federais.

## Resultado Financeiro

R\$ mil	2020	2019	2018	Δ 2020 X 2019	Δ 2020 X 2018
<b>Receitas Financeiras</b>					
Juros sobre Superavit Previdência Privada	22.298	-	-	100,0%	100,0%
Juros sobre Aplicação Financeira	33.284	15.016	4.967	121,7%	570,1%
Juros sobre Tributos	4.078	1.863	4.186	118,9%	-2,6%
Juros sobre Depósitos Judiciais	2.583	2.323	2.511	11,2%	2,9%
Outras Receitas	594	478	528	24,3%	12,5%
Tributos sobre Receitas Financeiras	(2.208)	(776)	(577)	184,5%	282,7%
<b>Total</b>	<b>60.629</b>	<b>18.904</b>	<b>11.615</b>	<b>220,7%</b>	<b>422,0%</b>
<b>Despesas Financeiras</b>					
Juros sobre Adiantamento/Cauções e Retenções	(40.620)	(111.131)	(52.964)	-63,4%	-23,3%
Compensação Financeira - Financiamento FINEP	(21.397)	-	-	100,0%	100,0%

Juros e Variação Monetária de Acordos Judiciais	(19.383)	(20.871)	(16.124)	-7,1%	20,2%
Juros/VM s/ Prov. p/ Riscos Trabalhistas, Cíveis e Fiscais	(5.857)	(5.091)	(5.924)	15,0%	-1,1%
Juros sobre Empréstimos e Financiamentos	(7.081)	(8.402)	(3.840)	-15,7%	84,4%
Reversão de Encargos Financeiros	-	13.847	32.733	-100,0%	-100,0%
Outras Despesas	(782)	(1.885)	(852)	-58,5%	-8,2%
<b>Total</b>	<b>(95.120)</b>	<b>(133.533)</b>	<b>(46.971)</b>	<b>-28,8%</b>	<b>102,5%</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>(34.491)</b>	<b>(114.629)</b>	<b>(35.356)</b>	<b>-69,9%</b>	<b>-2,4%</b>

Tabela 34 - Resultado Financeiro

No exercício de 2020, o resultado financeiro foi negativo no valor de R\$ 34,5 milhões (R\$ 114,6 milhões em 2019 e R\$ 35,4 milhões em 2018), uma redução do resultado negativo de R\$ 80,1 milhões entre 2020 e 2019. A redução é explicada pelos seguintes eventos: i) crescimento das receitas de aplicações financeiras em função do maior volume de recursos financeiros disponíveis para aplicação devido aos aportes de AFAC realizados pela União em dezembro de 2019, no montante de R\$ 822,3 milhões (esses recursos estão impossibilitados para uso como investimento, conforme Fato Relevante publicado em 06 de maio de 2020); ii) redução dos juros de AFAC, em decorrência do processo de aumento de capital social, em que houve a transferência do valor de R\$ 1.512,7 milhões do Passivo Exigível (Não Circulante) para o Patrimônio Líquido, deixando de incidir juros com base na variação da taxa SELIC sobre esse valor, e também devido à redução da taxa Selic entre os períodos comparados; e iii) redução dos encargos sobre Credores por Acordo Judiciais (PREVI e FUNCEF) em função das amortizações das parcelas de principal no período.

Esses pontos positivos foram parcialmente impactados pelo reconhecimento dos encargos de compensação financeira do financiamento vinculado à Finep e que consta no segundo aditamento contratual. O valor contabilizado dessa compensação foi de R\$ 21,4 milhões e ocorreu em junho de 2020.

### Prejuízo Líquido do Exercício Ajustado

R\$ mil	2020	2019	2018	Δ 2020 X 2019	Δ 2020 X 2018
<b>Prejuízo Líquido do Exercício</b>	<b>(106.226)</b>	<b>(237.526)</b>	<b>(224.851)</b>	<b>5,60%</b>	<b>-17,00%</b>
<b>Ajuste de Eventos Não Recorrentes:</b>					
(-) Ganho na Baixa de Passivo	-	(8.850)	(15.949)	-100,0%	-100,0%
(-) Superávit de Previdência Privada	-	(202.549)	-	-100,0%	n.d
(+) Tributos sobre Superávit	-	18.736	-	-100,0%	n.d
(-) Reversão de Encargos Financeiros	-	(13.847)	(32.733)	-100,0%	-100,0%
(+) Perda na Baixa de Ativos	4.386	14.055	194	-68,8%	2160,8%
(-) Receita de Alienação de Investimentos	-	-	(9.547)	n.d	-100,0%
<b>Prejuízo do Exercício Ajustado</b>	<b>(101.840)</b>	<b>(429.981)</b>	<b>(282.886)</b>	<b>-76,3%</b>	<b>-64,0%</b>
<b>Margem Líquida</b>	<b>-38,20%</b>	<b>-210,50%</b>	<b>-141,70%</b>	<b>-81,9%</b>	<b>-73,0%</b>
<b>Prejuízo por Ação (R\$)</b>	<b>-1,5006</b>	<b>-6,9602</b>	<b>-4,5791</b>	<b>-78,4%</b>	<b>-67,2%</b>

Tabela 35 - Prejuízo Líquido do Exercício Ajustado

Em 2020, o Prejuízo Líquido do Exercício Ajustado foi de R\$ 101,8 milhões (R\$ 429,9 milhões em 2019 e R\$ 282,9 milhões em 2018), redução de 76,3% em relação a 2019 e 64,0% na comparação com 2018. A redução do Prejuízo entre os exercícios comparados é explicada pelas seguintes ocorrências: i) aumento da Receita Operacional Líquida (R\$ 62,6 milhões na comparação com o ano de 2019 e R\$ 67,2 milhões em relação ao ano de 2018); ii) crescimento dos Custos e Despesas Operacionais em menor volume em relação ao aumento das Receitas (R\$ 18,9 milhões e R\$ 56,6 milhões em relação aos anos de 2019 e 2018, respectivamente); iii) recebimento de Subvenções Orçamentárias no valor de R\$ 216,7 milhões; e iv) melhora no resultado financeiro líquido, principalmente pelo aumento das receitas de aplicações financeiras, bem como pela redução dos encargos financeiros de AFAC e da dívida com Credores por Perdas Judiciais.

## EBITDA/LAJIDA

R\$ mil	2020	2019	2018	Δ 2020 X 2019	Δ 2020 X 2018
<b>Prejuízo Líquido do Exercício</b>	<b>(106.226)</b>	<b>(237.526)</b>	<b>(224.851)</b>	<b>-55,3%</b>	<b>-52,8%</b>
(+/-) Resultado Financeiro	34.491	114.629	35.356	-69,9%	-2,4%
(+) Depreciação e Amortização	214.811	191.266	126.688	12,3%	69,6%
<b>EBITDA</b>	<b>143.076</b>	<b>68.369</b>	<b>(62.807)</b>	<b>109,3%</b>	<b>327,8%</b>
<b>Ajustes:</b>					
(-) Ganho na Baixa de Passivos	(3)	(8.850)	(15.949)	-100,0%	-100,0%
(-) Superávit de Previdência Privada	-	(202.549)	-	-100,0%	n.d
(+) Tributos sobre Superávit	-	18.736	-	-100,0%	n.d
(-) Depreciação - CPC 6(R2) / IFRS 16	(5.263)	(5.569)	-	-5,5%	100,0%
(-) Despesas Financeiras - CPC 6(R2) / IFRS 16	(497)	(822)	-	-39,5%	100,0%
(-) Receita de Alienação de Investimentos	-	-	(9.547)	n.d	-100,0%
(+) Perdas na Baixa de Ativos	4.386	14.055	194	-68,8%	2160,8%
(+/-) Equivalência Patrimonial	3.621	1.034	1.716	250,2%	111,0%
<b>EBITDA Ajustado</b>	<b>145.320</b>	<b>(115.596)</b>	<b>(86.393)</b>	<b>225,7%</b>	<b>268,2%</b>
<b>Margem EBITDA</b>	<b>53,6%</b>	<b>33,5%</b>	<b>-31,5%</b>	<b>60,0%</b>	<b>270,2%</b>
<b>Margem EBITDA Ajustado</b>	<b>54,5%</b>	<b>-56,6%</b>	<b>-43,3%</b>	<b>196,3%</b>	<b>225,9%</b>

Tabela 36 - EBITDA/LAJIDA

O EBITDA não é uma medida definida pelas práticas contábeis internacionais (IFRS) e representa o lucro / (prejuízo) antes do pagamento de juros, imposto de renda e contribuição social, depreciação e amortização. A Companhia divulga seu EBITDA Ajustado, conforme Instrução CVM N° 527, de 4 de outubro de 2012, e estes ajustes incluem a adição/exclusão do Resultado de Equivalência Patrimonial, da Depreciação e das Despesas Financeiras originadas das alterações do CPC 6(R2) / IFRS 16 – Operações de Arrendamento Mercantil e Outros Eventos não Recorrentes que possam vir a ocorrer no curso dos negócios da Companhia, para proporcionar melhores informações sobre sua capacidade de pagamento de dívidas, manutenção de seus investimentos e possibilidade de cobertura de suas necessidades de capital de giro. Ambas as medidas desse agregado (EBITDA e EBITDA Ajustado) não devem ser

consideradas como alternativas ao Lucro Operacional e ao Fluxo de Caixa Operacional, quando utilizados como indicador de liquidez. Destaca-se ainda que o EBITDA Ajustado pode não ser comparável com o mesmo indicador divulgado por outras empresas.

No exercício de 2020, o EBITDA Ajustado da Telebras foi positivo no valor de R\$ 145,3 milhões (R\$ 115,6 milhões negativo em 2019 e R\$ 86,4 milhões negativo em 2018). O crescimento de 225,7% e 268,2%, respectivamente, entre os anos comparados é justificado pelo aumento da Receita Operacional Líquida (30,6% e 33,6% em relação aos anos de 2019 e 2018, respectivamente), pelo recebimento/reconhecimento de Subvenções do Orçamento Federal para pagamento dos gastos com pessoal e outros custeios, bem como pelo aumento dos Custos e Despesas Operacionais em 5,9% e 20,1%, em relação aos anos de 2019 e 2018, com percentuais inferiores ao crescimento da receita no ano de 2020.

A Margem EBITDA Ajustada em 2020 foi de 54,5% (-56,6% em 2019 e -43,3% em 2018), aumento de 196,3% em relação ao ano de 2019 e de 225,9% na comparação com o ano de 2018.

Desconsiderando o efeito da Subvenções Orçamentárias Recebidas no ano de 2020 (R\$ 216,7 milhões) do cálculo do EBITDA Ajustado, teríamos um EBITDA negativo de R\$ 71,3 milhões, e uma Margem EBITIDA Ajustada de -26,7%.



### 4.3. Estrutura Patrimonial da Telebras – Principais Rubricas

O comportamento das principais rubricas patrimoniais entre os anos de 2018 a 2020 e as explicações acerca das principais variações estão apresentados a seguir:

R\$ mil	Exercícios findos em:								
	2020				2019				2018
Rubricas	Valor	AV%	AH% - 2019	AH% - 2018	Valor	AV%	AH% - 2018	Valor	AV%
Ativo Circulante	1.316.529	31,0%	11,7%	<b>278,5%</b>	1.179.149	27,4%	<b>239,0%</b>	347.786	<b>9,7%</b>
Ativo Não Circulante	2.927.484	69,0%	-6,1%	<b>-9,6%</b>	3.118.837	72,6%	<b>-3,7%</b>	3.237.483	<b>90,3%</b>
Realizável a Longo Prazo	218.236	5,1%	-22,2%	<b>-35,2%</b>	280.475	6,5%	<b>-16,7%</b>	336.906	<b>9,4%</b>
Investimentos	90.084	2,1%	11,4%	<b>21,6%</b>	80.841	1,9%	<b>9,1%</b>	74.086	<b>2,1%</b>
Imobilizado	2.591.282	61,1%	-5,3%	<b>-7,7%</b>	2.737.349	63,7%	<b>-2,5%</b>	2.806.288	<b>78,3%</b>
Intangível	27.882	0,7%	38,2%	<b>38,0%</b>	20.172	0,5%	<b>-0,2%</b>	20.203	<b>0,6%</b>
<b>Ativo Total</b>	<b>4.244.013</b>	<b>100,0%</b>	<b>-1,3%</b>	<b>18,4%</b>	<b>4.297.986</b>	<b>100,0%</b>	<b>19,9%</b>	<b>3.585.269</b>	<b>100,0%</b>
Passivo Circulante	300.964	7,1%	28,7%	<b>57,0%</b>	233.786	5,4%	<b>22,0%</b>	191.679	<b>5,3%</b>
Passivo Não Circulante	2.389.810	56,3%	-1,1%	<b>-20,9%</b>	2.417.467	56,2%	<b>-20,0%</b>	3.023.156	<b>84,3%</b>
<b>Passivo Exigível</b>	<b>2.690.774</b>	<b>63,4%</b>	<b>1,5%</b>	<b>-16,3%</b>	<b>2.651.253</b>	<b>61,7%</b>	<b>-17,5%</b>	<b>3.214.835</b>	<b>89,7%</b>
Patrimônio Líquido	1.553.239	36,6%	-5,7%	<b>319,3%</b>	1.646.733	38,3%	<b>344,5%</b>	370.434	<b>10,3%</b>
<b>Passivo Total</b>	<b>4.244.013</b>	<b>100,0%</b>	<b>-1,3%</b>	<b>18,4%</b>	<b>4.297.986</b>	<b>100,0%</b>	<b>19,9%</b>	<b>3.585.269</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Demonstrações Contábeis Individuais da Telebras

Tabela 37 - Principais rubricas patrimoniais

Indicadores Financeiros	Medida	2020	2019	2018
Liquidez Corrente	Índice	6,3519	7,7046	1,8144
Liquidez Geral	Índice	2,29	2,25	0,84
Composição do Endividamento	%	30,9%	23,7%	23,6%
Grau de Endividamento	%	15,6%	14,9%	22,6%
Participação de Capital de Terceiros	%	18,5%	17,6%	29,3%

*Para fins de cálculo dos indicadores financeiros as rubricas de despesas antecipadas, receitas diferidas e adiantamento para futuro aumento de capital foram reclassificadas para o patrimônio líquido.*

Tabela 38 - Indicadores financeiros

**Ativo Circulante** – O Ativo Circulante no final do ano de 2020 apresentou crescimento de 11,7% e 278,5% em relação aos anos de 2019 e 2018, respectivamente. O aumento em relação a 2019 é explicado pelo aumento dos valores a receber do Superavit de Previdência Privada, devido à atualização monetária, e das transferências do Não Circulante. Já a evolução em relação ao ano de 2018 é justificada basicamente pelo aumento da rubrica de Caixa e Equivalentes de Caixa, devido aos aportes financeiros realizados pelo acionista controlador, a União, durante o exercício de 2019, no valor de R\$ 1,0 bilhão, e pelo reconhecimento do superávit de previdência privada no valor de R\$ 202,5 milhões. O valor do Ativo Circulante reconhecido sobre esse valor foi de R\$ 74,1 milhões (R\$ 67,5 milhões em 2019). As demais rubricas não apresentaram variações relevantes.



**Ativo Não Circulante** – O grupo apresentou redução de 6,1% na comparação com o ano de 2019 e de 9,6% em relação a 2018. Esse comportamento é reflexo das transferências realizadas para o Circulante de valores relativos ao Superavit de Previdência Privada, Despesas Antecipadas e pelo aumento do valor da Depreciação e Amortização em função da transferência de bens da condição de “em andamento” para “em serviço”. O valor dessas transferências em 2020 foi de R\$ 617,3 milhões.

**Passivo Circulante** – O comportamento desta rubrica na comparação entre o ano de 2020 e os exercícios de 2019 e 2018, demonstrou uma variação positiva de 28,7% e 57,0%, respectivamente, que é justificada, principalmente, pelo reconhecimento de obrigações que vencerão nos próximos 12 meses, tais como: i) Empréstimos e Financiamentos; ii) Receitas Diferidas relativas à prestação de serviços ao Ministério de Defesa (Banda X) e ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), vinculados ao programa GESAC.

**Passivo Não Circulante** – O Passivo não Circulante apresentou redução de 1,1% e 20,9% na comparação com os exercícios de 2019 e 2018, respectivamente. Esse comportamento é justificado pelas transferências para o Circulante em função dos vencimentos que ocorrerão no decorrer dos próximos 12 meses, principalmente das rubricas de Empréstimos e Financiamentos e de Receitas Diferidas.

**Patrimônio Líquido** – O exercício de 2020, quando comparado ao de 2019, demonstra uma queda de 5,7%, explicada basicamente pelo prejuízo apurado no exercício no montante de R\$ 106,2 milhões. Quando confrontado com o ano de 2018, o Patrimônio Líquido apresenta crescimento de 319,3%, justificado pelo aumento de capital realizado em 2020 com recursos recebidos da União na forma de Adiantamento para Futuro Aumento de Capital – AFAC, no valor de R\$ 1,5 bilhões.



## 5. RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS

## 5.1. Gestão de riscos e controle interno

---

Em 2020, a Alta Administração da empresa determinou a implementação de mecanismos, ações e atividades, em atendimento às imposições legais ou em caráter voluntário, com o intuito de estabelecer melhores práticas alinhadas à estratégia da Companhia, de modo a contribuir para o fortalecimento perene e duradouro da governança.

### Aderências às práticas recomendadas do Código Brasileiro de Governança Corporativa

Em setembro de 2020, foi avaliada a implementação na Telebras das práticas recomendadas no Código Brasileiro de Governança Corporativa, conforme Instrução CVM nº 586/2017. Constatou-se que a Telebras adota a maioria dos princípios e práticas recomendadas pelo Código. **Em 2020, houve melhorias em cinco práticas: Assembleia Geral (1.3.1); Avaliação do Conselho e dos Conselheiros (2.4.1); Integração dos Novos Conselheiros (2.6.1); e Avaliação do Diretor-Presidente e da Diretoria (3.3.1 e 3.3.2).** Portanto, ao longo do exercício de 2020, a Telebras deu prosseguimento às ações para manter um ambiente de controle efetivo e implementou melhorias nos controles em diversas áreas organizacionais.

### Indicador de Governança (IG – SEST)

Esse compromisso com o aprimoramento das práticas de Governança Corporativa rendeu à Empresa, o ingresso no 1º nível (nota 8,76) do IG-SEST, desenvolvido pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - SEST do Ministério da Economia. Esse indicador avalia o cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei nº 13.303/16 (Lei das Estatais) e das diretrizes estabelecidas nas Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR, que visam à implementação das melhores práticas de mercado e à busca da excelência em governança corporativa nas Empresas Estatais Federais. **A Telebras ingressou no 1º nível na última avaliação realizada em 2019. Não houve avaliação em 2020.**

### Gestão de Riscos à Integridade e promoção da ética

A edição da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) ratificou a necessidade de haver mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta nas instituições ao estabelecer a responsabilidade civil e administrativa pelos atos lesivos que causem prejuízos ao patrimônio público, infrinjam os princípios da administração pública ou compromissos internacionais assumidos pelo Brasil. No mesmo viés, a Lei nº 13.303/2016 estabeleceu o estatuto jurídico das empresas estatais e a obrigatoriedade de adoção de medidas direcionadas à integridade.

Dentre os principais mecanismos e procedimentos sobre esse tema existentes na Companhia podemos destacar: a política, o programa e o plano de integridade; estabelecimento, manutenção e divulgação dos canais de denúncia; apurações internas; gerenciamento de riscos relacionados à integridade; guia conduta que versa sobre recebimento e oferecimento de presentes e brindes; dentre outros.

A Política de Integridade, aprovada pelo Conselho de Administração, apresenta os princípios que orientam a promoção dos valores éticos e de transparência na condução dos nossos negócios, com tolerância zero à fraude, à corrupção e à lavagem de dinheiro.

O Programa traz um conjunto de diretrizes para assegurar a entrega dos resultados esperados pela sociedade, por meio do fortalecimento e aprimoramento da estrutura de governança, gestão de riscos e controles e de procedimentos de integridade.

Para a efetivação da Política e do Programa de Integridade, **a Telebras implementou o Plano de Integridade – Plano Integra +, para o biênio 2019-2020**, que reúne, de maneira sistêmica, as diversas iniciativas para prevenir, detectar e mitigar as possibilidades de ocorrências de fraudes, atos de corrupção, irregularidades e desvios éticos e de conduta. Para a execução do seu Plano de Integridade, a empresa segue as etapas sugeridas no Guia de Integridade, publicado pela Controladoria-Geral da União e as orientações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), ressaltando seus cinco eixos de atuação: comprometimento e apoio da alta administração; instâncias responsáveis; análise de perfil e riscos; políticas e procedimentos; e capacitação, comunicação e monitoramento. **O Plano Integra + encerrou o ano de 2020 com 34 iniciativas de integridade concluídas e mais 28 ações iniciadas**, reforçando o compromisso da Telebras com o tema.

Neste contexto, destaca-se, ainda, o gerenciamento de riscos à integridade, procedido do monitoramento dos controles internos pertinentes e das medidas de prevenção, detecção e punição adotadas. Dessa forma, o gerenciamento de riscos à integridade contribuiu para o alcance dos objetivos da Companhia, além de preservar sua boa imagem e fortalecimento da confiança por parte da sociedade.

**A Telebras possui Código de Ética e Guia de Conduta aprovados.** Esses documentos se aplicam a todos os dirigentes, membros do Conselho Fiscal, empregados públicos, empregados comissionados, colaboradores (estagiários, terceirizados, menores aprendizes) e parceiros (fornecedores e contratados), constituindo compromisso individual e coletivo de promover seu cumprimento em todas as ações e nas suas relações com todas as partes interessadas. A Comissão de Ética da Telebras e a Ouvidoria estão ativas e em constante aprimoramento dos instrumentos éticos da empresa, para a manutenção da conformidade legal e da efetividade deles.

Com objetivo de divulgar e comunicar a promoção de valores éticos, regularmente, capacitações e informativos sobre Integridade e Ética são oferecidos para os empregados e para a Alta Administração, para que exerçam atividades mitigando os a riscos de Integridade.

Em relação à Alta Administração, também foram realizados treinamentos à distância que contemplam temas como: deveres e responsabilidades dos administradores; gestão de riscos; compromisso da alta administração com as ações de Integridade; modelo de governança e processo decisório; controles internos; e transações com partes relacionadas.

### Promoção da Transparência Ativa

A Telebras segue os princípios da transparência ativa, conforme a Lei de Acesso à Informação. Divulga, independentemente de solicitações, informações de interesse geral ou coletivo, salvo aquelas cuja confidencialidade esteja prevista no texto legal. Nesse contexto, temos o compromisso de manter um diálogo transparente, respeitoso e proativo com todos os públicos de interesse, com estreita atenção às orientações legais em vigor.

No ano de 2020, a Telebras foi reavaliada pela Controladoria-Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU) em relação ao cumprimento de requisitos de Transparência Ativa. A CGU avaliou 49 pontos, enquanto O TCU avaliou 211 pontos (considerando itens e subitens). **Segundo o resultado da avaliação de promovida no ano de 2020 pela CGU, a Companhia apresentou uma evolução de 22,45% em relação aos requisitos integralmente cumpridos, quando comparado com 2019.** Até o momento, não recebemos posicionamento em relação à avaliação do TCU.

### Gestão de Riscos relacionados à pandemia do Coronavírus

Em 2020, a Telebras elaborou e **implementou o plano de contingência aplicado ao Coronavírus.** O Plano contém: a contextualização da situação no mundo, no Brasil, em Brasília e na Telebras; a estrutura de crise com responsabilidades definidas; processos, funções e contratos críticos da organização; análise de cenários e níveis de respostas recomendados. O Plano foi aprovado pela Diretoria Executiva em 17/03/20 e o Comitê de Gestão de Crise foi instituído em 26/03/20.

A Telebras identificou os possíveis impactos da crise na Companhia, em termos de riscos e oportunidades relacionados ao contexto. Os riscos identificados e escalonados em níveis de impacto, os indicadores selecionados para a efetiva medição dos impactos e o estabelecimento de *red flags* foram aprovados pelo Comitê de Crise.

Ao longo do ano, a Telebras monitorou diariamente a situação do COVID nos pontos de interesse da Companhia, expondo as informações em boletins periódicos para subsidiar as decisões do Comitê de Gestão de Crise e da Diretoria Executiva. Além disso, a Telebras

semanalmente monitorou os indicadores, reportando os impactos do COVID-19 às instâncias de governança quanto à manutenção dos serviços essenciais prestados pela Companhia.

## Estrutura de Gestão de Riscos

O Conselho de Administração estabeleceu, por meio da Política de Gestão de Riscos da Telebras, os princípios e diretrizes que norteiam a gestão dos riscos empresariais. Essa política aborda de forma abrangente a gestão de risco empresarial, incluindo os riscos de integridade e de conformidade. A gestão na Empresa é integrada, com visão proativa dos riscos, sendo peça fundamental para a entrega de resultados de maneira segura e sustentável em longo prazo. O processo de gestão de riscos está centralizado em uma área corporativa própria, permitindo a padronização e a uniformização das análises de risco e o gerenciamento das responsabilidades dos riscos, que estão estruturados de acordo com o **modelo de três linhas de defesa**, conforme **Figura 23**.

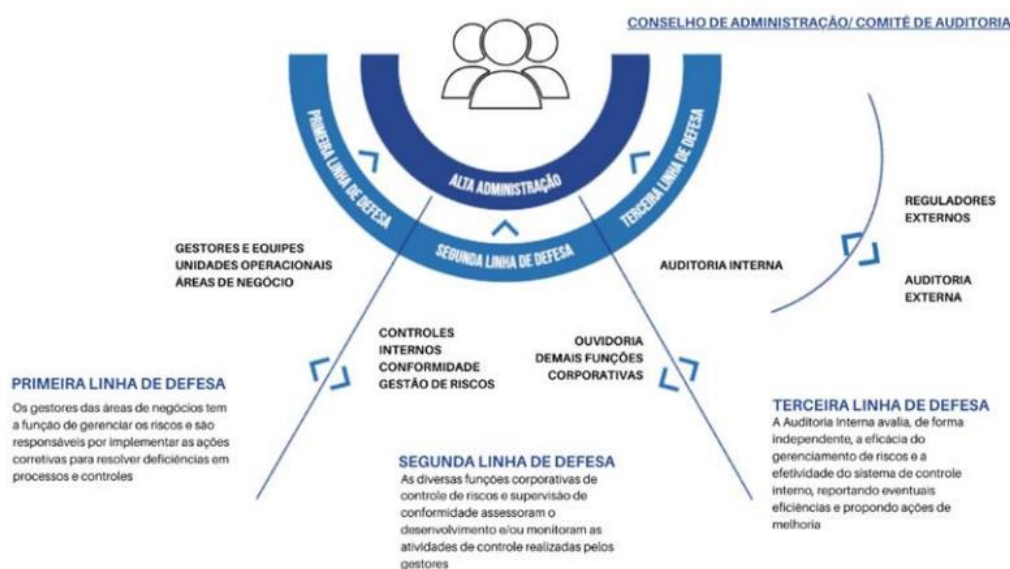


Figura 23 - Modelo de três linhas de defesa

Conforme prevê a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, **a empresa possui um Comitê Executivo de Gestão de Riscos e Integridade**, colegiado de alto nível ligado à gestão de riscos, com as competências de promoção de práticas relacionadas ao tema, aderência às regulamentações, aprovação de diretrizes, apoio no estabelecimento do apetite a risco, dentre outras.

A metodologia aplicada na Companhia prevê que cada unidade organizacional deve identificar, priorizar, monitorar e, em conjunto com a área de Riscos Empresariais, comunicar periodicamente aos dirigentes, os principais riscos e as ações mitigatórias planejadas.

Para auxiliar nesse processo, a **Política de Gestão de Riscos** estabelece diretrizes e responsabilidades e tem como base os seguintes princípios:

- Gestão sistemática, estruturada, periódica, formal, oportuna e subordinada ao interesse público;
- Gestão integrada aos planejamentos estratégico, tático e operacional, e ser refletida nos processos de monitoramento e comunicação de resultados;
- Estabelecimento de níveis adequados de exposição a riscos e postura conservadora em relação a apetite de risco, tendo, como balizas, a estratégia organizacional, a geração do valor público, a ética e a integridade;
- Observância do objetivo e dos princípios da gestão de riscos na elaboração de instrumentos normativos;
- Busca do aumento da probabilidade de ocorrência dos riscos positivos (ou de seu impacto) e da redução da probabilidade de ocorrência dos riscos negativos (ou de seu impacto);
- Estabelecimento de procedimentos de controles internos proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, destinados a agregar valor à organização e proteger o ambiente interno da Telebras;
- Provimento de informação oportuna e de qualidade aos gestores para subsidiar a tomada de decisões com vistas ao alcance dos resultados organizacionais;
- Utilização da gestão de riscos como apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais, em busca da excelência;
- Valorização do capital humano, levando em conta os fatores humanos e culturais; e
- Gestão de riscos transparente, inclusiva, dinâmica, interativa, capaz de reagir a mudanças, aberta às inovações e às oportunidades.

Os riscos empresariais aos quais estamos expostos são classificados nos agrupamentos estratégico e operacional, com processos de identificação, análise e avaliação e monitoramentos específicos para cada um.

### Gestão de Riscos Operacionais

A partir de fatores de riscos, com base no valor gerado pela organização, anualmente, são identificados os projetos, processos, contratos e atividades que terão seus riscos avaliados. No segundo semestre de 2020, **desenvolveu-se o 2º ciclo de gestão de riscos operacionais, abarcando a análise de 64 objetos de riscos selecionados**. Relacionados em uma matriz de calor, fornecerão informações para que os diretores possam perseguir o apetite a risco operacional definido pela Alta Administração.



## Gestão de Riscos Estratégicos

Os responsáveis pela governança e a Alta Administração exerceram suas responsabilidades de governança de riscos assumindo um compromisso significativo com sua supervisão, promovendo-a e dando suporte, de modo que possam ter uma expectativa razoável no cumprimento da missão institucional.

Em relação aos riscos estratégicos, a organização implementa processos para gerenciar os riscos associados à sua estratégia com a finalidade de atingir os seus objetivos de agregar, preservar e entregar valor às partes relacionadas, tendo a sociedade como principal interessado.

A partir da lista de riscos empresariais, da análise do desempenho do negócio e da conjuntura externa e interna da Companhia, o Conselho de Administração define os riscos estratégicos da Companhia. Os denominados Riscos Estratégicos são eventos que poderiam desviar a Telebras do caminho para atingimento de seus objetivos institucionais, potencialmente afetando o negócio da Companhia.

Os eventos de risco são selecionados em função de sua importância para a implementação do Plano de Negócios e do Planejamento Estratégico, sua abrangência, seu grau de severidade e/ou dos recursos demandados para seu tratamento. **Os Riscos Estratégicos analisados, até 31 de dezembro de 2020, estavam relacionados à 8 (oito) fatores de riscos** listados abaixo:

1. **Processo de aumento de capital AFAC.** Incorporação dos recursos da AFAC ao capital social. Dada a complexidade e materialidade do tema em questão, estimado em R\$ 1,4 bilhão, a incorporação dos recursos deve ser acompanhada de forma próxima.
2. **Monitoramento do processo de Privatização da Eletrobrás** (ameaça à continuidade do contrato de cessão da rede externa de cabos OPGW). Desenvolver condições e garantias para a manutenção e continuidade operacional da rede Telebras, no sentido preservar os direitos contratuais firmados entre Telebras e Eletrobras para o uso da rede OPGW, em caso de privatização.
3. **Implantação de Gestão de Custos dos serviços prestados.** A mensuração precisa de receitas auferidas e custos dos serviços prestado, é essencial para o aprimoramento da gestão de custo, com potencial de proporcionar uma maior capacidade de gestão para a organização.
4. **Controle de Bens Patrimoniais da Empresa.** Para o aprimoramento da gestão patrimonial da empresa, confirmando principalmente a localização dos bens, o estado de conservação, a situação atualizada dos registros contábeis e financeiros correspondentes e, ao final, efetivar os ajustes contábeis necessários, em 2020, a



Telebras realizou parte significativa do processo de inventário físico de seus bens patrimoniais.

5. **Recuperação de créditos tributários.** Devido a materialidade dos créditos tributários e o impacto financeiro, a Telebras imprime esforços para operacionalizar a utilização dos créditos.
6. **Monitoramento do equilíbrio econômico-financeiro do contrato firmado com a DATAPREV.** O contrato é monitorado para assegurar o equilíbrio entre as partes.
7. **Liberação dos valores referentes aos pagamentos do PISP - R\$ 41 milhões.** A Telebras visa obter ressarcimento pela Anatel dos valores referentes as verbas indenizatórias pagas pela Telebras.
8. **Glosa pelo MCTIC de R\$ 22 milhões do contrato com a Telebras Copa (CA).** O Conselho de Administração, na Reunião nº 444, de 22/03/2019, recomendou que a Diretoria Executiva (DAF) acompanhe o processo de negociação para recuperar a glosa de R\$ 22 milhões efetuada pelo MCTIC.

Em virtude de sua materialidade e da importância estratégica, é necessário o acompanhamento próximo das questões operacionais do Acordo para garantir a tempestiva implementação das políticas públicas.

### Controles Internos

O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica. Nesse contexto, a instância de segunda linha da Telebras apoia as unidades na elaboração / modificação dos controles internos relativos aos riscos, priorizando questões críticas e riscos emergentes. **No segundo semestre de 2020, durante a execução do processo de gestão de riscos operacionais, foram autoavaliados os controles existentes quanto ao grau de confiança na mitigação dos riscos.**

### Oportunidades e Perspectivas

Nossa Política de Gestão de Riscos Empresariais considera não apenas antecipar-se às ameaças que podem afetar negativamente nossos objetivos estratégicos e operacionais, mas também aproveitar os aspectos positivos dos riscos, identificando e potencializando novas oportunidades de negócios, processos e produtos ou, ainda, de aperfeiçoamento dos existentes. No contexto dos desafios associados às telecomunicações, identificamos como oportunidades: parcerias estratégicas, uso dos ativos e segurança de Estado.

1. **Parcerias Estratégicas:** Nossas parcerias são realizadas junto a empresas de excelência em todas as áreas onde atuamos. O estabelecimento dessas relações permite reduzir o custo dos projetos, ajuda a suportar os investimentos futuros e possibilita compartilhar os riscos do negócio, além de contribuir para o intercâmbio técnico e/ou tecnológico e para a melhoria da governança na tomada de decisões no longo prazo.
2. **Uso dos ativos:** Nossa expertise em telecomunicações, assim como o uso de ativos como o satélite (SGDC), possibilita o alcance dos objetivos das políticas públicas de telecomunicações por todo território nacional. A Telebras já detém base de conhecimento madura para atender às demandas de suporte e manutenção para o controle do satélite, a Banda X e Banda Ka, de provisionamento comercial de portadoras, operação dos circuitos terrestres de comunicação com seus custos, gestão de seguro do satélite (aquisição de apólice) e das estações terrenas, custos de gestão de reparo de peças, partes e aquisição cíclica de sobressalentes, bem como a sua logística de distribuição.
3. **Segurança de Estado:** A Companhia é responsável pelo *backbone* nacional governamental, infraestrutura imprescindível para que o País disponha de uma comunicação segura para a administração pública federal e a Defesa. Essa solução confere ao Estado Brasileiro controle sobre os ativos de rede, softwares de segurança e proteção. Proporciona um nível de segurança das comunicações compatível com os países mais desenvolvidos e detentores de tecnologia avançadas de segurança.

## 5.2. Ações de supervisão, de controle e de correção

---

A Telebras segue envidando esforços para a prevenção de atos de corrupção e na implementação de ações estruturantes, com foco no aprimoramento das atividades de supervisão, controle e correção. Neste sentido, em 2020, estes avanços permitiram a identificação de irregularidade, o que resultou na instauração de processo administrativo para apuração de infração funcional. Este processo encontra-se em fase de apuração interna e está sendo conduzido pela equipe responsável.

### 5.3. Atividades de Ouvidoria

---

No ano de 2020, a Ouvidoria da Telebras recebeu 229 manifestações e solicitações de acesso à informação, distribuídas nos canais disponíveis, sendo 85 solicitações de acesso à Informação e 144 manifestações de Ouvidoria. Destas, 4 solicitações de acesso à Informação e 37 manifestações de ouvidoria, após análise do conteúdo, foram encaminhadas para outros órgãos públicos.

De acordo com a Lei de Acesso à Informação, a solicitação pode ter recursos caso o solicitante não considere a resposta adequada. Em 2020, tivemos 4 recursos em 1º instância, 1 recurso em 2º instância e 1 recurso para a Controladoria Geral da União.

## Apêndice I – Demonstrações Contábeis de 2020

As demonstrações contábeis são complementadas por Notas Explicativas, sempre que for necessário esclarecimento sobre a situação patrimonial e sobre os resultados dos exercícios apresentados.

A relação completa das Notas Explicativas está disponível em nossas Demonstrações Contábeis Anuais Completas.

Disponível no link: [Demonstrações Anuais Completas.](#)

## Apêndice II – Manifestação do CA

Disponível no link: [Manifestação do CA](#)

## Apêndice III – Declaração do Presidente

Disponível no link: [Declaração do Presidente](#)

## Apêndice IV – Declaração de Integridade

Disponível no link: [Declaração de Integridade](#)