



# **RELATÓRIO DE ANÁLISE DE ATENDIMENTO DAS METAS E RESULTADOS**

TRENSURB - 2023

## Identificação Geral

Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A.

- CNPJ: 90.976.853/0001-56, NIRE: 43500317874
- Sede: Porto Alegre/RS
- Natureza Jurídica: Empresa Pública
- Acionista controlador: União
- Abrangência de atuação: Região Metropolitana de Porto Alegre
- Setor de atuação: Transporte Público Coletivo Ferroviário

Conselheiros de Administração:

Mariana Moya de Oliveira - Presidente

Alice de Almeida Vasconcellos de Carvalho

Elisa de Oliveira Alves

Maria José Duarte Gonçalves Ramos

Renato Boareto

Roberta Zanenga de Godoy Marchesi

Leonardo Miranda Freitas (representante dos empregados)

Administradores:

Fernando Stephan Marroni - Diretor-Presidente

Vanessa Fraga da Rocha - Diretora de Administração e Finanças

Ernani da Silva Fagundes - Diretor de Operações

Elaboração:

- Josiane Hensel do Canto – Gerente de Governança e Gestão Estratégica
- Priscila Eich D’Avila – Chefe do Setor de Planejamento

Aprovação: Reunião CONSAD, ata nº 570, de 15 de março de 2024.

Resolução do Conselho de Administração – REC 0006/2024 de 28 de março de 2024.

## Sumário

APRESENTAÇÃO.....	4
1. Análise de contexto.....	5
1.1 Perspectiva Resultado.....	10
1.2 Perspectiva Clientes.....	11
1.3 Perspectiva Processos.....	12
1.4 Perspectiva Recursos.....	12
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	14

## APRESENTAÇÃO

A TRENSURB realiza anualmente a validação da sua estratégia de longo prazo estabelecida no Planejamento Estratégico – PE vigente e elabora o seu Plano de Negócios para cada exercício subsequente.

Periodicamente, é realizada pela alta Administração, a análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo em atendimento ao disposto no art. 23, §2º, da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, cujo compromisso consolidamos neste documento conclusivo do exercício.

Por força do mesmo dispositivo legal, as conclusões da análise realizada são publicadas e informadas ao Congresso Nacional e ao Tribunal de Contas da União – TCU primando pela transparência pública e oportunizando o controle social, razão pela qual integrar, ainda, a prestação de contas da Administração, conforme o art. 8º, inciso I, alíneas “a” e “e” da Instrução Normativa TCU nº 84, de 22 de abril de 2020.

Sendo assim, a leitura do documento deve ser conjunta com os instrumentos de base, quais sejam, Planejamento Estratégico – Ciclo 2021-2025 (aprovado na Resolução do Conselho de Administração nº. 0026/2022) e o Plano de Negócios 2023 (aprovado na Resolução do Conselho de Administração nº. 0027/2022), ambos anexos a este relatório.

## 1. Análise de contexto

A Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A. – TRENSURB, é uma empresa pública, vinculada ao Ministério das Cidades, do Governo Federal, que tem como maior acionista a União, e conta com a participação acionário do Estado do Rio Grande do Sul e o município de Porto Alegre. Foi criada em 1980, através do Decreto nº 84.640, de 17 de abril de 1980, para implantar e operar uma linha de trens urbanos no Eixo Norte da Região Metropolitana de Porto Alegre - RMPA e iniciou sua operação comercial em 1985.

O propósito da TRENSURB é dar efetividade a política pública de mobilidade urbana atuando para proporcionar aos usuários do sistema um serviço público qualificado com sistemas de integrações com os demais modais que contribuam efetivamente para os deslocamentos das pessoas.

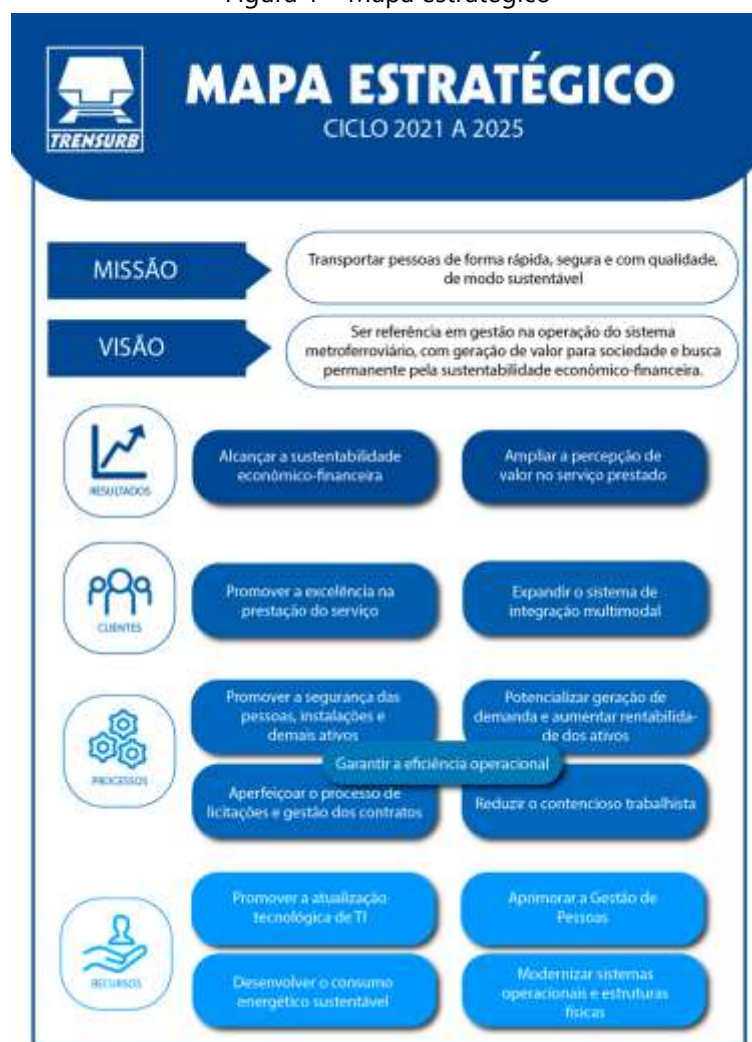
Em 2023, nossa capacidade instalada permitiu transportar 31,6 milhões de passageiros, reforçando nossa participação na mobilidade urbana e a nossa contribuição com a qualidade dos deslocamentos de forma coletiva, com regularidade, pontualidade e confiabilidade no serviço prestado. Este conjunto de atributos foi mensurado na pesquisa anual de satisfação realizada com os nossos usuários, ocasião em que validamos o compromisso com a excelência na entrega dos serviços públicos ao alcançarmos o índice de satisfação geral de 85%.

O Planejamento Estratégico é a ferramenta utilizada pela TRENSURB para definir e comunicar seus objetivos, bem como as estratégias e ações necessárias para atingi-los, levando em consideração os fatores internos e externos que compõem o cenário em que a empresa se encontra.

As quatro diretrizes estratégicas estabelecidas pela empresa à época, são os grandes pilares de estruturação das prioridades estratégicas alinhadas à capacidade orçamentária e às iniciativas de modernização organizacional, sendo elas: eficiência econômico-financeira, eficiência operacional, aprimorar a governança corporativa e segurança das pessoas.

O mapa estratégico é o diagrama utilizado pela TRENSURB para comunicar a estratégia para empregados e demais partes interessadas. O mesmo instrumento dispõe os objetivos estratégicos em perspectivas proporcionando uma visão estruturada e sistêmica, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Mapa estratégico



Fonte: Planejamento Estratégico – Ciclo 2021-2025

O monitoramento e a avaliação da estratégia é um processo contínuo na TREN SURB de observação do que está sendo realizado e alcançado, em comparação com os planos e metas estratégicos estabelecidos.

Os indicadores estratégicos e as metas estabelecidas aos objetivos do Planejamento Estratégico 2021-2025, compõem a arquitetura mínima do monitoramento. Peça complementar a este, é o Plano de Negócio anual que apresenta a desdobramento da estratégia em um portfólio de projetos, demais indicadores e medidores específicos.

O Plano de Negócios 2023 cumpre o seu papel, conforme disposto no inciso I, do art. 23, da Lei nº. 13.303/2016, ao revisar as diretrizes estratégicas e apresentar os projetos prioritários, indicadores e metas necessários para superar os principais desafios identificados na estratégia de longo prazo.

Em virtude da insuficiência de recursos próprios e a necessidade de aporte de subsídio do Governo Federal, o plano de negócio é peça fundamental e norteador da gestão para que se produzam efeitos, essencialmente, na excelência do serviço prestado.

Após analisar o desempenho realizado e o atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, apresentamos na Figura 2, que trata do diagrama dos resultados, seguido da análise crítica.





### Reduzir o contencioso trabalhista

Provisão das ações cíveis em relação ao PL	%	PRES	-		2,0	0,54		2,60		2,60		0,54		0,59				
Provisão das ações trabalhistas em relação ao PL	%	PRES	-		8,0	8,07		7,69		8,23		8,07		8,61				
Provisões de Ações Judiciais em relação ao Passivo	%	PRES	-		66,0	60,5		68,4		66,4		60,5		63,9				
Quantidade de ações trabalhistas ativas	%	PRES	-		1,544	1,517	1,405	1,439	1,453	1,470	1,492	1,487	1,481	1,488	1,474	1,480	1,517	1,517

### Promover a segurança das pessoas, instalações e demais ativos

Taxa de Frequência de Acidentes de Trabalho	Nº / HH	DIRAF	-		20,0	6,4	0,0	27,6	7,4	14,8	7,4	6,8	6,4	6,6	0,0	25,2	14,0	6,4
Taxa de Gravidade de Acidentes de Trabalho	Dias / HH	DIRAF	-		500,0	70,0	208,0	317,0	517,0	643,0	636,0	232,0	26,0	99,0	0,0	44,0	0,0	70,0

### Potencializar geração de demanda e aumentar rentabilidade dos ativos

Crescimento da Receita Não Tarifária	%	PRES	+		3,00	37,20	23,25	30,62	30,27	30,29	32,89	38,34	36,46	36,46	38,35	38,48	38,60	37,20
Crescimento de Passageiros Transportados	%	DIROP	+		3,4	-1,1	16,1	9,3	8,9	5,3	4,0	2,8	1,6	1,4	-0,3	-0,3	-0,8	-1,1

### Respectiva de Recursos

### Promover a atualização tecnológica de TI

Evolução dos Projetos Estratégicos de TI	%	DIRAF	+		50,0	35,0	30,0	30,0	30,0	30,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0
--	---	-------	---	--	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

### Modernizar sistemas operacionais e estruturas físicas

Evolução dos Projetos para modernizar sistemas operacionais e estruturas físicas	%	PRES	+		50	35	10,0	10,0	10,0	30,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35	35,0	35,0	35,0
--	---	------	---	--	----	----	------	------	------	------	------	------	------	------	----	------	------	------

### Aprimorar a Gestão de Pessoas

Execução da Matriz de Treinamento	Nº	DIRAF	+		60	69	4	6	10	5	7	6	4	5	6	5	7	4
Índice de Satisfação dos Empregados	%	DIRAF	+		6,00	5,65	5,33	5,26	4,91	5,42	5,28	6,71	5,94	6,78	6,01	4,92	5,85	5,36
Absenteísmo	%	DIRAF	-		6,00	5,65	5,33	5,26	4,91	5,42	5,28	6,71	5,94	6,78	6,01	4,92	5,85	5,36

### Desenvolver o consumo energético sustentável

Consumo de energia (kWh) de tração por km percorrido	kWh/kn	DIROP	-		12,12	10,83	11,62	11,32	11,88	10,71	10,09	11,74	10,63	10,8	10,13	10,56	9,51	10,98
--	--------	-------	---	--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------	-------	-------	------	-------

Legenda:

- IC com medição trimestral ou anual ou sem medição no mês
- Mais de 80% dos resultados relacionados ao objetivo atingiram a meta
- Entre 60 e 80% dos resultados relacionados ao objetivo atingiram a meta
- Menos de 60% dos resultados relacionados ao objetivo atingiram a meta

\* O valor trata-se da média/ano.

Meta Atingida  
Meta não Atingida

## 1.1 Perspectiva Resultado

A perspectiva de resultado visa melhorar o desempenho econômico-financeiro para alcançar um resultado equilibrado entre receitas e despesas, considerando as externalidades geradas, e, ainda, melhorar a percepção da sociedade em relação à TREN SURB e seus benefícios gerados que a tornam essencial para a mobilidade urbana.

Relativo ao desempenho econômico-financeiro no período, considerando que as receitas próprias não cobrem todas as despesas de funcionamento da empresa, a TREN SURB necessita de aporte de recursos orçamentários do Governo Federal para cumprir sua missão institucional.

As principais fontes de receita da empresa, são recursos advindos da União e recursos próprios, sendo esta última composta pela receita operacional, que advém do crédito de viagem e receita não-operacional, consideradas àquelas oriundas da exploração comercial, operações financeiras e outras.

A Taxa de Cobertura Operacional - TCO, principal índice de gestão da empresa, informa o resultado da cobertura econômica da TREN SURB com receitas próprias frente às suas despesas de funcionamento.

A TCO alcançou 48,74% em 2023. Este valor permanece praticamente estável em relação à taxa de 2022, que foi de 48,78%. No entanto, é importante observar que o resultado ficou abaixo da meta estabelecida para 2023, que era de 50,3%. A análise revela que a queda na arrecadação da receita de transportes e o aumento nas despesas de funcionamento foram os principais fatores que influenciaram negativamente o desempenho da TCO no ano corrente.

No contexto da TCO, excetuam-se o restante das despesas da empresa, como passivo trabalhista, depreciação, despesas financeiras e provisão de imposto de renda, pois estes integram a fórmula do indicador Taxa de Cobertura Própria – TCP. Portanto, a TCP mede a cobertura econômica com receitas próprias frente às despesas totais, essa diferenciação na abordagem reflete uma visão abrangente da capacidade da empresa de cobrir suas despesas, contribuindo para uma análise aprimorada do desempenho global da TREN SURB. O resultado alcançado em 2023 foi de 38,17%, demonstrando uma queda em comparação à meta fixada de 42,2% de cobertura.

A Taxa de Cobertura Ambiental – TCA leva em consideração os valores de receita e despesas totais utilizados na TCP, e somam-se as receitas o valor alcançado com as externalidades geradas pelo sistema de trens para transporte de passageiros.

O valor das externalidades geradas é obtido pelo cálculo dos custos ambientais e sociais do transporte em massa que suprime das rodovias inúmeros veículos que geram a emissão de poluentes, acidentes e o custo da economia de tempo. Em 2023, obteve-se o valor de R\$ 109,96 milhões de externalidades geradas pela TRENSURB, alcançado resultado de 65,95% de TCA, contudo ficou abaixo da meta estabelecida de 73%, impactado pela queda de passageiros transportados.

## **1.2 Perspectiva Clientes**

Esta perspectiva compreende dois objetivos estratégicos que buscam promover o mais elevado grau de satisfação dos usuários em relação aos serviços ofertados, bem como, expandir o sistema de integração multimodal para atender da melhor forma as necessidades de mobilidade na região.

Em 2023 a TRENSURB transportou os 107.857 passageiros/dia útil e totalizou 31,6 milhões passageiros transportados no ano. Este resultado representou redução de -1,09%, o qual demonstra que o comportamento da demanda de passageiros se manteve em relação ao ano de 2022.

Devido ao empenho da área de operações, as metas dos indicadores de pontualidade e reclamação por passageiro foram alcançadas.

Seguindo com o compromisso de promover a excelência na entrega dos serviços públicos, os usuários da TRENSURB expressaram aprovação em relação aos serviços oferecidos, registrando uma satisfação geral de 85%. Esse índice foi obtido por meio de uma pesquisa realizada em novembro de 2023, superando a meta estabelecida de 84% e refletindo um aumento de 1,5 pontos percentuais em comparação com o resultado de 2022.

Com relação a ampliação da rede de integração entre ônibus, bicicleta, aplicativos, carros, catamarã, estacionamentos e outros, os resultados não foram tão satisfatórios. Almejava-se 5.255.179 passageiros integrados no sistema e alcançamos 91% desta meta.

### 1.3 Perspectiva Processos

Esta perspectiva compreende cinco objetivos estratégicos, (i) Garantir a eficiência operacional, (ii) Aperfeiçoar o processo de licitações e gestão dos contratos, (iii) Potencializar geração de demanda e aumentar rentabilidade dos ativos, (iv) Promover a segurança das pessoas, instalações e demais ativos, e (v) Reduzir o contencioso trabalhista. Informamos que os objetivos estratégicos i, iv e v, acima, tiveram as suas metas alcançadas.

Com relação ao objetivo de aperfeiçoar o processo de licitações e gestão dos contratos, os resultados atingiram 75% de cumprimento em relação às metas estabelecidas, pois o tempo médio de licitações para pregão teve aumento de dias nos últimos meses do ano, devido ao aumento do tempo de análise de recomendações licitatórias para regularização do processo nas áreas demandantes, e a mudança da alta administração para adequação dos processos.

O Índice Integrado de Governança e Gestão Pública – IGG de Suprimentos não foi aplicado pelo TCU no período de 2023.

O resultado do objetivo estratégico de potencializar geração de demanda e aumentar rentabilidade dos ativos foi parcialmente prejudicado, pois o índice de crescimento dos passageiros transportados não alcançou a meta, com uma redução de -1,1%, o qual demonstra que o comportamento da demanda de passageiros se manteve em relação ao ano de 2022.

A necessidade de despertar o interesse de novos passageiros para o serviço de transporte, fomentar novos negócios e aumentar a rentabilidade dos ativos para potencializar as receitas da empresa é um esforço recorrente.

### 1.4 Perspectiva Recursos

A perspectiva recursos contou com quatro objetivos estratégicos, sendo: (i) Promover a atualização tecnológica de TI, (ii) Aprimorar a Gestão de Pessoas, (iii) Desenvolver o consumo energético sustentável, e (iv) Modernizar sistemas operacionais e estruturas físicas.

Dos quatro objetivos estratégicos, dois alcançaram os resultados almejados, sendo eles: o consumo energético sustentável e a gestão de pessoas.

Os objetivos relativos a atualização tecnológica e sistemas operacionais e estruturas físicas são compostos por indicadores de projetos que requerem em sua maioria recursos de investimento ou de custeio da empresa, sendo este, como outrora mencionado, o ponto mais crítico da empresa, em razão da insuficiência de recursos previstos em Lei Orçamentária Anual – LOA para promover a revitalização de ativos obsoletos ou a atualização e modernização de ativos que necessitam acompanhar a modernidade e a conformidade com a segurança e proteção na gestão de dados.

Apesar das dificuldades orçamentárias no ano de 2023, as ações de gestão, a boa alocação dos recursos e o eficiente gasto público, promoveram a melhoria da qualidade do serviço prestado reconhecido pelos nossos usuários, conforme pesquisa de satisfação já mencionada neste documento.

No campo operacional, destacamos: i) implementação de melhorias tecnológicas na bilhetagem eletrônica, que facilitaram a aquisição e o acesso ao sistema pelos passageiros; ii) aumento na oferta de trens em horários de incremento de demanda, visando um maior conforto aos usuários; iii) aplicação de recursos na recuperação dos sistemas de via permanente, sinalização e rede elétrica de tração, com o objetivo de assegurar um funcionamento confiável e seguro; iv) revitalização de passarelas de pedestres que atravessam a via férrea, que não recebiam qualquer manutenção desde a implantação do sistema, há quase 40 anos; e v) conclusão dos estudos sobre os sistemas de energia que, em breve, com a migração para o mercado livre de contratação, deverá resultar em uma economia financeira significativa nos custos de energia de tração dos trens.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica é prática consolidada na TREN SURB e construída em bases metodológicas consistentes. O monitoramento e a avaliação da estratégia é um processo contínuo que acontece junto aos administradores e todos corpo de gestores da empresa.

Realizado de forma sistêmica, o acompanhamento dos planos, metas e resultados permite o aperfeiçoamento dos gestores nas ações de sucesso e na atuação rápida em ocasiões adversas que ensejam maior esforço ou ajustes na estratégia.

A TREN SURB é uma empresa consolidada no sistema de mobilidade da região Metropolitana de Porto Alegre. O reconhecimento público de sua eficiência e importância para a mobilidade urbana da Região Metropolitana de Porto Alegre foi evidenciado em 2023, com a marca de 91% de avaliação de imagem positiva, reafirmando sua posição como uma marca forte e reconhecida.

Frente a isto e ao compromisso de gestão com o avanço de sua estratégia, a importância das ferramentas adequadas de planejamento e de profissionais qualificados denotam-se como necessários para trilharmos novos caminhos que sejam, ao mesmo tempo, seguros e desafiadores para a TREN SURB.