EMTU

EMPRESA METROPOLITANA DE TRANSPORTES URBANOS DE SÃO PAULO S.A.

PLANO DE NEGÓCIOS – 2025

(Aprovado em Reunião de Diretoria em 12/12/2024)

(Aprovado pelo Conselho de Administração em 19/12/2024)

SUMÁRIO

SUMÁRIO 2
1. INTRODUÇÃO 4
2. MATRIZ DE RISCOS CORPORATIVOS 5
3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 7
3.1. AGRUPAMENTO E CLASSIFICAÇÃO DAS METAS E ATIVIDADES 8
4. ATIVIDADES E METAS ORGANIZACIONAIS 9
4.1. MELHORAR A IMAGEM DA EMTU/SP JUNTO AOS SEUS USUÁRIOS POR MEIO DA IMPRENSA E DAS REDES SOCIAIS 9
4.2. TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAL 11
4.3. AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA E SAÚDE 12
4.4. DIMINUIÇÃO DO INDICE DE REPROVAÇÃO DOS FORMULARIOS DE ESTUDANTES DE BAIXA RENDA 13
4.5. CUMPRIR AS ATIVIDADES DESCRITAS NO PAINT 14
5. ATIVIDADES E METAS FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS 15
5.1. INDICADOR CONTÁBIL DE LIQUIDEZ CORRENTE (ILC) 15
5.2. INDICADOR FINANCEIRO DE REDUÇÃO DE DESPESAS DE CUSTEIO (IRDC) 16
6. ATIVIDADES E METAS OPERACIONAIS 17
6.1. INSPEÇÕES DE OPACIDADE DA FROTA DO SISTEMA DE TRANSPORTE REGULAR E DE FRETAMENTO 17
6.2. FISCALIZAÇÕES OPERACIONAIS DAS LINHAS DO SISTEMA DE TRANSPORTE REGULAR 18
6.3. TMA – TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE E OUVIDORIA 19
6.4. ÍNDICE DE QUALIDADE DO CLIENTE – IQC 20
6.5. ÍNDICE GERAL DE RECLAMAÇÕES – IGR (CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE, OUVIDORIA E REDES SOCIAIS) 21
6.6. NÚMERO DE ATENDIMENTOS NO SERVIÇO LIGADO 22
7. ATIVIDADES E METAS TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA 23
7.1. AÇÃO 2709 – DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES E PROJETOS COM ENFOQUE EM INOVAÇÃO NA GESTÃO DO TRANSPORTE 24
7.2. ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO AMBIENTAL DO SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO METROPOLITANO 27
7.3. ACOMPANHAMENTO DO CONVÊNIO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA COM A USP PARA OPERAÇÃO DOS ÔNIBUS A HIDROGÊNIO 28
7.4. IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA WEBCAPES 29
8. ATIVIDADES E METAS RELACIONADAS A ESTUDOS, PROJETOS E OBRAS 30

8.1. AÇÃO 1469 – SIM DA BAIXADA SANTISTA 31
8.2. AÇÃO 2723 – BRT PERIMETRAL ALTO TIETÊ NA RMSP 35
8.3. AÇÃO 2707 – IMPLANTAÇÃO DE INFRAESTRUTURAS DE TRANSPORTE E DE APOIO 36
8.4. AÇÃO 1939 – CORREDOR GUARULHOS-SP 38
8.5. AÇÃO 2287 – CORREDOR ITAPEVI-SP 39
8.6. AÇÃO 2708 – DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS, ESTUDOS E PESQUISAS 40
8.7. BRT METROPOLITANO ABC 43
9. PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA E ATIVIDADES PREVISTAS POR AÇÃO 44
10. IMPACTO DAS METAS NA RELAÇÃO RECEITA X DESPESA 46
10.1. METAS ORGANIZACIONAIS 47
10.2. METAS FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS 47
10.3. METAS OPERACIONAIS 47
10.4. METAS TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA 48
10.5. ESTUDOS, PROJETOS E OBRAS (EXPANSÃO) 48

1. INTRODUÇÃO

O presente documento constitui o Plano de Negócios da Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos – EMTU/SP para o ano de 2025, em consonância com a Lei Federal n° 13.303, de 30 de junho de 2016. Além de apresentar as metas e resultados para o exercício 2025 no âmbito das Ações Orçamentárias previstas no **Programa 3706 – Expansão, Modernização e Gestão do Transporte de Baixa e Média Capacidade – PITU em Marcha**, do novo Plano Plurianual – **PPA 2024-2027** do Governo do Estado, que envolvem investimentos diretos do Tesouro Estadual sob responsabilidade da EMTU/SP, este relatório inclui metas relativas às atividades que, embora não recebam recursos orçamentários do Tesouro do Estado previstos na Lei Orçamentária Anual (LOA), estão diretamente relacionadas à atuação da EMTU conforme definido em seu estatuto. Desse modo, estão contempladas metas organizacionais, metas financeiro-administrativas, metas operacionais, metas técnicas e inovação tecnológica e metas de projetos e obras a serem alcançadas no exercício de 2025.

O presente **Plano de Negócios 2025** mantém a metodologia e os complementos incorporados nas últimas versões do documento. Na contextualização de cada atividade, além da *'Descrição'*, da *'Meta 2025'*, e do *'Responsável'* que indica a área ou áreas acionadas para informação sobre o andamento das metas, o subitem *'Risco Relacionado'* contém informação relativa a qual risco da Matriz de Riscos Corporativos da empresa, as metas se relacionam ou contribuem para sua prevenção ou mitigação.

Na presente versão do Plano de Negócios, também foi dada continuidade às previsões trimestrais das metas e às análises do impacto financeiro no equilíbrio da relação Receita X Despesa da EMTU/SP, representadas graficamente nas tabelas do Item 10. 'Impacto das Metas na Relação Receita X Despesa'.

2. MATRIZ DE RISCOS CORPORATIVOS

A Matriz de Riscos Corporativos presente neste documento foi elaborada pela Área de Conformidade, Gestão de Riscos e Controle Interno - ACI e revisada em 2024, sendo que os 7 (sete) riscos elencados na Matriz objetivam traduzir a percepção dos riscos de todas as áreas da empresa, os quais foram submetidos à Diretoria Colegiada da EMTU/SP, e posteriormente validados.

É constituída de três principais blocos, a saber: 1) Identificação do Risco; 2) Avaliação e 3) Tratamento do Risco.

No bloco '**identificação do risco**', o risco é descrito de forma clara e concisa e considera as possíveis **causas** e suas **consequências.** Além disso, ele ainda é classificado em uma ou mais categorias.

No bloco 'Avaliação' é classificada conforme a pontuação, o grau de impacto do risco, distribuído em 5 níveis: 'Insignificante'; 'Pequeno'; 'Moderado'; 'Grande' e 'Catastrófico'.

No bloco 'Tratamento do Risco', cada risco pode receber uma ou mais opções de tratamento e apresenta o(s) Plano(s) de Ação de Prevenção (PAP), indicando as áreas responsáveis por agir estabelecendo prazos. Além da prevenção, a Matriz apresenta ainda para cada risco identificado, o(s) Plano(s) de Ação de Contingência (PAC), da mesma forma identificando a área responsável e definindo um prazo para execução do PAC.

METROPOLITANO EMTU

ORDEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO				AVALIAÇÃO			TRATAMENTO DO RISCO						
	RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CATEGORIA: Estratégico, Operacional, Reputacional, Integridade, Legal/Conf., Financeiro	PROBAB.: Rara, Improv., Possív., Prováv., C. Certo	IMPACTO: Insign, Peq, Mode, Grand, Catast	CRITIC.: Peq, Mod, Alt, Crit	OPÇÃO TRATAM.: Aceitar, Evitar, Compart, Mitigar	PLANO DE AÇÃO DE PREVENÇÃO-PAP	RESPONSÁVEL PAP	PRAZO: E. Longo 96 Semanas, Longo 48 Semanas, Médio 24 Semanas, Curto 8 Semanas, Imediato 2 Semanas	PLANO DE AÇÃO DE CONTINGÊNCIA-PAC	RESPONSÁVEL PAC	PRAZO: E. Longo 96 Semanas, Longo 48 Semanas, Médio 24 Semanas, Curto 8 Semanas, Imediato 2 Semanas
1	**REDUÇÃO DO NÚMERO DE PASSAGEIROS TRANSPORTADOS**	(01) Inadequação nos serviços prestados aos usuários. (02) Contexto da operação desfavorável (Tempo de viagem, falta de faixas ou corredores exclusivos, frota defasada, etc.). (03) Valor percebido de tarifa incompatível com serviço prestado. (04) Dificuldade ou falta de integração física e/ou tarifária com outros sistemas. (05) Evolução tecnológica e novos hábitos e rotinas dos usuários (06) Migração dos usuários para outros modais (07) Restrições impostas pelas prefeituras na utilização do viário de interesse metropolitano (08) Falta da evolução necessária das ligações metropolitana e dos sistemas estruturadores de média capacidade	(01) Perda de receita com a redução da remuneração pelos serviços de gerenciamento (RESEGE e parcela "A"). (02) Desequilíbrio do fluxo de caixa da empresa pela queda da demanda (03) Desvalorização da imagem da empresa. (04) Perda de oportunidades e de criação de novos serviços em decorrência da falta de flexibilidade legal para atendimentos as novas demandas.	Operacional	4	4	16	Mitigar	(1.1) Garantir a continuidade da realização de pesquisa de satisfação do cliente (IQC) em todas as RM's. (1.2) Intensificar/ampliar a fiscalização remota dos serviços. (1.3) Aprimorar e fortalecer a coleta de informações pela EMTU/SP, assim como do atendimento ao cliente. (1.4) Desenvolver e disseminar ferramentas, para facilitar e ampliar o atendimento ao cliente. (1.5) Fortalecer o planejamento interno de transportes visando a continua expansão e modernização da rede de Corredores e BRTs metropolitanos. (1.6) Aprimorar o acompanhamento dos dados operacionais internos, notícias, estudos e pesquisas externas visando identificar as recentes mudanças de hábitos e rotinas dos usuários. (1.7) Monitorar as dificuldades enfrentadas no sistema de transporte de passageiros, consultando os operadores do sistema (concessionárias, permissionárias, PPP, etc.), prefeituras e consórcios municipais e/ou prestadores de serviços. (1.8) Intensificar a produção e divulgação de peças publicitárias visando promover o transporte público metropolitano disseminando o trabalho que a EMTU/SP executa em prol da mobilidade nas regiões.	(1.1) DMQ (1.2) AIE (1.3) GMI, APO, AES, DPE, DAC e CAC (1.4) GTI, CAC, APO, DPE, DSI, DAC e demais Gestores (1.5) GPL, DPC e SEG (1.6) DMQ, AIE, GMI e GPL (1.7) GLI, Regionais e GPL (1.8) GMI e Gestores	(1.1) Continuo. (1.2) Médio. (1.3) E. Longo. (1.4) Longo. (1.5) Continuo. (1.6) Contínuo. (1.7) Continuo. (1.8) Médio.	(11.1) Ampliar a capacidade da AIE, responsável pelo filtro de entrada da demandas de informação da operação. (11.2) Otimizar a comunicação/informação sobre alterações de itinerários, integrações modais, redução e/ou otimização da frota, dentre outros, visando manter ou recuperar demanda de passageiros. (11.3) Redimensionamento das linhas mais afetadas com a queda de demanda.	(11.1) DP, DO, DF, GTI e Gestores. (11.2) GMI, GLI, DMQ e AIE. (11.3) GLI e DPL	(11.1) Médio. (11.2) Curto. (11.3) Curto
2	**DESEQUILÍBRIO ECONÔMICO FINANCEIRO**	(01) Perda da receita (RESEGE/Parcela A, taxa de fiscalização ou falta de recomposição tarifária). (02) Atividade Regulatória da EMTU/SP, limitada, restringida ou prejudicada. (03) Cumprimento de sentenças judiciais acima dos valores previstos.	(01) Possibilidade da empresa se tornar dependente do GESP. (02) Comprometimento do caixa da empresa. (03) Não atingimento das metas previstas na Estratégia de Longo Prazo e do Plano de Negócios. (04) Eventual necessidade de redução do Quadro de Funcionários com perda de qualidade dos serviços prestados.	Financeiro	3	4	12	Mitigar	(2.1) Manter a readequação/renegociação dos contratos. (2.2) Ajustes na priorização de demandas financeiras. (2.3) Análise e Conciliação de Contas Patrimoniais, de Despesas, de Receitas e respectivos Impostos. (2.4) Revisar e ampliar a normatização dos processos de trabalho a fim de garantir prosseguimento de tarefas mesmo na ausência do responsável. (2.5) Incrementar e desenvolver novos negócios, para obtenção de receitas acessórias/alternativas. (2.6) Finalizar a readequação da mudança de CNAE da EMTU/SP. (2.7) Aprimorar e manter, o acompanhamento da legislação pertinente às contas contábeis, emissões de IPTU junto às Prefeituras, o Calendário Tributário, bem como os efeitos no fluxo de caixa.	(2.1) GCF, GCS e Gestores dos Contratos (2.2) DP, DF, DO e Gestores (2.3) GCF e DCT (2.4) Gestores, DNO e ACI (2.5) GLI, DMQ e ANI (2.6) GCF e GAJ (2.7) GCF, DFT, DCT, ADR e DSE.	(2.1) Contínuo (2.2) Contínuo (2.3) Contínuo (2.4) Longo (2.5) Médio. (2.6) Curto (2.7) Contínuo	(22.1) Priorizar os pagamentos mais urgentes. (22.2) Suspender o ressarcimento das gratuidades e outros repasses ao operador inadimplente até a regularização da garantia. (22.3) Analisar situação financeira, realizar contenções, ajustes na alocação ou cancelamento de projetos, reprorização de demandas e busca por alternativas dentro do orçamento. (22.4) Requisitar o pagamento de eventual débito com atraso. (22.5) Encaminhar instrução para apresentação de Recurso Jurídico ou administrativos nas Prefeituras com relação a débitos indevidos.	(22.1) DFT, GCF e DF (22.2) DAC, GCF e DF (22.3) DF, GCF,DCF e DFT (22.4) DF, GCF e DCP. (22.5) GCF e DCT.	(22.1) Imediato (22.2) Imediato (22.3) Contínuo (22.4) Imediato. (22.5) Imediato.
3	**DEFASAGEM NA QUALIFICAÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL**	(01) Quadro reduzido frente à abrangência de atividades desenvolvidas; (02) Remanejamento de funcionários para suprir mão de obra em atividades, sem experiência compatível; (03) Falta de treinamento e capacitação do corpo funcional. (04) Falta de interesse e/ou perspectiva por parte dos funcionários	(01) Sobrecarga de trabalho ou acúmulo de atividades ou tarefas por funcionário. (02) Necessidade de contratação externa com impacto no custo. (03) Diminuição na capacidade de resposta frente às demandas. (04) Desmotivação, descomprometimento ou descontentamento no ambiente de trabalho.	Estratégico	3	4	12	Mitigar	(3.1) Contratação constante de treinamentos de atualização para a equipe. (3.2) Promover treinamento específico para líderes, chefias e gestores. (3.3) Desenvolver modelo de capacitação profissional contínua por área de atuação (LGPD, ESG, redes sociais, macroeconomia, empreendedorismo, tecnologia digital, App, Big Data, sustentabilidade, etc.). (3.4) Revisar ou implantar a normatização dos Processos de Trabalho a fim de garantir prosseguimento de tarefas mesmo na ausência do responsável. (3.5) Ações de recursos humanos para promover incentivo, diálogo e comunicação, no ambiente de trabalho. (3.6) Identificar potenciais empregados e subsidiar possíveis remanejamentos, aproveitando melhor a formação acadêmica em áreas específicas. (3.7) Readequar o Plano de Carreiras, Empregos e Salários - PCES, sustentável e economicamente viável. (3.8) Criação de um programa de desligamento de empregados (PDI) de forma a manter o quadro de empregados renovados.	(3.1) GRH e Gestores (3.2) GRH, DDO. (3.3) GRH e Gestores. (3.4) Gestores, DNO e ACI (3.5) GRH (3.6) GRH e Gestores. (3.7) GRH, DDO e DAP. (3.8) DP, DF e GRH	(3.1) Contínuo (3.2) Longo. (3.3) Longo. (3.4) Longo (3.5) Contínuo (3.6) Contínuo. (3.7) Longo. (3.8) Longo	(33.1) Definição de prioridades conforme demandas com ajustes na alocação de equipes. (33.2) Contratação de consultoria especializada para ações voltadas a clima organizacional. (33.3) Redistribuição de tarefas/trabalho entre os colaboradores da área.	(33.1) Gestores e GRH (33.2) DP, DF, DO, GCF e GRH (33.3) Gestores	(33.1) Imediato (33.2) Médio (33.3) Imediato
4	**ENTRAVES NOS PROCESSOS LICITATÓRIOS E GESTÃO DOS CONTRATOS**	(01) Não cumprimento das Cláusulas Contratuais. (02) Ruptura unilateral pela contratada. (03) Imprecisão na apresentação das Legislações nos Termos de Referência. (04) Interferência externa nas atividades. (05) Falta de estrutura Financeira do Contratado. (06) Falta de padronização dos controles internos na elaboração do termo de Referência, Minuta do Contrato e na Gestão do Contrato. (07) Matriz de Risco do Contratado, deficiente ou não abrangente. (08) Inconsistência entre Normas, procedimentos e legislações. (09) Mudanças na legislação vigente que afete os projetos ou as atividades da empresa. (10) Execução judicial dos Contratos (descumprimento de contrato por motivos alheios às partes)	(01) Desequilíbrio Econômico-financeiro (contratos, sistemas, etc.). (02) Possíveis indenizações judiciais. (03) Objeto do contrato não executado conforme previsto (baixa qualidade, descumprimento de prazo e/ou incorformidade e atrasos no processo licitatório em decorrência de recursos dos proponentes com perda de prazo para início do serviço. (04) Questionamento/notificações/autuações por parte dos orgãos fiscalizadores. (05) Prejuízo na prestação dos servços e atividades geridos pela EMTU/SP. (06)Processos finalizados sem interessado (licitação deserta). (07) Prejuízo ao erário e/ou responder civil/criminalmente. (08) Revisar ou refazer projetos. (09) Desperdício de recursos. (10) Necessidade de reiniciar tratativas externas.	Financeiro e Conformidade	4	3	12	Mitigar	(4.1) Ampliar a capacitação dos Fiscais e Gestores de Contrato através de treinamento específico. (4.2) Promover a padronização da elaboração do Termo de Referência. (4.3) Ações de conformidade em todas as etapas do processo de Licitação. (4.4) Revisar e ampliar a normatização dos Processos de Trabalho a fim de garantir prosseguimento de tarefas mesmo na ausência do responsável. (4.5) Aprimorar o processo de monitoramento e acompanhamento da execução dos contratos. (4.6) Manter atualizado o registro dos Riscos ocorridos (previstos ou não) e seus tratamentos, das Matrizes de Riscos dos contratos. (4.7) Divulgação imediata de alterações de legislação pertinente às atribuições das áreas, para a ACI. (4.8) Alinhamento das demandas por parte das áreas envolvidas junto a Gerência de Assuntos Jurídicos. (4.9) Aprimorar os instrumentos firmados com as Prefeituras, Orgãos, entidades ou outros setores da sociedade civil, afim de que sejam mantidas as tratativas acertadas entre as partes.	(4.1) GRH e Gestores (4.2) GCS e Gestores (4.3) GCS e ACI (4.4) Gestores, DNO e ACI (4.5) ACI, GCS, DCC e Gestores. (4.6) Gestores e Fiscais de Contrato. (4.7) Gestores e GAJ (4.8) Áreas Envolvidas (4.9) GAJ e Gestores	(4.1) Contínuo (4.2) Contínuo (4.3) Contínuo (4.4) Longo (4.5) Contínuo. (4.6) Médio e Contínuo (4.7) Contínuo (4.8) Curto (4.9) Longo	(44.1) Elaboração de termos de aditamento emergenciais (44.2) Em caso de solução de continuidade dos serviços - Contratação Emergencial. (44.3) Realocação de funcionários e redistribuição das tarefas. (44.4) Prorrogação excepcional de prazos, realização de compra parcial de pequena quantidade de material. (44.5) Exigência de resolução dos riscos ocorridos, no âmbito dos contratos. (44.6) Viabilização de contratação de Assessoria Especializada para consultoria jurídica. (44.7) Revisar, refazer ou recontratar projetos	(44.1) GCS, DCC e Áreas Envolvidas (44.2) GCS, DCC e Áreas Envolvidas (44.3) gestores e GRH (44.4) GCS, DCC, DSE e Áreas Envolvidas (44.5) Gestores de Contratos com Riscos identificados. (44.6) DP, DO, DF e GAJ (44.7) DP, DO, DF, GPL, SEG, GPS, GOP e GCS	(44.1) Médio (44.2) Médio (44.3) Imediato (44.4) Curto (44.5) Contínuo. (44.6) Médio (44.7) Médio
5	**DEFASAGEM TECNOLÓGICA**	(01) Infraestrutura de hardware e software desatualizados, insuficientes ou com limitações. Mobiliário e instalações inadequadas. (02) Ausência de ecossistema tecnológico integrando os sistemas para automação dos processos. (03) Indisponibilidade de software/nuvem de armazenamento/processamento de dados dos veículos que compõem o sistema (monitoramento operacional). (04) Descumprimento dos procedimentos de segurança da informação.	(01) Prejuízo na qualidade da prestação de serviços internos ou externos à EMTU/SP. (02) Dificuldades na execução dos serviços, com atraso ou descumprimento de prazos e inconsistência nos dados. (03) Diminuição do monitoramento e fiscalização dos serviços prestados pelas Concessionárias e Permissionárias. (04) Perda/vazamento de dados críticos da empresa e de clientes, com risco de ações judiciais ou questionamentos pelos orgãos externos de controle (TCE/SP, MP/SP, outros) (05) Invasão hacker de rede corporativa, com possibilidade de prejuízos graves à empresa.	Operacional/ Reputacional	3	3	9	Mitigar	(5.1) Diagnosticar a infraestrutura de hardware e software necessários para atendimento das demandas internas e externas, adquirindo e implantando as melhorias definidas como prioritárias. (5.2) Planejamento em conjunto com as demais áreas da empresa para elaboração do macroprojeto tecnológico, com a criação de ambiente único e automatizado, que possibilite a realização dos trabalhos de forma eficiente e integrada. Aquisição e implantação dos sistemas prioritários para formação de uma malha tecnológica. (5.3) Aprimorar, acompanhar e/ou desenvolver novos procedimentos de segurança de informação objetivando a confiabilidade/segurança dos processos de trabalho e dos dados sensíveis, em conformidade com a legislação. (5.4) Ampliação de investimentos em monitoramento de rede corporativa e ferramentas de prevenção a ataques cibernéticos específicos.	(5.1) DP, DF, DO, GCF e GTI (5.2) AIE, GCF e GTI (5.3) ACI, AUD e GTI (5.4) GCF, GCS e GTI	(5.1) Longo (5.2) Médio (5.3) Médio (5.4) Médio	(55.1) Priorização de infraestrutura para as áreas essenciais. Desenvolver internamente os sistemas para atendimento das demandas internas e externas mais relevantes. (55.2) Utilização dos recursos internos para restabelecimento da disponibilidade do software/nuvem. Administração do sistema/nuvem de monitoramento operacional da frota. (55.3) Bloqueio de acessos e correção das falhas de segurança. (55.4) Corrigir a(s) falha(s) de segurança internamente. Restaurar os dados de backup manualmente. Restabelecer os serviços.	(5.1) DP, DF, DO, GCF e GTI (55.2) AIE e GTI (55.3) GTI (55.4) GTI	(55.1) Médio (55.2) Médio (55.3) Imediato (55.4) Imediato
6	**DESALINHAMENTO AOS CONCEITOS "AMBIENTAL, SOCIAL e GOVERNANÇA" - ESG**	(01) Planejamemento e Gestão ambiental da obra insuficientes e/ou inadequada. (02) Planejamento e Gestão ambiental da operação dos sistemas de transportes insuficientes e/ou inadequada. (03) Gestão insuficiente/não abrangente das questões socioambientais (CAPES, Ligado, Passe Escolar, Idoso, etc). (04) Falta de implementação e divulgação de um plano estruturado pautado nos conceitos ESG. (05) Não previsão nos contratos vigentes da obrigatoriedade de atendimento às causas ESG.	(01) Perda de oportunidade de melhoria de imagem na EMTU/SP. (02) Impacto negativo à imagem da EMTU/SP. (03) Possível atraso e/ou embargo total ou parcial de obras. (04) Necessidades de contratações não previstas. (05) Perda de oportunidades de captação de recursos destinados às iniciativas de caráter sócio ambiental. (06) Possível autuação e aplicação de sanções e penalidades pelos órgãos de controles externos. (07) Questionamentos ou cobranças por expansão dos serviços de caráter social à todas as RM's.	Reputacional	3	4	12	Mitigar	(6.1) Ampliação dos diálogos e realização de apresentação para as áreas, antes do início das obras, sobre as necessidades e exigências ambientais relacionadas ao empreendimento apontadas na Licença de Instalação e nos Estudos Ambientais. (6.2) Fiscalização por parte da EMTU/SP e Gerenciadora quanto ao cumprimento das ações ambientais. (6.3) Dar continuidade a projetos de testes de ônibus movidos por tecnologias alternativas menos poluentes, implementação de sistemas de geração de energia solar fotovoltaica, certificação de qualidade ambiental das infraestruturas de transporte público, entre outros. (6.4) Inserção nos processos de concessão, permissões e autorizações, da obrigatoriedade de substituição de frota por veículos menos poluentes. (6.5) Acompanhar e monitorar as atividades implantadas, em consonância aos conceitos de ESG. (6.6) Assegurar a manutenção de cláusula contratual que estabeleça o fornecimento periódico, pelas operadoras do sistema de transporte, de um conjunto de informações necessárias para análise de seu desempenho ambiental, com base no Programa de Transporte Sustentável e Qualidade do Ar (Sustainable Transport and Air Quality – STAQ). (6.7) Prospecção de parcerias que tragam insumos técnicos, operacionais e financeiros que viabilizem a implementação de projetos. (6.8) Implantação de CAPEs Regionais para atendimento presencial . (6.9) Melhorar e otimizar a comunicação com os setores detentores das informações. (6.10) Manter atualizados os treinamentos dos funcionários envolvidos no atendimento ao passageiro especial, idoso, etc.	(6.1) SEG e AMA (6.2) AMA e SEG (6.3) SEG, DTA, AMA, DEP e GOP (6.4) GOP, DTA e GAJ (6.5) ACI, GPD e DPC. (6.6) DP, DO, SEG, DTA e AMA. (6.7) SEG e DTA. (6.8) DP, DF, DO, GCF e DPE (6.9) Gestores, GTI e GRH (6.10) GRH e Áreas envolvidas	(6.1) Longo (6.2) Longo (6.3) E. Longo (6.4) Médio (6.5) Contínuo. (6.6) Por demanda. (6.7) Contínuo (6.8) Longo (6.9) Contínuo (6.10) Contínuo	(66.1) Definição e estratégia conjunta com os órgãos licenciadores para correção do problema. (66.2) Reprogramação do Planejamento Estratégico se for o caso. (66.3) Reprogramação dos cronogramas dos licenciamentos envolvidos.	(66.1) AMA/SEG (66.2) AMA/SEG (66.3) AMA/SEG	(66.1) Imediato (66.2) Imediato (66.3) Imediato
7	**IMPACTOS DECORRENTES DA APLICAÇÃO DA LEI COMPLEMENTAR 1.413 (de 23/09/2024)**	(01) Aprovação da Lei Complementar 1.413/2024, que determinou assunção pela ARTESP das atividades de fiscalização, controle e regulação das infraestruturas e dos serviços de transporte coletivo metropolitano (art, 5º das disposições transitórias)	(01) Perda da principal fonte de receita, tornando-se empresa dependente do estado. (02) Perda de conhecimento técnico e operacional devido à saída de funcionários experientes. (03) Impacto na continuidade dos serviços remanescentes. (04) Históricos e processos comprometidos e maior volume de trabalho para os que permanecerem no quadro da empresa. (05) Descontinuidade ou revisão nos contratos e parcerias com fornecedores e prestadores de serviços. (06) Não cumprimento e/ou atrasos de obrigações legais e regulatórias durantre a transição, podendo ocasionar problemas reputacionais. (07) Impacto financeiro devido a custos não previstos durante a fase de transição. (08) Impacto na operação do serviço público de transporte gerenciados pela EMTU/SP	Estratégica Operacional Reputacional Integridade Financeira	5	4	20	Mitigar	(7.1) Realizar um inventário completo e auditorias periódicas, implementando um sistema de gestão de ativos para rastreamento de bens. (7.2) Estabelecer um cronograma detalhado da transição e monitoramento de prazos. (7.3) Desenvolver uma estratégia de comunicação transparente e pró ativa para informar a população sobre as novas atribuições da EMTU/SP. (7.4) Criar um Comitê de conformidade para revisar as obrigações legais e garantir que todos os regulamentos e políticas sejam atendidas na transição, estabelecendo governança para transição com envolvimento das partes interessadas (7.5) Criar grupo de trabalho para levantamento dos sistemas e equipamentos necessários, visando a continuidade das atividades de fiscalização, inspeção, cadastro de frota, monitoramento, atendimento ao cliente e planejamento operacional das linhas e serviços.	(7.1) ADR, DCT, AUD, DSE (7.2) DP, DF, DO (7.3) GMI e Diretoria (7.4) Diretoria, GAB (7.5) Diretoria e Grupo de Trabalho	(7.1) médio (7.2) curto (7.3) curto (7.4) Imediato (7.5) curto	(77.1) Criar um plano de transferência de conhecimento com treinamento e documentação. (77.2) Identificar e documentar processos-chave. (77.3) Revisar e renegociar os contratos para garantir sua continuidade, avaliando fornecedores e prestadores de serviços críticos para a operação. (77.4) Realizar análise de lacunas regulatórias e alinhar políticas internas antes da incorporação. (77.5) Realizar uma análise detalhada de custos, incluir reservas para contingência e estabelecer um controle de despesas rigoroso durante o processo.	(77.1) Gestores e DDO (77.2) Gestores (77.3) GCS, DCC e gestores (77.4) GAJ (77.5) DF, GCF, DFT, DCO	(77.1) médio (77.2) médio (77.3) médio (77.4) curto (77.5) curto

3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A seguir, são apresentados os Objetivos Estratégicos da EMTU/SP:

I. *Realizar gestão moderna, transparente, atuante e inclusiva, fortalecendo a marca e identidade da empresa;*

II. *Manter a autossuficiência financeira, ampliar as fontes de receitas da empresa e garantir a infraestrutura atualizada e suficiente;*

III. *Modernizar, gerenciar e fiscalizar a operação dos sistemas de baixa e média capacidade de transporte metropolitano, oferecendo serviços de excelência;*

IV. *Ampliar as ações de inovação tecnológica e de preservação e responsabilidade socioambiental;*

V. *Planejar e expandir a rede de transportes de baixa e média capacidade nas Regiões Metropolitanas do Estado de SP.*

3.1. AGRUPAMENTO E CLASSIFICAÇÃO DAS METAS E ATIVIDADES

Para alcançar os Objetivos Estratégicos estabelecidos, as gerências e assessorias definiram, sob orientação e validação junto à Diretoria, as metas para o período entre 2025 e 2029.

As metas foram organizadas no presente relatório Plano de Negócios 2025 e na Estratégia de Longo Prazo 2025-2029 em *Grupos de Metas*, a partir da identificação da contribuição da meta para a consecução do Objetivo Estratégico com o qual mais se aproxima, ainda que determinadas metas possam contribuir em certo grau para o alcance de outros objetivos estratégicos. Sendo assim, cada Grupo de Metas apresentado na sequência deste relatório está associado a um dos cinco Objetivos Estratégicos estabelecidos.

Os referidos Grupos de Metas são: Organizacional; Financeiro-Administrativo; Operacional; Técnica e Inovação Tecnológica; e Estudos, Projetos e Obras, respectivamente associados ao alcance dos Objetivos Estratégicos I, II, III, IV e V apresentados no capítulo anterior. Na apresentação de cada um destes Grupos de Metas, faz-se referência ao Objetivo Estratégico associado.

4. ATIVIDADES E METAS ORGANIZACIONAIS

Grupo de metas relacionadas ou que contribuem para o alcance do Objetivo Estratégico *I) Realizar gestão moderna, transparente, atuante e inclusiva, fortalecendo a marca e identidade da empresa.*

4.1. MELHORAR A IMAGEM DA EMTU/SP JUNTO AOS SEUS USUÁRIOS POR MEIO DA IMPRENSA E DAS REDES SOCIAIS

Descrição: Manter, trimestral e anualmente, a participação de matérias positivas superior à participação de matérias negativas, em relação ao total de matérias publicadas na imprensa, por meio de divulgação proativa das ações da empresa, e aumentar a somatória total de seguidores da EMTU nas redes sociais, trimestral e anualmente.

A apuração consiste na medição feita por meio do relatório de clipping mensal e anual contendo matérias veiculadas na TV, Rádio, Jornal, Internet, feita do seguinte modo, divididas em três grupos: matérias positivas, negativas e neutras. Para as redes sociais, a apuração consiste na soma do número de seguidores obtidos nas próprias plataformas de mídias sociais, nos períodos de apuração. Referência (3° trimestre/2024) = **182.017** seguidores, sendo *Instagram* = 43.010, *Twitter* = 65.585, *Facebook* = 40.900, *Youtube* = 5.440, *Linkedin* = 11.837 e *Tiktok* = 6.967 e *Threads* = 8.278.

Meta 2025:

Notícias: A meta para 2025 consiste em atingir percentual de matérias positivas superior em relação ao percentual de matérias negativas, no mesmo período (trimestral e anual).

Redes Sociais: Atingir uma variação positiva trimestralmente e anualmente no número de seguidores da EMTU/SP nas redes sociais. A cada trimestre atingir número de seguidores superior ao precedente.

2025					
Metas trimestrais Exercício 2025	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
Notícias	% Positivas > %Negativas	% Positivas > %Negativas	% Positivas > %Negativas	% Positivas > %Negativas	% Positivas > %Negativas
Redes Sociais	> de seguidores	> de seguidores	> de seguidores	> de seguidores	> de seguidores

Responsável: Gerência de Marketing Institucional (GMI)

Risco relacionado: Risco 1 – Redução do número de passageiros transportados; e Risco 2 – Desequilíbrio econômico-financeiro; e Risco 7 – Impactos Decorrentes da Aplicação da Lei Complementar 1.413.

4.2. TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAL

Descrição: A EMTU/SP promove treinamento para capacitação profissional de seus colaboradores por meio de cursos, palestras e eventos. Os treinamentos podem ser desenvolvidos internamente ou podem ser disponibilizados por intermédio de entidades externas, podendo apresentar custos ou podendo ser gratuitos. As ações de treinamento abrangem o Ambiente EAD e o programa Jornada de Treinamento. As metas referem-se à quantidade de horas de treinamento computadas no período.

Meta 2025: Realizar 7.165 horas de treinamento no decorrer do exercício.

2025					
Metas trimestrais Exercício 2025	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
	1.791	1.791	1.792	1.791	**7.165**

Responsável: Gerência de Recursos Humanos (GRH)

Risco relacionado: Risco 3 – Defasagem na qualificação do quadro de pessoal; e Risco 7 – Impactos Decorrentes da Aplicação da Lei Complementar 1.413.

4.3. AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA E SAÚDE

Descrição: A EMTU promove ações relacionadas à qualidade de vida e saúde do quadro funcional da organização por meio de eventos e projetos que estimulem o interesse dos colaboradores em participar de atividades que preservem e/ou tragam melhoria às suas condições de bem-estar físico e mental. As metas referem-se à quantidade de ações de qualidade de vida e saúde computadas no período.

Meta 2025: Realizar 8 (oito) ações de qualidade de vida e saúde no decorrer do exercício.

2025					
Metas trimestrais Exercício 2025	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
	2	2	2	2	**8**

Responsável: Gerência de Recursos Humanos (GRH)

Risco relacionado: Risco 3 – Defasagem na qualificação do quadro de pessoal.

4.4. DIMINUIÇÃO DO INDICE DE REPROVAÇÃO DOS FORMULARIOS DE ESTUDANTES DE BAIXA RENDA

Descrição: A Simplificação da exigência da comprovação da renda de estudantes baixa renda, inserindo a informação sobre a aceitação do comprovante de recebimento de valores de programas governamentais (cotas sociais) (ex. auxílio Brasil, vale gás, etc.)

Forma de Cálculo: Quantidade de formulários reprovados / Quantidades de formulários pagos = % reprovações.

Valor/ano de referência: 10,81% (11.773 reprovações / 108.914 pagos) ref. 3º Trimestre de 2024.

Observações relativas às metas: Simplificação da exigência da comprovação da renda de estudantes baixa renda, inserindo a informação sobre a aceitação do comprovante de recebimento de valores de programas governamentais (cotas sociais) (ex: Auxílio Brasil, Vale Gás, Bolsa Família etc.) cuja triagem para enquadramento já foi efetuada pelo CRAS, reduzindo assim quantidade anual de reprovações de documentos e formulários, o que impacta diretamente nas reclamações e imagem da empresa.

2025					
Metas trimestrais Exercício 2025	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
	12,82%	10,86%	9,8%	8,86%	**8,86%**

Responsável: Departamento de Arrecadação (DAC)

Risco relacionado: Risco 6 – Desalinhamento aos conceitos Ambiental, Social e Governança – ESG.

4.5. CUMPRIR AS ATIVIDADES DESCRITAS NO PAINT

Descrição: O PAINT é o relatório com a previsão dos trabalhos de auditoria que serão executados pela Auditoria Interna, a fim de aferir a adequação dos controles internos, a efetividade do gerenciamento de riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo das Demonstrações Financeiras, sendo os relatórios gerados, úteis à alta administração da EMTU/SP, no auxílio de tomada de decisões.

A apuração será realizada com base nos pesos atribuídos aos relatórios que serão emitidos durante o ano, considerados preliminarmente para o ano de 2025, com seus respectivos prazos e previsão de entrega.

2025					
Metas trimestrais Exercício 2025	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
	25%	50%	75%	100%	**100%**

Responsável: Auditoria (AUD)

Risco relacionado: Risco 4 – Entraves nos Processos Licitatórios e Gestão dos Contratos; e Risco 7 – Impactos Decorrentes da Aplicação da Lei Complementar 1.413.

5. ATIVIDADES E METAS FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS

Grupo de metas relacionadas ou que contribuem para o alcance do Objetivo Estratégico *II) Manter a autossuficiência financeira, ampliar as fontes de receitas da empresa e garantir a infraestrutura atualizada e suficiente.*

5.1. INDICADOR CONTÁBIL DE LIQUIDEZ CORRENTE (ILC)

Descrição: Demonstrar a capacidade da empresa cumprir com suas obrigações de curto e longo prazo. Índice de Liquidez Corrente (ILC) maior que 1 (um) ou com variação percentual positiva sendo calculado assim:

Forma de Cálculo: $ILC = \frac{Ativo\ Circulante + Realizável\ a\ Longo\ Prazo}{Passivo\ Circulante + Passivo\ Circulante} \geq 1$

Valores de referência: ILC 2021 = 0,274; ILC 2022 = 0,48; ILC 2023 = 0,71.

Meta 2025: Variação positiva do indicador ou manutenção do valor igual ou maior que 1. A meta será apurada anualmente, no encerramento do exercício fiscal.

	2025				
	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
Metas trimestrais Exercício 2025	-	-	-	-	≥ 1

**O indicador contábil de liquidez corrente será melhor verificado após o encerramento do exercício, entretanto poderá ser monitorada trimestralmente, porém com atraso.*

Responsável: Gerência de Controladoria Financeira (GCF)

Risco relacionado: Risco 2 – Desequilíbrio econômico-financeiro.

5.2. INDICADOR FINANCEIRO DE REDUÇÃO DE DESPESAS DE CUSTEIO (IRDC)

Descrição: O Índice de Redução de Despesas de Custeio (IRDC) visa manter a saúde financeira da empresa de forma a não depender de recursos do Estado. A manutenção das despesas sem perda da qualidade dos serviços demonstra eficácia na aplicação dos recursos públicos.

Forma de Cálculo:

$$\text{IRDC} = \frac{Despesas\ do\ ano\ atual}{Despesas\ do\ ano\ anterior\ \ X\ \ \Delta\%} \geq 1$$

Sendo:

$\Delta\%$ = Percentual equivalente à correção pela inflação no período

Meta 2025: Obter resultado igual ou superior a 1 ao final do exercício 2025.

2025					
Metas trimestrais Exercício 2025	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
	≥1*	≥1*	≥1*	≥1*	≥1

* Nota informativa: *A meta baseada no Índice de Redução de Despesas de Custeio (IRDC) é anual, e assim verificada após o encerramento do exercício.*

Responsável: Gerência de Controladoria Financeira (GCF)

Risco relacionado: Risco 2 – Desequilíbrio econômico-financeiro.

6. ATIVIDADES E METAS OPERACIONAIS

Grupo de metas relacionadas ou que contribuem para o alcance do Objetivo Estratégico *III) Modernizar, gerenciar e fiscalizar a operação dos sistemas de baixa e média capacidade de transporte metropolitano, oferecendo serviços de excelência.*

6.1. INSPEÇÕES DE OPACIDADE DA FROTA DO SISTEMA DE TRANSPORTE REGULAR E DE FRETAMENTO

Descrição: Realização de ensaios de opacidade (fumaça preta) na frota do sistema regular e fretamento das Regiões Metropolitanas, visando garantir níveis de emissões adequados aos estabelecidos pelos órgãos de controle e consequente redução da poluição ambiental, reforçando o compromisso e atuação da empresa em seu papel de garantir o contínuo aprimoramento de medidas que reduzam o impacto ambiental do transporte sobre pneus nas regiões metropolitanas do estado de SP.

Meta 2025: Realizar ensaios de opacidade em número equivalente a 47,5% da frota metropolitana (Regular + Fretamento) e de 93% considerando apenas a frota regular, preferencialmente nos veículos com idade superior a 10 anos, aplicando-se a Resolução STM 42/2008 com a retirada do veículo de operação, caso a empresa não adeque o mesmo no prazo de 30 dias, respeitando-se as cláusulas específicas dos contratos de concessão. As metas representam, respectivamente, aumento de 0,5% e de 1,0% em relação ao exercício 2024.

2025					
Metas trimestrais Exercício 2025	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
	QFGE - 5% QFRE - 10%	QFGE - 15% QFRE - 30%	QFGE - 30% QFRE - 60%	QFGE – 47,5% QFRE - 93%	**QFGE – 47,5%** **QFRE - 93%**

Sendo: QFGE - Quantidade da Frota Geral (Regular + Fretamento) a ser ensaiada e QFRE - Quantidade da Frota Regular a ser ensaiada.

Responsável: Gerências Regionais (GRS, GRC, GRB, GRVPLN, GRO)

Risco relacionado: Risco 6 – Desalinhamento aos conceitos Ambiental, Social e Governança – ESG; e Risco 7 – Impactos Decorrentes da Aplicação da Lei Complementar 1.413.

6.2. FISCALIZAÇÕES OPERACIONAIS DAS LINHAS DO SISTEMA DE TRANSPORTE REGULAR

Descrição: Monitorar o sistema de transporte regular das Regiões Metropolitanas de São Paulo, fiscalizações operacionais e remotas em 100% das linhas comuns e seletivas das Regiões Metropolitanas de São Paulo, visando garantir o cumprimento dos serviços e atendimentos estabelecidos nos contratos de concessão e a segurança ao sistema e seus usuários, o que corrobora para a prestação de um serviço de qualidade à população, contribuindo para a elevação da satisfação do usuário. Relacionado ao Sistema de Monitoramento.

Meta 2025: Realizar 67.200 ações de fiscalização em 2025 (sendo 19.200 fiscalizações operacionais e 48.000 fiscalizações remotas), em todas as linhas metropolitanas nas RM's. Acréscimo de 2,7% nas fiscalizações eletrônicas e presenciais. Foi alcançado um patamar em que a manutenção das fiscalizações já consiste em grande desafio, em face do quadro e das dificuldades inerentes à atividade.

2025					
	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
Metas trimestrais Exercício 2025	25%	50%	75%	100%	100% linhas 19.200 oper. 48.000 rem.

Responsável: Gerências Regionais (GRS, GRC, GRB, GRVPLN, GRO)

Risco relacionado: Risco 1 – Redução do número de passageiros transportados; e Risco 7 – Impactos Decorrentes da Aplicação da Lei Complementar 1.413.

6.3. TMA – TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE E OUVIDORIA

Descrição: A Central de Atendimento ao Cliente da EMTU/SP é um dos principais canais de contato entre cliente e a empresa. Trabalhando de forma receptiva, esse setor é responsável por esclarecer dúvidas, prestar orientações, entre outras funções. Exemplos: CIPES (Passageiro Especial) cadastro, agendamento e orientação; Passe Escolar – Consulta ao Passe Escolar ADM, registro de informação e reclamação; Horário, itinerário e tarifa – informações e reclamações; Sugestão de reprogramação horária. Todas elas impactam em um mesmo ponto: prestar um bom atendimento ao cliente. Isso quer dizer que, seja para registrar a sua sugestão referente aos serviços de Transportes Metropolitanos, seja para responder a um questionamento, a Central de Atendimento ao Cliente – CAC deve funcionar de modo que atenda às expectativas dos usuários. O Tempo Médio de Atendimento, ou TMA, é um indicador utilizado para mensurar quanto tempo, em média, dura um atendimento prestado ao cliente.

O resultado do TMA é obtido dividindo-se o (tempo total dos atendimentos) pelo (número de atendimentos realizados), no período correspondente.
Obs.:
• O Sistema conta a quantidade total de atendimentos do período solicitado;
• O Sistema soma o tempo de cada atendimento do período solicitado.

Meta 2025: Manter o TMA – Tempo Médio de Atendimento ≤ 5:30 minutos.

2025					
Metas trimestrais Exercício 2025	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
	≤ 5:30min	≤ 5:30 min	≤ 5:30 min	≤ 5:30 min	**≤ 5:30 min**

Responsável: Ouvidoria (APO)

Risco relacionado: Risco 5 – Defasagem Tecnológica; e Risco 7 – Impactos Decorrentes da Aplicação da Lei Complementar 1.413.

6.4. ÍNDICE DE QUALIDADE DO CLIENTE – IQC

Descrição: O Índice de Qualidade do Cliente – IQC é obtido através da avaliação pessoal dos passageiros em relação à qualidade percebida dos serviços de transporte metropolitano sob gerenciamento da EMTU/SP, por meio de aplicação de pesquisas com questionário estruturado junto a esses serviços. A amostra é representativa para o total de passageiros, com erro amostral máximo de 3 pontos percentuais e confiabilidade de 95%. A partir de 2018 o cálculo para obtenção do IQC foi revisado por grupo de trabalho com vistas a: 1) Propiciar apuração simples e direta, minimizando influências ligadas a fatores externos à operação; 2) Permitir comparabilidade com a série histórica e uso de parâmetro consagrado na maioria das pesquisas de opinião; 3) Atualizar o questionário com maior frequência sem influenciar no cálculo do indicador.

Meta 2025: Atingir IQC igual ou superior a 7,18 no exercício 2025, alinhado aos valores anuais estabelecidos para o PPA 2024-2027. O indicador é de periodicidade anual, não havendo metas trimestrais.

2025					
Metas trimestrais Exercício 2025	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
	-	-	-	-	**≥ 7,18**

Responsável: Departamento de Monitoração da Qualidade Operacional (DMQ)

Risco relacionado: Risco 1 – Redução do número de passageiros transportados; e Risco 7 – Impactos Decorrentes da Aplicação da Lei Complementar 1.413.

6.5. ÍNDICE GERAL DE RECLAMAÇÕES – IGR (CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE, OUVIDORIA E REDES SOCIAIS)

Descrição: O Índice Geral de Reclamações (IGR) é obtido pela relação direta entre o número de passageiros transportados no sistema e a soma das reclamações feitas em nossa Central de Atendimento, Ouvidoria e nas Redes Sociais. Esse indicador mostra quantos passageiros foram transportados para cada reclamação registrada. Assim, quanto maior for esse número, é uma indicação de que está sendo prestado um serviço melhor.

Meta 2025: Atingir IGR igual ou superior a 28,7 mil no exercício 2025, considerando o valor de referência 28,7 mil passageiros transportados para cada reclamação, aferido entre outubro/2022 e setembro/2024 (últimos dois exercícios). Os valores trimestrais foram calculados com base no desempenho trimestral aferido no mesmo período de referência.

2025					
Metas trimestrais Exercício 2025	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
	≥30,5 mil	≥25,0 mil	≥31,1 mil	≥28,8 mil	**IGR≥28,7 mil**

Responsável: Ouvidoria (APO) / Gerência de Marketing Institucional (GMI)

Risco relacionado: Risco 1 – Redução do número de passageiros transportados; Risco 5 – Defasagem Tecnológica; e Risco 6 – Desalinhamento aos conceitos Ambiental, Social e Governança – ESG; e Risco 7 – Impactos Decorrentes da Aplicação da Lei Complementar 1.413.

6.6. NÚMERO DE ATENDIMENTOS NO SERVIÇO LIGADO

Descrição: Serviço de transporte de pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida severa, realizado por meio de convênios ou contratos firmados entre a EMTU/SP e entidades assistenciais ou órgãos Federais, Estaduais e Municipais. Em outubro de 2024, havia 5.120 alunos cadastrados no sistema (1.113 na RMC e 4.007 na RMSP). Todos os 605 veículos do LIGADO são totalmente adaptados para pessoas com deficiência e monitorados via satélite. Os alunos transportados estudam em 961 unidades escolares e fazem parte da Rede Regular de Ensino e da Associação de Amigos do Autista – AMA, da Associação de Assistência à Criança com Deficiência – AACD, da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE, entre outras instituições conveniadas e/ou credenciadas pela SEDUC – Secretaria da Educação do Estado.

Meta 2025: Atingir 1.915.000 atendimentos no serviço LIGADO no exercício 2025. Esse valor é aproximadamente 5,7% superior ao exercício 2024. Os valores de atendimentos trimestrais são cumulativos.

2025					
Metas trimestrais Exercício 2025	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
	478.750 (25%)	957.500 (50%)	1.436.250 (75%)	1.915.000 (100%)	**1.915.000 (100%)**

Responsável: Assessoria de Serviço Conveniado e Alternativo (AES)

Risco relacionado: Risco 1 – Redução do número de passageiros transportados e Risco 6 – Desalinhamento aos conceitos Ambiental, Social e Governança – ESG; e Risco 7 – Impactos Decorrentes da Aplicação da Lei Complementar 1.413.

7. ATIVIDADES E METAS TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Grupo de metas relacionadas ou que contribuem para o alcance do Objetivo Estratégico *IV) Ampliar as ações de inovação tecnológica e de preservação e responsabilidade socioambiental.*

As atividades contidas especificamente no Item 7.1 estão associadas à Ação Orçamentária *2709 – Desenvolvimento de Ações e Projetos com Enfoque em Inovação na Gestão do Transporte* no Programa 3706 da EMTU/SP no PPA 2024-2027 e, portanto, condicionadas à disponibilização de recursos orçamentários correspondentes solicitados naquela ação.

7.1. AÇÃO 2709 – DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES E PROJETOS COM ENFOQUE EM INOVAÇÃO NA GESTÃO DO TRANSPORTE

7.1.1. IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE **GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA SUSTENTÁVEL**

Classificação do Indicador: TÁTICO

Descrição: Implantação de projeto piloto de geração de energia elétrica através da instalação de painéis fotovoltaicos nos próprios da EMTU/SP e/ou em infraestrutura de transporte público metropolitano sob gestão da empresa, reduzindo os custos com consumo de energia elétrica da rede da concessionária pública.

Forma de Cálculo: Fase I (2025) - Definição de local para instalação, finalização de Termo de Referência - TR, licitação para contratação de projeto e de instalação de sistema fotovoltaico, e fase de testes preliminares; Fase II (2026 em diante) - Após finalizada a instalação, apuração da quantidade de energia elétrica gerada (kWh) pelo sistema fotovoltaico.

Meta 2025: Ter um sistema de geração de energia elétrica por células fotovoltaicas instalado e produzindo em 2025: Esse sistema possibilitará a economia de recursos financeiros voltados para o pagamento da tarifa de energia elétrica.

Observações relativas às metas: É necessária a aprovação de recursos orçamentários para a implementação da meta.

Responsável: Departamento de Desenvolvimento Tecnológico e Meio Ambiente (DTA)

2025					
	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
Metas trimestrais Exercício 2025	Finalização do Termo de Referência para licitação da contratação de projeto executivo e de instalação de sistema fotovoltaico; Publicação do edital de licitação	Contratação de projeto executivo e de instalação de sistema fotovoltaico	Início da instalação do sistema fotovoltaico	Término da instalação do sistema fotovoltaico; Período de testes operacionais	Sistema fotovoltaico instalado, operacional

Risco relacionado: Risco 6 – Desalinhamento aos conceitos Ambiental, Social e Governança – ESG.

7.1.2. ATUALIZAÇÃO E INSTALAÇÃO DE **HARDWARE E SOFTWARE**

Classificação do Indicador: TÁTICO

Descrição: Atualizar/instalar tecnologia de *hardware* e *software* da empresa incluindo: **1)** Substituição gradativa do parque de microcomputadores com objetivo de evitar defasagem tecnológica; **2)** Servidores, equipamentos de rede, *storage*, visando aumentar a capacidade de processamento e armazenamento da infraestrutura de TI; **3)** Implementação dos módulos de aquisição e contratos do Benner, integrando as rotinas ao sistema corporativo, inclusive Audesp, e desativação do portal Sharepoint.

Forma de Cálculo: Percentual de *hardware* e *software* atualizados/instalados conforme cronograma estabelecido pela GTI (em % acumulada) de acordo com 'pesos' pré-definidos em análise multicritérios.

No caso das metas "*Microcomputadores*" e "*Servidores e Equipamentos*", em razão de serem atividades contínuas, o atingimento de 100% será anual e representa, respectivamente, 140 microcomputadores e 2 unidades de servidores/equipamentos previstos a cada ano.

Responsável: Gerência de Tecnologia da Informação (GTI)

Status 2024 – **Metas 2025**

Atividades	Peso	*Status* 2024		2025					
		Realizado até Set/24		*1° trim*	*2° trim*	*3° trim*	*4° trim*	*Metas*	*Status*
Microcomputadores	30,0%	0,0%		25,0%	50,0%	75,0%	100%	**100%**	
Servidores e Equipamentos	40,0%	0,0%	0,0%				10,0%	**10,0%**	40,0%
Mód Aquisições e Contr Sist Benner	30,0%	0,0%				10,0%	20,0%	**20,0%**	
STATUS GERAL			**0,0%**	**7,5%**	**15,0%**	**25,5%**	**40,0%**		**40,0%**

Risco relacionado: Risco 5 – Defasagem Tecnológica.

.

7.1.3. DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE **SISTEMAS E APLICATIVOS**

Classificação do Indicador: TÁTICO

Descrição: Inclui: **1)** Implantação do Enterprise Content Management (ECM - conjunto de estratégias, métodos e ferramentas utilizadas para capturar, gerenciar, armazenar, preservar e distribuir conteúdo e documentos relacionados aos processos organizacionais); **2)** Contratação de empresa para desenvolvimento, implantação e manutenção do novo sistema de Gestão Técnica (novo Gestec); **3)** Aquisição e implantação da ferramenta de *business intelligence* Power BI; **4)** Aquisição de novo sistema ERP para automatização de processos de trabalho.

Forma de Cálculo: Avanço percentual do desenvolvimento, implantação e atualização dos Sistemas (em % acumulada) de acordo com 'pesos' pré-definidos em análise multicritérios.

Responsável: Gerência de Tecnologia de Informação (GTI)

Status 2024 – **Metas 2025**

Atividades	Peso	*Status* 2024		2025					
		Realizado até Set/24		*1° trim*	*2° trim*	*3° trim*	*4° trim*	*Metas*	*Status*
Enterprise Content Management	*40,0%*	*0,0%*		*0,0%*	*0,0%*	*0,0%*	*20,0%*	***20,0%***	
Novo Gestec	*20,0%*	*0,0%*	**0,0%**	*0,0%*	*0,0%*	*0,0%*	*25,0%*	***25,0%***	**26,5%**
Power BI	*27,0%*	*0,0%*		*0,0%*	*0,0%*	*0,0%*	*50,0%*	***50,0%***	
Novo ERP	*13,0%*	*0,0%*		*0,0%*	*0,0%*	*0,0%*	*0,0%*	*0,0%*	
STATUS GERAL			***0,0%***	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**26,5%**		***26,5%***

Risco relacionado: Risco 4 – Entraves nos Processos Licitatórios e Gestão dos Contratos; Risco 5 – Defasagem Tecnológica.

.

7.2. ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO AMBIENTAL DO SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO METROPOLITANO

Descrição: Em função da necessidade de monitorar, controlar e reduzir os impactos ambientais negativos decorrentes das atividades de transporte público, a EMTU/SP tem como um de seus objetivos o acompanhamento da gestão ambiental do sistema de transporte público sob sua responsabilidade, analisando dados operacionais e de consumo que deverão ser encaminhados pelas empresas operadoras do transporte, possibilitando a identificação de ações que venham a colaborar com a melhoria das condições ambientais. Serão analisadas as empresas cujos contratos de concessão prevejam a obrigatoriedade da entrega à EMTU/SP das informações necessárias para as análises de caráter ambiental desenvolvidas no âmbito do Programa STAQ – Transporte Sustentável e Qualidade do Ar.

A apuração se dará pela emissão de relatórios com identificação dos resultados obtidos pelas empresas e de boas práticas que podem ser adotadas para a melhoria das condições ambientais. Expectativa de análise das garagens das empresas concessionárias do sistema de transporte, com periodicidade quadrimestral.

Meta 2025: 3 relatórios de análise finalizados (quadrimestrais).

2025					
	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
Metas trimestrais Exercício 2025	Relatório final: 3º quadrimestre de 2024	Relatório preliminar 1º quadrimestre de 2025	Relatório final: 1º quadrimestre de 2025	Relatório final: 2º quadrimestre de 2025	3 relatórios de análise finalizados

Responsável: Departamento de Desenvolvimento Tecnológico e Meio Ambiente (DTA)

Risco relacionado: Risco 6 – Desalinhamento aos conceitos Ambiental, Social e Governança – ESG; e Risco 7 – Impactos Decorrentes da Aplicação da Lei Complementar 1.413.

7.3. ACOMPANHAMENTO DO CONVÊNIO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA COM A USP PARA OPERAÇÃO DOS ÔNIBUS A HIDROGÊNIO

Descrição: Acompanhamento do Convênio de Cooperação Técnica firmado com a USP e com o IPT para viabilizar a retomada operacional dos três ônibus movidos a célula a combustível hidrogênio e dos equipamentos de produção de hidrogênio para abastecimento desses veículos, todos de propriedade da EMTU/SP e construídos no âmbito do Projeto PNUD BRA/99/G32 - Ônibus a célula a combustível hidrogênio para transporte urbano no Brasil, propiciando e incentivando a realização de pesquisas técnicas que levem ao maior desenvolvimento dessa tecnologia não poluente de transporte público no Estado de São Paulo.

A apuração se dará pelo desenvolvimento de relatórios de acompanhamento das atividades previstas no convênio firmado. A operação e manutenção dos ônibus movidos a célula a combustível hidrogênio estará sob responsabilidade da USP, e a operação e manutenção dos equipamentos de produção de hidrogênio sob responsabilidade do IPT.

Meta 2025: Elaborar 4 relatórios de acompanhamento (trimestrais). Esse projeto visa ao acompanhamento da operação dos ônibus e dos equipamentos de produção de hidrogênio na Cidade Universitária da USP, em São Paulo.

2025					
Metas trimestrais Exercício 2025	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
	Relatório 1	Relatório 2	Relatório 3	Relatório 4	4 relatórios

Responsável: Departamento de Desenvolvimento Tecnológico e Meio Ambiente (DTA)

Risco relacionado: Risco 6 – Desalinhamento aos conceitos Ambiental, Social e Governança – ESG.

7.4. IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA WEBCAPES

Descrição: Implantação de plataforma, em ambiente web, visando o atendimento online dos usuários, com incorporação de documentos e formulários diretamente para o sistema de gerenciamento e controle de concessão de benefícios de isenção tarifária para pessoas deficientes (E-Cipes), melhorando o atendimento à população, com mais dinamismo nos processos.

A implantação desse novo método de solicitação de benefícios, com a incorporação de documentos pelo usuário, traz ao sistema, um dinamismo maior para todo o processo de solicitação e um conforto maior ao cidadão solicitante.

O cálculo e forma de implantação será realizado de maneira a não causar prejuízos ao programa de isenção, não sendo este afetado pela nova modalidade.

Meta 2025: Atingir 100% ao final do exercício 2025. Os percentuais trimestrais representam respectivamente: 1º trimestre – Conclusão da Implantação na Região de São Paulo; 2º, 3º e 4º trimestres – Análise, melhorias, ajustes necessários na plataforma.

2025					
Metas trimestrais Exercício 2025	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
	85%	90%	95%	100%	**100%**

Responsável: Departamento de Atendimento ao Passageiro Especial (DPE)

Risco relacionado: Risco 5 – Defasagem Tecnológica; e Risco 6 – Desalinhamento parcial aos conceitos Ambiental, Social e Governança – ESG.

8. ATIVIDADES E METAS RELACIONADAS A ESTUDOS, PROJETOS E OBRAS

Grupo de metas relacionadas ou que contribuem para o alcance do Objetivo Estratégico *V) Planejar e expandir a rede de transportes de baixa e média capacidade nas Regiões Metropolitanas do Estado de SP.*

A EMTU mantém seu compromisso com a racionalização dos investimentos e o remanejamento dos recursos disponíveis de forma que estes sejam alocados nas atividades consideradas prioritárias.

Dessa forma, priorizou-se viabilizar a conclusão dos contratos em andamento bem como a contratação das atividades e projetos imprescindíveis à conclusão de empreendimentos em fase avançada de implantação e para os quais já foram direcionados importantes recursos financeiros, de forma a consolidar o retorno desses investimentos em benefício dos passageiros do transporte público metropolitano e da população em geral. Além disso, buscou-se a manutenção das ações e projetos de notável importância estratégica para a continuidade do Programa de Corredores Metropolitanos e para a assunção das novas Regiões Metropolitanas.

Desde a edição anterior do Plano de Negócios, as Metas e Atividades relacionadas à Expansão do Sistema (implantação de obras) e/ou atreladas a uma Ação Orçamentária prevista no Programa 3706 da EMTU/SP no Plano Plurianual, foram unificadas visando simplificar sua leitura e seu acompanhamento. Para isso uma equipe multidisciplinar elaborou um sistema de pesos, ponderando as diversas atividades acompanhadas e medidas nas atividades e contratos envolvidos na implantação completa do empreendimento, considerando todos os trechos, infraestruturas e sistemas complementares, quando estes existirem. Desse modo, as metas apresentadas a seguir representam o resultado das aferições verificadas nas etapas de projeto, licenciamento ambiental, desapropriação e obras de implantação, resultando em um índice geral de acompanhamento, que reflete o *status* de cada trecho considerando todas as etapas já realizadas ou em andamento, bem como a evolução das atividades e *Status Geral* previstos para o exercício 2025.

As atividades contidas nesse grupo de metas ‘8.- Estudos, Projetos e Obras’ estão associadas às diversas Ações Orçamentárias (1469, 1938, 1939, 2287, 2707, 2708 e 2723) do Programa 3706 da EMTU/SP dentro do PPA 2024-2027, e, portanto, condicionadas à disponibilização de recursos orçamentários correspondentes solicitados nessas ações. A exceção é o item 8.8. BRT METROPOLITANO ABC cuja obra ocorre por conta da Concessionária NEXT.

8.1. AÇÃO 1469 – SIM DA BAIXADA SANTISTA

8.1.1. IMPLANTAÇÃO DO VLT GERALDO VOLPE BAIXADA SANTISTA **TRECHO 2 – CONSELHEIRO NÉBIAS-VALONGO**

Classificação do Indicador: TÁTICO

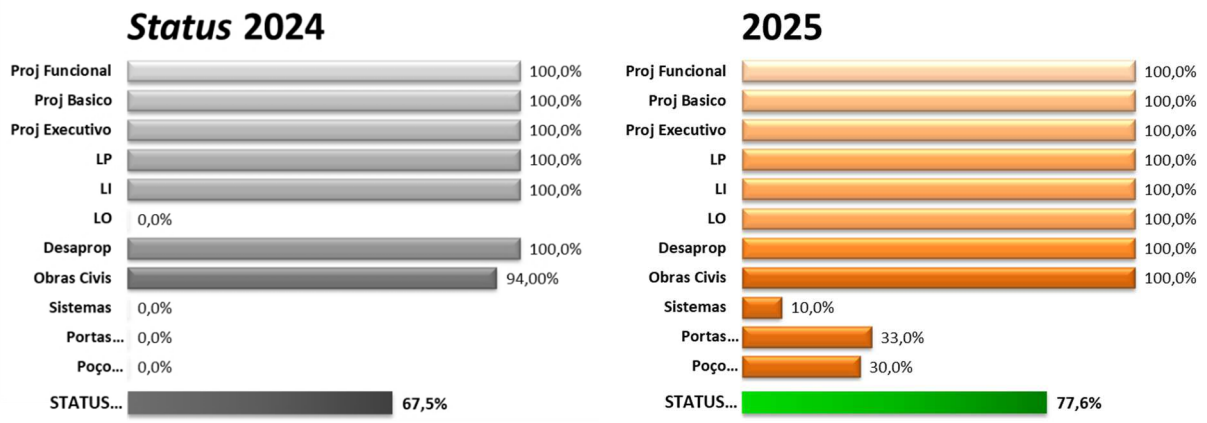
Descrição: Inclui o desenvolvimento das obras de implantação, das estações de embarque e desembarque, das subestações de energia e demais sistemas necessários à operação do VLT no Trecho 2 – Conselheiro Nébias-Valongo, bem como a obtenção da Licença de Operação. Trata-se da continuidade do escopo de implantação do empreendimento previsto no contrato da PPP.

Forma de Cálculo: se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela SEG.

Responsável: Superintendência de Engenharia (SEG) e Gerência de Projeto e Implantação de Sistemas (GPS)

Status 2024 – **Metas 2025**

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	*Status* 2024 Realizado até Set/24		2025 1° trim	2° trim	3° trim	4° trim	Metas	Status
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%	15,0%	100%	100%	100%	100%	100%	15,0%
		Proj Basico	7%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	
		Proj Executivo	5%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	
Licenc Amb	5%	LP	2%	100%	4,0%	100%	100%	100%	100%	100%	5,0%
		LI	2%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	
		LO	1%	0,0%		0,0%	100%	100%	100%	100%	
Desaprop	10%	Desaprop	10%	100%	10,0%	100%	100%	100%	100%	100%	10,0%
Obras	70%	Obras Civis	41%	94,00%	38,5%	100%	100%	100%	100%	100%	47,6%
		Sistemas	12%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	10,0%	
		Portas Plataforma	9%	0,0%		0,0%	0,0%	10,0%	33,0%	33,0%	
		Poço Drenagem	8%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	30,0%	30,0%	
STATUS GERAL					67,5%	70,0%	71,0%	71,9%	77,6%		77,6%



Risco relacionado: Risco 1 – Redução do número de passageiros transportados; Risco 4 – Entraves nos Processos Licitatórios e Gestão dos Contratos; e Risco 6 – Desalinhamento aos conceitos Ambiental, Social e Governança – ESG.

8.1.2. IMPLANTAÇÃO DO VLT GERALDO VOLPE BAIXADA SANTISTA TRECHO 3 – BARREIROS-SAMARITÁ

Classificação do Indicador: TÁTICO

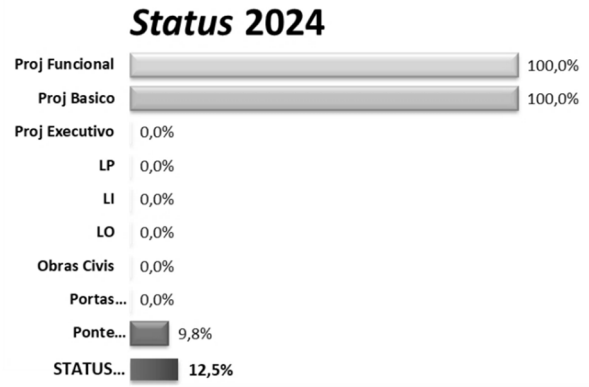
Descrição: Inclui desenvolvimento do Projeto Executivo, Estudos Ambientais e obtenção de Licenças Prévia, de Instalação e de Operação, bem como o desenvolvimento das obras de implantação da via, de Obras de Arte Especiais como a Ponte dos Barreiros, das estações, pátio em Samaritá, subestações de energia e demais sistemas necessários à operação do VLT no Trecho 3 – Barreiros-Samaritá. Trata-se da continuidade do escopo de implantação do empreendimento previsto no contrato da PPP.

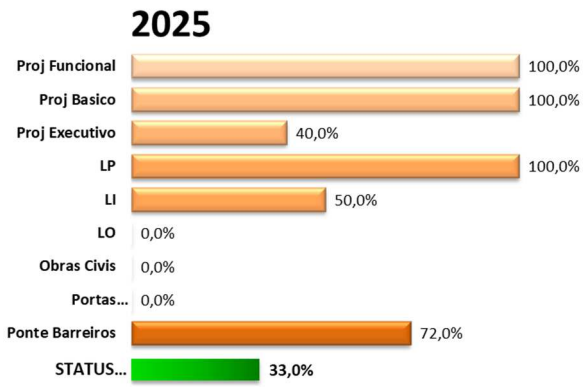
Forma de Cálculo: se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela SEG.

Responsável: Superintendência de Engenharia (SEG), Gerência de Projetos e Implantação de Sistemas (GPS) e Departamento de Elaboração de Projetos (DEP)

Status 2024 – **Metas 2025**

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	*Status* 2024 Realizado até Set/24		2025 1° trim	2° trim	3° trim	4° trim	Metas	Status
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%	10,0%	100%	100%	100%	100%	100%	12,0%
		Proj Basico	7%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	
		Proj Executivo	5%	0,0%		0,0%	0,0%	5,0%	40,0%	40,0%	
Licenc Amb	5%	LP	2%	0,0%	0,0%	100%	100%	100%	100%	100%	3,0%
		LI	2%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	
		LO	1%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Obras	80%	Obras Civis	40%	0,0%	2,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	18,0%
		Portas Plataforma e Sistemas	15%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
		Ponte Barreiros	25%	9,8%		33,0%	46,0%	58,0%	72,0%	72,0%	
STATUS GERAL					12,5%	20,3%	23,5%	26,8%	33,0%		33,0%





Risco relacionado: Risco 1 – Redução do número de passageiros transportados; Risco 4 – Entraves nos Processos Licitatórios e Gestão dos Contratos; e Risco 6 – Desalinhamento aos conceitos Ambiental, Social e Governança – ESG.

8.2. AÇÃO 2723 – BRT PERIMETRAL ALTO TIETÊ NA RMSP

8.2.1. BRT METROPOLITANO PERIMETRAL ALTO TIETÊ **TRECHO 1 – ARUJÁ**

Classificação do Indicador: TÁTICO

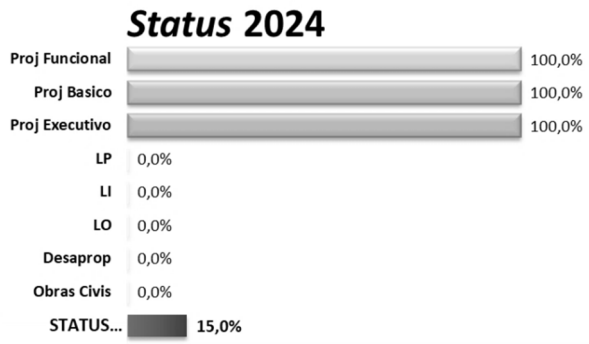
Descrição: A meta contempla o licenciamento ambiental, as desapropriações e contratação de execução das obras e serviços para a implantação do BRT Perimetral Alto Tietê, Trecho 1, no município de Arujá.

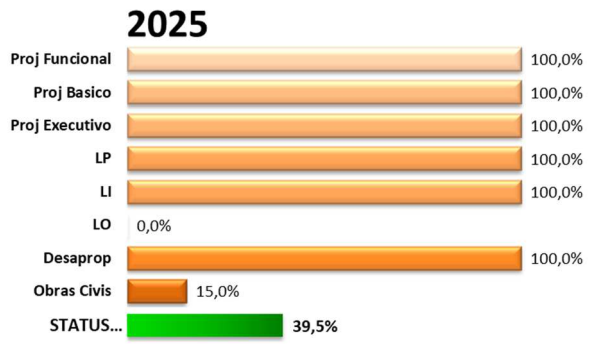
Forma de Cálculo: se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela SEG, que tem previsão de conclusão em 2027 (em % acumulada).

Responsável: Superintendência de Engenharia (SEG)

Status 2024 – **Metas 2025**

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	*Status* 2024 Realizado até Set/24		2025 1° trim	2° trim	3° trim	4° trim	Metas	Status
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	
		Proj Basico	7%	100%	15,0%	100%	100%	100%	100%	100%	15,0%
		Proj Executivo	5%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	
Licenc Amb	5%	LP	2%	0,0%		100%	100%	100%	100%	100%	
		LI	2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	100%	100%	4,0%
		LO	1%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Desaprop	10%	Desaprop	10%	0,0%	0,0%	0,0%	80,0%	100%	100%	100%	10,0%
Obras	70%	Obras Civis	70%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	15,0%	15,0%	10,5%
				STATUS GERAL	15,0%	17,0%	25,0%	29,0%	39,5%		39,5%





Risco relacionado: Risco 1 – Redução do número de passageiros transportados; Risco 4 – Entraves nos Processos Licitatórios e Gestão dos Contratos; e Risco 6 – Desalinhamento aos conceitos Ambiental, Social e Governança – ESG.

8.3. AÇÃO 2707 – IMPLANTAÇÃO DE INFRAESTRUTURAS DE TRANSPORTE E DE APOIO

8.3.1. TERMINAL METROPOLITANO DE **PIRAPORA DO BOM JESUS**

Classificação do Indicador: TÁTICO

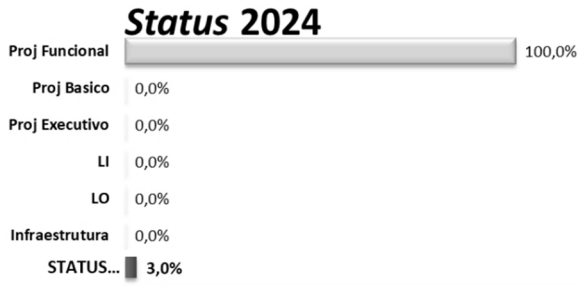
Descrição: A meta contempla os projetos básico e executivo, o licenciamento ambiental e as obras de implantação do Terminal Metropolitano de Pirapora do Bom Jesus.

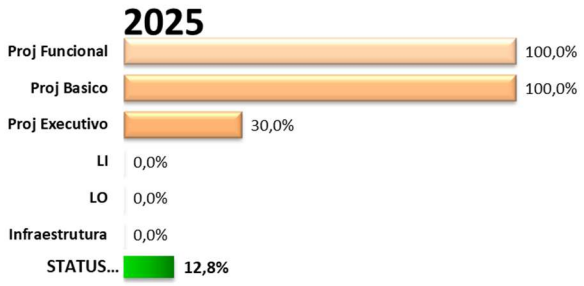
Forma de Cálculo: se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas no contrato, que tem previsão de conclusão em 2027 (em % acumulada).

Responsável: Superintendência de Engenharia (SEG)

Status 2024 – **Metas 2025**

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	*Status* 2024 Realizado até Set/24		2025 1° trim	2° trim	3° trim	4° trim	Metas	Status
Projeto	17%	Proj Funcional	3%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	
		Proj Basico	8%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	50,0%	100%	100%	12,8%
		Proj Executivo	6%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	30,0%	30,0%	
Licenc Amb	3%	LI	2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		LO	1%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Obras	80%	Infraestrutura	80%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
STATUS GERAL					3,0%	3,0%	3,0%	7,0%	12,8%		12,8%





Risco relacionado: Risco 1 – Redução do número de passageiros transportados; Risco 4 – Entraves nos Processos Licitatórios e Gestão dos Contratos; e Risco 6 – Desalinhamento aos conceitos Ambiental, Social e Governança – ESG.

8.3.2. IMPLANTAÇÃO DE **SEDES REGIONAIS DA EMTU/SP**

Classificação: ESTRATÉGICO

Descrição: Implantação de Sedes Regionais nas Regiões Metropolitanas em que a EMTU/SP atua. A meta prevista para o exercício 2025 corresponde à elaboração do Projeto Executivo da sede regional da Região Metropolitana de Sorocaba.

Forma de Cálculo: se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela SEG.

Responsável: Superintendência de Engenharia (SEG) e Gerências Regionais.

SEDE REGIONAL DA RM DE SOROCABA

Status 2024 – **Metas 2025**

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	*Status* 2024 Realizado até Set/24		2025 1° trim	2° trim	3° trim	4° trim	Metas	Status
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%	10,0%	100%	100%	100%	100%	100%	15,0%
		Proj Basico	7%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	
		Proj Executivo	5%	0,0%		0,0%	0,0%	40,0%	100%	100%	
Obras	85%	Implantação	85%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,00%	0,0%	0,0%
				STATUS GERAL	10,0%	10,0%	10,0%	12,0%	15,0%		15,0%

Risco relacionado: Risco 2 – Desequilíbrio Econômico-Financeiro; Risco 4 – Entraves nos Processos Licitatórios e Gestão dos Contratos; Risco 6 – Desalinhamento aos conceitos Ambiental, Social e Governança – ESG; e Risco 7 – Impactos Decorrentes da Aplicação da Lei Complementar 1.413.

8.4. AÇÃO 1939 – CORREDOR GUARULHOS-SP

8.4.1 TRECHO **VILA GALVÃO – TUCURUVI**

Classificação: ESTRATÉGICO

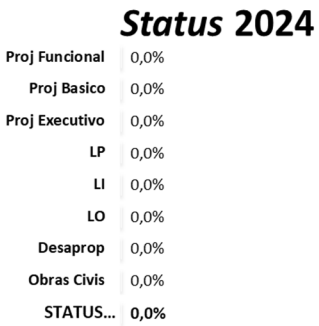
Descrição: A meta para 2025 contempla a contratação do Projeto Funcional, visando subsidiar as etapas subsequentes para futura implantação do Trecho Vila Galvão-Tucuruvi do Corredor Guarulhos-SP.

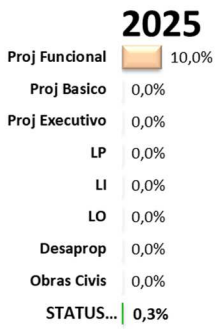
Forma de Cálculo: se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela SEG (em % acumulada).

Responsável: Superintendência de Engenharia (SEG)

Status 2024 – **Metas 2025**

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	*Status* 2024		2025					
				Realizado até Set/24		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim	Metas	Status
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	10,0%	0,3%
		Proj Basico	7%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
		Proj Executivo	5%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Licenc Amb	5%	LP	2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		LI	2%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
		LO	1%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Desaprop	10%	Desaprop	10%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Obras	70%	Obras Civis	70%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
				STATUS GERAL	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%		0,3%





Risco relacionado: Risco 1 – Redução do número de passageiros transportados; Risco 4 – Entraves nos Processos Licitatórios e Gestão dos Contratos; e Risco 6 – Desalinhamento aos conceitos Ambiental, Social e Governança – ESG.

8.5. AÇÃO 2287 – CORREDOR ITAPEVI-SP

8.5.1. CORREDOR ITAPEVI-SÃO PAULO
TRECHO OSASCO (KM 21) – VILA YARA

Classificação do Indicador: ESTRATÉGICO

Descrição: Execução das obras e serviços para a implantação do trecho Osasco (Km 21) – Term. Amador Aguiar (Vila Yara) no Corredor Metropolitano Itapevi-SP. Envolve ainda a realização das desapropriações na Av. dos Autonomistas e estudos visando o Licenciamento Ambiental do viário e paradas junto à CETESB/SP.

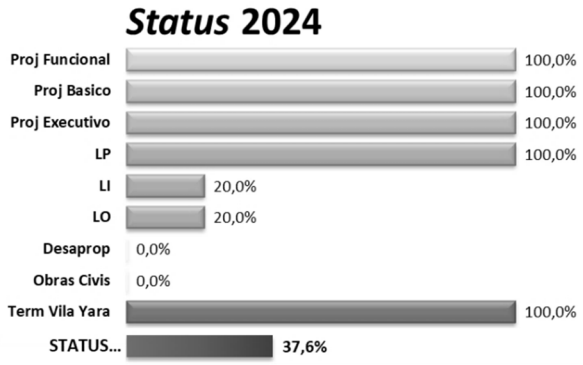
Forma de Cálculo: se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela SEG (em % acumulada), com previsão de conclusão em 2027.

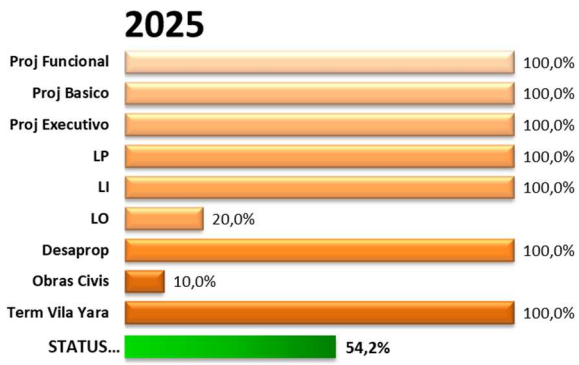
Responsável: Superintendência de Engenharia (SEG)

Status 2024 – **Metas 2025**

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	*Status* 2024 Realizado até Set/24		2025 1° trim	2° trim	3° trim	4° trim	Metas	Status
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%	15,0%	100%	100%	100%	100%	100%	15,0%
		Proj Basico	7%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	
		Proj Executivo	5%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	
Licenc Amb	5%	LP	2%	100%	2,6%	100%	100%	100%	100%	100%	4,2%
		LI	2%	20,0%		20,0%	20,0%	70,0%	100%	100%	
		LO	1%	20,0%		20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	
Desaprop	10%	Desaprop	10%	0,0%	0,0%	40,0%	70,0%	100%	100%	100%	10,0%
Obras	70%	Obras Civis	50%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	10,0%	25,0%
		Term Vila Yara	20%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	
STATUS GERAL					37,6%	41,6%	44,6%	48,6%	54,2%		54,2%

**Status de 20% realizado da LI e da LO referem-se às licenças do Terminal Vila Yara, já emitidas.*





Risco relacionado: Risco 1 – Redução do número de passageiros transportados; Risco 4 – Entraves nos Processos Licitatórios e Gestão dos Contratos; e Risco 6 – Desalinhamento aos conceitos Ambiental, Social e Governança – ESG.

8.6. AÇÃO 2708 – DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS, ESTUDOS E PESQUISAS

8.6.1. ATUALIZAÇÃO DO **PLANO DE CORREDORES METROPOLITANOS – PCM**

Classificação do Indicador: TÁTICO

Descrição: A atualização do Plano de Corredores Metropolitanos na Região Metropolitana de São Paulo deverá cumprir o mesmo papel do Programa elaborado em 2010, servindo como instrumento de tomada de decisão e planejamento de ações de investimentos do Governo do Estado. Irá orientar o desenvolvimento de projetos de corredores de transporte, de racionalização, otimização e integração da rede de transporte para a RMSP.

Cabe ressaltar que este trabalho tem em vista cumprir a Missão da EMTU/SP, promovendo a qualidade da mobilidade urbana nas regiões metropolitanas do Estado de São Paulo, planejando, estruturando e fiscalizando o serviço de transporte de média e baixa capacidade.

Forma de Cálculo: Se dará mediante o avanço percentual das atividades previstas pelo DPC.

2025					
Metas trimestrais Exercício 2025	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
	53%	67%	81%	100%	**100%**

Responsável: Departamento de Planejamento Corporativo e de Transporte (DPC)

Risco relacionado: Risco 1 – Redução do número de passageiros transportados; Risco 4 – Entraves nos Processos Licitatórios e Gestão dos Contratos; e Risco 6 – Desalinhamento aos conceitos Ambiental, Social e Governança – ESG.

8.6.2. DESENVOLVIMENTO E ATUALIZAÇÃO DO **SISTEMA VIÁRIO DE INTERESSE METROPOLITANO NAS RM'S – SIVIM**

Classificação do Indicador: TÁTICO

Descrição: Atualização dos estudos existentes do SIVIM (RMSP, RMC e RMBS) e desenvolvimento do estudo do SIVIM na RM do Vale do Paraíba e Litoral Norte e na RM de Sorocaba, visando subsidiar o processo de tomada de decisões nas diversas esferas de gestão pública, objetivando a melhoria da mobilidade nas cidades.

Forma de Cálculo: Se dará mediante o avanço percentual das atividades previstas pelo DPC.

2025					
Metas trimestrais Exercício 2025	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
			6,18%	31,34%	**31,34%**

Responsável: Departamento de Planejamento Corporativo e de Transporte (DPC)

Risco relacionado: Risco 1 – Redução do número de passageiros transportados; Risco 4 – Entraves nos Processos Licitatórios e Gestão dos Contratos; e Risco 6 – Desalinhamento aos conceitos Ambiental, Social e Governança – ESG.

8.6.3. REALIZAÇÃO DAS **PESQUISAS ORIGEM E DESTINO – OD** NAS REGIÕES METROPOLITANAS

Classificação do Indicador: TÁTICO

Descrição: A Pesquisa OD é uma etapa fundamental para o planejamento e organização das RMs, pois com ela é possível conhecer os polos geradores de viagens, o padrão dos deslocamentos diários da população e suas características socioeconômicas, possibilitando projeções das demandas futuras e contribuindo para o desenvolvimento do meio urbano. É ferramenta essencial para a melhoria da mobilidade urbana, servindo de base para projetos de transporte público e à configuração de uma rede de transportes metropolitana integrada.

Forma de Cálculo: se dará mediante o número de Pesquisas OD concluídas nas regiões metropolitanas.

Observações relativas às metas: Metas estabelecidas conforme previsão de realização e conclusão de Pesquisas OD (RMS em 2026; RMVPLN em 2027; RMBS em 2028; e RMC em 2029). Portanto, em 2025, não haverá medição dessa meta, prevendo-se apenas a contratação da Pesquisa OD para a RMS.

Responsável: Departamento de Planejamento Corporativo e de Transporte (DPC)

Quinquênio 2025-2029					
Metas Anuais 2025-2029	2025	2026	2027	2028	2029
	-	1 (RMS)	1 (RMVPLN)	1 (RMBS)	1 (RMC)

Risco relacionado: Risco 1 – Redução do número de passageiros transportados; Risco 4 – Entraves nos Processos Licitatórios e Gestão dos Contratos; e Risco 6 – Desalinhamento aos conceitos Ambiental, Social e Governança – ESG.

8.7. BRT METROPOLITANO ABC

8.7.1. ACOMPANHAMENTO DE OBRAS – BRT METROPOLITANO ABC

Classificação do Indicador: ESTRATÉGICO

Descrição: Acompanhamento da execução das obras e serviços para a implantação do BRT Metropolitano ABC.

Forma de Cálculo: se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas no cronograma físico-executivo, a ser disponibilizado.

	2025				
Metas trimestrais Exercício 2025	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	**Total 2025**
	-	-	-	-	**100%**

Valor/ano de referência: 20% realizado até o 3º trimestre de 2024.

Responsável: Gerência de Planejamento (GPL)

Risco relacionado: Risco 4 – Entraves nos Processos Licitatórios e Gestão dos Contratos.

9. PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA E ATIVIDADES PREVISTAS POR AÇÃO

O quadro a seguir apresenta a síntese da proposta de investimentos elaborada pela EMTU/SP com os recursos solicitados pela empresa para realização das atividades, projetos e obras previstos para o exercício 2025. Em seguida, a coluna “PL 712/2024 ALESP” apresenta os valores constantes na Proposta Orçamentária da Secretaria da Fazenda e Planejamento, em tramitação na Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo por meio do Projeto de Lei 712/2024 – Proposta Orçamentária 2025.

Considerando que, em atendimento ao disposto na Lei 13.303, o presente Plano de Negócios 2025 deve ser aprovado pelo Conselho de Administração até a última reunião de 2024, portanto previamente à efetiva publicação da Lei Orçamentária Anual – LOA 2025, destaca-se que as atividades apresentadas ao longo deste documento consideram todas as metas previstas pela empresa a serem realizadas no exercício 2025 com os recursos solicitados. Ressalta-se, portanto, que no caso da Lei Orçamentária Anual – LOA 2025 ratificar as reduções de valores nas ações orçamentárias conforme o projeto de lei em tramitação, haverá reflexos na viabilidade da plena realização das atividades previstas no presente Plano de Negócios 2025.

Assim as metas vinculadas às Ações Orçamentárias que não receberem os recursos necessários previstos inicialmente na proposta de investimentos encaminhada, não serão consideradas nos acompanhamentos trimestrais e não farão parte do grupo de metas vigentes.

INVESTIMENTOS 2025				
AÇÕES ORÇAMENTÁRIAS (PPA 2024-2027)	**Proposta da EMTU** (recursos solicitados)	**Projeto de Lei nº 712/2024 ALESP** (em tramitação)	**Atividades Contratadas** (em andamento)	**Atividades a Contratar**
1469 - SIM DA BAIXADA SANTISTA	**R$ 314.880.466**	**R$ 157.275.000**	**Trecho Cons. Nébias-Valongo** Obras Civis: Sist. Compl. (subestações)/ Portas plataf.	**Trecho Barreiros-Samaritá** Projeto Executivo do trecho Obras de implantação do trecho
Fonte Tesouro	R$ 314.880.466	R$ 157.275.000	**Trecho Barreiros-Samaritá** Licenciamento ambiental	
Operações de Crédito	R$ 0	R$ 0	**Ponte dos Barreiros**	
2723 - IMPLANTAÇÃO BRT PERIMETRAL ALTO TIETÊ	R$ 0	R$ 14.460.000		**BRT Alto Tietê** Desapropriações e Obras Trecho 1 - Arujá
2707 - IMPLANTAÇÃO DE INFRAESTRUTURAS DE TRANSPORTE E DE APOIO	**R$ 11.466.747**	**R$ 1.560.000**		**Terminal Pirapora do Bom Jesus** Desapropriações e Obras de Implantação
Fonte Tesouro	R$ 11.466.747	R$ 1.560.000		
Recursos Próprios	R$ 0	R$ 0		
1938 - CAMPINAS CORREDOR VER. BILÉO SOARES	R$ 1.370.947	R$ 905.000		**Trecho Variante Hortolândia-Sumaré** Projeto Executivo do trecho
1939 - CORREDOR GUARULHOS-SP	R$ 8.615.000	R$ 2.340.000		**Trecho CECAP-Vila Galvão** Obras trecho remanescente (entre Parada IV Centenário e Vl Augusta) e Parada Gopoúva **Trecho Vila Galvão-Tucuruvi** Projeto Funcional
2709 – DESENVOLV. DE AÇÕES E PROJETOS COM ENFOQUE INOVAÇÃO NA GESTÃO DO TRANSP.	**R$ 12.701.156**	**R$ 1.019.000**		Implantação de **Painéis Fotovoltaicos** Desenvolvimento e implantação de **Sistemas e Aplicativo**s (ECM, Power BI, novo ERP)
Fonte Tesouro	R$ 11.701.156	R$ 19.000		
Recursos Próprios	R$ 1.000.000	R$ 1.000.000		
2287 - CORREDOR METROPOL. ITAPEVI-SP	**R$ 17.526.936**	**R$ 80.471.296**	**Trecho: Carapicuíba-Osasco (KM21)**	**Trecho: Osasco (KM21) - Vila Yara**
Fonte Tesouro	R$ 10.741.333	R$ 5.358.000		
Operações de Crédito	R$ 6.785.603	R$ 75.113.296	Obras de Implantação de 2 km, 2 paradas e viaduto	Desapropriações e obras de implantação
2708 – DESENVOLV. DE PROJETOS, ESTUDOS E PESQUISAS	R$ 2.390.000	R$ 960.000	**PCM:** Atualização	**SIVIM**: Desenvolvimento e Atualização **Pesq. Origem e Destino RMS:** Exec. Pesquisa OD domiciliar, Linha Contorno e OD Embarcada
BRT ABC				**BRT ABC:** Acomp. obras de implantação
TOTAL	**R$ 368.951.252**	**R$ 258.990.296**		
Fonte Tesouro	R$ 361.165.649	R$ 182.877.000		
Operações de Crédito	R$ 6.785.603	R$ 75.113.296		
Recursos Próprios	R$ 1.000.000	R$ 1.000.000		

10.IMPACTO DAS METAS NA RELAÇÃO RECEITA X DESPESA

Todos os indicadores e metas previstas para 2025 estão elencados na tabela a seguir, apontando de modo simples, como estes se relacionam com o equilíbrio da relação Receita X Despesa da EMTU/SP. Esse apontamento ocorre em dois momentos distintos: 1) Na fase de desenvolvimento ou da implementação da meta ou da atividade retratada como meta e; 2) Em momento futuro, quando aquela meta ou atividade uma vez alcançada ou concluída, poderá representar custo ou receita adicional.

A indicação é visualizada em forma de setas: Vermelha apontada para baixo quando representar custo e Verde apontada para cima quando indicar receita ou potencial de receita. Há também setas Amarelas na horizontal que indicam neutralidade na questão da receita e despesa. Foi incluído também uma coluna final, identificada como 'Benefícios Financeiros' que pondera o resultado das colunas anteriores, compensando o momento inicial e final e indicando o tipo de 'Impacto' resultante para a empresa.

Da mesma forma que no item anterior, as tabelas que seguem estão ordenadas de acordo com os mesmos critérios adotados até o momento, considerando metas Organizacionais, Financeiro-Administrativas, Operacionais, Técnicas e de Inovação Tecnológica e de Estudos, Projetos e Obras (Expansão voltada à execução orçamentária).

As áreas foram consultadas e convidadas a responder algumas questões que balizaram a construção das tabelas que seguem. As perguntas objetivas foram:

1. *Será preciso aplicar algum recurso financeiro (extra) para atingir a meta? (sim/não) - Caso positivo será recursos próprios ou do Tesouro do Estado?*

2. *Essa meta/atividade, ao ser atingida, vai gerar receita extra ou aumentar a receita existente? (referente à receita para a EMTU/SP)*

3. *Será gerada uma despesa mensal ou anual além das já existentes? (custeio)*

4. *Levando em consideração as respostas anteriores, julga que essa meta/atividade, trará benefício financeiro para a EMTU? (impacto positivo, negativo ou neutro)*

As respostas fornecidas foram representadas em sinais gráficos do tipo setas indicando:

- Seta verde apontando para cima = entrada de recursos extras no caixa da empresa
- Seta vermelha apontando para baixo = saída de recursos extras no caixa da empresa
- Seta amarela apontando para o lado = sem impacto extra no caixa da empresa

10.1. METAS ORGANIZACIONAIS

ORGANIZACIONAL	Acréscimo de Desembolso? (saída de caixa)	Acréscimo de Receita? (entrada de caixa)	Acréscimo de despesa mensal? (Custeio)	Benefícios Financeiros? (IMPACTO)
4.1. **MELHORAR A IMAGEM DA EMTU/SP** JUNTO AOS SEUS USUÁRIOS POR MEIO DA IMPRENSA E DAS REDES SOCIAIS	↓	↑	↓	↑
4.2. **TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO** DE PESSOAL	↓	→	→	↑
4.3. AÇÕES DE **QUALIDADE DE VIDA E SAÚDE**	↓	→	→	↑
4.4. **DIMINUIÇÃO DO INDICE DE REPROVAÇÃO** DOS FORMULARIOS DE ESTUDANTES DE BAIXA RENDA	→	→	→	→
4.5. CUMPRIR AS ATIVIDADES DESCRITAS NO **PAINT**	→	→	→	↑

10.2. METAS FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS

FINANCEIRO-ADMINISTRATIVO	Acréscimo de Desembolso? (saída de caixa)	Acréscimo de Receita? (entrada de caixa)	Acréscimo de despesa mensal? (Custeio)	Benefícios Financeiros? (IMPACTO)
5.1. INDICADOR CONTÁBIL DE **LIQUIDEZ CORRENTE (ILC)**	→	→	→	↑
5.2. INDICADOR FINANCEIRO DE **REDUÇÃO DE DESPESAS DE CUSTEIO (IRDC)**	→	→	→	↑

10.3. METAS OPERACIONAIS

OPERACIONAL	Acréscimo de Desembolso? (saída de caixa)	Acréscimo de Receita? (entrada de caixa)	Acréscimo de despesa mensal? (Custeio)	Benefícios Financeiros? (IMPACTO)
6.1. **INSPEÇÕES DE OPACIDADE** DA FROTA DO SISTEMA DE TRANSPORTE REGULAR E DE FRETAMENTO	→	↑	→	↑
6.2. **FISCALIZAÇÕES OPERACIONAIS** DAS LINHAS DO SISTEMA DE TRANSPORTE REGULAR	→	↑	→	↑
6.3. TMA – **TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO** DA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE E OUVIDORIA	→	→	→	→
6.4. ÍNDICE DE QUALIDADE DO CLIENTE – **IQC**	→	→	→	→
6.5. **ÍNDICE GERAL DE RECLAMAÇÕES - IGR** (CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE, OUVIDORIA E REDES SOCIAIS)	→	→	→	→

10.4. METAS TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	Acréscimo de Desembolso? (saída de caixa)	Acréscimo de Receita? (entrada de caixa)	Acréscimo de despesa mensal? (Custeio)	Benefícios Financeiros? (IMPACTO)
7.1.1. IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE **GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA SUSTENTÁVEL**	→	↑	→	↑
7.1.2. ATUALIZAÇÃO E INSTALAÇÃO DE **HARDWARE E SOFTWARE**	→	→	→	↑
7.1.3. DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE **SISTEMAS E APLICATIVOS**	→	↑	↓	↑
7.2. ACOMPANHAMENTO DA **GESTÃO AMBIENTAL DO SISTEMA** DE TRANSPORTE PÚBLICO METROPOLITANO	→	↑	→	→
7.3. ACOMPANHAMENTO DO **CONVÊNIO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA** COM A USP PARA OPERAÇÃO DOS **ÔNIBUS A HIDROGÊNIO**	→	→	→	→
7.4. IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA **WEBCAPES**	→	↑	→	↑

*Obs.: Embora muitas vezes não se apresentem ganhos financeiros diretos, a atualização do parque tecnológico da empresa é fundamental para o bom desempenho de todas as demais áreas da organização, à medida que garante a eficiência, agilidade e qualidade dos serviços prestados. Também evita o pagamento de multas por não conformidades.

10.5. ESTUDOS, PROJETOS E OBRAS (EXPANSÃO)

ESTUDOS, PROJETOS E OBRAS	Acréscimo de Desembolso? (saída de caixa)	Acréscimo de Receita? (entrada de caixa)	Acréscimo de despesa mensal? (Custeio)	Benefícios Financeiros? (IMPACTO)
8.1.1. AÇÃO 1469 – **VLT TRECHO 2 CONS NEBIAS VALONGO**	→	↑	↓	↑
8.1.2. AÇÃO 1469 – **VLT TRECHO 3 BARREIROS SAMARITÁ**	→	↑	↓	↑
8.2.1. AÇÃO 2723 – **BRT ALTO TIETÊ TRECHO ARUJÁ**	→	↑	↓	↑
8.3.1. AÇÃO 2707 – TERMINAL **PIRAPORA DO BOM JESUS**	→	→	↓	→
8.3.2. AÇÃO 2707 – IMPLANT **SEDES REGIONAIS** DA EMTU/SP	→	↑	→	↑
8.4.1. AÇÃO 1939 – GUARULHOS **VL GALVÃO TUCURUVI**	→	↑	↓	↑
8.5.1. AÇÃO 2287 – ITAPEVI TRECHO **OSASCO (KM 21) – VILA YARA**	→	↑	↓	↑
8.6.1. AÇÃO 2708 – PLANO DE CORREDORES METROP - **PCM**	→	→	→	→
8.6.2. AÇÃO 2708 – SIST VIARIO DE INTERESSE METROP - **SIVIM**	→	→	→	→
8.6.3. AÇÃO 2708 – **PESQUISAS OD** NAS RM'S	→	→	→	→
8.7. ACOMPANHAMENTO OBRAS DE IMPLANTAÇÃO DO **BRT ABC**	→	↑	→	↑

* Investimento relativo à expanção e Inovação oriundos do Tesouro do Estado
** Investimento privado (NEXT - Concessionária área 5)

TARCÍSIO GOMES DE FREITAS

Governador

MARCO ANTONIO ASSALVE

Secretário dos Transportes Metropolitanos

FRANCISCO EIJI WAKEBE

Respondendo interinamente como Diretor Presidente

GIULIANO VINCENZO LOCANTO

Diretor Administrativo e Financeiro

FRANCISCO EIJI WAKEBE

Diretor de Gestão Operacional

RUI STEFANELLI

Chefe de Gabinete

ATILA SARKOZY

Gerente de Planejamento

EQUIPE TÉCNICA

DPC – Departamento de Planejamento Corporativo e de Transporte

Paulo Rogério de Leão da Rocha

Angelique Joseli de Oliveira

Bruno Vignola Salles

Tamara Crioruska Tarasiuk

Raul Bertolo