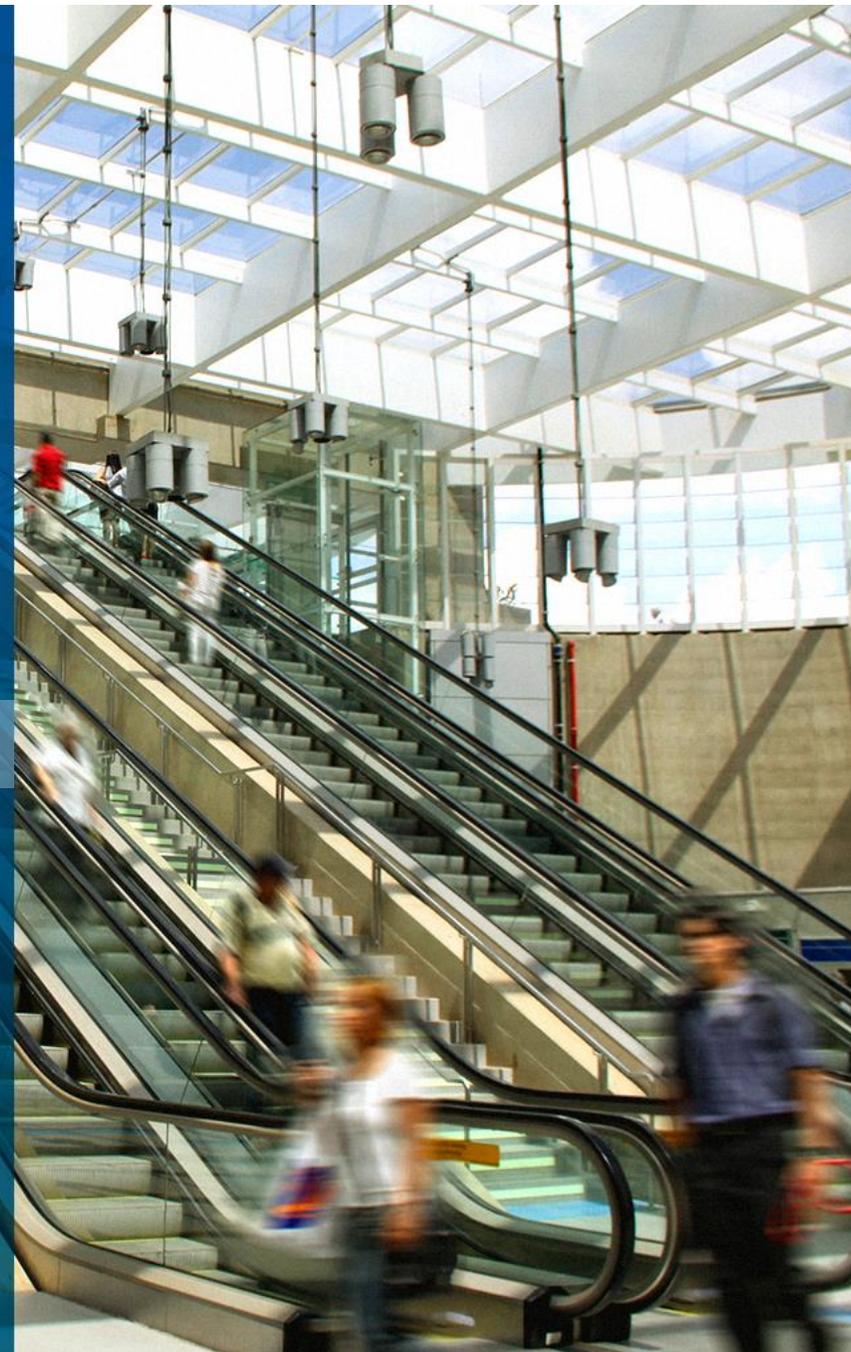




VISÃO
DE
FUTURO
DO
METRÔ



SUMÁRIO



GESTÃO CORPORATIVA - ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO DA CMSP



EXPANSÃO DA REDE





GESTÃO



GESTÃO CORPORATIVA - ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO



EXPANSÃO DA REDE



G E S T Ã O

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para atendimento à lei 13.303/16, com base nos levantamentos e estudos que orientaram a elaboração do Planejamento Estratégico do Metrô de São Paulo, foram produzidos a Estratégia de Longo Prazo e o Plano de Negócios. Foram definidos quatro Objetivos Estratégicos:



Reestruturação de Custos	Gerenciamento e Governança da Expansão
Transformação Organizacional	Estratégia Integrada de Comunicação



GESTÃO CORPORATIVA

ESTRATÉGIA DE

LONGO PRAZO

REESTRUTURAÇÃO DE CUSTOS

Consolidar a estrutura de custos de Administração, Expansão, Operação e Manutenção, abordando:

- Implantação de novo modelo gerencial de apuração de custos, receita e resultado por unidade de negócio
- Receitas
 - Receita tarifária, ressarcimento de gratuidades
 - Receitas não tarifárias, acessórias, novos produtos
 - Aportes do Governo, Financiamento dos Bancos
- Custos Fixos e Variáveis
 - Mão de obra
 - Serviços de terceiros
 - Materiais e gastos gerais
 - Aquisição
 - Modernização

Definir e distribuir o orçamento de custeio

- Manter o Metrô financeiramente independente;
- Implantar uma nova estrutura de custos;
- Adequar o modelo de excelência para um novo modelo de eficiência;
- Reduzir os custos, otimizar os recursos e aumentar ganhos de escala.

Desenvolver e implantar novo modelo de gestão de contratos e serviços

- Executar diretamente
- Terceirizar serviços
- Unificar contratos

Desenvolver e implantar ações para redução de custos

- Mitigação de ações trabalhistas
- Implantação de novas escalas de trabalho
- Continuidade do Plano de Demissão Voluntária
- Revisão do Plano de Assistência Médica
- Aumento da eficiência de operação e manutenção
- Redução do consumo de energia elétrica



METRÔ

RECEITAS, CUSTOS E DESPESAS

AÇÕES TOMADAS PARA OTIMIZAÇÃO



RESSARCIMENTO DE GRATUIDADE

100% REPASSADO PELO GOVERNO



RESSARCIMENTO DO APOIO À PPP – LINHA 4
ACORDO REALIZADO

100% REPASSADO PELO GOVERNO



METRÔ COMO CREDENCIADA
(VENDA DE CRÉDITO) DO BILHETE ÚNICO

ECONOMIA MENSAL DE R\$750MIL

TERCEIRIZAÇÃO DE BILHETERIA
MAIS AGENTES DE ESTAÇÃO NO ATENDIMENTO OPERACIONAL
= MENOS CONTRATAÇÕES



ESTUDO DA SEDE PRÓPRIA
R\$8,3 MM DE REDUÇÃO DE DESPESA AO ANO



PDV – PROGRAMA DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA
RECURSOS PRÓPRIOS – R\$ 170MM (até set/18)
ECONOMIA ACUMULADA de R\$ 149 MM (até set/18)



GESTÃO CORPORATIVA

ESTRATÉGIA DE

LONGO PRAZO

TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Viabilizar o Contrato de Gestão

- Aprovar o Contrato de Gestão junto ao GESP visando obtenção de receita operacional através de tarifa de remuneração mediante a indicadores de desempenho e redução de custo

Viabilizar o novo Modelo Societário para otimização da estrutura

- Preparação para cenário futuro
- Maximização na geração de valor
- Abertura de Capital

Implantar projetos para ampliar a capacidade de negócios

- Abertura para novos negócios – Metrô Consulting
- Alavancagem de oportunidades e receitas acessórias nos negócios existentes – varejo, desenvolvimento imobiliário, telecomunicações, publicidade

- Redefinir o modelo de negócio e rever a estrutura, os processos e a cultura organizacional, otimizando recursos e entregando resultados sustentáveis, conforme escopo, custo, prazo e qualidade requeridos;
- Adequar a organização ao novo cenário econômico, tendo como foco a equiparação ao mercado, a qualidade dos serviços e a redução de custos;
- Otimizar recursos existentes (estrutura | processos | pessoas) de forma sustentável;
- Transformar a cultura organizacional para uma cultura de resultados e eficiência.

Implantar a reestruturação organizacional

- Estrutura mais ágil
- Melhoria constante da qualidade dos serviços
- Aumentar a competitividade
 - Eficiência e produtividade
 - Fluidez e simplificação de processos
 - Comunicação eficiente

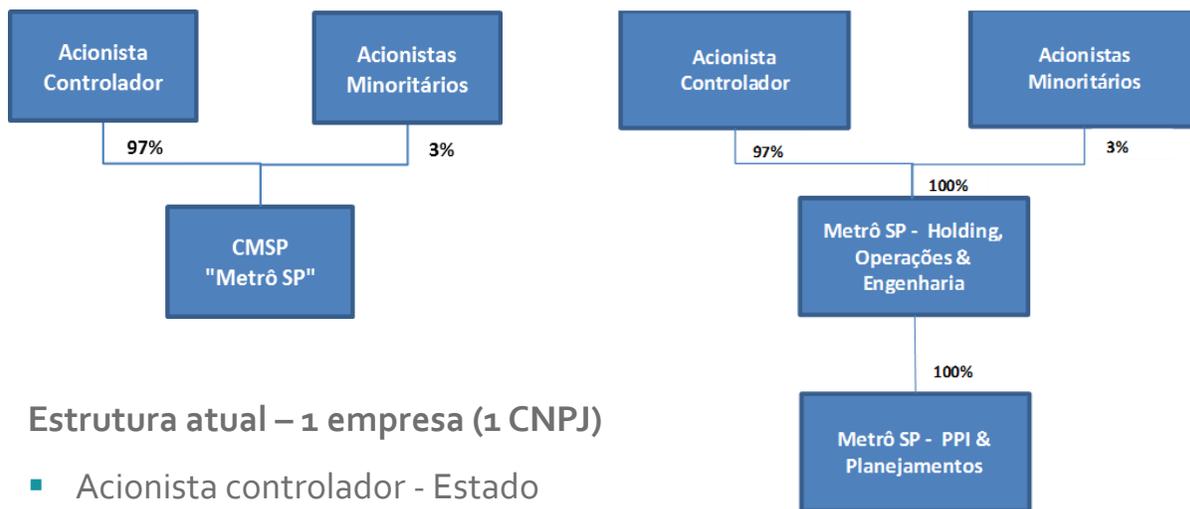
Implantar o Centro de Serviços Compartilhados - CSC

- Oportunidades de melhoria e de ganhos de escala
- Plano detalhado de implantação - prazos e recursos



ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL – estudo de novo modelo societário



Estrutura atual – 1 empresa (1 CNPJ)

- Acionista controlador - Estado
- Estrutura pesada, não faz frente a concorrência crescente
- CNPJ único: operação, manutenção, novos negócios, planejamento e engenharia
- Não segrega diferentes tipos de operações
 - planejamento, projeto, implantação e manutenção da rede metroviária
 - operação do serviço de transporte de passageiros
 - negócios adjacentes - varejo, desenvolvimento imobiliário, telecomunicações, publicidade

Estrutura proposta – 2 empresas individuais (2 CNPJ)

- Acionista controlador - Estado
- Estrutura mais enxuta, baseada na formatação de contratos entre as empresas
- 2 CNPJ → carga de obrigações mais simples favorece os processos de captação estruturada de recursos e venda de serviços (consultoria)
- Segrega diferentes tipos de operações
 - **Metrô SP – Holding, Operações & Engenharia:** operação e manutenção dos serviços de transporte, expansão da rede nos formatos atuais, papel de *holding company*.
 - **Metrô – PPI & Planejamentos:** projetos, participações em consórcios e PPP, desenvolvimento de novos negócios e planejamentos



ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Cenários alternativos em estudo





GESTÃO CORPORATIVA

ESTRATÉGIA DE

LONGO PRAZO

GERENCIAMENTO E

GOVERNANÇA DE EXPANSÃO

Consolidar as novas diretrizes para atendimento aos requisitos de qualidade, prazo e custo nas diferentes etapas dos empreendimentos

- Planejamento da Rede / Linha
- Projeto Funcional
- Processo Desapropriatório e Reassentamento
- Projeto Básico e Projeto Executivo
- Licenças Ambientais
- Licitações
- Implantação de Obras Civas e de Sistemas
- Comissionamento

Consolidar o novo modelo de implantação de empreendimentos

- Consolidação das diretrizes e processos de execução e gestão das etapas de Concepção, Desenvolvimento, Implantação e Encerramento dos empreendimentos

- Implantar novo modelo de gestão de empreendimentos de expansão conforme qualidade, custo e prazo definidos;
- Melhorar os processos de expansão, tornando-os mais previsíveis e confiáveis, reduzindo as incertezas e garantindo os resultados previstos;
- Consolidar e implantar novas diretrizes para: planejamento de rede / linha, projeto funcional, processo desapropriatório e reassentamentos, projeto básico/executivo, licenças ambientais, licitações, implantação de obras civis/sistemas, comissionamento;
- Atuar como agente técnico.

- Revisão do Modelo de Gestão de Empreendimentos
 - Termo de Abertura e Portões de Passagem
 - Planejamento e controle de escopo, cronograma e custos
 - Revisão do Controle Integrado de Mudanças – CIM
 - Revisão da Gestão de Riscos e da Gestão das Lições Aprendidas
- Desenvolvimento dos processos de acompanhamento e controle - evolução de entregas, financeiro e cronogramas
- Aferição do modelo de gestão de empreendimentos
- Revisão dos documentos técnicos e normativos

Divulgar o novo modelo de implantação de empreendimentos

Capacitar todos os envolvidos



GESTÃO CORPORATIVA

ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

ESTRATÉGIA INTEGRADA DE COMUNICAÇÃO

Implantar a Política Integrada de Comunicação e Relacionamento.

- Elaboração e implantação
 - Política Integrada de Comunicação e Relacionamento

Integrar as áreas de comunicação e relacionamento.

Desenvolver e implantar programas, ações, processos e rotinas de comunicação e relacionamento com Públicos Internos e Externos

- Elaboração e implantação
 - Plano de Comunicação Interna
 - Plano de Comunicação Externa
- Implantação de processos e rotinas de comunicação integrada

- Sensibilizar e aprimorar o relacionamento institucional com todos os públicos;
- Buscar eficácia e credibilidade dos canais de relacionamento;
- Buscar maior integração e conscientização das partes interessadas;
- Estabelecer estratégias de comunicação para disseminar as informações da Companhia de forma assertiva e integrada, alinhando as mensagens e influenciando os stakeholders;
- Melhorar e valorizar a imagem do Metrô.



GESTÃO

AÇÕES FUTURAS

CONCESSÃO DA LINHA 15

Concessão da operação da Linha 15 - Prata (Monotrilho)



CONTRATO DE GESTÃO

Receita operacional através de tarifa de remuneração mediante a indicadores de desempenho e redução de custo



LEASING DE TRENS

Estudo inovador para a contratação de operação de leasing de material rodante/trens para operação comercial da Cia do Metrô



CERTIFICADO DE RECEBÍVEIS IMOBILIÁRIOS - CRI

Estudo inovador para a emissão de CRI, lastreados em direitos de créditos dos contratos de receitas acessórias

AUDITORIA DO SISTEMA DE ARRECAÇÃO DO BILHETE ÚNICO

Aumentar a confiabilidade e combate à fraude do sistema



NOVA ESTRUTURA DE CUSTOS E RECEITA

Implantação de novo modelo gerencial de apuração de custos, receita e resultado por unidade de negócio



CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Centralização de serviços administrativos que não tenham atividades do foco da empresa



CONCESSÃO DOS TERMINAIS DE ÔNIBUS

Concessão da operação dos terminais urbanos de ônibus coligados às estações do Metrô





EXPANSÃO



Rede 2015



Extensão
(km)



Estações



Linhas



Pass./ Dia Útil
(média)



Trens

	Extensão (km)	Estações	Linhas	Pass./ Dia Útil (média)	Trens
Rede	77,4	68	6	4,5 milhões	168
Metrô	68,5	61	5	3,8 milhões	154

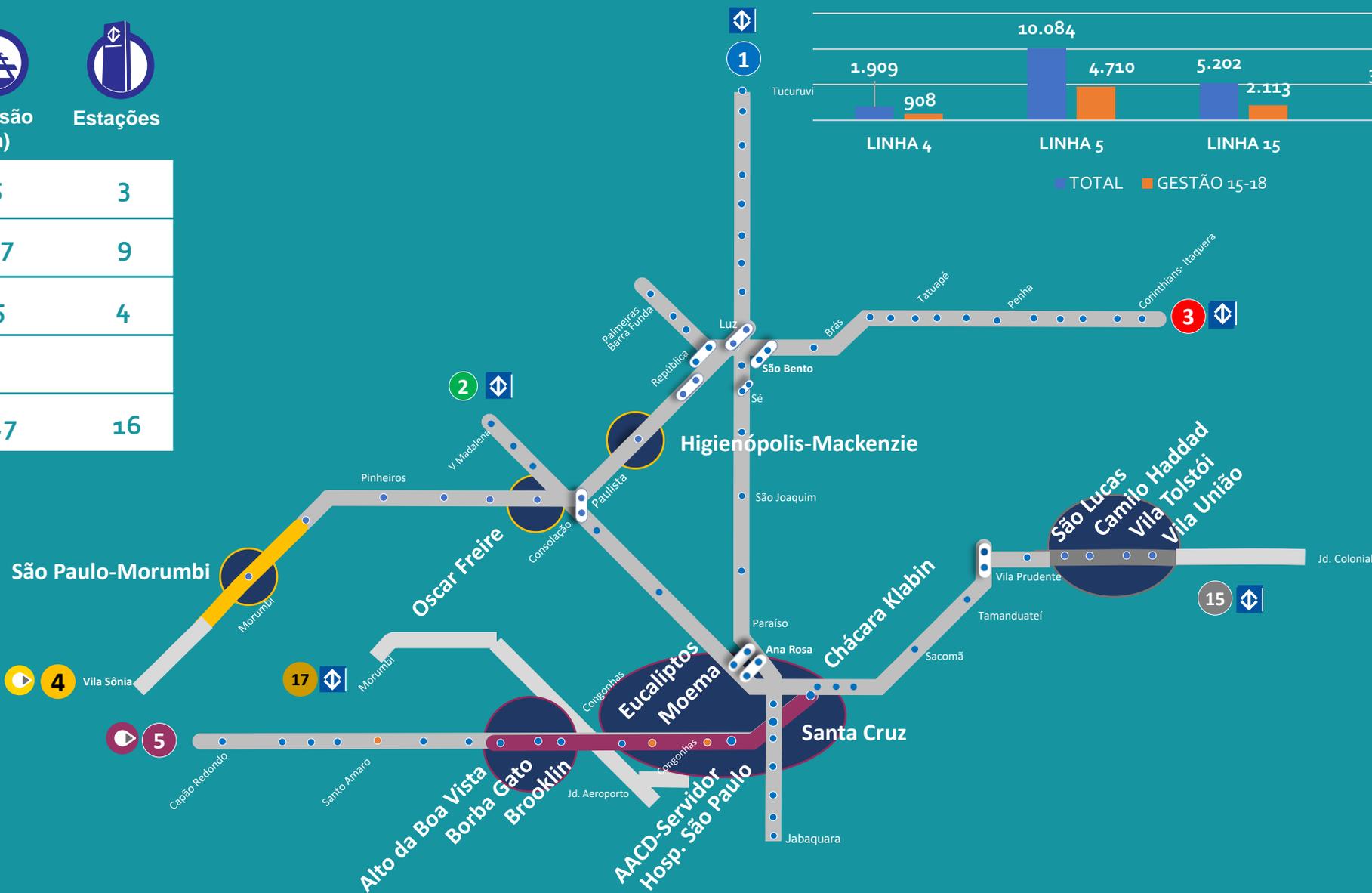
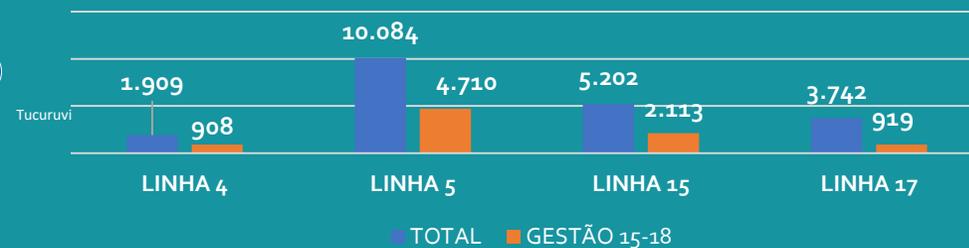


* Estações Sé, Paraíso e Ana Rosa computadas somente na Linha 1 -Azul

Evolução da Rede 2015 - 2018

Linha	Extensão (km)	Estações
4	2,5	3
5	10,7	9
15	5,5	4
17		
Total	18,7	16

INVESTIMENTOS POR EMPREENDIMENTO (R\$ milhões)



Rede Atual (novembro/18)

96,0 Extensão (km)	84 Estações	6 Linhas (1,2,3,4, 5 e 15)	4,6 milhões Pass./ Dia Útil	232 Trens



* Estações Sé, Paraisópolis e Ana Rosa computadas somente na Linha 1 -Azul

Rede Futura

164,30 Extensão (km)	135* Estações	10 Linhas (1,2,3,4, 5,6, 15, 17, 18 e 19)	6,0 milhões Pass./ Dia Útil	300 Trens



Em Implantação

* Estações Sé, Paraíso e Ana Rosa computadas somente na Linha 1 -Azul



18 PPP

ORÇAMENTO PLURIANUAL DE INVESTIMENTOS 2019 - PROJETO DE LEI 615/2018 - R\$ 2,058 bilhões

2019 - 2026
34 BILHÕES

EXPANSÃO

LINHAS EM IMPLANTAÇÃO

2-Verde 4-Amarela 5-Lilás 15-Prata 17-Ouro

LINHAS EM PROJETO

19-Celeste 22-São Paulo - Cotia

RECAPACITAÇÃO e MODERNIZAÇÃO

- Portas de Plataforma
- Interligação das Linhas 2 e 4 (Consolação x Paulista)
- Infovia
- Leasing de trens

ORÇAMENTO PLURIANUAL DE INVESTIMENTOS 2020 - 2026 Proposta Metrô: 32 bilhões

2019 - 2026
34 bilhões

EXPANSÃO

LINHAS EM IMPLANTAÇÃO

2-Verde 4-Amarela 15-Prata 17-Ouro 19-Celeste

LINHAS EM PROJETO

20-Lapa-ABC 21-Celso Garcia 22-São Paulo - Cotia

23-Arco Norte X-São Paulo - Diadema

RECAPACITAÇÃO e MODERNIZAÇÃO

- Portas de Plataforma
- Interligação das Linhas 2 e 4 (Consolação x Paulista)
- Infovia
- *Leasing* de trens
- Ventilação principal Linhas 2 e 3
- Pátio Tamanduateí