



PEI 2020 - 2024

PLANO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2020 – 2024

Versão Compacta

20 DE OUTUBRO DE 2020

Gerência de Gestão Empresarial
Diretoria de Governança e Relações com Investidores



**Esta é uma versão compacta do Plano Estratégico Institucional – PEI –
2020-2024, aprovado na 460ª Reunião Ordinária do Conselho de
Administração**

Ministro das Comunicações

Fábio Faria

Conselho de Administração

Vitor Elísio Góes de Oliveira Menezes – Presidente

Waldemar Gonçalves Ortunho - Conselheiro Nato

Maximiliano Salvadori Martinhão - Representante do MINICOM

Hélio Marcos Machado Graciosa - Representante Independente

Romero Pinto Pedrosa - Representante dos Empregados

Lauro Arcângelo Zanol - Representante dos Acionistas Minoritários

Amir George Francis Matta - Representante dos Acionistas Preferencialistas

Presidente

Waldemar Gonçalves Ortunho Júnior

Diretor Administrativo-Financeiro

André Luís Gomes Monteiro

Diretor Comercial

Bráulio de Paula Machado

Diretor Técnico Operacional

Emílio Carlos Acocella

Diretor de Governança e Relações com Investidores

Rodrigo Martins Prates

Gerente de Gestão Empresarial

Luísa Amélia Tavares De Souza

Equipe de Desenvolvimento

Eduardo Masashi Sasaki

Talya Vogado Guimarães

Apresentação

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 revisão do Planejamento Estratégico, ocorrido no decorrer do segundo semestre de 2019 e do primeiro semestre de 2020, contou com a participação do corpo técnico e gerencial e resultou nas escolhas que irão assegurar o cumprimento da missão institucional e conduzir a organização na direção de sua visão de futuro e de seus desafios de longo prazo.

Destaca-se, nesse processo, o aperfeiçoamento das 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 mapa estratégico, fruto da reflexão e do empenho coletivos, foi estruturado em 4 perspectivas – Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes, e Econômico-Financeira – e será referência para guiar a atuação da Telebras nos próximos 5 anos, definindo e comunicando, a todos os níveis gerenciais e servidores, o foco e a estratégia de atuação escolhidos.

Os objetivos estratégicos foram distribuídos de forma balanceada pelas perspectivas do mapa estratégico, direcionando os esforços e traduzindo as demandas e os desafios a serem enfrentados para o cumprimento da missão e alcance da visão de futuro.

As etapas e os prazos para o alcance dos desafios e objetivos foram traduzidos nas metas estratégicas.

Os indicadores foram definidos de modo a fornecer as informações sobre o resultado da execução da estratégia e comunicar o alcance das metas, sinalizando a necessidade de ações corretivas.

As iniciativas estratégicas correspondem aos esforços setoriais, a serem organizados em programas, projetos e outras ações.

Os referenciais estratégicos resultantes do processo de revisão do Planejamento Estratégico da Telebras foram consolidados neste Plano Estratégico Institucional (PEI).

O PEI 2020 - 2024 apoiará a gestão estratégica da organização, funcionando como uma agenda para os dirigentes e como difusor das ideias propostas.

Waldemar Gonçalves Ortunho
Presidente da Telebras

Sumário

1. A Telebras

2. Modelo adotado

- 2.1. Diagnóstico Institucional
- 2.2. Cenários
- 2.3. Posicionamento Estratégico
- 2.4. Tradução da Estratégia

3. Identidade Estratégica

- 3.1. Negócio
- 3.2. Missão
- 3.3. Visão
- 3.4. Valores

4. Diagnóstico Institucional

- 4.1. Ambiente Interno
- 4.2. Ambiente Externo

5. Cenários

6. Posicionamento Estratégico

7. Tradução da Estratégia

8. Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho

9. Iniciativas Estratégicas

10. Macroprocessos

11. Riscos Estratégicos

1. A Telebras

A Telecomunicações Brasileiras S.A. – Telebras – é uma sociedade anônima de capital aberto, de economia mista, vinculada ao Ministério das Comunicações (MINICOM). Sua constituição e início das operações ocorreu em 9 de novembro de 1972, nos termos da autorização disposta na Lei nº. 5.792, de 11 de julho de 1972.

Constituída para servir de instrumento do Estado na execução de Políticas Públicas de Telecomunicações, nos termos do Decreto nº 9.612/2018, como Sociedade Anônima, rege-se, também, pela Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976, por disposições especiais de leis federais e da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, pela legislação de telecomunicações, pelas leis e usos do comércio e demais disposições legais aplicáveis, e deve zelar, também, pelo interesse de seus acionistas, majoritários e minoritários.

Inserida em um ambiente que tem a inovação como a principal vantagem competitiva, a Telebras precisa dispor tempestivamente de recursos e novas tecnologias para superar as exigências mercadológicas. Exerce suas atividades por meio de uma rede óptica de alta resiliência de 32 mil km de extensão e do Satélite Geoestacionário de Defesa e Comunicações (SGDC), com cobertura em todo território nacional, alcançando 1.524 municípios já atendidos pela Empresa por meio de políticas públicas de telecomunicações e incentivando o desenvolvimento de empresas prestadoras de serviços em todos os municípios, cidades, distritos ou vilarejos.

Nesse contexto, em que são essenciais a construção, a compreensão e a comunicação de estratégias corporativas que assegurem resultados capazes de atender as expectativas da sociedade, dos clientes e dos acionistas, majoritários e minoritários, foram intensificados esforços no sentido de dotar a Telebras de mecanismos e instâncias de governança integrados e de métodos de gestão e controle que possibilitassem o alcance dos objetivos estabelecidos.

2. Modelo Adotado

O processo de formulação do Planejamento Estratégico para o período 2020 – 2024 foi desenvolvido nas etapas complementares e interativas, abaixo relacionadas, mediante a aplicação da metodologia de *Balanced Scorecard* (BSC). É um modelo de avaliação do desempenho organizacional que tem como objetivo fornecer aos gestores uma visão global e integrada da performance empresarial por meio de um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho, buscando a convergência das ações de gestão operacional da organização com a Visão. Possibilita a comunicação mais clara da estratégia, o *feedback* estratégico, auxilia no alinhamento estratégico e permite verificar se a empresa está obtendo resultados com a estratégia adotada.

2.1. Diagnóstico Institucional

O diagnóstico é o levantamento inicial das informações sobre a situação real da empresa. A partir dele é criado um mapa que orientará a formulação das estratégias organizacionais. Esse procedimento identifica os aspectos internos e externos da Empresa, coletando dados que possibilitem antecipação às mudanças e preparo para a ação em seus ambientes interno e externo.

Para a análise dos dados e informações obtidos, foi utilizada a Matriz SWOT, ferramenta que possibilita avaliar a Empresa olhando para suas forças e fraquezas, levando em consideração os fatores internos e externos à Organização, trazendo ao entendimento do ambiente em que a Empresa está inserida e criando uma base de informações necessária para planejar seu futuro.

2.2. Cenários

Análise de cenários constitui técnica para ordenar as diferentes percepções do futuro ou visões parciais e internamente consistentes de como o mundo poderá ser no futuro, escolhidas de modo a limitar o conjunto de circunstâncias que possam ocorrer.

Para projetar os cenários futuros foi utilizada a metodologia PESTEL, ferramenta que, embora siga o mesmo princípio da Matriz SWOT, direciona-se aos fatores macro do ambiente externo que podem afetar o negócio, proporcionando uma visão abrangente dos fatores que podem impactar a empresa e impedir seu crescimento ou levá-la ao declínio, além de identificar novos rumos. Ela ajuda a trazer uma visão mais ampla das ameaças e oportunidades externas a que a Empresa está exposta.

PESTEL é acrônimo para **Política** (P), **Economia** (E), **Social** (S), **Tecnologia** (T) **Ambiental** (A) e **Legal** (L), sendo que a vogal “e” é acrônimo para *environmental*, que em português significa meio-ambiente.

2.3. Posicionamento Estratégico

Posicionamento estratégico é a forma pela qual uma organização se distingue das demais pelo seu valor agregado e pela forma com que entrega soluções.

O posicionamento estratégico da Telebras foi orientado pelo marco legal, recursos disponíveis, partes relacionadas e cenário em que está inserida.

2.4. Tradução da Estratégia

Traduzir a estratégia consiste em comunicar, de forma clara e simples para as partes interessadas, a estratégia de longo prazo adotada pela instituição.

Estratégia pode ser conceituada como o caminho a ser seguido para garantir a sobrevivência e para reforçar a legitimidade de uma organização ao longo do tempo. Podemos caracterizá-la, ainda, como sendo o conjunto de objetivos e ações necessários ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de futuro.

Nessa etapa do processo, foi definida a estratégia de atuação para que a Telebras possa cumprir sua missão de “Conectar o Brasil com soluções de telecomunicações para a segurança e o desenvolvimento nacional, democratizando o acesso à informação.”

Na metodologia adotada pela Telebras, a tradução da estratégia foi realizada pela construção do mapa estratégico com seus objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas.

3. Identidade Estratégica

3.1. Negócio

O **negócio** representa o ramo de atividades no qual a Empresa atua. Sua definição é feita considerando-se não só o que se faz, mas analisando-se, também, o espaço que se pretende ocupar em relação às demandas ambientais. Para organizações públicas pode ser entendido como “área de competência”.

Negócio da Telebras:

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.

3.2. Missão

A **missão** é a declaração do motivo central da existência da Empresa, que deve ser clara e bem definida. É por meio da missão que a Empresa diz quem é e a que veio. Deve gerar forte senso de organização, identidade e propósitos do negócio.

A missão não pode ser confundida com a estratégia. A missão funciona como uma “estrela guia”, uma fonte de inspiração e orientação para o processo decisório, delimitando as escolhas dos executivos para os caminhos de evolução da organização descritos no Planejamento Estratégico.

Missão da Telebras:

Conectar o Brasil com soluções de telecomunicações seguras para o desenvolvimento nacional.

3.3. Visão

A **Visão** é um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização. Deve ser expressa de forma sucinta e inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que se relacionam com a Companhia, assegurando a sua mobilização e alinhamento aos temas estratégicos.

Visão da Telebras:

Ser reconhecida como o vetor de desenvolvimento nacional que conecta o Brasil com soluções de telecomunicações sustentáveis e seguras.

3.4. Valores

Representam o conjunto dos princípios culturais, crenças essenciais, virtudes, qualidades e questões éticas fundamentais de uma empresa e devem pautar a conduta de seus integrantes, bem como fornecerem sustentação para todas as suas principais decisões, delimitando atitudes e ações estratégicas, táticas e operacionais. Os valores essenciais incorporados ao credo organizacional são uma vantagem competitiva, embora esse não seja o motivo para a sua preservação. Eles devem ser mantidos porque definem o significado da organização. Os valores essenciais não exigem justificativa externa, pois têm relevância e importância intrínsecas.

Valores da Telebras:

- **Cliente em 1º lugar:** existimos para servir nossos clientes;
- **Compromisso com resultados:** estamos determinados a alcançar os objetivos e metas estabelecidos, agregando valor aos serviços e produtos entregues aos clientes e aos acionistas;
- **Valorização do capital humano:** valorizamos as pessoas, pois seus ideais e agir nos movem;
- **Integridade e Ética:** fazemos o que é certo e cumprimos o que prometemos;
- **Excelência:** buscamos excelência em tudo que fazemos; e
- **Responsabilidade Social:** trabalhamos para garantir o acesso à infraestrutura de banda larga a todos os cidadãos brasileiros.

4. Diagnóstico Institucional

4.1. Ambiente Interno

Nesta etapa, buscou-se ressaltar a capacidade da Telebras, identificando os aspectos viabilizadores do Planejamento Estratégico e os que dificultam a atuação plena conforme os objetivos estabelecidos.

Para obtenção de informações atualizadas e coerentes com a realidade da empresa, foram analisados aspectos organizacionais, funções desempenhadas pelas diversas áreas, a abrangência dos processos e os níveis e critérios de controle e avaliação.

Foram realizadas entrevistas e reuniões conduzidas junto ao corpo gerencial e técnico, tendo sido estes orientados ao *brainstorm*, de modo a permitir a coleta das informações que possibilitaram identificar as **competências** e **deficiências** da Empresa.

4.2. Ambiente Externo

Nesta etapa, foram levantadas informações do mercado de telecomunicações, relacionadas à inovação tecnológica e aos aspectos políticos, legais e econômicos, a partir de pesquisas e entrevistas realizadas junto aos principais *stakeholders*, possibilitando identificar as **ameaças** e **oportunidades** presentes no ambiente e com potencial para interferir no desempenho da Telebras.

Diagnóstico Institucional: Predominância de oportunidades no ambiente externo e expressiva quantidade de deficiências no ambiente interno, o que posiciona a Telebras no quadrante de crescimento, com possibilidade de aproveitar as oportunidades do mercado para tratar as fraquezas internas.

5. Cenários

Do cenário atual que o diagnóstico institucional apresenta, foram extraídos os fatores passíveis de se tornarem reais a longo prazo e os elementos que poderão impulsionar o negócio da Telebras na ocorrência de cada um desses fatores.

Os cenários futuros possíveis foram projetados a partir do resultado da análise PESTEL desses fatores e elementos. Os cenários projetados serviram como base para a definição dos elementos e posicionamento estratégicos.

A figura 3 apresenta os fatores ambientais considerados na projeção de cenários.

P	E	S	T	E	L
Fatores Políticos	Fatores Econômicos	Fatores Sociais	Fatores Tecnológicos	Fatores Ambientais	Fatores Legais
Políticas governamentais	Economia local	Taxa de crescimento	Tecnologias emergentes	Regulamentos ambientais	Legislação em vigor
Eleições e e tendências políticas	Tributação	Mudanças de gerações	Maturidade de tecnologia	Redução da pegada de carbono	Legislação futura
Mudança de governo	Inflação	Tendências de estilo de vida	Legislação tecnológica	Sustentabilidade	Legislação internacional
Políticas de negociação	Juros	Tabus culturais	Pesquisa e Inovação	Gestão de Resíduos	Órgãos e processos regulatórios
Financiamento, bolsas e iniciativas	Tendências econômicas	Atitudes e opiniões dos consumidores	Informação e Comunicações	Poluição	Lei trabalhista
Guerras, terrorismo e conflitos	Problemas sazonais	Padrão de compra do consumidor	Desenvolvimento de tecnologia concorrente		Proteção do consumidor
Relações entre países	Crescimento da indústria	Problemas éticos	Problemas de propriedade intelectual		Normas de saúde e segurança
Corrupção	Taxas de importação/exportação				Regulamentos fiscais
	Comércio internacional				Normas específicas da indústria
	Taxas de câmbio internacionais				

Figura 1 - PESTEL

6. Posicionamento Estratégico

Uma vez identificados os limites estabelecidos pelas oportunidades, ameaças, pontos fracos e fortes, e considerados os cenários possíveis, estabeleceu-se a forma como a Telebras irá se posicionar nos próximos 5 (cinco) anos como instrumento de Estado para execução de políticas públicas de telecomunicações. A figura 4 sintetiza os elementos que sustentam o posicionamento estratégico estabelecido.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA TELEBRAS - 2020 - 2024				
CONSTITUIÇÃO FEDERAL				
(...) 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 relevante interesse coletivo, conforme definido em lei.				
MISSÃO				
Conectar o Brasil com soluções de telecomunicações para a segurança e o desenvolvimento nacional, democratizando o acesso à informação.				
VISÃO				
Ser reconhecida como o vetor de desenvolvimento nacional que conecta o Brasil com soluções de telecomunicações sustentáveis e seguras.				
VÍNCULO C/ MISSÃO	BENEFICIÁRIO	SEGMENTO	ESTRATÉGIA	
			POSICIONAMENTO	CORPORATIVA
Democratização do Acesso à Informação (relevante interesse coletivo)	Sociedade	Provedores	Diversificar o Modelo de Parceria e de oferta de serviços.	Desenvolver Modelos de Negócio que Garantam Rentabilidade. Priorizar Regiões de Baixo Atendimento
		Apoio às Políticas Públicas de Conexão à Internet em Banda Larga (Decreto Nº 9612/18, Art. 12, inciso II - Políticas Públicas de Telecomunicações)		
		Provisão da Infraestrutura e de Rede de Suporte a Serviços de Telecomunicações Prestados por Empresas Privadas, Estados, Municípios e por Entidades sem Fins Lucrativos. (Decreto Nº 9612/18, Art. 12, inciso III - Políticas Públicas de Telecomunicações)		
Conectar o Brasil com Soluções de Telecomunicações para a Segurança e Desenvolvimento Nacional. (relevante interesse coletivo)	Estado Brasileiro	Administração Pública	Migrar da Posição de Fornecedor de Redes Individuais para Implementadora da Rede Privativa de Governo para a Administração Pública. Ser o agente de integração e interoperabilidade das Redes e da Administração Pública. Fortalecer a imagem da Telebras. Ser o Agente Viabilizador de Infraestrutura de Telecomunicações para a Segurança Nacional: comunicação segura de Estado - defesa cibernética, segurança da informação, segurança física e segurança cibernética.	Desenvolver Soluções de Rede Privativa para a Administração Pública, Provedendo Serviços de Infraestrutura e Rede de Suporte à Comunicação e a Transmissão de Dados. Desenvolver Soluções para Segmentos Estratégicos como Agronegócio. Desenvolver Estratégia de Migração, Integração e Compartilhamento, com Minimização de Impactos para a Telebras e Para as Organizações Contratantes.
		Segurança Nacional		
Telecomunicações para a Segurança e o Desenvolvimento Nacional. (imperativo da segurança nacional)		imperativos da segurança nacional (Constituição Federal, Art. 173) Decreto nº 7.769/2012 - SGDC.1	Ser o Agente viabilizador de Infraestrutura de Telecomunicações para a Segurança Nacional.	Desenvolver Modelos de Negócio, que contemplem Soluções de Telecomunicações para a Defesa Nacional. Estabelecer Parcerias com Empresas Detentoras de Competência em Segurança. Fortalecer Relacionamento Junto às Três Esferas de Governo. Implementar Ações Voltadas para a Garantia de Recursos Orçamentário. Garantir Rentabilidade dos Projetos.

Figura 2 – Elementos do posicionamento estratégico

A figura 5 representa o posicionamento estratégico estabelecido.

Constituição Federal: (...) art. 173.....a exploração direta de atividade econômica pela Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou relevante interesse coletivo.



Figura 3 - Posicionamento Estratégico

7. Tradução da Estratégia

A **estratégia organizacional** refere-se à forma como a Empresa se comporta frente aos diversos fatores que a afetam, ou seja, ao ambiente em que atua e pelo qual é influenciada. Procura potencializar as forças e as oportunidades e, ainda, neutralizar ou mitigar fraquezas e ameaças.

Uma estratégia com ênfase no atendimento às políticas de telecomunicações, na segurança nacional e gestão sustentável, na diversificação do portfólio de produtos e serviços e na gestão eficiente dos recursos materiais, orçamentários, financeiros e patrimoniais foi estabelecida para a Telebras para os próximos 5 (cinco) anos.

Traduzir a estratégia consiste em comunicá-la às partes interessadas, de forma clara e simples. O **mapa estratégico** representa uma síntese compreensível do Planejamento Estratégico, pois ajuda a realizar a estratégia traçada por meio de uma representação visual e sintética das medidas importantes tomadas com foco no desenvolvimento da empresa.

O mapa estratégico, representado na figura 6, traduz a missão, a visão e a estratégia da Telebras em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucional. Os propósitos do mapa são definir e comunicar, de modo claro e transparente, a todos os níveis gerenciais e colaboradores, o foco e a estratégia de atuação escolhidos pela Telebras e a forma como suas ações impactam o alcance dos resultados desejados, assim como subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

Aponta, por meio de objetivos estratégicos, relações de causa e efeito, e indicadores de desempenho, a forma pela qual ativos intangíveis produzirão resultados tangíveis.

O **mapa estratégico da Telebras** está estruturado em **quatro perspectivas**, representando o encadeamento lógico de sua estratégia de atuação. Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retrata os principais desafios a serem enfrentados pela Telebras no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão.

A **perspectiva de Aprendizado e Crescimento** define a capacidade que a Telebras possui para manter seu capital intelectual com elevado grau de motivação, satisfação interna e produtividade. Abrange pessoas, tecnologia e infraestrutura.

A **perspectiva de Processos Internos** define o grau de inovação nos processos de gestão, o nível de qualidade das operações e a viabilização dos objetivos.

A **perspectiva Clientes** define a forma de atuação no mercado e a intensidade que cada unidade de negócio apresenta em termos de captação e retenção de clientes. Mostra em quais segmentos estratégicos a organização precisará obter sucesso para viabilizar os objetivos.

A **perspectiva Econômico-Financeira** define a forma de atuação da Telebras na gestão econômico-financeira para a otimização do fluxo de caixa, aumento das receitas, redução dos custos e despesas e rentabilidade dos investimentos.

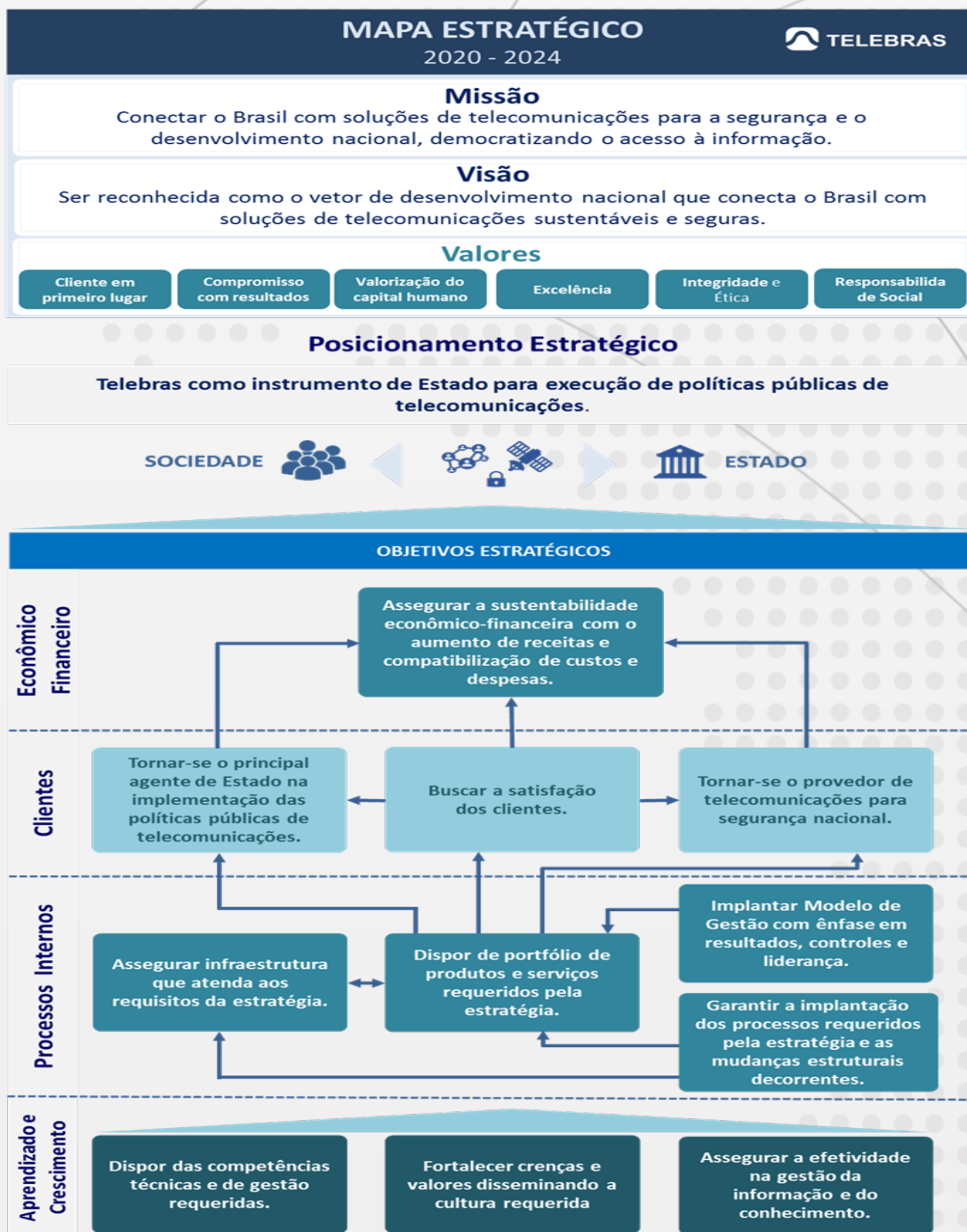


Figura 4 - Mapa Estratégico

8. Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho

Objetivo Estratégico é o alvo ou situação que se pretende alcançar, determinando para onde a empresa deve dirigir seus esforços. São os fins a serem perseguidos para o cumprimento da Missão e alcance da Visão de futuro. Traduzem as demandas e os desafios a serem enfrentados e estão distribuídos de forma balanceada pelas perspectivas do Mapa Estratégico.

Desafio é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para alcançar uma situação desejável, identificada pelos objetivos.

Meta corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos estabelecidos para alcançar os desafios e objetivos.

Os **indicadores** são instrumentos de medição que fornecem informações sobre o resultado da execução da estratégia, comunicando o alcance das metas e sinalizando a necessidade de ações corretivas sendo, portanto, um teste permanente da validade da estratégia. O uso de indicadores é uma importante ferramenta de gestão, pois permite a transparência na divulgação de resultados, garante o alinhamento dos esforços por meio do estabelecimento de linguagem e objetivos comuns e define critérios objetivos reconhecidos pela instituição.

Indicadores podem ser classificados em resultado ou tendência. Os de resultado estão relacionados diretamente ao alcance do objetivo estratégico. Já os indicadores de tendência relacionam-se com os meios, os esforços da organização para alcançar o objetivo e aparecem, principalmente, associados aos objetivos constantes nas perspectivas de processos internos.

O uso de indicadores retrata como a Telebras pretende verificar se sua estratégia de atuação está sendo bem sucedida e se está fornecendo às partes interessadas os principais resultados esperados.

A seguir são apresentados os objetivos estratégicos da Telebras e os respectivos indicadores de desempenho.

Perspectiva **Aprendizado e Crescimento**

1. **Dispor das competências técnicas e de gestão requeridas:** Consiste na identificação das competências requeridas pela estratégia e na atuação para que sejam disponibilizadas.
2. **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.
3. **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.

Perspectiva **Processos Internos**

1. **Garantir a Implantação dos Processos Requeridos pela Estratégia e as Mudanças Estruturais Decorrentes:** Consiste na identificação e implantação dos processos de negócio requeridos pela estratégia e na realização das mudanças estruturais decorrentes da adoção desses processos.
2. **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.
3. **Dispor de portfólio de produtos e serviços requeridos pela Estratégia:** Garantir que o portfólio de produtos e serviços atenda as demandas da estratégia.
4. **Adequação da infraestrutura ao portfólio de produtos e serviços:** Disponibilizar a infraestrutura (rede, sistemas e processos) necessária para a oferta dos produtos e serviços que compõem o portfólio da Telebras.

Perspectiva **Clientes**

1. **Buscar a satisfação dos clientes:** 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.
2. **Tornar-se o principal provedor de telecomunicações para a 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. **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.

Perspectiva **Econômico-Financeira**

1. **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.

Os indicadores e metas estratégicas foram aprovados na 457ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração, realizada em 30 de abril de 2020, e estão descritos na versão completa do PEI 2020-2024.

9. Iniciativas Estratégicas

As **Iniciativas Estratégicas** representam conjuntos de ações de intervenção, não repetitivas, a serem implementadas no curto, médio e longo prazos, para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico e para preencher as lacunas de desempenho a serem cobertas no horizonte de planejamento definido. No caso da Telebras, trata-se do período compreendido entre 2020 e 2024.

As iniciativas serão implementadas por meio de planos diretores e respectivos desdobramentos no âmbito das unidades gestoras ou por meio de projetos constituídos especificamente para tal fim.

O **portfólio de iniciativas** da figura 7, produzido na formulação deste planejamento, norteará a Telebras na implementação do PEI 2020-2024, não estando isento de sofrer modificações ao longo do tempo, uma vez que a estratégia é constantemente reavaliada.

As iniciativas estratégicas foram desdobradas nos instrumentos de planejamento setorial, que se situam no nível tático e representam cada função da Telebras, foram consubstanciados nos 6 (seis) Planos Diretores relacionados a seguir:

1. Plano Diretor Administrativo – PDA;
2. Plano Diretor Comercial – PDC;
3. Plano Diretor Econômico-Financeiro – PDEF;
4. Plano Diretor de Governança – PDG;
5. Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI; e
6. Plano Diretor Técnico Operacional – PDTTO.

As iniciativas estratégicas, apresentadas na figura 7, se desdobraram nos citados Planos Diretores, que foram apresentados para o Conselho de Administração na 459ª Reunião Ordinária, realizada no dia 25 de junho de 2020.

O Planejamento Estratégico PEI - 2020-2024 foi aprovado pelo Conselho de Administração na 460ª Reunião Ordinária, realizada no dia 30 de julho de 2020.

INICIATIVAS	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS
(IN.1) Implementar Gestão por Competência	1. Planejar e Executar Projeto cuja principal entrega deverá ser o "Modelo de Gestão por Competência Implantado" e deverá ocorrer até dez/2021. 2. O modelo a ser implementado deverá garantir a captação, retenção e desenvolvimento das competências requeridas pela Estratégia.
(IN.2) Fortalecer a Cultura Organizacional	Promover a construção de uma cultura consistente com os valores e a estratégia da Telebras.
(IN.3) Implementar Gestão da Informação e do Conhecimento	1. Planejar e Executar Projeto cuja principal entrega deverá ser a "Gestão da Informação e do Conhecimento Implementada" e deverá ocorrer até dez/2021. 2. O modelo a ser implementado deverá garantir a disponibilização de métodos, processos e tecnologia para guarda e disseminação da informação e do conhecimento tácito e explícito.
(IN.4) Institucionalizar os Processos Requeridos pela Estratégia	1. Garantir a implementação dos processos de negócio requeridos pela estratégia; 2. Implementar modelo de gestão de processos com foco em eficiência e eficácia (redução de custos operacionais e aumento da qualidade dos serviços prestados).
(IN.5) Promover as Mudanças Estruturais Requeridas pelos Processos	Adequar a estrutura organizacional aos processos de negócio requeridos pela estratégia.
(IN.6) Implementar Gestão com Ênfase em Resultados e Controles	Realizar monitoramento sistêmico dos indicadores e metas estratégicos, funcionais e de desempenho individual integrados.
(IN.7) Elaborar Roadmap de Produtos e Serviços	Considerar a evolução tecnológica (Roadmap Tecnológico) na elaboração do Roadmap de produtos e serviços.
(IN.8) Adequar Infraestrutura ao Portfólio de Produtos e Serviços	1. Considerar como infraestrutura: redes, logística, processos e sistemas; e 2. Revisão integral e integrada do Planejamento Técnico.
(IN.9) Implementar Gestão da Inovação	Implantar a infraestrutura necessária à implementação da Gestão da Inovação, considerando processos, sistemas, estrutura organizacional, normativos e competência técnica.
(IN.10) Aprimorar a Institucionalização dos Processos de Negócio que Suportam a Atividade Comercial	Considerar a cadeia de valor aprovada e o alinhamento estratégico devido.
(IN.11) Elaborar Plano de Marketing e Vendas	O Plano de Marketing e Vendas para o período de 2020 a 2024, deverá estar devidamente alinhado com a Estratégia e com as projeções constantes do Plano de Negócios da Telebras.
(IN.12) Elaborar Modelo (s) de Negócio da Função Comercial	O Modelo de Negócio da Função Comercial deverá contemplar: 1. Segmento de Clientes-Alvo; 2. Proposições de Valor; 3. Relacionamento com Clientes; 4. Canais de Comunicação e Distribuição; 5. Fluxos de Receitas; 6. Recursos Críticos; 7. Atividades-Chave; 8. Redes de Parceiros; e 9. Estrutura de Custos.
(IN.13) Otimizar o Relacionamento com os Clientes	Contemplar processo que permita identificar as expectativas dos clientes e ter como foco a fidelização, retenção e ampliação da base de clientes, bem como a melhoria nos processos de negócios e fortalecimento da marca.
(IN.14) Implementar Modelo de Negócio para Provimento de Serviços de Telecomunicações para a Segurança Nacional	1. Planejar e Executar Projeto cuja principal entrega deverá ser o "Modelo de Negócio para Provimento de Serviços de Telecomunicações para a Segurança Nacional Implantado" e deverá ocorrer até dez/2021. 2. O modelo a ser implementado deverá garantir a disponibilização de produtos e serviços de segurança no portfólio da Telebras, bem como da infraestrutura requerida para esses produtos.
(IN.15) Implementar Modelo de Gestão da Participação da Telebras nas Políticas Públicas de Telecomunicações	1. Planejar e Executar Projeto cuja principal entrega deverá ser o "Modelo da Participação da Telebras nas Políticas Públicas de Telecomunicações" e deverá ocorrer até dez/2021. O modelo a ser implementado deverá ter como foco: 1. O fortalecimento do relacionamento institucional e a ampliação da visibilidade da Telebras junto aos órgãos públicos afins; 2. A maior participação em projetos vinculados às políticas públicas de telecomunicações; e 3. A institucionalização da gestão dos relacionamentos e alianças estratégicas;
(IN.16) Implementar Plano de Sustentabilidade Econômico-Financeira	Promover a melhoria na gestão econômica-financeira, com foco na otimização do fluxo de caixa, aumento das receitas, redução dos custos e despesas e rentabilidade dos investimentos
(IN.17) Planejar soluções de TI que Suportem os processos de negócio	O planejamento de soluções de TI para o período 2020 - 2024, deverá ser orientado pelo Portfólio de Iniciativas Estratégicas e seus desdobramentos.

Figura 5 - Portfólio de Iniciativas

10. Macroprocessos

A Cadeia de Valor sintética, figura 8, apresenta o sequenciamento dos macroprocessos da Telebras, que sustentam os produtos e serviços entregues pela Telebras, criando valor para seus clientes e demais partes interessadas.

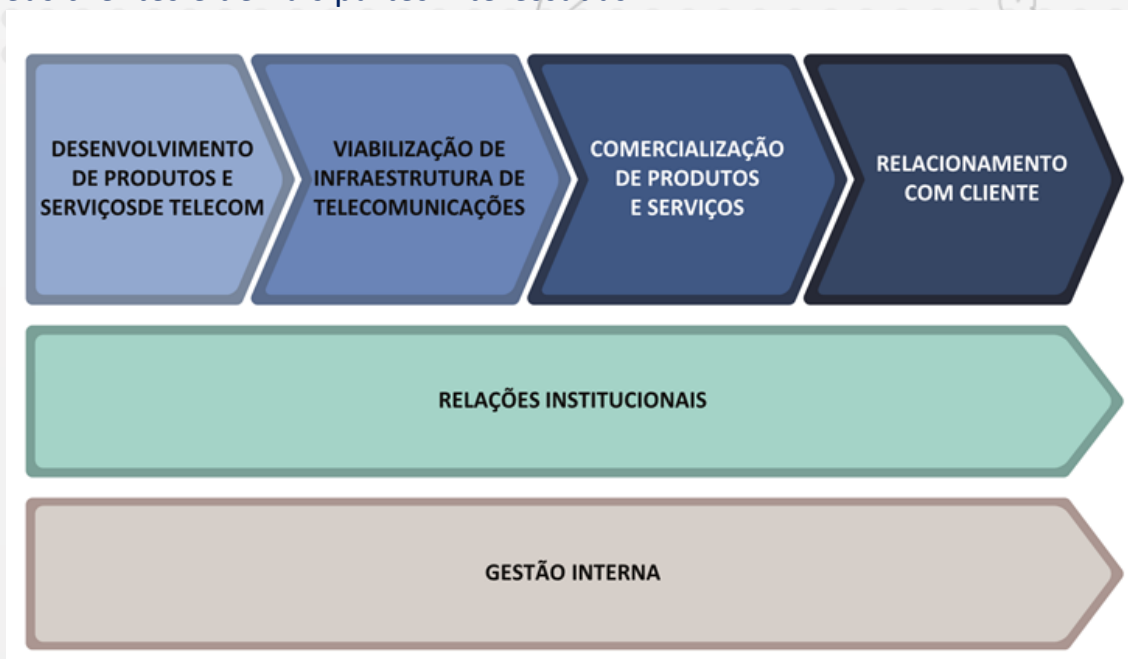


Figura 6 - Cadeia de Valores

10.1. Componentes da Cadeia de Valor

Compõem a cadeia de valor da Telebras, os seguintes macroprocessos:

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 9 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.

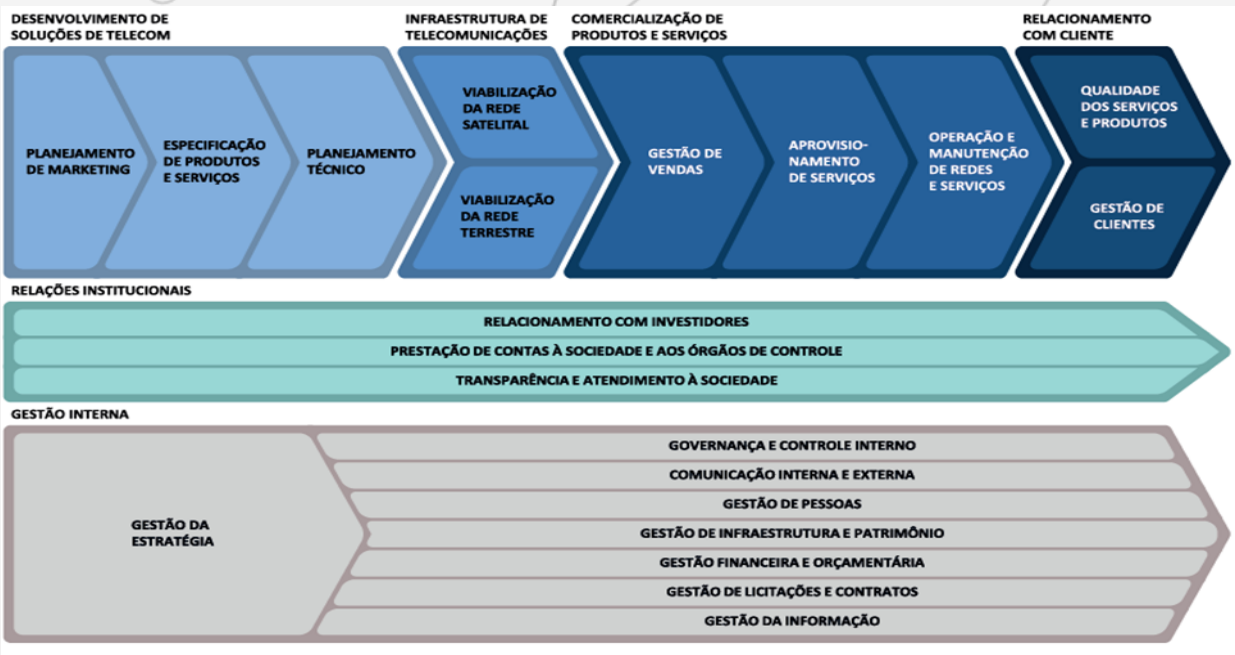


Figura 7 - Cadeia de Valor analítica

11. Riscos Estratégicos

Riscos estratégicos são riscos que afetam a estratégia de negócio ou os objetivos estratégicos de uma organização. Esses riscos podem ser incertezas ou oportunidades e normalmente são os principais pontos de preocupação da diretoria.

“Risco estratégico: risco de longo prazo ou risco de oportunidade relacionado aos objetivos estratégicos e às estratégias adotadas para alcançá-los.”

Tribunal de Contas da União (TCU).

Gerir os riscos estratégicos se torna importante, pois as incertezas permeiam a estratégia, os processos, as atividades e as áreas de qualquer organização. Além disso, é dever da instituição que, de forma proativa, se antecipe às incertezas, estabelecendo um processo estruturado de gestão de riscos para proporcionar garantia razoável de que os objetivos serão alcançados.



Figura 8 – Riscos Estratégicos

Para o desenvolvimento do processo de gestão de riscos, figura 10 e 11, é essencial conhecer os contextos internos e externos, mapeados pelo processo de planejamento estratégico e complementados pela expertise individual. Para identificar os riscos estratégicos da Telebras, os objetivos estratégicos foram analisados, levando-se em consideração o contexto estratégico em que a empresa se encontra atualmente, bem como a Missão, Visão, Cadeia de Valor e a análise SWOT, com os pontos fracos e fortes da empresa e as ameaças e oportunidades do ambiente externo.



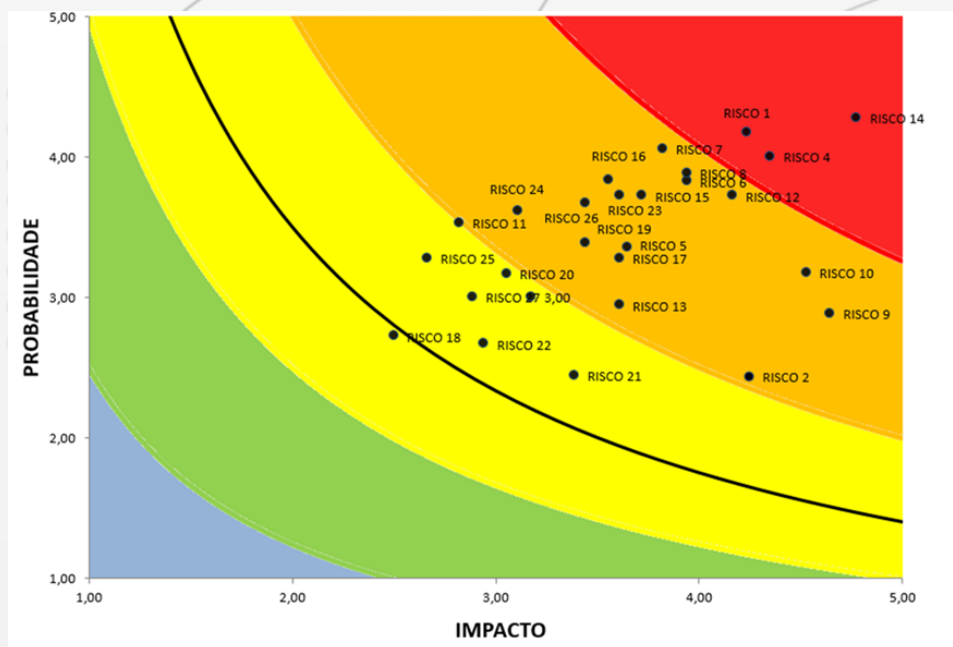
Figura 9 - Resposta aos riscos

A identificação dos riscos-chave demandou dos gestores pensar de forma ampla e examinar cuidadosamente aqueles eventos que podem afetar os objetivos da organização, quer se originem dentro ou fora da organização. Foram identificados e avaliados 27 riscos como aqueles que afetam a estratégia da Telebras e geram a atenção da alta administração, separados por perspectivas.

O efetivo gerenciamento de riscos corporativos não importa o quanto seja bem projetado e operado, apenas proporcionará uma segurança razoável à administração quanto ao cumprimento dos objetivos de uma organização. A realização dos objetivos é afetada por limitações inerentes a todos os processos administrativos. Essas limitações incluem o fato que o julgamento humano no processo decisório pode falhar e que os colapsos podem ocorrer em decorrência dessas falhas humanas. Além disso, os controles podem ser neutralizados por conluio de dois ou mais indivíduos. Outro fator limitante é a necessidade de considerar os custos e os benefícios associados às respostas a riscos.

A análise detalhada dos riscos, das causas e das consequências com relação ao impacto e a probabilidade gerou uma Matriz da Relevância das Causas. Essas informações propiciaram um plano de tratamento com otimização dos recursos, uma vez que uma causa pode impactar em diversos riscos. Os riscos são avaliados quanto a criticidade (em termos de probabilidade e impacto em caso de ocorrência) e quanto a interconectividade - que visa identificar os denominados riscos motrizes e seus impactos sistêmicos nos objetivos estratégicos.

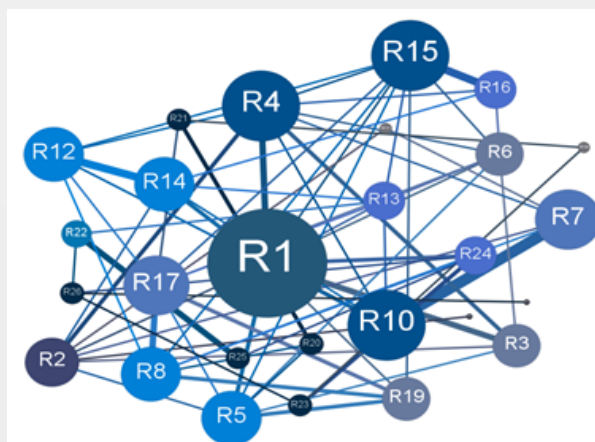
A avaliação de criticidade gerou o mapa de calor, figura 12, abaixo:



A avaliação da interconectividade permite que a organização passe a enxergar os riscos sistêmicos - aqueles que possuem alta motricidade - que, embora não sejam críticos, acabam por influenciar a ocorrência de um ou mais riscos críticos.

Para um uso inteligente dos recursos, a Telebras optou por tratar também os riscos sistêmicos, mitigando a influência sobre outros riscos. A interconectividade entre riscos passa a ser um diferencial estratégico que agrega valor para a performance da empresa.

O posicionamento dos nós no Mapa de interconexões de riscos foi calculado utilizando um algoritmo de layout de rede direcionado por força que minimiza os comprimentos e as passagens das bordas, executando uma simulação física de partículas, que pode ser observada na figura 13 abaixo:



A partir da análise desses dados, a Telebras tem implementado medidas para elevar as chances de atingir os resultados esperados, identificando tais incertezas e possibilidades de dificuldade ou de fracasso, agindo para minimizá-las e mantendo um estado de alerta para que eventuais oportunidades possam ser devidamente aproveitadas.

A última fase será o monitoramento dos principais riscos relacionados a cada objetivo, meta ou resultado chave pretendido de todas as áreas, funções e atividades relevantes para a realização dos objetivos organizacionais. Tal monitoramento será realizado ao longo toda aplicação da estratégia 2020-2024. O desempenho da organização quanto à gestão de riscos estratégicos será comunicado trimestralmente aos níveis apropriados da administração e da governança.