

ANÁLISE DE METAS E RESULTADOS 2019

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



Estratégia de Longo Prazo 2018-2022
Plano de Trabalho 2019 (Plano de Negócios)



Art. 23, § 2º da Lei nº 13.303/2016
Art. 37, § 3º do Decreto nº 8.945/2016
Art. 54, inciso XXXIII do Estatuto Social da EBC

SUMÁRIO



01

Apresentação ————— 03



02

Visão Geral da EBC ————— 06



03

Ambiente de Atuação ————— 10



04

Estratégia de Longo Prazo ————— 13



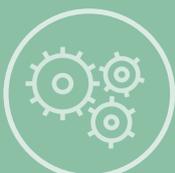
05

Análise do Desempenho Anual da
Estratégia - Plano de Negócios — 16
2019



06

Análise de Riscos e
Oportunidades da Estratégia de — 37
Longo Prazo



07

Cadeia de Valor - Processos de — 42
Trabalho



08

Considerações Finais ————— 47



01

Apresentação

Este relatório apresenta a Análise de atendimento das metas e resultados na execução da Estratégia de Longo Prazo e do Plano de Negócios promovidas pelo Conselho de Administração - CONSAD, referente aos resultados do exercício 2019, em cumprimento aos termos do § 2º, artigo 23 da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, § 3º, artigo 37 do Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, e inciso XXXIII, artigo 54 do Estatuto Social da EBC.

A análise é baseada nos resultados dos objetivos estratégicos, mensurados por meio dos projetos operacionais, indicadores e metas aprovados para o Plano de Negócios. Esses indicadores permitem que a Empresa verifique a convergência dos resultados em face da estratégia definida para atingir a sua Missão e Visão de Futuro.

A Estratégia de Longo Prazo da EBC, durante os anos de 2018 e 2019, passou pela fase de consolidação. Com isso, os resultados alcançados pela Empresa são acompanhados por meio do Relatório de Monitoramento do Plano de Negócios e com a realização das Reuniões de Avaliação da Estratégia – RAE, em consonância com o disposto na Lei nº 13.303/2016.

O Mapa Estratégico da EBC traduz a Estratégia de Longo Prazo da Empresa com vistas ao atendimento da sua função social de relevante interesse coletivo, nos termos da Lei das Estatais e na Constituição Federal de 1988. É formado por nove objetivos estratégicos que estão organizados em diferentes perspectivas (Resultado, Processos Internos e Recursos) e interligados por relações de causa e efeito

Em 2019, assim como em 2018, foi realizada a Reunião de Avaliação da Estratégia - RAE, que ocorreu em três etapas (25/10, 1/11 e 11/11/2019) e resultou na atualização do Mapa com a alteração da Missão Institucional de “Criar e difundir conteúdos que contribuam para a formação crítica das pessoas” para “Criar e difundir conteúdos que contribuam para o desenvolvimento da consciência crítica das pessoas”. Também foi modificado o Objetivo Estratégico de “Renovar TV e Rádio, mantendo o alcance próprio e ampliando a Rede e as parceiras” para “Ampliar o alcance da TV e Rádio, por meio da estrutura própria ou de afiliadas”.

A revisão do documento foi aprovada pela Diretoria Executiva – DIREX, em 11 de novembro de 2019 (Deliberação nº 93/2019) e pelo Conselho de Administração – CONSAD, em 18 de novembro de 2019 (Deliberação CONSAD nº 32/2019).

A Estratégia de Longo Prazo foi desdobrada no Plano de Negócios que é constituído pelos Projetos Operacionais vinculados aos Objetivos Estratégicos. Os dois objetivos estratégicos de resultado não possuem projetos operacionais diretamente vinculados, pois seu resultado é atingido por meio dos demais objetivos.

Com foco na contribuição para o alcance da estratégia, foram estabelecidos 115 projetos operacionais no Plano de Negócios, distribuídos nas Plataformas de TV, Rádio e Web, das atividades de Acervo, Serviços, da Rede Nacional de Comunicação Pública, da área de Operações, Engenharia e Tecnologia, e da Administração e Gestão Empresarial.

QTD DE PROJETOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
13	3. Ampliar as receitas e o portfólio de produtos e serviços
8	4. Intensificar a atuação na WEB
15	5. Ampliar o alcance da TV e Rádio, por meio da estrutura própria ou de afiliadas
49	6. Aprimorar a concepção e a integração dos conteúdos multiplataformas
3	7. Racionalizar os custos
4	8. Investir nas tecnologias prioritárias
23	9. Aprimorar a gestão organizacional e de pessoas

115 PROJETOS OPERACIONAIS

Figura 1 – Projetos Operacionais por Objetivo Estratégico



Desses 115 projetos operacionais, 10 foram cancelados, o que representa 9% do total. Os principais motivos para o cancelamento desses projetos foram as restrições orçamentárias, a mudança de escopo para manutenção da aderência às Diretrizes dos Colegiados, a reestruturação organizacional e a priorização de ações de oportunidade. Os demais 105 projetos operacionais foram executados até o final do ano.

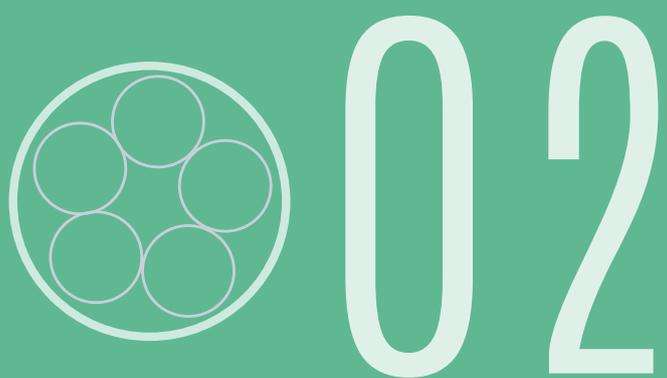
Os projetos operacionais inseridos no Plano de Negócios 2019 foram norteados pelas diretrizes definidas pelo Conselho de Administração e foram reunidas em quatro grandes processos de gestão da Empresa: Conteúdo e Programação; Operações, Engenharia e Tecnologias; Serviços, Marketing e Negócios; e Administração e Gestão Empresarial. Segue a figura com o detalhamento das diretrizes:



Figura 2 - Diretrizes CONSAD¹

[1] Ao longo do ano de 2019, essas diretrizes foram reavaliadas e atualizadas com a exclusão da diretriz "Fortalecer a atuação da NBR junto aos órgãos do Governo Federal", em função da unificação das TVs, conforme Portaria-Presidente nº 216 de 9 de abril de 2019.





Visão Geral da EBC

Identificação da Empresa

PODER E ÓRGÃO DE VINCULAÇÃO

Poder: Executivo

Órgão de Vinculação: Secretaria de Governo da Presidência da República

IDENTIFICAÇÃO

Natureza Jurídica: Empresa Pública Federal

Principal Atividade: Prestar serviços de radiodifusão pública e serviços conexos, de forma a observar a complementaridade dos sistemas privado, público e estatal.

CONTATOS



Telefone: (61) 3799-5700



SCS Quadro 08, Bloco B 50/60, 1º Subsolo Ed. Venâncio 2000 – Asa Sul, Brasília – DF - Caixa Postal: 08840 – CEP: 70333-900



Página na Internet: www.ebc.com.br

ADMINISTRADORES

Conselho de Administração

Nilson Kazumi Nodiri (Presidente)

Representante da Secretaria de Governo da Presidência da República – SEGOV/PR

Luiz Carlos Pereira Gomes

Diretor-Presidente da EBC

Carlo Iberê Gervásio de Freitas

Membro independente, indicado pela Secretaria de Governo da Presidência da República – SEGOV/PR

Christiane Gonçalves Corrêa

Representante do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação – MCTIC

Djaci Vieira de Sousa

Representante do Ministério da Educação - MEC

Edvaldo Aparecido Cuaio

Representante dos Empregados da EBC

Elisabel de Abreu Ferriche

Membro independente, indicado pela Secretaria de Governo da Presidência da República – SEGOV/PR

Gustavo Leipnitz Ene

Representante do Ministério da Economia - ME

Vago

Representante do Ministério do Turismo - MTUR

Diretoria Executiva

Luiz Carlos Pereira Gomes (a partir do dia 19/8/2019)

Alexandre Henrique Graziani (até o dia 18/8/2019)
Diretor-Presidente

Roni Baksys Pinto

Diretor-Geral

Alexandre Henrique Graziani (a partir do dia 19/8/2019)

Wagner de Sousa Bastos (até o dia 18/8/2019)
Diretor de Operações, Engenharia e Tecnologia

Denilson Morales da Silva (a partir do dia 12/11/2019)

Vancarlos de Oliveira Alves (até o dia 9/9/2019)
Diretor de Conteúdo e Programação

Márcio Kazuaki Fusissava

Diretor de Administração, Finanças e Pessoas

Sirlei Batista

Diretora de Jornalismo

Roberta Almeida Dante

Secretária-Executiva



Finalidade e Competências Institucionais

A Empresa Brasil de Comunicação S.A – EBC é uma empresa pública, organizada sob a forma de sociedade anônima de capital fechado, atualmente vinculada à Secretaria de Governo da Presidência da República, por meio da Secretaria Especial de Comunicação Social – SECOM, conforme disposto no Decreto nº 9.660, de 1º de janeiro de 2019.

Instituída pela Lei nº 11.652, de 7 de abril de 2008, com as modificações introduzidas pela Lei nº 13.417, de 1º de março de 2017, e seu Estatuto Social,² que foi aprovado pela Ata da Assembleia Geral Extraordinária, de 11 de fevereiro de 2020. Demais normas de direito são aplicáveis à EBC, em especial, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016; o Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016; e a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

A EBC foi criada para contribuir com a construção da cidadania. Tem função estratégica na promoção do desenvolvimento e da integração nacional ao levar uma programação rica em educação e cultura a todos os segmentos da sociedade brasileira, em todas as regiões do País. Esse objetivo é atingido por meio da ação dos veículos de comunicação que compõem a EBC.

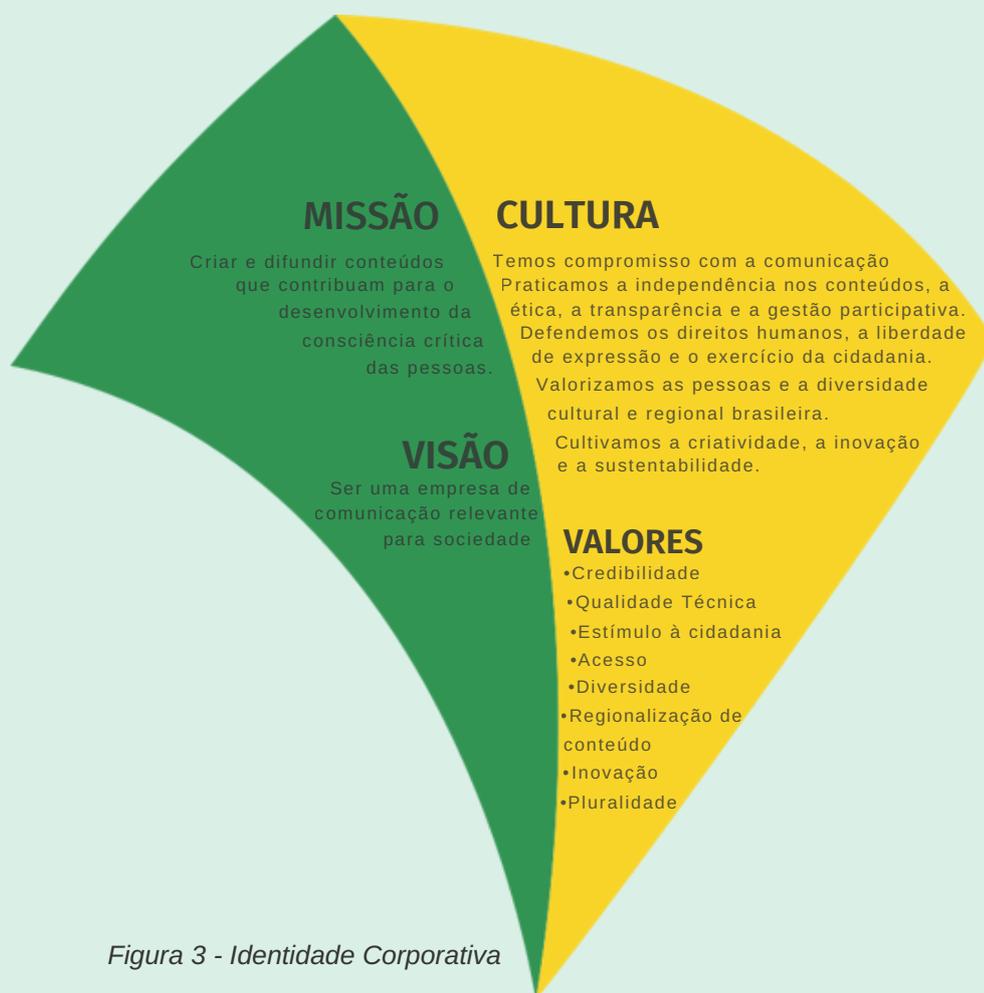


Figura 3 - Identidade Corporativa

[2] O Estatuto Social da EBC foi aprovado pela Ata da Assembleia Geral Extraordinária, de 28 de fevereiro de 2018, e atualizado em 11 de fevereiro de 2020.



Finalidade e Competências Institucionais

Mapa Estratégico - Objetivos Estratégicos 2018-2022



Figura 4: Mapa Estratégico da EBC



03

Ambiente de
Atuação

A EBC atua no ramo da comunicação e da prestação de serviços conexos e de publicidade legal, especialmente, no campo da radiodifusão pública para a distribuição de conteúdos próprios ou de terceiros, em mídias de TV, Rádio e Web e deve fomentar a produção de conteúdos regionais e independentes. O inciso VII, do artigo 3º, da Lei de criação da EBC (Lei nº 11.652/2008), alterada pela Lei nº 13.417/2017, destaca o direcionamento de sua produção e programação para finalidades educativas, artísticas, culturais, informativas, científicas e promotoras da cidadania, sem com isso retirar seu caráter competitivo na conquista do maior número de ouvintes e/ou telespectadores, complementando os sistemas privado e estatal.

Para o desenvolvimento das competências relativas à comunicação pública, a EBC é gestora do Sistema de Comunicação Pública formado por seus veículos de TV, Rádio e Web. Contudo, a busca de audiência está subordinada às finalidades, aos princípios e aos objetivos da radiodifusão pública do Poder Executivo Federal, estabelecidos na Lei nº 11.652/2008.

Em 2018, no que tange à estratégia de logo prazo prevista para 2018 a 2022, deu-se início à etapa de monitoramento, por meio da metodologia das Reuniões de Avaliação da Estratégia. A estratégia está diretamente relacionada com os efetivos resultados da Política de Comunicação Pública que está correlacionada com a ampliação da cobertura, em sinal digital, da TV Brasil e da cobertura das Rádios Públicas.

A integração dessa Estratégia sucedeu por meio do Plano Plurianual – PPA 2016-2019. A EBC estava inserida no Programa Temático “Comunicação para o Desenvolvimento, a Inclusão e a Democracia”, no qual foi responsável pelo atendimento do objetivo “ampliar a produção e o acesso da sociedade a conteúdos multimídia, de natureza educativa, artística, cultural, informativa, científica e promotores da cidadania, ofertados de forma colaborativa pela Rede Nacional de Comunicação Pública”. A efetividade das entregas desse objetivo foi acompanhada pelas seguintes metas:

“Ampliar a cobertura em sinal digital da TV Brasil” → por meio de geração própria ou da Rede Nacional de Comunicação Pública de Televisão – RNCP/TV”.

“Ampliar a cobertura das Rádios Públicas → por meio da Rede Nacional de Comunicação Pública de Rádio - RNCP/RÁDIO”.

A execução das metas de TV e de Rádio e, conseqüentemente, o alcance do objetivo sob a responsabilidade da EBC foram impactados pela conjuntura política e pelas restrições orçamentárias sofridas pelos órgãos e entidades vinculados ao Governo Federal. A meta de TV, também, foi diretamente atingida pela mudança do cronograma de digitalização da televisão no Brasil, pois a Portaria nº 378/2016 do Ministério das Comunicações postergou esse processo para até 31 de dezembro de 2023. Esse contexto afetou, também, as 3 iniciativas previstas nesse PPA:

“Contribuição para o acesso universal às políticas públicas por meio da TV Digital interativa”,

“Fomento de parcerias para ampliação da oferta de conteúdos multimídia diversificados e atrativos de forma interativa e em colaboração com a sociedade”, e

“Promoção da expansão da infraestrutura de transmissão da Rede Nacional de Comunicação Pública de Televisão, Rádio e Web fortalecendo o Sistema Público de Radiodifusão e Comunicação”.



Ambiente de Atuação

Diante desse contexto, houve a necessidade de revisar as metas definidas no PPA 2016-2019. Para isso, a EBC recebeu, nos anos de 2018 e 2019, a anuência do Ministério da Economia e as metas foram diminuídas em 8,24% e 7,49%, respectivamente, valor esse proporcional à redução do orçamento da EBC durante o período do PPA.

Portanto, após as revisões realizadas, a cobertura em sinal digital da TV Brasil para o PPA 2016-2019 teve como previsão o alcance de 46,61% da população brasileira e nas Rádios FM 15,79% da população brasileira, distribuídas regionalmente. Nas figuras abaixo, constam as metas e os percentuais de realização de TV e de Rádio no Brasil e em cada uma das regiões:

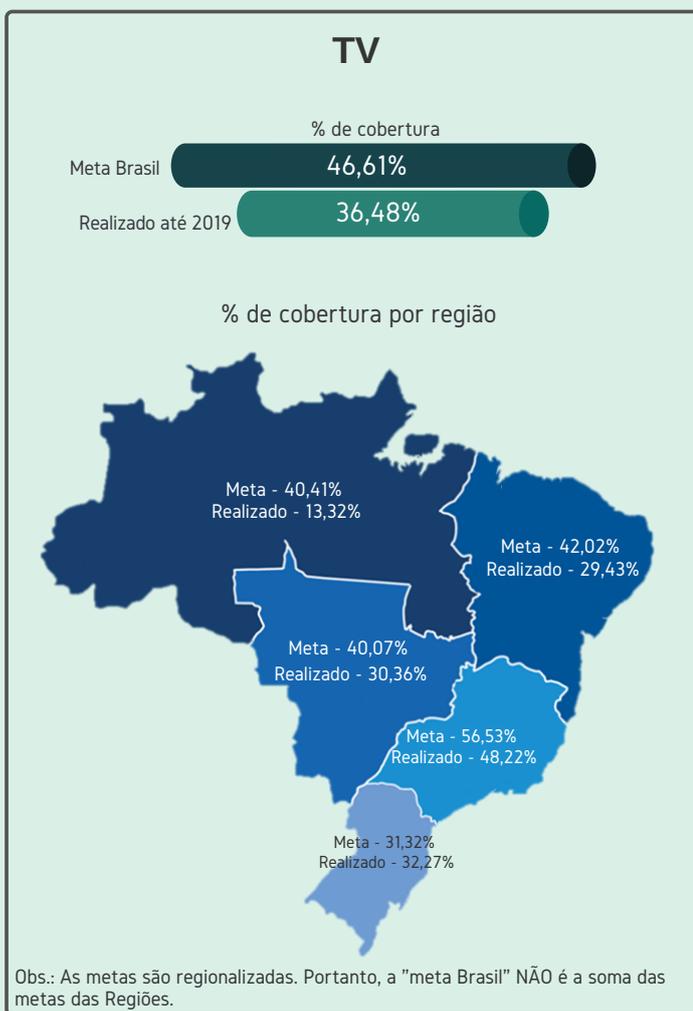


Figura 5 - Cobertura TV

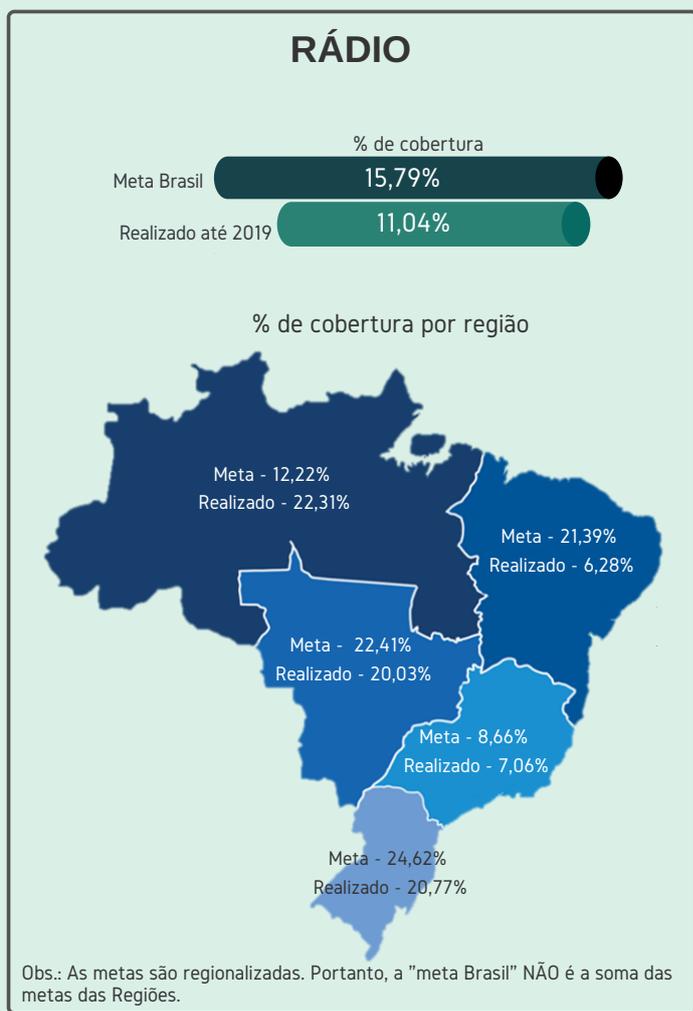


Figura 6- Cobertura Rádio

A Estratégia de Longo Prazo está alinhada ao próximo PPA 2020-2023 no qual a EBC está contemplada no Programa "Comunicação Pública e Divulgação de Atos e Matérias do Governo Federal", com o objetivo de "Ampliar e modernizar a difusão para a sociedade de conteúdos de interesse público e de atos e matérias do Governo Federal" que será acompanhado pela seguinte meta:

"Ampliar o índice de cobertura da radiodifusão para 100% com a difusão de conteúdos multimídias de natureza educativa, artística, cultural, informativa, científica e promotora de cidadania, nas capitais, no Distrito Federal e suas regiões metropolitanas, por meio da geração própria ou da Rede Nacional de Comunicação Pública".





04

Estratégia de
Longo Prazo

Estágio de desenvolvimento

Os anos de 2018 e 2019 foram marcados pelo processo de consolidação da Estratégia de Longo Prazo da Empresa. A EBC acompanha os resultados alcançados nos projetos operacionais, por meio do Relatório de Monitoramento do Plano de Negócios, que são vinculados aos Objetivos Estratégicos de Longo Prazo. Além disso, durante as Reuniões de Avaliação da Estratégia – RAE foram realizadas a avaliação dos resultados dos indicadores, priorização dos projetos estratégicos e revisão do Mapa.

Metodologia de formulação, de avaliação e de revisão dos objetivos estratégicos

A metodologia utilizada para elaboração, implementação e monitoramento da Estratégia de Longo Prazo é o *Balanced Scorecard (BSC)*.

A estratégia tem sido sustentada pelas metodologias descritas a seguir:

- Análise de cenário – Análise S.W.O.T.;
- Gestão da estratégia com base no BSC;
- Gestão de portfólio de projetos;
- Gestão dos processos organizacionais.

As avaliações e revisões da Estratégia, incluindo adequações dos objetivos, indicadores e metas são realizadas por meio das Reuniões de Avaliação da Estratégia - RAE.

Em novembro de 2019, a Reunião de Avaliação da Estratégia – RAE resultou nas alterações da Missão Institucional e de um dos Objetivos Estratégicos, ambas aprovadas pelo Conselho de Administração, por meio da Deliberação nº 32, de 18 de novembro de 2019. Além disso, revisou os projetos estratégicos os quais apresentam ações da EBC voltadas para o alcance das metas de longo prazo e estão diretamente associados à consolidação da estratégia. O portfólio de projetos estratégicos foi revisado e passou a ser composto por 20 projetos.

Ademais, houve a revisão dos indicadores estratégicos, com a inclusão de 2, passando de 21 para 23. Desse total atualizado, 4 dependem de plano de ação, são eles: Aproveitamento de conteúdos da EBC em outras mídias; Distribuição de conteúdos multiplataformas; Tecnologias prioritárias implantadas; e Índice de capacitação de competências críticas. Os demais são indicadores já mensurados e com metas para 2020.

Os indicadores estão distribuídos da seguinte forma: 8 na perspectiva de Resultado, 11 na perspectiva de Processos Internos e 4 na perspectiva de Recursos. Segue detalhamento na figura abaixo:



Estratégia de Longo Prazo

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	PROJETOS ESTRATÉGICOS
Perspectiva de Resultados	Comunicar assuntos relevantes para a sociedade	<ol style="list-style-type: none"> Índices de audiência média do público da TV Brasil Conteúdo difundido (Atos e Matérias do Governo Federal) Índice de audiência média de público da Rádio Nacional Índice de audiência média de público da Rádio MEC Índice de audiência do público WEB Índice de audiência da Agência Brasil 	Não se Aplica
	Ser uma empresa referência em comunicação	<ol style="list-style-type: none"> Downloads de conteúdos da EBC por terceiros Aproveitamento de conteúdos da EBC em outras mídias 	Não se Aplica
Perspectiva de Processos Internos	Ampliar as receitas e o portfólio de produtos e serviços	9.Receita faturada	1. Revisão/ Ampliação do <i>portfólio</i> de Serviços
	Intensificar a atuação na <i>web</i>	<ol style="list-style-type: none"> Quantidade de conteúdos disponibilizados na WEB Custo de WEB por seguidores 	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecimento da <i>Web</i> e Redes Sociais Plataforma <i>Mobile</i>
	Ampliar o alcance da TV e Rádio, por meio da estrutura própria ou de afiliadas	<ol style="list-style-type: none"> Custo da TV Brasil por telespectador Custo da Rádio Nacional por ouvinte Custo da Rádio MEC por ouvinte Índice de Alcance das Rádios Índice de Alcance das TVs Índice de Cobertura da Radiodifusão – TV Digital Índice de Cobertura da Radiodifusão – Rádio FM 	<ol style="list-style-type: none"> Estruturação e consolidação da Rádio Nacional em rede Estruturação e consolidação da Rádio MEC em rede Ampliação da Rede Nacional de Comunicação Pública Gestão do Acervo da EBC
	Aprimorar a concepção e a integração dos conteúdos multiplataformas	19.Distribuição de conteúdos multiplataformas	<ol style="list-style-type: none"> Redesenho e implementação do processo de definição de diretrizes de conteúdo e programação Consolidação do papel do Comitê de Programação e Rede
Perspectiva de Recursos	Racionalizar os custos	20.Custos apurados	<ol style="list-style-type: none"> Implantação da Estrutura Organizacional Redução da Estrutura Física Revisão dos contratos/ Avaliação de alternativas para terceirização Programa de Demissão Voluntária (PDV) Ampliação do escopo de atuação das funções Destinação dos imóveis Redução das ações trabalhistas ou dos valores indenizados
	Investir nas tecnologias prioritárias	21.Tecnologia prioritárias implantadas	17. Levantamento e priorização dos investimentos em tecnologia da informação e engenharia
	Aprimorar a gestão organizacional e de pessoas	<ol style="list-style-type: none"> Índice de Governança Índice de capacitação de competências críticas 	<ol style="list-style-type: none"> Governança e gestão da EBC Desenvolvimento das competências críticas e de gestão Avaliação de desempenho

Figura 7 - Objetivos, Indicadores e Projetos Estratégicos





05

Análise do Desempenho
Anual da Estratégia -
Plano de Negócios 2019

Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019

O Mapa Estratégico tem a função de nortear o cumprimento da Missão da Empresa, traduz sua Visão e declara sua estratégia de atuação, mediante um conjunto amplo de objetivos que direcionaram as decisões dos gestores e o desempenho institucional.

Esses objetivos foram agrupados em três perspectivas que retratam os principais desafios a serem enfrentados pela Empresa: a perspectiva de resultados compreendeu as ações em que a EBC envidou esforços para atender às expectativas das partes interessadas (sociedade, Governo, parceiros e empregados); a perspectiva de processos internos retratou as ações prioritárias nas quais a EBC buscou para maximizar seus resultados; e a perspectiva de recursos demonstrou ações e inovações nas áreas de gestão de pessoas, de orçamento, de tecnologia e de comportamento organizacional, necessárias para assegurar o crescimento e o aprimoramento contínuo da Empresa.

Os 115 projetos operacionais, constantes no Plano de Negócios 2019, foram vinculados aos Objetivos Estratégicos do Mapa, principalmente nas perspectivas de processos internos e de recursos. Importante destacar que em razão da metodologia do BSC, apesar de não haver vinculação direta, esses projetos impactaram no alcance dos objetivos previstos sob a perspectiva de resultado.

Cabe ressaltar que, a metodologia do percentual médio de realização das atividades planejadas nos projetos operacionais foi utilizada para apurar a contribuição desses projetos nos Objetivos Estratégicos. Dos 115 projetos operacionais, 10 foram cancelados e os outros 105 representaram o percentual médio de execução de 90% das atividades previstas. Os principais motivos que ocasionaram os cancelamentos foram: as restrições orçamentárias, a mudança de escopo para manutenção da aderência às Diretrizes dos Colegiados, a reestruturação organizacional e a priorização de ações de oportunidade.



Desdobramentos dos Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	% DE EXECUÇÃO
7. Racionalizar os custos	100%
8. Investir nas tecnologias prioritárias	89%
9. Aprimorar a gestão organizacional e de pessoas	90%
6. Aprimorar a concepção e a integração dos conteúdos multiplataformas	96%
3. Ampliar as receitas e o portfólio de produtos e serviços	88%
4. Intensificar a atuação na WEB	84%
5. Ampliar o alcance da TV e Rádio, por meio da estrutura própria ou de afiliadas	82%

Obs.: Os 2 objetivos de resultado não possuem projetos operacionais vinculados. Seu resultado é atingido por meio dos demais objetivos.



Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019

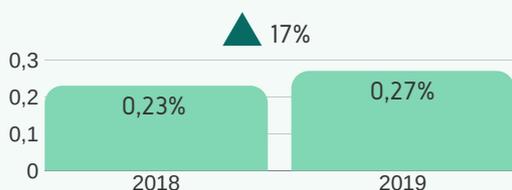
ANÁLISE POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

Objetivo Estratégico: Comunicar assuntos relevantes para a sociedade

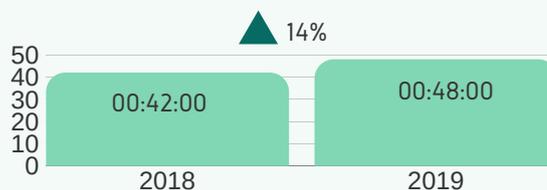
A EBC será útil para a sociedade com conteúdos relevantes, atrativos e de fácil acesso.

TV Brasil*

Índice de Audiência



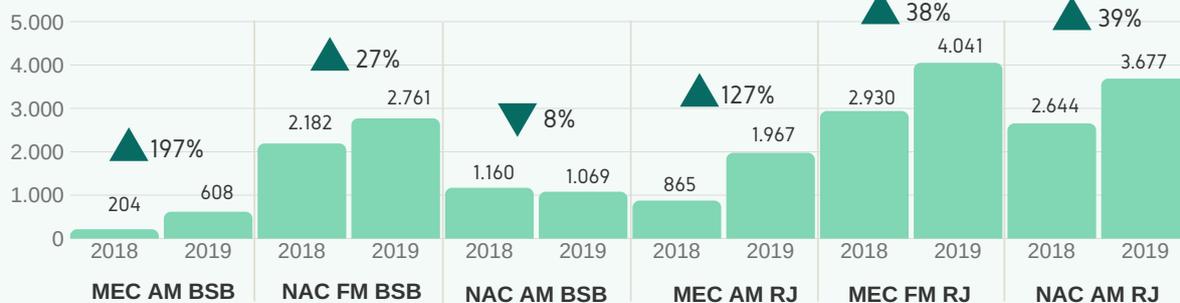
Frequência Média



*Dados Kantar Ibope - PNT

Rádios EBC**

Ouvintes por minuto



**Dados Kantar Ibope - 2 Praças

Agência Brasil

Usuários únicos



Visualizações



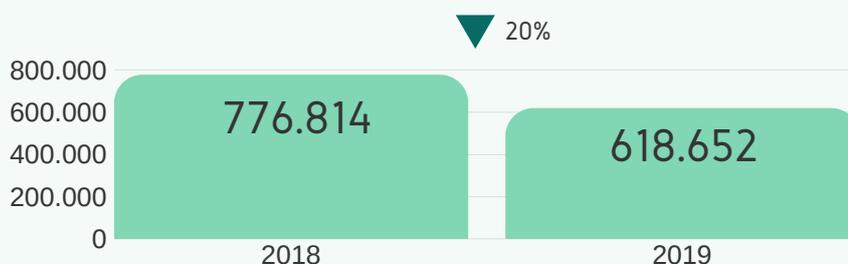
Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019

ANÁLISE POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

Objetivo Estratégico: Ser uma empresa referência em comunicação

A EBC será uma das principais fontes de conteúdos para as organizações de comunicação, de modo que sejam amplamente disseminados.

Downloads de Conteúdos da EBC por terceiros



Principais Fatores Intervenientes:

- Duplicidade de conteúdo foi ajustada com a nova estratégia de qualificação dos conteúdos, ou seja, aqueles relacionados ao jornalismo passaram a ser disponibilizados na Radioagência, e assuntos referentes a programação, no site da Rede Nacional de Rádio. Com isso, a quantidade de conteúdos publicados foi racionalizada e não mais replicada.



Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019

ANÁLISE POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

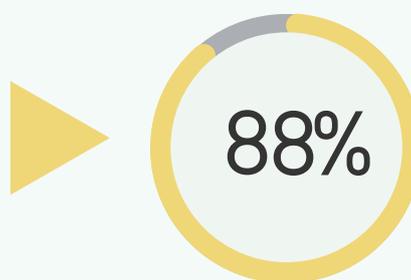
Objetivo Estratégico: Ampliar as Receitas e o Portfólio de Produtos e Serviços

A EBC fortalecerá sua comunicação, ofertando produtos e serviços diversificados e de qualidade, visando cumprir seu papel social e ampliar suas receitas.

Total de Projetos
Operacionais

11

% médio de execução
dos projetos previstos
no Plano de Negócios



Principais resultados:

- Desenvolvimento das novas marcas da EBC, que contribuiu para transpor as metas de peças de criação de Marketing produzidas;
- 261 prospecções de clientes realizadas;
- 231 atendimentos externos de uso de conteúdos da EBC;
- R\$ 27,8 milhões captados com Serviços de comunicação (2018 - R\$ 30,9 milhões);
- R\$ 11,4 milhões captados com Publicidade Legal, o que representou 79% da meta prevista (2018 - R\$ 15,0 milhões);
- R\$ 153,3 mil captados com Licenciamento (2018 - R\$ 86,0 mil);
- R\$ 2,0 milhões captados com Publicidade Institucional, ultrapassando 99% da meta prevista (2018 - R\$ 1,9 milhão);
 - 66 campanhas vendidas;
- 4 contratos firmados para mídia digital (CGU, MME, ANAC e GABAER);
- Divulgação do novo Serviço de Clipping oferecido pela EBC com a produção de peças e conteúdos específicos para os atuais clientes;
- Montagem de estande na Semana Nacional de Ciência e Tecnologia;
- Realização de dois eventos em comemoração ao Dia das Crianças: um no Parque da Cidade, com o "Bibi, vem história aí" da Rádio Nacional; e outro no Taguaparque, com "O Show da Luna" da TV Brasil.



Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019



Receita Própria*



**(Receita de Publicidade legal, Publicidade Institucional, Licenciamentos, Contrato SECOM e outros). Excluída a Receita de Aplicações Financeiras.*

Principais Fatores Intervenientes:

- Contingenciamento orçamentário da Administração Pública Federal;
- Suspensão dos licenciamentos até a conclusão do inventário do acervo;
- Edição das Medidas Provisórias (nº 892, de 5/8/2019, e nº 896, de 6/9/2019) que desobrigaram a publicação de atos dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, conforme previsto na Lei de criação da EBC;
- Dificuldade na captação de recursos, o que impactou no andamento do projeto Revitalização do Acervo da EBC.

Medidas de Gestão:

- Prospectar clientes da Administração Pública Federal ainda não contratantes dos serviços de Publicidade Legal, bem como buscar anunciantes em outras esferas de governo;
- Atualizar o portfólio de produtos e serviços com foco em ampliar a possibilidade de prestação de novos serviços e conquistar novos clientes;
- Realizar ações internas para revitalização do Acervo com recursos próprios aprovados no Plano de Negócios, conforme disponibilidade orçamentária.



Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019

ANÁLISE POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

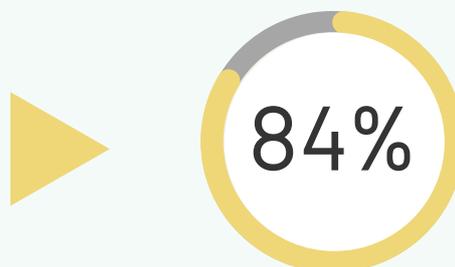
Objetivo Estratégico: Intensificar a atuação na Web

A EBC disponibilizará conteúdos na plataforma WEB para aumentar sua visibilidade de maneira econômica.

Total de Projetos Operacionais

7

% médio de execução dos projetos previstos no Plano de Negócios



Principais resultados:

- Maior interação entre as plataformas e implementação do trabalho de *crossmedia*;³
- Mudança na estratégia de atuação das Redes Sociais da EBC com perfis mais ativos, o que resultou em aumento do engajamento das contas;
- Durante o evento de 7 de Setembro a EBC alcançou os seguintes índices em plataformas de Redes Sociais:
 - Twitter*: 1º lugar nos trending topics no Brasil e 6º no mundo, (#TVBrasilno7);
 - Youtube*: o vídeo da cobertura mais acessado no Brasil;
 - Facebook*: mais de 4 milhões de pessoas alcançadas;
 - Transmissão ao vivo pelo *Youtube* da TV Brasil, foi o vídeo mais assistido no País na ocasião, com média de 30 mil usuários simultâneos ao longo de toda transmissão e 407 mil visualizações;
- Mais de 4 milhões de impressões, consideradas as redes sociais da TV Brasil e da TV Brasil Gov;
- Mais de 660 conteúdos da Rádio MEC distribuídos nas mídias sociais;
- Mais de 1.000 transmissões ao vivo da Rádio Nacional no *Youtube*;
- 105 demandas de imprensa atendidas e 974 matérias inseridas na Sala de Imprensa do Portal Institucional;
- Crescimento de 40,9% no número de usuários* do Portal Institucional e 60,15% no número de sessões**;
- O site da Agência encerrou 2019 com registro de 36,7 milhões de sessões⁵ (2018 - 30,0 milhões);
- Desenvolvimento do novo site da Agência Brasil.

*2018 - 61 mil / 2019 - 86 mil

**2018 - 133 mil / 2019 - 213 mil

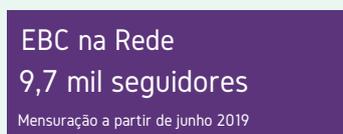
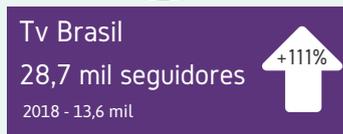
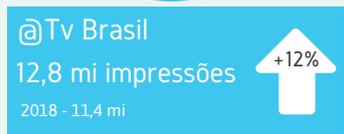
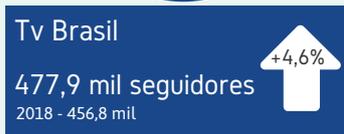
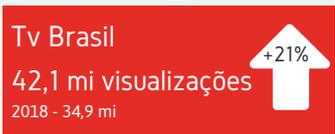
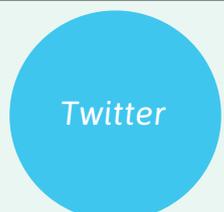
[3] Distribuição de serviços, produtos e experiências, por meio das diversas mídias e plataformas de comunicação.

[4] No YouTube impressões é a quantidade de vezes que as miniaturas dos vídeos foram mostradas aos usuários. No Facebook impressões é o número de vezes que qualquer publicação foi exibida.

[5] Indicador que mostra o número de grupos de interações que um usuário obtém dentro de um determinado período de tempo no site. Segundo o GoogleAnalytics, ferramenta adotada pela Empresa, esse tempo é de 30 minutos.



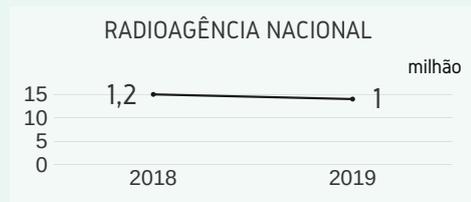
Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019



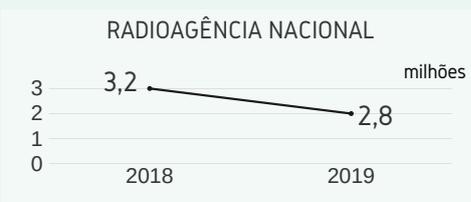
OBS.1: Valores referentes ao acumulado de Jan. a Dez. de 2018 e 2019.

OBS.2: No YouTube, o termo "impressões" refere-se a quantidade de vezes que as miniaturas dos vídeos foram mostradas aos usuários. No Facebook impressões é o número de vezes que qualquer publicação foi exibida.

USUÁRIOS ÚNICOS*



VISUALIZAÇÕES



APLICATIVOS EBC



*O total de usuários únicos utilizado em 2019 contabiliza as páginas AMP (Páginas Mobile Aceleradas), que buscam acessibilidade e usabilidade da web em dispositivos móveis e são documentos que carregam com mais celeridade.
**Plataforma Web - Site TV Brasil, Site das Rádios e Portal EBC - A variação negativa na Plataforma Web, comparando os dois períodos, ocorreu devido a mudança de escopo das atividades do Portal EBC, que passou a ser espelho de publicação de outros sites EBC.

*Eventos - todas as ações realizadas no aplicativo. Ex: cliques, players, etc.
Obs. 1.: Os eventos do aplicativo das Rádios passaram a ser mensurados em 2019.
Obs. 2: O aplicativo EBC Play foi lançado em agosto de 2018.



Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019

Principais Fatores Intervenientes:

- As ações de implementação de alguns softwares foram reprogramadas, em razão da necessidade de priorização de outras demandas estratégicas e ações de oportunidade;
- Mudança na grade de programação da TV Brasil com foco para TV Brasil Animada, todavia esses conteúdos possuem restrições contratuais para veiculação via WEB.

Medidas de Gestão:

- Incluir as ações de implementação de softwares no Plano de Negócios 2020;
- Intensificar a aquisição e/ou produção de conteúdos voltados para WEB;
- Revisar o fluxo de trabalho para otimização das atividades.



Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019

ANÁLISE POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

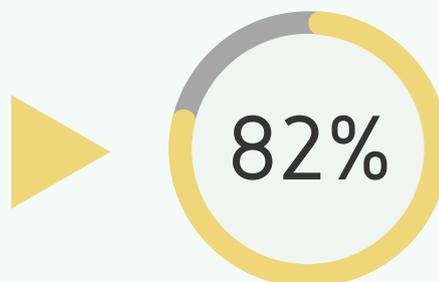
Objetivo Estratégico: Ampliar o alcance da TV e Rádio, por meio da estrutura própria ou de afiliadas

As plataformas de TV e Rádio serão mais efetivas. Os custos serão otimizados e a ampliação do alcance se dará por meio próprio e pelo fortalecimento das parcerias e da Rede Nacional de Comunicação Pública e dos Canais Executivos e multiprogramação.

Total de Projetos Operacionais

15

% médio de execução dos projetos previstos no Plano de Negócios



Principais resultados:

- 42 visitas às emissoras afiliadas com o objetivo de identificar a capacidade dos transmissores para verificação do alcance da população e o número de horas de veiculação da programação da TV Brasil;
- Visitas às emissoras potenciais, a fim de integrarem a Rede Nacional de Comunicação Pública de TV - RNCP/TV, o que resultou em 3 novas adesões: TV Brasil Esperança em Itajaí/SC, TV Sudoeste em Jataí/GO e TV PLAN em Poços de Caldas/MG;
- 4 contratos renovados da RNCP/TV: TVU Recife; TVE Bahia; Rede Minas e TV Morada do Sol/SP;
- 140 matérias jornalísticas produzidas pelas emissoras afiliadas e veiculadas pela TV Brasil;
- Mais de 694 horas de programação cultural, educativa, artística e esportiva produzidas pelas afiliadas e veiculadas pela TV Brasil (2108 - 688 horas);
- A RNCP/TV encerrou 2019 formada por 40 emissoras, sendo 4 da EBC e 36 afiliadas;
- A TV Brasil, em 2019, foi disponibilizada para cerca de 36,48% da população brasileira com o cumprimento de 79% da meta do PPA 2016-2019;
- A EBC contabilizou 27 emissoras afiliadas de Rádio, das quais 11 possuem Acordos de Cooperação firmados, 3 são próprias da EBC e 13 estão em vias de formalização;
- 11,04% da população brasileira receberam sinal de radiodifusão sonora das Rádios EBC em frequência modulada, por meio da Rede Nacional de Comunicação Pública de Rádio – RNCP/Rádio, alcançando 70% da meta do PPA 2016-2019;
- Mais de 1.000 programas de afiliadas transmitidos nas emissoras da Rádio MEC;
- Contratação de sistemas irradiantes, conjunto de componentes, tais como: antena, cabo ou linha de transmissão, conectores, torre e demais acessórios, para a transmissão de sinal de radiodifusão, com foco no Projeto de ampliação do alcance da TV e das Rádios.



Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019

- Mais de 4 mil itens do acervo histórico foram digitalizados. Destaque para digitalização da série infantil “Daniel Azulay” (1982), exibida pela TVE do Rio de Janeiro, e para a novela educativa “A Conquista” (1978), produção da Fundação Centro Brasileira de TV Educativa (FBCTVE);
- Conclusão do “Levantamento Sumário do Acervo” – 346.434 fitas avaliadas, sendo 269.461 mídias de TV e 76.973 mídias de Rádios;
- Reativação da Subestação 138 /13,8 KV no parque do Rodeador;
- Investimento de R\$ 17 milhões em equipamentos de engenharia e produção para a expansão da RNCP/TV;
- 44 obras disponibilizadas às emissoras do campo público, via Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Audiovisual Brasileiro - PRODAV.

% de cobertura em sinal digital da TV Brasil



% de cobertura em frequência modulada das Rádios EBC



Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019

Principais Fatores Intervenientes:

- Com a mudança da logo da TV Brasil, o sistema “Valida”, programa que monitora as logos da EBC na programação transmitida pelas afiliadas, deixou de reconhecer a marca inicialmente configurada, o que impactou no cronograma de entrega do sistema;
- Suspensão temporária do Edital de Chamamento para TVs Públicas, inviabilizou a execução do projeto “3ª Edição da Linha de produção de Conteúdos destinados às TVs Públicas – FSA”;
- Como o descontingenciamento do orçamento ocorreu no final do ano de 2019, os equipamentos comprados para a expansão do sinal somente serão entregues e instalados em 2020, quando poderão ser mensurados.

Medidas de Gestão:

- Concluir a entrega do sistema “Valida”;
- Manter a prospecção de novas parcerias, a fim de continuar com a ampliação da RNCP de TV e de Rádio como objetivo de estar presente em todas as capitais do Brasil, em atendimento à meta do PPA 2020-2023;
- Intensificar as instruções processuais, com vistas a efetuar os investimentos para a RNCP/Rádio;
- Instalar os equipamentos adquiridos em 2019 e monitorar os impactos desses investimentos;
- Reajustar o cronograma entre a Agência Nacional do Cinema - ANCINE e a EBC para o chamamento do Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Audiovisual Brasileiro - PRODAV/TVs Públicas;
- Realizar encontro de emissoras pertencentes à Rede Nacional de Comunicação Pública - RNCP.



Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019

ANÁLISE POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

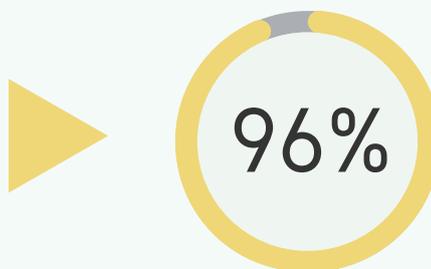
Objetivo Estratégico: Aprimorar a concepção e a integração dos conteúdos multiplataformas

A definição de diretrizes levará em consideração as possibilidades de tipos de conteúdo, interesse da sociedade e multiplataformas. Também será observada a viabilidade econômica para que um mesmo conteúdo possa ser distribuído de maneira integrada nas diferentes plataformas.

Total de Projetos Operacionais

44

% médio de execução dos projetos previstos no Plano de Negócios



Principais resultados:

- Reformulação de programas, que possibilitou realizar o *crossmedia* com outros programas;
- Interatividade e transmissão ao vivo de programas nas redes sociais da TV Brasil, com destaque para as perguntas realizadas no *Facebook*, que foram respondidas ao vivo na programação, com participação do público;
- Mais de 660 conteúdos da Rádio MEC distribuídos nas mídias sociais;
- Programas da atual grade de programação da TV Brasil são retransmitidos nas emissoras de Rádio EBC, em atendimento à diretriz do Comitê de Programação e Rede – CPR com as aquisições e produções de conteúdo multiplataformas.



Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019

Transmissões Multiplataformas - Rádio Nacional



136 mil
visualizações
no *YouTube*

Principais Fatores Intervenientes:

- Algumas atividades não foram executadas em razão da necessidade de priorização de demanda estratégica e de ação de oportunidade para o desenvolvimento do novo site da Agência Brasil.

Medidas de Gestão:

- As atividades não executadas foram incluídas no Plano de Negócios 2020;
- Intensificação, continuidade, aquisição e/ou produção de conteúdos multiplataformas.



Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019

ANÁLISE POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

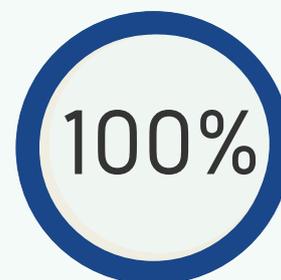
Objetivo Estratégico: Racionalizar os custos

A estrutura física, a estrutura organizacional, o quadro de pessoal e os processos serão adaptados a formatos mais efetivos.

Total de Projetos
Operacionais

2

% médio de execução
dos projetos previstos
no Plano de Negócios



Principais resultados:

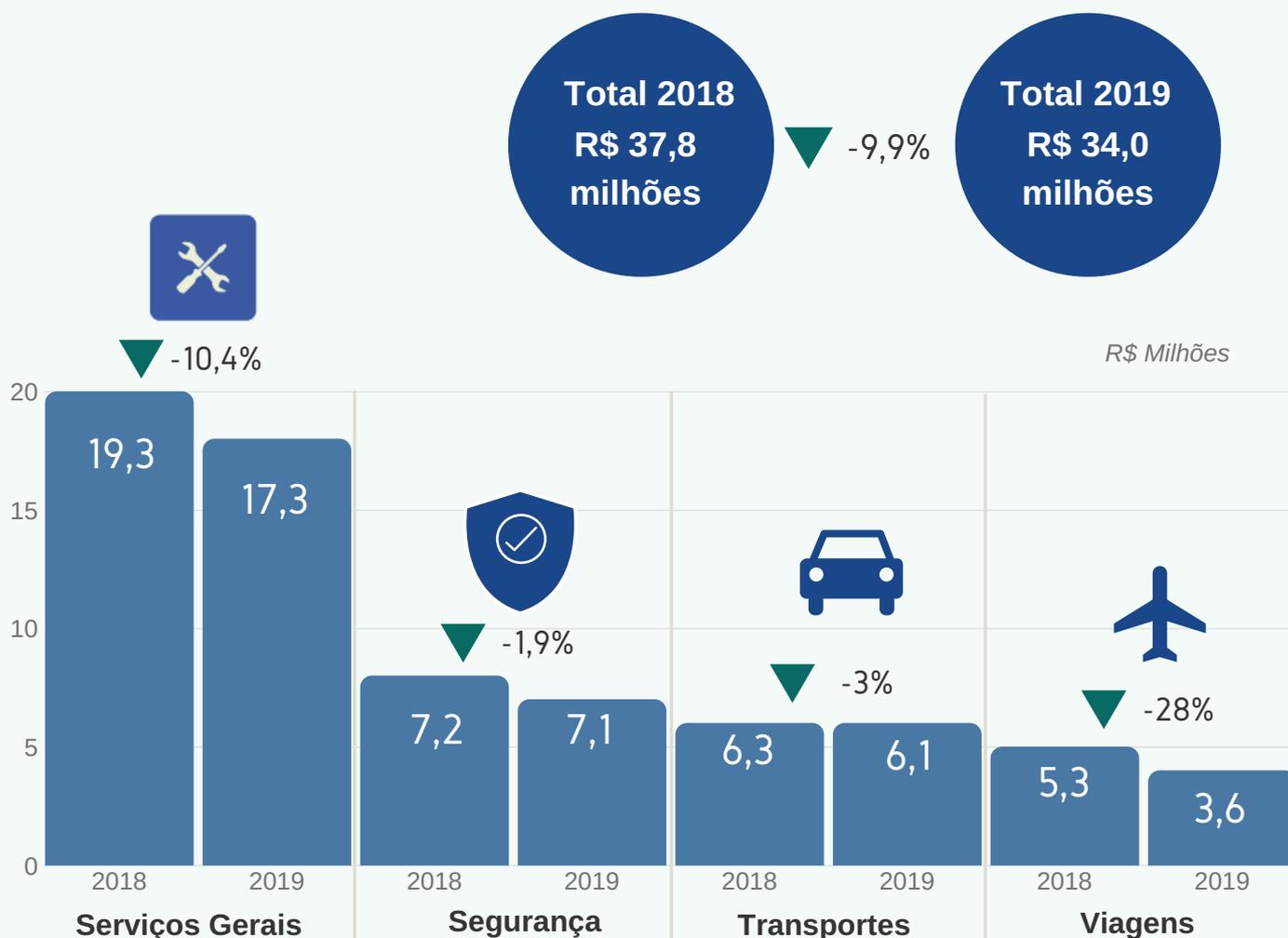
- Redução de 15% nos custos totais apurados (2018 - R\$ 621,1 milhões / 2019 - R\$ 526,7 milhões);
- Redução de 9,9% nas despesas de logística como resultado da ação de revisão dos contratos administrativos, tais como: aluguel, IPTU e condomínio, em virtude da devolução da área locada pela EBC, limpeza, transporte e manutenção de veículos (2018 – R\$ 37,8 milhões / 2019 – R\$ 34,0 milhões);
- Redução de 8,3 % nas despesas com os imóveis da EBC (2018 – R\$ 15,3 milhões / 2019 – R\$ 14,0 milhões);
- Decréscimo de 26% nas despesas efetivadas com folha de pagamento de pessoal e encargos sociais, previdência privada e benefícios sociais, diretamente associados aos efeitos do 2º Plano de Demissão Voluntária - PDV e a redução das atividades da Regional do Maranhão (2018 - R\$ 508,1 milhões / 2019 - R\$ 376,1 milhões);
- Implantação da Central de Compras da EBC que permitirá ganhos financeiros com economia de escala e aprimoramento da qualidade;
- Redução dos custos de capacitação, após medidas adotadas, tais como: cursos EAD, multiplicadores internos e capacitações ministradas pelos gestores da Empresa;
- Implementação do projeto “Destinação dos Imóveis Geridos pela EBC”, cujo objetivo foi promover a gestão imobiliária com vistas ao cumprimento da função social da Empresa e à economia de recursos públicos;
- Cessão do Imóvel localizado no Maranhão ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – IFMA, que resultou em redução de despesas de manutenção predial, impostos, serviços de limpeza, vigilância e manutenção de refrigeração, além de gastos com energia elétrica e água, o que promoveu uma diminuição no valor total anual estimado de R\$ 2,1 milhões;
- Redução de 65% no contrato de *outsourcing* de impressão em comparação com 2018 (2018 – R\$ 947,3 mil / 2019 - R\$ 334,5 mil);



Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019

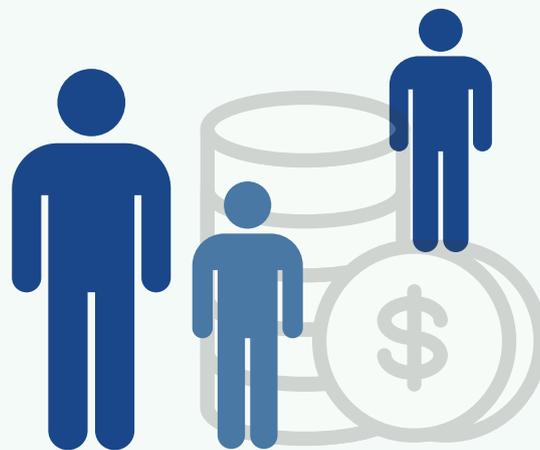
- Encerramento de 110 processos trabalhistas, em que a EBC não despendeu qualquer quantia em 62 desses. Esse fato representa uma economia de R\$ 7,2 milhões, considerando o valor atribuído às causas pelos reclamantes.

Despesas Administrativas - 2018 x 2019



Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019

Despesas com Pessoal

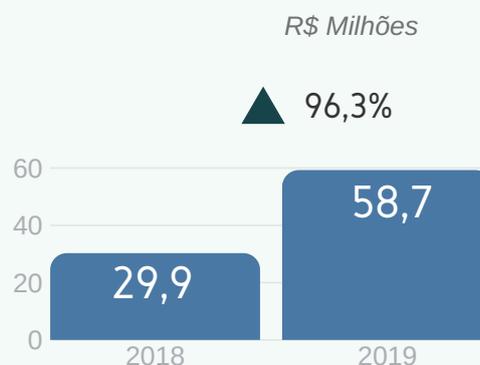


Gastos por atividade

Meio



Fim



Medidas de Gestão:

- Dar continuidade à revisão dos contratos, com foco na redução de custos;
- Intensificar as atividades do Projeto “Destinação dos Imóveis Geridos pela EBC”, com a finalidade de reduzir despesas com imóveis.



Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019

ANÁLISE POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

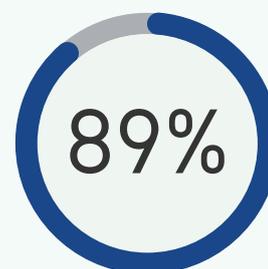
Objetivo Estratégico: Investir nas tecnologias prioritárias

Os investimentos em tecnologia serão fundamentais para modernizar a EBC e acontecerão onde for essencial.

Total de Projetos
Operacionais

4

% médio de execução
dos projetos previstos
no Plano de Negócios



Principais resultados:

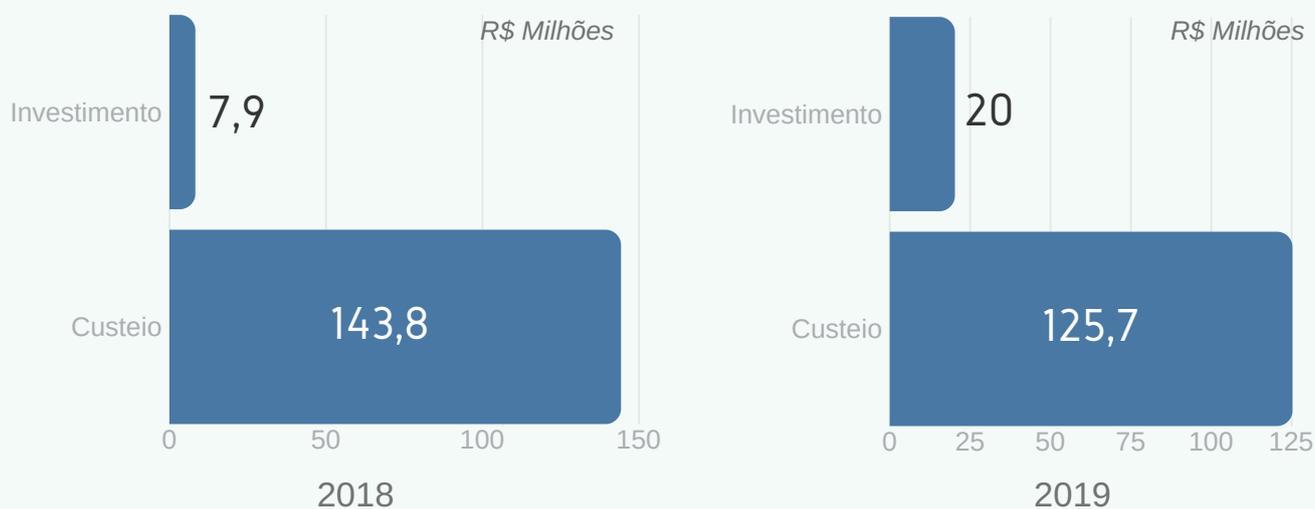
- Investimento de R\$ 17,6 milhões em equipamentos de engenharia e produção;
- Contratação de sistemas irradiantes, conjunto de componentes, tais como: antena, cabo ou linha de transmissão, conectores, torre e demais acessórios, para a transmissão de sinal de radiodifusão, para o Projeto de ampliação do alcance do sinal da TV Brasil e das Rádios EBC;
- Início das operações de rádio com as novas workstations;
- Reativação da Subestação 138 /13,8 KV no parque do Rodeador com retorno das transmissões da Nacional da Amazônia em ondas curtas;
- Reestruturação do Portal de Interatividade de TV Digital, com nova interface, de acordo com a atual identidade visual da Empresa;
- Desenvolvimento e implantação de serviço de integração do sistema financeiro da EBC com o SIAFI, via *webservices*, em atendimento ao desligamento do envio em *batch*, via *mainframe*;
- Desenvolvimento de sistema de alerta de chuvas no morro do Sumaré/RJ, onde a EBC possui estrutura para irradiação de sinal;
- Publicação da versão web do EBC *Play*, que possibilitou o compartilhamento dos conteúdos de vídeo, sob demanda, nas redes sociais. O projeto EBC *Play* foi finalista do Prêmio HDI Brasil⁶ Iniciativa de TI para o Cidadão;
- Implementação de ambiente de infraestrutura entre a rede EBC e o Palácio do Planalto para sustentação do ambiente Sistema Eletrônico de Informações - SEI na EBC;
- Desenvolvimento do novo site da Agência Brasil.

[6] O HDI Brasil promove anualmente a premiação dos melhores profissionais e das melhores equipes de suporte a cliente do País.



Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019

Investimentos 2018 X 2019



Principais Fatores Intervenientes:

- As ações de implementação de alguns softwares foram reprogramadas, em virtude da necessidade de priorização de outras demandas estratégicas e de ações de oportunidade;
- A ação de automação da publicação de aplicativos foi reprogramada, devido aos obstáculos técnicos para acesso aos servidores do *playout*;⁷
- As contratações da solução de backup e controle de acesso, inicialmente previstas, foram reprogramadas devido à necessidade de priorização de outras demandas estratégicas.

Medidas de Gestão:

- As ações de implementação de softwares serão retomadas no Plano de Negócios 2020; e
- Dar continuidade aos investimentos estratégicos relativos a tecnologias prioritárias.

[7] *Playout* - é um termo para a transmissão de canais de rádio ou TV produzidos por um radiodifusor em redes terrestres que entregam o conteúdo ao público.



Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019

ANÁLISE POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

Objetivo Estratégico: Aprimorar a gestão organizacional e de pessoas

A gestão da estratégia, dos processos e das pessoas será aprimorada para que os resultados planejados sejam alcançados. A comunicação interna será fortalecida.

Total de Projetos Operacionais

22

% médio de execução dos projetos previstos no Plano de Negócios



Principais resultados:

- Realização da Reunião de Avaliação da Estratégia - RAE, que resultou no realinhamento da Estratégia da EBC;
- Elaboração do PPA 2020-2023 com a EBC responsável por um Programa de Governo;
- Elaboração dos Relatórios trimestrais de Monitoramento do Plano de Negócios;
- A EBC alcançou, pelo 2º ano consecutivo, o melhor resultado no Indicador de Governança da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – IG-SEST, com nota de 9,68, sendo a nota máxima 10;
- 23 normativos aprovados;
- Iniciada a revisão da Cadeia de Valor;
- Iniciado o Projeto de Mapeamento do Processo de Relacionamento de Rede e seus Riscos;
- Atuação da Auditoria Interna na intermediação dos trabalhos entre a Secretaria de Controle Interno da Presidência da República - Ciset/PR e as unidades da EBC, referente à auditoria da prestação de contas de 2018;
- Atualização das Minutas de Editais Padronizados pela Consultoria Jurídica da EBC;
- Aplicabilidade do Decreto nº 9.507/2018, que dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União;
- Elaboração de Pareceres Jurídico de Mérito e Referenciais;



Figura 8 - Nota da EBC no IG-SEST



Análise do Desempenho Anual da Estratégia - Plano de Negócios 2019

- A EBC conquistou o primeiro lugar em elogios no *ranking* das Ouvidorias de 348 instituições da Administração Pública Federal, gerido pela Controladoria-Geral da União - CGU;
- A equipe da Ouvidoria da EBC presidiu o grupo de trabalho, formado por 14 entidades de todo o País, responsável por elaborar o Plano de Comunicação da Rede Nacional de Ouvidorias;
- 1.021 empregados foram capacitados;
- Realização do evento "Semana de Capacitação de Líderes", que foi realizado em 2 momentos (5 a 9/8/2019 e 4 a 8/11/2019);
- Avanço nas ações relativas à implementação do Plano de Cargos e Remuneração – PCR;
- Retomada da revisão do regulamento do Plano de Previdência EBC Prev;
- Lançamento da TV Corporativa;
- Realização de campanhas internas voltadas para o engajamento dos empregados, tais como: lançamento da programação e identidade da nova TV Brasil, proposta do novo Plano de Carreira e Remuneração - PCR, oferta de serviços da Unidade Móvel de Odontologia do Serviço Social do Comércio - Sesc, conclusão das negociações do Acordo Coletivo de Trabalho 2018/2020 – ACT e Natal Solidário.

Horas de Capacitação 2015 a 2019



Principais Fatores Intervenientes:

- Dependência da disponibilização do Sistema SEI/EBC/PR para testes;
- Dependência da aquisição ou parametrização de um sistema para a realização do processo e a tabulação dos dados relativos à Avaliação de Desempenho Funcional;
- Sistema de gerenciamento de Projetos depende das análises técnicas pela área de TI;
- Ausência de demanda por parte dos empregados para realização das atividades relativas ao "Talentos EBC".

Medidas de Gestão:

- As ações que não foram executadas serão retomadas no Plano de Negócios 2020.





06

Análise de Riscos e
Oportunidades da
Estratégia de
Longo Prazo

Análise de Riscos e Oportunidades da Estratégia de Longo Prazo

A análise de riscos e oportunidades visa cumprir o inciso XIII, do art. 61 do Estatuto Social da EBC, em que compete à Diretoria Executiva “apresentar, até a última reunião ordinária do Conselho de Administração do ano anterior, plano de negócios para o exercício anual seguinte e Estratégia de Longo Prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos cinco anos.”

A primeira análise realizada foi baseada nas informações obtidas a partir do resultado das Reuniões de Avaliação da Estratégica - RAEs, que ocorreram em 2018, com a identificação de eventos de riscos, os quais foram apresentados ao Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos, atribuição incorporada pela Diretoria Executiva⁸, por meio do Relatório de Gestão de Riscos e Controles Internos do 1º Trimestre de 2019.

A análise de riscos e oportunidades da Estratégia de Longo Prazo está em constante aperfeiçoamento e, dessa vez, foi realizada com base nos resultados dos indicadores e dos projetos estratégicos constantes no Planejamento Estratégico, avaliados e atualizados durante a RAE, realizada com a Diretoria Executiva da EBC nos dias 25 de outubro, 1º e 11 de novembro de 2019, e de seus desdobramentos contidos nos projetos operacionais do Plano de Negócios Anual.

Linhas de Defesa

A alta administração e os órgãos de governança têm, coletivamente, a responsabilidade e o dever de prestar contas acerca dos objetivos da Organização, da definição e do estabelecimento de estratégias, das estruturas e dos processos de governança para sua realização e gestão.

O modelo das Três Linhas de Defesa favorece a atuação coesa e coordenada dos órgãos de governança, uma vez que estabelece os papéis, as atribuições e as responsabilidades de forma explícita e específica para cada parte envolvida. Dessa forma, também contribui como um dos pilares da governança corporativa da EBC, conforme preconizado na Política de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos - PO - 900/02.

A figura ao lado demonstra a **estrutura decisória e o fluxo de informações** das linhas de defesa no gerenciamento de riscos e controles internos.

A estrutura decisória e o fluxo de informação foram instituídos de modo a assegurar a efetiva aplicação do Modelo das Três Linhas de Defesa, definido pelo Instituto dos Auditores Internos – IIA.



Figura 9 - Linhas de Defesa

[8] Atribuição definida, conforme item 1.3. da 4ª Reunião Ordinária da Diretoria Executiva, em 11 de abril de 2017, em atendimento ao disposto no § 1º, do art. 23, da Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1, de 10 de maio de 2016.



Análise de Riscos e Oportunidades da Estratégia de Longo Prazo

A **primeira linha** é formada pelos empregados, pelos gestores dos processos e pelo Diretor da área a quem compete a identificação, o estabelecimento de controles e o gerenciamento dos riscos. A **segunda linha** é constituída pela Diretoria Executiva que, ao assumir as competências do Comitê de Governança, Riscos e Controles internos, monitora e supervisiona o gerenciamento de riscos, propõe níveis de exposição aceitáveis de risco e define ações para formação de cultura de riscos na Empresa com as demais áreas de gestão. A **terceira linha** é exercida pela Auditoria Interna que avalia, de forma independente, a eficácia do sistema de controle interno, reportando eventuais deficiências e propondo ações de melhoria ao Conselho de Administração, o qual delibera sobre os níveis de exposição aceitáveis, planos de controles para os riscos corporativos e supervisiona a estrutura.

As atribuições demonstram a segregação de atividades de suporte, supervisão, avaliação, implementação de controles e ações corretivas, no intuito de evitar possíveis conflitos de interesses associados à tomada de decisão.

A área de **Gestão de Riscos** foi incorporada pela Secretaria Executiva, unidade vinculada diretamente ao Diretor-Presidente e conduzida por ele, que possui as atribuições de assegurar que o modelo de gerenciamento de riscos, o fluxo de informações e a formação de cultura atinjam e permeiem os gestores de riscos.

A **Auditoria Interna** assessora a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração, com foco na avaliação sobre governança, gestão de riscos e controles internos da EBC, a qual recomenda e pactua ações de melhoria junto às áreas responsáveis.

O **Comitê de Auditoria** tem como uma das suas atribuições monitorar a qualidade e a integridade dos mecanismos de controles internos das demonstrações financeiras e contábeis e das informações e medições divulgadas pela EBC.

Fatores de Risco da EBC

A partir da edição da Política de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos – PO 900/02 e do estudo sobre os referenciais metodológicos, foram estabelecidos os Fatores de Riscos corporativos e os critérios a serem utilizados na análise e avaliação⁹ dos eventos que possam afetar o alcance dos resultados projetados para longo prazo.

Os seis Fatores de Riscos definidos são monitorados e representam os eventos de riscos inerentes às competências da EBC.

O monitoramento dos ambientes do negócio, da tomada de decisão e a comunicação das iniciativas adotadas mantêm a Administração alinhada à Estratégia de Longo Prazo, enquanto os fatores relacionados ao desempenho financeiro-orçamentário, *compliance* e atividade operacional se relacionam diretamente com a eficiência da Empresa. O monitoramento desses ambientes estabelece um fluxo de informação sobre os resultados alcançados e o desempenho dos processos.

[9] Deliberação CONSAD nº 34, de 27 de novembro de 2017.



Análise de Riscos e Oportunidades da Estratégia de Longo Prazo



Figura 10 - Fatores de Riscos Institucionais

Análise de risco sobre Estratégia de Longo Prazo

A estratégia da Empresa é executada por meio dos Projetos Estratégicos, dos Projetos Operacionais, elaborados pelas unidades organizacionais e inseridos no Plano de Negócios, e pelos Processos de Trabalho.

O alinhamento entre os projetos operacionais e o orçamento discricionário da EBC está previsto na metodologia adotada para executar a estratégia. Essa forma de atuar é uma ação mitigadora que otimiza a alocação dos recursos, a fim de evitar redundâncias, o que permite o acompanhamento *pari passu* da execução dos projetos face ao recurso orçamentário disponível e diante de possíveis impactos na estratégia da EBC.

A mensuração periódica dos indicadores definidos também é primordial para demonstrar se a Empresa está alinhada com os resultados esperados.

Os projetos operacionais que compõem o Plano de Negócios podem ser alterados durante o ano, uma vez que o planejamento é dinâmico e, no decorrer de sua execução projetos, podem ser inseridos, cancelados e/ou suspensos, pois a Empresa pode ser impactada por fatores supervenientes que podem alterar o planejamento inicial. Por isso, a necessidade de efetuar o monitoramento das ações de riscos constantemente.

A execução da estratégia não está limitada somente à realização das atividades previstas nos Projetos Estratégicos e Operacionais do Plano de Negócios, pois, ao longo do ano, poderão ocorrer ações de oportunidade, não previstas nos projetos. Todavia, ocorre o direcionamento da força de trabalho em demandas influenciadas pela conjuntura, mediante decisões das unidades organizacionais, e, conforme o caso, dos colegiados. No entanto, é preciso ter cautela para analisar os impactos dessa priorização diante dos objetivos estratégicos da EBC e sempre registrá-las nos instrumentos de monitoramento.



Análise de Riscos e Oportunidades da Estratégia de Longo Prazo

Matriz de Risco da Estratégia de Longo Prazo

A matriz de risco da Estratégia de Longo Prazo é um documento interno que apresenta os riscos e seus impactos relacionados ao negócio, diante da estratégia adotada pela Empresa, com a vinculação dos objetivos e dos projetos estratégicos, bem como o encadeamento de ações para mitigação e controle de eventos de risco.

No Relatório de Análise de Riscos e Oportunidades da Estratégia de Longo Prazo – 2018-2022, constam os eventos de risco associados à possibilidade de perda resultante de ocasional insucesso da estratégia adotada e que possam impedir ou retardar o atendimento do relevante interesse público e, também, qualquer incerteza que afete a realização das diretrizes estratégicas da Empresa.

Os riscos foram avaliados sob as escalas de impacto nas categorias financeiro-orçamentário, imagem e estratégia e seus respectivos pesos de ponderação, conforme os critérios definidos pelo Conselho de Administração, na 11ª Reunião Ordinária, em 27 de novembro de 2017, por meio da Deliberação nº 34/2017.

Conclusão da Análise de Riscos e Oportunidades da estratégia

A análise de riscos e oportunidades incorporada à fase de atualização da Estratégia de Longo Prazo, em consonância com o disposto na Lei das Estatais, visa apoiar a tomada de decisão pelos Administradores.

No trabalho de levantamento e análise de riscos, observa-se que a Empresa já adota várias medidas preventivas e corretivas de mitigação para esses possíveis eventos, o que demonstra um ambiente de controle frente às incertezas no âmbito interno e externo em que a EBC está inserida.

A atuação coordenada e efetiva da primeira linha de defesa, uma vez que as áreas conhecem suas atividades com profundidade e são capazes de atuar preventivamente nos processos e nos possíveis impactos de suas ações, promove o tratamento e o controle dos riscos e sua exposição na consecução dos Objetivos Estratégicos.

A fase de elaboração do Plano de Negócios deve buscar permanentemente a aderência ao Planejamento Estratégico, ato primordial para mitigação de riscos. Esse processo deve apoiar os gestores e os Administradores na adoção de medidas de gestão, de forma adequada e tempestiva à mitigação de riscos advindos dos resultados operacionais e do ambiente interno e externo, bem como estimular o aproveitamento das oportunidades, de modo a contribuir para o alcance dos Objetivos Estratégicos.





07

Cadeia de Valor - Processos de Trabalho

Cadeia de Valor - Processos de Trabalho

A Cadeia de Valor designa uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela Empresa, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção até a fase da distribuição para o consumidor final.

Tem como principais utilidades a capacidade de relacionar a estratégia com uma forma específica de desenhar os processos e o auxílio na identificação de “onde” ou em que parte do processo atuar para que uma dada estratégia seja sustentada e assim promover vantagem competitiva. A ferramenta, também, contribui para reforçar que os processos são estruturas que agregam valor e que processos secundários ou de suporte devem ser integrados às atividades finalísticas ou primárias para melhor “responder” à estratégia. Além disso, a Cadeia de Valor prevê que, em qualquer processo, sua saída tem que ser mais valorizada que as suas entradas.

Elementos que formam a cadeia de valor

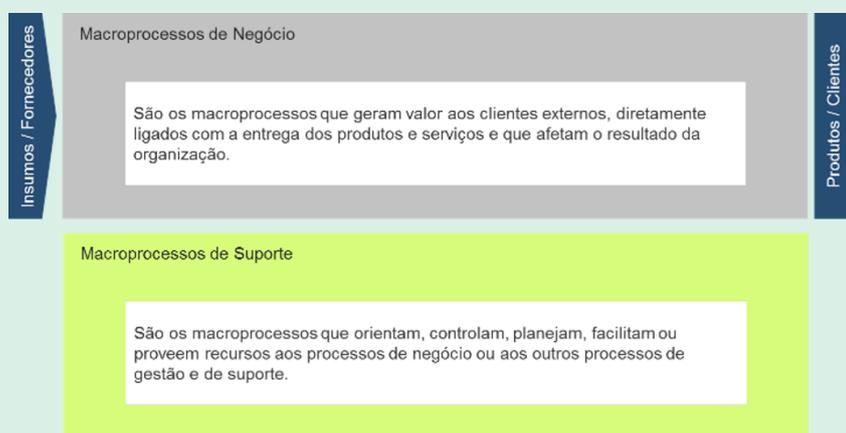


Figura 11 - Macroprocessos

A Cadeia de Valor da EBC

Construída a partir de estudo de mercado da EBC, da Matriz organizacional,¹⁰ *benchmarks*¹¹ em empresas de mesmo setor e, ainda, rodadas de entrevistas com empregados dos mais diversos níveis hierárquicos e unidades organizacionais para fundamentação do trabalho.

A Cadeia de Valor da EBC, apresentada à Diretoria Executiva em 14/12/2015, é definida conforme imagem ao lado:



Figura 12 - Cadeia de Valor EBC

[10] Matriz Organizacional refletia a estrutura organizacional e os produtos gerados pelas unidades da EBC. Esse documento foi substituído pela Cadeia de Valor.

[11] Benchmarking é baseada na aprendizagem das melhores práticas de organizações similares e ajuda a explicar o que envolve um excelente desempenho de processo. Pode ser realizado por meio de visitas técnicas, pesquisas na internet, publicações, eventos, entre outros.



Cadeia de Valor - Processos de Trabalho

O desenho é dividido em macroprocessos de negócio e de suporte. Os macroprocessos de negócios (azul) representam aqueles diretamente ligados aos telespectadores, ouvintes, internautas e clientes dos produtos e serviços da EBC, enquanto que os macroprocessos de suporte (verde) oferecem a sustentação necessária à operação dos macroprocessos finalísticos.

A Cadeia aborda o nível de macroprocessos, processos e subprocessos.

Atualmente, estão identificados 12 macroprocessos, 55 processos e 180 subprocessos da Cadeia de Valor.

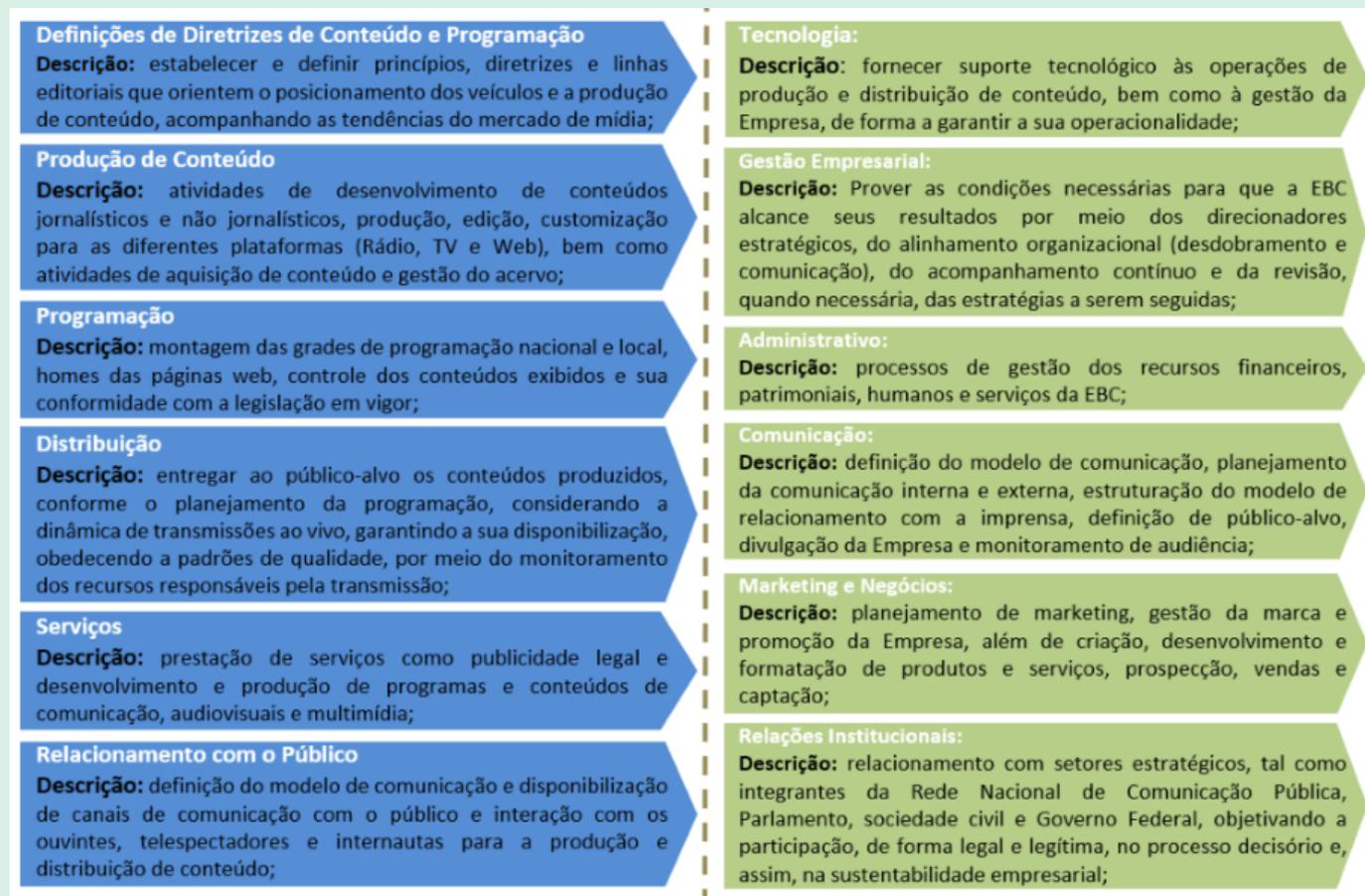


Figura 13 - Macroprocessos



Cadeia de Valor - Processos de Trabalho

Destaques e desafios

A partir da atualização do Mapa Estratégico da EBC, no final de 2018, foi possível estabelecer a vinculação da Cadeia de Valor à estratégia¹² definida. Dessa forma, à medida que os processos passarem a ser mensurados e monitorados, será possível, em conjunto com os resultados dos projetos operacionais, ter uma avaliação aprofundada do atingimento das metas e Objetivos Estratégicos.

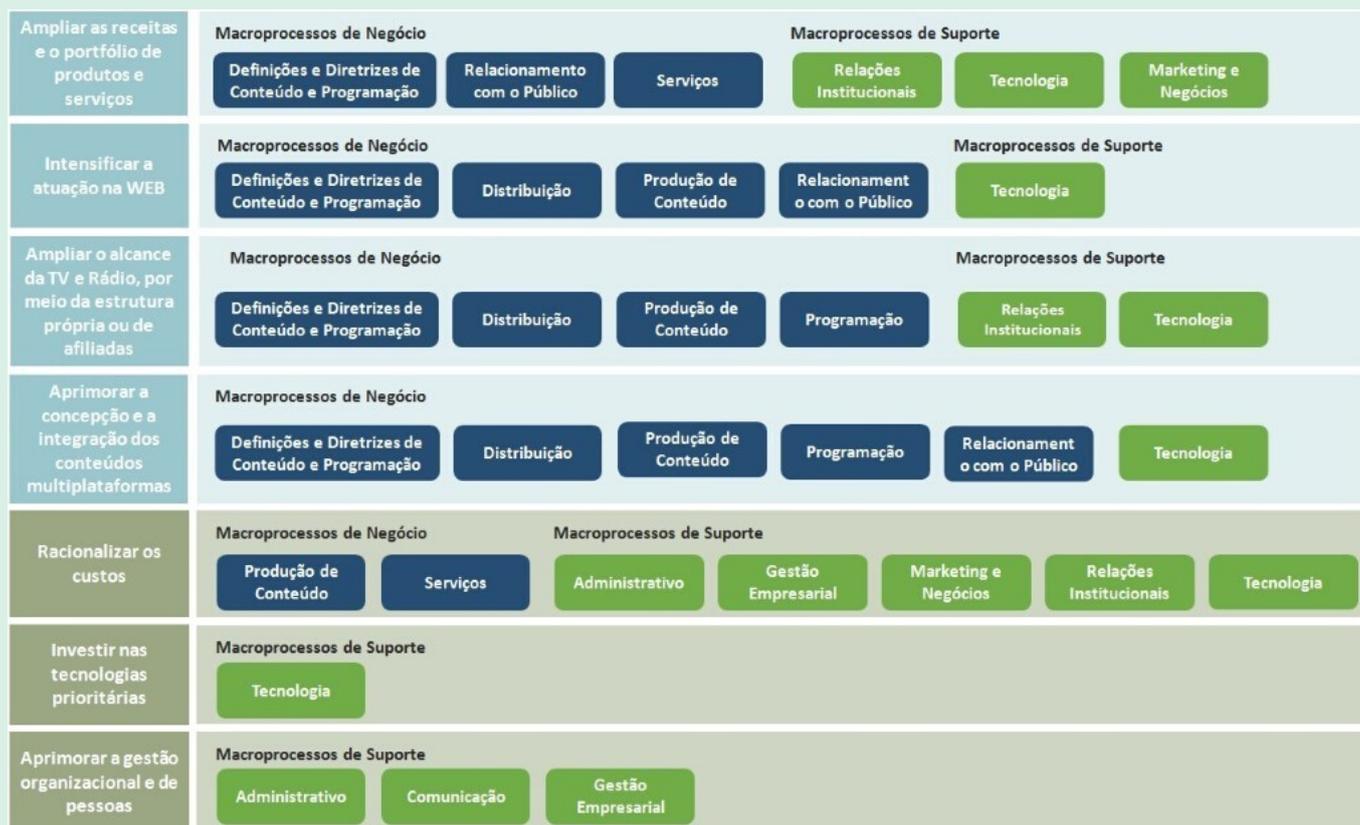


Figura 14 – Vinculação dos macroprocessos aos objetivos estratégicos

Destaca-se que o resultado do detalhamento da Cadeia de Valor foi obtido a partir da contribuição dos percentuais de mapeamento dos 55 processos identificados. (Figura 15)



Figura 15 – Detalhamento da Cadeia de Valor

Além do desempenho da Cadeia de Valor, há o acompanhamento do percentual de contribuição desses 55 processos aos seus macroprocessos vinculados, conforme demonstra a figura 16.

[12] Vinculação realizada com base no Mapa Estratégico vigente até 18/11/2019. Após esta data, o Mapa Estratégico sofreu a alteração da Missão institucional de “Criar e difundir conteúdos que contribuam para a formação crítica das pessoas” para “Criar e difundir conteúdos que contribuam para o desenvolvimento da consciência crítica das pessoas”. Também foi modificado o Objetivo Estratégico de “Renovar TV e Rádio, mantendo o alcance próprio e ampliando a Rede e as parceiras” para “Ampliar o alcance da TV e Rádio, por meio da estrutura própria ou de afiliadas”.



Cadeia de Valor - Processos de Trabalho



Figura 16 – Desempenho do Detalhamento dos Macroprocessos

O avanço no detalhamento dos macroprocessos permitirá a realização das correlações entre os processos e a estrutura organizacional e entre os Objetivos Estratégicos e a Cadeia de Valor.

Essas vinculações estão em fase de validação e possibilitam o início dos estudos para dimensionamento da força de trabalho por processo e dos recursos operacionais empregados para o alcance da estratégia.

Ao longo desse tempo, diversos projetos de refinamento e detalhamento da Cadeia de Valor foram realizados, como aqueles relativos aos processos de: gestão de pessoas, alinhamento organizacional e acervo. Este último mostrou-se estratégico, pelo seu potencial de preservar a memória da cultura brasileira e, ainda, gerar receitas. As ações de melhoria implantadas, tais como o remanejamento do acervo histórico para locais mais adequados à sua preservação, a realização do inventário do acervo histórico e o foco na digitalização dos arquivos audiovisuais e históricos apresentaram resultados, e permaneceram como prioridade da Diretoria e das áreas da Empresa.

Além disso, a Empresa tem direcionado esforços para que a gestão de processos esteja cada vez mais internalizada à sua cultura e contribua, positivamente, para o aprimoramento da gestão e para o cumprimento de seus objetivos e metas.





08

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerações Finais

O presente Relatório, não obstante a determinação legal, representa instrumento importante para a retrospectiva de quais eram as necessidades corporativas e as entregas efetivamente realizadas, diante das Diretrizes Colegiadas e dos desafios enfrentados pela gestão da Empresa. Ademais, promove reflexão sobre: as perspectivas que a Empresa delineou; a identidade do negócio; as informações sobre a área de atuação, as partes interessadas, a definição de público-alvo; as contingências; as dificuldades a serem superadas e as metas a serem alcançadas.

A EBC está empenhada na execução do seu plano de transformação. Para isso, implementou mudanças com foco na racionalização de custos, na valorização da qualidade do conteúdo e, principalmente, na expansão dos sinais de TV e de Rádio.

O Relatório evidenciou a contribuição dos projetos operacionais para Objetivos Estratégicos com a utilização da metodologia que considerou o percentual médio de realização das atividades planejadas nos projetos operacionais com o percentual médio igual a 90% de execução do seu Plano de Negócios.

O grande desafio é o engajamento permanente de todos os gestores e empregados no processo consciente de mudança, em que há priorização de ações por intermédio de uma sequência de decisões planejadas e sistemáticas, a fim de que a gestão estratégica se consolide como um processo seguro, na busca da excelência da governança, da gestão e dos resultados na EBC.

Como parte do processo contínuo de aperfeiçoamento da gestão estratégica da Empresa, faz-se necessário o acompanhamento da Estratégia, com o intuito de ratificar as ações que foram acertadas e corrigir eventuais distorções de foco, que são constatadas, de forma colegiada, nas Reuniões de Avaliação da Estratégia – RAEs com a Diretoria Executiva. Esse instrumento consolida o modelo de gestão de riscos estratégicos, por meio da materialização das Três Linhas de Defesa, e aprimora o alinhamento do Plano de Negócios Anual com o Planejamento Estratégico da Empresa.

Por fim, cabe destacar o compromisso da Empresa com a transparência e com o atendimento às leis que a EBC está sujeita, com a busca pela excelência na prestação de serviços e, sobretudo, por uma governança transparente, que reforça sua Missão e Visão de longo prazo de **criar e difundir conteúdos que contribuam para o desenvolvimento da consciência crítica das pessoas, sendo uma Empresa de comunicação relevante para a sociedade.**





EBC