

---

# Plano de Negócios

2024

---

# Estratégia de Longo Prazo

2024-2028



# Mobilidade como Estratégia de Governo

São Paulo destaca-se como uma região que apresenta elevados índices de integração e diversificação econômica, consequência da estruturação e do adensamento na macro metrópole paulista, que ativa os circuitos econômicos com repercussões em todo o território nacional. A pandemia de COVID-19 que vem abalando a economia mundial, desde 2020, gerou um cenário de redução da atividade global com impactos na economia nacional e paulista.

O Governo do Estado de São Paulo adotou a metodologia do Orçamento por Resultados na elaboração de seu Plano Plurianual de modo a construir programas com foco no potencial de eficácia e eficiência das políticas públicas, a partir das oportunidades e dos desafios identificados no diagnóstico setorial regionalizado do Estado, que combinou dados do contexto social, econômico e ambiental para a criação de novos programas e aprimoramento daqueles bem sucedidos, especialmente nas áreas de educação, saúde, saneamento básico, segurança pública e infraestrutura.

O Plano Plurianual (PPA) busca ampliar a qualidade das políticas públicas, alavancar os investimentos necessários ao desenvolvimento em parceria com a iniciativa privada, atuar com vistas à melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e criar o melhor ambiente para os negócios bem como para a criação de empregos, sendo que a infraestrutura e a mobilidade urbana expandidas consistem em um dos seus objetivos estratégicos. A Secretaria de Estado da Política de Transporte de Passageiros da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), por meio de uma rede estrutural composta pelo sistema metroviário, pelo sistema de trens metropolitanos e pelo sistema de transporte sobre pneus.

O Programa 3708 – Expansão, modernização e operação dos Transportes Metropolitanos (STM) é responsável pelo planejamento e do transporte metroviário – PITU em marcha, tem por objetivo ampliar o sistema metroviário e sua participação no transporte coletivo da RMSP, oferecendo serviços de qualidade, maior acessibilidade e oportunidade de inclusão social à população, incluindo a

recapitação e modernização do sistema, por meio de adequada operação e manutenção com altos níveis de segurança e regularidade. As diretrizes do planejamento estratégico e sustentável contribuem para a consecução das metas associadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ODS/ONU).

## O transporte público sobre trilhos como elemento estruturador do espaço metropolitano

O crescimento dos aglomerados urbanos e das regiões metropolitanas a partir da rápida urbanização e da significativa concentração de atividades, propicia ganhos de escala e oportunidades para os gestores públicos, mas também representa desafios em função de sua complexidade. A mobilidade tem ganhado cada vez mais espaço nos debates à medida em que a sua relevância econômica, social e ambiental é reconhecida. O transporte público é tido como a melhor alternativa para evitar o colapso nas cidades, desde que sejam aproveitadas as oportunidades para revitalizar o setor: novos modelos de financiamento, descarbonização, digitalização, inclusão social, valorização das áreas urbanas e do espaço público.

A infraestrutura sobre trilhos é um elemento estruturador do território pela grande capacidade de transportar pessoas, confiabilidade e elevado nível de serviço, contribuindo para a igualdade de acesso dos diferentes segmentos da população ao território, para a utilização eficiente do espaço público, para a redução do tempo de deslocamento, para a redução do consumo de combustíveis e da emissão de poluentes, para a qualidade de vida das pessoas e, conseqüentemente, competitividade das cidades e das regiões metropolitanas.

O planejamento estratégico permite que os sistemas sobre trilhos estejam alinhados com tendências relacionadas à inovação tecnológica e digital, melhores práticas de gestão empresarial, práticas sustentáveis e novos modelos de negócio, como forma de assegurar a qualidade do serviço prestado.



# Estratégia Corporativa

O planejamento estratégico é um processo de análise para alinhar propósitos, criar alternativas e tomar decisões sobre a alocação de recursos em programas e projetos, pessoas, estruturas e processos, bem como gerar aprendizagem organizacional. Para Kaplan & Norton (2004), “a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos”. No setor público, a criação de valor se reflete no cumprimento da missão e envolve a compreensão do ambiente externo, a análise de ameaças e oportunidades, análise do ambiente interno da organização e identificação dos pontos fortes e fraquezas, visando a seleção de oportunidades para enfrentar desafios.

A Estratégia de Longo Prazo define os objetivos estratégicos para os próximos cinco anos e o Plano de Negócios orienta a ação da Companhia para o próximo ano, com vigência restrita a um exercício financeiro. Anualmente um novo Plano de Negócios é elaborado a partir da revisão da Estratégia de Longo Prazo, garantindo que haja integração entre os dois instrumentos.

O Mapa Estratégico é o diagrama utilizado para apresentar os objetivos estratégicos que serão desdobrados nos vários níveis da organização, organizados em perspectivas, proporcionando uma visão sistêmica para comunicar a estratégia para empregados e partes interessadas. Além do planejamento, a gestão estratégica envolve a implementação e o monitoramento da estratégia, retroalimentando o portfólio estratégico e o planejamento orçamentário, em busca de melhoria contínua na condução dos negócios, apoiada em cinco princípios gerenciais:

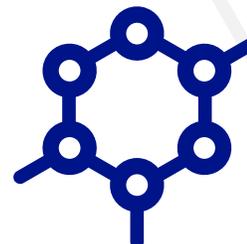
- mobilizar a mudança por meio da liderança executiva;
- traduzir a estratégia em termos operacionais;
- alinhar a organização com a estratégia;
- motivar para transformar a estratégia em tarefa para todos;
- gerenciar para converter a estratégia em processo contínuo.

O Metrô vem aperfeiçoando continuamente sua atuação para garantir a qualidade de seu serviço e cumprimento da missão institucional. Com o estabelecimento da tríade Missão – Visão – Valores, o alinhamento das diretrizes e a convergência de ações e esforços para conquistar os objetivos desejados em toda as áreas da Companhia, o propósito da organização fica evidenciado, guiando o caminho a ser percorrido.



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

**VISÃO:** Ser referência em planejamento, implantação e operação de transporte público



**VALORES:**

- Segurança e Responsividade
- Respeito e Diversidade
- Confiança e Gentileza
- Inovação e Orgulho de Pertencer
- Sustentabilidade
- Integridade e Transparência



# Estratégia de Longo Prazo 2024-2028 e Plano de Negócios 2024

Na Estratégia de Longo Prazo 2024-2028 e no Plano de Negócios 2024, foram mantidos os objetivos estratégicos constantes no Mapa Estratégico baseado no *Balanced Scorecard* (BSC). O Mapa Estratégico apresentado ao lado mostra os quinze objetivos estratégicos da Companhia que serão mantidos, refletindo a Estratégia de Longo Prazo 2024-2028.

Para fazer frente ao contexto atual e aos cenários futuros, optou-se por uma estratégia fundamentada na gestão financeira, na preservação do caixa, no resultado financeiro de suas operações e na realização de investimentos estratégicos destinados à sustentabilidade do negócio, de forma a gerar maior competitividade para a Companhia, entendendo que o desafio atual é restaurar o equilíbrio econômico-financeiro da empresa.

Dessa forma, a estratégia proposta considera a **priorização de oito objetivos estratégicos com os respectivos indicadores e metas de desempenho para o próximo período**, subsidiando a alocação de recursos de investimento e custeio em iniciativas, programas, projetos e atividades que permitam a tomada de decisões de negócios mais rápidas e assertivas e que possibilitem a sustentabilidade da organização com base em uma estrutura flexível e adaptável aos novos tempos.

## Mapa Estratégico – 15 Objetivos Estratégicos

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

## Mapa Estratégico – 8 Objetivos Estratégicos Priorizados

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



# Perspectiva sustentabilidade financeira, social e ambiental

A drástica redução da demanda teve, como consequência imediata, a perda de receitas tarifárias e não tarifárias, impossível de ser acompanhada por uma redução proporcional nos custos de operação, em face da necessidade de manter o serviço prestado à população, uma vez que o transporte público foi considerado um serviço essencial. Tal situação impactou fortemente os resultados financeiros, pois o setor possui uma estrutura que possui limite mínimo de operação e de compressibilidade dos custos. A empresa empenhou-se fortemente para manter o equilíbrio econômico-financeiro e os índices de qualidade, eficiência, produtividade e qualidade do serviço oferecido, medidas fundamentais para a sustentabilidade do negócio, particularmente em um cenário desfavorável do ponto de vista econômico, social e de saúde.

A introdução de mudanças nos hábitos e rotinas das pessoas em função da pandemia trouxe efeitos de curto, médio e longo prazos impactando a mobilidade e os modelos de geração de viagens. Encontra-se em andamento uma nova pesquisa Origem-Destino, a ser consolidada em 2024, para incorporar diretrizes e soluções para os deslocamentos na RMSP. As projeções para 2024 indicam que a demanda ainda permanecerá abaixo dos valores pré-pandemia, totalizando 83,8% na média dias úteis e 85,9% ao final do período.

A perspectiva Sustentabilidade financeira, social e ambiental contém 4 objetivos estratégicos:



## Aumentar as receitas tarifárias

Isso se refere a aumentar a renda proveniente das tarifas cobradas pelo serviço por meio do reajustes das tarifas, aumento na base de passageiros ou dos segmentos que conferem maior margem de lucro.



## Aumentar as receitas não-tarifárias

Além das tarifas, as organizações podem obter receitas de outras fontes, como publicidade, aluguéis de espaços comerciais, parcerias, etc. Aumentar as receitas não-tarifárias envolve explorar oportunidades para gerar renda adicional de maneiras não relacionadas às tarifas de serviço.



## Executar o orçamento de investimento para expansão e modernização

Indica a importância de seguir um plano de investimento destinado a expandir e modernizar a infraestrutura, os serviços ou as instalações. A execução do orçamento é crucial para garantir que os projetos de expansão e modernização sejam concluídos conforme planejados e possam gerar valor a médio e longo prazos.



## Ampliar os benefícios socioambientais

A ampliação dos benefícios socioambientais refere-se a melhorias que vão além dos aspectos econômicos, apesar do resultado ser apresentado em reais. Inclui a redução do consumo de combustíveis e da emissão de poluentes, a melhoria da saúde das pessoas, a redução dos tempos de deslocamento, a redução dos custos de manutenção com as frotas e com o sistema viário, por meio da promoção da mobilidade sustentável. Aqui o objetivo é maximizar os impactos positivos na sociedade e no meio ambiente e retornar os investimentos feitos no transporte público para todos – passageiros ou não.



# Perspectiva Mercado e Sociedade

O Metrô presta um serviço de utilidade pública atendendo a cinco princípios: permanência - que impõem a sua continuidade; generalidade, que impõem a igualdade para todos; eficiência, que exige atualização; modicidade, que exige tarifas razoáveis; e cortesia, que traduz o bom tratamento para com a população. A rede metroviária agrega benefícios relevantes para a sociedade e para o mercado, sob a ótica da mobilidade e das significativas mudanças na configuração urbana física, demográfica, social e ambiental, no perfil do passageiro e suas formas de deslocamento, nos desejos de viagem da população e de novas ligações metropolitanas, na tecnologia e na ampliação da conectividade, na oferta de comércio e serviços agregados às estações, na comunicação e engajamento das partes interessadas. Para consolidar sua participação de mercado, a satisfação do passageiro é tratada como prioridade pela Companhia.

A expansão da rede metroviária para novos pontos da cidade e da região metropolitana impacta de forma positiva o mercado e a sociedade: no entorno das novas estações, tem-se a valorização imobiliária dos bairros e das áreas atendidas, o incremento de habitação, comércio e serviços, a implantação de empreendimentos associados que se refletem na satisfação do passageiro e da sociedade, ampliando a demanda e os benefícios sociais e incentivando investimentos em novas linhas e estações.

Todos os esforços da organização estão voltados para a consecução de suas áreas de atuação: planejamento, projeto, construção, implantação, operação e manutenção de sistemas metroviários e monotrilhos; integração do sistema de transporte de passageiros ao complexo urbanístico da região metropolitana por meio da construção e operação de terminais de passageiros, construção e comercialização de edificações comerciais e residenciais ou qualquer obra de interesse público; além da comercialização de tecnologia ou prestação de serviços e implantação de sistemas de transporte.

Dessa forma, a empresa se coloca como um “*natural owner*”, qualificando-se para obter novas concessões em São Paulo ou outras regiões, no país e no exterior.

A perspectiva Mercado e Sociedade contém 3 objetivos estratégicos:

## Oferecer um Serviço Competitivo Alinhado às Expectativas dos Passageiros

A competitividade em um serviço de transporte, como o metrô, é fundamental. Isso envolve fornecer um serviço que atenda às necessidades e expectativas dos passageiros, incluindo horários confiáveis, conforto, segurança e eficiência. Além disso, manter-se competitivo pode envolver a melhoria contínua do serviço para atender às mudanças nas expectativas dos passageiros.

## Implantar e Gerir Negócios

Além das operações de transporte público, as empresas têm a oportunidade de diversificar suas atividades de negócios. Isso pode incluir o desenvolvimento imobiliário, a gestão de empreendimentos comerciais e serviços em estações e terminais, a publicidade, telecomunicações, alienação ou exploração comercial de propriedades e outras iniciativas que podem gerar receita adicional.

## Expandir a Rede Metroviária

A expansão da rede metroviária é fundamental para atender às crescentes necessidades de mobilidade em áreas urbanas. Isso envolve a construção de novas linhas, extensões de linhas existentes e a incorporação de mais estações e trens. A expansão pode melhorar a acessibilidade e a eficiência do sistema, otimizar recursos e promover maior integração entre diferentes modos de transporte.



# Perspectiva Processos Internos

A identificação de processos críticos para a consecução dos objetivos permite que a empresa cumpra a sua missão e atenda às necessidades e expectativas atuais e futuras das partes interessadas; de forma complementar, é possível identificar serviços emergentes para os atuais clientes ou oferecer os atuais serviços para novos clientes ou para outros mercados: o importante é gerar valor para as partes interessadas a partir dos serviços oferecidos. O desempenho operacional é fundamental para que a Companhia seja referência no setor de mobilidade e continue proporcionando um transporte rápido e seguro, atento às expectativas dos passageiros.

A cadeia de valor apresenta o conjunto de atividades - insumos, processos de transformação e produtos - que afetam os resultados e determinam os custos da organização. As atividades essenciais (processos finalísticos) e de gestão (processos gerenciais e de suporte) estruturam as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos e os processos cotidianos da organização. Os processos finalísticos estão relacionados à área de atuação e às competências legais da organização e determinam os programas, projetos e processos que criam valor para a sociedade. Para que a empresa possa oferecer um serviço competitivo no mercado de mobilidade urbana estão sendo realizados, gradativamente, o mapeamento e o redesenho dos 7 processos, 10 processos de suporte e 2 processos gerenciais, que se desdobram em 92 subprocessos.

A gestão dos custos/despesas e o redesenho/implantação dos processos da cadeia de valor permitem que sejam identificadas oportunidades de melhoria a partir da eliminação de disfunções, desconexões e desperdícios. A gestão do relacionamento com as partes interessadas é fundamental para compreender o impacto – positivo ou negativo – da atuação do Metrô ao longo de todo o ciclo de vida do empreendimento – da concepção à operação de uma linha, ou em decorrência do comércio e dos serviços ofertados.

A perspectiva Processos Internos contém 4 objetivos estratégicos:



## Melhorar o Desempenho, a Eficiência e a Segurança Operacional

A melhoria do desempenho, da eficiência e da segurança operacional é fundamental para garantir que o serviço de transporte seja confiável e seguro. Isso pode envolver a implementação de melhores práticas, atualização de tecnologia, treinamento de pessoal e medidas de segurança rigorosas.



## Aumentar a Produtividade

Aumentar a produtividade envolve a maximização do uso de recursos, incluindo pessoal, equipamentos e infraestrutura e normalmente está associada ao emprego de mais tecnologia, mas também deve ser considerada a revisão de processos, procedimentos e rotinas, para que as atividades sejam realizadas de forma eficiente e econômica.



## Reduzir Custos e Despesas

A redução de custos e despesas é importante para manter a sustentabilidade financeira da empresa. Isso pode ser alcançado por meio da otimização de processos, controle de gastos, corte de despesas desnecessárias e negociação de melhores acordos com parceiros e fornecedores.



## Assegurar a Comunicação e o Relacionamento com as Partes Interessadas

Manter uma comunicação eficaz com todas as partes interessadas, incluindo passageiros, funcionários, autoridades reguladoras e comunidades locais, é essencial para criar confiança, receber feedback valioso e garantir que as necessidades de todas as partes sejam atendidas.



# Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

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

O valor do Metrô está diretamente relacionado à sua capacidade de aprimorar continuamente as habilidades e os conhecimentos das pessoas e o aprendizado organizacional, oferecendo a infraestrutura necessária para consecução dos objetivos estratégicos e enfatizando a importância dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou serviços para assegurar o futuro da organização. Simultaneamente, os aspectos relacionados às condições para realização do trabalho também têm impacto na satisfação dos empregados e, conseqüentemente, na produtividade e na capacidade de resposta aos desafios organizacionais.

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

A perspectiva Aprendizagem e Crescimento contém 4 objetivos estratégicos:



## **Promover a Inovação com Foco em Eficiência e Ganho de Escala**

A inovação é essencial para melhorar a eficiência operacional e obter ganhos de escala. Isso envolve a busca por novas tecnologias, práticas e processos que possam tornar as operações mais eficientes e econômicas e pode incluir a automação de tarefas, o uso de análise de dados para tomada de decisões e a implementação de soluções tecnológicas.



## **Aperfeiçoar a Gestão de Pessoas e Equipes para Atender às Demandas Internas e Externas**

A gestão de pessoas e equipes desempenha um papel crítico na prestação de serviços de transporte de qualidade. Isso envolve recrutar, treinar, motivar e capacitar funcionários para atender às demandas internas e às expectativas dos passageiros. Isso também pode envolver a gestão eficaz de horários, escalas de trabalho e gerenciamento de recursos humanos.



## **Promover a Gestão do Conhecimento**

A gestão do conhecimento é importante para garantir que o conhecimento e a experiência sejam compartilhados e aproveitados dentro da organização. Isso ajuda a melhorar a eficiência, evitar a perda de conhecimento com a rotatividade de funcionários e promover a aprendizagem contínua.



## **Promover a Diversidade**

A promoção da diversidade envolve a criação de um ambiente inclusivo e a valorização de diferentes origens, perspectivas e experiências. A diversidade pode enriquecer a tomada de decisões, melhorar a criatividade e a inovação e refletir melhor a diversidade da comunidade atendida.



# Objetivos, indicadores e metas 2024-2028

Perspectiva BSC	Objetivo Estratégico	Indicador	Descrição	Unidade	2024	2028
<b>Sustentabilidade Financeira, Social e Ambiental</b>		EBITDA	Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização.	%	-17,70	-1,01
	Executar o orçamento de investimento para expansão e modernização	Execução do Orçamento de Investimento	Recursos do orçamento de investimento realizados em relação ao total de recursos do orçamento de investimentos disponibilizados pelo GESP e pelos agentes financeiros.	%	100	100
<b>Mercado e Sociedade</b>	Oferecer um serviço competitivo alinhado às expectativas dos passageiros	Avaliação Geral do Serviço (PPA)	Resultado ponderado de avaliações positivas dos passageiros para cada característica de serviço avaliada: acessibilidade, atendimento, confiança, conforto, informações, integração, preço, rapidez da viagem, segurança operacional, segurança pública e utilidade.	%	70	71
	Expandir a Rede Metroviária	Extensão da rede de metrô implantada pela CMSP (PPA)	Somatório da extensão operacional das linhas que compõem a rede metroviária, implantadas pela CMSP.	km	104,2	123,5
<b>Processos Internos</b>	Melhorar o desempenho, a eficiência e a segurança operacional	Qualidade do Serviço – IQS	Ponderação do nível de serviço ofertado: intervalo médio entre trens nos picos, tempo médio de percurso nos picos, cumprimento da oferta programada, acidentes com passageiros, crimes e contravenções penais com passageiros, reclamações gerais, satisfação do passageiro.	%	100	100
	Aumentar a produtividade	Gastos com Pessoal	Relação dos gastos com pessoal frente à receita operacional líquida auferida mensalmente.	%	77,78	63,24
	Reduzir custos e despesas	Gastos Gerais	Relação dos gastos gerais frente à receita operacional líquida auferida mensalmente.	%	32,89	30,85
	Assegurar a comunicação e relacionamento com as partes interessadas	Favorabilidade nas Redes Sociais Metrô	Reação positiva em relação ao conteúdo que é publicado pelo Metrô nas redes sociais.	%	54	60
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Aperfeiçoar a gestão de pessoas e equipes para atender às demandas internas/externas	Desenvolvimento da Liderança	Taxa de aproveitamento das vagas disponibilizadas para desenvolvimento e aperfeiçoamento em competências críticas para os empregados que atuam em cargos de liderança.	%	70	78



# Monitoramento da Estratégia e Avaliação de Resultados

O Metrô é uma empresa pública que tem a função social de realização do interesse coletivo, expressa no instrumento de autorização legal para a sua criação (Lei Municipal São Paulo nº 6988/66).

A empresa adota práticas ambientais, sociais, de governança e integridade compatíveis com o mercado em que atua e formaliza a Estratégia de Longo Prazo e o Plano de Negócios alinhados com as metas do Governo do Estado de São Paulo, devidamente apreciados pela Diretoria e aprovados pelo Conselho de Administração.

O programa de investimentos e os compromissos de consecução de objetivos das políticas públicas, expressos no Plano Plurianual 2024-2027 do GESP pressupõe investimentos no Programa “Expansão, modernização e operação do transporte metroviário (PITU em marcha)” com o objetivo de ampliar o sistema metroviário e sua participação no transporte coletivo da Região Metropolitana de São Paulo, oferecendo serviços de qualidade, maior acessibilidade e oportunidade de inclusão social à população, incluindo a recapacitação e modernização do sistema, por meio de adequada operação e manutenção, com altos níveis de segurança e regularidade.

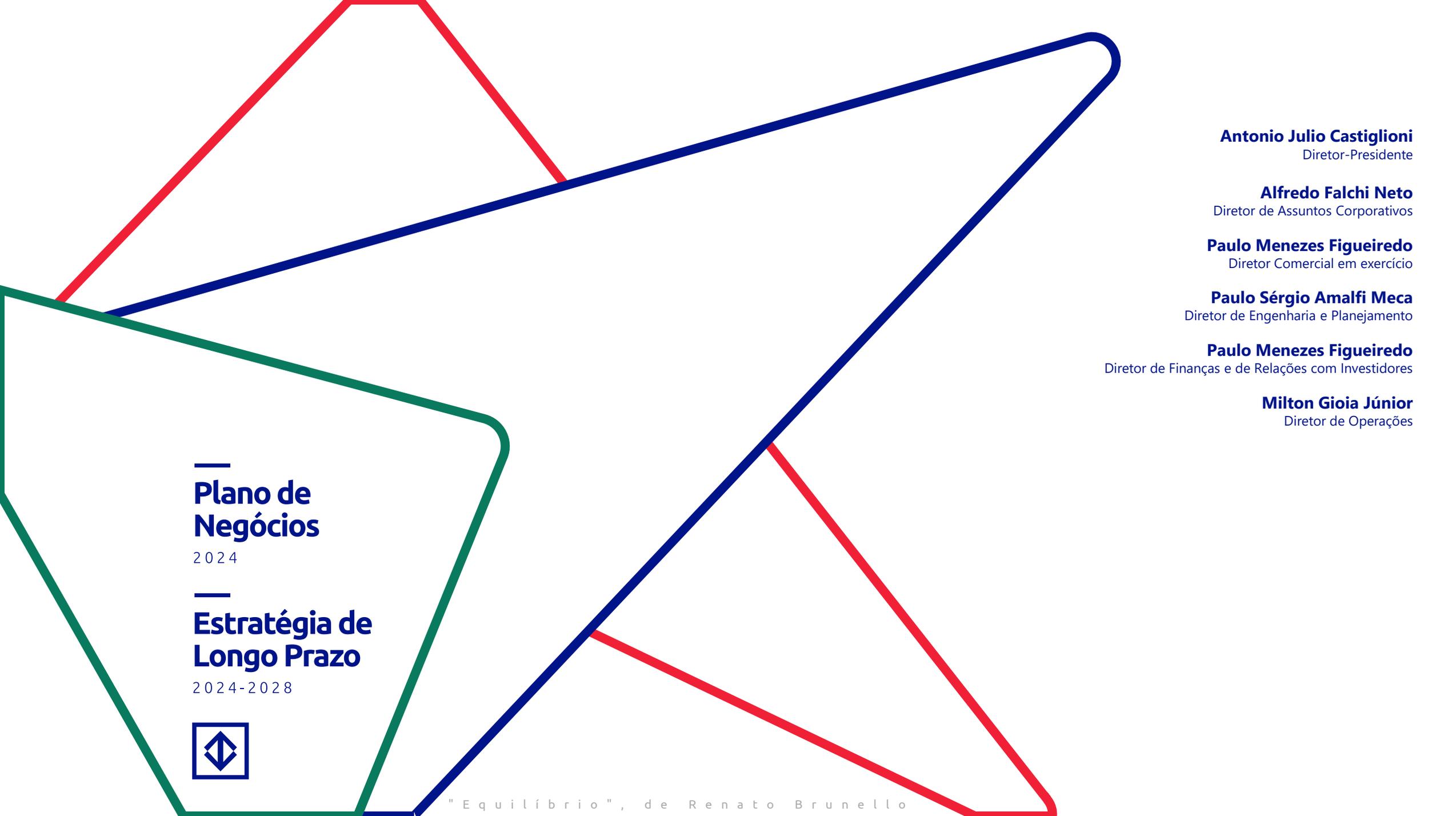
O monitoramento da Estratégia de Longo Prazo 2024-2028 e do Plano de Negócios 2024 é um processo contínuo sistemático que permite comparar os resultados alcançados em cada uma das metas estratégicas estabelecidas durante o período, identificando fatores de sucesso ou insucesso para realizar as mudanças ou os ajustes necessários.

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

Os indicadores estratégicos priorizados bem como as respectivas metas e resultados assim como as atividades relacionadas ao portfólio estratégico serão apresentados periodicamente à Diretoria.

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





—  
**Plano de  
Negócios**

2024

—  
**Estratégia de  
Longo Prazo**

2024-2028



**Antonio Julio Castiglioni**

Diretor-Presidente

**Alfredo Falchi Neto**

Diretor de Assuntos Corporativos

**Paulo Menezes Figueiredo**

Diretor Comercial em exercício

**Paulo Sérgio Amalfi Meca**

Diretor de Engenharia e Planejamento

**Paulo Menezes Figueiredo**

Diretor de Finanças e de Relações com Investidores

**Milton Gioia Júnior**

Diretor de Operações