|  |
| --- |
| Fundação getúlio vargas |
| Grupo EcoRodovias  Planej_ Logo Holding.PNG |
| Estratégia Empresarial |
|  |
| **José Carlos Ferreira Alves Junior**  **Júlia Sasseron de Oliveira Cabral**  **Renata Mendes Branco**  **Renata Tanaka Soares**  **Vitor da Cruz Caminha de Siqueira** |
|  |

|  |
| --- |
|  |

ÍNDICE

[**1.** **Empresa: o negócio EcoRodovias** 3](#_Toc263152426)

[**2.** **Principais características do negócio:** 3](#_Toc263152427)

[**3.** **Variáveis do ambiente: Impacto sobre o sucesso/fracasso do negócio** 4](#_Toc263152428)

[**4.** **Características do Setor: 5 forças da concorrência** 4](#_Toc263152429)

[**5.** **Ameaças e Oportunidades do ambiente externo** 5](#_Toc263152430)

[**6.** **Forças Competitivas: recursos e capacidades internas, fontes de vantagem competitiva** 5](#_Toc263152431)

[**7.** **Fraquezas Competitivas: recursos e capacidades internas, fontes para desvantagens competitivas** 6](#_Toc263152432)

[**8.** **Modelo VRIO: vantagens competitivas sustentáveis** 6](#_Toc263152433)

[**9.** **Estratégia Genérica** 7](#_Toc263152434)

[**10.** **Estratégia Específica** 8](#_Toc263152435)

[**11.** **Apoio dos Recursos, das Capacidades e da Cadeia de Valor** 8](#_Toc263152436)

[**12.** **Visão, Missão e Valores do Grupo EcoRodovias** 8](#_Toc263152437)

[**13.** **Competências Essenciais** 9](#_Toc263152438)

[**14.** **Objetivos para 2013** 9](#_Toc263152439)

[**15.** **Ações para a conquista dos Objetivos** 9](#_Toc263152440)

[**16.** **Metas para os Objetivos** 10](#_Toc263152441)

1. **Empresa: o negócio EcoRodovias**

A EcoRodovias é uma das maiores empresas de infraestrutura logística integrada do Brasil, cujo foco é operar ativos de logística intermodal, concessões rodoviárias e serviços correlatos. Suas operações incluem dois terminais logísticos, sendo um deles o maior da América Latina, e cinco concessões rodoviárias que cobrem mais de 1.450 km e por onde passaram mais de 70 milhões de veículos em 2009 e cerca de 40% de toda carga nacional movimentada para exportação e importação.

Seus ativos incluem:

* Ecovias: concessionária que opera o Sistema Anchieta-Imigrantes, ligação entre a região metropolitana da capital do Estado de São Paulo com o Porto de Santos, o Pólo Petroquímico de Cubatão, as indústrias do ABCD e a Baixada Santista.
* Ecopistas: concessionária que administra e opera o Sistema Ayrton Senna-Carvalho Pinto, ligação entre a Região Metropolitana de São Paulo com o Vale do Paraíba, a região serrana de Campos do Jordão e as praias do Litoral Norte.
* Ecovia: ligação da cidade de Curitiba ao Porto de Paranaguá (o maior exportador de grãos do País), por meio da rodovia BR-277, e acesso à cidade de Matinhos e ao balneário de Praia de Leste.
* Ecocataratas: adquirida em 2008, a concessionária Rodovia das Cataratas - Ecocataratas faz a importante ligação com o MERCOSUL, entre os municípios de Guarapuava e Foz do Iguaçu através da BR-277, no estado do Paraná.
* Ecosul: administra a maior malha rodoviária do Brasil, conhecida como Pólo Rodoviário de Pelotas/RS, com 623,8 quilômetros de vias federais. A concessão reúne cinco trechos vitais para as economias regional e nacional, sendo o maior deles o “corredor do Mercosul” (BR 116).
* Ecopátio Logística Cubatão: negócio de logística portuária, que contará com um pátio intermodal e regulador do fluxo de caminhões e cargas com destino ao Porto de Santos.
* Ecopátio Logística Imigrantes: situado no entroncamento da Rodovia dos Imigrantes com o Rodoanel Sul, é um condomínio logístico (central de distribuição).
* STP/Sem parar: a EcoRodovias detém participação de 12,75% no controle da STP - Serviços e Tecnologia de Pagamentos -, empresa voltada ao desenvolvimento dos sistemas de cobrança eletrônica de pedágio e estacionamento.

Neste trabalho, **focaremos na área de concessões rodoviárias**. Podemos definir esse negócio como a Gestão Sustentável e Corporativa de Infraestruturas Rodoviárias.

1. **Principais características do negócio:** 
   * Clientes:usuário da rodovia; poderes institucionais (órgão regulador e poder concedente – governo estadual ou federal, dependendo da concessão)
   * Produtos**:** rodovias com fluidez, segurança e conforto; serviço ao usuário (guincho, viatura de suporte, pátio de apreensão); receitas acessórias (postos e comércio na beira da estrada).
   * Mercado**:** a EcoRodovias tem atuação no mercado brasileiro, com concessões federais e estaduais de rodovias. Suas principais concorrentes são CCR (Companhia de Concessões Rodoviárias) e OHL (Obrascon Huarte Lain).
   * Processos: a privatização de rodovias novas ou existentes não ocorre com periodicidade definida, de maneira que depende do governo investir em infraestrutura ou optar por privatizar rodovias já existentes que estejam em condições precárias.

Uma vez aberta a licitação, as empresas com interesse em assumir a operação da rodovia apresenta, suas propostas; vence aquela que apresentar a menor tarifa de pedágio. A partir daí, o poder concedente analisa a capacidade da empresa em investir nas melhorias necessárias e de sustentar o negócio, e aprova ou não a concessão. No caso da não aprovação, a mesma análise é feita para a segunda menor tarifa, e assim por diante.

1. **Variáveis do ambiente: Impacto sobre o sucesso/fracasso do negócio**
   * Tendências demográficas:
     + Expansão populacional
     + Distribuição geográfica
   * Clima econômico:
     + Expansão da indústria, comércio e turismo
     + Aumento do investimento em infraestrutura pelo governo
   * Mudanças tecnológicas:
     + Melhoria na qualidade e durabilidade da pavimentação. O laboratório de asfalto da EcoRodovias, por exemplo, desenvolveu um asfalto ecológico produzido a partir de restos de pneu. Apesar de seu custo de produção ser maior, ele tem maior durabilidade e respeita o meio ambiente, o que vai de encontra à política de sustentabilidade da empresa
   * Condições legais e políticas
     + Força e interesses políticos podem facilitar ou dificultar a administração do contrato. No Paraná, por exemplo, com o governo do Requião – avesso a privatizações –, quaisquer projetos de melhorias apresentados pela concessionária são recusados
2. **Características do Setor: 5 forças da concorrência**
   * Novos entrantes: o setor demanda altos investimentos e competência na gestão da operação, uma vez que custos é fator crítico de sucesso do negócio. Assim, novos entrantes devem ter elevado aporte de capital e alguma experiência no setor. A maioria das empresas que entram no setor, são formadas por empreiteiras / empresas de engenharia e construção e entram no setor através de mercado secundário (via aquisição de empresas de concessões). Desta forma os novos entrantes ganham um pouco de experiência na gestão do negócio, o que os apoiará na participação de futuras licitações. Situação atual: o Grupo acredita que a probabilidade de surgirem novos entrantes neste mercado é baixa, porque o mercado já está bastante consolidado e concentrado.
   * Clientes: o setor de concessões rodoviárias tem dois clientes: os usuários e o poder concedente. Os usuários não tem força / poder de barganha, uma vez que o valor de pedágio é estipulado pelo governo e há poucos concorrentes diretos em um trecho específico. Já o poder concedente tem maior poder de influência nas operações da empresa, uma vez que cabe a ele avaliar os serviços prestados, podendo notificar ou multar a empresa concessionária, e em casos extremos cancelar o contrato de concessão.
   * Fornecedores: como o principal fornecedor das concessionárias são empresas de pavimentação, no caso da EcoRodovias os fornecedores tem baixo poder; a empresa fez integração vertical e possui uma usina de asfalto para desenvolver novas técnicas de pavimentação e asfaltar as rodovias.
   * Produtos substitutos: outros meios de transportes como avião, trem e navio. O risco no negócio é baixo, pois envolve necessidades e hábitos de consumos diferentes, além de custos bastante discrepantes. Para mitigar este risco, a empresa pode diversificar seu público usuário, reforçando ações em veículos comerciais.
   * Concorrentes: a principal força da concorrência ocorre no momento da licitação; mas é reduzida ao analisarmos a capacidade financeira e excelência operacional necessárias para entrar no negócio. A principal concorrente é a CCR, mas esta possui uma estratégia diferenciada: enquanto a CCR busca concessões para o interior, a EcoRodovias procura negócios no litoral e possibilidade de mercado exterior no futuro, buscando sinergia com o seu negócio de logística (importação e exportação).
3. **Ameaças e Oportunidades do ambiente externo**

**Oportunidades:**

* Novas Concessões do Governo Estadual e Federal
* Renegociação dos Contratos de Concessão com criação de Valor (Agregação e/ou Redução de trechos com ampliação de prazos e/ou remodelação de cobrança de pedágio nas Concessões existentes)
* Incorporação de Rodovias em Mercados Externos / América Latina
* Aquisição de Concessões Existentes no Mercado Secundário
* Exploração de Serviços aos Usuários nas Áreas de influência das Concessionárias

**Ameaças**

* Menor atratividade das novas concessões rodoviárias (baixo retorno sobre o investimento inicial)
* Dificuldade de encontrar profissionais com experiência e no setor e assédio da concorrência aos talentos do Grupo
* Pressão dos Governos nas agências reguladoras pela revisão dos contratos de concessão, pedindo aumento dos investimentos sem readequação da tarifa do pedágio
* Baixo aquecimento do comércio internacional, reduzindo o volume de cargas exportadas e importadas, o que impacta no tráfego comercial
* Evolução do transporte ferroviário no Brasil
* Riscos ambientais / de engenharia nas áreas de Concessão, como deslizamento na beira da estrada e queda de passarela de pedestres

1. **Forças Competitivas: recursos e capacidades internas, fontes de vantagem competitiva**

* Localização estratégica dos ativos existentes: trechos com alto volume de tráfego e em rotas de mercado exterior reforçando a sinergia com o negócio de Logística
* Modelo de gestão corporativa, operação rodoviária (tecnologia empregada no controle operacional das rodovias) e centros de serviços compartilhados (uma empresa criada para prestar serviços a todas as outras, reunindo as áreas de recursos humanos, jurídica, controladoria, financeira e de planejamento)
* Planejamento estratégico e gestão de riscos
* Credibilidade no mercado financeiro como operador de Rodovias
* Credibilidade técnico-operacional rodoviária perante os Poderes Concedentes

1. **Fraquezas Competitivas: recursos e capacidades internas, fontes para desvantagens competitivas**

* Falta de um modelo mais rentável para entrar em Novas Concessões
* Quadro de pessoal estratégico insuficiente para apoiar o crescimento
* Insuficiência de capacitação gerencial / formação de líderes
* Gestão (otimização) dos contratos de concessão
* Comunicação interna aos diversos Públicos de Interesse (das 10 empresas do Grupo)

1. **Modelo VRIO: vantagens competitivas sustentáveis**

O modelo VRIO considera que o potencial de geração de vantagens competitivas dos recursos depende das seguintes questões: Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização. A aplicação deste modelo no Grupo EcoRodovias no permite a geração das seguintes vantagens competitivas:

* Valor: atualmente no setor de Concessões as possibilidades de crescimento são identificadas em dois tipos de estratégia de crescimento básicas: através de participação em novas licitações ou via aquisição de ativos já licitados. A primeira tem uma grande dependência com o desenvolvimento de infraestrutura de cada estado ou de planos específicos do Governo Federal; além disso, há a necessidade de elevado aporte de capital – visto a necessidade de altos investimentos nos 12 primeiros anos de concessão e de pagamento de ágio ao poder concedente. A segunda também inclui considerável aporte de capital, porém menor que a primeira, uma vez que a empresa concessionária que vende seus ativos já fez cumpriu algumas cláusulas do contrato de concessão. Nesse contexto, ter recursos financeiros disponíveis e credibilidade no mercado são vitais para o crescimento do negócio. O Grupo EcoRodovias tem se mostrado bastante competitivo neste quesito: inicialmente pela capacidade dos acionistas majoritários investirem no negócio e pela bom relacionamento com bancos, e recentemente pela abertura de capital em bolsa (01 de abril de 2010) que levantou bastante capital que viabiliza o investimento em novos negócios.

A forte cultura de foco em resultado também garante à empresa vantagem competitiva, uma vez que o negócio de concessões rodoviárias demanda eficiência operacional e liderança em custos. Além disso, a empresa conta com colaboradores comprometidos, resultado de um agradável ambiente de trabalho e perspectivas de carreira, e reúne os poucos talentos do setor.

Estes e outros fatores são identificados na cadeia genérica de valor de Porter:

* Raridade: o único recurso que não esta disponível a todos no mercado em volume suficiente e com facilidade é o capital, uma vez que o investimento inicial no negócio de concessões é bastante elevado. Porém, a grande concorrente da EcoRodovias, CCR, também possui capital disponível. Assim, esta recurso pode dificultar a entrada de novos concorrentes, porém não mitiga a ameaça da força na CCR.
* Imitabilidade: como o “produto” da concessão, a rodovia, depende do desenvolvimento de infraestrutura no país, e uma vez licitada a empresa concessionária tem direito a 30 anos de exploração da faixa de domínio – desde que cumpra os parâmetros contratuais – o fator imitabilidade é baixo; não é possível ‘copiar’ uma rodovia ou inovar, uma vez que tudo o que é feito depende de aprovação do órgão regulador.
* Organização: a constituição de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) permite que as áreas básicas sejam únicas em toda a organização, evitando o aumento de custos decorrente de formação destas áreas em cada unidade. Além disso, isso garante que toda a empresa se comunique e atue sinergicamente, considerando sempre o todo além da gestão de seu contrato.

Em termos de estrutura formal, a empresa conta com um modelo no qual os diretores executivos são concentrados na Holding, mas também assumem papéis estratégicos nas unidades. Este modelo facilita o crescimento da empresa, mas não é sustentável no longo prazo. Por tal fato, levando em consideração seu crescimento acelerado o Grupo EcoRodovias está revisando sua estrutura de governança corporativa.

1. **Estratégia Genérica**

A estratégia genérica adotada pela empresa é liderança em custo, uma vez que para se ter sucesso em concessões rodoviárias, a excelência operacional com redução de custos é fator crítico.

Apesar de ter concessões federais e estaduais, sua estratégia genérica não pode ser considerada mercado todo, uma vez que a empresa foca seus esforços em concessões nas regiões sul, sudeste e centro-oeste, não considerando as regiões norte e nordeste.

1. **Estratégia Específica**

A estratégia específica adotada pelo Grupo EcoRodovias é a gestão sustentável de infraestruturas rodoviárias e logísticas, empreendendo negócios sinérgicos e possibilitando a fluidez de bens e pessoas.

O Grupo EcoRodovias tem dois clientes distintos: o poder concedente e o usuário final.

Ao poder concedente a empresa gera valor através do cumprimento do contrato de concessão com excelência, cumprindo todos os termos do contrato com qualidade, dentro dos prazos acordados e com tecnologia adequada e que respeite o meio ambiente. Além disso, o Grupo busca trazer ao poder concedente propostas que venham a melhorar as rodovias sob sua concessão, garantindo a satisfação do usuário.

Em relação ao grupo de clientes de usuário final, o Grupo EcoRodovias entrega valor à medida que proporciona fluidez, segurança e conforto aos viajantes. O monitoramento 24 horas de todos os pontos das rodovias através de câmeras, somado à flexibilidade das sinalizações – que permite que o sentido de fluxo da rodovia seja invertido a qualquer momento, possibilita que o centro de controle operacional aja com rapidez quando o tráfego supera a capacidade da rodovia ou quando há alguma ocorrência em algum trecho da faixa de domínio.

O laboratório de asfalto desenvolve um asfalto de altíssima qualidade, o que resulta em estradas “tapete”, como são popularmente chamadas. Desta forma, o usuário não terá danos em seu veículo por encontrar buracos ou pedras na rodovia, o que lhe garante segurança à medida que não corre risco de sofrer algum acidente, além de poder viajar com conforto.

O fator segurança também é garantido pelo monitoramento 24 horas, além de telefones SOS a cada 1 kilômetro. No caso de alguma ocorrência, a empresa disponibiliza equipes de atendimento altamente capacitadas, além de todo suporte material, como guincho.

Essa excelência e *expertise* em gestão de rodovias é fundamental para garantir a fluidez, segurança e conforto ao usuário, e gerar credibilidade no mercado – ponto fundamental para participar de novas licitações.

1. **Apoio dos Recursos, das Capacidades e da Cadeia de Valor**

***Ativos Tangíveis***

* Centro de serviços compartilhados: a empresa EcoRodovias Concessões e Serviços presta serviços de Recursos Humanos, Planejamento Financeiro, Tecnologia da Informação, Engenharia e Controladoria a todas as empresas do Grupo, reduzindo o custo operacional nestas áreas e aumentando a comunicação e identificação de sinergias entre as empresas;
* Recente realização do IPO, trazendo alto nível de investimentos para a Companhia;
* Sistema ITS (Intelligence Transportation System) para a gestão eficiente e eficaz das rodovias, reduzindo o tempo de espera para atendimento, prevendo situações de riscos, e prestando um melhor atendimento ao usuário;
* ...

***Ativos Intangíveis***

* *Expertise* em concessão rodoviária
* Excelência em gestão de risco
* Foco em resultado
* Credibilidade da marca do Grupo

(o objetivo é identificar quais são os ativos tangíveis - físicos, financeiros, humanos, materiais etc.. - e intangíveis - competências, marca, cultura, etc - da empresa -, quais são as atividades que compõem a sua cadeia de valor e como eles apóiam a estratégia genérica e específica da empresa.

1. **Visão, Missão e Valores do Grupo EcoRodovias**

**Visão de Futuro (2015)**:

“Ser a empresa líder no setor de concessões rodoviárias brasileiro e estar entre as maiores empresas de logística do mundo”

**Missão**: “Empreender negócios sinérgicos e sustentáveis em infraestrutura logística, atuando como integrador e gestor de soluções de fluidez na locomoção de bens e de pessoas”

**Valores**:

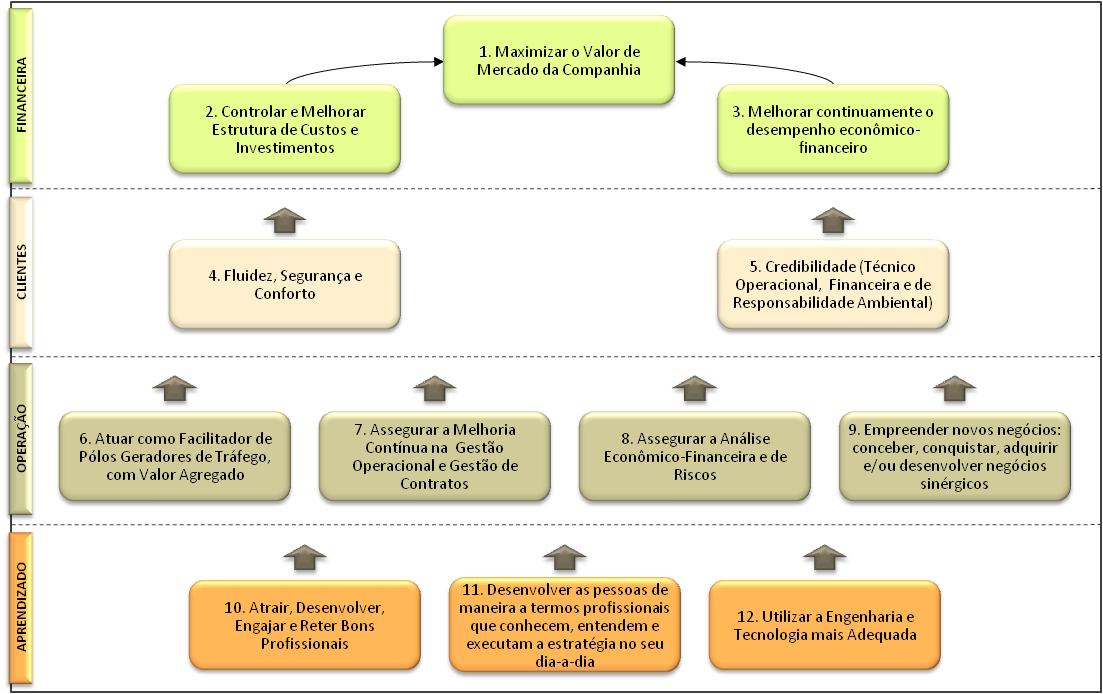
* Profissionalismo: atuação competente e íntegra em nome dos acionistas; Iniciativa: ousadia com criatividade, determinação e responsabilidade
* Comprometimento: cumplicidade com as decisões e perseverança com os resultados; Respeito: consideração com a lógica do outro
* Confiança: probidade e ética nos relacionamentos

1. **Competências Essenciais**

As competências essenciais do Grupo EcoRodovias, que têm se tornando sua vantagem competitiva, são:

* Gestão de riscos: a entrada em alguma licitação ou a compra de concessões no mercado secundário implica em uma análise profunda de riscos do negócio, uma vez que o cenário externo pode mudar muito durante o tempo de concessão (30 a 35 anos) – mudança de governo, possíveis crises externas, consolidação do mercado, etc. Também há os riscos naturais, que podem provocar tragédias na rodovia.
* Engenharia: a maioria das empresas concessionárias de rodovia foram criadas por empreiteiras, já que o grande volume de investimento de uma concessão dá-se na adequação da estrutura da rodovias – duplicação de faixas, recapeamento, construção de passarelas para travessia de pedestres, entre outros. Assim, a concessionária que tiver uma área de engenharia forte e bem estruturada apresenta uma vantagem competitiva diante de concorrentes que não desenvolveram plenamente esta área. A EcoRodovias têm em seu ‘gene’ a engenharia, competência core de um de seus sócios controladores, a construtora CR Almeida. Esta *expertise* é reforçada com seu outro sócio controlador, a Impregillo, que atua em concessões no mercado externo. Esta junção de competências cedeu ao Grupo destaque em desenvolvimento e inovação de práticas da engenharia – como a criação do primeiro laboratório e usina de asfalto próprios no Brasil, e o desenvolvimento do asfalto ecológico.
* Gestão de contratos: o setor de concessões rodoviárias demanda um alto investimento inicial por parte das concessionárias; o prazo para o retorno de todo o investimento é de 12 anos. Assim, aquele que consegue gerir o contrato de concessão de maneira única e eficiente, agrega muito valor à companhia. A gestão de contratos inclui a renegociação de prazos, tarifa, investimentos, assim como a elaboração de aditivos contratuais e identificação de oportunidades de receitas acessórias. Estes dois últimos são de extrema importância e fundamentais para agregar valor ao negócio e aumentar o retorno sobre o investimento. Nos últimos anos a EcoRodovias tem se mostrado altamente competente em realizar esses ajustes e identificar estas oportunidades, o que tem sido fundamental para o crescimento acelerado da Companhia e seu destaque dentre os concorrentes.
* Cultura de alto desempenho: sendo a excelência operacional pré-requisito básico para aumentar as margens do negócio, a cultura de alto desempenho presente no Grupo mostrou-se fundamental para o crescimento da receita e a conquista de novos negócios, assim como a rapidez na agregação desses novos negócios. O foco em resultado garante à companhia a conquista de resultados cada vez melhores, o que gera credibilidade no mercado e garante a obtenção de crédito para ainda maiores investimentos.

1. **Objetivos para 2013**



1. **Ações para a conquista dos Objetivos**

Para conquistar os objetivos acima definidos, as seguintes ações são fundamentais:

* Ações institucionais para promover comunicação com o mercado e os acionistas
* Disseminar a Cultura EcoRodovias em todas as Unidades
* Desenvolver Programas Sociais com as comunidades lindeiras
* Redesenhar e otimizar os processos
* Realizar estudos para conhecer, reter e ampliar o Usuário Veículos Comerciais
* Desenvolver e pesquisar de novas tecnologias na área de Engenharia Rodoviária
* Desenvolver planos de carreira e sucessão: programa de trainee; programa de formação e desenvolvimento de líderes
* Desenvolver e implantar programa de comunicação interna
* Criar planos de contingência de risco
* Estudar possibilidade de agregar novos negócios, monitorando abertura de licitações e possibilidade de aquisições no mercado secundário

1. **Metas para os Objetivos**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **OBJETIVO** | **INDICADOR** | **META** |
| 1. Maximizar o valor de mercado da Companhia | * Valor da Ação na Bolsa de Valores *A oscilação do valor da ação na bolsa de valores resulta no aumento ou diminuição do valor da empresa* | * > R$ 10,00   *\*As ações do Grupo foram ofertados inicialmente a R$ 9,50* |
| 1. Controlar e melhorar a estrutura de custos e investimentos | * EBITDA / CAPEX *Sendo o EBITDA o resultado operacional e o CAPEX o capital utilizado para adquirir ou melhorar os bens físicos de uma empresa (investimentos), este indicador visa medir a capacidade do resultado operacional financiar os investimentos* | * > 2,40 |
| 1. Melhorar continuamente o desempenho econômico-financeiro | * EBITDA Consolidado *O EBITDA é o resultado operacional do negócio. Este indicador visa verificar se os negócios do Grupo estão gerando resultado operacional* | * > R$ 760 milhões |
| 1. Fluidez, segurança e conforto | * Índice de Acidentes (IA) *Mensurar a quantidade de acidentes nas rodovias sob concessão da empresa* * Índice de Mortalidade (IM) *Mensurar a quantidade de acidentes com mortes nas rodovias sob concessão da empresa*   *A medição dos índices acima propicia avaliar os trechos de maior incidência de acidentes e mortes, bem como possíveis causas e/ou outros fatores que possam prejudicar a segurança dos usuários, possibilitando a realização de ações específicas, melhora de sinalização ou outros investimentos.*   * Índice de Satisfação dos Usuários (IS) *Identificar o grau de satisfação geral dos usuários (veículos leves e comerciais) das rodovias sob concessão da empresa com os serviços prestados* | * IA < 1,80% * IM < 2,27% * IS > 85% |
| 1. Credibilidade | * Inserções positivas na mídia *Mensurar o percentual de inserções positivas na mídia, comparado ao total de inserções (positivas, neutras ou negativas), permitindo o aprimoramento da imagem positiva da EcoRodovias e suas Concessionárias* | * > 75% |
| 1. Atuar como facilitador de pólos geradores de tráfego, com valor agregado | * Crescimento do número de eixos equivalentes na rodovia *Visa medir o aumento do tráfego nas rodovias, principalmente quando da realização de eventos específicos ou ações de relacionamento de veículos comerciais* | * > 25% |
| 1. Assegurar a melhoria contínua na gestão operacional e na gestão de contratos | * Gestão da Operação (GO): Custo total da operação / Eixos Equivalentes *Identificar o custo da operação rodoviária para cada eixo que trafega pela rodovia* * Gestão de Contratos (GC): Quantidade de Multas do Poder Concedente | * GO < R$ 0,47 * GC = 0 |
| 1. Assegurar a análise econômico-financeira de riscos | * % novos negócios submetidos à análise de riscos *Mensurar o percentual de Novos Negócios propostos que são submetidos à Análise de Riscos* * % pedidos de reequilíbrio contratual submetidos à análise de riscos *Assegurar que os pedidos de reequilíbrio sejam analisados sob a perspectiva do Planejamento Financeiro do Grupo e não apenas da Concessionária* | * > 80% |
| 1. Empreender novos negócios | * % da viabilidade dos negócios propostos *Mensurar a eficácia da identificação de oportunidades pela área de novos negócios* | * > 80% |
| 1. Atrair, desenvolver, engajar e reter bons profissionais | * Índice de Clima Organizacional (ICO) *Indica o nível de geral de satisfação dos colaboradores com a empresa e com o cargo que ocupam. Os seus vários indicadores permitem avaliar as estratégias e políticas adotadas de gestão com pessoas* * % de Avaliação de Desempenho ‘Top Performer (ITP) *Quantifica o Banco de Talentos Internos e a capacidade de sustentação e perpetuidade do nosso negócio* * *Turnover* de pessoas consideradas talentos (TOP) *Sinaliza insatisfação de colaboradores ou incapacidade da empresa em se manter atrativa perante a concorrência e o mercado* | * ICO > 79% * ITP > 9% * TOP < 5% |
| 1. Desenvolver as pessoas de maneira a termos profissionais que conhecem, entendem e executam a estratégia no seu dia-a-dia | * Índice de Prontidão Estratégica *Avaliar a disseminação da Estratégia Empresarial no âmbito da Companhia, e seu entendimento pelos Colaboradores* | * > 70% |
| 1. Utilizar a tecnologia e engenharia mais adequada ao negócio | * Indisponibilidade do sistema (IS) *Identificar o tempo que o sistema fica disponível por alguma falha da TI ou por incompatibilidade de sistema* * Índice de Satisfação dos Clientes Internos com as Soluções de Tecnologia (IST) *Medir a satisfação do cliente interno em relação aos sistemas prospectados e disponibilizados por TI, e o quanto estes sistemas facilitam o trabalho dos colaboradores* * % de acidentes decorrentes de falhas de asfalto ou sinalização (IAE) *Verificar se as práticas de Engenharia promovem fluidez, segurança e conforto* | * IS < 15’ * IST > 90% * IAE < 0% |