

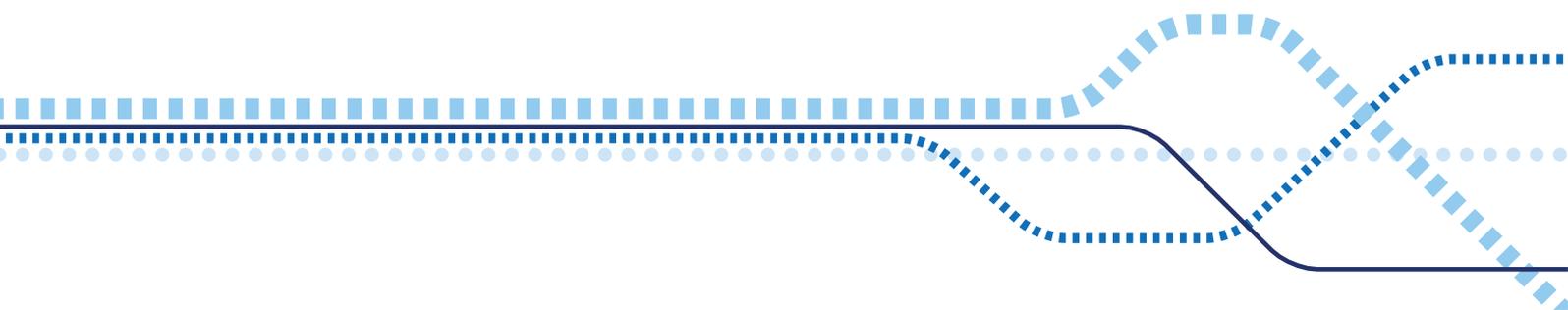


# Planejamento Estratégico

## 2020-2024

VALEC Engenharia Construções e Ferrovias S.A

Agosto de 2021 – com as atualizações do Plano de Negócios 2021, aprovadas na 388ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração realizada em 19 de agosto de 2021



Valec Engenharia, Ferrovias e Construções.  
Diretoria Executiva – DIREX. Planejamento  
Estratégico 2020 – 2024. Brasília, 2021. 26p.

1 – Planejamento estratégico. 2 – Missão, visão  
e valores. 3 – Mapa estratégico

v.11.5



### **Diretor-Presidente da VALEC**

André Kuhn

### **Diretor de Engenharia**

Washington Lüke

### **Diretor de Administração e Finanças**

Márcio Lima Medeiros

### **Diretor de Negócios**

Jeferson de Lima Cheriegate

### **Chefe de Assessoria de Governança**

Nelbe Ferraz de Freitas

### **Gerente de Processos e Projetos**

Karoll Haüssler Carneiro Ramos

### **Equipe Técnica**

Amarilys Dantas Bezerra

Ivania Dolores Cruz Bezerra

Janderley Heriberto Carneiro

Valec Engenharia, Ferrovias e Construções

#### **Edifício Sede**

**Endereço:** SAUS, Quadra 01, Bloco 'G', Lotes 3  
e 5.

Asa Sul Brasília - DF

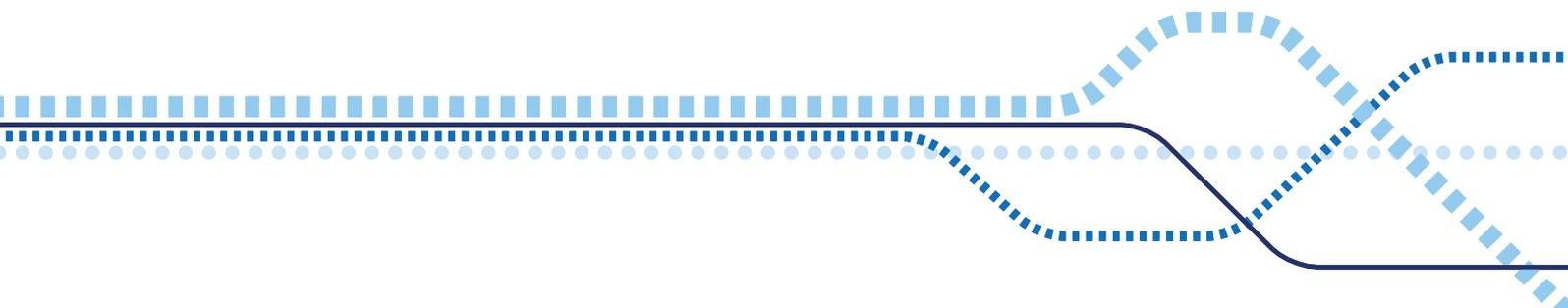
CEP: 70.070-010

**T** +61 2029 6100

**www.valec.gov.br**

# SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>2</b>
<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	<b>3</b>
<b>1 VISÃO GERAL</b> .....	<b>5</b>
1.1 Competências .....	5
1.2 Grandes números .....	6
<b>2 MISSÃO, VISÃO E VALORES</b> .....	<b>7</b>
2.1 Objetivo do planejamento .....	7
2.2 A Missão, Visão e Valores .....	7
<b>3 MAPA ESTRATÉGICO</b> .....	<b>8</b>
3.1 Perspectiva 1.....	9
3.1.1 Objetivo 1.1 - Contribuir para a ampliação da oferta de transporte ferroviário de carga e de passageiros, assim como a redução do custo logístico no Brasil .....	9
3.1.2 Objetivo 1.2 - Buscar reconhecimento como empresa pública .....	10
3.2 Perspectiva 2.....	11
3.2.1 Objetivo 2.1 - Desenvolver produtos/serviços visando geração de receitas e fomentar pesquisa de mercado na área logística.....	11
3.2.2 Objetivo 2.2 - Promover melhoria contínua em estudos, projetos e obras para o sistema ferroviário .....	13
3.2.3 Objetivo 2.3 - Otimizar a gestão de custos e gastos .....	14
3.3 Perspectiva 3.....	15
3.3.1 Objetivo 3.1 - Modernizar a infraestrutura de TI, visando utilizá-la como instrumento de inovação para tomada de decisão.....	15
3.3.2 Objetivo 3.2 - Modernizar e simplificar processos e instituir cultura de gestão de resultados.....	17
3.3.3 Objetivo 3.3 - Fortalecer a integridade, confiabilidade, transparência e promover ações de melhoria de gestão de riscos e de controles internos .....	18
<b>4 RISCOS</b> .....	<b>0</b>
<b>5 SIGLÁRIO</b> .....	<b>1</b>



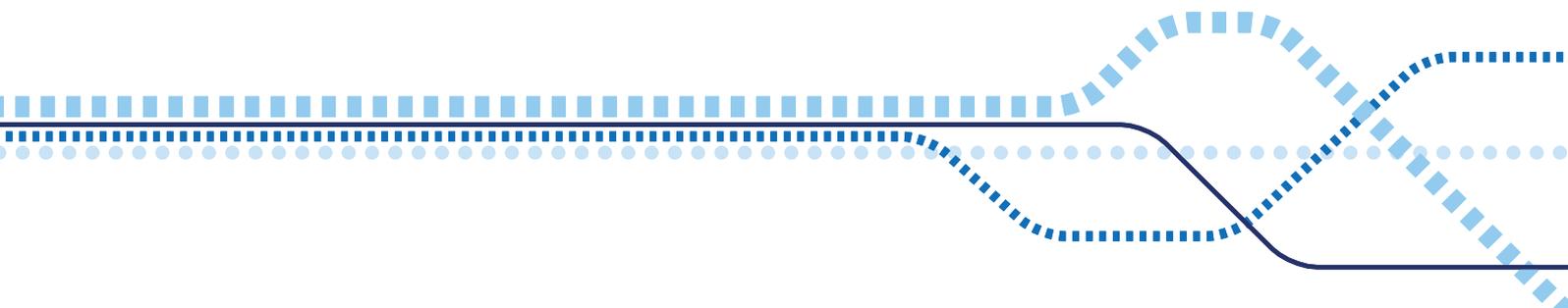
# SUMÁRIO EXECUTIVO

A Valec é uma Estatal Federal, vinculada ao Ministério da Infraestrutura. Atua em projetos de infraestrutura ferroviária de grande porte.

Este planejamento estratégico institucional foi concebido como impulsionador de objetivos e iniciativas estratégicas de longo prazo para a empresa, englobando o período de 2020 a 2024.

É um desdobramento setorial do Planejamento Estratégico do Ministério da Infraestrutura e em consonância com as demandas de governo e o cenário econômico e político atual.

A estratégia da Valec visa entregar ao sistema logístico nacional o maior valor agregado possível, desenvolvendo projetos para o segmento ferroviário, que sejam consistentes e de alto retorno sobre o investimento.



## **Perspectiva Estratégica 1:** **RESULTADOS PARA A SOCIEDADE**

A Valec irá desenvolver projetos ferroviários que:

- Agreguem Valor ao sistema logístico nacional.
- Que melhorem a competitividade do produto nacional ao reduzir custos de transporte.
- Que sejam atraentes ao investimento privado.
- Que sejam reconhecidos pela sociedade como de alta relevância.

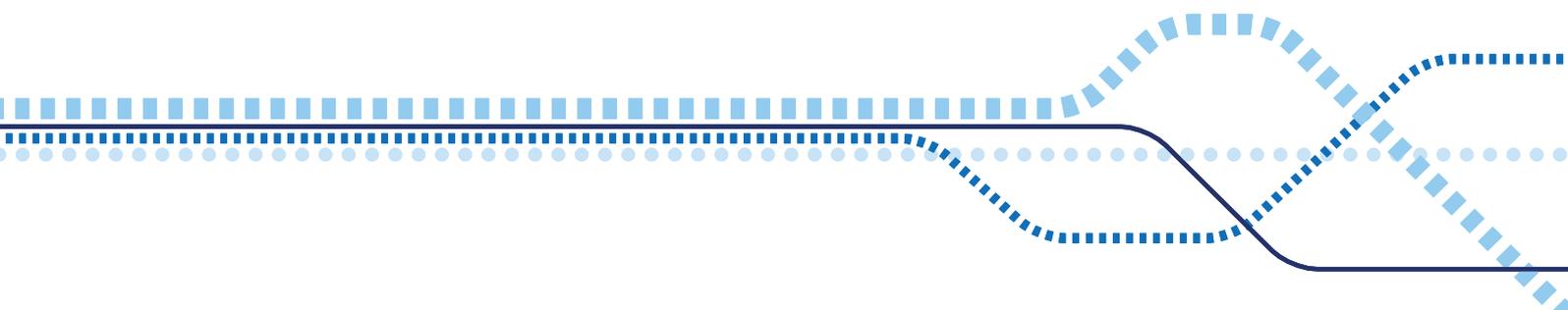
## **Perspectiva Estratégica 2:** **FOCO DE ATUAÇÃO**

Como empresa dependente do Tesouro Nacional, e em resposta ao anseio da sociedade por redução de gastos públicos, a Valec irá buscar a sua sustentabilidade econômica desenvolvendo novos produtos e serviços.

Para este fim foi desenvolvido o Funil de Inovação da Valec, inspirado em metodologias consagradas, que visa desenvolver produtos e serviços a serem oferecidos aos grandes *players* nacionais do setor ferroviário.

## **Perspectiva Estratégica 3:** **GOVERNANÇA E GESTÃO**

Em face aos recentes escândalos de corrupção que as Empresas Estatais no Brasil protagonizaram em anos recentes, a Valec objetiva criar um ambiente de Integridade Ética que seja referência às demais Empresas Estatais Federais, por meio de uma governança estruturada e de modernas práticas de gestão.



# 1 VISÃO GERAL

## 1.1 Competências

A **VALEC Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.** é uma empresa pública, sob a forma de sociedade por ações, vinculada ao Ministério da Infraestrutura, nos termos previstos na Lei nº 11.772, de 17 de setembro de 2008.

É organizada sob a forma de sociedade anônima de capital fechado, controlada pela União e vinculada ao Ministério de Infraestrutura. Está sujeita ao regime jurídico das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributárias.

Tem por função social a construção e exploração de infraestrutura ferroviária.

De acordo com o art. 9º da Lei em referência, compete à VALEC, em conformidade com as diretrizes do Ministério da Infraestrutura:

- Administrar os programas de operação da infraestrutura ferroviária, nas ferrovias a ela outorgadas;
- Coordenar, executar, controlar, revisar, fiscalizar e administrar obras de infraestrutura ferroviária que lhes forem outorgadas;
- Desenvolver estudos e projetos de obras de infraestrutura ferroviária;
- Construir, operar e explorar estradas de ferro, sistemas acessórios de armazenagem, transferência e manuseio de produtos e bens a serem transportados e, ainda, instalações e sistemas de interligação de estradas de ferro com outras modalidades de transportes;
- Promover o desenvolvimento dos sistemas de transporte de cargas sobre trilhos, objetivando seu aprimoramento e a absorção de novas tecnologias;
- Celebrar contratos e convênios com órgãos nacionais da administração direta ou indireta, com empresas privadas e com órgãos internacionais para prestação de serviços técnicos especializados;
- Exercer outras atividades inerentes às suas finalidades, conforme previsão em seu Estatuto social; e

Participar minoritariamente do capital de empresas que tenham por objeto construir e operar a EF 232, de que trata o item 3.2.2 - Relação Descritiva das Ferrovias do Plano Nacional de Viação, do [Anexo da Lei no 5.917, de 10 de setembro de 1973](#), com as alterações introduzidas por esta Lei. (Incluído pela [Lei nº 12.058, de 2009](#)).

## 1.2 Grandes números



% de Avanço Físico FIOL II

Meta: **85%**

Redução da dependência da Valec  
do Orçamento da União

Meta: **-15%**



Faturamento com Novos Negócios

Meta: **12 mi**

Redução do passivo de pendências  
com órgãos de Controle

Meta: **100%**



## 2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

### 2.1 Objetivo do planejamento

Este Planejamento Estratégico foi concebido como uma adaptação para o setor público da metodologia de gestão estratégica de Kaplan e Norton, no qual inicialmente foi elaborada uma Matriz SWOT, com estas informações foi elaborado um Mapa Estratégico.

Para alcance dos objetivos traçados no Mapa Estratégico foram criados Metas, Indicadores de Desempenho e Iniciativas Estratégicas para alcance dos Objetivos.

### 2.2 A Missão, Visão e Valores

#### Missão

Contribuir para aprimorar a logística no Brasil de forma sustentável, competitiva e integrada, executando seus empreendimentos com efetividade.

#### Valores

- Compromisso com a excelência
- Excelência técnica
- Inovação
- Meritocracia
- Integridade
- Sustentabilidade
- Efetividade

#### Visão

Tornar-se uma empresa pública moderna, inovadora, confiável e ser reconhecida pela sociedade e pelos órgãos de controle como instituição que realiza e entrega empreendimentos prioritários de infraestrutura até 2024.

# 3 MAPA ESTRATÉGICO

## MAPA ESTRATÉGICO 2020-2024

**MISSÃO:** CONTRIBUIR PARA APRIMORAR A LOGÍSTICA NO BRASIL DE FORMA SUSTENTÁVEL, COMPETITIVA E INTEGRADA, EXECUTANDO SEUS EMPREENDIMENTOS COM EFETIVIDADE

**VISÃO:** TORNAR-SE UMA EMPRESA PÚBLICA MODERNA, INOVADORA, CONFIÁVEL E SER RECONHECIDA PELA SOCIEDADE E PELOS ÓRGÃOS DE CONTROLE COMO INSTITUIÇÃO QUE REALIZA E ENTREGA EMPREENDIMENTOS PRIORITÁRIOS DE INFRAESTRUTURA ATÉ 2024

**VALORES:** COMPROMISSO COM O INTERESSE PÚBLICO  
EXCELÊNCIA TÉCNICA - INOVAÇÃO - MERITOCRACIA - INTEGRIDADE - SUSTENTABILIDADE - EFETIVIDADE

1. RESULTADOS PARA A SOCIEDADE



**SATISFAÇÃO DA SOCIEDADE / EFETIVIDADE**

1.1

CONTRIBUIR PARA A AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE TRANSPORTE FERROVIÁRIO DE CARGA E DE PASSAGEIROS, ASSIM COMO A REDUÇÃO DO CUSTO LOGÍSTICO NO BRASIL



**IMAGEM CORPORATIVA**

1.2

BUSCAR RECONHECIMENTO COMO EMPRESA PÚBLICA

2. FOCO DE ATUAÇÃO



**COMPETITIVIDADE**

2.1

DESENVOLVER PRODUTOS/ SERVIÇOS VISANDO GERAÇÃO DE RECEITAS E FOMENTAR PESQUISA DE MERCADO NA ÁREA LOGÍSTICA



**INOVAÇÃO**

2.2

PROMOVER MELHORIA CONTÍNUA EM ESTUDOS, PROJETOS E OBRAS PARA O SISTEMA FERROVIÁRIO



**SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA**

2.3

OTIMIZAR A GESTÃO DE CUSTOS E DE GASTOS

3. GOVERNANÇA E GESTÃO



**INFRAESTRUTURA CORPORATIVA**

3.1

MODERNIZAR A INFRAESTRUTURA DE TI, VISANDO UTILIZÁ-LA COMO INSTRUMENTO DE INOVAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO



**PESSOAS**

3.2

DESENVOLVER, VALORIZAR E ATRAIR TALENTOS



**GESTÃO DE RESULTADOS**

3.3

MODERNIZAR E SIMPLIFICAR PROCESSOS E INSTITUIR CULTURA DE GESTÃO DE RESULTADOS



**GOVERNANÇA**

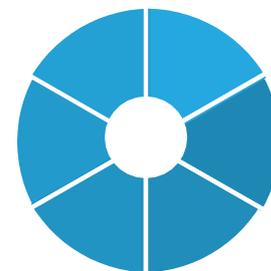
3.4

FORTALECER A INTEGRIDADE, CONFIABILIDADE, TRANSPARÊNCIA E PROMOVER AÇÕES DE MELHORIA DE GESTÃO DE RISCOS E DE CONTROLES INTERNOS

**VALEC** Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.

MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA





### 3.1 Perspectiva 1

## RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

A Valec entrega projetos de infraestrutura que contribuem para a melhoria do sistema logístico nacional.

### Objetivo 1.1 - Contribuir para a ampliação da oferta de transporte ferroviário de carga e de passageiros, assim como a redução do custo logístico no Brasil

	Inclusão de novas metas ou iniciativas
	Alteração de metas ou iniciativas
	Paralisação de metas ou iniciativas

Metas	Indicadores
1. Concluir 85% da FIOL II até dezembro de 2022	Avanço Físico acumulado da FIOL II
2. Participar na execução de 02 novos empreendimentos ferroviários até dezembro de 2022	[[número de laudos aprovados / número total de laudos dos 30km] x 40] + (somatório do percentual das ações das ações de governança e de desapropriação para o início da execução da FICO) <sup>1</sup>
3. Ter 01 cenário viável para continuidade do empreendimento Nova Transnordestina até dezembro de 2021	Número de cenários viáveis apresentados
4. Ter 100% dos procedimentos de governança implementados nas participações societárias da Valec até dezembro de 2021	Percentual de execução da iniciativa 1.1.4 Implantar um modelo de governança para participações societárias <sup>1</sup>
5. Apresentar 01 proposta de fomento para transporte de passageiros até dezembro de 2021 <sup>2</sup>	Número de propostas de fomento de transporte de passageiros apresentadas
6. Garantir 100% da manutenção do trecho FIOL I até assinatura do contrato <sup>3</sup>	Número de km mantidos / total km FIOL I
7. Identificar 6 oportunidades de prestação de serviço de transporte ferroviário de passageiros até dezembro 2022	Percentual de execução da iniciativa 1.1.6 Identificar oportunidades de transporte ferroviário de passageiros <sup>1</sup>

9

<sup>1</sup>A comparação "De" "Para" das metas 1.2, 1.4 e 1.7 estão no Anexo.

<sup>2</sup>A meta "1.1.5 Apresentar 01 proposta de fomento para transporte de passageiros até dezembro 2021" foi paralisada por redefinição de mérito, sendo substituída pela meta 1.1.7 permanecendo neste documento a fim de permitir a rastreabilidade da evolução da meta.

<sup>3</sup>A meta "1.1.6 Garantir 100% da manutenção do trecho FIOL I até assinatura do contrato" fica suspensa em virtude do leilão da FIOL que dispensa a Valec de responsabilidades estratégicas.

Iniciativas Estratégicas	Responsáveis
1. Controlar a execução contratual da FIOL II	SUDEM
2. Gerenciar os requisitos estratégicos que impactem na gestão contratual <sup>1</sup>	DIREM
3. Apresentar estudo com cenários alternativos para continuidade das obras da Transnordestina até dezembro de 2021	SUGOP
4. Implantar um modelo de governança para participações societárias até julho de 2021	SUGOP
5. Realizar avanço físico acumulado da FICO	DIREM
6. Identificar oportunidades de transporte ferroviário de passageiros	SUINP

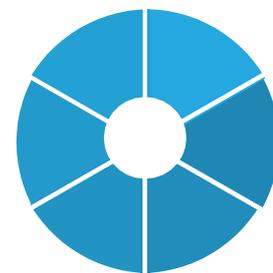
<sup>1</sup> Desapropriação, Licenças Ambientais, Revisão de Projetos etc.

## Objetivo 1.2 - Buscar reconhecimento como empresa pública

Metas	Indicadores
1. Ampliar o alcance nas redes sociais até dezembro de 2024: Ingressar no Facebook – Instagram – 40.000 seguidores; Twitter: 40.000 seguidores; e LinkedIn - 30.000 seguidores	Total de seguidores por mídia social
2. Participar como convidado protagonista em 12 eventos e/ou seminários por ano	Total acumulado de eventos promovidos pela Valec, com convidados externos, por ano
3. Promover 4 eventos presenciais ou online por ano	Total acumulado de participação da Valec em eventos como convidado protagonista durante o ano
4. Promover a inserção anual em 05 pautas nas principais mídias especializadas	Quantidade de pautas nas principais mídias

Iniciativas Estratégicas	Responsáveis
1. Implementar metodologia para monitoramento e melhoria da imagem institucional até julho de 2021	ASCOM
2. Implantar Programa Valec na mídia até dez/2020	ASCOM
3. Promover visitas trimestrais do Minfra para acompanhamento dos empreendimentos/projetos da VALEC	ASREL
4. Implementar o processo Gerir Relações Parlamentares até dezembro de 2021 <sup>1</sup>	ASREL
5. Implementar o processo Identificar e Tratar Oportunidade / Necessidade até dezembro de 2021 <sup>1</sup>	ASREL

<sup>1</sup>As iniciativas 1.2.4 Implementar o processo Gerir Relações Parlamentares até dezembro de 2021 e 1.2.5 Implementar o processo Identificar e Tratar Oportunidade / Necessidade até dezembro de 2021 foram paralisadas por fazerem parte do plano tático da iniciativa 3.3.1 (Re)desenhar todos os processos -chave até dezembro de 2022.



## 3.2 Perspectiva 2

### FOCO DE ATUAÇÃO

Aumento de competitividade, buscando sempre soluções inovadoras e sustentáveis.

#### Objetivo 2.1 - Desenvolver produtos/serviços visando geração de receitas e fomentar pesquisa de mercado na área logística

Inclusão de novas metas ou iniciativas
Alteração de metas ou iniciativas
Paralisação de metas ou iniciativas

Metas	Indicadores
1. Atingir o faturamento de R\$17 milhões de receita operacional a partir de junho de 2020 até dezembro de 2022	Receita operacional anual bruta em regime de competência
2. Lançar 9 novos produtos para o mercado até dezembro de 2022	$((\text{percentual de execução da iniciativa 2.1.1 Implementar o Funil de Inovação até outubro de 2020}) + (\text{percentual de execução da iniciativa 2.1.2 Estruturar e lançar produtos comerciais} \times 4) / 5)^1$
3. Delegar 9 terminais ou áreas até dezembro de 2022	Percentual de execução da iniciativa 2.1.6 Promover a delegação de terminais ou área <sup>1</sup>
4. Pesquisar 10 segmentos de mercado até dezembro de 2022	Percentual de execução da iniciativa 2.1.7 Mapear e realizar pesquisa nichos de mercado de interesse da Valec <sup>1</sup>
5. Implantar 100% do Documento de Transporte Eletrônico (DTE) até junho de 2022 <sup>2</sup>	$(\text{percentual de execução da iniciativa "Estruturar modelagem para concessão do DTE"}) + (\text{percentual de execução da iniciativa "Desenvolver inteligência de mercado para o DTE"}) + (\text{percentual de execução da iniciativa "Acordo de Cooperação Técnica com Minfra"}) / 3^1$
6. Promover 05 <i>benchmarkings</i> de mercado até dezembro de 2021	Nº de <i>benchmarkings</i> realizados
7. Implantar 100% do Documento de Transporte Eletrônico (DTE) até junho de 2022 <sup>3</sup>	Percentual de execução do projeto

<sup>1</sup> A comparação "De" "Para" das metas 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4 e 2.1.5 estão no Anexo.

<sup>2</sup> Essa iniciativa também está na lista de iniciativas do Objetivo 3.1, mas o escopo do plano de ação é diferente.

<sup>3</sup> A meta 2.17 Implantar 100% do Documento de Transporte Eletrônico (DTE) até junho de 2022 paralisação e unida a meta 2.1.5 para melhor representar o projeto

Iniciativas Estratégicas	Responsáveis
1. Implementar o Funil de Inovação até outubro de 2020 (ex. workshops, reuniões mensais, relatórios)	SUINP
2. Estruturar e lançar produtos comerciais <sup>1</sup>	SUINP
3. Promover 05 <i>benchmarks</i> de mercado até dezembro de 2021 <sup>2</sup>	SUINP
4. Implantar 100% do Documento de Transporte Eletrônico (DTE) até junho de 2022 <sup>3</sup>	SUPTI e SUINP
5. Firmar e executar contratos comerciais	SUNEG
6. Promover a delegação de terminais ou áreas	SUINP
7. Mapear e realizar pesquisa nos nichos de mercado de interesse da Valec.	SUNIP
8. Mapear e realizar <i>benchmarking</i> com empresas públicas que possuam aderência à realidade da Valec	SUNEG
9. Estruturar a modelagem para concessão do DTE	SUNEG
10. Desenvolver inteligência de mercado para o DTe	SUINP e SUPTI
11. Acordo de Cooperação Técnica com Minfra	

<sup>1</sup>Ajuste de texto da iniciativa **De:** "2.1.2 Promoção de eventos semestrais para lançamento de produtos e/ou delegação de ativos" **Para:** "2.1.2 Estruturar e lançar produtos comerciais";

<sup>2</sup>Transformação da Iniciativa "2.1.3 Promover 05 *benchmarks* de mercado até dezembro de 2021" na meta 2.1.6 do Planejamento Estratégico 2020 – 2024, permanecendo neste documento a fim de permitir a rastreabilidade da evolução da meta;

<sup>3</sup>Transformação da iniciativa "2.1.4 Implantar 100% do Documento de Transporte Eletrônico (DTE) até junho de 2022" na meta 2.1.7 do Planejamento Estratégico 2020 – 2024, permanecendo neste documento a fim de permitir a rastreabilidade da evolução da meta.

## Objetivo 2.2 - Promover melhoria contínua em estudos, projetos e obras para o sistema ferroviário

Metas	Indicadores
1. Firmar 05 parcerias com instituições renomadas para cooperação técnica e internalização de conhecimento até julho de 2022 <sup>1</sup>	Total acumulado de parcerias firmadas com instituições renomadas a partir de julho de 2020
2. Modernizar 100% dos normativos até 2024 <sup>1</sup>	$[(\text{Percentual das etapas de contratação de apoio da ABNT para modernização e revisão dos normativos técnicos}) \times 0,5] + [(x\% \text{ o processo de revisão}) \times 0,25] + [(\text{Total de normativos disponibilizados} / \text{Total de normativos}) \times 0,25]$ <sup>1</sup>
3. 100% dos empreendimentos gerenciados em metodologia BIM até dezembro de 2024	$[(\text{Percentual do plano de implementação do BIM na Valec}) \times 0,4] + [(\text{percentual de analistas/técnicos que atuam com BIM capacitados}) \times 0,30] + [(\text{percentual do projeto piloto modelado em BIM}) \times 0,3]$ <sup>1</sup>
4. 100% dos analistas/técnicos que atuam com BIM capacitados até dezembro de 2021	Nº analistas capacitados em BIM / Número de engenheiros em exercício na Valec
5. Implantar Portal Corporativo de Banco de Conhecimento até dez/2021	Porcentagem de estruturação do Portal Corporativo de Banco de Conhecimento

<sup>1</sup> A comparação “De” “Para” das metas 2.2.1, 2.2.2 e dos indicadores 2.2.2 e 2.2.3 estão no Anexo.

Iniciativas Estratégicas	Responsáveis
1. Estruturação da gestão de normativos, que inclui: produção de normativos, gestão de repositório, disponibilização ao público	ASGOV
2. Desenhar processo de estabelecimento de parcerias até junho de 2021 <sup>1</sup>	ASREL
3. Projeto de Modernização e Revisão de Normativos Técnicos (SUPRO/SUGAT): a1) Contratar da ABNT para apoio à modernização e revisão dos normativos técnicos até 2021 a2) 5 normativos técnicos revisados b) Executar Projeto de Modernização e Revisão de 25 Normativos Técnicos até 2022 c) Executar Projeto de Modernização e Revisão de 60 Normativos Técnicos até 2023 d) Executar Projeto de Modernização e Revisão de 86 Normativos Técnicos até 2024 <sup>2</sup>	SUPRO/SUGAT
4. Portal Corporativo de Banco de Conhecimento até julho de 2021	DIRAF
5. Implantar sistema de gerenciamento de empreendimento em BIM	DIREM
6. Plano de treinamento em BIM	DIREM
7. Projeto Piloto modelado em BIM	SUPRO
8. Aprovar a revisão da Política Ambiental e Territorial da Valec <sup>3</sup>	SUGAT
9. Firmar parcerias com instituições renomadas para cooperação técnica e internalização de conhecimento até julho de 2022	ASREL

<sup>1</sup>Iniciativa 2.2.2 Desenhar processo de estabelecimento de parcerias até junho de 2021, constantes no PEI e PN, faz parte do plano tático da iniciativa 3.3.1 (Re)desenhar todos os processos-chave até dezembro de 2022, sendo assim paralisadas.

<sup>2</sup>A comparação “De” “Para” da iniciativa 2.2.3 está no Anexo.

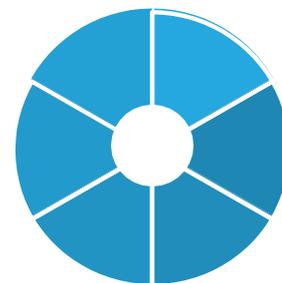
<sup>3</sup>Implementar a nova Política Ambiental e Territorial da Valec com a revisão dos instrumentos legais e normativos, bem como, considerando as Diretrizes Socioambientais do Ministério da Infraestrutura (Portaria 05/2020) e o Índice de Desempenho Ambiental – IDA, da Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT.

## Objetivo 2.3 - Otimizar a gestão de custos e gastos

Metas	Indicadores
1. Ampliar orçamento da Valec via emenda/articulação em 10% da proposta original	Valor total de Emendas dividido pelo valor total da PLOA 2020
2. Reduzir despesa de custeio em R\$ 6 milhões (anualizados), com base de comparação do orçamento de 2019, até março de 2021	$\sum$ Projeção Inicial mensalisada - $\sum$ execução financeira mensal. Sendo $\sum$ Projeção Inicial mensalisada = $[(\text{Executado de jan/20 a mai/20}) / 5] * n^{\circ}$ meses
3. Reduzir nível de dependência da Valec em 15% até dezembro de 2022	$(\text{Despesas totais} - \text{Receitas totais}) / \text{Despesas Totais}$
4. Manter o crescimento da despesa abaixo da inflação até dezembro de 2024	$(\sum \text{Despesa mensal} + 11 \text{ meses anteriores}) / 12$

Iniciativas Estratégicas	Responsáveis
1. Implementar centro de custos na Valec até março de 2021	SUPOF
2. Implantar uma Controladoria (Qualitativa) de Gastos da Valec até julho de 2021	SUPOF
3. Estudar viabilidade de desenvolver um SICRO/ambiental/fundiário até dezembro de 2020	SUGAT
4. Implantar Sala de Situação Orçamentária até julho de 2020	DIRAF
5. Lançar o Guia de Compras Públicas Sustentáveis até dezembro de 2021 <sup>1</sup>	SUGAT

<sup>1</sup>Manual com orientação para as Compras e Contratações. As empresas públicas que estão na vanguarda da sustentabilidade possuem guia próprio. A Valec iniciou a elaboração de seu guia já absorvendo o RILC – Regulamento Interno de Licitações e Contratos da Valec. A minuta que está em elaboração já teve a parte de contratações administrativas concluída; a etapa de contratações complexas (obras de engenharia) deverá ser concluída pelas áreas técnicas.



### 3.3 Perspectiva 3

## GOVERNANÇA E GESTÃO

A Valec busca otimizar a sua governança e sua gestão para atender às demandas da sociedade e de Governo.

### Objetivo 3.1 - Modernizar a infraestrutura de TI, visando utilizá-la como instrumento de inovação para tomada de decisão

Metas	Indicadores
1. Assegurar a disponibilidade da Infraestrutura dos serviços de TIC em 99,97% até dezembro de 2021 <sup>1</sup>	Tempo de rede disponível
2. Executar 100% do PDTI vigente	Percentual global de execução dos projetos do PDTI para o exercício
3. Renovar 100% do parque tecnológico até dezembro de 2024	Total de ativos de TI atualizados/Total de ativos de TI
4. Manter no mínimo 20% disponível de reserva de espaço em disco	Percentual de reserva de espaço em disco
5. Implantar 100% do Documento de Transporte Eletrônico (DTE) até junho de 2022	Percentual e execução do projeto

<sup>1</sup> Considerando paradas de manutenção, emergências nacionais, falhas de hardware, dentre outros, operar 100% do tempo seria inexecutável.

Iniciativas Estratégicas	Responsáveis
1. Implantar SEI até junho de 2020	SUPTI
2. Implantar Portal de Governança e Transparência até fevereiro de 2021	DIRAF e SUPTI
3. Implantar um plano de continuidade de negócios até março de 2021	SUPTI
4. Implantar um plano de dados abertos até maio de 2021	SUPTI
5. Promover a interoperabilidade dos sistemas da Valec até dezembro de 2021	SUPTI
6. Implantar um portal de <i>self service</i> BI até junho de 2021	SUPTI
7. Atualizar política de segurança da informação até junho de 2021	SUPTI
8. Estabelecer políticas de modernização do parque, impressão, backup até dezembro de 2021	SUPTI
9. Modernizar sala de gestão e do auditório até abril de 2021	SUPTI
10. Implantar DTE até junho de 2022	SUINP e SUINP
11. Implantar plano de metas eletrônico até junho de 2021 <sup>1</sup>	SUPTI

<sup>1</sup>A ASGOV solicitou transferência da iniciativa "3.3.1 Implantar plano de metas eletrônico até junho de 2021" para as iniciativas do Objetivo 3.1 Modernizar a infraestrutura de TI, visando utilizá-la como instrumento de inovação para tomada de decisão.

## Objetivo 3.2 - Desenvolver, valorizar e atrair talentos

Metas	Indicadores
1. Capacitar 75% dos empregados até 2022	Nº Empregados capacitados / Total Empregados
2. Capacitar 100% gestores até dezembro de 2022	Nº Gestores capacitados / Total Gestores
3. Atingir 80% de satisfação com o clima organizacional da Valec até dezembro de 2022	Nº ações QVT realizadas ao ano
4. Prover 50% dos cargos gerenciais vagos (por escolha da diretoria) da Valec por meio de processos seletivos até dezembro de 2024	Nº processos seletivos / total cargos gerenciais vagos na Valec

Iniciativas Estratégicas	Responsáveis
1. Implantar processo seletivo inovador até junho de 2020	SUGEP
2. Propor atualização da norma de frequência até junho de 2020	SUGEP
3. Propor atualização da norma de cessão até julho de 2020	SUGEP
4. Propor atualização do PCS até agosto de 2021	SUGEP
5. Elaborar dicionário de competências até março de 2021	SUGEP
6. Implantar QVT até março de 2022	SUGEP
7. Propor atualização do Regulamento de GP até março de 2021	SUGEP
8. Mapear ciclo de competências até março de 2021	SUGEP
9. Implantar um plano de capacitação e de desenvolvimento de líderes até janeiro de 2021	SUGEP
10. Implantar uma certificação de agente de compras públicas e gestor/fiscal de contratos até abril de 2021	SUGEP

## Objetivo 3.3 - Modernizar e simplificar processos e instituir cultura de gestão de resultados

Metas	Indicadores
1. (Re)desenhar 100% dos processos-chave até dezembro de 2022	Número de processos críticos modelados e implantados
2. Implantar 100% da gestão de riscos a partir dos principais riscos identificados até dezembro de 2021 <sup>1</sup>	Número de planos de ação implementados/ Número controles existentes e plano de ação identificados
3. Tornar público as informações sobre metas, indicadores, projetos e riscos estratégicos até julho de 2021 <sup>2</sup>	(% de Metas e Indicadores disponibilizados) + (% de Iniciativas disponibilizadas) + (% de Riscos disponibilizados) /3
4. Alcançar 100% de transparência ativa conforme as dimensões do Grau de Transparência Ativa (GTA)	Dimensões do GTA atendidas/Total de dimensões do GTA

<sup>1</sup>A comparação "De" "Para" da meta 3.3.2 está no Anexo.

<sup>2</sup>A meta não estava clara sobre o objetivo de transparência dessa divulgação, se era para público interno ou externo. Por isso, optou-se por uma meta que refletisse a transparência, considerando boas práticas, como o Grau de Transparência Ativa da CGU. Meta substituída pela nova meta 3.3.4, permanecendo neste documento a fim de permitir a rastreabilidade da meta.

Iniciativas Estratégicas	Responsáveis
1. Implantar plano de metas eletrônico até junho de 2021 <sup>1</sup>	ASGOV
2. Elaborar um portfólio de projetos prioritários até setembro de 2020	ASGOV
3. (Re)desenhar todos os processos-chave até dezembro 2022	ASGOV
4. Implementar avaliação do Grau de Transparência Ativa (GTA) na Valec até dezembro de 2021	ASGOV
5. Implantar 1 ciclo completo de gestão de riscos até dezembro de 2021	ASGOV

<sup>1</sup> ASGOV solicitou transferência da iniciativa "3.3.1 Implantar plano de metas eletrônico até junho de 2021" para as iniciativas do Objetivo 3.1 Modernizar a infraestrutura de TI, visando utilizá-la como instrumento de inovação para tomada de decisão.

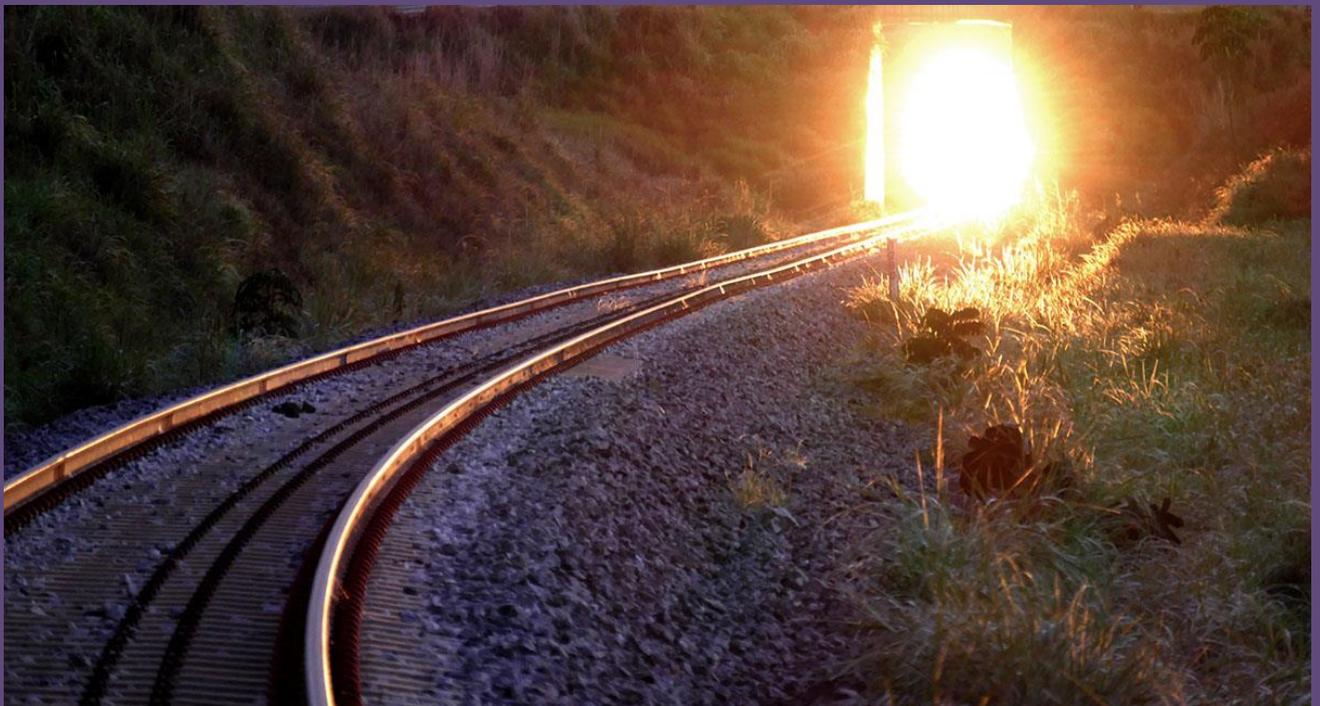
### Objetivo 3.4 - Fortalecer a integridade, confiabilidade, transparência e promover ações de melhoria de gestão de riscos e de controles internos

Metas	Indicadores
1. Eliminar 100% do passivo atual (junho/20) de pendências com órgãos de controle até dez/2021	(Ações unitárias executadas x 2) + (Conclusão de todas ações previstas para um apontamento/atendimento/entregas x 8) + (Rejeições ocorridas x -8)
2. Manter o selo de excelência do indicador IG-SEST	Valor do indicador IG-SEST
3. Ter no máximo duas dimensões com fragilidade intermediária e quatro dimensões com fragilidade baixa no Índice de Fragilidade de Controles até dez 2021(mediante autoavaliação) <sup>1</sup>	Dimensões do Índice de Fragilidade de Controles <sup>1</sup>
4. Ter 70% dos itens do IGG-TCU avaliados como atendidos	Quantidade de itens dados como atendidos / Total de itens no questionário
5. Atender 100% da Resolução 4/2020 da DIREX até dezembro de 2021	Número de Editais Publicados / Número Total de Editais Propostos na Resolução

<sup>1</sup>A meta 3.4.3 Ter no máximo duas dimensões com fragilidade intermediária e quatro dimensões com fragilidade baixa no Índice de Fragilidade de Controles até dez 2021(mediante autoavaliação) foi interrompida pelo Tribunal de Contas da União.

Iniciativas Estratégicas	Responsáveis
1. Escrever Carta de Governança até novembro de 2020, observando as diretrizes e políticas públicas definidas pelo Minfra	GAB
2. Realizar diagnóstico e elaboração de plano de ação para cumprimento das diretrizes e políticas públicas definidas pelo MINFRA até out/2020	ASGOV
3. Modernizar estatuto da Valec até outubro de 2020	ASGOV
4. Modernizar Políticas relacionadas ao fomento da integridade e combate à corrupção <sup>1</sup> até julho de 2021	ASGOV
5. Realizar Plano Ação de Contratos de Engenharia Consultiva até dezembro de 2021	DIREM
6. Realizar Plano de Integridade até dezembro de 2021	ASGOV
7. Implementar 2ª linha de defesa de controles internos até agosto de 2021	ASGOV
8. Coordenar o preenchimento do formulário e coleta de evidências do IGSEST nos anos de levantamento (2021 e 2023)	ASGOV
9. Coordenar o preenchimento do formulário e coleta de evidências do IGG-TCU nos anos de levantamento (2021 e 2023)	ASGOV

<sup>1</sup> Revisar a Política de Conflito de Interesses, Código de Ética, Declaração de Ação de combate à Corrupção por parte dos diretores e conselheiros.



## 4 RISCOS



O monitoramento e a Gestão dos Riscos são uma prioridade da atual Diretoria Executiva da Valec.

A empresa formulou sua metodologia de Gestão de Riscos baseado na **ISO 31000** e no **COSO**, e em conformidade com estes padrões estabeleceu uma Política de Riscos e o **Manual de Gestão de Riscos**, que orientam a forma como a empresa monitora, trata e responde à eventos de riscos.

## 5 SIGLÁRIO

Sigla	Significado	Paginação	Referência
EF	Estrada de Ferro	5	EF 232
FIOL	Ferrovia de Integração Oeste Leste	6, 9	FIOL II
SWOT	Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças)	7	Matriz SWOT
TLSA	Transnordestina Logística S. A	9	Acumulado da TLSA
FICO	Ferrovia de Integração Centro-Oeste	9	Acumulado da FICO
MINFRA	Mninstério da Infraestrutura	10	trimestrais do MINFRA
BIM	Building Information Modeling (Modelagem da Informação da Construção)	12	Metodologia BIM
PLOA	Projeto de Lei Orçamentária Anual	13	Total da PLOA 2020
SICRO	Sistema de Custos Referenciais de Obras	13	Desenvolver um SICRO
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação	14	Serviços de TIC
RAP	Restos A Pagar	14	Percentual de RAP
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia de Informação	14	Projetos do PDTI
SEI	Sistema Eletrônico de Informações	14	Implantar SEI
BI	Business Intelligence (Inteligência de Negócios)	14	Self service BI
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho	15	Relacionadas à QVT
PCS	Plano de Cargos e Salários	15	Atualização do PCS
GP	Gestão de Pessoas	15	Regulamento de GP
EVTEA	Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental	16	Meio ambiente, EVTEA e
IG-SEST	Indicador de Governança - Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais	17	Indicador IG-SEST
IGG-TCU	Índice Integrado de Governança e Gestão - Tribunal de Contas da União	17	Itens do IGG-TCU
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway)	19	ISO 31000 e no COSO

# ANEXO

Alterações em indicadores, metas e iniciativas são justificadas para melhor avaliar o desempenho desses itens. Essas alterações ocorrem nas Reuniões de Avaliação da Estratégia e são deliberadas pelo Conselho de Administração da Valec.

Objetivo	Tipo (indicador, meta ou iniciativa)	De	Para	RAE de alteração
Objetivo 1.1	Indicador 1.1.2	Número de laudos aprovados dos primeiros 30 kms/ número de laudos no total do subtrecho	[(número de laudos aprovados /número total de laudos dos 30km) x 40] + (somatório do percentual das ações das ações de governança e de desapropriação para o início da execução da FICO)	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 1.1	Indicador 1.1.4	Número de procedimentos de governança implementados / Número de procedimentos de governança criados	Percentual de execução da iniciativa 1.1.4 Implantar um modelo de governança para participações societárias	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 1.1	Indicador 1.1.7	Número de oportunidades identificadas	Percentual de execução da iniciativa 1.1.6 Identificar oportunidades de transporte ferroviário de passageiros	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 2.1	Indicador 2.1.2	Número de produtos lançados acumulado a partir de julho de 2020	((percentual de execução da iniciativa 2.1.1 Implementar o Funil de Inovação até outubro de 2020) + (percentual de execução da iniciativa 2.1.2 Estruturar e lançar produtos comerciais x 4) / 5))	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 2.1	Indicador 2.1.3	Número de terminais ou de áreas delegados, acumulado a partir de julho de 2020	Percentual de execução da iniciativa 2.1.6 Promover a delegação de terminais ou área	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 2.1	Indicador 2.1.4	Número de segmentos de mercado pesquisados acumulado a partir de julho de 2020	Percentual de execução da iniciativa 2.1.7 Mapear e realizar pesquisa nichos de mercado de interesse da Valec	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 2.1	Indicador 2.1.5	Percentual de execução do projeto	(percentual de execução da iniciativa "Estruturar modelagem para concessão do DTE") + (percentual de execução da iniciativa "Desenvolver inteligência de mercado para o DTE") + (percentual de execução da iniciativa "Acordo de Cooperação Técnica com Minfra") / 3	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 2.1	Iniciativa 2.1.2	Promoção de eventos semestrais para lançamento de produtos e/ou delegação de ativos	Estruturar e lançar produtos comerciais	RAE 1º trimestre de 2021
Objetivo 2.2	Meta 2.2.1	Firmar 05 parcerias com instituição renomada para cooperação técnica e internalização de conhecimento até dezembro de 2021	Firmar 05 parcerias com instituições renomadas para cooperação técnica e internalização de conhecimento até julho de 2022 <sup>1</sup>	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 2.2	Meta 2.2.2	Modernizar 100% dos normativos até dezembro de 2022	Modernizar 100% dos normativos até 2024	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 2.2	Indicador 2.2.2	Total de normativos técnicos revisados / Total de normativos técnicos existentes em julho de	[(Percentual das etapas de contratação de apoio da ABNT para modernização e revisão dos normativos técnicos) x 0,5] + [(x%	RAE 2º trimestre de 2021

Objetivo	Tipo (indicador, meta ou iniciativa)	De	Para	RAE de alteração
		2020	o processo de revisão) x 0,25] + [(Total de normativos disponibilizados / Total de normativos) x 0,25]	
Objetivo 2.2	Indicador 2.2.3	Empreendimentos gerenciados em BIM / Número de empreendimentos totais	[(Percentual do plano de implementação do BIM na Valec) x 0,4] + [(percentual de analistas/técnicos que atuam com BIM capacitados) x 0,30] + [(percentual do projeto piloto modelado em BIM) x 0,3] <sup>3</sup>	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 2.2	Iniciativa 2.2.3	Projeto de Modernização e Revisão dos Normativos Técnicos	Projeto de Modernização e Revisão de Normativos Técnicos (SUPRO/SUGAT): a1) Contratar da ABNT para apoio à modernização e revisão dos normativos técnicos até 2021 a2) 5 normativos técnicos revisados b) Executar Projeto de Modernização e Revisão de 25 Normativos Técnicos até 2022 c) Executar Projeto de Modernização e Revisão de 60 Normativos Técnicos até 2023 d) Executar Projeto de Modernização e Revisão de 86 Normativos Técnicos até 2024	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 3.1	Iniciativa 3.1.11	Transferido do Objetivo 3.3 (antiga iniciativa 3.3.1)	Implantar plano de metas eletrônico até junho de 2021	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 3.3	Meta 3.3.2	Implantar 100% da gestão de riscos a partir dos principais riscos identificados até março de 2021	Implantar 100% da gestão de risco a partir dos principais riscos identificados até dezembro de 2021 <sup>1</sup>	RAE 2º trimestre de 2021