



TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRAS S.A.

NOTA TÉCNICA nº TLB-NTE-2026/00682

OBJETO: Consolidação das perguntas e respostas sobre os questionamentos recebidos durante e após a Consulta Pública nº 2026/00001

1. ASSUNTO

Consolidação das perguntas e sugestões enviadas por e-mail e também as realizadas durante a Consulta Pública nº 2026/00001, realizada em 17 de agosto de 2026, sobre o Termo de Referência nº TLB-REF-2026/00133-A (Contratação de empresa especializada, oficialmente credenciada pela SAP, em disponibilização de Serviços Cloud SAP, SAP Enterprise Support, conversão de Licenças SAP ECC 6.0 para suíte S/4HANA) que foram objeto dessa Consulta Pública, além das respostas a cada uma dessas perguntas e sugestões.

3. OBJETIVO

Esclarecer dúvidas e conhecer as sugestões dos potenciais participantes do processo licitatório a ser aberto para a contratação de empresa ou consórcio de empresas especializadas para a execução de serviços sobre os Termos de Referência inicialmente propostos para esse processo de contratação.

4. MOTIVAÇÃO

A motivação para elaboração da presente Nota Técnica visa, além de cumprir o disposto no artigo 81 do Regulamento de Licitações de Contratos da Telebras, RELIC, atender aos princípios da publicidade, imparcialidade, eficiência e, em momento oportuno, contribuir com o julgamento objetivo do processo licitatório.

5. ANÁLISE TÉCNICA

A análise técnica com as respostas aos questionamentos e sugestões feitas encontra-se anexada a esta Nota Técnica.

6. CONCLUSÃO

Entendendo-se, desta forma, concluída esta etapa, encaminhamos essa Nota Técnica para que as respostas aos questionamentos e as sugestões feitas a respeito do Termo de Referência objeto da Consulta Pública nº 2026/00001 sejam divulgadas no site da Telebras

Brasília, 01 de setembro de 2026.

DALVA HELENA ROSA FERREIRA

Assessora II
Gerência de Tecnologia da Informação



Assinado com senha por DALVA HELENA ROSA FERREIRA - 01/09/2026 às 16:06:17 e JERÔNIMO FELIPE DA SILVA - 02/09/2026 às 09:03:59.
Documento Nº: 1019187-4223 - consulta à autenticidade em
<https://extranet.telebras.com.br/sigaex/public/app/autenticar?n=1019187-4223>



TLBNT202600682A

TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRAS S.A.

JERÔNIMO FELIPE DA SILVA
Gerente
Gerência de Tecnologia da Informação



TLBNT202600682A

Após análise técnica do Termo de Referência, identificamos oportunidades de aprimoramento relacionadas principalmente ao detalhamento do ambiente atual SAP, critérios objetivos de aceite, escopo das integrações, estratégia de migração de dados e definição de indicadores de desempenho (SLAs). Entendemos que tais esclarecimentos contribuirão para maior competitividade do certame, isonomia entre os licitantes e redução dos riscos de execução contratual, possibilitando propostas mais aderentes à real complexidade do projeto. [TERMO-DE-R...202600133A | PDF

MATRIZ DE PEDIDOS DE ESCLARECIMENTOS E RISCOS

ID	Tema	Ponto Identificado	Risco para o Projeto	Pedido de Esclarecimento / Sugestão	Respostas Telebras
1	Ambiente Atual SAP	O TR menciona conversão para SAP S/4HANA, porém não detalha o ambiente ECC atual.	Dificuldade de estimativa adequada do esforço e composição de preços.	Informar versão ECC atual, EHP instalado, banco de dados utilizado, quantidade de ambientes e volume de usuários.	Os dados solicitados estão no ANEXO A.7 - Estratégia Macro de Conversão
2	Objetos Customizados	Não foi identificado inventário de desenvolvimentos Z.	Alto impacto no esforço de conversão e testes.	Disponibilizar quantidade estimada de programas Z, relatórios, interfaces, enhancements e formulários customizados.	Os dados solicitados estão no ANEXO A.7 - Estratégia Macro de Conversão
3	Migração Brownfield	O documento indica utilização de abordagem de conversão do ambiente atual.	Falta de visibilidade sobre complexidade de adequação.	Confirmar se a estratégia adotada será exclusivamente Brownfield ou híbrida com elementos de Greenfield.	Os dados solicitados estão no ANEXO A.7 - Estratégia Macro de Conversão
4	Dados Históricos	Não há definição clara dos volumes a serem migrados.	Risco de subdimensionamento de esforço de migração.	Informar tamanho das bases, número de documentos históricos e política de retenção.	a premissa é migrar todos os históricos e deve ser mensurado na fase de Discover
5	Integrações	Escopo prevê integração com sistemas legados sem detalhamento técnico.	Divergências entre entendimento do contratante e contratada.	Disponibilizar catálogo de integrações contendo sistemas envolvidos, tecnologias e criticidade.	No ANEXO A.6 estão listados os sistemas externos mais críticos, e na fase de Discover este mapeamento deverá ser validado.
6	SAP Ariba	Escopo funcional não apresenta detalhamento dos módulos.	Incerteza na precificação da solução.	Informar módulos previstos (Sourcing, Buying, Contracts, Supplier Lifecycle, Network etc.).	Os dados solicitados estão no ANEXO A.7 - Estratégia Macro de Conversão
7	SAP SuccessFactors	Escopo não detalha quantitativos e módulos contratados.	Impacto direto na arquitetura e licenciamento.	Informar módulos contemplados e quantidade de colaboradores a serem atendidos.	Os dados solicitados estão no ANEXO A.7 - Estratégia Macro de Conversão
8	SAP Activate	Exigência da metodologia SAP Activate é citada no TR.	Possível divergência sobre entregáveis obrigatórios.	Confirmar lista mínima de artefatos e deliverables exigidos por fase do Activate.	Está descrito no TR e pode ser identificados nos entregáveis nos momentos do Discover
9	Testes	Critérios de homologação não estão objetivamente definidos.	Discussões futuras sobre aceite.	Definir cobertura mínima, critérios de aprovação e severidade de defeitos aceitáveis.	Anexo A.2

10	Hypercare	Operação assistida é prevista, porém sem detalhamento operacional.	Interpretações distintas entre as partes.	Informar duração mínima, SLA esperado e equipe requerida para a estabilização.	descrito no TR com um prazo total de 180 (cento e oitenta dias)
11	Cloud ALM	Não foi identificada definição do uso do SAP Cloud ALM.	Divergências na responsabilidade pelas ferramentas de gestão.	Confirmar obrigatoriedade do SAP Cloud ALM e responsabilidades relacionadas.	Os dados solicitados estão no ANEXO A.7 - Estratégia Macro de Conversão
12	SAP Solution Manager	O documento menciona monitoramento e governança.	Possível duplicidade com ferramentas SAP atuais.	Informar se existe ambiente Solution Manager ativo e sua abrangência.	Hoje o Solution Manager está instalado mais não é utilizado em suas funcionalidades
13	Gestão de Mudança	Existe referência à capacitação e treinamento.	Resistência organizacional e baixa adoção dos sistemas.	Detalhar entregáveis obrigatórios de OCM (Organizational Change Management).	ANEXO A.3
14	Treinamentos	Não há definição de carga horária mínima.	Entregas insuficientes para absorção do conhecimento.	Definir quantitativos mínimos de treinamento por perfil de usuário.	ANEXO A.3
15	Transferência de Conhecimento	Mencionada de forma ampla.	Dependência excessiva do fornecedor após go-live.	Solicitar cronograma de transferência de conhecimento e formato dos handovers.	Deve ser apresentado na fase de Discover
16	LGPD	Há requisitos de segurança, porém sem detalhamento específico.	Exposição regulatória e contratual.	Detalhar obrigações relativas à LGPD, tratamento de dados pessoais e auditoria.	Deve seguir a regra da Lei
17	Plano de Rollback	Não foi localizado procedimento de reversão em caso de falha da migração.	Risco operacional durante go-live.	Definir plano mínimo de rollback e responsabilidades de execução.	Será definido no detalhamento do projeto
18	Disponibilidade	Necessidade de suporte 24x7 está prevista.	Divergência sobre tempos de atendimento.	Especificar SLA de resposta e solução por severidade.	
19	Multas e Penalidades	Previstas no TR.	Possibilidade de interpretações subjetivas.	Solicitar fórmula objetiva de cálculo para aplicação das penalidades.	Contidos nos anexos, conforme a fase e entregáveis
20	Subcontratação	Regras gerais previstas.	Insegurança sobre capacidade de composição da equipe.	Esclarecer limites percentuais e atividades passíveis de subcontratação.	Definido no TR

MATRIZ DE RISCOS SAP (VISÃO EXECUTIVA)

Categoria	Risco	Probabilidade	Impacto	Recomendação
Integrações	Complexidade não mapeada de sistemas legados	Alta	Alto	Publicação de inventário técnico
Escopo	Crescimento de requisitos durante Explore	Alta	Alto	Governança formal de Change Request
Negócio	Baixa participação dos usuários-chave	Média	Alto	Plano formal de Change Management
Cronograma	Dependência de terceiros	Média	Alto	Mapeamento prévio das dependências
Segurança	Não conformidade LGPD	Média	Alto	Plano formal de privacidade
S/4HANA	Incompatibilidade de objetos Z	Alta	Alto	Assessment de customizações
Ariba	Integrações complexas com fornecedores	Média	Médio	Mapeamento prévio dos cenários
SuccessFactors	Integrações RH insuficientemente detalhadas	Média	Alto	Inventário detalhado de sistemas RH
Pós Go-Live	Hypercare insuficiente	Média	Alto	Definição clara da estabilização

PEDIDO DE ESCLARECIMENTOS

Referência: Termo de Referência nº TLB-REF-2026/00133A e respectivos Anexos Técnicos. O Termo de Referência estabelece a contratação de empresa credenciada SAP para disponibilização de serviços Cloud SAP, SAP Enterprise Support, conversão SAP ECC 6.0 para S/4HANA, implantação SAP S/4HANA, SAP Ariba e SAP SuccessFactors no modelo RISE with SAP. [TERMO-DE-R...202600133A | PDF]

Após análise conjunta do Termo de Referência e dos Anexos, verificou-se que diversos riscos originalmente levantados foram adequadamente endereçados pelos anexos, especialmente aqueles relacionados à governança do projeto, qualificação da equipe, metodologia SAP Activate, transferência de conhecimento, suporte operacional, treinamento, SLAs e matriz de responsabilidades. [ANEXOS-TLB...202604538A | PDF], [TERMO-DE-R...202600133A | PDF]

Entretanto, permanecem pontos relevantes cuja ausência de detalhamento técnico pode impactar significativamente a formação de preços, a comparabilidade das propostas e a adequada avaliação dos riscos de execução contratual. [ANEXOS-TLB...202604538A | PDF], [TERMO-DE-R...202600133A | PDF]

Dessa forma, solicita-se a gentileza de esclarecer os questionamentos abaixo.

1. ESCLARECIMENTOS PRIORITÁRIOS

Questionamento 01 – Ambiente SAP Atual

Solicita-se informar detalhadamente o ambiente SAP ECC atualmente em operação, incluindo:

- Versão SAP ECC instalada;
- Enhancement Package (EHP);
- Banco de dados atualmente utilizado;
- Quantidade de ambientes (Produção, Qualidade, Desenvolvimento, Sandbox e demais);
- Quantidade de usuários nomeados e simultâneos;
- Módulos SAP atualmente em uso;
- Volume estimado de transações.

Justificativa: tais informações não foram identificadas de forma consolidada nos documentos disponibilizados e possuem impacto direto na estimativa dos

esforços de conversão e sustentação. [TERMO-DE-R...202600133A | PDF], [ANEXOS-TLB...202604538A | PDF]

RESP: As informações referentes ao ambiente SAP ECC atualmente em operação, incluindo versões, arquitetura, módulos, quantitativos de usuários, ambientes e demais características técnicas, encontram-se descritas no Anexo A.7 - Estratégia Macro de Conversão.

O conjunto dessas informações foi disponibilizado neste novo ANEXO para permitir o entendimento do cenário atual e subsidiar a elaboração das propostas.

Questionamento 02 – Inventário de Desenvolvimentos Customizados

Solicita-se a disponibilização do inventário técnico contendo:

- Programas Z;
- Relatórios customizados;
- Interfaces;
- User Exits;
- BAdIs;
- Enhancements;
- Workflows;
- SmartForms;
- Adobe Forms;
- Objetos de integração.

Justificativa: o esforço de conversão para SAP S/4HANA está diretamente relacionado à quantidade e complexidade dos objetos customizados existentes. [TERMO-DE-R...202600133A | PDF]

RESP: As informações relativas aos desenvolvimentos customizados existentes, incluindo programas, relatórios, interfaces e demais objetos, encontram-se descritas no Anexo A.7 - Estratégia Macro de Conversão.

O levantamento detalhado e eventual refinamento dessas informações deverá ser confirmados durante a fase de Discover, conforme metodologia estabelecida para o projeto.

Questionamento 03 – Delimitação da Estratégia Híbrida Brownfield/Greenfield

O Termo de Referência informa a adoção de abordagem híbrida envolvendo Brownfield e Greenfield. Solicita-se informar:

- Quais processos serão objeto de conversão Brownfield;
- Quais processos serão objeto de redesenho Greenfield;
- Quais processos deverão seguir abordagem SAP Back to Standard;
- Critérios utilizados para definição dessa estratégia.

Justificativa: o esforço funcional e técnico varia substancialmente entre as abordagens. [TERMO-DE-R...202600133A | PDF]

SUGESTÃO: Conversão Greenfield

Considerando o ambiente SAP ECC 6.0 da Telebras em operação há aproximadamente 14 anos, com histórico relevante de customizações e adequações específicas, referente a uma adoção de uma estratégia entendemos que uma jornada Greenfield apresenta maior aderência aos objetivos de modernização definidos no Termo de Referência.

Levando em conta a diretriz a adequação dos processos ao modelo **Standard/Pré-configurado SAP**, com foco em redução de tempo, custo de implantação e manutenção futura. Entendemos que é necessário a melhoria e redesenho dos processos atuais, o que caracteriza uma transformação funcional e não apenas uma conversão técnica.

A abordagem Greenfield permite partir das SAP Best Practices, reimplementar somente os requisitos efetivamente necessários e evitar o transporte indiscriminado de dívida técnica, custom code e decisões arquiteturais antigas para o S/4HANA.

Assim como o longo período sem suporte SAP, informado pela Telebras, reforça o risco de defasagem técnica e de necessidade de remediações prévias em uma estratégia Brownfield.

RESP: A estratégia de migração e transformação encontra-se definida no Anexo A.7 - Estratégia Macro de Conversão.

O detalhamento dos processos que eventualmente demandem adequações específicas será realizado durante a fase Discover, quando ocorrerão as análises detalhadas dos processos de negócio, aderência às melhores práticas SAP e definição da abordagem final para cada componente do escopo.

Questionamento 04 – Volumetria e Escopo da Migração de Dados

Solicita-se informar:

- Volumes de dados por objeto funcional;
- Histórico que deverá ser migrado para cada módulo;
- Critérios de arquivamento;
- Critérios de saneamento e qualidade dos dados;
- Responsabilidades entre contratante e contratada durante o processo de migração.

Embora os anexos detalhem o processo de migração, não foi identificado quantitativo consolidado dos dados envolvidos. [ANEXOS-TLB...202604538A | PDF]

RESP: A premissa adotada para o projeto é a migração integral dos dados históricos relevantes do ambiente atual.

Os volumes definitivos, critérios de saneamento, tratamentos específicos e estratégia detalhada de migração deverão ser levantados e dimensionados durante a fase Discover, compondo os artefatos de planejamento da contratada.

Questionamento 05 – Catálogo Completo de Integrações

Solicita-se disponibilizar catálogo contendo:

- Sistemas origem e destino;
- Quantidade de interfaces;
- Tecnologia utilizada;
- Frequência de processamento;
- Volumetria;
- Criticidade operacional;
- Responsável técnico por cada integração.

Apesar de os anexos apresentarem diretrizes de integração, não foi identificado inventário completo das interfaces existentes. [ANEXOS-TLB...202604538A | PDF]

RESP: Os principais sistemas externos e integrações críticas encontram-se listados no Anexo A.6.

O mapeamento detalhado das integrações existentes, seus fluxos, tecnologias utilizadas, periodicidade e criticidade operacional será objeto de validação e refinamento durante a fase Discover.

Questionamento 06 – Escopo Funcional SAP Ariba

Solicita-se informar:

- Módulos SAP Ariba efetivamente contemplados;
- Quantidade estimada de fornecedores;
- Volume anual de documentos;
- Necessidade de utilização da SAP Business Network;
- Integrações previstas.

Justificativa: impacto direto na arquitetura, licenciamento e esforço de implementação. [TERMO-DE-R...202600133A | PDF]

RESP: As informações referentes aos componentes e funcionalidades previstos para SAP Ariba encontram-se descritas no Anexo A.7 - Estratégia Macro de Conversão.

Os quantitativos e parâmetros operacionais serão validados durante a fase de planejamento detalhado do projeto.

Questionamento 07 – Escopo Funcional SAP SuccessFactors

Solicita-se informar:

- Módulos SuccessFactors incluídos;

- Quantidade de colaboradores;
- Quantidade de usuários gestores;
- Necessidade de integração com folha de pagamento;
- Integrações com sistemas legados de RH.

Justificativa: tais informações são indispensáveis para correto dimensionamento da solução. [TERMO-DE-R...202600133A | PDF]

RESP: As informações relativas aos módulos contemplados, abrangência funcional e público-alvo encontram-se descritas no Anexo A.7 - Estratégia Macro de Conversão.

Eventuais refinamentos necessários para configuração definitiva da solução serão realizados durante a fase Discover.

Questionamento 08 – Premissas do Modelo RISE with SAP

Solicita-se esclarecer:

- Ambientes contemplados
- Ambientes contemplados no licenciamento;
- Critérios de elasticidade e crescimento;
- Responsabilidades da SAP, da contratante e da contratada;
- Escopo dos serviços BASIS;
- Responsabilidades relativas a backup, disaster recovery e atualizações.

Os anexos tratam aspectos de sizing e governança, porém permanecem dúvidas relacionadas às responsabilidades operacionais do modelo RISE. [ANEXOS-TLB...202604538A | PDF]

RESP: O detalhamento operacional referente à configuração dos ambientes, dimensionamento definitivo (sizing), critérios de crescimento, gestão de capacidade, responsabilidades entre SAP, TELEBRAS e a futura contratada, bem como procedimentos relacionados a administração técnica, backup,

contingência, atualização e operação da plataforma, deverá ser validado e consolidado durante a fase **Discover**, observando as diretrizes estabelecidas pelo fabricante e os requisitos do projeto.

Questionamento 09 – Critérios Objetivos de Aceite

Solicita-se definir formalmente:

- Percentual mínimo de sucesso em testes;
- Critérios para homologação;
- Requisitos para aceite provisório;
- Requisitos para aceite definitivo;
- Evidências exigidas por fase SAP Activate.

Justificativa: garantir objetividade e uniformidade no processo de aceitação dos entregáveis. [ANEXOS-TLB...202604538A | PDF]

RESP: Os critérios de testes, homologação e aceite encontram-se estabelecidos no Anexo A.2.

A contratada deverá observar os requisitos mínimos definidos nesse documento para aprovação dos entregáveis e evolução entre as fases do projeto.

Questionamento 10 – Classificação e Tolerância de Defeitos

Solicita-se disponibilizar:

- Matriz de severidade;
- Definição de defeitos bloqueantes;
- Limites aceitáveis para aprovação por fase;
- Critérios para autorização de Go Live.

Não foi identificada definição quantitativa consolidada sobre tolerância de defeitos. [ANEXOS-TLB...202604538A | PDF]

RESP: Os critérios de classificação, tratamento e tolerância de defeitos deverão observar as diretrizes estabelecidas no Anexo A.2 - Plano de Testes e Homologação, bem como as boas práticas da metodologia SAP Activate.

A matriz detalhada de severidade, critérios de categorização dos defeitos, regras para bloqueio de marcos do projeto e autorização para entrada em produção (Go Live) deverão ser propostas pela contratada e validada pela TELEBRAS durante a fase Discover, considerando as características específicas da solução implantada.

Como premissa geral:

- Não serão admitidos defeitos classificados como críticos ou bloqueantes que comprometam processos de negócio essenciais na entrada em produção;
- Os defeitos de alta severidade deverão possuir plano de correção aprovado ou tratamento formalmente aceito pela TELEBRAS antes do Go Live;
- Defeitos de média ou baixa severidade poderá ser tratados durante o período de estabilização (Hypercare), desde que não comprometam a operação, a segurança, a integridade dos dados ou os requisitos contratuais;
- Os critérios definitivos para aprovação dos ciclos de testes, homologação e autorização de Go Live serão consolidados durante o planejamento detalhado do projeto e submetidos à aprovação da TELEBRAS.

Dessa forma, entende-se que a definição final da matriz de severidade e tolerância de defeitos constitui atividade inerente à fase de planejamento e governança do projeto, sem prejuízo das exigências de qualidade e estabilidade previstas no Termo de Referência e seus anexos.

Questionamento 11 – Plano de Cutover e Rollback

Solicita-se esclarecer:

- Existência de modelo mínimo de Cutover;
- Critérios formais de Go/No-Go;
- Estratégia de Rollback;
- Responsabilidades de execução;

- Janelas permitidas para migração produtiva.

Embora exista detalhamento sobre migração nos anexos, permanece relevante a formalização destes aspectos. [ANEXOS-TLB...202604538A | PDF]

RESP: As definições relativas ao SAP Cloud ALM encontram-se descritas no Anexo A.7 - Estratégia Macro de Conversão, incluindo suas responsabilidades dentro do modelo de governança do projeto.

RESP: O plano de Cutover, os critérios Go/No-Go, procedimentos de contingência e estratégia de Rollback deverão ser detalhados pela contratada durante a elaboração do planejamento executivo do projeto.

Tais documentos integrarão os entregáveis obrigatórios das fases de implantação e preparação para entrada em produção.

Questionamento 12 – Segurança SAP, Segregação de Funções e Auditoria

Solicita-se informar:

- Premissas de Segregation of Duties (SoD);
- Existência de requisitos SAP GRC;
- Critérios de auditoria;
- Regras para aprovação de acessos privilegiados;
- Periodicidade de revisão de perfis.

Os anexos reforçam aspectos de segurança e conformidade, porém não detalham a governança específica de acessos SAP. [ANEXOS-TLB...202604538A | PDF]

RESP:

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que os Anexos Técnicos evoluíram significativamente o nível de detalhamento do certame e mitigaram diversos riscos inicialmente identificados, sobretudo aqueles relacionados à metodologia, governança, capacitação, suporte, transição de conhecimento e responsabilidades operacionais. [ANEXOS-TLB...202604538A | PDF]

Todavia, os doze pontos acima permanecem diretamente relacionados à precificação, à estimativa de esforço, à alocação de recursos especializados e ao gerenciamento dos riscos contratuais do projeto SAP, motivo pelo qual sua complementação contribuirá para o aumento da competitividade, isonomia entre os licitantes e seleção da proposta mais vantajosa para a Administração. [TERMO-DE-R...202600133A | PDF], [ANEXOS-TLB...202604538A | PDF]

Nestes termos, solicitamos a apreciação e resposta aos presentes esclarecimentos, com divulgação aos demais interessados, para que integrem formalmente o conjunto documental do certame. [TERMO-DE-R...202600133A | PDF], [ANEXOS-TLB...202604538A | PDF]