



## PLANO DE NEGÓCIOS EMTU – 2024

---

(Aprovado em Reunião de Diretoria em 14/12/2023)

(Aprovado pelo Conselho de Administração em 21/12/2023)

# 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. CUMPRIR AS ATIVIDADES DESCRITAS NO PAINT 2024 .....	9
4.2. MELHORAR A IMAGEM DA EMTU/SP JUNTO AOS SEUS USUÁRIOS POR MEIO DA IMPRENSA E DAS REDES SOCIAIS .....	10
4.3. DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAL.....	11
4.4. DIMINUIÇÃO DO ÍNDICE DE REPROVAÇÃO DOS FORMULÁRIOS DE ESTUDANTES DE BAIXA RENDA .....	12
5. ATIVIDADES E METAS FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS.....	13
5.1. EQUILÍBRIO ENTRE FONTES E APLICAÇÕES DE RECURSOS PRÓPRIOS .....	13
5.2. MANUTENÇÃO DE VARIAÇÃO POSITIVA DO LUCRO BRUTO.....	14
6. ATIVIDADES E METAS OPERACIONAIS.....	15
6.1. INSPEÇÕES DE OPACIDADE DA FROTA DO SISTEMA DE TRANSPORTE REGULAR E DE FRETAMENTO .....	15
6.2. FISCALIZAÇÕES OPERACIONAIS DAS LINHAS DO SISTEMA DE TRANSPORTE REGULAR.....	16
6.3. TMA - TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE E OUVIDORIA.....	17
6.4. ÍNDICE DE QUALIDADE DO CLIENTE – IQC.....	18
6.5. ÍNDICE GERAL DE RECLAMAÇÕES - IGR (CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE, OUVIDORIA E REDES SOCIAIS) .....	19
7. ATIVIDADES E METAS TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA .....	20
7.1. AÇÃO 2709 – DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES E PROJETOS COM ENFOQUE EM INOVAÇÃO NA GESTÃO DO TRANSPORTE .....	21
7.2. ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO AMBIENTAL DO SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO METROPOLITANO.....	24
7.3. ACOMPANHAMENTO DO CONVÊNIO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA COM A USP PARA OPERAÇÃO DOS ÔNIBUS A HIDROGÊNIO .....	25
7.4. IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA WEBCAPES .....	26
8. ATIVIDADES E METAS RELACIONADAS A ESTUDOS, PROJETOS E OBRAS .....	27
8.1. AÇÃO 1469 – SIM DA BAIXADA SANTISTA.....	28
8.2. AÇÃO 2723 – BRT PERIMETRAL ALTO TIETÊ NA RMSP.....	32

8.3. AÇÃO 2707 – IMPLANTAÇÃO DE INFRAESTRUTURAS DE TRANSPORTE E DE APOIO.....	33
8.4. AÇÃO 1938 – CORREDOR VEREADOR BILÉO SOARES (RMC).....	35
8.5. AÇÃO 1939 – CORREDOR GUARULHOS-SP.....	36
8.6. AÇÃO 2287 – CORREDOR METROPOLITANO ITAPEVI-SP.....	38
8.7. AÇÃO 2708 – DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS, ESTUDOS E PESQUISAS	41
8.8. BRT METROPOLITANO ABC.....	44
9. PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA E ATIVIDADES PREVISTAS POR AÇÃO.....	45
10. IMPACTO DAS METAS NA RELAÇÃO RECEITA X DESPESA.....	47
10.1. METAS ORGANIZACIONAIS.....	48
10.2. METAS FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS.....	48
10.3. METAS OPERACIONAIS.....	48
10.4. METAS TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.....	48
10.5. ESTUDOS, PROJETOS E OBRAS (EXPANSÃO).....	49

## 1. INTRODUÇÃO

O presente documento constitui o Plano de Negócios da Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos – EMTU/SP para o ano de 2024, em consonância com a Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Além de apresentar as metas e resultados para o exercício 2024 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 2024.

O presente **Plano de Negócios 2024** mantém a metodologia e os complementos incorporados nas últimas versões do documento. Na contextualização de cada atividade, além da *‘Descrição’*, da *‘Meta 2024’*, e do *‘Responsável’* que indica a área ou áreas acionadas para informação sobre o andamento das metas, o subitem *‘Risco Relacionado’* contém informação de como as metas se relacionam ou contribuem para a mitigação dos riscos identificados na Matriz de Risco corporativo da empresa. Isso explica a inclusão de mais um tópico no documento que apresenta a Matriz de Risco Corporativo, elaborada pela ACI, visando facilitar a leitura e o entendimento do observado no subitem Risco Relacionado.

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 2023, sendo que os 6 (seis) 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 categoria.

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 opção de tratamento e apresenta 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, um Plano de Ação de Contingência (PAC), da mesma forma identificando a área responsável e definindo um prazo para execução do PAC.

ORDEM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			AVALIAÇÃO			TRATAMENTO DO RISCO							
	RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CATEGORIA			OPÇÃO TRATAMEN.	PLANO DE AÇÃO DE PREVENÇÃO-PAP	RESPONSÁVEIS PELO PAP	PAP	PLANO DE AÇÃO DE CONTINGÊNCIA-PAC	RESPONSÁVEL PELO PAC	PAC	
				Estratégico	Operacional	Reputacional								Legal/Conform
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 metropolitanas 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 identidade 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) Intensificar a realização de pesquisa de satisfação do cliente (IQC). (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 contínua expansão e modernização da rede de Corredores e BRTs metropolitanos. (1.6) Implantar/estruturar rotina para a fiscalização sigilosa, visando diagnóstico referente ao atendimento aos usuários nos serviços metropolitanos. (1.7) Aprimorar o acompanhamento dos dados operacionais internos, notícias, estudos e pesquisas externas visando identificar as recentes mudanças de hábitos e rotinas dos usuários. (1.8) 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. (1.9) 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) GRS e Regionais (1.7) DMQ, AIE, GMI e GPL (1.8) GLL, Regionais e Gestores (1.9) GMI e Gestores	(1.1) Contínuo. (1.2) Médio. (1.3) E. Longo. (1.4) Longo. (1.5) Contínuo. (1.6) Médio. (1.7) Contínuo. (1.8) Contínuo. (1.9) Médio.	(11.1) Ampliar a capacidade da AIE, responsável pelo filtro de entrada das demandas de informação sobre alterações de itinerários, integrações modais, redução e/ou otimização da frota, dentre outros, visando manter ou recuperar demanda de passageiros. (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. (11.4) Elaboração de termos de aditamento emergenciais visando adequações às novas demandas.	(11.1) DP, DO, DF, GTI e Gestores. (11.2) DAC, GCF e DF (11.3) GMI, GLL, DMQ e AIE. (11.4) GLL e DPL (11.5) Gestores dos Contratos.	(11.1) Médio. (11.2) Curto. (11.3) Curto (11.4) Médio
2	Desequilíbrio econômico financeiro	(01) Perda da receita (RESEGE/Parcela A, taxa de fiscalização ou falta de recomposição tarifária). (02) Alteração de prioridades na utilização dos recursos. (03) Atividade Regulatória da EMTU/SP, limitada, restringida ou prejudicada. (04) 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 no PPA, Estratégia de Longo Prazo e do Plano de Negócios	Financeiro	3	4	12	Mitigar	(2.1) Manter a readequação/renegociação dos contratos. (2.2) Ajustes na priorização de demandas. (2.3) Análise e Conciliação de Contas Patrimoniais, de Despesas, de Receitas e respectivos Impostos. (2.4) Revisar ou implantar 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, eitos 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) GLL, 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) Utilizar recursos do FLOAT via STM. (22.2) Priorizar os pagamentos mais urgentes. (22.3) Suspender o ressarcimento das gratuidades e outros repasses ao operador inadimplente até a regularização da garantia. (22.4) Ajustes na alocação ou cancelamento de projetos, repriorização de demandas e busca por alternativas dentro do orçamento. (22.5) Aplicar multas. (22.6) Analisar situação financeira e realizar contenções. (22.7) Requirir o pagamento de eventual débito com atraso. (22.8) Encaminhar instrução para apresentação de Recurso Jurídico ou administrativos nas Prefeituras com relação a débitos indevidos.	(22.1) DFT e GCF (22.2) DAC, GCF e DF (22.4) DF, GCF e DCF (22.5) DFT e GCF (22.6) DFT e DFT (22.7) DF, GCF e DCP. (22.8) GCF e DCT.	(22.1) Imediato (22.2) Imediato (22.3) Imediato (22.4) Médio (22.5) Imediato (22.6) Contínuo (22.7) Imediato. (22.8) Imediato.
3	Renovação / qualificação do quadro de pessoal	(01) Não realização de Concurso Público. (02) Possíveis falhas nas exigências previstas nos concursos anteriores. (03) Não efetivação do Plano de Carreiras, Empregos e Salários - PCES (revisado). (04) Falta de Treinamento e capacitação do corpo funcional	(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 as demandas. (04) Desmotivação, descomprometimento ou descontentamento no ambiente de trabalho. (05) quadro de pessoal insuficiente frente às necessidades da empresa	Estratégico	3	4	12	Mitigar	(3.1) Realização de Concurso Público. (3.2) Contratação constante de treinamentos de atualização para a equipe. (3.3) Promover treinamento específico para líderes, chefes e gestores. (3.4) Desenvolver modelo de capacitação profissional contínua por área de atuação (LGPD, ESG, redes sociais, macroeconomia, empreendedorismo, tecnologia digital, App, Big Data, sustentabilidade, etc.). (3.5) Revisar ou implantar a normatização dos Processos de Trabalho a fim de garantir prosseguimento de tarefas mesmo na ausência do responsável. (3.6) Ações de recursos humanos para promover incentivo, diálogo e comunicação, no ambiente de trabalho. (3.7) Identificar potenciais empregados e subsidiar possíveis remanejamentos, aproveitando melhor a formação acadêmica em áreas específicas. (3.8) Aprimorar o Plano de Carreiras, Empregos e Salários - PCES, sustentável e economicamente viável. (3.9) Criação de um programa de desligamento de empregados (PDI) de forma a manter o quadro de empregados renovado.	(3.1) DO, DP, DF, GRH, DAP, DDO. (3.2) GRH e Gestores (3.3) GRH, DDO. (3.4) GRH e Gestores. (3.5) Gestores, DNO e ACI (3.6) GRH (3.7) GRH e Gestores. (3.8) GRH, DDO e DAP. (3.9) DP, DF e GRH	(3.1) Longo. (3.2) Contínuo (3.3) Longo (3.4) Longo (3.5) Longo (3.6) Contínuo (3.7) Contínuo. (3.8) Longo (3.9) 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) Interferências externas 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 Riscos do Contratado, deficiente ou não abrangente. (08) Inconsistência entre Normas, procedimentos e legislações. (09) Mudança 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 inconformidades e atrasos no processo licitatório em decorrência de recursos dos proponentes com perda de prazos para início do serviço. (04) Questionamento/notificações/autuações por parte dos órgãos fiscalizadores. (05) Prejuízo na prestação dos serviços e atividades geridos pela EMTU/SP. (06) Processos finalizados sem interessado (licitação deserta). (07) Prejuízos 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) Melhorar a capacitação dos Fiscais e Gestores de Contrato através de treinamento específico. (4.2) Melhorar elaboração do Termo de Referência. (4.3) Ações de conformidade em todas as etapas do processo de Licitação. (4.4) Revisar ou implantar 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, reportando as inconformidades, se encontradas, às áreas de origem. (4.6) Criar e manter atualizado um registro dos Riscos ocorridos (previstos ou não) e seus tratamentos, das Matrizes de Riscos dos contratos. (4.7) Executar e manter, levantamento de toda base legal e/ou documental, que norteiam as atividades na empresa. (4.8) Divulgação imediata de alterações de legislação pertinente às atribuições das áreas, para a ACL (4.9) Alinhar as demandas junto a Gerência de Assuntos Jurídicos e áreas correlatas. (4.10) Aprimorar os instrumentos firmados com as Prefeituras, Órgãos, 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) ACL, GCS, DCC e Gestores. (4.6) Gestores e Fiscais de Contrato. (4.7) Gestores e ACI (4.8) Gestores e GAJ (4.9) Áreas Envolvidas (4.10) 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) Contínuo (4.9) Curto (4.10) 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) Realizar/manter Auditorias nas áreas, conforme determinação. (44.8) Revisar, refazer ou recontratar projetos.	(44.1) GCS, DCC e Área Envolvida (44.2) GCS, DCC e Área Envolvida (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) DO, DF, DP, ACI e AUD (44.8) 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) Curto (44.8) Médio
5	Defasagem Tecnológica	(01) Infraestrutura de hardware e software desatualizados, insuficientes ou com limitações. Mobilário 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) Dificuldade na execução dos serviços, com atraso ou descumprimento de prazos e inconsistência nos dados, resultando em ineficiência da gestão. (03) Paralisação do monitoramento e fiscalização dos serviços prestados pelas Concessionárias e Permissionárias. Indisponibilidade das informações dos veículos ao usuário no site e App. (04) Perda/avazamento de dados críticos da empresa e de clientes, com risco de ações judiciais ou questionamentos pelos órgãos externos de controle (TCE/SP, MP/SP, outros.) (05) Invasão hacker da 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 de 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) Aquisição de sistema e infraestrutura para monitoramento de operação de frota. (5.4) Aprimorar, acompanhar e/ou desenvolver novos procedimentos de segurança da informação, objetivando a confiabilidade/segurança dos processos de trabalho e dos dados sensíveis, em conformidade com a legislação. (5.5) Ampliação de investimentos em monitoramento da rede corporativa e ferramentas de prevenção a ataques cibernéticos específicos.	(5.1) DP, DF, DO, GCF e GTI (5.2) Todas as Áreas (5.3) AIE, GCF e GTI (5.4) ACL, AUD e GTI (5.5) GCF, GCS e GTI	(5.1) Longo (5.2) Longo (5.3) Médio (5.4) Médio (5.5) 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) Efetuar parceria com Consultoria/Assessoria para colaborar com a execução do PAP (6.2). (55.3) Utilização dos recursos internos para restabelecimento da disponibilidade do software/nuvem. Administração do sistema/nuvem de monitoramento operacional da frota. (55.4) Bloqueio de acessos e correção das falhas de segurança. (55.5) Corrigir a(s) falha(s) de segurança internamente. Restaurar os dados de backup manualmente. Restabelecer os serviços.	(55.1) DP, DF, DO, GCF e GTI (55.2) Todas as Áreas (55.3) AIE e GTI (55.4) GTI (55.5) GTI	(55.1) Médio (55.2) Longo (55.3) Médio (55.4) Imediato (55.5) Imediato
6	Desalinhamento aos conceitos "Ambiental, Social e Governança" - ESG	(01) Planejamento 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 da imagem da 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 e Gerenciadora quanto ao cumprimento das ações ambientais. (6.3) Implementar ou 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) ACL, 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 estratégias 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

### 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 2024 e 2028.

As metas foram organizadas no presente relatório Plano de Negócios 2024 e na Estratégia de Longo Prazo 2024-2028 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. CUMPRIR AS ATIVIDADES DESCRITAS NO PAINT 2024

**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 2024, com seus respectivos prazos e previsão de entrega.

**Meta 2024:** Cumprir 100% das **10** atividades previstas: **Revisão de Processos de Trabalho na GRH-MRC** (1º trim. - 11,11%); **Inspeção e Fiscalização na RMVPLN** (1º e 2º trim.- 4,44% e 6,67% respect.); **LIGADO** (1º e 2º trim.- 2,22% e 8,89% respect.); **CI na gestão de contratos de serviços** (2º trim.- 8,89%); **Gratuidade** (2º e 3º trim.- 4,44% e 6,67% respect.); **Avaliação Governança** (3º trim.- 8,89%); **Acompanhamento das Obras do VLT** (3º e 4º trim.- 4,44% e 6,67% respect.); **Ouvidoria** (3º e 4º trim.- 4,44% e 4,44% respect.); **Bilhetagem da RMBS** (4º trim.- 11,11%) e **Avaliação da GMI** (4º trim.- 8,89%).

2024					
Metas trimestrais Exercício 2024	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2024
	17,8%	46,8%	68,9%	100%	100%

**Responsável:** Auditoria (AUD)

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

#### 4.2. 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 (28/11/23) = 143.518 seguidores, sendo Instagram 22.401, Twitter 65.087, Facebook 40.022, Youtube 4.290, LinkedIn 11.086 e Tiktok 632.

**Meta 2024:** **Notícias:** A meta para 2024 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.

2024					
Metas trimestrais Exercício 2024	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2024
<b>Notícias</b>	% Positivas > %Negativas	% Positivas > %Negativas	% Positivas > %Negativas	% Positivas > %Negativas	% Positivas > %Negativas
<b>Redes Sociais</b>	> 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.

## 4.3. DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAL

**Descrição:** A presente meta tática é composta pelas seguintes metas setoriais:

- **Continuidade do Programa de Participação nos Lucros e Resultados da EMTU/SP**  
- **PLR:** O programa atende ao Decreto Estadual nº 59.598 de 2013 e contempla Plano de Metas com quatro categorias de indicadores: Econômico-Financeiro, de Satisfação do Usuário ou Qualidade do Serviço, vinculado ao Planejamento Estratégico e Operacionais / Corporativos. O cumprimento de 100% desta meta setorial no exercício, refere-se ao pagamento do PLR.
- **Treinamento dos Colaboradores da EMTU:** 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. O cumprimento de 100% da meta no exercício de 2024 refere-se à 6.825 horas de treinamento computadas ao final do período.
- **Ações de Qualidade de Vida e Saúde na EMTU:** A EMTU/SP 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. O cumprimento de 100% da meta no exercício de 2024, refere-se à realização de 7 ações de qualidade de vida e saúde computadas ao final do período.

Além dessas atividades, a GRH acompanhará o desenvolvimento de outras ações importantes tais como a **Revisão do Plano de Cargos, Empregos e Salários – PCES** o **Redimensionamento do Quadro de Pessoal** e a realização de **Concurso Público** para preenchimento de vagas existentes no Quadro de Pessoal da EMTU/SP, porém devido à dependência direta de agentes externos para a consecução dessas atividades, estas não foram incluídas na composição da meta a ser monitorada.

Atividades	Peso	Participação	2024					Metas	Status
			Peso	1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
PLR	33,3%	Unidade					1	1	100,0%
		%	33,3%				100,0%	100,0%	
Treinamento	33,3%	Unidade		1.706	1.706	1.707	1.706	6.825	
		%	33,3%	25,0%	50,0%	75,0%	100,0%	100,0%	
Qualidade de Vida e Saúde	33,3%	Unidade		1	2	2	2	7	
		%	33,3%	14,3%	42,9%	71,4%	100,0%	100,0%	
<b>STATUS GERAL</b>				<b>13,1%</b>	<b>30,9%</b>	<b>48,8%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**Responsável:** Gerência de Recursos Humanos (GRH)

**Risco relacionado:** Risco 3 – Renovação / qualificação do quadro de pessoal.

#### 4.4. DIMINUIÇÃO DO ÍNDICE DE REPROVAÇÃO DOS FORMULÁRIOS 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:** 12,06% (13.361 reprovações / 110.818 pagos) ref. 3º. Trimestre de 2023.

**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. Percentual de redução anual 10% após a alteração. Quantidade total de reprovações até 30/09/2023 13.361 do total de 110.818 pagamentos.

**Responsável:** Departamento de Arrecadação (DAC)

2024					
Metas trimestrais Exercício 2024	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2024
	15,0%	12,2%	11,0%	9,85%	<b>9,85%</b>

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

## 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. EQUILÍBRIO ENTRE FONTES E APLICAÇÕES DE RECURSOS PRÓPRIOS

**Descrição:** Esta meta tem por objetivo que as fontes próprias se mantenham maiores que as aplicações de custeio, gerando assim disponibilidade de caixa para que se possa fazer investimentos na infraestrutura interna necessária para manter a empresa em crescimento.

A meta será apurada anualmente, no encerramento do exercício fiscal, e as informações comprovadas no Sistema das Empresas Descentralizadas do Estado de São Paulo (SIEDESC) e relatório de acompanhamento da execução financeira de nosso Sistema Corporativo ERP Benner, aplicando-se a seguinte fórmula:  $(\text{Saldo} + \text{Fontes}) / \text{Aplicações} \geq 1$ .

**Meta 2024:** Obter resultado  $\geq 1$  ao final do exercício 2024.

2024					
Metas trimestrais Exercício 2024	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2024
	-*	-*	-*	-*	$\geq 1$

\*Nota explicativa fornecida pela área: “O equilíbrio entre fontes e aplicações de recursos próprios será melhor verificado após o encerramento do exercício. Na fórmula, é considerado o saldo final do ano anterior com as movimentações de entradas e saídas do período anual vigente. Se forem feitos os cálculos utilizando um período mensal, trimestral ou semestral, teremos um efeito muito grande na fórmula por conta do saldo inicial do ano passado, gerando um indicador de valor muito distante do valor provável.”

**Responsável:** Gerência de Controladoria Financeira (GCF)

**Risco relacionado:** Risco 1 – Redução do número de passageiros transportados; e Risco 2 – Desequilíbrio econômico-financeiro.

## 5.2. MANUTENÇÃO DE VARIAÇÃO POSITIVA DO LUCRO BRUTO

**Descrição:** Como meta de ordem econômica, este indicador não visa apenas verificar se houve lucro no período, mas principalmente se houve uma variação positiva entre um período e outro, de forma a melhorar o investimento destes recursos nas outras atividades da empresa.

Entende-se por Lucro Bruto o resultado da Receita Operacional Líquida menos os custos dos serviços operacionais, deduzidos das depreciações, realizados para concretizar a receita.

Fórmula de cálculo:

$$\Delta\% = \frac{\text{Lucro Bruto (ano x)} - \text{Lucro Bruto (ano y)}}{\text{ABS [Lucro Bruto (ano y)]}} \geq 0\%$$

Sendo:

x = Lucro do ano de fechamento

y = Lucro do ano anterior ao ano de fechamento

**Meta 2024:** Obter resultado igual ou superior a 0% ao final do exercício 2024.

2024					
Metas trimestrais Exercício 2024	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2024
	>=0%*	>=0%*	>=0%*	>=0%*	>=0%

\* Nota informativa: A meta Manutenção da Variação Positiva do Lucro Bruto é anual, e assim verificada após o encerramento do exercício, porém poderá ser monitorada trimestralmente.

**Responsável:** Gerência de Controladoria Financeira (GCF)

**Risco relacionado:** Risco 1 – Redução do número de passageiros transportados; e 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:** Realizar 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 2024:** Realizar ensaios de opacidade em número equivalente a 47% da frota metropolitana (Regular + Fretamento) e de 92% 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.

2024					
Metas trimestrais Exercício 2024	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2024
	QFGE - 5% QFRE - 10%	QFGE - 15% QFRE - 30%	QFGE - 30% QFRE - 60%	QFGE - 47% QFRE - 92%	QFGE - 47% QFRE - 92%

Sendo: QFGE - Quantidade da Frota Geral 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.



## 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 2024:** Realizar 100% das 65.425 fiscalizações previstas no exercício 2024 (sendo 18.700 fiscalizações operacionais e 46.725 fiscalizações remotas), em todas as linhas metropolitanas nas RM's. Acréscimo de 5% em 2024 nas fiscalizações eletrônicas e manutenção das fiscalizações presenciais. Foi alcançado um patamar em que a manutenção das fiscalizações já consiste em um grande desafio, em face do quadro e das dificuldades inerentes à atividade.

2024					
Metas trimestrais Exercício 2024	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2024
	25%	50%	75%	100%	100%
	4.625 oper 11.681 rem	9.350 oper 23.363 rem	14.025 oper 35.044 rem	18.700 oper 46.725 rem	<b>18.700 oper</b> <b>46.725 rem</b>

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

**Risco relacionado:** Risco 1 – Redução do número de passageiros transportados.

### 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 2024:** Manter o TMA – Tempo Médio de Atendimento  $\leq$  5:30 minutos.

2024					
Metas trimestrais Exercício 2024	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2024
	$\leq$ 5:30min	$\leq$ 5:30 min	$\leq$ 5:30 min	$\leq$ 5:30 min	$\leq$ 5:30 min

**Responsável:** Ouvidoria (APO)

**Risco relacionado:** Risco 5 – Defasagem Tecnológica.

#### 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 2024:** Atingir IQC igual ou superior a 7,16 no exercício 2024. O indicador é de periodicidade anual, não havendo metas trimestrais.

2024					
Metas trimestrais Exercício 2024	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2024
	-	-	-	-	<b>&gt;= 7,16</b>

**Responsável:** Departamento de Monitoração da Qualidade Operacional (DMQ)

**Risco relacionado:** Risco 1 – Redução do número de passageiros transportados.

## 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 2024:** Atingir IGR igual ou superior a 29,4 mil no exercício 2024, considerando o valor de referência 29,4 mil passageiros transportados para cada reclamação, aferido entre outubro/2022 e setembro/2023. Os valores trimestrais foram calculados com base no desempenho trimestral aferido no mesmo período de referência

2024					
Metas trimestrais Exercício 2024	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2024
	≥23,8 mil	≥29,6 mil	≥30,4 mil	≥33,6 mil	IGR≥29,4 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.

## 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 (2024) - Definição de local para instalação, desenvolvimento de Termo de Referência - TR, contratação de projeto e de instalação de sistema fotovoltaico, e fase de testes preliminares; Fase II (2025 em diante) - Após finalizada a instalação, apuração da quantidade de energia elétrica gerada (kWh) pelo sistema fotovoltaico.

**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)

2024					
	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	Total 2024
Metas trimestrais Exercício 2024	Entrega de TR e licitação da contratação de projeto executivo	Contratação de projeto executivo; Recebimento do projeto	Licitação da execução da instalação do sistema fotovoltaico	Execução da instalação de 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 Audep, 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, 120 microcomputadores e 2 unidades de servidores/equipamentos previstos a cada ano.

**Responsável:** Gerência de Tecnologia da Informação (GTI)

### Status 2023 – Metas 2024

Atividades	Peso	Status 2023		2024				Metas	Status
		Realizado até Set/23		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Microcomputadores	30,0%	20,0%		40,0%	60,0%	80,0%	100%	100%	
Servidores e Equipamentos	40,0%	40,0%	22,0%	60,0%	80,0%	90,0%	100%	100%	76,0%
Mód Aquisições e Contr Sist Benner	30,0%	0,0%		0,0%	0,0%	10,0%	20,0%	20,0%	
<b>STATUS GERAL</b>			<b>22,0%</b>	<b>36,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>63,0%</b>	<b>76,0%</b>		<b>76,0%</b>

**Risco relacionado:** Risco 5 – Defasagem Tecnológica.



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

Classificação do Indicador: **TÁTICO**

**Descrição:** Inclui: **1)** Desenvolvimento do aplicativo da Mãe (Ligado); **2)** 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); **3)** Contratação de empresa para desenvolvimento, implantação e manutenção do novo sistema de Gestão Técnica (novo Gestec); **4)** Aquisição e implantação da ferramenta de business intelligence Power BI; **5)** 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 2023 – Metas 2024

Atividades	Peso	Status 2023		2024				Metas	Status
		Realizado até Set/23		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Aplicativo da Mãe (Ligado)	25,0%	50,0%		75,0%	100%	100%	100%	100%	36,0%
Enterprise Content Management	30,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	
Novo Gestec	15,0%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Power BI	20,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	
Novo ERP	10,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
<b>STATUS GERAL</b>		<b>12,5%</b>		<b>18,8%</b>	<b>25,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>36,0%</b>		<b>36,0%</b>

**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 2024:** 3 relatórios de análise finalizados (quadrimestrais).

2024					
	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2024
Metas trimestrais Exercício 2024	Relatório final: 3º quadrimestre de 2023	Relatório preliminar 1º quadrimestre de 2024	Relatório final: 1º quadrimestre de 2024	Relatório final: 2º quadrimestre de 2024	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.

### 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 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 de toda a tecnologia será de responsabilidade da USP.

**Meta 2024:** Elaboração de 4 relatórios trimestrais.

2024					
Metas trimestrais Exercício 2024	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2024
	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 2024:** Atingir 75% ao final do exercício 2024. Os percentuais trimestrais representam respectivamente: 1º trimestre - Análise, melhorias, ajustes necessários na plataforma; 2º trimestre - Implantação na Região da Baixada Santista, e avaliação; 3º trimestre - Implantação na Região do Vale do Paraíba, (atendimento indireto) e avaliação; e 4º trimestre - Análise, melhorias, ajustes necessários na plataforma.

2024					
Metas trimestrais Exercício 2024	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2024
	35%	50%	65%	75%	75%

**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 2024.

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-VALONGOClassificação do Indicador: **TÁTICO**

**Descrição:** Inclui o desenvolvimento das obras de implantação da via, 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.

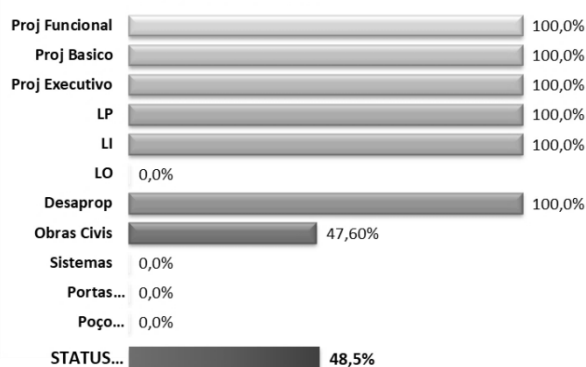
**Forma de Cálculo:** se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela SEG.

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

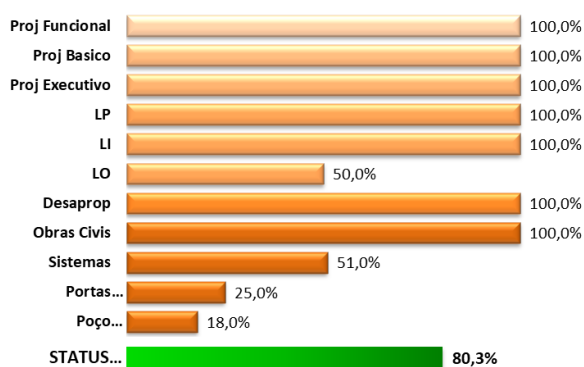
## Status 2023 – Metas 2024

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2023		2024				Metas	Status
				Realizado até Set/23		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	15,0%
		Proj Basico	7%	100%	15,0%	100%	100%	100%	100%	100%	
		Proj Executivo	5%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	
Licenc Amb	5%	LP	2%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	4,5%
		LI	2%	100%	4,0%	100%	100%	100%	100%	100%	
		LO	1%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	
Desaprop	10%	Desaprop	10%	100%	10,0%	100%	100%	100%	100%	100%	10,0%
Obras	70%	Obras Cívicas	41%	47,60%		73,0%	91,0%	100%	100%	100%	50,8%
		Sistemas	12%	0,0%	19,5%	5,0%	19,0%	33,0%	51,0%	51,0%	
		Portas Plataforma	9%	0,0%		0,0%	0,0%	5,0%	25,0%	25,0%	
		Poço Drenagem	8%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	18,0%	18,0%	
<b>STATUS GERAL</b>				<b>48,5%</b>		<b>59,5%</b>	<b>68,6%</b>	<b>74,4%</b>	<b>80,3%</b>		<b>80,3%</b>

## Status 2023



## 2024



**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.

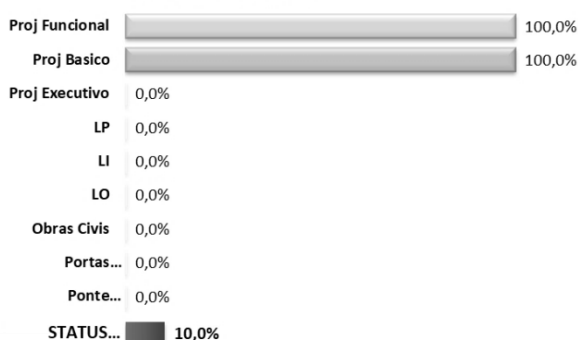
**Forma de Cálculo:** se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela SEG.

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

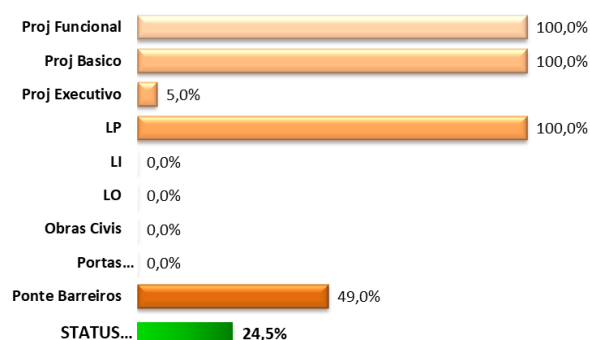
### Status 2023 – Metas 2024

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2023		2024				Metas	Status
				Realizado até Set/23		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%	10,0%	100%	100%	100%	100%	100%	10,3%
		Proj Basico	7%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	
		Proj Executivo	5%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%	
Licenc Amb	5%	LP	2%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	100%	100%	100%	2,0%
		LI	2%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		
		LO	1%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		
Obras	80%	Obras Civis	40%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,3%
		Portas Plataforma e Sistemas	15%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		
		Ponte Barreiros	25%	0,0%		11,0%	23,0%	35,0%	49,0%	49,0%	
<b>STATUS GERAL</b>				<b>10,0%</b>		<b>12,8%</b>	<b>17,8%</b>	<b>20,8%</b>	<b>24,5%</b>		<b>24,5%</b>

### Status 2023



### 2024



**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 – ARUJÁClassificação do Indicador: **TÁTICO**

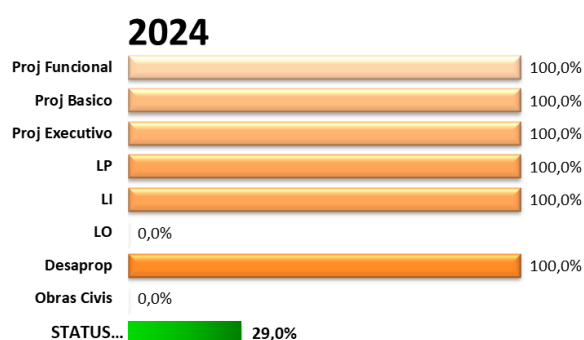
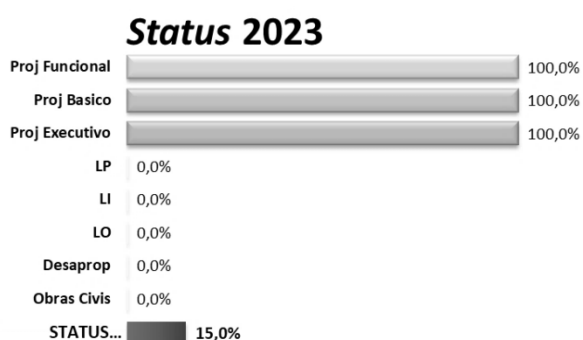
**Descrição:** A meta contempla o licenciamento ambiental, as desapropriações e contratação de execução das obras e serviços para a implantação do BRT Perimetral Alto Tietê, Trecho 1, no município de Arujá.

**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 2023 – Metas 2024

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2023		2024				Metas	Status
				Realizado até Set/23		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%		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%	0,0%		0,0%	0,0%	60,0%	100%	100%	4,0%
		LI	2%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	100%	100%	
		LO	1%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Desaprop	10%	Desaprop	10%	0,0%		0,0%	33,0%	67,0%	100%	100%	10,0%
Obras	70%	Obras Civis	70%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>STATUS GERAL</b>				<b>15,0%</b>		<b>15,0%</b>	<b>18,3%</b>	<b>22,9%</b>	<b>29,0%</b>		<b>29,0%</b>



**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**

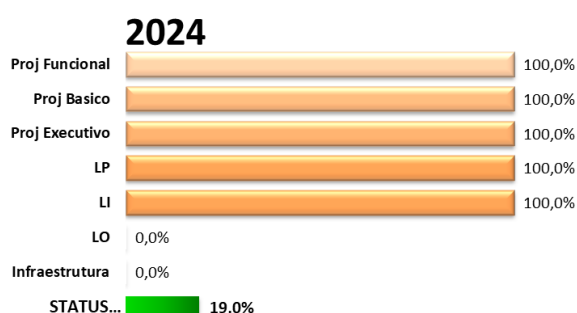
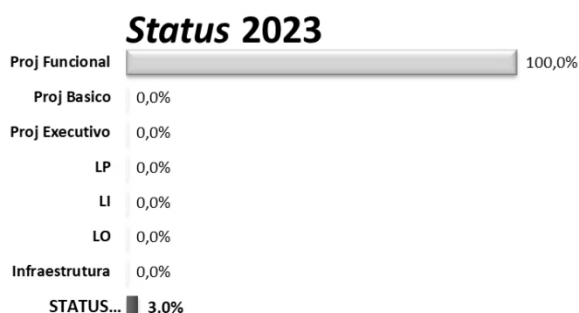
**Descrição:** A meta contempla os projetos básico e executivo, o licenciamento ambiental e as obras de implantação do Terminal Metropolitano de Pirapora do Bom Jesus.

**Forma de Cálculo:** se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas no contrato, que tem previsão de conclusão em 2026 (em % acumulada).

**Responsável:** Superintendência de Engenharia (SEG)

#### Status 2023 – Metas 2024

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2023		2024				Metas	Status
				Realizado até Set/23		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	15,0%
		Proj Basico	7%	0,0%	3,0%	0,0%	10,0%	80,0%	100%	100%	
		Proj Executivo	5%	0,0%		0,0%	0,0%	30,0%	100%	100%	
Licenc Amb	5%	LP	2%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	100%	100%	4,0%
		LI	2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	100%		
		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%
<b>STATUS GERAL</b>				<b>3,0%</b>		<b>3,0%</b>	<b>3,7%</b>	<b>10,1%</b>	<b>19,0%</b>		<b>19,0%</b>



**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.*

**Forma de Cálculo:** *Serão contabilizadas as implantações das Sedes Regionais.*

**Responsável:** Superintendência de Engenharia (SEG) e Regionais (GRC, GRV e GRO).

**Observações relativas às metas:** *Não há meta prevista para o exercício 2024*, somente para o quinquênio conforme consta na *Estratégia de Longo Prazo 2024-2028*. Com previsão de implantação das sedes regionais da RMC, RMVPLN e RMS. Manteve-se, contudo, a menção ao trecho visando facilitar a compreensão e alinhamento entre os documentos.

#### 8.4. AÇÃO 1938 – CORREDOR VEREADOR BILÉO SOARES (RMC)

##### 8.4.1. TRECHO VARIANTE Hortolândia-Sumaré

Classificação do Indicador: **TÁTICO**

**Descrição:** *A meta contempla a elaboração do Projeto Executivo e licenciamento ambiental do Trecho Variante Hortolândia-Sumaré.*

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

**Responsável:** Superintendência de Engenharia (SEG)

**Observações relativas às metas:** *Não há meta prevista para o exercício 2024, somente para o quinquênio conforme consta na Estratégia de Longo Prazo 2024-2028, com previsão de conclusão em 2028. Manteve-se, contudo, a menção ao trecho visando facilitar a compreensão e alinhamento entre os documentos.*

## 8.5. AÇÃO 1939 – CORREDOR GUARULHOS-SP

## 8.5.1 TRECHO CECAP - VILA GALVÃO

## Implantação Parada Gopoúva e Viário entre Parada IV Centenário e Vila Augusta

Classificação do Indicador: **TÁTICO**

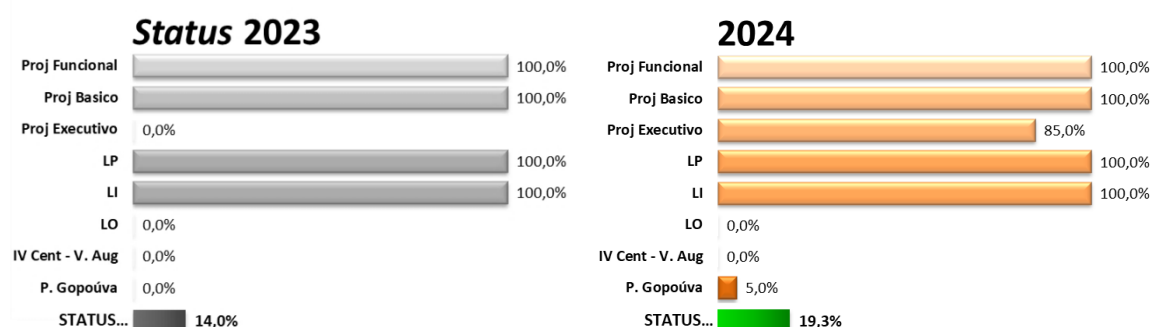
**Descrição:** Execução das obras e serviços para a implantação da Parada Gopoúva e execução de obras e serviços para implantação de obras remanescentes - trecho CECAP-Vila Galvão do Corredor Metropolitano Guarulhos-SP.

**Forma de Cálculo:** se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela SEG (em % acumulada), com previsão de conclusão em 2026.

**Responsável:** Superintendência de Engenharia (SEG)

## Status 2023 – Metas 2024

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2023 Realizado até Set/23	2024				Metas	Status
					1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	14,3%
		Proj Basico	7%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
		Proj Executivo	5%	0,0%	0,0%	0,0%	12,0%	85,0%	85,0%	
Licenc Amb	5%	LP	2%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	4,0%
		LI	2%	100%	100%	100%	100%	100%		
		LO	1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		
Obras	80%	IV Cent - V. Aug	60%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
		P. Gopoúva	20%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%	
<b>STATUS GERAL</b>				<b>14,0%</b>	<b>14,0%</b>	<b>14,0%</b>	<b>14,6%</b>	<b>19,3%</b>	<b>19,3%</b>	



**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.

## 8.5.2 TRECHO VILA GALVÃO – TUCURUVI

Classificação: **ESTRATÉGICO**

**Descrição:** A meta para 2024 contempla a elaboração 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 2023 – Metas 2024

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2023		2024					
				Realizado até Set/23		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%	30,0%	30,0%	0,9%
		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%	40,0%	40,0%	0,8%
		LI	2%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		
		LO	1%	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%
<b>STATUS GERAL</b>				<b>0,0%</b>		<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,7%</b>		<b>1,7%</b>

### Status 2023

Proj Funcional	0,0%
Proj Basico	0,0%
Proj Executivo	0,0%
LP	0,0%
LI	0,0%
LO	0,0%
Desaprop	0,0%
Obras Civis	0,0%
STATUS...	0,0%

### 2024

Proj Funcional	30,0%
Proj Basico	0,0%
Proj Executivo	0,0%
LP	40,0%
LI	0,0%
LO	0,0%
Desaprop	0,0%
Obras Civis	0,0%
STATUS...	1,7%

**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 2287 – CORREDOR METROPOLITANO ITAPEVI-SP

8.6.1. CORREDOR ITAPEVI-SÃO PAULO  
TRECHO CARAPICUÍBA – OSASCO (KM 21)Classificação do Indicador: **ESTRATÉGICO**

**Descrição:** A meta contempla licenciamento ambiental, incluindo a Licença de Operação (LO) do trecho Jandira-Osasco (Km 21) e contratação de Execução das obras e serviços para a implantação do trecho Carapicuíba – Osasco (km 21) no Corredor Metrop. Itapevi-SP e construção do Viaduto Carapicuíba.

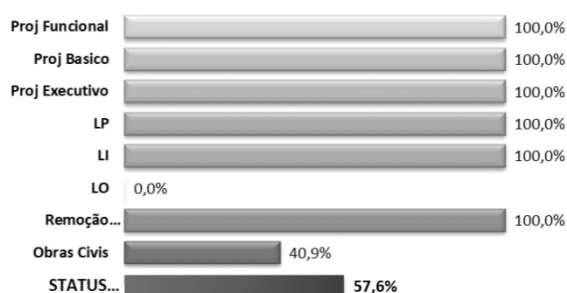
**Forma de Cálculo:** se dará mediante o avanço percentual de desenvolvimento das atividades previstas pela SEG (em % acumulada), com previsão de conclusão em 2025.

**Responsável:** Superintendência de Engenharia (SEG)

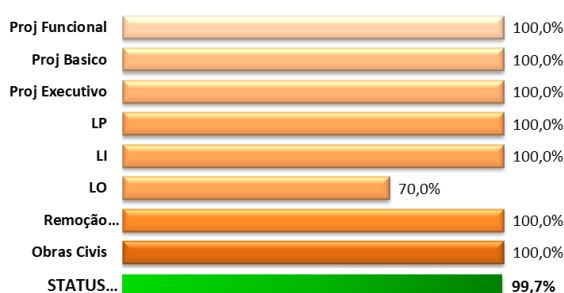
## Status 2023 – Metas 2024

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2023		2024				Metas	Status
				Realizado até Set/23		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%	15,0%	100%	100%	100%	100%	100%	15,0%
		Proj Basico	7%	100%		100%	100%	100%	100%		
		Proj Executivo	5%	100%		100%	100%	100%	100%		
Licenc Amb	5%	LP	2%	100%	4,0%	100%	100%	100%	100%	100%	4,7%
		LI	2%	100%		100%	100%	100%	100%		
		LO	1%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	70,0%	70,0%	
Desocup	10%	Remoção (munic)	10%	100%	10,0%	100%	100%	100%	100%	100%	10,0%
Obras	70%	Obras Civas	70%	40,9%	28,6%	82,5%	100%	100%	100%	100%	70,0%
<b>STATUS GERAL</b>				<b>57,6%</b>		<b>86,8%</b>	<b>99,0%</b>	<b>99,0%</b>	<b>99,7%</b>		<b>99,7%</b>

## Status 2023



## 2024



**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. 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 Metrop. Itapevi-SP. Envolve ainda a realização das desapropriações de 67 lotes/imóveis para implantação na Av. dos Autonomistas e estudos Ambientais visando o Licenciamento Ambiental do viário e paradas junto à CETESB/SP, com a solicitação e obtenção da Licença Ambiental de Instalação para viário e paradas.

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

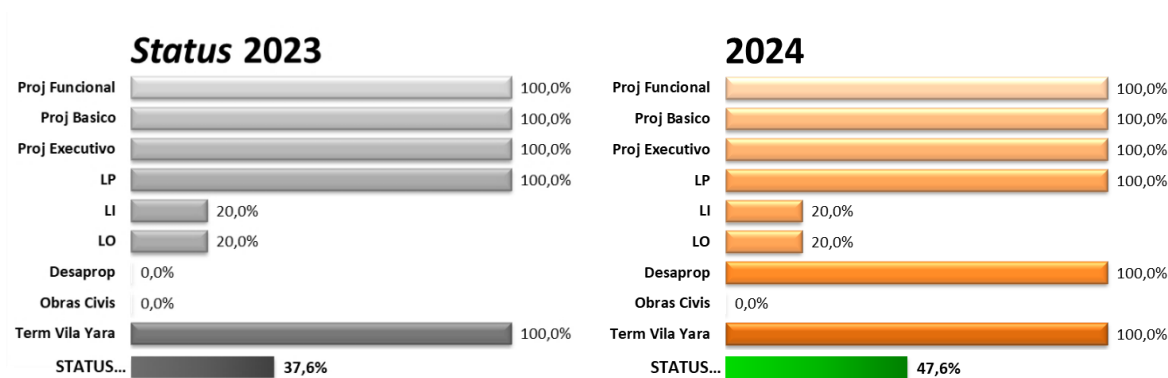
**Observações relativas às metas:** Eventos referentes à desapropriação a serem realizados: 1) Início do ajuizamento (peso 50%) 2) Imissões na posse de lotes e imóveis (peso 50%), estimado com base no último ano de realização de obras.

**Responsável:** Superintendência de Engenharia (SEG)

### Status 2023 – Metas 2024

ETAPAS	PESO	Atividades	Peso	Status 2023		2024				Metas	Status
				Realizado até Set/23		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim		
Projeto	15%	Proj Funcional	3%	100%		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%		100%	100%	100%	100%	100%	2,6%
		LI	2%	20,0%		20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	
		LO	1%	20,0%		20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	
Desaprop	10%	Desaprop	10%	0,0%		33,0%	67,0%	67,0%	100%	100%	10,0%
Obras	70%	Obras Civis	50%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%
		Term Vila Yara	20%	100%		100%	100%	100%	100%	100%	
<b>STATUS GERAL</b>				<b>37,6%</b>		<b>40,9%</b>	<b>44,3%</b>	<b>44,3%</b>	<b>47,6%</b>		<b>47,6%</b>

\*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.

## 8.7. AÇÃO 2708 – DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS, ESTUDOS E PESQUISAS

### 8.7.1. ATUALIZAÇÃO DO PCM – PLANO DE CORREDORES METROPOLITANOS NA RMSP

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.

2024					
Metas trimestrais Exercício 2024	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2024
			4,0%	31,0%	<b>31,0%</b>

**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.

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

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.

2024					
Metas trimestrais Exercício 2024	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2024
			4,4%	19,4%	<b>19,4%</b>

**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.

### 8.7.3. REALIZAÇÃO DA PESQUISA ORIGEM E DESTINO 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 2025, RMVPLN e RMBS em 2026, RMC em 2027 e RMRP em 2028 condicionado à assunção das linhas metropolitanas pela EMTU/SP). **Portanto, em 2024, 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 2024-2028					
Metas Anuais 2024-2028	2024	2025	2026	2027	2028
	-	1 (RMS)	2 (RMVPLN e RMBS)	1 (RMC)	1 (RMRP)

**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.

## 8.8. BRT METROPOLITANO ABC

**8.8.1. 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.

2024					
Metas trimestrais Exercício 2024	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total 2024
					65,3%

**Valor/ano de referência:** Não se aplica.

**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 2024. Em seguida, a coluna “PL 1449/2023 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 1449/2023 – Proposta Orçamentária 2024.

Considerando que, em atendimento ao disposto na Lei 13.303, o presente Plano de Negócios 2024 deve ser aprovado pelo Conselho de Administração até a última reunião de 2023, portanto previamente à efetiva publicação da Lei Orçamentária Anual – LOA 2024, destaca-se que as atividades apresentadas ao longo deste documento consideram todas as metas previstas pela empresa a serem realizadas no exercício 2024 com os recursos solicitados. Ressalta-se, portanto, que no caso da Lei Orçamentária Anual – LOA 2024 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 2024.

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 2024

AÇÕES ORÇAMENTÁRIAS (PPA 2024-2027)	Proposta EMTU (recursos solicitados)	Projeto de Lei n° 1449/2023 ALESP (em tramitação)	METAS 2024 (condicionadas à disponibilização dos recursos solicitados pela EMTU/SP)	
			Atividades Contratadas (em andamento)	Atividades a Contratar em 2024
1469 - SIM DA BAIXADA SANTISTA	R\$ 424.055.832	R\$ 198.226.465	Trecho Cons. Nébias-Valongo Obras Cívicas Sist Compl (Subestações) e Portas plataforma	Trecho Barreiros-Samaritá Proj. Exec. do Trecho Obras de implant da Ponte dos Barreiros
Fonte Tesouro + DREM	R\$ 388.683.451	R\$ 131.068.217		
Operações de Crédito	R\$ 35.372.381	R\$ 67.158.248	Trecho Barreiros-Samaritá Licenciamento ambiental	
2723 - IMPLANTAÇÃO DO BRT PERIMETRAL ALTO TIETÊ NA RMSP	R\$ 28.716.336	R\$ 1.000.000		Corredor Alto Tietê Desaprop e Obras Trecho Arujá
2707 - IMPLANT DE INFRAESTRUT DE TRANSPORTE E DE APOIO	R\$ 32.160.848	R\$ 2.000.000		Terminal Pirapora do Bom Jesus Desaprop e Obras de implantação
Fonte Tesouro + DREM	R\$ 32.160.848	R\$ 1.000.000		
Recursos Próprios		R\$ 1.000.000		
1938 - CAMPINAS – CORR. VER. BILÉO SOARES	R\$ 21.610.908	R\$ 12.329.485		Trecho Variante Hortolândia-Sumaré Proj. Exec. do Trecho
1939 - CORREDOR GUARULHOS-SP	R\$ 40.346.866	R\$ 22.554.220		Trecho Cecap-Vila Galvão Obras trecho remanesce (entre Parada IV Cent e Vila Augusta) e implant Parada Gopoúva  Trecho Vila Galvão-Tucuruvi Proj funcional
2709 - DESENVOLV DE AÇÕES E PROJETOS COM ENFOQUE EM INOVAÇÃO NA GESTÃO DO TRANSP	R\$ 19.369.040	R\$ 1.000.000		Implantação de painéis fotovoltaicos nos terminais; Desenv. e implant. de sistemas e aplicativos (ECM, Power BI, novo ERP)
2287 - CORREDOR METROP. ITAPEVI- SP	R\$ 50.836.352	R\$ 35.876.194	Trecho Carapicuíba-Osasco (KM21): Obras de implantação	Trecho Osasco (Km21)-Vila Yara Desaprop e Obras de implantação
Fonte Tesouro + DREM	R\$ 27.158.064	R\$ 12.197.906		
Operações de Crédito	R\$ 23.678.288	R\$ 23.678.288		
2708 - DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS, ESTUDOS E PESQUISAS	R\$ 16.138.198	R\$ 1.000.000		PCM: Atualização SIVIM: Desenvolvimento e Atualização  Pesquisa Origem e Destino RMS: Desenv. Sist / Exec. da Pesq. OD Domic, Linha de Contorno e OD Embarc.
BRT ABC				BRT ABC Acompanhamento das obras
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 633.234.380</b>	<b>R\$ 273.986.364</b>		
Fonte Tesouro + DREM	R\$ 574.183.711	R\$ 182.149.828		
Operações de Crédito	R\$ 59.050.669	R\$ 90.836.536		
Recursos Próprios		R\$ 1.000.000		

## 10. IMPACTO DAS METAS NA RELAÇÃO RECEITA X DESPESA

Todos os indicadores e metas previstas para 2024 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) num 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?	Acréscimo de Receita?	Acréscimo de despesa mensal?	Benefícios Financeiros?
	(saída de caixa)	(entrada de caixa)	(Custeio)	(IMPACTO)
4.1. Cumprir as atividades descritas no PAINT	→	→	→	↑
4.2. Melhorar imagem da EMTU/SP junto aos seus usuários por meio da imprensa e das redes sociais	↓	↑	↓	↑
4.3. Desenvolvimento e capacitação de pessoal	↓	→	↓	↑
4.4. Diminuição do índice de reprovação - formulários estudantes de baixa renda	→	→	→	→

## 10.2. METAS FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS

FINANCEIRO-ADMINISTRATIVAS	Acréscimo de Desembolso?	Acréscimo de Receita?	Acréscimo de despesa mensal?	Benefícios Financeiros?
	(saída de caixa)	(entrada de caixa)	(Custeio)	(IMPACTO)
5.1. Equilíbrio entre fontes e aplicações de recursos próprios	→	→	→	↑
5.2. Manutenção de variação positiva do lucro bruto	→	→	→	↑

## 10.3. METAS OPERACIONAIS

OPERACIONAIS	Acréscimo de Desembolso?	Acréscimo de Receita?	Acréscimo de despesa mensal?	Benefícios Financeiros?
	(saída de caixa)	(entrada de caixa)	(Custeio)	(IMPACTO)
6.1. Inspeções de opacidade da frota do sistema regular e de fretamento	→	↑	→	↑
6.2. Fiscalizações operacionais das linhas sistema de transporte regular	→	↑	→	↑
6.3. TMA - Tempo médio de atendimento da CAC e Ouvidoria	→	→	→	→
6.4. Índice de Qualidade do Cliente – IQC	→	→	→	→
6.5. Índice Geral de Reclamações - IGR (CAC, Ouvidoria e Redes Sociais)	→	→	→	→

## 10.4. METAS TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

TÉCNICAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	Acréscimo de Desembolso?	Acréscimo de Receita?	Acréscimo de despesa mensal?	Benefícios Financeiros?
	(saída de caixa)	(entrada de caixa)	(Custeio)	(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 sist. de transp. público metrop.	→	↑	→	→
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?	Acréscimo de Receita?	Acréscimo de despesa mensal?	Benefícios Financeiros?
	(saída de caixa)	(entrada de caixa)	(Custeio)	(IMPACTO)
8.1.1. Implantação Trecho 2 - Nébias-Valongo – VLT Baixada Santista	→	↑	↓	↑
8.1.2. Implantação Trecho 3 - Barreiros-Samaritã e Ponte dos Barreiros	→	↑	↓	↑
8.2.1. Implantação Trecho 1 (Arujá) do BRT Metrop. Perimetral Alto Tietê	→	↑	↓	↑
8.3.1. Terminal Metropolitano de Pirapora do Bom Jesus	→	→	↓	→
8.3.2. Implantação de Sedes Regionais da EMTU/SP	→	↑	→	↑
8.4.1. Implantação do Trecho Variante - Corredor Ver. Biléo Soares (RMC)	→	↑	↓	→
8.5.1. Implant. Pd. Gopouva e viário - Trecho CECAP-Vi. Galvão (Corr. Guarulhos)	→	→	↓	→
8.5.2. Implantação do Trecho Vila Galvão - Tucuruvi (Corredor Guarulhos)	→	↑	↓	↑
8.6.1. Implantação Trecho Carapicuíba-Osasco (KM21) (Corredor Itapevi-SP)	→	↑	↓	↑
8.6.2. Implantação Trecho Osasco (KM21)-Vila Yara (Corredor Itapevi-SP)	→	↑	↓	↑
8.7.1. Atualização do PCM - Plano de Corredores Metropolitanos na RMS	→	→	→	→
8.7.2. Desenvolv. e atualização do SIVIM (Viário de Interesse Metropolitano) nas RM's	→	→	→	→
8.7.3. Realização da Pesquisa Origem e Destino nas Regiões Metropolitanas	→	→	→	→
8.8.1. Acompanhamento de obras do BRT - ABC	→	↑	→	↑

\* Investimento relativo à expansão e Inovação vem 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