



PLANO DE TRABALHO - SUBSTITUTIVO DECORRENTE DO 1º TERMO ADITIVO

1. DADOS CADASTRAIS DA UNIDADE DESCENTRALIZADORA

a) Unidade Descentralizadora e Responsável

Nome do órgão ou entidade descentralizador(a):	Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)
Nome da autoridade competente:	Elisa Vieira Leonel
Número do CPF:	***.460.676-**
Nome da Secretaria Responsável pelo acompanhamento da execução do objeto do TED:	Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)
Identificação que confere poderes para assinatura:	Portaria MGI nº 572/2023, de 8 de março de 2023

b) UG SIAFI

Número e Nome da Unidade Gestora - UG que descentralizará o crédito:	Coordenação-Geral de Transferências (CGTR), do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) - UG nº 200285
Número e Nome da Unidade Gestora - UG Responsável pelo acompanhamento da execução do objeto do TED:	Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) - UG nº 201011

2. DADOS CADASTRAIS DA UNIDADE DESCENTRALIZADA

a) Unidade Descentralizada e Responsável

Nome do órgão ou entidade descentralizada:	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
Nome da autoridade competente:	Roberto de Andrade Medronho
Número do CPF:	***.401.427-**
Nome da Secretaria/Departamento/Unidade Responsável pela execução do objeto do TED:	Universidade Federal do Rio de Janeiro

b) UG SIAFI

Número e Nome da Unidade Gestora - UG que receberá o crédito:	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) - UG nº 153115
Número e Nome da Unidade Gestora - UG Responsável pela execução do objeto do TED:	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) - UG nº 153115

3. OBJETO:

Estabelecer as bases metodológicas que serão utilizadas na realização de modelagens de negócios e reposicionamento estratégico das empresas Indústria de Material Bélico do Brasil (IMBEL), Centro Nacional de Tecnologia Eletrônica Avançada (CEITEC) e Telecomunicações Brasileiras (TELEBRAS), empresas estatais federais dependentes.

4. DESCRIÇÃO DAS AÇÕES E METAS A SEREM DESENVOLVIDAS NO ÂMBITO DO TED:

O projeto tem por objetivo desenvolver metodologias personalizadas de estudos sobre modelagens de negócios e reposicionamento estratégico das empresas Indústria de Material Bélico do Brasil (IMBEL), Centro Nacional de Tecnologia Eletrônica Avançada (CEITEC) e Telecomunicações Brasileiras (TELEBRAS), estatais federais dependentes do tesouro. Os trabalhos, individualizados por empresa, contemplam a realização de cinco metas, a saber:

META 1 – MAPEAMENTO DAS EQUIPES ENVOLVIDAS

a) Descrição: Para o mapeamento das equipes que estarão envolvidas no projeto, busca-se a identificação, seleção, contratação e/ou mobilização dos profissionais que participarão da execução das etapas subsequentes do projeto.

Ação 1.1 – Mobilização das equipes: abrange todo o processo de seleção, contratação e mobilização da equipe do projeto.

b) Produto: 3 (três) relatórios, individualizados por empresa, contendo o levantamento dos envolvidos nos projetos, seus respectivos Currículos Lattes e Termos de Compromisso de bolsas de pesquisa.

c) Duração: 60 (sessenta) dias.

META 2 – MAPEAMENTO DAS BASES DE CONHECIMENTOS

a) Descrição: Busca-se a definição das bases de conhecimento necessárias à compreensão(i) dos mercados e setores de atuação nos quais as empresas estão inseridas, incluindo principais atores de mercado e regulamentação, parceiros e concorrentes, cadeias de produção e outras; (ii) das empresas propriamente ditas, incluindo suas realidades operacionais, financeiras, gerenciais e públicas; e (iii) de metodologia(s) que possibilitará(ão) a realização de estudos sobre modelagens de negócios e reposicionamento estratégico das empresas contempladas.

Ação 2.1 – Especificação dos tipos de dados necessários: listagem dos dados necessários, identificando tipo, formato, fonte, requisitos, bem como levantamento de bibliografia básica dos estudos a serem realizados.

Ação 2.2 – Qualificação de agentes: tipologia dos agentes a serem analisados (concorrentes, parceiros, órgãos e entidades reguladoras, órgãos e entidades de supervisão e controle, gestores, etc.) e critérios de representatividade para que sejam passíveis de inclusão.

Ação 2.3 – Qualificação de especialistas setoriais: critérios para seleção e priorização dos especialistas a serem ouvidos, brasileiros e estrangeiros, por setor de atuação.

b) Produto: 3 (três) relatórios agregando as informações coletadas nas ações de especificação dos tipos de dados necessários, qualificação de agentes e qualificação de especialistas setoriais, sendo essas informações individualizadas por empresa.

c) Duração: 60 (sessenta) dias.

META 3 – DESENHO DAS METODOLOGIAS DE ESTUDO

a) Descrição: Busca-se a definição de metodologia(s) adequada(s) à realização dos estudos,

incluindo (i) a estratégia empírica para coleta de dados e envolvimento dos membros das empresas estudadas, stakeholders e especialistas; (ii) proposta de planejamento físico do projeto, abrangendo sugestão de metas, etapas e indicadores; (iii) sugestão de especificação dos produtos, incluindo o roteiro tentativo dos planos de negócios; e (iv) proposta de modelo de gestão, comunicação e avaliação dos estudos.

Ação 3.1 – Desenho dos estudos sobre mercados e setores de atuação das empresas definição de procedimentos e dados necessários para (i) análises dos contextos mercadológicos nos quais as empresas estão imersas, inclusive quanto a aspectos regulatórios; (ii) mapeamentos das cadeias de produtos estratégicos típicas do setor, com identificação de tendências emergentes e inovações tecnológicas que podem impactar o setor e a dinâmica das cadeias de suprimentos; e (iii) critérios para seleção das incertezas-chave que nortearão a construção dos cenários.

Ação 3.2 – Desenho dos estudos sobre as empresas propriamente ditas definição dos procedimentos e dados necessários para diagnósticos (i) dos ativos tangíveis e intangíveis disponíveis; (ii) da inserção na cadeia de valor, (iii) das capacidades financeiras e (iv) da sua missão pública e estrutura de governança, focadas na preservação do interesse coletivo.

Ação 3.3 – Desenho dos planos de atuação: definição dos procedimentos e dados necessários para (i) identificação dos fatores críticos de sucesso e elaboração de matriz SWOT [Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças)] e (ii) diagnósticos de reorientação, que poderão propor ajustes nos modelos de negócios das empresas, recomendar iniciativas de reestruturação, incluindo realinhamentos de governança, operações e finanças, para melhorar a produtividade, eficiência e inovação, e identificar novas oportunidades de negócios.

Ação 3.4 – Desenho do modelo de gestão, comunicação e avaliação do projeto definição da estrutura organizacional dos projetos, das alternativas pelas quais os estudos podem ser realizados, incluindo possíveis metas, etapas e indicadores, produtos intermediários e finais.

Ação 3.5 – Desenho do roteiro dos estudos iniciais de cada empresa: definição da estrutura do relatório dos estudos de caráter analítico-descritivo iniciais a serem realizados de cada empresa a partir de informações reunidas na execução das Metas 2 e 3 e em fontes públicas de acesso aberto.

b) Produto: 3 (três) relatórios agregando as informações coletadas nas ações de desenho dos estudos sobre mercados e setores de atuação de cada empresa, os planos de atuação e o modelo de gestão, comunicação e avaliação dos estudos, e o roteiro dos estudos iniciais a serem executados na Meta 4.

c) Duração: 180 (cento e oitenta) dias.

META 4 – REALIZAÇÃO DE ESTUDOS INICIAIS DE CADA EMPRESA

Descrição: Busca-se a realização de estudo inicial de caráter analítico-descritivo de cada empresa, com base nas informações coletadas nas Metas 2 e 3 e em fontes públicas de acesso aberto, que permita a breve caracterização e a avaliação expedida de cada organização, seu ecossistema e suas forças competitivas:

Ação 4.1 – Realização de Estudo Analítico-Descriptivo Inicial das Empresas, com base nas informações coletadas nas Metas 2 e 3 e em fontes públicas de acesso aberto, abrangendo: (i) análise preliminar PESTEL; (ii) esboço do ecossistema da empresa; (iii) análise preliminar das forças competitivas das empresas; (iv) análise preliminar dos principais pontos fortes e fracos das empresas; (v) análise preliminar das incertezas críticas e dos cenários futuros das empresas.

Produto: 3 (três) relatórios agregando as informações referentes aos estudos analítico-descritivos preliminares realizados, sendo um para cada empresa.

c) Duração: 150 (cento e cinquenta) dias.

META 5 – APRESENTAÇÃO E VALIDAÇÃO DAS METODOLOGIAS E DOS ESTUDOS INICIAIS

a) Descrição: Busca-se a apresentação das metodologias desenvolvidas e dos estudos iniciais realizados na Meta 4, para representantes da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), dos ministérios supervisores e das empresas estatais objeto das análises.

Ação 5.1 – Reuniões de apresentação e alinhamento: realização de reuniões de apresentação e discussão das metodologias e dos estudos preliminares com representantes das partes

interessadas, de forma a coletar insumos necessários para eventuais ajustes.

Ação 5.2 – Adaptações das metodologias e dos estudos: realização de ajustes nos relatórios contendo as metodologias desenhadas e os estudos preliminares realizados.

b) Produto: 3 (três) relatórios, individualizados por empresa, contendo o resumo das reuniões de alinhamento e a versão final das metodologias e dos estudos de avaliação preliminar incorporando os resultados das reuniões de alinhamento.

c) Duração: 90 (noventa) dias.

5. JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO PARA CELEBRAÇÃO DO TED:

Os métodos e ferramentas desenvolvidos no desenrolar da iniciativa possibilitarão a identificação de: oportunidades de melhoria e aperfeiçoamento nas práticas de governança corporativa e processos de gestão e administração, visando assegurar que as empresas estejam alinhadas com os princípios constitucionais da Ordem Econômica; e oportunidades de negócios, visando redefinir a orientação estratégica e os modelos de negócios das empresas. No geral, as empresas que constituirão o objeto dos planos de negócios a serem elaborados têm relevância estratégica para o Governo, por desempenharem papel-chave como instrumentos de políticas públicas em seus setores:

a) Crucial para a defesa nacional, a IMBEL tem contribuído historicamente para a segurança do Brasil e o desenvolvimento da indústria bélica nacional. A revitalização dessa empresa impacta diretamente a segurança do país e a autonomia na produção de material bélico, que constituem uma prioridade contínua das políticas públicas brasileiras. A pesquisa-ação busca explorar sua capacidade de inovação e promover o desenvolvimento de tecnologias que possam beneficiar tanto o setor de defesa quanto outros setores industriais.

b) Responsável pela modernização das telecomunicações, a TELEBRAS está intrinsecamente ligada à estratégia de inclusão digital, que é essencial para o desenvolvimento social e econômico, especialmente em áreas remotas, promovendo a equidade digital. Este projeto explorará novas formas de atuação da empresa visando expandir a conectividade em áreas carentes, contribuindo para promover a equidade digital e a integração regional.

c) Especializada em semicondutores e microeletrônicos, o CEITEC representa um elemento chave na política de inovação e tecnologia, fundamental para posicionar o Brasil entre os líderes em semicondutores e eletrônicos, reduzindo a dependência externa e promovendo a autodeterminação tecnológica. Dessa forma, a CEITEC representa um potencial estratégico para a inovação tecnológica no Brasil. Este projeto visa fortalecer sua posição no mercado de alta tecnologia e fomentar parcerias para transferência de conhecimento.

Na perspectiva da unidade descentralizadora, considerando a responsabilidade da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST) por acompanhar o ecossistema de empresas estatais na esfera federal, entende-se que a realização de pesquisas e análises que possibilitem o aprimoramento das capacidades dessas organizações, exemplificadas no caso em análise por IMBEL, CEITEC e TELEBRAS, é necessária para o desempenho da missão regimental da Secretaria e, consequentemente, do próprio Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Ademais, constata-se que o desenvolvimento de ferramentas e métodos específicos, capazes de balizar a realização de estudos futuros sobre as empresas e os mercados em que estas atuam, com embasamento técnico-científico, é fundamental para que os quadros técnicos e gerenciais obtenham uma compreensão realista dessas entidades e, a partir disso, definam possíveis linhas de atuação que garantam a criação de capacidades estatais de forma sustentável.

Apesar da relevância dessa espécie de iniciativa, problemas de ordem quantitativa e qualitativa inviabilizam o seu desenvolvimento internamente: além da maioria absoluta dos colaboradores alocados na Secretaria estarem desempenhando tarefas de cunho operacional, necessárias ao cumprimento da legislação aplicável, com ênfase nas regras orçamentárias e na Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, a criação de métodos e ferramentas adequadas às necessidades das empresas, dos seus ministérios supervisores e da própria Secretaria exige um abordagem multidisciplinar e especializada, para além das capacidades atuais. Ora, considerando tais limitações de pessoal e as peculiaridades técnicas adjacentes, entende-se por necessária a descentralização dessas atividades de Ciência, Tecnologia e Inovação para a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Na perspectiva da unidade descentralizada, a realização deste projeto pela Universidade

Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em pelo seu Instituto de Economia, reforça o papel da organização em desempenhar um papel crucial no desenvolvimento socioeconômico do país. Como instituição de ensino superior, a UFRJ não se limita à geração e disseminação de conhecimento, mas também atua como um agente transformador capaz de impactar diretamente a sociedade. Na visão da organização, propor uma metodologia para elaboração dos estudos sobre governança, modelagens de negócios e modernização dos instrumentos de gestão e administração dessas estatais é uma maneira de contribuir diretamente para o desenvolvimento nacional e para o cumprimento das políticas públicas, por meio de:

I. Integração com o setor produtivo: ao colaborar estreitamente com empresas de grande relevância como a IMBEL, TELEBRAS e CEITEC, a universidade fortalece sua integração com o setor produtivo, promovendo inovações tecnológicas e estratégicas que impactam diretamente o desenvolvimento nacional.

II. Fomento à pesquisa aplicada: este projeto representa uma oportunidade única de aplicar o conhecimento teórico em contextos práticos, permitindo que estudantes e pesquisadores desenvolvam soluções inovadoras para desafios reais enfrentados pelas empresas e pelo país.

III. Efetivação de políticas tecnológicas e industriais: as empresas envolvidas são fundamentais na execução de políticas públicas voltadas ao fortalecimento da indústria nacional e à promoção da soberania tecnológica. A UFRJ contribui para a concretização dessas políticas ao colaborar na criação de estratégias que assegurem a competitividade e a sustentabilidade das empresas.

IV. Inclusão digital e defesa nacional: o projeto apoia diretamente políticas públicas de inclusão digital, por meio da expansão de telecomunicações pela TELEBRAS, e de defesa nacional, via desenvolvimento de tecnologias pela IMBEL, alinhando-se assim aos objetivos estratégicos do estado brasileiro.

Indo além, para a Universidade, o projeto deve contribuir de forma decisiva para a capacitação de alunos e professores/pesquisadores, ao propiciar um ambiente de aprendizagem rico e dinâmico, preparando seu corpo discente e docente para enfrentar desafios do mercado de trabalho com experiência prática e visão crítica.

6. SUBDESCENTRALIZAÇÃO

A Unidade Descentralizadora autoriza a subdescentralização para outro órgão ou entidade da administração pública federal?

<input checked="" type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

7. FORMAS POSSÍVEIS DE EXECUÇÃO DOS CRÉDITOS ORÇAMENTÁRIOS:

A forma de execução dos créditos orçamentários descentralizados poderá ser:

<input checked="" type="checkbox"/>	Direta , por meio da utilização capacidade organizacional da Unidade Descentralizada.
<input type="checkbox"/>	Contratação de particulares, observadas as normas para contratos da administração pública.
<input checked="" type="checkbox"/>	Descentralizada , por meio da celebração de convênios, acordos, ajustes ou outros instrumentos congêneres, com entes federativos, entidades privadas sem fins lucrativos, organismos internacionais ou fundações de apoio regidas pela Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994.

8. CUSTOS INDIRETOS (ART. 8, §2º)

A Unidade Descentralizadora autoriza a realização de despesas com custos operacionais necessários à consecução do objeto do TED?

<input checked="" type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

O pagamento será destinado aos seguintes custos indiretos, até o limite de 20% do valor global pactuado: (i) Despesas Operacionais e Administrativas da fundação de apoio.

9. CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO

	Descrição	Unidade de Medida	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total	Início	Fim
META 1	Mapeamento das equipes envolvidas no projeto	Relatórios	3	R\$ 182.956,00	R\$ 548.868,00	M1	M2
PRODUTO	Relatórios, individualizados por empresa, contendo o levantamento dos membros da equipe do projeto, seus respectivos Currículos Lattes e termos de compromisso de bolsas de pesquisa.						
META 2	Mapeamento das bases de conhecimento necessárias	Relatórios	3	R\$ 64.821,00	R\$ 194.463,00	M3	M4
PRODUTO	Relatórios, individualizados por empresa, agregando as informações coletadas na especificação dos tipos de dados necessários, na qualificação de agentes e na qualificação de especialistas setoriais.						
META 3	Desenho das metodologias de estudo a implementar	Relatórios	3	R\$ 131.155,00	R\$ 393.465,00	M5	M10
PRODUTO	Relatórios, individualizados por empresa, que apresentem os desenhos dos estudos sobre mercados e setores de atuação das empresas, sobre as empresas, sobre os planos de atuação e sobre os modelos de gestão, comunicação e avaliação dos projetos, e os roteiros dos estudos iniciais.						
META 4	Apresentação e validação das metodologias propostas	Relatórios	3	R\$ 228.068,59	R\$ 684.205,77	M11	M15
PRODUTO	Relatórios, individualizados por empresa, agregando as informações referentes aos estudos analítico-descritivos iniciais.						
META 5	Divulgação e sensibilização dos principais atores	Relatórios	3	R\$ 59.666,07	R\$ 178.998,21	M16	M18

PRODUTO	Relatórios, individualizados por empresa, contendo o resumo das reuniões de alinhamento e a versão final das metodologias e dos estudos de avaliação preliminar incorporando os resultados das reuniões de alinhamento.
---------	---

10. CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO

MÊS/ANO	VALOR
Dezembro/2024	R\$ 1.984.799,98
Março/2026	R\$ 15.200,00

11. PLANO DE APLICAÇÃO CONSOLIDADO - PAD

CÓDIGO DA NATUREZA DA DESPESA	CUSTO INDIRETO	VALOR PREVISTO
3390.14 – Diária de Pessoal Civil no Brasil	(Não)	R\$ 15.200,00
4490.52 – Material Permanente	(Não)	R\$ 368.730,42
3390.39 – Serviços Técnicos de Pessoa Jurídica	(Não)	R\$ 1.357.182,60
3390.39 – Despesas com custos operacionais	(Sim)	R\$ 258.886,96

12. PROPOSIÇÃO

Local e data: Rio de janeiro, Rio de Janeiro, na data de assinatura.

Responsável pela Unidade Descentralizada: Roberto de Andrade Medronho

[Assinatura Eletrônica]

13. APROVAÇÃO

Local e data: Brasília, Distrito Federal, na data de assinatura.

Responsável pela Unidade Descentralizada: Elisa Vieira Leonel

[Assinatura Eletrônica]



Documento assinado eletronicamente por **Roberto de Andrade Medronho**, **Usuário Externo**, em 27/11/2025, às 16:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Elisa Vieira Leonel, Secretário(a)**, em 01/12/2025, às 14:39, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site
https://colaboragov.sei.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **55860191** e o código CRC **01F7883B**.

Referência: Processo nº 10113.000743/2024-41.

SEI nº 55860191