



RELATÓRIO DE ATENDIMENTO DAS METAS E DOS RESULTADOS NA EXECUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS E DA ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO 2024 - TELEBRAS

Versão	Aprovado	Motivação
A	518ª ROCA, 27/5/2025	Consolidação dos resultados estratégicos 2024

Frederico de Siqueira Filho

Presidente

Tatiana Rúbia Melo Miranda

Diretora Administrativa-Financeira e Relações com Investidores

Levi Figueiredo

Diretor Comercial

Wallyson Lemos dos Reis Oliveira

Diretor de Governança

Nauro Luiz Scheufler

Diretor Técnico-Operacional

Elaborado por

Eduardo Masashi Sasaki

Revisado por

Leandro Neves de Oliveira Bando

SUMÁRIO

1. AVALIAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO E DE NEGÓCIOS 2024.....	5
2. SEÇÃO I – ELEMENTOS DO PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023-2027	6
3. SEÇÃO II – AVALIAÇÃO DOS INDICADORES E METAS ESTRATÉGICAS.....	7
3.1. PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO.....	7
3.2. PERSPECTIVA ORGANIZAÇÃO, PROCESSOS E GOVERNANÇA	8
3.3. PERSPECTIVA CLIENTES.....	11
3.4. PERSPECTIVA GOVERNO E SOCIEDADE.....	12
3.5. PERSPECTIVA ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	14
4. SEÇÃO III – CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS PEI 2024	16
5. SEÇÃO IV – RESULTADO DO PLANO DE NEGÓCIOS 2024 REVISADO.....	17
6. SEÇÃO V - CONCLUSÃO	19

1. AVALIAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO E DE NEGÓCIOS 2024

O ano de 2024 representou uma etapa estratégica para a Telebras, marcada por importantes ajustes de rota, fortalecimento institucional e avanços operacionais relevantes. Este relatório apresenta a análise dos resultados obtidos com base nas metas e indicadores definidos no Plano de Negócios — revisado em julho de 2024 na 507ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração — e no Plano Estratégico Institucional 2024–2028.

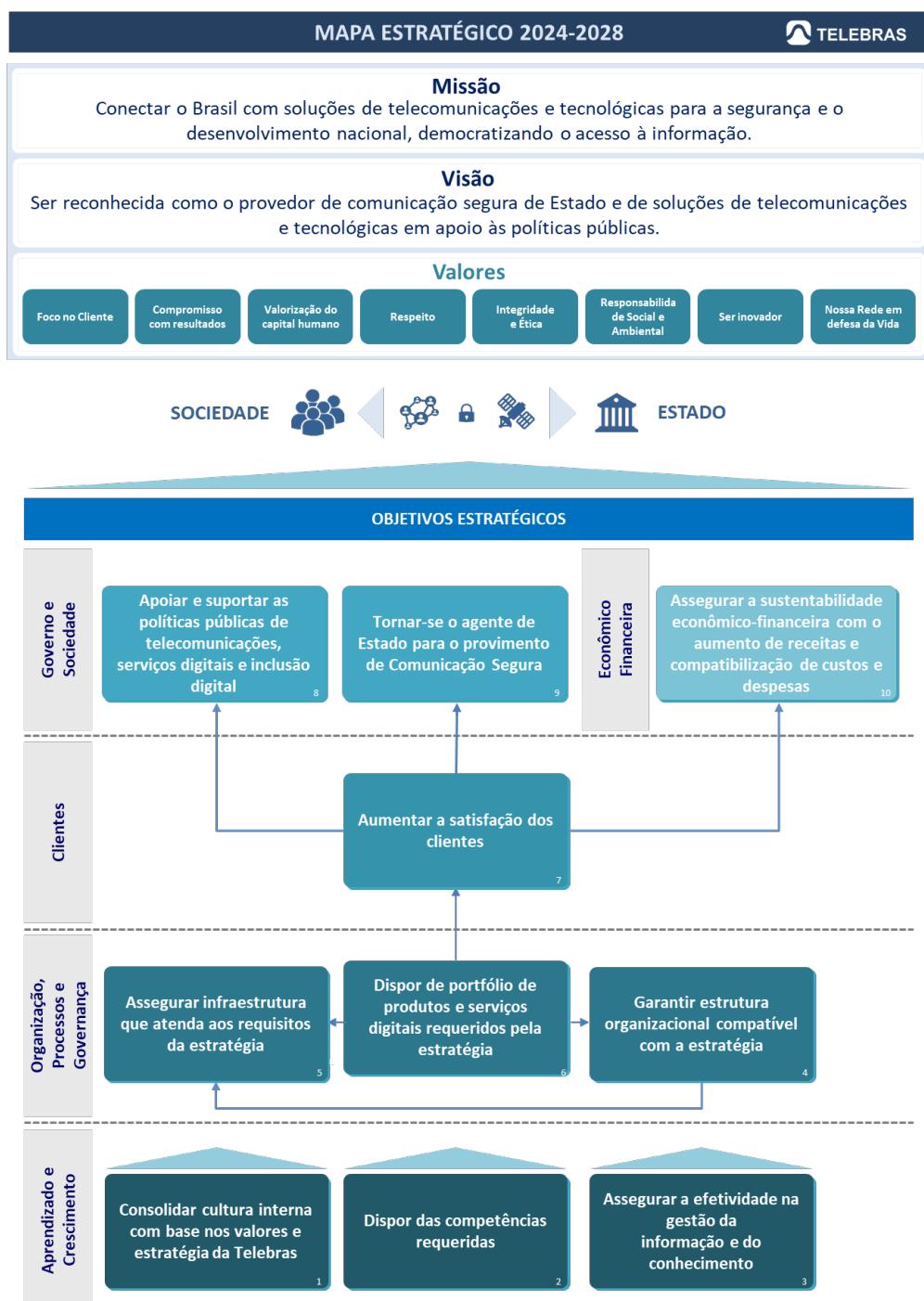
Mais do que um instrumento de monitoramento, esta avaliação reforça o compromisso da empresa com a gestão orientada por resultados, a geração de valor público e a transparência institucional. Ao longo do exercício, a Telebras atuou de forma estratégica em áreas críticas como conectividade segura, inovação tecnológica, reestruturação de processos, sustentabilidade econômico-financeira e apoio à execução de políticas públicas.

Com base nos dados consolidados até 31 de dezembro de 2024, este relatório oferece uma visão integrada do desempenho institucional, destacando as principais entregas, os desafios enfrentados e os aprendizados extraídos ao longo do ciclo. Os resultados obtidos, sobretudo diante de um cenário desafiador, evidenciam a capacidade da empresa de alinhar planejamento, execução e governança, estabelecendo bases sólidas para os ciclos estratégicos subsequentes.

2. SEÇÃO I – ELEMENTOS DO PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023-2027

O Plano Estratégico Institucional da Telebras para o período de 2024 a 2028 foi aprovado na 337ª Reunião Extraordinária do Conselho de Administração, realizada em 14 de dezembro de 2023. Estruturado com base nas cinco perspectivas do modelo de gestão estratégica adotado pela empresa, o plano consolida os objetivos que nortearão a atuação da Telebras nos próximos anos, alinhando suas ações à missão institucional e às demandas do Estado brasileiro.

O Mapa Estratégico apresentado a seguir sintetiza essa estrutura e integra os principais elementos do planejamento: missão, visão, valores organizacionais e os dez objetivos estratégicos definidos para o período.



3. SEÇÃO II – AVALIAÇÃO DOS INDICADORES E METAS ESTRATÉGICAS

A presente seção apresenta os resultados dos indicadores estratégicos estabelecidos para o exercício de 2024, organizados por perspectiva estratégica. As análises consideram os dados consolidados até 31 de dezembro de 2024.

3.1. PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

No exercício de 2024, não foram estabelecidos indicadores estratégicos para a perspectiva de Aprendizado e Crescimento, conforme estrutura definida no Plano Estratégico Institucional 2024–2028.

A ausência de indicadores nessa perspectiva decorre da decisão institucional de concentrar os esforços estratégicos, nesse ciclo inicial do PEI, em áreas críticas para a sustentabilidade da empresa, como segurança da informação, sustentabilidade econômico-financeira, infraestrutura, comunicação segura e atendimento a políticas públicas. A dimensão de Aprendizado e Crescimento permanece como fundamento transversal, refletida indiretamente em ações operacionais e projetos internos, mas sem metas estratégicas formalmente estabelecidas para 2024.

3.2. PERSPECTIVA ORGANIZAÇÃO, PROCESSOS E GOVERNANÇA

3.2.1. Índice de execução dos projetos de infraestrutura

INDICADOR					
NOME	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DOS PROJETOS DE INFRAESTRUTURA				
DESCRITIVO	MONITORAR A EXECUÇÃO DOS PROJETOS DE INFRAESTRUTURA VINCULADOS A OFERTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS PREVISTOS NO ROADMAP				
RESPONSÁVEL	DIRETORIA TÉCNICO-OPERACIONAL (DTO)				
MÉTRICA	<p>NOTA PONDERADA DOS PROJETOS BASEADO NO DESVIO DA SUA EXECUÇÃO FÍSICA. CADA PROJETO RECEBERÁ UM PESO E UMA NOTA BASEADA NO SEU DESVIO DE EXECUÇÃO FÍSICA QUE POSTERIORMENTE COMPORÁ UMA NOTA PONDERADA DE TODAS OS PROJETOS REQUERIDOS PELA DIRETORIA</p> <p>"% DESVIO = (EXECUÇÃO FÍSICA REALIZADA)/(EXECUÇÃO PREVISTA)*100</p> <p>DESVIO ≤ 5% : NOTA 10 / 5% < DESVIO ≤ 10% : NOTA 9 / 10% < DESVIO ≤ 20% : NOTA 8 20% < DESVIO ≤ 30% : NOTA 7 / 30% < DESVIO ≤ 40% : NOTA 6 / 40% < DESVIO ≤ 50% : NOTA 5 50% < DESVIO ≤ 60% : NOTA 4 / 60% < DESVIO ≤ 70% : NOTA 3 / 70% < DESVIO ≤ 80% : NOTA 2 80% < DESVIO ≤ 90% : NOTA 1 / 90% < DESVIO ≤ 100% : NOTA 0</p> <p>NOTA = [(NOTA PROJETO1 * PESO PROJETO1) + ... + (NOTA PROJETO N * PESO PROJETO N)] / Σ (PESO DOS PROJETOS)]</p>				
ID	UNIDADE	POLARIDADE	PERIODICIDADE	APURAÇÃO	FONTE
02.06.07	NOTA	↑	ANUAL	TRIMESTRAL	ESCRITÓRIO DE PROJETOS
METAS					
ANO	2024				
META	NOTA ≥ 8		RESULTADO	NOTA 7 (20,8% DE DESVIO)	

O indicador avalia o desempenho da execução física dos projetos de infraestrutura vinculados à estratégia institucional, por meio da média ponderada dos desvios de execução. A metodologia considera o percentual de desvio entre o cronograma físico previsto e o realizado, sendo a nota atribuída conforme faixas técnicas de avaliação.

Para o exercício de 2024, o resultado consolidado foi de **desvio médio de 20,8%**, o que corresponde à **nota 7**, conforme a escala de avaliação que atribui essa pontuação para desvios superiores a 20% e iguais ou inferiores a 30%. A meta do período era de **nota igual ou superior a 8**, de forma que o **indicador não atingiu o valor de referência estabelecido**.

Projetos considerados e memória de cálculo:

Projeto	IDP Médio	Desvio	Nota
Implantação CORE IP	0,72	28%	7
Ampliação DWDM	0,67	33%	6
Rede Móvel	0,91	9%	9
Rede Fixa	0,91	9%	9
Rede Criptografia	0,75	25%	7

Cálculo do desvio médio:

$$\text{Desvio médio} = (28+33+9+9+25) / 5 = 104 / 5 = 20,8\%$$

O resultado indica que parte relevante dos projetos obteve desempenho altamente aderente ao cronograma (como Rede Fixa e Rede Móvel), enquanto outros apresentaram desvios mais significativos, impactando o resultado agregado do indicador.

Ainda que a meta não tenha sido atingida, o resultado evidencia capacidade de entrega parcial consistente e reforça a importância de aprimorar o monitoramento dos cronogramas, a antecipação de riscos e a gestão de reprogramações, especialmente em projetos com maior complexidade técnica ou dependência contratual externa.

3.2.2. Índice de realização do mapeamento de processos

INDICADOR					
NOME	ÍNDICE DE REALIZAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS				
DESCRITIVO	MONITORAR O PROGRESSO NO MAPEAMENTO DE PROCESSOS CONSIDERANDO A RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA, A QUALIDADE E O CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO.				
RESPONSÁVEL	DIRETORIA DE GOVERNANÇA (DG)				
MÉTRICA	$=[(\text{PROCESSOS MAPEADOS NO ANO} / (\text{PROCESSOS PREVISTOS NO ANO})) * 100]$				
ID	UNIDADE	POLARIDADE	PERIODICIDADE	APURAÇÃO	FONTE
02.05.06	%	↑	ANUAL	TRIMESTRAL	RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE GESTÃO
METAS					
ANO	2024				
META	90% DO QUANTITATIVO PREVISTO DE PROCESSOS MAPEADOS	RESULTADO	130,51%		

O indicador tem por objetivo monitorar o avanço da empresa na estruturação e padronização de seus processos organizacionais, por meio do mapeamento de processos de trabalho alinhados à estratégia institucional. A meta definida para o exercício de 2024 foi a realização de 59 processos de trabalho, conforme pactuado na 1.757^a Reunião da Diretoria Executiva (REDIR), realizada em 05 de março de 2024. Esses processos estão distribuídos em 15 processos de negócio, previamente priorizados pelas áreas demandantes.

A composição da meta considerou tanto processos críticos ao funcionamento das atividades finalísticas quanto processos de apoio essenciais à governança, à gestão orçamentária, à prestação de serviços e à atuação comercial da empresa.

Durante o ano de 2024, foram efetivamente mapeados 77 processos de trabalho, superando a meta estabelecida.

Memória de Cálculo:

$$\text{Cumprimento da meta} = 77 \text{ processos realizados} / 59 \text{ processos previstos} \times 100 = 130,51\%$$

O resultado representa um cumprimento de 125,42% da meta, sendo classificado como superação da meta. Esse desempenho evidencia o comprometimento da organização com a agenda de melhoria contínua, contribuindo para o fortalecimento da gestão orientada por processos, maior controle institucional e preparação para futuras iniciativas de automação e integração sistêmica.

3.2.3. Disponibilidade no portfólio dos produtos e serviços previstos no roadmap

INDICADOR					
NOME	DISPONIBILIDADE NO PORTFÓLIO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS PREVISTOS NO ROADMAP				
DESCRITIVO	MONITORAR O INDICADOR DE EXECUÇÃO DO ROADMAP DE PRODUTOS SERVIÇOS PREVISTOS.				
RESPONSÁVEL	DIRETORIA COMERCIAL (DC)				
MÉTRICA	$=[(PRODUTOS/SERVIÇOS LANÇADOS / (PREVISTOS NO ROADMAP DO ANO)) * 100]$				
ID	UNIDADE	POLARIDADE	PERIODICIDADE	APURAÇÃO	FONTE
02.04.05	%	↑	ANUAL	TRIMESTRAL	SAP (ITEM DISPONIBILIZADO PARA VENDA)
METAS					
ANO	2024				
META	100% DO QUANTITATIVO DE PRODUTOS PREVISTOS PARA LANÇAMENTO NO ANO DE REFERÊNCIA	RESULTADO	100,00%		

O indicador avalia a execução do roadmap de produtos e serviços estratégicos da Telebras, medindo o percentual de soluções efetivamente lançadas no exercício em relação àquelas previstas formalmente no planejamento anual.

Para o ano de 2024, estavam previstos dois lançamentos estratégicos: EDGE (Computação de Borda) e IaaS (Infrastructure as a Service), ambos componentes do portfólio de Serviços de Valor Adicionado (SVA). Esses produtos foram efetivamente lançados e divulgados institucionalmente por meio da plataforma Telebras Tech: www.telebras.com.br/telebras-tech.



Com isso, o resultado do indicador foi de 100%, refletindo o cumprimento integral da meta. O desempenho alcançado demonstra a capacidade da empresa de alinhar sua estratégia de inovação com a execução operacional, promovendo o ingresso em mercados digitais com soluções tecnológicas voltadas a serviços em nuvem, infraestrutura distribuída e atendimento a demandas institucionais de alto desempenho.

3.3. PERSPECTIVA CLIENTES

3.3.1. NPS

INDICADOR					
NOME	NPS				
DESCRITIVO	MONITORAR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO E FIDELIDADE DOS CLIENTES				
RESPONSÁVEL	DIRETORIA COMERCIAL (DC)				
MÉTRICA	= % PROMOTORES - % DETRATORES				
ID	UNIDADE	POLARIDADE	PERIODICIDADE	APURAÇÃO	FONTE
03.07.08	%	↑	ANUAL	ANUAL	PESQUISA (EMPRESA EXTERNA)
METAS					
ANO	2024				
META	23%	RESULTADO	22,00%		

O resultado apurado para o Net Promoter Score (NPS) em 2024 foi de 22%, enquanto a meta estabelecida era de 23%. A diferença de 1 ponto percentual resultou em um cumprimento de 95,65% da meta, o que caracteriza cumprimento parcial no exercício.

O NPS é um indicador que mede o grau de lealdade e satisfação dos clientes com os serviços prestados, sendo calculado com base na diferença entre os percentuais de promotores e detratores. Ele fornece uma leitura sintética da experiência do cliente, com impacto direto na percepção da marca e na capacidade de retenção.

O resultado de 2024 reflete avanços importantes na gestão da experiência do cliente, fruto de um conjunto de iniciativas implementadas ao longo do exercício. Entre as ações destacam-se a implantação de atendimento automatizado via WhatsApp, a ampliação das pesquisas de pós-venda por e-mail e contato ativo, a criação de um Comitê de Qualidade para análise das causas de insatisfação e a divulgação interna sistemática dos resultados de satisfação. Essas medidas contribuíram para a melhoria da jornada do cliente e fortaleceram a capacidade da organização de ouvir, responder e ajustar processos com base nas percepções colhidas.

3.4. PERSPECTIVA GOVERNO E SOCIEDADE

3.4.1. % de Pontos Ativados

INDICADOR					
NOME	% DE PONTOS ATIVADOS				
DESCRITIVO	MONITORAR O ESFORÇO DESTINADO A EXECUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DEMANDADAS PELO MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES, A PARTIR DA EXPANSÃO DO ATENDIMENTO				
RESPONSÁVEL	DIRETORIA TÉCNICO-OPERACIONAL (DTO)				
MÉTRICA	=PONTOS ATIVADOS/(PONTOS PREVISTOS - PENDÊNCIAS)				
ID	UNIDADE	POLARIDADE	PERIODICIDADE	APURAÇÃO	FONTE
04.09.09	%	↑	ANUAL	TRIMESTRAL	INFORMAÇÃO GERADA PELA GERÊNCIA DE ENGENHARIA DE CLIENTES
METAS					
ANO	2024				
META	90% ($\pm 10\%$)		RESULTADO		98,23%

O resultado apurado para o indicador % de Pontos Ativados em 2024 foi de 98,23%, enquanto a meta estabelecida era de 90%, o que representa um desempenho 8,23 pontos percentuais acima da meta projetada. Com isso, a meta foi superada no exercício.

Este indicador mensura a taxa de ativação dos pontos solicitados pelo Ministério das Comunicações no âmbito do contrato Gesac, refletindo diretamente o desempenho operacional da empresa na execução de políticas públicas de inclusão digital. A apuração considerou 15.664 pontos previstos, dos quais 14.667 foram ativados, com 264 em processo de instalação e 733 registrados como pendências justificadas.

O elevado grau de execução alcançado evidencia a eficiência dos processos técnicos e logísticos conduzidos pela área operacional responsável, especialmente em um cenário de complexidade regional e de variações no ritmo das ordens de serviço. O cumprimento acima da meta demonstra o alinhamento da empresa com os compromissos firmados com o Governo Federal e reafirma sua capacidade de entregar soluções estruturantes em conectividade, com impacto direto sobre populações em situação de vulnerabilidade digital.

O desempenho de 2024 reforça a posição da Telebras como agente estratégico na implementação de políticas públicas nacionais de telecomunicações, e indica maturidade na coordenação intersetorial, na gestão de demandas variáveis e na capacidade de adaptação diante de restrições operacionais e orçamentárias típicas de programas de grande escala.

3.4.2. % de Receita

INDICADOR					
NOME	% DE RECEITA (PRODUTOS E SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO SEGURA)				
DESCRITIVO	MONITORAR O CRESCIMENTO DAS RECEITAS ADVINDAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS DESTINADOS À COMUNICAÇÃO SEGURA DE ESTADO				
RESPONSÁVEL	DIRETORIA COMERCIAL (DC)				
MÉTRICA	$=(\text{RECEITA REALIZADA}/\text{RECEITA PREVISTA}) * 100$				
ID	UNIDADE	POLARIDADE	PERIODICIDADE	APURAÇÃO	FONTE
04.09.10	%	↑	ANUAL	TRIMESTRAL	RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE GESTÃO
METAS					
ANO	2024				
META	90% ($\Delta \pm 10\%$)	RESULTADO		-	

O indicador tem por finalidade monitorar o crescimento da receita proveniente de produtos e serviços classificados como comunicação segura de Estado, refletindo a atuação da Telebras no fornecimento de soluções críticas de conectividade voltadas à segurança institucional e soberania digital do país.

Para o exercício de 2024, foi estabelecida uma meta de 90% com base na expectativa de consolidação de soluções desse segmento no portfólio da empresa. No entanto, não houve lançamento de novos produtos ou serviços enquadrados formalmente na categoria de comunicação segura no decorrer do exercício, o que inviabilizou a realização da mensuração.

Dessa forma, o indicador não foi mensurado em 2024 por ausência de eventos de receita atribuíveis à tipologia monitorada. A não geração de receita vinculada a este escopo reflete uma lacuna estratégica a ser endereçada nos ciclos subsequentes, tanto no desenvolvimento e lançamento de soluções quanto na estruturação de estratégias comerciais e de articulação institucional voltadas especificamente à comunicação segura.

3.5. PERSPECTIVA ECONÔMICO-FINANCEIRA

3.5.1. Margem EBTIDA Ajustada (sem subvenções)

INDICADOR					
NOME	MARGEM EBITDA AJUSTADA (SEM SUBVENÇÃO)				
DESCRITIVO	MENSURAR A CAPACIDADE E EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA EMPRESA				
RESPONSÁVEL	DIRETORIA EXECUTIVA				
MÉTRICA	$= (EBITDA AJUSTADO / RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA) \times 100$				
ID	UNIDADE	POLARIDADE	PERIODICIDADE	APURAÇÃO	FONTE
05.10.12	%	↑	ANUAL	TRIMESTRAL	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS
METAS					
ANO	2024				
META	-23% (conforme Plano de Negócios aprovado na 507ª ROCA, em 25/07/2024)	RESULTADO	-14,56%		

A Telebras iniciou o exercício de 2024 com um Plano de Negócios originalmente aprovado na 337ª Reunião Extraordinária do Conselho de Administração (RECA), realizada em 14 de dezembro de 2023. Esse plano foi construído sob a premissa da migração integral dos pontos satelitais vinculados ao contrato Gesac nº 170/2023. No entanto, tal premissa não se concretizou, conforme formalizado no Ofício nº 38219/2023/MCOM, o que comprometeu significativamente a realização da Receita Operacional Bruta projetada.

Diante desse novo cenário operacional, tornou-se necessário revisar as projeções econômico-financeiras. A proposta de revisão foi aprovada na 507ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração (ROCA), realizada em 25 de julho de 2024, e passou a constituir o novo referencial de metas para o exercício.

No Plano de Negócios revisado, a meta da Margem EBITDA Ajustada foi reestimada para -23%. Ao final do exercício, o resultado efetivamente apurado foi de -14,56%, o que representa um desempenho 8,44 pontos percentuais superior ao projetado, caracterizando o atingimento da meta com desempenho favorável.

Esse resultado reflete a efetividade das ações implementadas ao longo do ano, como contenção de despesas, racionalização de custos e ajustes operacionais, que permitiram mitigar os efeitos da frustração contratual e melhorar o desempenho econômico. O comparativo entre o cenário revisado e o resultado obtido demonstra a capacidade da gestão de responder com agilidade e técnica a alterações de contexto, reforçando a maturidade institucional da empresa em sua condução financeira.

3.5.2. Margem Líquida

INDICADOR					
NOME	MARGEM LÍQUIDA				
DESCRITIVO	MENSURAR O RESULTADO LÍQUIDO				
RESPONSÁVEL	DIRETORIA EXECUTIVA				
MÉTRICA	$=(\text{LUCRO LÍQUIDO} / \text{RECEITA LÍQUIDA}) \times 100$				
ID	UNIDADE	POLARIDADE	PERIODICIDADE	APURAÇÃO	FONTE
05.10.11	%	↑	ANUAL	TRIMESTRAL	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS
METAS					
ANO	2024				
META	-23% (conforme Plano de Negócios aprovado na 507ª ROCA, em 25/07/2024)		RESULTADO		-16,07%

A meta para a Margem Líquida em 2024 foi ajustada no contexto do Plano de Negócios revisado, aprovado na 507ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração (ROCA), com base nas condições operacionais efetivamente observadas ao longo do exercício. A nova estimativa projetava uma margem de -23% para o período.

O resultado final foi de -16,07%, o que representa uma diferença positiva de 6,93 pontos percentuais em relação à projeção revisada, caracterizando o atingimento da meta com desempenho superior ao previsto.

Diferentemente da Margem EBITDA, a Margem Líquida incorpora, além dos efeitos operacionais, impactos de natureza contábil, como despesas financeiras, provisões e variações patrimoniais. O desempenho apurado reflete a efetividade das ações adotadas para controle orçamentário e gestão de custos, mesmo em um cenário restritivo.

O resultado reforça a capacidade da Telebras de manter estabilidade fiscal e condução técnica sobre o resultado contábil, demonstrando disciplina na execução orçamentária e resiliência da gestão financeira frente a oscilações no ambiente externo.

4. SEÇÃO III – CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS PEI 2024

INDICADOR OE	DESCRITIVO IE	META 2024	RESULTADO 2024
MARGEM EBITDA AJUSTADA (SEM SUBVENÇÃO)	MENSURAR A CAPACIDADE E EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA EMPRESA	-23%	-14,56%
MARGEM LÍQUIDA	MENSURAR O RESULTADO LÍQUIDO	-23%	-16,07%
% DE RECEITA (PRODUTOS E SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO SEGURA)	MONITORAR O CRESCIMENTO DAS RECEITAS ADVINDAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS DESTINADOS À COMUNICAÇÃO SEGURA DE ESTADO	90% (Δ±10%)	-
% DE PONTOS ATIVADOS	MONITORAR O ESFORÇO DESTINADO A EXECUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DEMANDADAS PELO MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES, A PARTIR DA EXPANSÃO DO ATENDIMENTO	90,00%	98,23%
NPS	MONITORAR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO E FIDELIDADE DOS CLIENTES	23,0%	22%
ÍNDICE DE EXECUÇÃO DOS PROJETOS DE INFRAESTRUTURA	MONITORAR A EXECUÇÃO DOS PROJETOS DE INFRAESTRUTURA VINCULADOS A OFERTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS PREVISTOS NO ROADMAP	NOTA ≥ 8	NOTA 7 (20,8% DE DESVIO)
ÍNDICE DE REALIZAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS	MONITORAR O PROGRESSO NO MAPEAMENTO DE PROCESSOS CONSIDERANDO A RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA, A QUALIDADE E O CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO.	90% DO QUANTITATIVO PREVISTO DE PROCESSOS MAPEADOS	130,51%
DISPONIBILIDADE NO PORTFÓLIO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS PREVISTOS NO ROADMAP	MONITORAR O INDICADOR DE EXECUÇÃO DO ROADMAP DE PRODUTOS SERVIÇOS PREVISTOS.	100% DO QUANTITATIVO DE PRODUTOS PREVISTOS PARA LANÇAMENTO NO ANO DE REFERÊNCIA	100,00%

5. SEÇÃO IV – RESULTADO DO PLANO DE NEGÓCIOS 2024 REVISADO

Esta seção apresenta a análise dos resultados do Plano de Negócios revisado para o exercício de 2024, considerando os ajustes aprovados na 507ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração (ROCA), em julho de 2024, a partir da reavaliação das premissas contratuais e orçamentárias inicialmente previstas.

A análise dos resultados consolidados demonstra que, apesar da frustração de premissas relevantes no início do exercício, a empresa conseguiu entregar um desempenho superior ao projetado em diversos indicadores críticos, refletindo esforços de adaptação operacional, controle de despesas e reequilíbrio de prioridades.

A Receita Bruta totalizou R\$ 462,39 milhões, representando uma variação negativa de 2,41% em relação ao valor projetado de R\$ 473,81 milhões. Essa queda foi parcialmente compensada por uma redução de 4,12% nos custos totais, que encerraram o ano em R\$ 630,42 milhões, frente a R\$ 657,52 milhões estimados, com destaque para economias nos contratos de transmissão, compartilhamento de rede e serviços de terceiros.

As Despesas Operacionais, por sua vez, ficaram 2,01% acima do previsto, totalizando R\$ 123,30 milhões, influenciadas principalmente por aumentos em depreciação, amortização e despesas com pessoal.

Mesmo diante desses fatores, o EBITDA Gerencial realizado foi de -R\$ 60,33 milhões, frente à projeção revisada de -R\$ 95,83 milhões, o que representa uma melhora de 37,05% sobre o valor estimado. A Margem EBITDA Gerencial foi de -14,56%, consideravelmente mais favorável do que os -22,86% projetados.

O Resultado do Período foi de -R\$ 66,57 milhões, superior à projeção de -R\$ 98,11 milhões, o que equivale a um desvio positivo de 32,15%. A Margem Líquida final de -16,07% também superou a expectativa de -23,40%.

Resumo - 12M2024			
Em milhões de reais			
	12M24	Projetado	Δ%
Receita Bruta	462,39	473,81	-2,41%
Custos	-630,42	-657,52	-4,12%
Despesas Operacionais	123,30	120,87	+2,01%
EBITDA Gerencial	-60,33	-95,83	+37,05%
Resultado do Período	-66,57	-98,11	+32,15%

Indicadores Estratégicos

Margem	12M24	Projetado
EBITDA Gerencial	-14,56%	- 22,86%
Líquida	-16,07%	-23,40%

Embora o exercício de 2024 tenha sido marcado por adversidades e necessidade de revisão do planejamento inicial, os resultados consolidados indicam uma atuação eficaz da gestão na readequação de rotas, na contenção de impactos financeiros e na entrega de desempenho superior às estimativas revisadas. O comportamento favorável dos principais indicadores — mesmo em cenário de frustração de receita e pressão sobre despesas — confirma a solidez das medidas adotadas e contribui para reforçar a credibilidade do modelo de gestão e a sustentabilidade institucional da empresa nos próximos ciclos.

6. SEÇÃO V - CONCLUSÃO

O exercício de 2024 consolidou-se como um marco de reestruturação estratégica e de entrega efetiva de resultados para a Telebras. Diante de um cenário inicialmente desafiador, a empresa revisou suas premissas econômicas e operacionais por meio do Plano de Negócios ajustado, aprovado na 507ª ROCA, o que permitiu realinhar metas e promover a aderência entre planejamento e execução.

Com base nas metas revisadas, os resultados alcançados demonstram desempenho superior ao projetado em diversos indicadores estratégicos. Destacam-se o atingimento das metas de Margem EBITDA Ajustada e Margem Líquida, ambas com resultados mais favoráveis do que as estimativas atualizadas; a melhora expressiva do Resultado do Período; e a superação das metas operacionais de ativação de pontos no âmbito do contrato Gesac.

No campo da execução estratégica, a empresa atingiu 100% do roadmap de produtos previstos para o ano (EDGE e IaaS), ampliando sua atuação no mercado digital com soluções escaláveis e inovadoras. Também se destaca o cumprimento ampliado da meta de mapeamento de processos, com 77 processos realizados frente a 59 previstos, resultando em 130,51% de cumprimento da meta, o que reforça o avanço na padronização e melhoria contínua da gestão organizacional.

Ainda que nem todos os indicadores tenham sido integralmente alcançados, como o de execução física dos projetos de infraestrutura, o conjunto dos resultados consolidados evidencia a solidez do modelo de gestão, a capacidade de adaptação da empresa e a maturidade institucional para responder com eficácia aos desafios operacionais e de políticas públicas.

Dessa forma, com base nas análises apresentadas neste relatório, conclui-se que os resultados obtidos em 2024 foram amplamente positivos à luz do plano revisado, refletindo desempenho operacional consistente, execução estratégica eficaz e avanço institucional compatível com os objetivos da Telebras para o próximo ciclo.

JULIO FRANCISCO SEMEGHINI NETO

Presidente do Conselho de Administração