



# PLANO DE NEGÓCIOS 2025

- MATERIALIDADE E DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS
- INDICADORES E METAS
- PORTFÓLIO ESTRATÉGICO



# MISSÃO

Conectar pessoas e lugares  
por meio de uma rede de mobilidade sustentável  
gerando qualidade de vida

# VISÃO

Ser referência em planejamento, implantação e  
operação de transporte público



# VALORES

## Segurança e Responsividade

A segurança envolve a proteção das pessoas e dos ativos para oferecer serviço de transporte de fácil compreensão, em instalações que garantam segurança física, operacional e ocupacional adequadas e com alto grau de previsibilidade, enquanto a responsividade significa estar pronto para se adaptar e responder com agilidade às mudanças, desafios, demandas e ocorrências.

## Integridade e Transparência

A integridade está relacionada à honestidade, ética, imparcialidade, isenção, lisura e justiça no trato do bem público e das pessoas enquanto a transparência envolve a divulgação aberta, clara e precisa de informações e orientações para tomada de decisões.

## Sustentabilidade

Refere-se à responsabilidade de expandir continuamente a rede metroviária com foco em aspectos ambientais, sociais, econômicos e urbanos de forma que as ações atuais não prejudiquem as gerações futuras e possam potencializar os benefícios diretos e indiretos gerados e garantir a perenidade da empresa.



## Respeito e Diversidade

O respeito incentiva e valoriza a cordialidade entre todas as pessoas, independentemente de suas diferenças culturais, étnicas, religiosas, de gênero, orientação sexual, etc. Promove a inclusão e a aceitação da diversidade.

## Confiança e Gentileza

A confiança é essencial nas relações interpessoais e organizacionais. A gentileza complementa a confiança ao criar um ambiente positivo e cooperativo que valoriza a prontidão e a cortesia no cuidado com as pessoas, visando atender às necessidades específicas e ao bem comum.

## Inovação e Orgulho de Pertencer

A inovação incentiva a criatividade e a busca constante por melhorar continuamente as práticas, os processos e os projetos, visando a satisfação dos passageiros e dos empregados e o atendimento às expectativas das partes interessadas. O orgulho de pertencer refere-se ao senso de pertencimento e valorização dos membros de uma equipe ou organização.



# ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA À ESTRATÉGIA DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Planejamento Plurianual do Governo do Estado - PPA

Plano Integrado dos Transportes Metropolitanos - PITU

Plano Expansão de Longo Prazo - PELP

Plano Operação de Longo Prazo - PELP

Estratégia de Longo Prazo  
+ Plano de Negócios

Planejamento  
Orçamentário



# MATERIALIDADE

## o que a sociedade espera de nós

- Promover **soluções de transporte integradas** com a mobilidade urbana, implementar práticas de **eficiência energética** e fomentar o **desenvolvimento urbano sustentável**.

**Ambiental**



- Assegurar a **saúde e segurança dos passageiros**, garantir **acessibilidade** em infraestrutura e serviços, e promover um **ambiente de trabalho seguro e saudável**.

**Social**



- Manter um ambiente de negócios **ético e transparente**, garantir a **continuidade dos negócios** diante de riscos e interrupções, e alcançar **eficiência financeira sustentável**.

**Governança**



# NOSSOS DIRECIONADORES



# PERENIDADE

## FINANÇAS

Manter o **equilíbrio financeiro no curto prazo**

Viabilizar o equilíbrio financeiro **no médio e longo prazo**

## NEGÓCIOS

Ser referência no mercado de **serviços de engenharia** para planejamento, implantação, operação e manutenção de empreendimentos de mobilidade

## EFICIÊNCIA

Dispor de **estruturas e processos** que garantam a **eficiência e a competitividade** em todos os setores de atividade

EXP, OPE,  
COM, ADM

## CONHECIMENTO

Reter os **conhecimentos** críticos existentes

**Desenvolver os conhecimentos** necessários



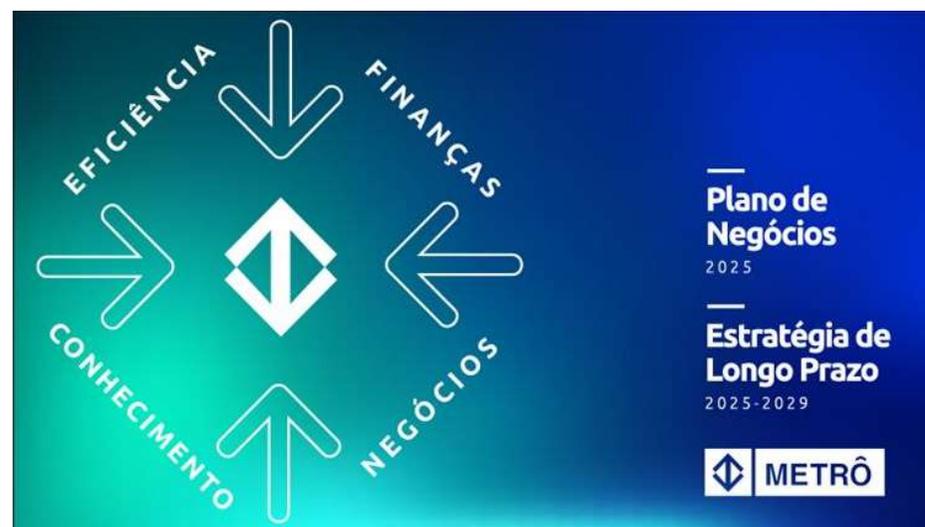
# MAPA ESTRATÉGICO – OBJETIVOS PRIORIZADOS EM 2025

<p><b>Perspectiva Sustentabilidade Financeira, Social e Ambiental</b></p>			
<p>Aumentar as receitas tarifárias</p>	<p>Aumentar as receitas não-tarifárias</p>	<p><b>Executar o orçamento de investimento para expansão e modernização</b></p>	<p><b>Ampliar os benefícios socioambientais e de governança</b></p>
<p><b>Perspectiva Mercado e Sociedade</b></p>			
<p><b>Oferecer um serviço competitivo alinhado às expectativas dos passageiros</b></p>	<p><b>Implantar e gerir negócios</b></p>	<p><b>Expandir a rede metroviária</b></p>	
<p><b>Perspectiva Processos Internos</b></p>			
<p><b>Melhorar o desempenho, a eficiência e a segurança operacional</b></p>	<p><b>Aumentar a produtividade</b></p>	<p><b>Reduzir os custos e as despesas</b></p>	<p><b>Assegurar a comunicação e o relacionamento com as partes interessadas</b></p>
<p><b>Perspectiva Aprendizagem e Crescimento</b></p>			
<p>Promover a inovação com foco em eficiência e ganho de escala</p>	<p>Aperfeiçoar a gestão de pessoas e equipas para atender às demandas internas e externas</p>	<p><b>Promover a gestão do conhecimento</b></p>	<p>Promover a diversidade</p>



# PLANO DE NEGÓCIOS 2025

O Plano de Negócios 2025 é uma iniciativa abrangente que visa **transformar a empresa em diversas frentes**, desde a expansão da rede de metrô até a melhoria da eficiência operacional e a diversificação das receitas, garantindo que a empresa esteja bem **posicionada para enfrentar os desafios futuros e alcançar resultados positivos**.



# PN2025 - RESULTADOS QUE TEMOS QUE ALCANÇAR

	INDICADOR	Meta 2025
	EBITDA	-0,67%
	Gastos com Pessoal	66,40% (<)
	Gastos Gerais	30,36% (<)
	Receita Não Tarifária	R\$ 211,5Mi (ano)
	Execução do Planejamento de Expansão e Modernização	100%
	Extensão da rede de metrô implantada pela CMSP (PPA)	104,2km*
	Avaliação Geral do Serviço (PPA)	70%*
	Índice de Qualidade do Serviço	100%
	Favorabilidade Redes Sociais	64%
	Índice de treinamento	22,29
	Maturidade da Governança Corporativa	Nível I*

(\*) Apuração anual



# PLANO DE NEGÓCIOS 2025

Para alcançar os objetivos do PN 2025, foram selecionados **31 programas e projetos, que formam o Portfólio Estratégico**, que visa fortalecer a resiliência organizacional, promover a transformação digital, melhorar a governança corporativa, expandir a rede de metrô, aumentar a eficiência operacional e diversificar as receitas.

Esses programas estão agrupados em **6 subportfólios**, cada um com objetivos específicos que, em conjunto, sustentam a estratégia corporativa e impactam positivamente os resultados da empresa.



TURNAROUND



EXPANSÃO DA  
REDE METRÔ



DESEMPENHO,  
EFICIÊNCIA E  
SEGURANÇA  
OPERACIONAL



RECEITAS NÃO  
TARIFÁRIAS



PESSOAS E  
PATRIMÔNIO



GESTÃO E  
FINANÇAS



SUBPORTFÓLIO

# TURNAROUND

Reestruturação e  
revitalização da  
organização

## TURNAROUND

- Nova estrutura organizacional
- Novos modelos de negócios
- Transformação digital



↓ CUSTOS

## CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

EFICIÊNCIA E  
EFICÁCIA  
OPERACIONAL



COMPETITIVIDADE

**Conexão com a Estratégia:** Este subportfólio foca na reestruturação e revitalização da organização para melhorar a eficiência e a eficácia operacional. Ao ajustar a estrutura organizacional e implementar novos modelos de negócios, a empresa se torna mais ágil e competitiva, capaz de responder rapidamente às mudanças do mercado.

**Benefícios:** Aumenta a eficiência operacional, reduz custos e melhora a competitividade da empresa, garantindo uma base sólida para o crescimento sustentável.



RESPONSÁVEL  
MOTOKI | P



SUBPORTFÓLIO

# EXPANSÃO DA REDE METRÔ



RESPONSÁVEL  
NOEL | DE



EXECUTAR OS  
INVESTIMENTOS  
DO GESP

EXPANDIR A REDE E AUMENTAR  
A CAPACIDADE DE TRANSPORTE

- Linha 2
- Linha 15
- Linha 17
- Linha 19
- Linha 20
- Linha 22
- São Joaquim
- Túnel I2/I4
- Vila Prudente
- Estudos e Projetos



FORÇA

COMPETITIVIDADE

POSICIONAMENTO NO MERCADO

Provedor essencial para  
expansão do transporte

**Conexão com a Estratégia:** A expansão da rede de metrô é crucial para atender à crescente demanda de passageiros e melhorar a mobilidade urbana. Ao ampliar a capacidade de transporte, a empresa contribui para o desenvolvimento urbano e a qualidade de vida na cidade.

**Benefícios:** Aumenta a capacidade de transporte, melhora a mobilidade urbana e atende a uma maior demanda de passageiros, fortalecendo a posição da empresa como um provedor essencial de transporte público.



# DESEMPENHO, EFICIÊNCIA E SEGURANÇA OPERACIONAL



RESPONSÁVEL  
FABIO INACIO | DO



Eficiência  
e Eficácia  
Operacional

APRIMORAR OPERAÇÕES,  
MANUTENÇÃO E GESTÃO DE  
ENERGIA

- Infraestrutura tecnológica
- Novo modelo de operação e manutenção
- Eficiência energética
- Muralha Paulista



CUSTOS

POSICIONAMENTO NO MERCADO

Competitividade  
Qualidade dos  
serviços



**Conexão com a Estratégia:** Este subportfólio visa otimizar a operação, manutenção e gestão de energia, garantindo que as operações sejam eficientes e seguras. A implementação de novos modelos de operação e manutenção assegura que a empresa opere de maneira sustentável e confiável.

**Benefícios:** Aumenta a eficiência operacional, reduz custos e garante a segurança das operações, resultando em um serviço de transporte mais confiável e de alta qualidade para os passageiros.



SUBPORTFÓLIO

# RECEITAS NÃO TARIFÁRIAS



RESPONSÁVEL  
JOÃO DA NOVA | DC



## DIVERSIFICAR E AMPLIAR FONTES DE RECEITAS

- Telecomunicações
- Logística
- Engenharia
- Exploração imobiliária



## CUSTOS

## REDUZIR A DEPENDÊNCIA DA RECEITA TARIFÁRIA

Competitividade  
Crescimento  
sustentável



**Conexão com a Estratégia:** Diversificar as fontes de receita é essencial para reduzir a dependência das tarifas de transporte. Este subportfólio explora novas oportunidades de negócios e parcerias que geram receitas adicionais, fortalecendo a sustentabilidade financeira da empresa.

**Benefícios:** Aumenta as receitas da empresa, proporcionando maior estabilidade financeira e capacidade de investimento em melhorias e expansões futuras.





**Conexão com a Estratégia:** Focar na gestão de pessoas e na administração do patrimônio é fundamental para garantir um ambiente de trabalho saudável e sustentável. Programas de sustentabilidade, gestão do conhecimento e regularização fundiária contribuem para um clima organizacional positivo e uma gestão eficiente dos ativos da empresa.

**Benefícios:** Melhora a gestão de pessoas, aumenta a sustentabilidade e regulariza o patrimônio da empresa, criando um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador.



# SUBPORTFÓLIO GESTÃO E FINANÇAS



RESPONSÁVEL  
JOSE HAROLDO | DF

OTIMIZAR A GESTÃO  
FINANCEIRA E  
ADMINISTRATIVA

REDUZIR CUSTOS E MELHORAR  
A VIABILIDADE ECONÔMICA

- Otimização financeira e fiscal - (REIDI / Transferência de Ativos e Tarifa Técnica)
- Gestão de custos e eficiência financeira
- Valorização financeira de benefícios ambientais



CUSTO PARA O ESTADO  INVESTIMENTOS ESTRATÉGICOS

PERENIDADE



Reputação e  
responsabilidade  
social e ambiental

**Conexão com a Estratégia:** Este subportfólio busca otimizar a gestão financeira e administrativa, implementando programas que visam a redução de custos e a melhoria da viabilidade econômica. A gestão eficiente dos ativos e a execução de cobranças são essenciais para manter a saúde financeira da empresa.

**Benefícios:** Melhora a gestão financeira, reduz custos e aumenta a viabilidade econômica da empresa, garantindo recursos para investimentos estratégicos e operações sustentáveis.



**Antonio Julio Castiglioni**  
Diretor-Presidente

**Leandro Kojima**  
Diretor de Assuntos Corporativos

**Antonio Julio Castiglioni**  
Diretor Comercial

**Roberto Torres Rodrigues**  
Diretor de Engenharia e Planejamento

**Paulo Menezes Figueiredo**  
Diretor de Finanças e de Relações com Investidores

**Fábio Siqueira Neto**  
Diretor de Operações

## Gerência do PMO Corporativo Março/2025

Plano de  
Negócios  
2025

Estratégia de  
Longo Prazo  
2025-2029

