



PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

PEI - 2021-2025

Versão Compacta

Controle de revisões

Denominação	Aprovação	Data	Motivação
PEI - TB 2020-2024	457 ^a	30/4/2020	Formalização do PEI para 2020-2024
PEI - TB 2021-2025	465 ^a	15/12/2020	Inclusão das metas para 2025
			Atualização da composição da Diretoria Executiva
			Adequação da tabela de Iniciativas
PEI – TB 2021-2025		27/05/2021	Atualização da composição da Diretoria Executiva

Este documento é uma versão compacta da versão original do Plano Estratégico Institucional 2021-2025, portanto algumas informações foram suprimidas por questões de sigilo comercial.

Ministro das Comunicações

Fábio Faria

Conselho de Administração

Vitor Elísio Góes de Oliveira Menezes – Presidente – Ministério das Comunicações

Maximiliano Salvadori Martinhão – Ministério das Comunicações

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

Jarbas José Valente

Diretor Administrativo-Financeiro

André Luís Gomes Monteiro

Diretor Comercial

Marcos Bafutto

Diretor Técnico Operacional

Marcos Bafutto (Interino)

Diretor de Governança e Relações com Investidores

José Maria Junqueira Sampaio Meirelles

Gerente de Gestão Empresarial

Luísa Amélia Tavares de Souza

Equipe de Desenvolvimento

Eduardo Masashi Sasaki

Talya Vogado Guimarães

Sumário

1. A Telebras.....	7
2. Modelo Adotado	7
2.1. Diagnóstico Institucional	8
2.2. Cenários.....	8
2.3. Posicionamento Estratégico.....	8
2.4. Tradução da Estratégia.....	8
3. Identidade Estratégica	9
3.1. Negócio.....	9
3.2. Missão	9
3.3. Visão	10
3.4. Valores.....	10
Valores da Telebras	10
4. Diagnóstico Institucional.....	11
4.1. Ambiente Interno	11
4.2. Ambiente Externo.....	11
5. Cenários	11
6. Posicionamento Estratégico	12
7. Tradução da Estratégia	14
8. Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho	16
9. Iniciativas Estratégicas.....	18
10. Macroprocessos	21
11. Riscos Estratégicos	23

Figuras

Figura 1 - PESTEL	12
Figura 2 - Elementos do Posicionamento Estratégico.....	13
Figura 3 - Posicionamento Estratégico	13
Figura 4 -Mapa Estratégico.....	15
Figura 5 - Portfólio de Iniciativas.....	20
Figura 6 - Cadeia de Valores	21
Figura 7 - Cadeia de Valor analítica	22
Figura 8 - Riscos Estratégicos	23
Figura 9 - Resposta aos riscos.....	24
Figura 10 - Mapa de calor.....	25
Figura 11 - Mapa de interconexões de riscos.....	25

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.

O processo de revisão do Planejamento Estratégico, ocorrido no decorrer do segundo semestre de 2019 e 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 que servirá de 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 locais a serem organizados em projetos.

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

O PEI 2021 - 2025 apoiará a gestão estratégica da organização, funcionando como uma agenda para os dirigentes e como difusor das ideias propostas.

Rodrigo Martins Prates
Presidente Interino da Telebras

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 2021 – 2025 foi desenvolvido nas etapas complementares e interativas, abaixo relacionadas, mediante a aplicação da metodologia de Balanced Scorecard (BSC). É um modelo conceitual de avaliação do desempenho organizacional que tem como objetivo principal fornecer aos gestores uma visão global e integrada da performance empresarial por meio de um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho sobre perspectivas, 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 para 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 da Organização, trazendo ao entendimento do ambiente em que a Empresa está inserida e criando uma base de informações necessárias 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 macros do ambiente externo que podem afetar o negócio, proporcionando uma visão muito mais 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 econômico, 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.

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 1 apresenta os fatores considerados 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 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	Sustabilidade	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 2 sintetiza os elementos que sustentam o posicionamento estratégico estabelecido.

Posicionamento Estratégico 2021 – 2025

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	ATRIBUIÇÃO LEGAL DA TELEBRAS	ESTRATÉGIA	
				POSICIONAMENTO	CORPORATIVA
Democratização do acesso à informação. (relevante interesse coletivo)	Sociedade	Provedores	<p>Apoio às políticas públicas de conexão à Internet em banda larga (Decreto nº 9.612/18, art. 12, inciso II - políticas públicas de telecomunicações)</p> <p>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. (Decreto nº 9.612/18, art. 12, inciso III - políticas públicas de telecomunicações)</p> <p>Prestação de serviço de conexão à internet em banda larga para usuários finais, apenas em localidades onde inexiste oferta adequada daqueles serviços. (Decreto nº 9.612/18, art. 12, inciso IV - políticas públicas de telecomunicações)</p>	Diversificar o modelo de parcerias e de oferta de serviços	Desenvolver modelos de negócio que garantam rentabilidade. Priorizar regiões de baixo atendimento.
Conectar o Brasil com soluções de telecomunicações para segurança e desenvolvimento nacional. (relevante interesse coletivo)	Estado Brasileiro	Administração Pública	<p>(Decreto nº 9.9.637/18, art. 17, inciso IV) - Institui a Política Nacional de Segurança da Informação, dispõe sobre a governança da segurança da informação.</p> <p>Priorização da interoperabilidade de tecnologias, processos, informações e dados, com a promoção:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) da integração e do compartilhamento dos ativos de informação do Governo federal ou daquelas sob sua custódia; b) da uniformização e da redução da fragmentação das bases de informação de interesse do Governo federal e da sociedade; c) da integração e do compartilhamento das redes de telecomunicações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; e d) da padronização da comunicação entre sistemas. 	<p>Migrar da posição de fornecedora de redes individuais para implementadora da rede privativa de Governo para administração pública.</p> <p>Ser agente de integração e interoperabilidade das redes e da administração pública.</p> <p>Fortalecer a imagem da Telebras.</p> <p>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.</p>	<p>Desenvolver soluções de rede privativa para a administração pública, provendo serviços de infraestrutura e rede de suporte à comunicação e a transmissão de dados.</p> <p>Desenvolver soluções para segmentos estratégicos como agronegócio.</p> <p>Desenvolver estratégia de migração, integração e compartilhamento com minimização de impactos para a Telebras e para as organizações contratantes.</p>
Conectar o Brasil com soluções de telecomunicações para segurança e desenvolvimento nacional. (relevante interesse coletivo)	Estado Brasileiro	Segurança Nacional	<p>Imperativos da Segurança Nacional (Constituição Federal de 1988, Art. 173)</p> <p>Decreto nº 7.769/2012 - SGDC.1</p>	<p>Ser agente viabilizador de infraestrutura de telecomunicações para a Segurança Nacional.</p>	<p>Desenvolver modelos de negócio, que contemplem soluções de telecomunicações para a Defesa Nacional.</p> <p>Estabelecer parcerias com empresas detentoras de competência em segurança.</p> <p>Fortalecer relacionamento junto às três esferas de Governo.</p> <p>Implementar ações voltadas para a garantia de recursos orçamentários.</p> <p>Garantir rentabilidade dos projetos.</p>

Figura 2 - Elementos do Posicionamento Estratégico

A figura 3 representa o posicionamento estratégico estabelecido.



Figura 3 - Posicionamento Estratégico

Na Reunião Ordinária 452^a do Conselho de Administração, realizada em 2 de dezembro de 2019, foram aprovados a Missão, o Posicionamento Estratégico, o Balance Scorecard e o Mapa 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 4, 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.

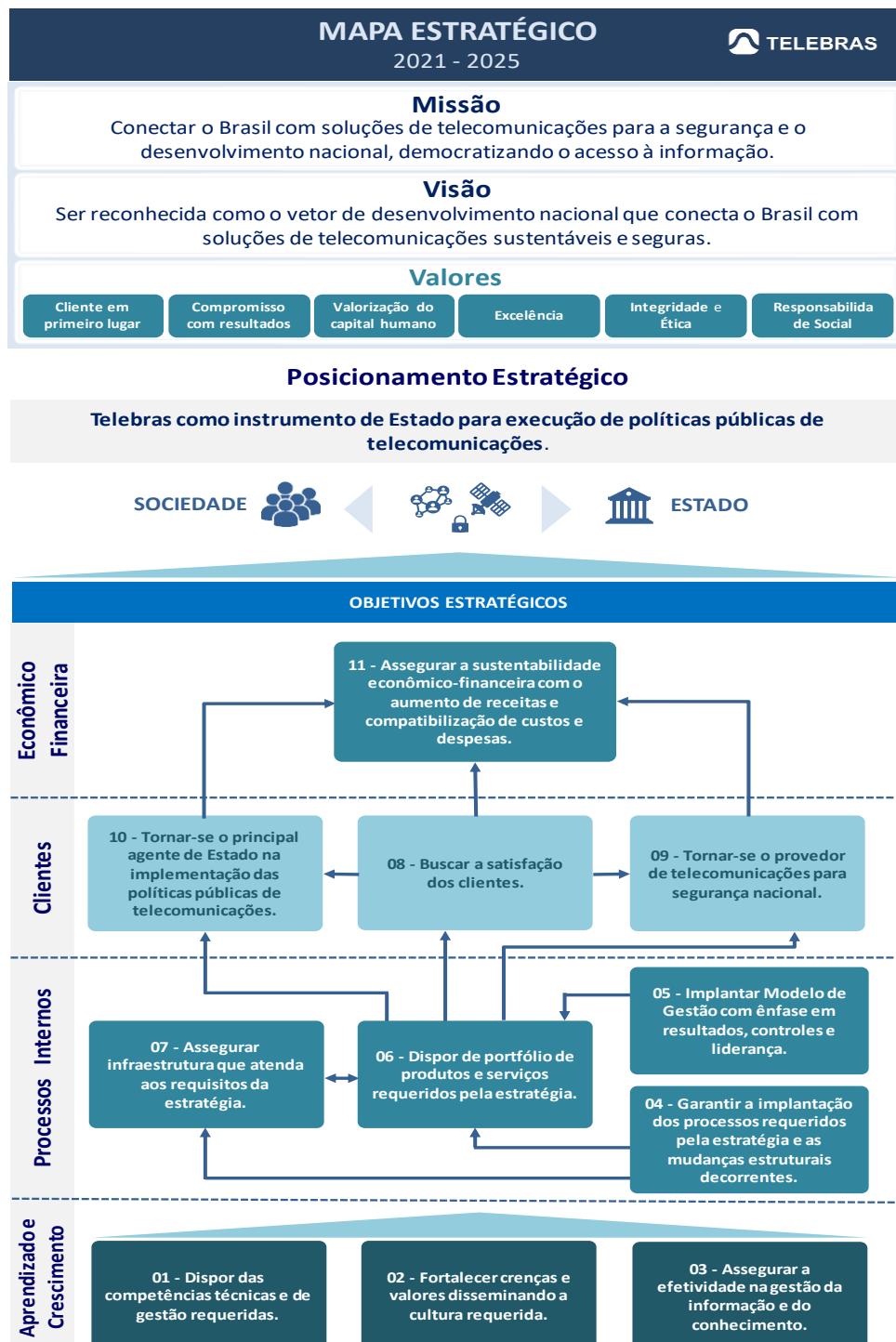


Figura 4 -Mapa Estratégico

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 projetadas para o período de 2020 a 2024 foram aprovados na 457ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração, realizada em 30 de abril de 2020.

As metas estratégicas para 2025 foram aprovados na 465ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração, realizada em 15 de dezembro de 2020.

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 2021 e 2025.

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 5, produzido na formulação deste planejamento, norteará a Telebras na implementação do PEI 2021-2025, 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 – PDTO.

As iniciativas estratégicas, apresentadas na figura 5, se desdobraram nos citados Planos Diretores, que foram apresentados para o Conselho de Administração na 459^a Reunião Ordinária, realizada no dia 25 de junho de 2020.

O Planejamento Estratégico PEI - 2021-2025 foi aprovado pelo Conselho de Administração na 465^a Reunião Ordinária, realizada no dia 15 de dezembro de 2020.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS		DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	DIRETORIA RESPONSÁVEL
01 Dispor das Competências Técnicas e de Gestão requeridas	IN.01 Implementar Gestão por Competência		Consiste na elaboração e implantação de "Modelo de Gestão por Competência" que garanta a captação, retenção e desenvolvimento das competências requeridas pela Estratégia.	DAF
02 Fortalecer Crenças e Valores disseminando a Cultura requerida	IN.02 Avaliação e mudança da cultura organizacional na Telebras		Consiste em empreender ações que promovam a construção de uma cultura consistente com os valores e a estratégia da Telebras.	DAF
03 Assegurar a efetividade na Gestão da Informação e do Conhecimento	IN.03 Implementar Gestão da Informação e do Conhecimento		Consiste na elaboração e implantação de "Modelo de Gestão da Informação e do Conhecimento" que garanta a disponibilização de métodos, processos e tecnologia para guarda e disseminação da informação e do conhecimento tácito e explícito.	DAF
04 Garantir a implantação dos Processos requeridos pela Estratégia e as mudanças estruturais decorrentes	IN.04 Institucionalizar Processos requeridos pela Estratégia		Consiste na disponibilização da metodologia e suporte necessários à institucionalização dos processos requeridos pela Estratégia.	DG
	IN.05 Implantar as mudanças estruturais requeridas pelos processos demandados pela Estratégia.		Consiste em adequar a estrutura organizacional aos requisitos dos Processos de Negócio implantados.	DG
	IN.06 Implementar Soluções de TI que Suporem os Processos de Negócio da Telebras		Consiste no planejamento e implantação de soluções de TI, demandadas pelos Processos de Negócio requeridos pela Estratégia.	DTO
05 Implantar Modelo de Gestão com ênfase em resultados, controles e liderança	IN.07 Institucionalizar Sistema de Monitoramento do Desempenho Empresarial		Consiste na implantação de um sistema integrado e automatizado de monitoramento do desempenho empresarial, que permita realizar uma análise profunda e abrangente sobre a efetividade da gestão e de seus resultados, por meio de medição sistemática, estruturada, tempestiva e balanceada dos resultados dos indicadores de desempenho, possibilitando intervenções necessárias com base em informações pertinentes e confiáveis, à medida que ocorrem as variações entre o planejado e o realizado.	DG
	IN.08 Implantar Gestão da Inovação		Consiste na implantação de processos, sistemas, estrutura organizacional, normativos e competência técnica, necessários para garantir a capacidade de inovar processos, produtos, serviços e modelo de negócio definindo a longevidade da Telebras no seu mercado de atuação.	DTO/DC/DG
06 Dispor de Portfólio de Produtos e Serviços Requeridos pela Estratégia	IN.09 Institucionalizar o Macroprocesso "Desenvolvimento de Produtos e Serviços de Telecomunicações"		Consiste em: 1. Elaborar fluxos e práticas de todos os Processos de Negócio que integram o Processo Finalístico até o nível de Processo de Trabalho; e 2. Capacitar os executores.	DC
	IN.10 Adequar o Roadmap atual de produtos e serviços previstos para desenvolvimento		Consiste em adequar os produtos e serviços em desenvolvimento à metodologia de gestão de projetos, respeitado o estágio atual de desenvolvimento.	DC
07 Assegurar infraestrutura que atenda aos requisitos da Estratégia	IN.11 Adequar Infraestrutura ao Portfólio de Produtos e Serviços.		Consiste em empreender ações/projetos que garantam que a infraestrutura de logística, processos e sistemas, estejam adequadas aos requisitos técnicos, comerciais, contratuais e processuais do Portfólio de Produtos e Serviços da Telebras.	DC
	IN.12 Capacitar a infraestrutura de Telecomunicações da Telebras para atender o planejamento de Marketing e as especificações de produtos e serviços.		Consiste em empreender ações/projetos que garantam que a infraestrutura de telecomunicações esteja adequada aos requisitos técnicos, comerciais, contratuais e processuais do Portfólio de Produtos e Serviços da Telebras.	DTO
	IN.13 Implantar Redes Metropolitanas		Consiste na construção de redes de acesso para atendimento aos clientes Telebras, visando a substituição de EILDs por rede própria.	DTO
08 Buscar a Satisfação do Cliente	IN.14 Institucionalizar o Macroprocesso "Relacionamento com Clientes"		Consiste em: 1. Elaborar fluxos e práticas de todos os Processos de Negócio que integram o Processo Finalístico até o nível de Processo de Trabalho; e 2. Capacitar os executores.	DC
	IN.15 Ottimizar o Relacionamento com Clientes		Consiste em garantir a implantação de ações estruturantes que permitem identificar a expectativa dos clientes e ter como foco a fidelização, a retenção e a ampliação da base de Clientes da Telebras, bem como a melhoria dos processos de negócio e o fortalecimento da marca.	DC
09 Tornar-se o Principal Provedor de Telecomunicações para a Segurança Nacional	IN.16 Implementar Modelo de Negócio para Provimento de Serviços de Telecomunicações para a Segurança Nacional.		Consiste na definição de modelo de negócio a partir da execução do Processo Desenvolver Modelo de Negócio	DC
	IN.17 Desenvolver e Implementar SCSE - Serviço de Comunicações Segura do Estado		Consiste em conceber e implementar sistema de comunicação IP, compatível com o paradigma de SDN (software-defined networks), que possa oferecer, de forma sustentável e adequada com os normativos aplicáveis, aos órgãos da Administração Pública direta e indireta, serviço de segurança criptográfica de enlaces com algoritmo de Estado, de forma escalável, independente do provedor de conectividade, agnóstica em relação ao tráfego sendo transportado.	DTO
	IN.18 Implantar RAAPP - Rede de Atendimento da APF		Consiste em conceber e implantar Rede de Atendimento da Administração Pública Federal (RAAPP).	DTO
	IN.19 Implantar RMSDF - Rede Móvel Segura DF		Consiste na implantação de Rede Nacional Móvel Segura do DF - RMSDF - Móvel - 700 MHz - 4G: rede móvel celular para atendimento ao Poder Executivo Federal, Judiciário Federal, Legislativo Federal, Defesa e Forças de Segurança e Infraestrutura estadual.	DTO
10 Tornar-se o Principal Agente de Estado na implementação das Políticas Públicas de Telecomunicações	IN.20 Implementar Gestão da Participação da Telebras nas Políticas Públicas de Telecomunicações		Consiste na elaboração, institucionalização e implantação de Modelo de Gestão da Participação da Telebras nas políticas públicas de Telecomunicações, devendo ser: 1. Propostos processos de trabalho que capte a entrega de valor específico, em especial, para o Governo Federal e Sociedade Brasileira, das políticas públicas e 2. Identificados gaps em processos relacionados e realizadas as adequações necessárias.	DG
	IN.21 Implantar a Gestão de Emendas Parlamentares		Consiste na institucionalização e implantação de modelo de gestão de emendas parlamentares, envolvendo da captação de recursos a gestão dos projetos vinculados a emendas parlamentares.	GPR
11 Assegurar a Sustentabilidade Econômico-Financeira com aumento de receitas e compatibilização de custos e despesas	IN.22 Promover a melhoria na gestão econômico-financeira		Consiste na implementação de ações que garantam a otimização do fluxo de caixa, aumento das receitas, redução dos custos e despesas e rentabilidade dos investimentos.	DG/DAF
	IN.23 Institucionalizar Processo Desenvolver Modelo de Negócio		Consiste na implantação de um processo que defina e normalize os procedimentos para desenvolver modelo de negócio no âmbito da Telebras	DG

Figura 5 - Portfólio de Iniciativas

10. Macroprocessos

A Cadeia de Valor sintética, figura 6, 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.



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 aprovisionamento 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.

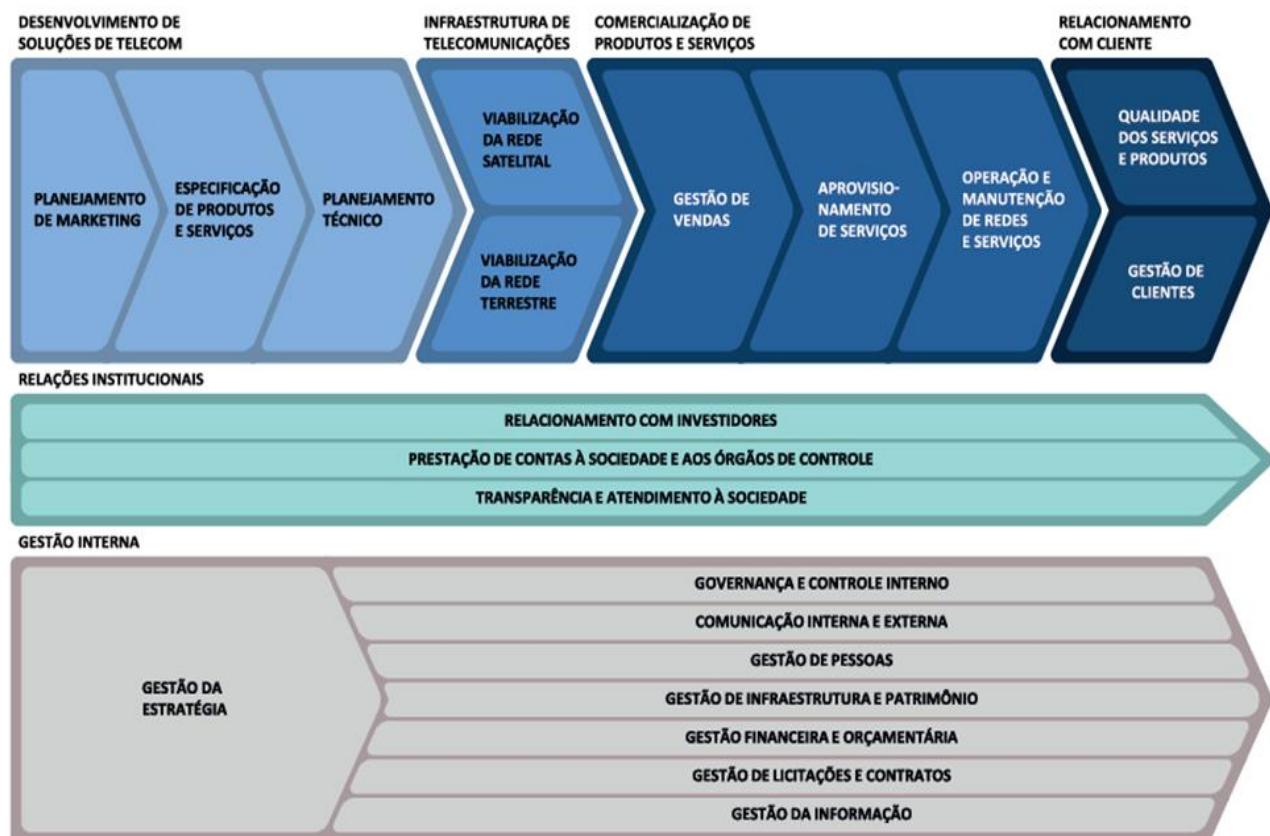


Figura 7 - Cadeia de Valor analítica

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 as incertezas, estabelecendo um processo estruturado de gestão de riscos proporcionando garantia razoável de que os objetivos sejam alcançados.



Figura 8 - Riscos Estratégicos

Para o desenvolvimento do processo de gestão de riscos, figura 8 e 9, é essencial conhecer os contextos internos e externos mapeados pelo processo de planejamento estratégico e, complementados, pela expertise individual, a serem considerados ao gerenciar riscos. 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 Valores e a análise SWOT com os pontos fracos e fortes dentro da empresa e as ameaças e as oportunidades do mercado 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. Seguem abaixo os 27 riscos avaliados 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 e ao conselho de 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 10, abaixo:

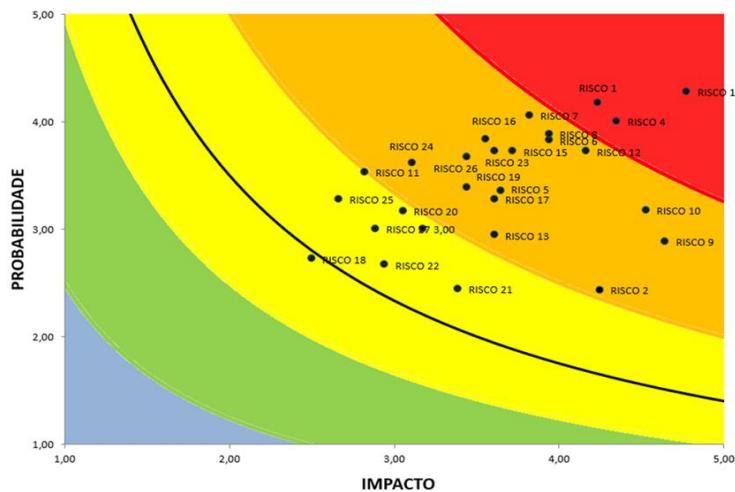


Figura 10 - Mapa de calor

A avaliação da interconectividade permite que a organização passe a enxergar os riscos sistêmicos - aqueles que possuem alta motricidade, ou seja, embora não seja crítico acaba 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 11 abaixo:

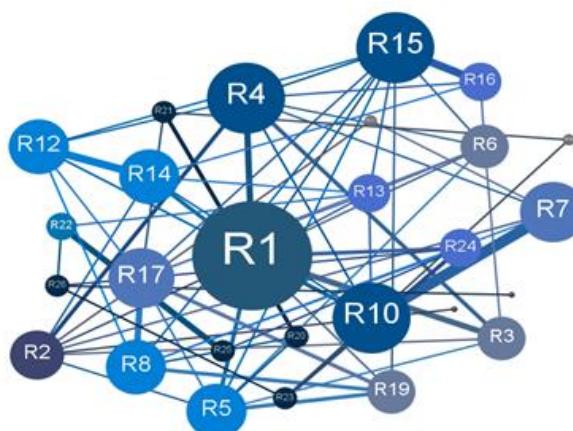


Figura 11 - Mapa de interconexões de riscos

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 2021-2025. O desempenho da organização, quanto à gestão de riscos estratégicos, será comunicado trimestralmente aos níveis apropriados da administração e da governança.