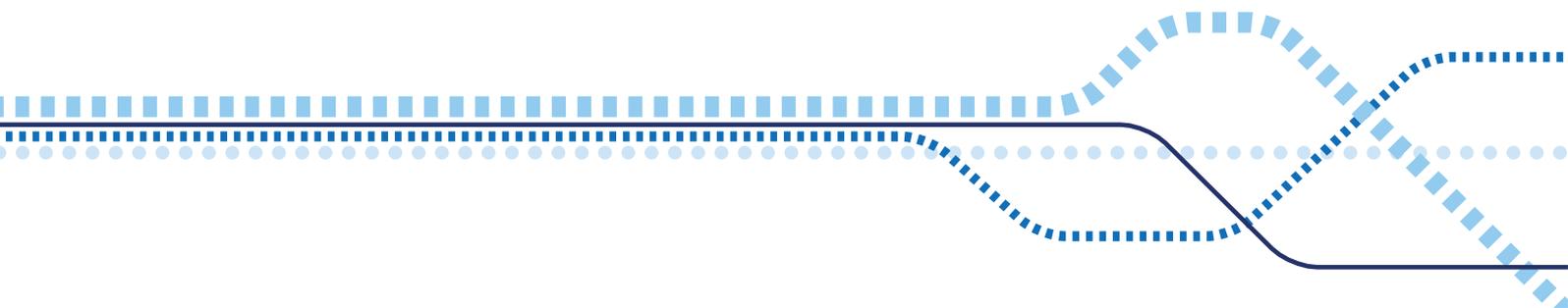




# Plano de Negócios 2021

Valec  
Engenharia Construções Ferrovias S.A

Abril de 2022 – com as atualizações do Plano de Negócios 2021, aprovadas na 395ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração realizada em 24 de fevereiro de 2022



Valec Engenharia, Ferrovias e Construções.  
Diretoria Executiva – DIREX. Plano de Negócio  
2022. Brasília, 2022. 60p.

1 –Plano de negócios. 2 - Planejamento  
estratégico. 3 – Mapa estratégico. 4 - Missão,  
visão e valores

Versão v.4.0



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**

**Diretor-Presidente da VALEC**

André Kuhn

**Chefe de Gabinete**

Olyntho Gomes de Sá

**Diretor de Empreendimentos - DIREM**

Washington Luke

**Assessores da DIREM**

Edmilson Gama

Natália Bittencourt de Oliveira

**Diretor de Administração e Finanças -  
DIRAF**

Márcio Lima Medeiros

**Assessores da DIRAF**

Daniella Curado

Hugo Marcus Silva Teixeirense

**Diretor de Negócios - DINEG**

Alex Augusto Sanches Trevizan

**Assessores da DINEG**

Bruno Marques dos Santos Silva

Fernanda Raid

**Chefe de Assessoria de Governança -  
ASGOV**

Nelbe Ferraz de Freitas

**Gerente de Processos e Projetos - GPP**

Karoll Haussler Carneiro Ramos

**Equipe Técnica**

Amarilys Dantas Bezerra

Ivania Dolores Cruz Bezerra

Janderley Heriberto Carneiro



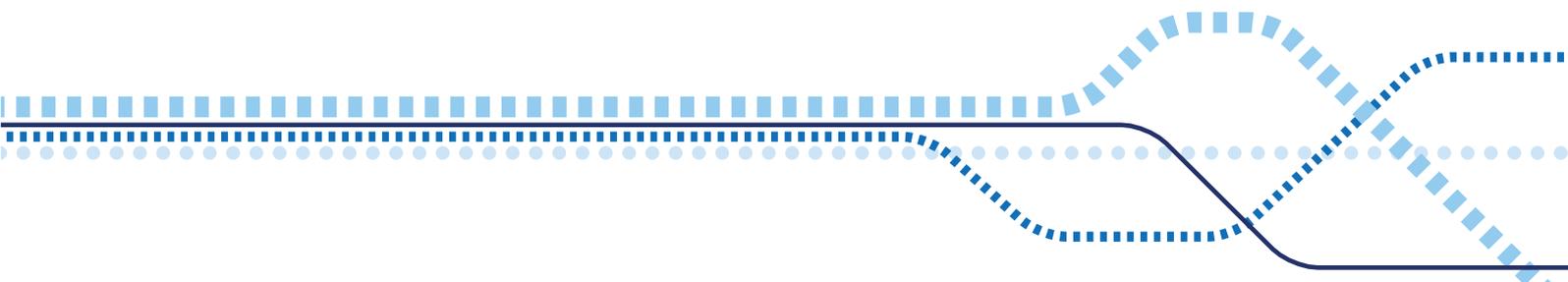
## Carta do presidente

2020 foi um ano de grande inflexão nos rumos da Valec. A empresa ganhou destaque na mídia pelos avanços na Ferrovia de Integração Oeste Leste (FIOL) e aproximou-se da sociedade, conquistando a sua confiança. A empresa investiu fortemente em sanar os passivos com os órgãos de controle e tomou várias medidas de fortalecimento de integridade, tais como a reformulação de seu Estatuto Social e a implantação de programa de seleção de gerentes. Em reconhecimento a este trabalho e ao potencial da empresa, o Ministério da Infraestrutura decidiu realizar a fusão entre a Valec e Empresa de Planejamento Logístico - EPL, que permitirá a expansão de atuação para todos os setores de infraestrutura, no que será a futura "Infra S.A.". Pensando nesse ambiente, para 2021 a Valec pretende ampliar o seu portfólio de produtos e serviços por meio do Funil de Inovações, ação que visa a auto sustentabilidade da empresa. Esperamos dessa forma continuar contribuindo para o aprimoramento da logística no Brasil, importante pilar de desenvolvimento econômico e social nacional.

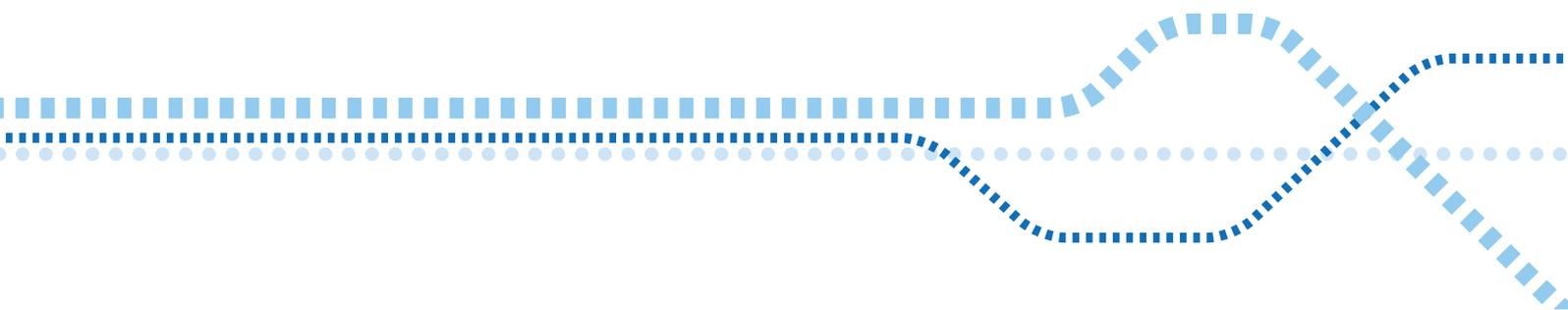
André Kuhn

# Sumário

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>A Empresa .....</b>	<b>5</b>
<b>Participações acionárias .....</b>	<b>6</b>
Capital social e acionistas .....	6
<b>ANÁLISE MERCADOLÓGICA .....</b>	<b>8</b>
<b>Análise mercadológica .....</b>	<b>8</b>
Análise competitiva do mercado e posicionamento da Valec.....	8
Clientes.....	8
Fornecedores.....	9
Parcerias .....	9
<b>PORTFÓLIO DE PRODUTOS/SERVIÇOS .....</b>	<b>12</b>
<b>Produtos e Serviços .....</b>	<b>12</b>
Novos Negócios .....	12
Desenvolvimento de Estudos Técnicos .....	12
Resumos das Pesquisas de Mercado e Projeção de Vendas .....	13
Obras em Construção .....	14
<b>Comercialização.....</b>	<b>16</b>
Estratégias de Vendas .....	16
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>19</b>
<b>PROJETOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>21</b>
<b>Gestão de Projetos .....</b>	<b>21</b>
Projeto FICO .....	21
Projetos de Inovação .....	21
Programa de Integridade.....	21
Projetos da Racionalização do Custeio.....	23
Projeto Documento Eletrônico de Transporte - DTe.....	23
Projeto de Sustentabilidade .....	24
<b>RESULTADOS PARA A SOCIEDADE.....</b>	<b>27</b>
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 .....	27
Objetivo 1.2 - Buscar reconhecimento como empresa pública .....	29

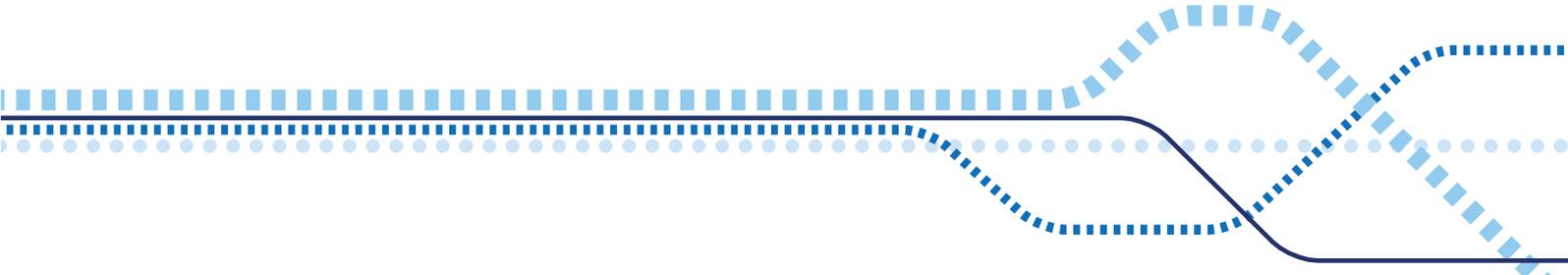


<b>FOCO DE ATUAÇÃO</b> .....	<b>33</b>
Objetivo 2.1 - Desenvolver produtos/serviços visando geração de receitas e fomentar pesquisa de mercado na área logística.....	33
Objetivo 2.2 - Promover melhoria contínua em estudos, projetos e obras para o sistema ferroviário.....	35
Objetivo 2.3 - Otimizar a gestão de custos e gastos.....	38
<b>GOVERNANÇA E GESTÃO</b> .....	<b>42</b>
Objetivo 3.1 - Modernizar a infraestrutura de TI, visando utilizá-la como instrumento de inovação para tomada de decisão.....	42
Objetivo 3.2 - Desenvolver, valorizar e atrair talentos.....	44
Objetivo 3.3 - Modernizar e simplificar processos e instituir cultura de gestão de resultados .....	46
Objetivo 3.4 - Fortalecer a integridade, confiabilidade, transparência e promover ações de melhoria de gestão de riscos e de controles internos .....	48
<b>GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA</b> .....	<b>52</b>
<b>Panorama financeiro</b> .....	<b>52</b>
Projeção de receitas .....	52
Custeios atual da empresa .....	53
Metas de custeio ano 2021 .....	53





APRESENTAÇÃO



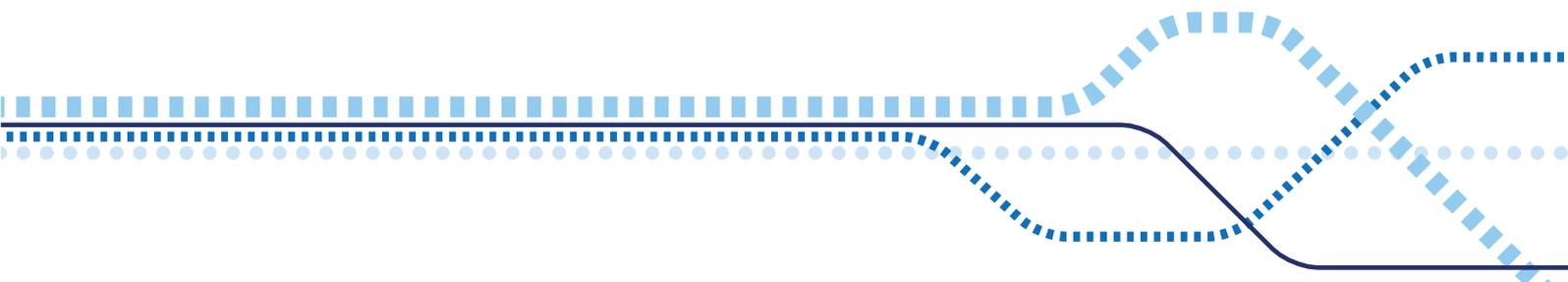
# APRESENTAÇÃO

## A Empresa

A Valec - Engenharia, Construções e Ferrovias S.A. é uma empresa pública de capital fechado, nos termos previstos na Lei nº 11.772, de 17 de setembro de 2008. Atua como principal agente catalisador do modal ferroviário nacional, contribuindo para a infraestrutura e serviços do sistema de transporte ferroviário.

Por ser totalmente dependente da União e das políticas públicas traçadas pelo Ministério da Infraestrutura, a Valec não possui plano financeiro próprio, sendo seu planejamento de longo prazo apenas orçamentário, por meio do Plano Plurianual. Sua estrutura de capitalização tem o aporte de capital por meio de subvenção para custeio e Adiantamento para Futuro Aumento de Capital (AFAC). Esses recursos são, exclusivamente, para gastos com investimentos e são contabilizados no patrimônio líquido. Os recursos de subvenção para custeio são considerados pela Valec como receita referente a repasse da União para gastos com custeio e pessoal.

A proposta de entrega de valor da Valec, em seu modelo de negócios, relaciona-se diretamente ao seu objetivo organizacional - *Contribuir para aprimorar a logística no Brasil de forma sustentável, competitiva e integrada, executando seus empreendimentos com efetividade.*



## Participações acionárias

### Capital social e acionistas

O capital social da Valec totaliza R\$ 22.233.502.271,43 (vinte e dois bilhões, duzentos e trinta e três milhões, quinhentos e dois mil, duzentos e setenta e um reais e quarenta e três centavos) e é composto de 8.090.009 (oito milhões, noventa mil e nove) de ações ordinárias, sem valor nominal, de propriedade exclusiva da União.

#### Transnordestina Logística S/A - TLSA

A Transnordestina Logística S/A – TLSA é a concessionária responsável pela construção e exploração da ferrovia Nova Transnordestina (Malha II), sendo que o projeto prevê que, após conclusão, a ferrovia terá a extensão total de 1.753 km, passando pelos Estados do Piauí, Ceará e Pernambuco, sendo constituída pelos trechos: Eliseu Martins/PI – Trindade/PE; Trindade/PE – Salgueiro/PE; Salgueiro/PE – Missão Velha/CE; Missão Velha/CE – Porto de Pecém/CE; e Salgueiro/PE – Porto de Suape/PE.

A TLSA é uma empresa privada, controlada pela Companhia Siderúrgica Nacional – CSN, que detém 46,30% de participação acionária, e tem como demais acionistas minoritários: a Valec com 39,10%, Fundo de Investimentos do Nordeste – FINOR, com 3,21%; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, com 5,38%; BNDES Participações S.A. – BNDES PAR, com 4,25%; e Agência Especial de Financiamento Industrial – FINAME, com 1,76%. A participação da Valec ocorreu por aporte de R\$ 1.124,6 milhões, tendo amparo legal para participação por meio da Lei nº 11.772/2008.

O empreendimento ainda não gera receitas, pois se encontra na fase pré-operacional, com pouco mais de 50% das obras concluídas.

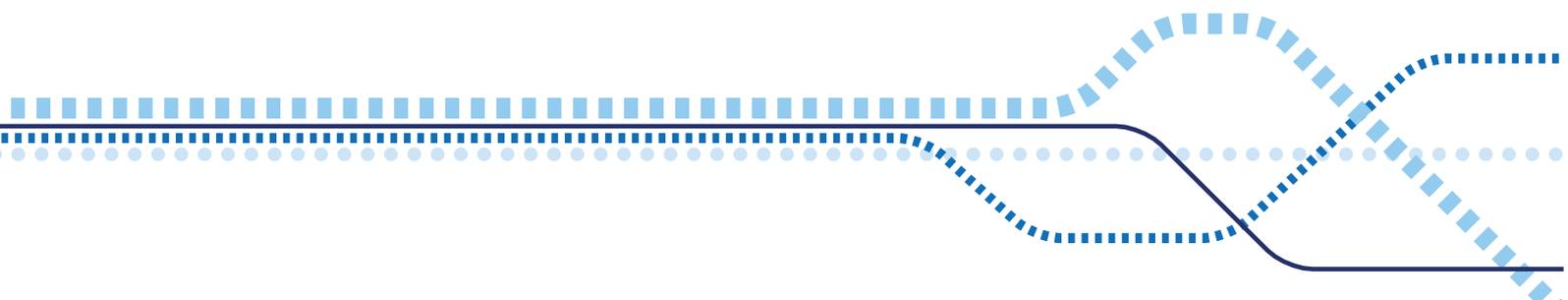
O ritmo de evolução geral das obras tem sido baixo, próximo de 1% ao ano. Os principais imbróglis que envolvem o negócio são: a suspensão dos aportes públicos determinada pelo Tribunal de Contas da União (Acórdãos nº 67/2017 e nº 2532/2017, ambos do Plenário do TCU); a proposição pela Caducidade da Concessão da Ferrovia Nova Transnordestina (Malha II) da Agência Nacional de Transportes Terrestres, por meio da Deliberação nº 126/2020; o elevado volume de obrigações financeiras com os credores da Companhia; e o valor ainda a ser investido para a conclusão das obras.

Em 2021, a Valec pretende, por meio da contratação de uma consultoria especializada, realizar análise da viabilidade econômico-financeira-social do empreendimento e com isso identificando possíveis cenários factíveis para a continuidade do empreendimento da Ferrovia Nova Transnordestina; e subsidiar de informações o Ministérios da Infraestrutura.

#### Estrada de Ferro Paraná-Oeste S/A

A Valec é acionista da Estrada de Ferro Paraná Oeste S/A (Ferroeste), detendo, atualmente, 0,028% de suas ações totais. A FERROESTE é uma sociedade anônima, de economia mista, controlada pelo Estado do Paraná, que detém 99,69% de participação acionária.

Sediada em Curitiba, a empresa tem por objetivo a construção, operação, administração e exploração comercial de vias ferroviárias nacionais, de terminais ferroviários, de silos e demais sistemas de armazenagem de produtos agrícolas e manufaturados em geral. Em acordo com a Política de Participações Societárias da empresa, a Valec não realiza controle e monitoramento constante e efetivo para participações inferiores a 1%.





# ANÁLISE MERCADOLÓGICA

# ANÁLISE MERCADOLÓGICA

## Análise mercadológica

### Análise competitiva do mercado e posicionamento da Valec

A Valec possui elevada capacidade de desenvolver produtos relacionados à infraestrutura de transporte ferroviário. As

características de sociedade anônima e empresa pública colocam a estatal em posição de destaque no mercado, principalmente em decorrência de sua expertise em lidar com outros setores do governo, proporcionando celeridade, segurança e qualidade nos produtos ofertados. Apresenta-se na Figura 1 o Modelo de Negócio da Valec.

### Modelo de Negócio - CANVAS

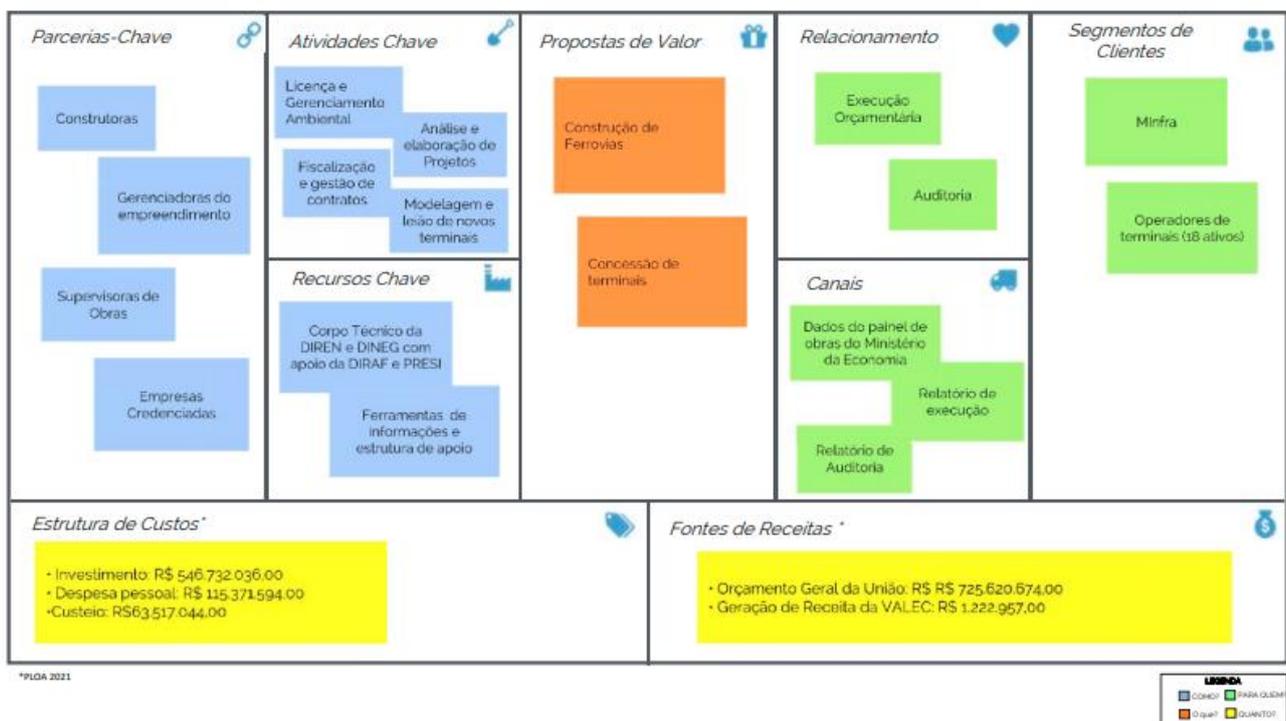


Figura 1 – Modelo de Negócio da Valec

## Clientes

Atualmente a Valec desenvolve propostas de valor para dois grandes segmentos de clientes. O primeiro deles é o Ministério da Infraestrutura, órgão ao qual a empresa é vinculada e para o qual constrói ativos ferroviários, abrangendo tanto os serviços de elaboração dos respectivos estudos de viabilidade técnica econômica e ambiental e dos projetos básico e executivo de engenharia, quanto a supervisão e gerenciamento das obras propriamente ditas.

O segundo segmento de clientes corresponde aos parceiros privados para os quais a Valec delega, por meio de contratos administrativos, a exploração de bens imóveis situados nos polos de cargas, mediante a implantação e operação de terminais ferroviários voltados à movimentação de cargas.

Em 2021 a Valec realizará pesquisa de outros segmentos de clientes com vistas a ampliar seu potencial de venda de produtos e serviços.

## Fornecedores

Para a eficiente consecução de sua missão e objeto social, a Valec busca junto ao mercado as soluções que melhor atendem às suas demandas administrativas e finalísticas, mediante critérios objetivos e isonômicos, vez que jungida aos princípios regentes da Administração Pública. Nesse sentido, a seleção de fornecedores e demais parceiros de negócios é realizada, em regra, mediante prévio procedimento licitatório, excetuadas as situações previstas em Lei que admitem a contratação direta.

Em regra, a seleção dos fornecedores é realizada pelo critério de menor preço, salvo nas contratações que envolvam predominância da atividade intelectual ou inovações tecnológicas, situações em que serão admitidas outras formas de julgamento, como a melhor técnica da proposta.

Além dos critérios relacionados especificamente à natureza do objeto demandando, a Valec adota ainda diretrizes de governança para a escolha de seus parceiros

comerciais, incluindo em seus contratos cláusulas referentes ao comportamento ético, antinepotismo e sustentabilidade ambiental.

## Parcerias

O estabelecimento de parcerias pode surgir no âmbito da Diretoria de Negócios (DINEG) ou da Assessoria de Relações Institucionais (ASREL), uma vez que ambas unidades têm por objetivo buscar sinergia para Valec com outras instituições. Podem, inclusive, envolver ambas as instâncias no relacionamento com a mesma instituição.

Os canais para busca das parcerias são variados, por exemplo, em fins de 2019 foi realizado I Simpósio Internacional Brasil Ferroviário, parceria firmada entre a Valec, o Ministério da Infraestrutura e o Banco Interamericano de Desenvolvimento que propiciou à Valec aproximações junto a diversas instituições, como é o caso da Atech, empresa do grupo EMBRAER.

1972

A Vale, por meio de sua subsidiária Rio Doce Engenharia e Planejamento S.A – RDEP, associou-se a USS Engineers and Consultants INC. para constituir a Valuec Serviços Técnicos Ltda.

1977

A Valuec se tornou Valec Comércio e Serviços Ltda.

1987

A Vale passou à condição de sociedade anônima, passou a supervisão do Ministério dos Transportes e recebeu a denominação Valec Engenharia e Construções Ltda. Transferência das cotas da CRVD para GEIPOT (9.009 cotas) e Portobrás (01 cota)

2008

Por meio da Lei nº 11.772, a Valec Engenharia e Construções S.A adquiriu natureza jurídica de empresa pública federal, sob forma de sociedade por ações, transformação vinculada ao Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil tendo como objetivo a ampliação e adequação da malha ferroviária federal

2019

A Valec construiu 2.259 km da Ferrovia Norte-Sul, que foram entregues para subconcessão às empresas VLI (em 2007) e Rumo (2019)



**PORTFÓLIO DE  
PRODUTOS/SERVIÇOS**



# PORTFÓLIO DE PRODUTOS/SERVIÇOS

## Produtos e Serviços

### Novos Negócios

A Valec implementou no final de 2020 o Funil de Inovação, ferramenta utilizada por empresas multinacionais que permite a seleção de ideias de produtos e serviços ao mesmo tempo em

que favorece a redução de incertezas e riscos na elaboração de projetos de inovação. Um dos principais objetivos é identificar e estruturar produtos e serviços para mercados onde faça sentido a atuação de uma empresa estatal e num futuro próximo gerar receitas para tornar a empresa menos dependente dos recursos da União.

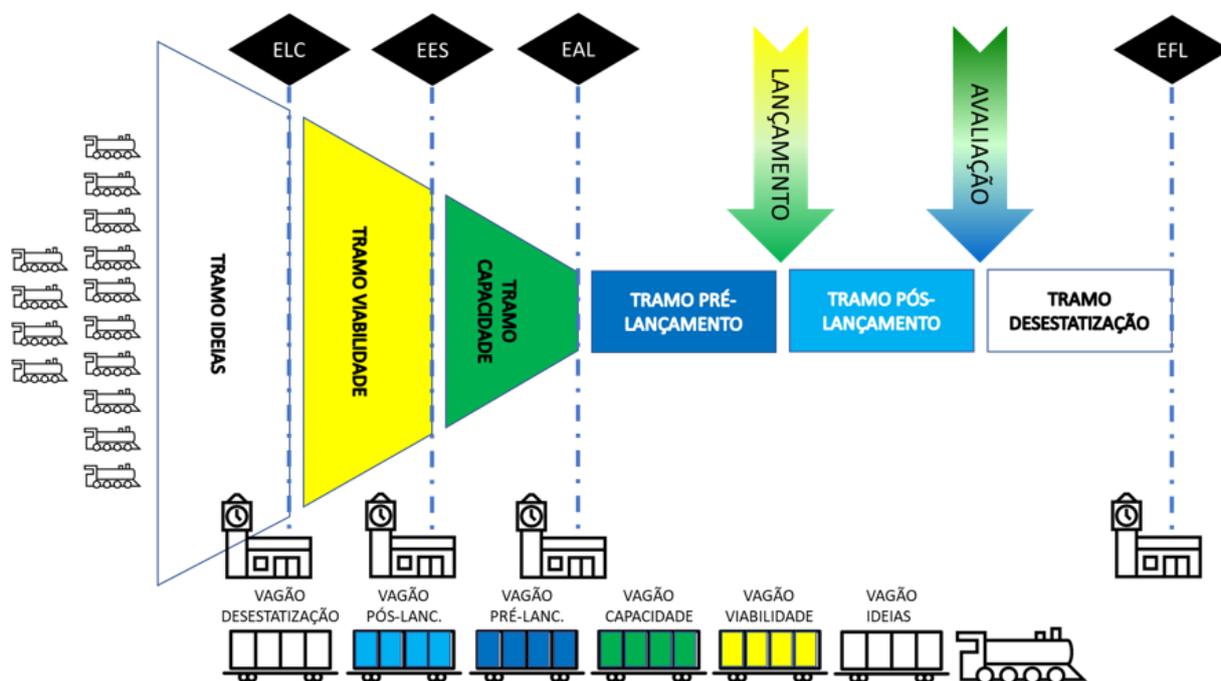


Figura 2 – Funil de Inovação

## Desenvolvimento de Estudos Técnicos

De forma geral, as ações referentes ao desenvolvimento de estudos técnicos, envolvem serviços voltados à modelagem econômico-financeira e jurídica necessárias para suporte ao processo de exploração de áreas e terminais da Valec pela iniciativa privada, assim como à assistência técnica a entes subnacionais, via produção de estudos, para fomento ao transporte ferroviário nos estados da federação.

A primeira ação em comento se encontra estruturada dentro do novo Programa formatado pela estatal para reestruturar o processo de delegação à iniciativa privada de terminais e áreas da Valec localizados estrategicamente em Pátios Ferroviários da Ferrovia Norte-Sul, também chamado, até o momento, de Programa “Terminais Inteligentes”.

Esse Programa oferece um arcabouço de normas, diretrizes e estratégias, trazendo para a experiência Valec as melhores práticas adotadas na preparação e modelagem de projetos, incorporando novo rito para condução de processos desta natureza, transparente e aderente aos procedimentos adotados pelo Ministério de Infraestrutura.

Nesse sentido, a recém criada Diretoria de Negócios vem desenvolvendo uma série de ações visando adequar a visão de negócios da empresa às diretrizes de política pública estabelecidas por seu

ministério setorial, quais sejam: fomentar o transporte ferroviário de modo a incrementar sua participação na matriz de transporte nacional e reduzir a dependência de recursos da Valec em relação ao Orçamento Geral da União.

Para tanto, as perspectivas para desenvolvimento de novos negócios visando atingir ambas as diretrizes do MINFRA se resumem a Desenvolvimento de Estudos e a Novos Negócios (Figura 3).



Figura 3 – Portfólio de estudos técnicos 2021

Insta frisar que a capacidade de produção é assegurada por equipe própria multidisciplinar que garante a viabilidade técnica necessária ao desenvolvimento dos produtos do setor.

## Resumos das Pesquisas de Mercado e Projeção de Vendas

A Valec tem realizado pesquisas com o objetivo de identificar as tendências e o comportamento do mercado relacionadas principalmente com o perfil e a necessidade dos potenciais clientes para Valec. O resultado da pesquisa tem direcionado a estratégia de atuação e de negócio com ênfase na prestação de serviços especializados. Também tem por objetivo apontar ideias potenciais de se tornarem produtos e serviços a serem estruturados no âmbito do Funil de Inovação.

As pesquisas de potencial mercadológico que abrangem os seguintes segmentos:

- Estados da federação;
- Órgãos e entidades da Administração Pública;
- Concessionárias ferroviárias; e
- Iniciativa privada.

## Obras em Construção

A Ferrovia de Integração Oeste Leste – FIOI, tem uma extensão total de 1.457 km entre os municípios de Ilhéus/BA e Figueirópolis/TO. Atualmente está sendo construído os trechos denominados FIOI I (Ilhéus-Caetité), com 537 km e

FIOI II (Caetité-Barreiras), com 485 km, totalizando 1.022 km de extensão ao longo de 41 municípios.

Numa segunda etapa, será expandida até a Ferrovia Norte Sul através da construção da FIOI III (Barreiras-Figueirópolis), possibilitando a agregação de carga do centro-oeste brasileiro.



Figura 4 – Localização da Ferrovia de Integração Oeste Leste

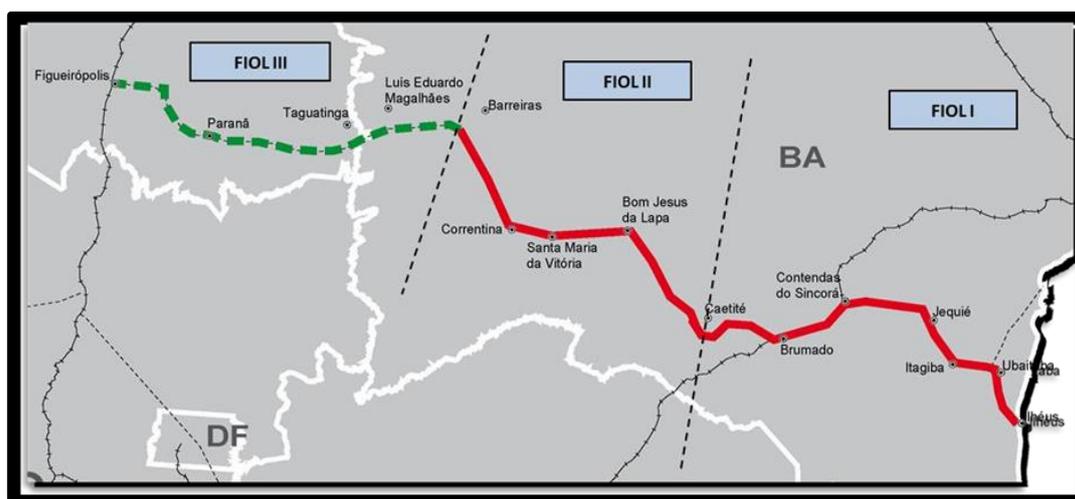


Figura 5 - FIOI I, II e III

A Ferrovia de Integração Oeste-Leste tem um investimento previsto de R\$ 8,9 bilhões (FIOI 1 e FIOI 2). As obras iniciaram em dezembro/2010 e possuem previsão de término para

dezembro/2022. Em 2019 as obras empregaram cerca de 2.000 profissionais e mobilizaram 600 equipamentos ao longo das frentes de serviço. Em 2020 empregaram cerca de 1.200 profissionais e

mobilizam 500 equipamentos.

As obras estão divididas em nove lotes, a saber:

- FIOI I - Trecho Ilhéus–Caetité: Lotes 1F, 2F, 2FA (Túnel em Jequié), 3F e 4F, atualmente com 74,6% de avanço físico (out/20);
- FIOI II - Trecho Caetité–Barreiras: Lotes 5F, 5FA (Ponte Rio São Francisco), 6F e 7F, atualmente com 44,9% de avanço físico (out/20).

O trecho denominado FIOI I, conforme qualificação do Ministério da Infraestrutura, está inserido no atual processo de subconcessão de ferrovias daquele Ministério. Por este motivo, a Valec mantém apenas a aplicação de recursos destinados às obras de manutenção dos ativos

ferroviários neste trecho. Em paralelo, está em trâmites o processo de licitação para contratação de empresa especializada na conservação da infraestrutura ferroviária de toda a FIOI I.

Devido ao atual contexto de subconcessão a que a FIOI I está inserida, a conclusão das obras na FIOI II se tornou o principal objetivo deste empreendimento para os próximos anos.

Além disso, no mês de setembro/2020 foi assinado o Termo de Execução Decentralizada – TED nº 001/2020 entre a Valec e o Exército Brasileiro para execução das obras do lote 06F no sub-trecho entre as estacas 645+700 a 664+040 (18,34km). A Tabela 1 apresenta o detalhamento de todos os lotes da Ferrovia Oeste-leste (FIOI), com informações acumuladas até outubro de 2020.

Tabela 1 - Lotes da Ferrovia Oeste-leste (FIOL)

LOTE	EXTENSÃO (km)	VALOR CONTRATUAL PI+R (R\$ milhões)	AVANÇO FÍSICO OUT/20 (%)
<b>FIOL I*</b>			
LOTE 01F	126,3	939,7	29,44
LOTE 02F	116,2	1.238,6	89,63
LOTE 02FA (TÚNEL)	0,8	62,3*	100,0
LOTE 03F	115,3	572,6*	100,0
LOTE 04F*	176,4	1.116,5	73,56
LOTE 04FA		7,8*	15,70
<b>FIOL II</b>			
LOTE 05F	161,3	1.408,3	49,7
LOTE 05FA (PONTE)	2,9	180,5*	100,0
LOTE 06F	140,3	805,22	16,0
LOTE 06FEB	18,4**	115,0	0,0
LOTE 07F	162,6	936,0	54,1
<b>TOTAIS</b>	<b>1.020,6</b>	<b>7.382,5</b>	<b>61,5</b>

\*Para os lotes concluídos, se trata dos valores Executados Acumulados dos contratos.

\*\* Parte do lote 6F

## Comercialização

### Estratégias de Vendas

A Superintendência de Inteligência e

Prospecção (SUINP) desenvolveu a estratégia comercial 2021 utilizando como base os cinco pilares apresentados abaixo, desenvolvidos no ano passado:

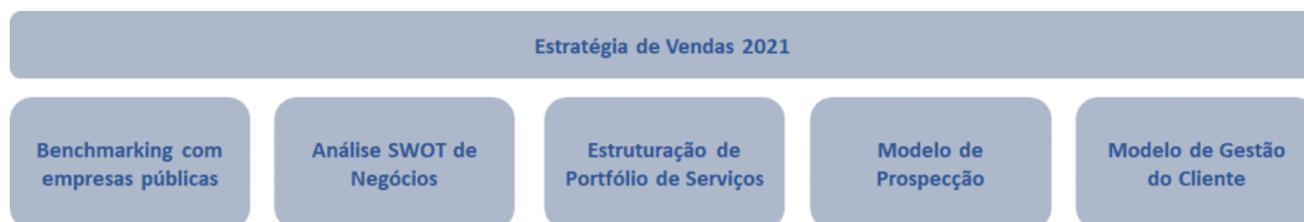


Figura 6 – Estratégia de Vendas 2021

As cinco iniciativas realizadas permitiram reduzir a curva de aprendizado, agregar ferramentas e modelos de negócios, bem como conhecer estratégias comerciais. Os principais outputs destas iniciativas foram a troca de experiência com outras empresas públicas, a identificação dos diferenciais e as vantagens competitivas da Valec e seus atributos de valor, o levantamento de ideias e projetos potenciais para a empresa, a definição das etapas de prospecção, o Funil de Vendas e por fim, a estruturação de ações que gerem a fidelização e satisfação do cliente.

Considerando as limitações orçamentárias decorrentes do cenário de ajuste fiscal, em 2021 o esforço de vendas será prioritariamente dirigido a

viabilizar negócios com os ativos imobiliários da empresa que se encontram em situação de disponibilidade.

De um lado, existem imóveis de propriedade da Valec vocacionados para a exploração por terminais ferroviários. A estruturação de um pipeline de leilões desses imóveis está inserida no contexto do Programa Terminais Inteligentes supracitado.

Por outro lado, um conjunto de áreas remanescentes de desapropriações executadas para a construção das ferrovias possui liquidez e atratividade para os mercados imobiliários regionais, caracterizando uma oportunidade de negócio a sua destinação.

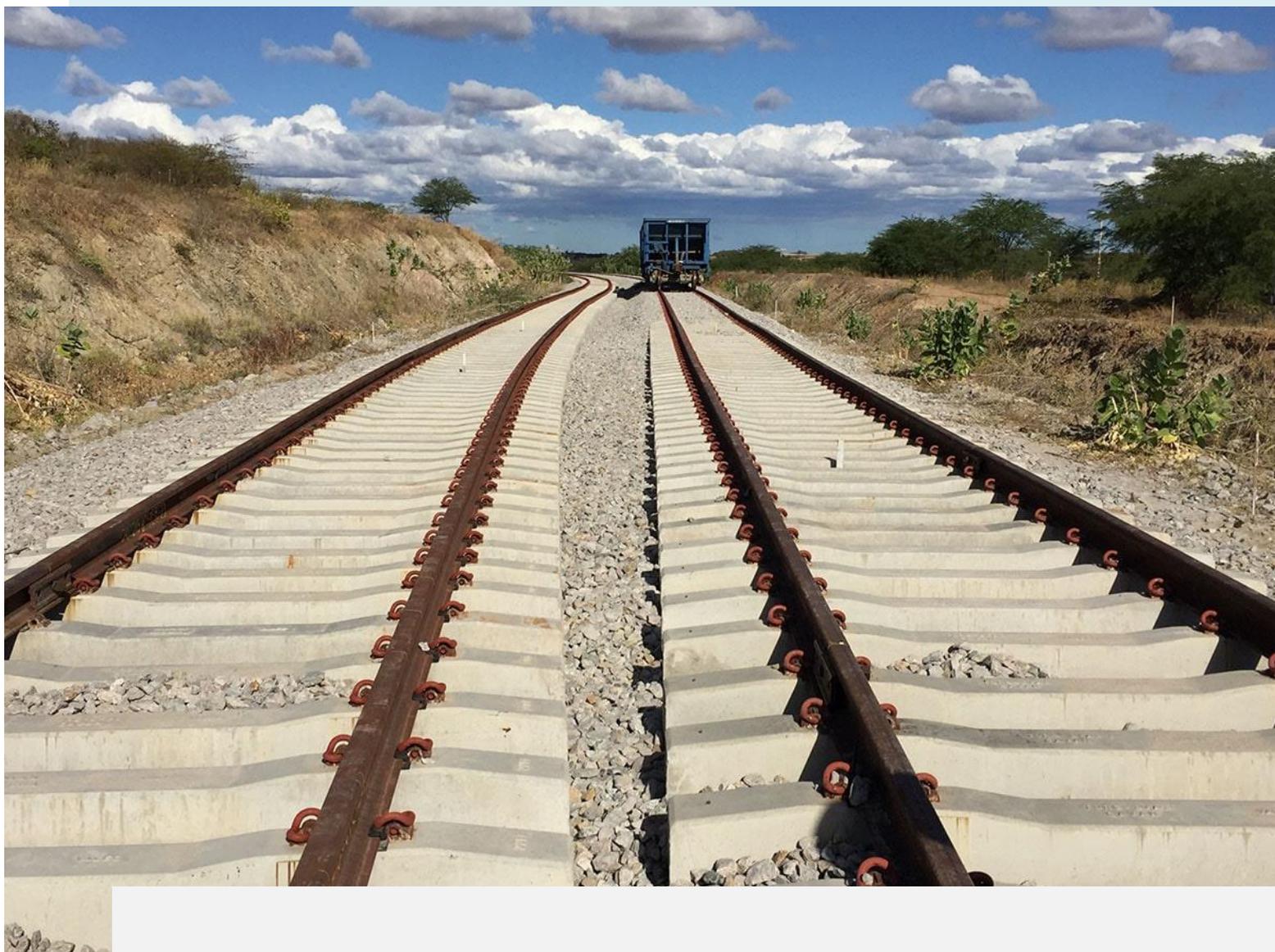
Em paralelo às ações que objetivam auferir receitas mediante a delegação e alienação desses ativos, a DINEG consolidará o processo de Funil de vendas no âmbito da Valec, por meio da estruturação de cada uma das etapas que compõe esta metodologia. A estratégia de vendas ocorrerá

em quatro diferentes frentes de atuação, utilizando como base, o processo de Funil de Vendas:

- Estados: Prospectar 100% dos 26 estados brasileiros e o Distrito Federal;
- Órgãos públicos: Prospectar cinco órgãos públicos;
- Concessionárias: Prospectar as três principais concessionárias de atuação em ferrovias do Brasil; e
- Empresas privadas: Prospectar dez empresas que atuam no segmento de ferrovias no Brasil.



**Figura 7 – Funil de Vendas 2021**



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico Institucional (PEI) é o direcionamento que a empresa deverá adotar em um período de longo prazo. A Lei nº 13.303/2016, art. 95, inciso II, define que seja preparado em um horizonte de, no mínimo, cinco anos (2020 a 2024). Nesse planejamento estão contidos todos os objetivos e as metas a serem alcançadas no período em questão, podendo ocorrer, eventualmente, de um ano para o outro, ajustes no planejamento.

No período entre junho e julho de 2020 foram revisadas a missão, a visão e os valores da Organização, seus objetivos estratégicos, suas

metas e iniciativas estratégicas, em uma metodologia de gestão estratégica baseada no Balanced Scorecard de Kaplan e Norton.

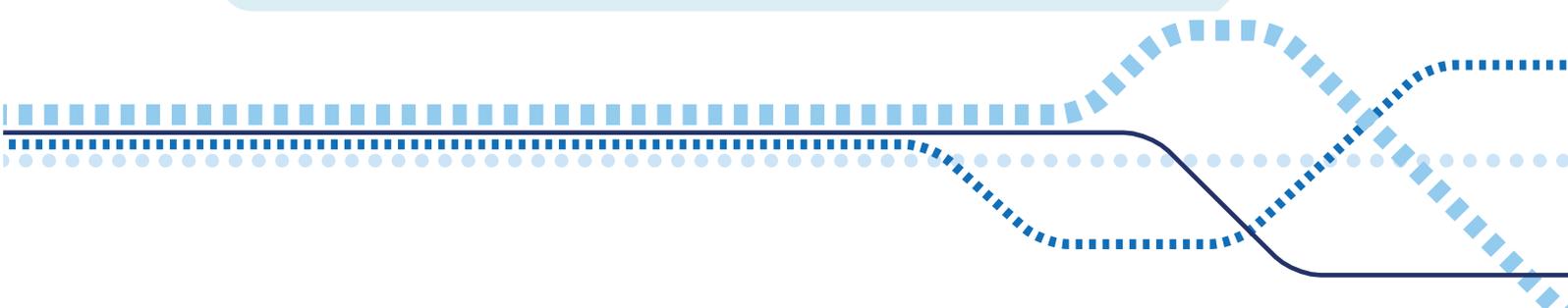
O atual mapa estratégico (Figura 8) está alinhado ao Plano Nacional de Logística (PNL), às prioridades do Programa de Parcerias de Investimento (PPI) e ao Plano Plurianual (PPA) especialmente no que se refere às orientações do Ministério da Infraestrutura em relação ao seu próprio Plano Estratégico Ministerial, e à visão de futuro que o Ministério tem em relação à Valec.



Figura 8 – Mapa estratégico da Valec



# PROJETOS



# PROJETOS ESTRATÉGICOS

## Gestão de Projetos

O Gerenciamento de Projetos na Valec atua com programas e projetos. Os projetos são esforços temporários para criação de produto/serviços únicos. Os programas são um conjunto de projetos que visam a um mesmo fim. Nesta seção são apresentados os principais projetos em execução.

### Projeto FICO

Valec assinou acordo de obrigações de investimento, com a Vale S.A e ANTT, no qual ficam definidas obrigações para construção da Ferrovia EF-354. A Valec terá grande papel em 2021, desde a desapropriação até a fiscalização da Implantação do Empreendimento que tem prazo total previsto se 60 meses.

Essa é iniciativa pioneira, pois se trata do primeiro empreendimento ferroviário que será fruto da prorrogação antecipada das concessões da Vale, isto sob o amparo da Lei nº 13448/2017.

### Projetos de Inovação

Para o ano de 2021 a SUGOP avançará em projetos de inovação nas áreas de gestão e fiscalização de terminais; controle das informações de movimentação de cargas; gestão e fiscalização dos contratos de subconcessão, e na área de participações os focos principais serão na conformidade, governança e análise de viabilidade econômica e financeira das parcerias existentes e futuras.

#### Participações - TLSA

O principal projeto relativo à participação societária da Valec na Transnordestina Logística S/A é a **contratação de consultoria para analisar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento**, com vistas a subsidiar a decisão da Valec pela sua continuidade na sociedade, bem como uma possível reorganização econômica, financeira e jurídica do negócio.

#### Terminais

Em relação aos Terminais geridos pela Valec, os principais projetos envolvem as áreas de gestão, controle de dados, fiscalização de instalações e operação. São partes do programa, a adoção de medidas tecnológicas para elaboração de banco de dados, o incremento e mapeamento de informações e risco e a realização de inspeções via aplicativo.

### Programa de Integridade

O Plano de Integridade é uma ferramenta para projetar e implementar um conjunto de medidas para mitigar riscos de fraude e corrupção, assim como abordar as eventuais falhas identificadas no sistema de integridade.

A Valec instituiu um Grupo de Trabalho para elaborar o próximo Plano de Integridade. Esse Grupo está fazendo um levantamento histórico desde 2013, ano do primeiro concurso da Empresa, até 2020 sobre os casos de quebra de integridade na Empresa, bem como dos riscos de integridade, áreas vulneráveis e controles internos existentes. O objetivo principal do Plano de Integridade será fortalecer os controles internos para que a gestão dos riscos seja efetiva, institucionalizando assim altos padrões éticos e princípios de boa governança.

Paralelamente a esse trabalho, a Valec está executando às ações do Programa de Integridade. Esse Programa foi instituído na empresa em 2016, sendo que 61% das iniciativas foram concluídas até junho de 2020. Os demais 39%, espera-se finalizá-los até junho de 2021 com a elaboração de 14 normativos, de 2 ações de capacitação, da gestão por competência e da implantação de um sistema informatizado na Superintendência de Orçamento e Finanças (SUPOF).

Com o Programa de Integridade, a Valec deu início a construção de um ambiente de trabalho ético e íntegro, de combate a atos de fraude e corrupção de forma efetiva. Adiciona-se à essas ações a revisão do Estatuto Social em que foram incorporadas as seguintes inovações:

I) Realização de diligência na vida pregressa via procedimento de investigação social e, se necessário, funcional do candidato, antes da nomeação de administradores;

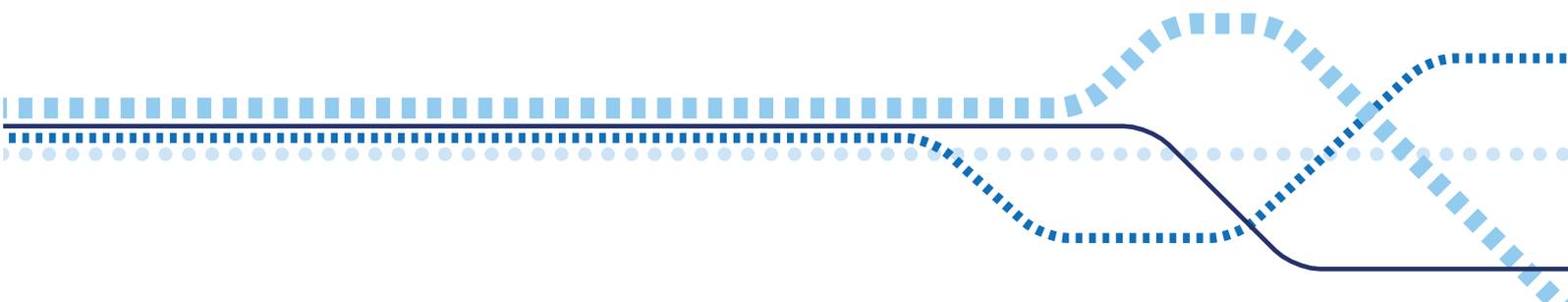
II) Exigência de justificativa assinada do presidente do Conselho de Administração e do Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração sobre perfil e expertise dos postulantes ao cargo;

III) Compromisso com metas no ingresso do cargo de diretor e relatório de prestação de contas na saída;

IV) Monitoramento da Evolução Patrimonial;

V) Gestão de riscos de áreas sensíveis e termo de confidencialidade cuja infringência será considerada falta grave para fins disciplinares.

Além dessas práticas, a Valec nomeou a Delegada Nelbe Ferraz de Freitas da Polícia Federal para chefiar a área de governança, a fim de conduzir as ações relativas à promoção da integridade em aderência ao Programa Radar Anticorrupção do Ministério da Infraestrutura.



## Projetos da Racionalização do Custeio

A nova gestão definiu como premissa a busca pela efetividade da despesa e a racionalização dos gastos públicos. Com isso foi realizado primeiramente um estudo de redução das despesas administrativas com a realização de *assessment* dos principais centros de custos da Valec relacionados a despesas de funcionamento, abrangendo: contratos administrativos de suporte, infraestrutura predial e tecnologia da informação.

O objetivo do conjunto dessas medidas é racionalizar os gastos, visando liberar orçamento para a implantação de novos projetos, investimento e melhorias nos serviços já prestados, pautados na transparência e efetividade de aplicação dos recursos públicos.

Em 2020 foi possível reduzir despesa de custeio em 25% do total previsto na Lei de Orçamento Anual (LOA) 2020, equivalente a uma redução na ordem de R\$ 53,9 milhões com base de comparação ao orçamento de 2019. Em 2021 já não há espaço para otimizar contratos administrativos, mas será realizado ainda adequações de menor impacto e negociações para garantir um crescimento vegetativo abaixo da

inflação. As economias promovidas foram redirecionadas por meio de remanejamento orçamentário para investimentos relacionados à implantação das ferrovias da Valec.

Além disto, outros projetos de aprimoramento da gestão orçamentária foram realizados, a saber: reestruturação orçamentária das ações de custeio, por meio da utilização de Planos Orçamentários (POs), implantação da sala de situação orçamentária.

Em 2021, será implementado até março de 2021 o portal de governança e transparência e o projeto de gestão de custos na Valec, visando propiciar a identificação detalhada dos gastos, monitoramento contínuo e estímulo ao planejamento e gestão programada do orçamento em cada unidade da empresa.

O próximo passo é otimizar e realizar um estudo de redução de despesas com pessoal após trabalho de *headcount* em desenvolvimento pela Superintendência de Gestão de Pessoas e um dimensionamento macro da força de trabalho na empresa, bem como uma ampliação de despesas com Superintendência de Tecnologia da Informação (SUPTI) focada em preparar a empresa para seus novos desafios da Infra S.A para inseri-la em uma jornada digital.

Subfunção	Pré-Proposta PLOA 2021	Pago 2020 (LOA + RAP)	Pago 2019 (LOA + RAP)	Pago 2018 (LOA + RAP)	Pago 2017 (LOA + RAP)
Apoio Empreend.	7,64	3,15	22,17	27,54	21,47
Custeio Valec	23,44	16,71	21,04	21,25	22,28
Tecnologia da Informação	17,06	15,68	11,73	23,26	21,47
Despesas Obrigatórias	122,82	130,30	164,56	214,67	198,75
<b>Total Valec</b>	<b>170,96</b>	<b>165,84</b>	<b>219,50</b>	<b>286,72</b>	<b>263,97</b>

Tabela 2 – Evolução do custeio da Valec

Fonte: Processo IODA 51402.001821/2020-70

## Projeto Documento Eletrônico de Transporte - DTe

O DTe consiste em um documento eletrônico, cujo objetivo principal é unificar a documentação relacionada ao transporte rodoviário de carga. Dessa forma, será uma transformação para oportunizar uma grande facilidade para transportadoras e motoristas, que

não vão precisar mais se preocupar em solicitar, preparar ou até carregar uma extensa documentação.

Em 2021 será estruturada a primeira fase do projeto e desenvolvida uma operação assistida de um segmento de carga ao mesmo tempo que haverá um esforço para regulamentar a matéria, envolvendo toda burocracia na esfera federal, preparando para avançar em outras unidades federativas.

O documento de transporte tem como objetivo simplificar os procedimentos administrativos relacionados ao mundo do transporte. Com isso, não será necessária a versão impressa dos documentos usados no transporte de carga, bem como será uma fonte de informações para orientar políticas públicas, estudos e plano de logística no Brasil.

Além disso, são objetivos específicos do DTe:

I - unificar, reduzir e simplificar dados e informações sobre cadastros, registros, licenças, certidões, autorizações e seus termos, permissões e demais documentos similares de certificação, anuência ou liberação decorrentes de obrigações administrativas exigidas por órgãos e entidades intervenientes nas esferas federal, estadual, distrital e municipal, para a realização e contratação da operação de transporte;

II – registrar e caracterizar a operação de transporte, sua execução, monitoramento e fiscalização;

III - ser utilizado como fatura para lastro de emissão de duplicata escritural;

IV - subsidiar a formulação, o planejamento e a implementação de ações no âmbito das políticas de logística e transporte, de modo a propiciar que as modalidades de transporte se integrem umas às outras e, quando viável, a empreendimentos de infraestrutura e serviços públicos não relacionados manifestamente a transportes; e

V – subsidiar o planejamento, execução e promoção de atividades de absorção e transferência de tecnologia no setor de transportes.

Esse projeto é uma medida alinhada ao processo de transformação digital do governo federal com coordenação do Ministério da Infraestrutura, visando desburocratizar e propiciar melhorias no processo de fiscalização com redução de custo e de qualidade de serviço aos usuários.

A Valec ingressa no projeto como um braço operacional do Ministério da Infraestrutura com apoio da SUPTI e da SUINP, área negocial e suporte na modelagem do projeto a partir de janeiro de 2021 e previsão de finalização do projeto no segundo semestre de 2022.

inexoravelmente ligado ao transporte ferroviário e seus impactos positivos, sempre foi conduzido com atenção no desenvolvimento das atividades meio e finalísticas necessárias à sustentação dos negócios da Valec.

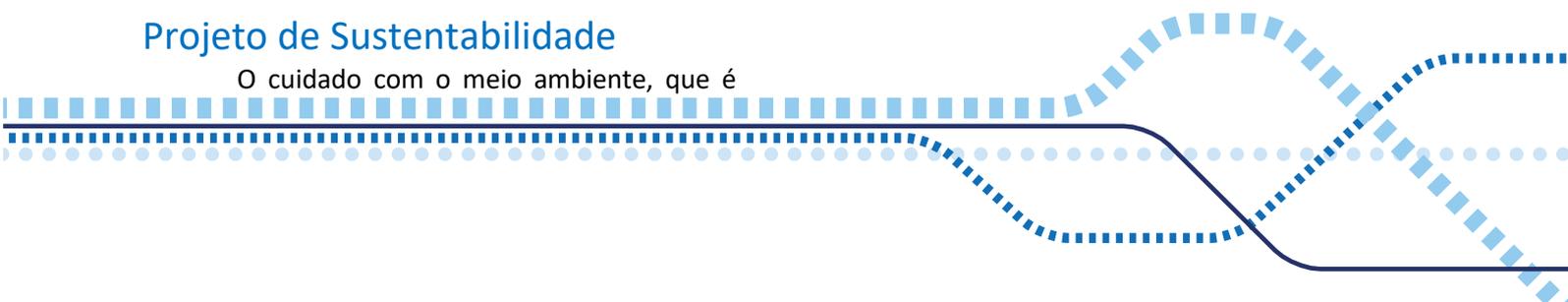
Todavia, a partir da nova estrutura organizacional aprovada em junho de 2020, na qual a Empresa assume papel mais ativo no mercado, tendo em vista a busca pela autossuficiência, é importante ter, além da competência técnica e administrativa, notoriedade categórica no que diz respeito ao compromisso ambiental.

Nesse contexto, além de continuar associada a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), a Valec envidará esforços para aderir à sistemática *Greenhouse Gas Protocol* (GHG Protocol), ferramenta mundialmente utilizada por empresas e governos para entender, quantificar e gerenciar emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE).

Dessa forma, busca-se com o GHG Protocol a elaboração de inventários de emissões atmosféricas, a fim de que esta Empresa compreenda o perfil de suas emissões de GEE, possibilitando o conhecimento da abrangência do impacto de suas ações sobre o meio ambiente.

## Projeto de Sustentabilidade

O cuidado com o meio ambiente, que é





# RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

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

# Principais Metas

*Meta: Iniciar a execução da FICO*

*Meta: Concluir 65% da FIOI II até dezembro de  
2021*



## RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

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

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

Tabela 3– Metas do Objetivo 1.1

Metas 2020-2024	Metas 2021	Indicadores	Responsável
1. Concluir 85% da FIOLE II até dezembro de 2022	Concluir 65% da FIOLE II até dezembro de 2021	Avanço Físico acumulado da FIOLE II	DIREM
	Iniciar a execução da FICO	Número de empreendimentos	DIREM
	Finalizar os procedimentos no âmbito da VALEC para imissão na posse dos 30 km iniciais da FICO até o final de dezembro de 2021	Número de laudos aprovados dos primeiros 30 kms/ número de laudos no total do subtrecho	DIREM
2. Participar na execução de 02 novos empreendimentos ferroviários até dezembro de 2022	Viabilizar 100% das ações de governança e de desapropriação para o início da execução da FICO <b>Meta 1:</b> Viabilizar 100% das ações de governança <b>Meta 2:</b> Aprovar 100% dos laudos de desapropriação dos primeiros 30Km <sup>1</sup> <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	[(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)	DIREM
3. Ter 01 cenário viável para continuidade do empreendimento Nova Transnordestina até dezembro de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Ter 01 cenário viável para continuidade do empreendimento Nova Transnordestina até dezembro de 2021	Número de cenários viáveis apresentados	SUGOP
4. Ter 100% dos procedimentos de governança implementados nas participações societárias da Valec até dezembro de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	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>	SUGOP
5. Apresentar 01 proposta de fomento para transporte de passageiros até dezembro	Apresentar 01 proposta de fomento para transporte de passageiros até dez 2021	Número de propostas de fomento de transporte de passageiros apresentadas.	SUINP

Metas 2020-2024	Metas 2021	Indicadores	Responsável
2021 <sup>2</sup>			
6. Garantir 100% da manutenção do trecho FIOI I até assinatura do contrato <sup>3</sup>	Publicar Edital de Licitação / Iniciar a execução do contrato / 100% de km mantidos <b>CONCLUÍDO EM 2021</b>	Número de km mantidos / Total km FIOI I	SUDEM
7. Identificar 6 oportunidades de prestação de serviço de transporte ferroviário de passageiros até dezembro 2022 <sup>4</sup>	Identificar 3 oportunidades de prestação de serviço de transporte ferroviário de passageiros até dezembro 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Percentual de execução da iniciativa 1.1.6 Identificar oportunidades de transporte ferroviário de passageiros <sup>1</sup>	SUINP

<sup>1</sup>A comparação “De” “Para” das metas 1.1.2, 1.1.4 e 1.1.7 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 FIOI I até assinatura do contrato” fica suspensa em virtude do leilão da FIOI que dispensa a Valec de responsabilidades estratégicas. Ressalta-se que essa meta no que tange o ano 2021 foi concluída antes da sua paralisação no período do PEI 2020-2024.

**Tabela 4 – Iniciativas do Objetivo 1.1**

Iniciativas Estratégicas 2020-2024	Iniciativas 2021	Responsável
1. Controlar a execução contratual da FIOI II	Contratar lote remanescente até setembro de 2021 <sup>1</sup> <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	SUDEM
2. Gerenciar os requisitos estratégicos que impactem na gestão contratual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação da Norma de Gestão Contratual e seus documentos correlatos até julho de 2021;</li> <li>Implantar novo sistema de Gestão de Engenharia até dezembro de 2021.</li> </ul>	DIREM
3. Apresentar estudo com cenários alternativos para continuidade das obras da Transnordestina até dezembro de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	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 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Implantar um modelo de governança para Participações Societárias até julho de 2021	SUGOP
5. Realizar avanço físico acumulado da FICO <sup>1</sup>	I) Aprovar os laudos de desapropriação da FICO dos 30 quilômetros iniciais (40%) II) Gerenciar os requisitos estratégicos que impactem na gestão contratual (DIREM) (60%): a) Formalizar o Acordo de Governança VALE -ANTT -VALEC (15%) b) Aprovar a abertura de escritórios no CONSAD (15%) c) Aprovar o REIDI na Receita Federal (15%) d) Formalizar o Acordo de Obrigações Recíprocas VALEC - VALE (15%) <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	DIREM
6. Identificar oportunidades de transporte ferroviário de passageiros <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar oportunidades de transporte ferroviário de passageiros</li> </ul>	SUINP

<sup>1</sup>A comparação “De” “Para” das iniciativas 1.1.1 e 1.1.5 estão no Anexo.

## Objetivo 1.2 - Buscar reconhecimento como empresa pública

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

Metas 2020-2024	Metas 2021	Indicadores	Responsável
1. Ampliar o alcance nas redes sociais até dezembro de 2024: Instagram - 40.000 seguidores; Twitter: 40.000 seguidores; e LinkedIn - 30.000 seguidores	Ampliar o alcance nas redes sociais até dez/2021: Instagram: 10.000 seguidores; Twitter: 10.000 seguidores; e LinkedIn: 10.000 seguidores <sup>1</sup>	Total de seguidores por mídia social	ASCOM
2. Participar como convidado protagonista em 12 eventos e/ou seminários por ano	Participar como convidado protagonista em 12 eventos e/ou seminários <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Total acumulado de eventos promovidos pela Valec, com convidados externos, por ano	ASCOM
3. Promover 4 eventos presenciais ou online por ano	Promover 4 eventos presenciais ou online em 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Total acumulado de participação da Valec em eventos como convidado protagonista durante o ano	ASCOM
4. Promover a inserção anual em 05 pautas nas principais mídias especializadas	Promover a inserção anual em 05 pautas nas principais mídias especializadas <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Quantidade de pautas nas principais mídias	ASCOM

**Tabela 5 – Metas do Objetivo 1.2**

<sup>1</sup> A comparação “De” “Para” da meta 1.2.1 está no Anexo.

Tabela 6 – Iniciativas do Objetivo 1.2

Iniciativas Estratégicas 2020-2024	Iniciativas 2021	Responsável
1. Implementar metodologia para monitoramento e melhoria da imagem institucional até julho de 2021	Implementar metodologia para monitoramento e melhoria da imagem institucional até julho de 2021	ASCOM
2. Implantar Programa Valec na mídia até dez/2020	<b>CONCLUÍDO EM 2020</b>	ASCOM
	Promover visitas trimestrais do MInfra para acompanhamento dos	ASREL
	os Parlamentares até	ASREL
	Tratar Oportunidade /	ASREL
	processo Identificar e Tratar Oportunidade / Necessidade até dezembro e até dezembro de 2022.	



# Principais Metas

*Meta: Reduzir nível de dependência da Valec em 10% até dezembro de 2021*

*Meta: Atingir o faturamento de R\$6 milhões de receita operacional até dezembro de 2021*



# FOCO DE ATUAÇÃO

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

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

Tabela 7 –Metas do Objetivo 2.1

Metas 2020-2024	Metas 2021	Indicadores	Responsável
1. Atingir o faturamento de R\$17 milhões de receita operacional a partir de junho de 2020 até dezembro de 2022	Atingir o faturamento de R\$6 milhões de receita operacional até dezembro de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Receita operacional anual bruta em regime de competência	DINEG
2. Lançar 9 novos produtos para o mercado até dezembro de 2022	Lançar 4 novos produtos para o mercado até dezembro de 2021	((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) <sup>1</sup>	SUINP
3. Delegar 9 terminais ou áreas até dezembro de 2022	Delegar 3 terminais ou áreas até dezembro de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Percentual de execução da iniciativa 2.1.6 Promover a delegação de terminais ou área <sup>1</sup>	SUNEG
4. Pesquisar 10 segmentos de mercado até dezembro de 2022	Pesquisar 4 segmentos de mercado até dezembro de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Percentual de execução da iniciativa 2.1.7 Mapear e realizar pesquisa nichos de mercado de interesse da Valec <sup>1</sup>	SUINP
5. Implantar 100% do Documento de Transporte Eletrônico (DTE) até junho de 2022 <sup>3</sup>	Desenvolver estudos e instrumentos para subsidiar a implantação do DTe até junho de 2022 <sup>1 3</sup>	(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 <sup>1</sup>	SUNEG
6. Promover 05 benchmarkings de mercado até dezembro de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Promover 05 benchmarkings de mercado até dezembro de 2021	Número de benchmarkings de mercado realizados	SUINP
7. Implantar 100% do Documento de Transporte Eletrônico (DTE) até junho de 2022 <sup>2 3</sup>	Realizar operação assistida do Documento de Transporte Eletrônico até dezembro de 2021	Percentual de execução do projeto	SUINP e SUPTI

<sup>1</sup>A comparação “De” “Para” dos indicadores 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4 e 2.1.5 e da meta 2.1.5 estão no Anexo.

<sup>2</sup>A meta 2.1.7 Implantar 100% do Documento de Transporte Eletrônico (DTE) até junho de 2022 paralisada e unida a meta 2.1.5 para melhor representar o projeto.

<sup>3</sup> As metas 2.1.7 e 2.1.5 foram paralisadas tendo em vista a orientação do Minfra de que o projeto seja conduzido pelo SERPRO.

Tabela 8 – Iniciativas do Objetivo 2.1

Iniciativas Estratégicas 2020-2024	Iniciativas 2021	Responsável
1. Implementar o Funil de Inovação até outubro de 2020 (ex. workshops, reuniões mensais, relatórios)	<b>CONCLUÍDO EM 2020</b>	SUINP
2. Estruturar e lançar produtos comerciais <sup>1</sup>	Estruturar e lançar produtos comerciais	SUINP
3. Promover 05 <i>benchmarkings</i> de mercado até dezembro de 2021 <sup>2</sup>	Promover 05 <i>benchmarkings</i> de mercado até dezembro de 2021	SUINP
4. Implantar 100% do Documento de Transporte Eletrônico (DTE) até junho de 2022 <sup>3</sup>	Realizar operação assistida do Documento de Transporte Eletrônico até dezembro de 2021	SUPTI e SUINP
5. Firmar e executar contratos comerciais	Firmar e executar contratos comerciais	SUNEG
6. Promover a delegação de terminais ou áreas <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Promover a delegação de terminais ou áreas	SUNEG
7. Mapear e realizar pesquisa nos nichos de mercado de interesse da Valec. <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Mapear e realizar pesquisa nos nichos de mercado de interesse da Valec.	SUINP
8. Mapear e realizar benchmarking com empresas públicas que possuam aderência à realidade da Valec <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Mapear e realizar benchmarking com empresas públicas que possuam aderência à realidade da Valec	SUINP
9. Estruturar a modelagem para concessão do DTe <sup>4</sup>	Estruturar a modelagem para concessão do DTE	SUNEG
10. Desenvolver inteligência de mercado para o DTe <sup>4</sup>	Desenvolver inteligência de mercado para o DTe <sup>4</sup>	SUINP e SUPTI
11. Acordo de Cooperação Técnica com MInfra <sup>4</sup>	Acordo de Cooperação Técnica com MInfra <sup>4</sup>	SUINP e SUPTI
12. Obter receita das outorgas ferroviárias <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Obter receita das outorgas ferroviárias	DINEG

<sup>1</sup> A comparação “De” “Para” da iniciativa 2.1.2 está no Anexo.

<sup>2</sup> Transformação da Iniciativa “2.1.3 Promover 05 *benchmarkings* de mercado até dezembro de 2021” na meta 2.1.6 do Planejamento Estratégico 2020 – 2024 e do Plano de Negócios de 2021, 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 e transformação da iniciativa “Realizar operação assistida do Documento de Transporte Eletrônico até dezembro de 2021” na meta 2.1.7 do Plano de Negócios de 2021, permanecendo neste documento a fim de permitir a rastreabilidade da evolução da meta.

<sup>4</sup> As iniciativas 2.1.9, 2.1.10 e 2.1.11 foram paralisadas tendo em vista a orientação do MInfra de que o projeto seja conduzido pelo SERPRO.

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

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

**Tabela 9 – Metas do Objetivo 2.2**

Metas 2020-2024	Metas 2021	Indicadores	Responsável
1. Firmar 05 parcerias com instituições renomadas para cooperação técnica e internalização de conhecimento até julho de 2022 <sup>1</sup>	03 parcerias com instituições renomadas para cooperação técnica e internalização de conhecimento até dezembro de 2021	Total acumulado de parcerias firmadas de com instituições renomadas a partir de julho de 2020	ASREL
2. Modernizar 100% dos normativos até 2024	“100% das etapas de contratação da ABNT finalizadas”, “5 normativos técnicos revisados” e “100% normativos disponibilizados”	[(% das etapas de contratação de apoio da ABNT para modernização e revisão dos normativos técnicos) x 0,5)] + [(% do processo de revisão) x 0,05] + [(Total de normativos disponibilizados / Total de normativos) x 0,25] + [(% da Revisão da Política Ambiental e Territorial da Valec) x 0,10] + [(% do Lançamento do Guia de Compras Públicas Sustentáveis) x 0,10]	ASGOV
3. 100% dos empreendimentos gerenciados em metodologia BIM até dezembro de 2024	Finalizar 100% das etapas para Implantação do BIM na VALEC	[(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]	DIREM
4. 100% dos analistas/técnicos que atuam com BIM capacitados até dezembro de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	100 % dos analistas/técnicos que atuam com BIM capacitados até dezembro de 2021	Número de analistas capacitados em BIM / Número de engenheiros em exercício na Valec	DIREM e SUGEP
5. Implantar Portal Corporativo de Banco de Conhecimento até dez/2021	Implantar Portal Corporativo de Banco de Conhecimento até dez/2021	Porcentagem de estruturação do Portal Corporativo de Banco de Conhecimento	DIRAF

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

Tabela 10 – Iniciativas do Objetivo 2.2

Iniciativas Estratégicas 2020-2024	Iniciativas 2021	Responsável
1. Estruturação da gestão de normativos, que inclui: produção de normativos, gestão de repositório, disponibilização ao público	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>	Desenhar processo de estabelecimento de parcerias até junho de 2021	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>	Contratar a ABNT para apoio à modernização e revisão dos normativos técnicos até 2021: a) Aprovar a Proposta apresentada pela ABNT b) Aprovar a celebração do Acordo de Colaboração pela DIREX c) Assinar o Termo de Colaboração d) Reconhecer o acervo técnico e definir prioridade de revisão e) 5 normativos técnicos revisados <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>  Aprovar a revisão da Política Ambiental e Territorial da Valec (SUGAT) a) Elaborar Minuta b) Consultar as áreas c) Aprovar na DIREX d) Aprovar CONSAD <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>  Lançar o Guia de Compras Públicas Sustentáveis até dezembro de 2021: a) Elaborar Minuta b) Consultar áreas c) Aprovas da DIREX d) Aprovar no CONSAD e) Disponibilizar o Guia <sup>2</sup>	SUPRO/SUGAT
4. Portal Corporativo de Banco de Conhecimento até julho de 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estruturar a gestão do conhecimento para criação de banco de dados e de informações voltadas a pesquisa;</li> <li>Estudos e criação de <i>think tank</i> relacionados a tema de infraestrutura</li> </ul>	DIRAF
5. Implantar sistema de gerenciamento de empreendimento em BIM	Aprovar o Plano de Implantação do BIM na Valec (40%) a) Iniciar a execução contratual do TED com a UNB b) Definir o projeto piloto c) Elaborar o Plano Estratégico de Implantação do BIM	DIREM

	<p>d) Aprovar o Plano Estratégico de Implantação do BIM na DIREX <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b></p> <p>Capacitar 100% dos analistas/técnicos que atuam com BIM (30%)</p> <p>a) Disseminar os conhecimentos básicos do BIM</p> <p>b) Capacitar analistas/técnicos que atuam com BIM <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b></p> <p>Elaborar Projeto Piloto modelado em BIM (30%)</p> <p>a) Realizar o levantamento de requisitos</p> <p>b) Executar a modelagem do Projeto Piloto <sup>2</sup></p>	
6. Plano de treinamento em BIM	Realizar pelo menos quatro treinamentos em gestão ambiental e sustentabilidade, gestão territorial, geoprocessamento e/ou BIM <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	DIREM
7. Projeto Piloto modelado em BIM <sup>4</sup>	Elaborar um projeto piloto modelado em BIM até dezembro de 2021.	SUPRO
8. Aprovar a revisão da Política Ambiental e Territorial da Valec <sup>3 5</sup>	Aprovar a revisão da Política Ambiental e Territorial da Valec (SUGAT)	SUGAT
	<p>a) Elaborar Minuta (40%)</p> <p>b) Consultar as áreas (30%)</p> <p>c) Aprovar na DIREX (15%)</p> <p>d) Aprovar CONSAD (15%) <sup>2</sup></p>	
9. Firmar parcerias com instituições renomadas para cooperação técnica e internalização de conhecimento até julho de 2022	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” das iniciativas 2.2.3, 2.2.5 e 2.2.8 estão 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.

<sup>4</sup> As iniciativas 2.2.7 Projeto Piloto modelado em BIM foi paralisada e unida à iniciativa 2.2.5.

<sup>5</sup> A iniciativa 2.2.8 Aprovar a revisão da Política Ambiental e Territorial da Valec foi paralisada e unida à iniciativa 2.2.3.

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

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

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

**Tabela 11 – Metas do Objetivo 2.3**

<sup>1</sup> A comparação “De” “Para” do indicador 2.3.4 está no Anexo.

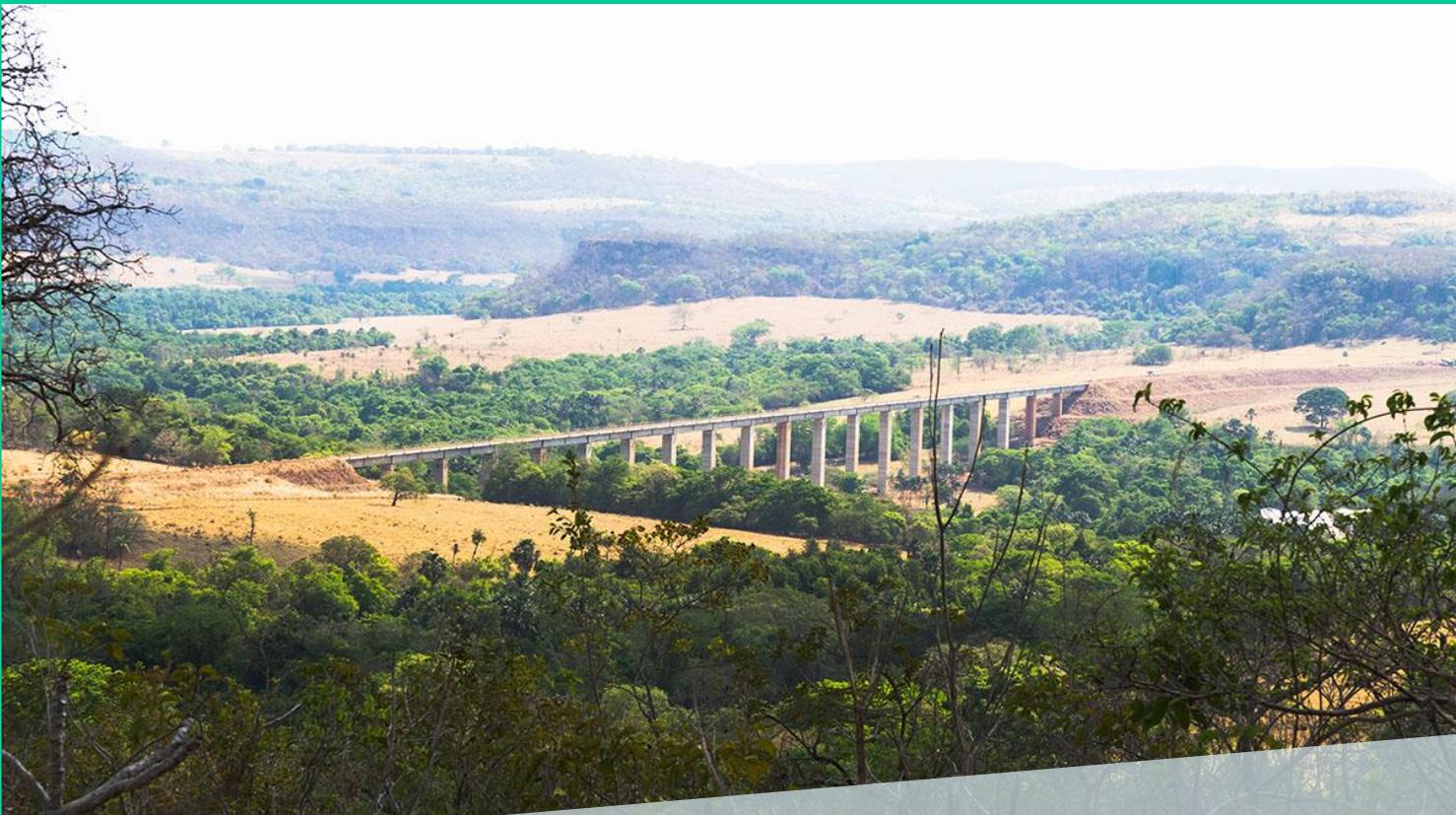
Iniciativas Estratégicas 2020-2024	Iniciativas 2021	Responsável
1. Implementar centro de custos na Valec até março de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Implementar centro de custos na Valec até março de 2021	SUPOF
2. Implantar uma Controladoria (Qualitativa) de Gastos da Valec até julho de 2021	Implantar 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	<b>CONCLUÍDO EM 2020</b>	SUGAT
4. Implantar Sala de Situação Orçamentária até julho de 2020	<b>CONCLUÍDO EM 2020</b>	DIRAF
5. Lançar o Guia de Compras Públicas Sustentáveis até dezembro de 2021 <sup>1 3</sup>	Lançar o Guia de Compras Públicas Sustentáveis até dezembro de 2021 (SUGAT) a) Elaborar Minuta (40%) b) Consultar as áreas (30%) c) Aprovar na DIREX (15%) d) Aprovar CONSAD (15%) <sup>2</sup>	SUGAT
6. Definir e implementar estratégia orçamentária no Congresso Nacional	Definir e implementar estratégia orçamentária no Congresso Nacional	ASREL

**Tabela 12 – Iniciativas do Objetivo 2.3**

<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.

<sup>2</sup> A comparação “De” “Para” da iniciativa 2.3.5 está no Anexo.

<sup>3</sup> A iniciativa 2.3.5 Lançar o Guia de Compras Públicas Sustentáveis até dezembro de 2021 foi paralisada e unidas à iniciativa 2.2.3.



# Governança e Gestão

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

# Principais Metas

*Meta: Eliminar 100% do passivo atual (junho/2020)  
de pendências com órgãos de controle até  
dez/2021*

*Meta: Realizar operação assistida do Documento  
de Transporte Eletrônico até dezembro de 2021*



# GOVERNANÇA E GESTÃO

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

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

**Tabela 13 –Metas do Objetivo 3.1**

Metas 2020-2024	Metas 2021	Indicadores	Responsável
1. Assegurar a disponibilidade da Infraestrutura dos serviços de TIC em 99.97% até dezembro de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Assegurar a disponibilidade da Infraestrutura dos serviços de TIC em 99.97% até dezembro de 2021	Tempo de rede disponível	SUPTI
2. Executar 100% do PDTI vigente	Executar 100% do PDTI 2020-2021 até dez 2021	Percentual global de execução dos projetos do PDTI para o exercício	SUPTI
3. Renovar 100% do parque tecnológico até dezembro de 2024	Renovar 25% do parque tecnológico até dezembro de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Total de ativos de TI atualizados / Total de ativos de TI	SUPTI
4. Manter no mínimo 20% disponível de reserva de espaço em disco <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Manter no mínimo 20% disponível de reserva de espaço em disco	Percentual de reserva de espaço em disco	SUPTI
5. Implantar 100% do Documento de Transporte Eletrônico (DTe) até junho de 2022	Realizar operação assistida do Documento de Transporte Eletrônico até dezembro de 2021 <sup>1</sup> <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Percentual de execução do projeto	SUPTI e SUINP

<sup>1</sup> A meta 3.1.5 foi paralisaada tendo em vista a orientação do MInfra de que o projeto seja conduzido pelo SERPRO. Ressalta-se que essa meta no que tange o ano 2021 foi concluída antes da sua paralisação. no período do PEI 2020-2024.

Iniciativas Estratégicas 2020-2024		Iniciativas 2021	Responsável
1.	Implantar SEI até junho de 2020	<b>CONCLUÍDO EM 2020</b>	SUPTI
2.	Implantar Portal de Governança e Transparência até fevereiro de 2021	Implantar Portal de Governança e Transparência até fevereiro de 2021	DIRAF/SUPTI
3.	Implantar um plano de continuidade de negócios até março de 2021	Implantar um plano de continuidade de negócios até março de 2021	SUPTI
4.	Implantar um plano de dados abertos até maio de 2021	Implantar um plano de dados abertos até maio de 2021	SUPTI
5.	Promover a interoperabilidade dos sistemas da Valec até dezembro de 2021	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	<b>CONCLUÍDO EM 2020</b>	SUPTI
7.	Atualizar política de segurança da informação até junho de 2021	<b>CONCLUÍDO EM 2020</b>	SUPTI
8.	Estabelecer políticas de modernização do parque, impressão, backup até dezembro de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	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 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Modernizar segunda fase até abril de 2021	SUPTI
10.	Implantar DTe até junho de 2022 <sup>1</sup>	Realizar operação assistida do Documento de Transporte Eletrônico até dezembro de 2021	SUPTI e SUINP
11.	Implantar plano de metas eletrônico até junho de 2021 <sup>2</sup>	Implantar plano de metas eletrônico até junho de 2021	ASGOV

**Tabela 14 –Iniciativas do Objetivo 3.1**

<sup>1</sup> A iniciativa 3.1.10 foi paralisada tendo em vista a orientação do MInfra de que o projeto seja conduzido pelo SERPRO.

<sup>2</sup> ASGOV solicitou transferência da iniciativa "3.3.11 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 ou iniciativas concluídas
	Inclusão de novas metas ou iniciativas
	Alteração de metas ou iniciativas
	Paralisação de metas ou iniciativas

Tabela 15 –Metas do Objetivo 3.2

Metas 2020-2024	Metas 2021	Indicadores	Responsável
1. Capacitar 75% dos empregados até 2022	Capacitar 50% dos empregados até 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Número de empregados capacitados / Total de empregados	SUGEP
2. Capacitar 100% dos gestores até dezembro de 2022	Capacitar 80% dos gestores até dezembro de 2021	Número de gestores capacitados / Total gestores	SUGEP
3. Atingir 80% de satisfação com o clima organizacional da Valec até dezembro de 2022	Realizar 06 ações relacionadas à QVT por ano, ou seja, 1 ação por bimestre até 2022 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Número de ações QVT realizadas ao ano	SUGEP
4. Prover 50% dos cargos gerenciais vagos (por escolha da diretoria) da Valec por meio de processos seletivos até dezembro de 2024	Prover 50% dos cargos gerenciais vagos (por escolha da diretoria) da Valec por meio de processos seletivos até dezembro de 2021	Número de processos seletivos / Total cargos gerenciais vagos na Valec	SUGEP

Tabela 16 –Iniciativas do Objetivo 3.2

Iniciativas Estratégicas 2020-2024	Iniciativas 2021	Responsável
1. Implantar processo seletivo inovador até junho de 2020	<b>CONCLUÍDO EM 2020</b>	SUGEP
2. Propor atualização da norma de frequência até junho de 2020	<b>CONCLUÍDO EM 2020</b>	SUGEP
3. Propor atualização da norma de cessão até julho de 2020	<b>CONCLUÍDO EM 2020</b>	SUGEP
4. Propor atualização do PCS até agosto de 2021	Propor atualização do PCS até agosto de 2021	SUGEP
5. Elaborar dicionário de competências até março de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Elaborar dicionário de competências até janeiro de 2021	SUGEP
6. Implantar QVT até março de 2022 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Realizar 06 ações relacionadas à QVT por ano, ou seja, 1 ação por bimestre até 2022	SUGEP
7. Propor atualização do Regulamento de GP até março de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Propor atualização do Regulamento de GP até março de 2021	SUGEP
8. Mapear ciclo de competências até março de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Mapear ciclo de competências até março de 2021	SUGEP
9. Implantar um plano de capacitação e de desenvolvimento de líderes até janeiro de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Implantar plano de capacitação e de desenvolvimento de líderes em janeiro de 2021	SUGEP
10. Implantar uma certificação de agente de compras públicas e gestor/fiscal de contratos até abril de 2021	Implantação de certificação de agentes até abril de 2021	SUGEP

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

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

**Tabela 17 –Metas do Objetivo 3.3**

Metas 2020-2024	Metas 2021	Indicadores	Responsável
1. (Re)desenhar 100% processos-chave até dezembro 2022 <sup>1</sup>	(Re)desenhar 2 processos-chave até dezembro de 2022 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	$[(\% \text{ processos redesenhados da PRESI}) \times 0,25] + [(\% \text{ processos redesenhados da DIRAF}) \times 0,25] + [(\% \text{ processos redesenhados da DIREM}) \times 0,25] + [(\% \text{ processos redesenhados da DINEG}) \times 0,25]$	ASGOV
2. Implantar 100% da gestão de risco a partir dos principais riscos identificados até março de 2022 <sup>2</sup>	Implantar 25% da gestão de riscos estratégicos a partir dos principais riscos identificados até dezembro de 2021 <sup>3</sup>	Número de planos de ação implementados / Número controles existentes e plano de ação identificados	ASGOV
3. Tornar público as informações sobre metas, indicadores, projetos e riscos estratégicos até julho de 2021	Tornar público as informações sobre metas, indicadores, projetos e riscos estratégicos até julho de 2021 <sup>4</sup>	$(\% \text{ de Metas e Indicadores disponibilizados}) + (\% \text{ de Iniciativas disponibilizadas}) + (\% \text{ de Riscos disponibilizados}) / 3$	ASGOV
4. Alcançar 100% de transparência ativa conforme as dimensões do Grau de Transparência Ativa (GTA) <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Alcançar 50% de transparência ativa conforme as dimensões do Grau de Transparência Ativa (GTA)	Dimensões do GTA atendidas/Total de dimensões do GTA	ASGOV

<sup>1</sup> Os processos-chave estão especificados no Processo SEI 51402.103595/2020-14 como processos priorizados;

<sup>2</sup> A comparação “De” “Para” do indicador 3.3.1 e das metas PEI e PN 3.3.2 estão no Anexo.

<sup>3</sup> Paralisação da meta devido a alteração da metodologia de gestão de riscos e reinício do processo de gerenciamento de riscos na Valec, conforme deliberação da 391ª Reunião do CONSAD. A meta será monitorada a partir do 1º trimestre de 2022 com alteração de texto para “Implantar 100% da gestão de riscos a partir dos principais riscos identificados até março de 2022”

<sup>4</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.

Tabela 18 –Iniciativas do Objetivo 3.3

Iniciativas Estratégicas 2020-2024	Iniciativas 2021	Responsável
1. Implantar plano de metas eletrônico até junho de 2021 <sup>1</sup>	Implantar plano de metas eletrônico até junho de 2021	ASGOV
2. Elaborar um portfólio de projetos prioritários até setembro de 2020	<b>CONCLUÍDO EM 2020</b>	ASGOV
3. (Re)desenhar todos os processos-chave até dezembro 2022	(Re)desenhar 02 processos-chave por diretoria até dezembro de 2022	ASGOV
4. Implementar avaliação do Grau de Transparência Ativa (GTA) na Valec até dezembro de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	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 <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão dos riscos estratégicos até dezembro de 2021</li> <li>• Identificação de controles existentes e/ou definições de planos de tratamento dos riscos<sup>3</sup></li> </ul> <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	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.

<sup>2</sup> Paralisação da iniciativa devido a alteração da metodologia de gestão de riscos e reinício do processo de gerenciamento de riscos na Valec, conforme deliberação da 391ª Reunião do CONSAD. Ressalta-se que essa iniciativa no que tange o ano 2021 foi concluída antes da sua paralisação no período do PEI 2020-2024.

<sup>3</sup> A comparação "De" "Para" da iniciativa 3.3.5 está no Anexo.

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

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

Tabela 19 –Metas do Objetivo 3.4

Metas 2020-2024	Metas 2021	Indicadores	Responsável
1. Eliminar 100% do passivo atual (junho/20) de pendências com órgãos de controle até dez/2021	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)	PRESI
2. Manter o selo de excelência do indicador IG-SEST	Alcançar o valor do indicador de 8,35 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Valor do indicador IG-SEST	ASGOV
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>	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>	ASGOV
4. Ter 70% dos itens do IGG-TCU avaliados como atendidos	Ter 70% dos itens do IGG-TCU avaliados como atendidos	Quantidade de itens dados como atendidos / Total de itens no questionário	ASGOV
5. Atender 100% da Resolução 4/2020 da DIREX até dezembro de 2021	Atender 100% da Resolução 4/2020 da DIREX até dezembro de 2021	Número de Editais Publicados / Número Total de Editais Propostos na Resolução	DIREM

<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.

Tabela 20 –Iniciativas do Objetivo 3.4

Iniciativas Estratégicas 2020-2024	Iniciativas 2021	Responsável
1. Escrever Carta de Governança até novembro de 2020, observando as diretrizes e políticas públicas definidas pelo MINFRA	<b>CONCLUÍDO EM 2020</b>	GAB
2. Realizar diagnóstico e elaboração de plano de ação para cumprimento das diretrizes e políticas públicas definidas pelo MINFRA até out/2020	<b>CONCLUÍDO EM 2020</b>	ASGOV
3. Modernizar estatuto da Valec até outubro de 2020	<b>CONCLUÍDO EM 2020</b>	ASGOV
4. Modernizar Políticas relacionadas ao fomento da integridade e combate à corrupção até julho de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Modernizar Políticas relacionadas ao fomento da integridade e combate à corrupção até julho de 2021	ASGOV
5. Realizar Plano Ação de Contratos de Engenharia Consultiva até dezembro de 2021	<b>CONCLUÍDO EM 2020</b>	DIREM
6. Realizar Plano de Integridade até dezembro de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Finalizar Plano de Integridade até dezembro de 2021	ASGOV
7. Implementar 2ª linha de defesa de controles internos até agosto de 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Implementar 2ª linha de defesa de controles internos até agosto de 2021	ASGOV
8. Coordenar o preenchimento do formulário e coleta de evidências do IG-SEST nos anos de levantamento (2021 e 2023)	Coordenar o preenchimento do formulário e coleta de evidências do IG-SEST em 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	ASGOV
9. Coordenar o preenchimento do formulário e coleta de evidências do IGG-TCU nos anos de levantamento (2021 e 2023)	Coordenar o preenchimento do formulário e coleta de evidências do IGG-TCU no ano de levantamento 2021 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	ASGOV
10. Aprovar Resolução DIREX do Acórdão nº 84/20 <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Aprovar Resolução DIREX do Acórdão nº 84/20	DIREM
11. Aprovar Plano de Ação da Resolução <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Aprovar Plano de Ação da Resolução	DIREM
12. Atender o Plano de Ação <b>(CONCLUÍDO EM 2021)</b>	Atender o Plano de Ação	DIREM





## GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

# GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

## Panorama financeiro

### Projeção de receitas

#### Terminais

Em 2021 a receita fixa garantida por meio de contratos vigentes será da ordem de R\$ 1,22 milhões. Além das receitas já pactuadas, há expectativas de incremento de novas receitas

envolvendo, pelo menos mais 2 (dois) contratos que envolvem terminais e/ou utilização da faixa de domínio. Com esse acréscimo o valor total da receita seria da ordem de **R\$ 2,9 milhões**.

#### Projeção de Venda

Apresenta-se abaixo o pipeline de receita:



Figura 9 – Pipeline de receitas para 2021

#### Subconcessão ferroviária

A Valec tem a prerrogativa contratual de recebimento de receitas alternativas relacionadas ao Contrato de Subconcessão com a Ferrovia Norte Sul S/A – FNS S/A. Faz parte das atividades que geram receitas serviços não relacionados à operação direta da ferrovia, mas que podem ser oferecidos pela Subconcessionária. No ano de 2021, estima-se que a Valec passe a receber pelas receitas alternativas.

## Custeios atual da empresa

A Valec é uma empresa pública federal dependente dos recursos da União para seu funcionamento. Dessa maneira, a Empresa segue as diretrizes gerais de orçamento para que possa receber recursos para seu funcionamento. Assim, em seu funcionamento desenvolve os passos de planejamento orçamentário da empresa.

### Passos de planejamento orçamentário

Inicialmente, desenvolvem-se estudos com foco no planejamento de longo prazo, considerando o cenário de quatro anos, onde são definidas as diretrizes gerais da aplicação de recursos, bem como definido os números iniciais de recursos para o custeio da estrutura.

A Valec se encontra no Plano Plurianual – PPA referente ao período de 2020 a 2023, onde foram definidas as estratégias de longo prazo para a Empresa durante esse período. No Quadro 2 estão os valores em mil reais como total para o quadriênio em análise.

**Quadro 2 – Referenciais monetários 2020 -2023**

Referenciais Monetários – PPA 2020 – 2023				
UO 39207-Valec ENGENHARIA, CONSTRUÇÕES E FERROVIAS S.A.				
2020	2021	2022	2023	TOTAL
R\$ 377.247	R\$ 380.421	R\$ 383.398	R\$ 320.687	R\$ 1.461.753

Durante o referido estudo, foram considerados, para fins de PPA, os valores para o quadriênio referentes ao custeio da empresa, apresentados no Quadro 3.

**Quadro 3 – Ações discricionárias 2020 -2023**

Ações Discricionárias de Custeio – PPA 2020 – 2023				
UO 39207-Valec ENGENHARIA, CONSTRUÇÕES E FERROVIAS S.A.				
2020	2021	2022	2023	TOTAL
R\$ 57.000	R\$ 59.180	R\$ 61.650	R\$ 64.120	R\$ 241.950

## Metas de custeio ano 2021

Projeto de Lei Orçamentário Anual – PLOA 2021 a necessidade de orçamento no total de R\$ 47.518 mil, identificando economia de recursos na monta de R\$ 11,6 Milhões. Tal cenário tende a se intensificar no decorrer do exercício 2021 por conta da otimização das rotinas de trabalho bem como a reestruturação da empresa.

Por fim, considerando a dependência orçamentária aos recursos da União, depreende-se que não há previsão de resultado financeiro no exercício 2021 bem como nos exercícios posteriores.

Para fins de análise, o mesmo projeto de Lei Orçamentário Anual – PLOA 2021 informa que a estimativa de receita da Valec será de R\$ 1.223 mil referente a aluguéis e arrendamentos de pátios e terminais ferroviários.

Desta forma, informa-se que não cabe a análise de resultados financeiros visto que tais cenários não se aplicam adequadamente a esta empresa. Indica-se o acompanhamento das atividades junto a Diretoria de Negócios na busca por novas oportunidades e formação de receitas nesta empresa.

# 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 1.1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar lote remanescente até setembro de 2021;</li> <li>Realizar novas contratações supervisão e gerenciamento até dezembro de 2021</li> </ul>	Contratar lote remanescente até setembro de 2021	RAE 3º trimestre de 2021
Objetivo 1.1	Meta 1.1.2	Finalizar os procedimentos no âmbito da VALEC para imissão na posse dos 30 km iniciais da FICO até o final de dezembro de 2021	Viabilizar 100% das ações de governança e de desapropriação para o início da execução da FICO Meta 1: Viabilizar 100% das ações de governança Meta 2: Aprovar 100% dos laudos de desapropriação dos primeiros 30Km	RAE 2º trimestre de 2021
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 1.1	Iniciativa 1.1.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fazer a imissão na posse de 80 km de faixa de domínio até dezembro de 2021;</li> <li>Apoiar a ANTT na aprovação do projeto executivo da Vale até julho de 2021;</li> <li>Realizar contratação de empresa de apoio/gerenciamento do empreendimento até junho de 2021.</li> <li>Aprovar RGV até dezembro de 2021.</li> <li>Aprovar os laudos individuais de desapropriação até dezembro de 2021. DIREM 6. Identificar oportunidades de transporte ferroviário de passageiros</li> <li>Identificar oportunidades de t</li> </ul>	I) Aprovar os laudos de desapropriação da FICO dos 30 quilômetros iniciais (40%) II) Gerenciar os requisitos estratégicos que impactem na gestão contratual (DIREM) (60%): a) Formalizar o Acordo de Governança VALE -ANTT - VALEC (15%) b) Aprovar a abertura de escritórios no CONSAD (15%) c) Aprovar o REIDI na Receita Federal (15%) d) Formalizar o Acordo de Obrigações Recíprocas VALEC - VALE (15%)	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 1.2	Meta 1.2.1	Ampliar o alcance nas redes sociais até dez/2021: Facebook: 2000 seguidores; Instagram:	Ampliar o alcance nas redes sociais até dez/2021: Instagram: 10.000 seguidores; Twitter: 10.000 seguidores; e LinkedIn: 10.000	RAE 3º trimestre de 2021

Objetivo	Tipo (indicador, meta ou iniciativa)	De	Para	RAE de alteração
		10.000 seguidores; Twitter: 10.000 seguidores; e LinkedIn: 10.000 seguidores	seguidores	
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) <sup>1</sup>	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 <sup>1</sup>	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	Meta 2.1.5	Realizar operação assistida do Documento de Transporte Eletrônico até dezembro de 2021	Desenvolver estudos e instrumentos para subsidiar a implantação do DTe até junho de 2022	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 <sup>1</sup>	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	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	Meta 2.2.2	Modernizar 80% dos normativos até dezembro de 2021	“100% das etapas de contratação da ABNT finalizadas”, “5 normativos técnicos revisados” e “100% normativos disponibilizados”	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 2020	[(Percentual das etapas de contratação de apoio da ABNT para modernização e revisão dos normativos técnicos) x 0,5] + [(x% o processo de revisão) x 0,25] + [(Total de normativos disponibilizados / Total de normativos) x 0,25]	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 2.2	Indicador 2.2.2	[(Percentual das etapas de contratação de apoio da ABNT para modernização e revisão dos normativos técnicos) x 0,5] + [(x% o processo de revisão) x 0,25] + [(Total de normativos disponibilizados / Total de normativos) x 0,25]	[(% das etapas de contratação de apoio da ABNT para modernização e revisão dos normativos técnicos) x 0,5] + [(% do processo de revisão) x 0,05] + [(Total de normativos disponibilizados / Total de normativos) x 0,25] + [(% da Revisão da Política Ambiental e Territorial da Valec) x 0,10] + [(% do Lançamento do Guia de Compras Públicas Sustentáveis) x 0,10]	RAE 3º trimestre de 2021

Objetivo	Tipo (indicador, meta ou iniciativa)	De	Para	RAE de alteração
Objetivo 2.2	Meta 2.2.3	Atingir 50% dos empreendimentos gerenciados em metodologia BIM até dezembro de 2021	Finalizar 100% das etapas para Implantação do BIM na VALEC	RAE 2º trimestre de 2021
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>2</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 2.2	Iniciativa 2.2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aderir à Infraestrutura Nacional de Dados Espaciais INDE, ao GHG Protocolo Brasil, dentre outros.</li> <li>Promover a modernização, a revisão e a disponibilização em biblioteca eletrônica dos Normativos Técnicos de gestão ambiental e sustentabilidade, gestão territorial, geoprocessamento e/ou BIM.</li> <li>Projeto de Modernização e Revisão dos Normativos Técnicos em parceria com a ABNT: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Atualizar/Revisar 30 normas junto à ABNT até dezembro de 2021.</li> <li>→ Criar 4 catálogos e 1 norma junto à ABNT até dezembro de 2021.</li> </ul> </li> </ul>	Contratar a ABNT para apoio à modernização e revisão dos normativos técnicos até 2021: (50%) a) Aprovar a Proposta apresentada pela ABNT (12,5%) b) Aprovar a celebração do Acordo de Colaboração pela DIREX (12,5%) c) Assinar o Termo de Colaboração (12,5%) d) Reconhecer o acervo técnico e definir prioridade de revisão (12,5%) e) 5 normativos técnicos revisados	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 2.2	Iniciativa 2.2.3	Contratar a ABNT para apoio à modernização e revisão dos normativos técnicos até 2021: (50%) a) Aprovar a Proposta apresentada pela ABNT (12,5%) b) Aprovar a celebração do Acordo de Colaboração pela DIREX (12,5%) c) Assinar o Termo de Colaboração (12,5%) d) Reconhecer o acervo técnico e definir prioridade de revisão (12,5%) e) 5 normativos técnicos	Contratar a ABNT para apoio à modernização e revisão dos normativos técnicos até 2021: a) Aprovar a Proposta apresentada pela ABNT b) Aprovar a celebração do Acordo de Colaboração pela DIREX c) Assinar o Termo de Colaboração d) Reconhecer o acervo técnico e definir prioridade de revisão e) 5 normativos técnicos revisados  Aprovar a revisão da Política Ambiental e Territorial da Valec (SUGAT) a) Elaborar Minuta	RAE 3º trimestre de 2021

Objetivo	Tipo (indicador, meta ou iniciativa)	De	Para	RAE de alteração
		revisados	b) Consultar as áreas c) Aprovar na DIREX d) Aprovar CONSAD  Lançar o Guia de Compras Públicas Sustentáveis até dezembro de 2021: a) Elaborar Minuta b) Consultar áreas c) Aprovas da DIREX d) Aprovar no CONSAD e) Disponibilizar o Guia	
Objetivo 2.2	Iniciativa 2.2.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver sistemática BIM, promovendo a interoperabilidade dos sistemas da SUGAT com outros sistemas da Valec.</li> <li>Desenvolver sistema de monitoramento da gestão ambiental e territorial de empreendimentos para PPI e MINFRA</li> </ul>	Aprovar o Plano de Implantação do BIM na Valec (40%) a) Iniciar a execução contratual do TED com a UNB b) Definir o projeto piloto c) Elaborar o Plano Estratégico de Implantação do BIM d) Aprovar o Plano Estratégico de Implantação do BIM na DIREX  Capacitar 100% dos analistas/técnicos que atuam com BIM (30%) a) Disseminar os conhecimentos básicos do BIM b) Capacitar analistas/técnicos que atuam com BIM  Elaborar Projeto Piloto modelado em BIM (30%) a) Realizar o levantamento de requisitos b) Executar a modelagem do Projeto Piloto	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 2.2	Iniciativa 2.2.8	Aprovar a revisão da Política Ambiental e Territorial da Valec	Aprovar a revisão da Política Ambiental e Territorial da Valec (SUGAT) a) Elaborar Minuta (40%) b) Consultar as áreas (30%) c) Aprovar na DIREX (15%) d) Aprovar CONSAD (15%)	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 2.3	Iniciativa 2.3.5	Lançar o Guia de Compras Públicas Sustentáveis até dezembro de 2021	Lançar o Guia de Compras Públicas Sustentáveis até dezembro de 2021 (SUGAT) a) Elaborar Minuta (40%) b) Consultar as áreas (30%) c) Aprovar na DIREX (15%) d) Aprovar CONSAD (15%)	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 2.3	Indicador 2.3.4	(Somatório da Despesa mensal + 11 meses anteriores) /12	(Somatório da Despesa mensal) /12	RAE 4º 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	Indicador 3.3.1	Número de processos críticos modelados e implantados	$[(\% \text{ processos redesenhados da PRESI}) \times 0,25] + [(\% \text{ processos redesenhados da DIRAF}) \times 0,25] + [(\% \text{ processos redesenhados da DIREM}) \times 0,25] + [(\% \text{ processos redesenhados da DINEG}) \times 0,25]$	RAE 4º 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	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 3.3	Meta 3.3.2	Implantar 100% da gestão de risco a partir dos principais riscos	Implantar 100% da gestão de risco a partir dos principais riscos identificados até março de 2022	RAE 3º trimestre de 2021

Objetivo	Tipo (indicador, meta ou iniciativa)	De	Para	RAE de alteração
		identificados até dezembro de 2021		
Objetivo 3.3	Indicador 3.3.2	Implantar 100% da gestão de riscos estratégicos a partir dos principais riscos identificados até março de 2021	Implantar 25% da gestão de riscos estratégicos a partir dos principais riscos identificados até dezembro de 2021	RAE 2º trimestre de 2021
Objetivo 3.3	Iniciativa 3.3.5	Revisão dos riscos estratégicos até dezembro de 2021	Revisão dos riscos estratégicos até dezembro de 2021 Identificação de controles existentes e/ou definições de planos de tratamento dos riscos	RAE 4º trimestre de 2021

