

---

# Plano de Negócios

2023

---

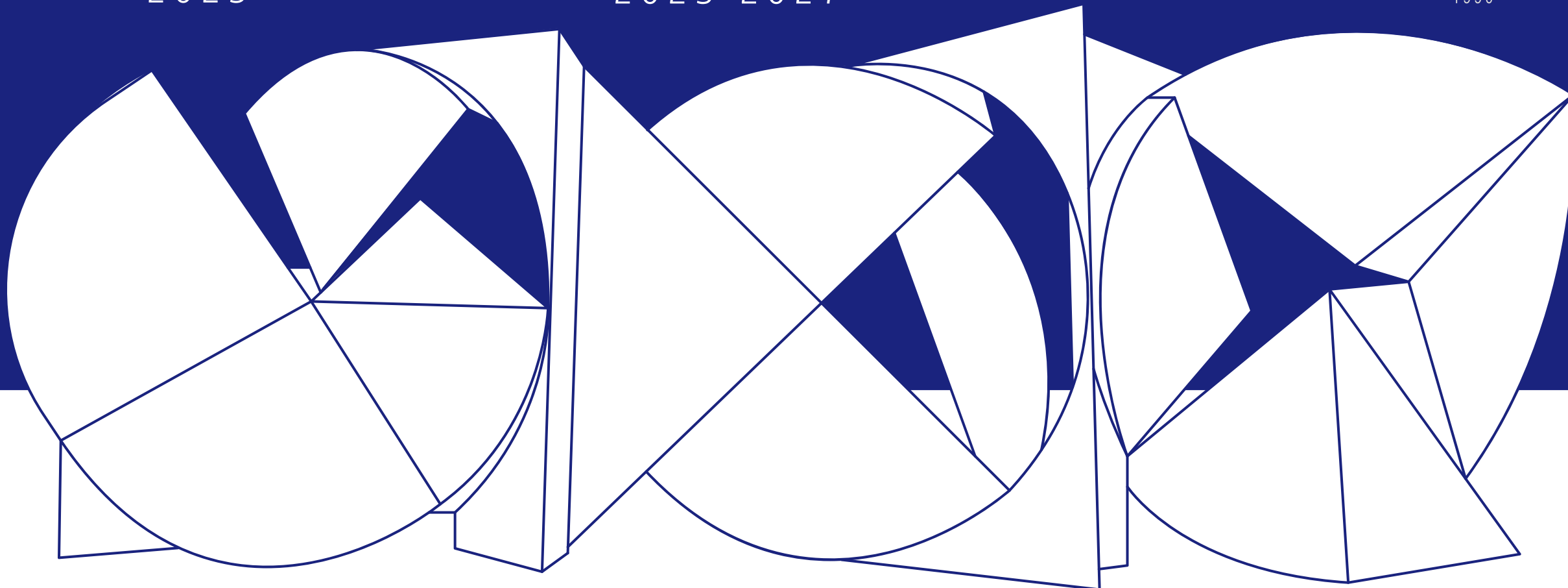
# Estratégia de Longo Prazo

2023-2027



**METRÔ**

ESCULTURA "A RODA"  
EMANOEL ARAÚJO  
1990



---

# Estratégia Corporativa

A estratégia de uma empresa está relacionada ao caminho que ela irá percorrer para alcançar seus objetivos estratégicos, com foco em concretizar o cenário futuro desejado, a partir de escolhas sobre o que fazer e o que não fazer, com base em critérios claros, transparentes e reconhecidos por todas as áreas da Companhia.

Essas escolhas partem da compreensão do ambiente externo em que a empresa está inserida, da identificação de ameaças e oportunidades e da análise do ambiente interno da organização, identificando pontos fortes e fraquezas, visando a seleção de oportunidades para enfrentar desafios.

Os últimos anos foram desafiadores para as empresas em função da pandemia de COVID-19. Eles podem ser descritos como um ponto de inflexão – momento em que os elementos fundamentais de um negócio sofrem uma mudança radical que abala seus pressupostos até então tidos como inquestionáveis, exigindo elevado grau de adaptabilidade e capacidade de transformação.

Pensar a estratégia de longo prazo das organizações em tempos de incerteza é um desafio, uma vez que o cenário exige mudanças rápidas. Trata-se de um processo contínuo que abrange as etapas de planejamento, implementação e monitoramento em busca de melhoria contínua na condução dos negócios.

O processo de elaboração da Estratégia de Longo Prazo do Metrô para 2023-2027 (ELP) e do Plano de Negócios de 2023 (PN), considerou a escuta ativa de diferentes públicos e os dados coletados nos questionários e entrevistas foram organizados e classificados, possibilitando a identificação de temas prioritários, os quais chamamos de objetivos estratégicos:

- “Encontro dos 37 líderes do PN2022”, onde foram apresentados os pontos positivos e as melhorias necessárias no processo de construção e monitoramento do Plano de Negócios.
- Contribuição de 290 empregados que participaram da pesquisa e responderam à questão “Qual o principal desafio do Metrô para o próximo ano?”
- Conversas com Gerentes de todas as diretorias, abordando as percepções sobre o Plano de Negócios e “Quais as oportunidades para os próximos anos?”
- Entrevista com Diretores sobre as percepções de “Como as diretorias contribuem para a estratégia” e “Como a estratégia contribui com os resultados das diretorias”.
- Entrevistas com membros do Conselho de Administração, sobre a percepção sobre “Como a estratégia está contribuindo para produzir resultados capazes de transformar a empresa e alcançar a visão, quais as recomendações e sugestões de melhoria no processo de planejamento”
- Identificação, priorização e aplicação de questionários com representantes das 26 partes interessadas – públicos que são impactados pelas ações da Companhia e que exercem influência nas atividades do Metrô - com retorno de 1.773 respostas e realização de 6 entrevistas com os públicos priorizados.



---

# Como estruturamos

Para orientação metodológica das melhores práticas voltadas à construção da Estratégia de Longo Prazo e do Plano de Negócios e para a construção da Matriz de Materialidade e da Estratégia ASG do Metrô recebemos o apoio de duas consultorias, resultando em:

- realização da análise dos ambientes interno e externo por meio de Matriz SWOT e da Matriz PESTE, para compreensão dos cenários, dos desafios, dos riscos e das oportunidades – atuais e futuros.
- identificação das questões priorizadas pelas partes interessadas, agrupadas em 5 pilares, que deram origem à Matriz de Materialidade.
- validação das diretrizes organizacionais, definidas em Missão, Visão e Valores, que servem de guia para a atuação da Companhia na conquista de seus objetivos.
- reformulação do Mapa Estratégico, com objetivos que refletiam todas as contribuições colhidas a partir das entrevistas e questionários.
- definição dos indicadores estratégicos, com as respectivas metas para os próximos 5 anos, capazes de refletir avanços nos objetivos estratégicos.

O processo de elaboração da estratégia da Companhia foi aprimorado a partir do acompanhamento das ações definidas, dos valores e benefícios gerados pelos projetos estratégicos e dos respectivos resultados.

Os temas percebidos como mais importantes para o Metrô foram traduzidos em objetivos estratégicos e foram inseridos no novo Mapa Estratégico.

Cada objetivo estratégico possui meta para os próximos 5 anos, que é medido por meio de um indicador que traduz que se as ações da Companhia estão sendo efetivas para que a visão do Metrô se concretize.

Os indicadores são alimentados por projetos estratégicos relacionados ao tema. Conforme os projetos avançam, os indicadores progridem e o objetivo estratégico fica mais perto de ser alcançado. Há, portanto, uma relação direta entre programas & projetos, objetivos estratégicos, metas e também com os recursos, sejam os financeiros, os insumos, de pessoal, entre outros. Como está tudo integrado, qualquer alteração em um deles se reflete nos demais. Por exemplo, se há uma alteração no orçamento, os projetos são impactados, o que reflete no indicador e, conseqüentemente, no cumprimento da meta do objetivo estratégico.

O Plano de Negócios é o recorte da Estratégia de Longo Prazo para o ano vigente. A partir de 2023, serão divulgados os resultados dos indicadores para assegurar que a Companhia caminhe em direção às metas de cada um dos objetivos.



---

# Missão

**“Conectar pessoas e lugares por meio de uma rede de mobilidade sustentável gerando qualidade de vida”.**

A missão reflete a estratégia de aproximação entre as pessoas, a aproximação entre os diferentes pontos da cidade e, ao mesmo tempo, a aproximação às atividades oferecidas pela cidade, reforçando os aspectos sociais e econômicos ao redor das estações e faz um convite para a adoção do Metrô nos deslocamentos cotidianos, possibilitando trazer a cidade e as oportunidades ao alcance das pessoas.

Nosso objetivo é criar conexões que encurtem distâncias e promovam a qualidade de vida e o bem-estar social, transformando a experiência de viver na metrópole.

O Metrô está integrado em uma rede de mobilidade sustentável que conecta a Região Metropolitana de São Paulo, sendo também uma modalidade de transporte sustentável, que reduz a emissão de gases do efeito estufa, a poluição do ar e o consumo de combustíveis fósseis.

Por meio de uma tarifa única, a população pode se deslocar com rapidez e segurança e, dessa forma, a missão faz um convite amplo à sociedade, estabelecendo um novo olhar para o presente e para o futuro, um convite para repensar os trajetos e as escolhas do dia a dia, para um reencontro com o transporte público e com as conexões que ele oferece.

# Visão

**“Ser referência em planejamento, implantação e operação de transporte público.”**

A empresa quer ser reconhecida junto aos seus empregados, passageiros, fornecedores e demais partes interessadas pela sua trajetória no planejamento e implantação da rede metroviária na cidade de São Paulo, pela sua experiência na prestação do serviço de qualidade prestado à população, pelo seu papel estruturador do sistema de transporte público.

Além disso, quer ser referência e obter reconhecimento internacional pela excelência operacional na prestação dos serviços de transporte com elevada demanda e no planejamento e implantação da rede metroviária.

Simultaneamente, a empresa quer ser referência em relação à utilização de tecnologia, à inovação, e aos aspectos ambientais, sociais e de governança – ESG, mantendo continuamente elevado o nível de confiança da sociedade e contribuindo para o desenvolvimento do Estado.



---

# Valores



## Respeito e Diversidade

Incentivar a cordialidade, a atenção e o respeito entre todas as pessoas



## Confiança e Gentileza

Cuidar das pessoas com prontidão e cortesia visando atender às necessidades específicas e ao bem comum.



## Inovação e Orgulho de Pertencer

Aprimorar continuamente as práticas, os processos e os projetos, visando a satisfação dos passageiros e dos empregados e o atendimento às expectativas das partes interessadas.



## Sustentabilidade

Expandir continuamente a rede metroviária, com foco em aspectos ambientais, sociais, econômicos e urbanos de forma a potencializar os benefícios diretos e indiretos gerados e garantir a perenidade da empresa.



## Segurança e Responsividade

Oferecer serviço de transporte de fácil compreensão, em instalações que garantam segurança física, operacional e ocupacional adequadas e com alto grau de previsibilidade, respondendo com agilidade às demandas e ocorrências.



## Integridade e Transparência

Agir com imparcialidade, isenção, lisura e justiça no trato do bem público e das pessoas, fornecendo orientações e informações claras e precisas.



# Mapa Estratégico

## Perspectiva **Sustentabilidade Financeira, Social e Ambiental**

Aumentar as receitas tarifárias

Aumentar as receitas não-tarifárias

Executar o orçamento de investimento para expansão e modernização

Ampliar os benefícios socioambientais

## Perspectiva **Mercado e Sociedade**

Oferecer um serviço competitivo alinhado às expectativas dos passageiros

Implantar e gerir negócios

Expandir a rede metroviária

## Perspectiva **Processos Internos**

Melhorar o desempenho, a eficiência e a segurança operacional

Aumentar a produtividade

Reduzir os custos e as despesas

Assegurar a comunicação e o relacionamento com as partes interessadas

## Perspectiva **Aprendizagem e Crescimento**

Promover a inovação com foco em eficiência e ganho de escala

Aperfeiçoar a gestão de pessoas e equipes para atender às demandas internas e externas

Promover a gestão do conhecimento

Promover a diversidade



# Estratégia de Longo Prazo 2023-2027 e Plano de Negócios 2023

## Perspectiva Sustentabilidade Financeira, Social e Ambiental

Antes do início da pandemia Covid-19 o Metrô transportava em média de 3,87 milhões de passageiros diariamente. Contudo, desde o início da pandemia o sistema metroviário registrou uma queda significativa da demanda de passageiros.

A expressiva redução da demanda teve como consequência imediata a perda de receitas tarifárias e não tarifárias, impossível de ser acompanhada por uma redução proporcional nos custos de operação, em face da necessidade de manter o serviço prestado à população, uma vez que o transporte público foi considerado um serviço essencial.

A empresa empenhou-se fortemente para manter o equilíbrio econômico-financeiro e os índices de eficiência, produtividade e qualidade do serviço oferecido, medidas fundamentais para a sustentabilidade do negócio, particularmente em um cenário desfavorável do ponto de vista econômico, social e de saúde.

A introdução de mudanças nos hábitos e rotinas das pessoas em função da pandemia trouxe efeitos de curto, médio e longo prazos que impactam a mobilidade e os modelos de geração de viagens, demandando a realização de nova pesquisa Origem-Destino para avaliar e analisar os deslocamentos na Região Metropolitana de São Paulo e incorporar soluções multimodais que estimulem a oferta de transporte público sustentável e com gestão integrada.



ACERVO METRÔ



# Estratégia de Longo Prazo 2023-2027 e Plano de Negócios 2023

## Perspectiva Sustentabilidade Financeira, Social e Ambiental

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Descrição	2023	2027
Aumentar as receitas não tarifárias	<b>Receitas Não-Tarifárias</b> (R\$ milhões)	Total de receitas auferidas a partir dos segmentos varejo, mídia, desenvolvimento imobiliário, publicidade, telecomunicações e serviços.	264,495	330,363
	<b>Alienação de Ativos</b> (R\$ milhões)	Total de receitas auferidas a partir da alienação de imóveis (áreas remanescentes) de propriedade da Companhia do Metrô.	126,766	49,641
Executar o orçamento de investimento para expansão e modernização	<b>Índice de Execução Orçamentária – Investimentos em Expansão, Recapacitação e Modernização</b> (percentual)	Recursos do orçamento de investimento realizados em relação ao total de recursos do orçamento de investimentos disponibilizados pelo GESP e pelos agentes financeiros.	100	100
Ampliar os benefícios socioambientais	<b>Benefícios Sociais</b> (R\$ bilhões)	Economia gerada pela expansão da rede a partir da migração de passageiros do ônibus, automóvel e moto para o Metrô, calculado a partir da soma dos quantitativos monetizados da redução dos tempos de viagem, da emissão de gases do efeito estufa e poluição, de acidentes de trânsito, do consumo de combustíveis, de custos operacionais (ônibus, automóvel e motos) e de manutenção e operação de vias, utilizando os dados de demanda a cada ano.	12	13,81





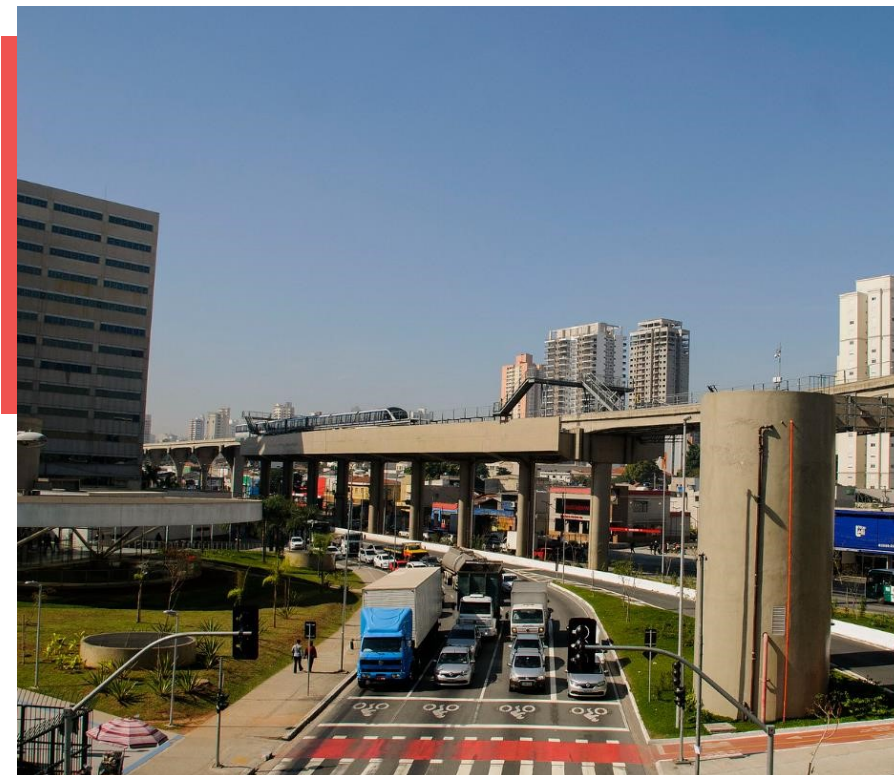
# Estratégia de Longo Prazo 2023-2027 e Plano de Negócios 2023

## Mercado e Sociedade

A rede metroviária agrega benefícios para a sociedade e o mercado, sob a ótica da mobilidade e das mudanças na configuração urbana física, demográfica, social e ambiental, no perfil do passageiro e suas formas de deslocamento, nos desejos de viagem da população e de novas ligações metropolitanas, na tecnologia, na oferta de comércio e serviços agregados às estações, na comunicação e engajamento das partes interessadas. Para consolidar sua participação de mercado, a satisfação do passageiro é tratada como prioridade pela Companhia.

A rede metroviária tem impacto positivo no entorno das novas estações, gerando valorização imobiliária, incremento de habitação, comércio, serviços e empreendimentos associados que se refletem na satisfação do passageiro e da sociedade, ampliando a demanda e os benefícios sociais e incentivando investimentos em novas linhas e estações.

Todos os esforços da organização estão voltados para a consecução de suas áreas de atuação: planejamento, projeto, construção, implantação, operação e manutenção de sistemas metroviários e mon trilhos; integração do sistema de transporte de passageiros ao complexo urbanístico da região metropolitana por meio da construção e operação de terminais de passageiros, construção e comercialização de edificações comerciais e residenciais ou qualquer obra de interesse público; além da comercialização de tecnologia ou prestação de serviços e implantação de sistemas de transporte no país e no exterior.



# Estratégia de Longo Prazo 2023-2027 e Plano de Negócios 2023

## Mercado e Sociedade

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Descrição	2023	2027
Oferecer um serviço competitivo alinhado às expectativas dos passageiros	<b>Reclamações Gerais nos canais tradicionais</b> (número)	Total de reclamações recebidas pelos canais de relacionamento e registradas no CRM-Sugar* ponderadas em relação à entrada de passageiros na rede, expressa em milhões. *Atendimento Pessoal, Atendimento Eletrônico, Central de Informações, Ouvidoria, SMS-Segurança e Aplicativo Metrô Conecta.	7,45	7,35
	<b>Reclamações Gerais nas redes sociais</b> (número)	Total de reclamações publicadas nas redes sociais do Metrô de São Paulo* ponderadas em relação à entrada de passageiros na rede, expressa em milhões. *Twitter, Facebook, Instagram.	19	18
Expandir a rede metroviária	<b>Extensão da Rede</b> (km)	Corresponde ao somatório da extensão operacional das linhas que compõem a rede metroviária, incluindo Metrô, Via Quatro e Via Mobilidade.	104,2	123,5



# Estratégia de Longo Prazo 2023-2027 e Plano de Negócios 2023

## Processos Internos

A identificação de processos críticos para a consecução dos objetivos permite que a empresa cumpra a sua missão e atenda às necessidades e expectativas atuais e futuras das partes interessadas; de forma complementar, é possível identificar serviços emergentes para os atuais clientes ou oferecer os atuais serviços para outros mercados.

O importante é que partes interessadas atribuam grande valor aos serviços oferecidos. A excelência no desempenho operacional é fundamental para que a Companhia seja referência no setor de mobilidade e continue proporcionando um transporte rápido e seguro, atento às expectativas dos passageiros.

A gestão dos custos/despesas e o redesenho/implantação dos processos da cadeia de valor permitem que sejam identificadas oportunidades de melhoria a partir da eliminação de disfunções, desconexões e desperdícios.

Fazer a gestão das partes interessadas é fundamental para compreender o impacto – positivo ou negativo – da atuação do Metrô ao longo de todo o ciclo de vida do empreendimento – da concepção à operação de uma linha, ou em decorrência de sua atuação comercial.



# Estratégia de Longo Prazo 2023-2027 e Plano de Negócios 2023

## Processos Internos

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Descrição	2023	2027
<b>Melhorar o desempenho, a eficiência e a segurança operacional</b>	<b>Satisfação dos Passageiros</b> (percentual)	Resultado ponderado de avaliações positivas dos passageiros para cada um dos atributos de serviço avaliados: acessibilidade, atendimento, confiança, conforto, informações, integração, preço, rapidez da viagem, segurança operacional, segurança pública e utilidade.	70	71
	<b>Eficiência Energética de Tração</b> (número)	Consumo de energia elétrica para que cada carro de cada trem se movimente por um quilômetro durante a operação comercial.	2,85	2,77
<b>Aumentar a Produtividade</b>	<b>Revisão de Processos da Cadeia de Valor</b> (percentual)	Corresponde ao somatório dos subprocessos revisados em relação ao total de subprocessos da Cadeia de Valor.	25	100
<b>Reduzir os custos e as despesas</b>	<b>Taxa de Cobertura Global</b> (percentual)	Relação entre os gastos totais (pessoal, material, serviços terceirizados, gastos gerais, outras despesas) e as receitas totais (tarifária, não tarifária, gratuidades, ressarcimento, outras receitas operacionais, financeiras, deduções da receita bruta).	98,07	119,61
	<b>Custo por Passageiro Transportado</b> (R\$)	Somatório de contas incluindo pessoal, material, gastos gerais, despesas financeiras, variações monetárias e cambiais e outras despesas operacionais, e excluindo contas de depreciação, amortização, provisões e reversões em relação ao total de passageiros transportados.	3,28	2,6
<b>Assegurar a comunicação e o relacionamento com as partes interessadas</b>	<b>Favorabilidade nas Redes Sociais Metrô</b> (percentual)	Reação positiva em relação ao conteúdo que é publicado pelo Metrô nas redes sociais.	45	49



---

# Estratégia de Longo Prazo 2023-2027 e Plano de Negócios 2023

## Aprendizagem e Crescimento

O cenário atual é marcado tanto pela necessidade de melhoria contínua nos processos existentes quanto pelo desenvolvimento e implantação de inovações e de aquisição de novos conhecimentos.

O valor do Metrô está diretamente relacionado à sua capacidade de aprimorar continuamente as habilidades e os conhecimentos das pessoas e o aprendizado organizacional, oferecendo a infraestrutura necessária para consecução dos objetivos estratégicos e enfatizando a importância dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou serviços para assegurar o futuro da organização.

Simultaneamente, os aspectos relacionados às condições para realização do trabalho também têm impacto na satisfação dos empregados e, conseqüentemente, na produtividade e na capacidade de resposta aos desafios organizacionais, sendo apurados a partir do índice do clima organizacional e do índice de fidelidade.

São, portanto, iniciativas orientadas a criar, em nível executivo, infraestrutura – tais como sistemas e procedimentos – e instrumentos – tais como equipamentos, pesquisas e desenvolvimento – para alcançar a excelência e objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo.



© SHUTTERSTOCK



# Estratégia de Longo Prazo 2023-2027 e Plano de Negócios 2023

## Aprendizagem e Crescimento

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Descrição	2023	2027
Promover a inovação com foco em eficiência e ganho de escala	Projetos adicionados ao Portfólio de Inovação (número)	Total de projetos de inovação adicionados ao portfólio do Metrô de São Paulo.	6	8
Aperfeiçoar a gestão de pessoas e equipes para atender às demandas internas e externas	Índice de Clima Organizacional (ICO) (percentual)	Reflete a satisfação dos empregados em relação à empresa considerando a avaliação de 8 dimensões: Relacionamentos organizacionais; Planejamento e organização do trabalho; Participação; Ambiente Físico; Liderança; Desenvolvimento; Imagem Corporativa; Remuneração e Inovação.	71	72
	Demandas Trabalhistas (número)	Total de entrada de novos processos trabalhistas movidos pelos empregados em todas as áreas da Companhia - registrados no sistema ProJuris - considerando os campos "data de entrada" e "natureza trabalhista – Empregados".	337	274
Promover a gestão do conhecimento	Índice de Treinamento (horas)	Total de horas de treinamento por empregado da empresa em relação a um total de mil horas trabalhadas.	18,42	26,97
Promover a diversidade	Mulheres em Cargos de Liderança (percentual)	Cargos de liderança ocupados por mulheres em relação à quantidade total de cargos de liderança.	23,1	23,5



---

# Monitoramento da Estratégia e dos Resultados

O Metrô é uma empresa pública que tem a função social de realização do interesse coletivo e adota práticas de sustentabilidade ambiental e de responsabilidade social corporativa compatíveis com o mercado em que atua.

A empresa formaliza a Estratégia de Longo Prazo e o Plano de Negócios alinhados com as metas do Governo do Estado de São Paulo, devidamente apreciados pela Diretoria e aprovados pelo Conselho de Administração.

O monitoramento da Estratégia de Longo Prazo 2023-2027 e do Plano de Negócios 2023 é um processo contínuo sistemático que permite comparar os resultados alcançados em cada uma das metas estratégicas estabelecidas durante o período, identificando fatores de sucesso ou insucesso para realizar as mudanças ou os ajustes necessários.

O Plano de Negócios apresenta a decomposição da estratégia em um portfólio de planos, programas e projetos, sempre associados aos objetivos estratégicos, conduzidos por líderes e equipes com a responsabilidade promover o aprendizado organizacional e fazer as entregas conforme cronogramas estabelecidos, garantindo o cumprimento das metas.

Os indicadores e as metas dos objetivos estratégicos bem como as atividades relacionadas ao portfólio estratégico serão apresentados periodicamente à Diretoria e ao Conselho de Administração.

Uma parcela dessas metas poderá ser desdobrada em atividades e indicadores específicos para as unidades organizacionais, garantindo o engajamento das lideranças para o atingimento resultados almejados, e serão tratadas por meio do Book de Metas dos gestores.

Da mesma forma, o programa de investimentos e os compromissos de consecução de objetivos das políticas públicas que pressupõem avanços nos empreendimentos de expansão e no programa de recapacitação e modernização terão acompanhamento específico ao longo de 2023.

A estratégia corporativa como referência o Planejamento Plurianual de Investimentos da Companhia do Metropolitano de São Paulo para o período 2023-2030. Eventuais alterações nesse documento podem impactar as ações e as metas aqui apresentadas.



---

# Plano de Negócios

2023

---

# Estratégia de Longo Prazo

2023-2027

**Antonio Julio Castiglioni Neto**  
DIRETOR-PRESIDENTE

**Alfredo Falchi Neto**  
DIRETOR DE ASSUNTOS CORPORATIVOS

**Alfredo Falchi Neto**  
DIRETOR COMERCIAL (AR)

**Paulo Sérgio Amalfi Meca**  
DIRETOR DE ENGENHARIA E PLANEJAMENTO

**Paulo Menezes Figueiredo**  
DIRETOR DE FINANÇAS E DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES

**Milton Gioia Júnior**  
DIRETOR DE OPERAÇÕES

**AES** - ASSESSORIA ESPECIAL DA PRESIDÊNCIA

