



PLANO DE NEGÓCIOS 2026

COMPANHIA BRASILEIRA DE TRENS URBANOS - CBTU

MINISTÉRIO DAS
CIDADES



SUMÁRIO

RESUMO EXECUTIVO	3
CONTEXTUALIZAÇÃO	4
A ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO 2024 A 2028	5
ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO	8
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: METAS PARA 2026	10
PERSPECTIVA ORÇAMENTÁRIA	16
CONSIDERAÇÕES FINAIS	17

RESUMO EXECUTIVO

A Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU é uma empresa pública federal do setor metroferroviário que realiza os serviços de transporte de passageiros sobre trilhos nas regiões metropolitanas de Recife, Maceió, João Pessoa e Natal.

Atuando há mais de 40 anos em um segmento estratégico, a CBTU contribui para a melhoria da mobilidade urbana, incrementando o desenvolvimento do transporte público de passageiros sobre trilhos nas regiões em que atua.

Com sede em Brasília, a CBTU está vinculada ao Ministério das Cidades e sua Administração Central abriga os órgãos diretivos da empresa, além dos órgãos gerenciais e de controle da Companhia e suas Superintendências.

O Plano de Negócios da CBTU possui a finalidade de estruturar as ações definidas como prioritárias para 2026, todas alinhadas ao Planejamento Estratégico da Companhia, com o propósito de assegurar efetividade e transparência na entrega dos serviços à sociedade, garantindo a eficácia na gestão dos recursos públicos.



CONTEXTUALIZAÇÃO

A Companhia Brasileira de Trens Urbanos - CBTU, empresa pública federal controlada pela União, foi criada em 1984 com o objetivo de operar, modernizar, expandir e implantar sistemas de transporte de passageiros sobre trilhos no país – atividades de significativo impacto socioeconômico nas regiões metropolitanas atendidas.

Vinculada ao Ministério das Cidades, a Companhia fomenta o desenvolvimento dos setores produtivos da sociedade, contribuindo para a mobilidade urbana e para a maior eficiência da rede de transporte de pessoas, especialmente os de média e grande capacidades, com destaque para o transporte metroferroviário e por veículos leves sobre trilhos (VLTs).

Operando nas regiões metropolitanas de João Pessoa, Maceió, Natal e Recife, a CBTU consolidou-se, ao longo de seus 40 anos, como uma empresa de relevante papel no desenvolvimento sustentável, na expansão do transporte metroferroviário, bem como na contribuição técnica de suas equipes para a elaboração de projetos de operação e manutenção ferroviária no país.

Observa-se, portanto, que a CBTU é um instrumento fundamental de promoção da acessibilidade ao transporte público, adotando diretrizes voltadas à consolidação do transporte sobre trilhos como principal modal para as cidades brasileiras de médio e grande porte.

Desde 2019, a Companhia está incluída no Programa Nacional de Desestatização, o que impacta negativamente na prestação de seus serviços à sociedade.

Importante mencionar a publicação no dia 22 de maio de 2025, da Resolução CPPI nº 324, de 25 de março de 2025, que define os contornos da transferência de ativos da Superintendência Regional da CBTU localizada em Recife, com impactos diretos à operação da companhia daquela localidade. Posto isto, este Plano de Negócios reflete a atual situação da empresa e o planejamento da dinâmica empresarial no prazo abarcado (2024-2028) podem sofrer alterações, na eventualidade da concretização das condições previstas na Resolução CPPI Nº 324/2025.

A ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO 2024 A 2028

Utilizando o sistema do Balanced Scorecard (SBC), a CBTU reavaliou o seu Planejamento Estratégico para o interstício de 2024 a 2028. O processo envolveu diversos atores e amplo debate.

3.1 MISSÃO

A missão refere-se à natureza da CBTU, sua vocação, o propósito final que justifica a sua existência. Representa a maneira como se estabelece perante os seus atores de interesse (usuários, cidadãos, contribuintes, governos, órgãos reguladores e de controle, mídia, dentre outros).

MISSÃO: promover e prover soluções de mobilidade urbana, para o desenvolvimento sustentável das cidades, por meio do transporte de pessoas sobre trilhos, como agente do Governo Federal, com qualidade e inclusão social.

3.2 VISÃO

A visão define onde a CBTU pretende estar ou pelo que deseja ser reconhecida no futuro. Corresponde à idealização, ao estabelecimento do futuro desejado dentre os possíveis para a Companhia.

VISÃO: Ser reconhecida como referência na oferta de soluções, planejamento, implantação e operação de transporte de pessoas sobre trilhos.

A ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO 2024 A 2028

3.3 VALORES

Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que devem nortear as ações da CBTU, tanto no relacionamento com os clientes internos quanto com os externos, os quais a Companhia visa incorporar à sua cultura organizacional. A escolha desses valores não exclui outros igualmente relevantes.

Excelência

Melhor uso dos recursos e otimização de processos com inovação e alta geração de valor para os clientes.

Inclusão Social

Promover a inclusão social com respeito à diversidade e à dignidade das pessoas

Integridade

Agir em conformidade com princípios éticos, morais e transparência, a fim de salvaguardar e priorizar os interesses públicos.

Reconhecimento

Reconhecer a importância dos seus empregados, fortalecendo o sentimento de pertencimento.

Sustentabilidade

Comprometer-se com práticas sustentáveis e com o uso de tecnologias limpas.

MISSÃO: Promover e prover soluções de mobilidade urbana, para o desenvolvimento sustentável das cidades, por meio do transporte de pessoas sobre trilhos, como agente do Governo Federal, com qualidade e inclusão social.

VISÃO: Ser reconhecida como referência na oferta de soluções, planejamento, implantação e operação de transporte de pessoas sobre trilhos.

VALORES:
Excelência, Inclusão social, Integridade, Reconhecimento e Sustentabilidade

SOCIEDADE

- Aperfeiçoar a integração com outros modais
- Melhorar a experiência e a satisfação dos usuários
- Promover o engajamento da sociedade para melhoria dos serviços ofertados e imagem da Companhia
- Aumentar o público atendido
- Expandir a oferta de soluções em mobilidade
- Ampliar a participação no planejamento urbano

FINANCEIRA

- Reduzir o ônus com ações judiciais
- Elevar as receitas operacional e acessórias
- Otimizar os custos operacional e administrativo

PROCESSOS INTERNOS

- Garantir a eficiência operacional do sistema
- Desenvolver ações e contratações sustentáveis
- Aprimorar procedimentos operacionais e administrativos
- Impantar/Integrar sistemas para automatizar os processos internos
- Fortalecer práticas de governança, integridade, gestão de riscos e controles internos

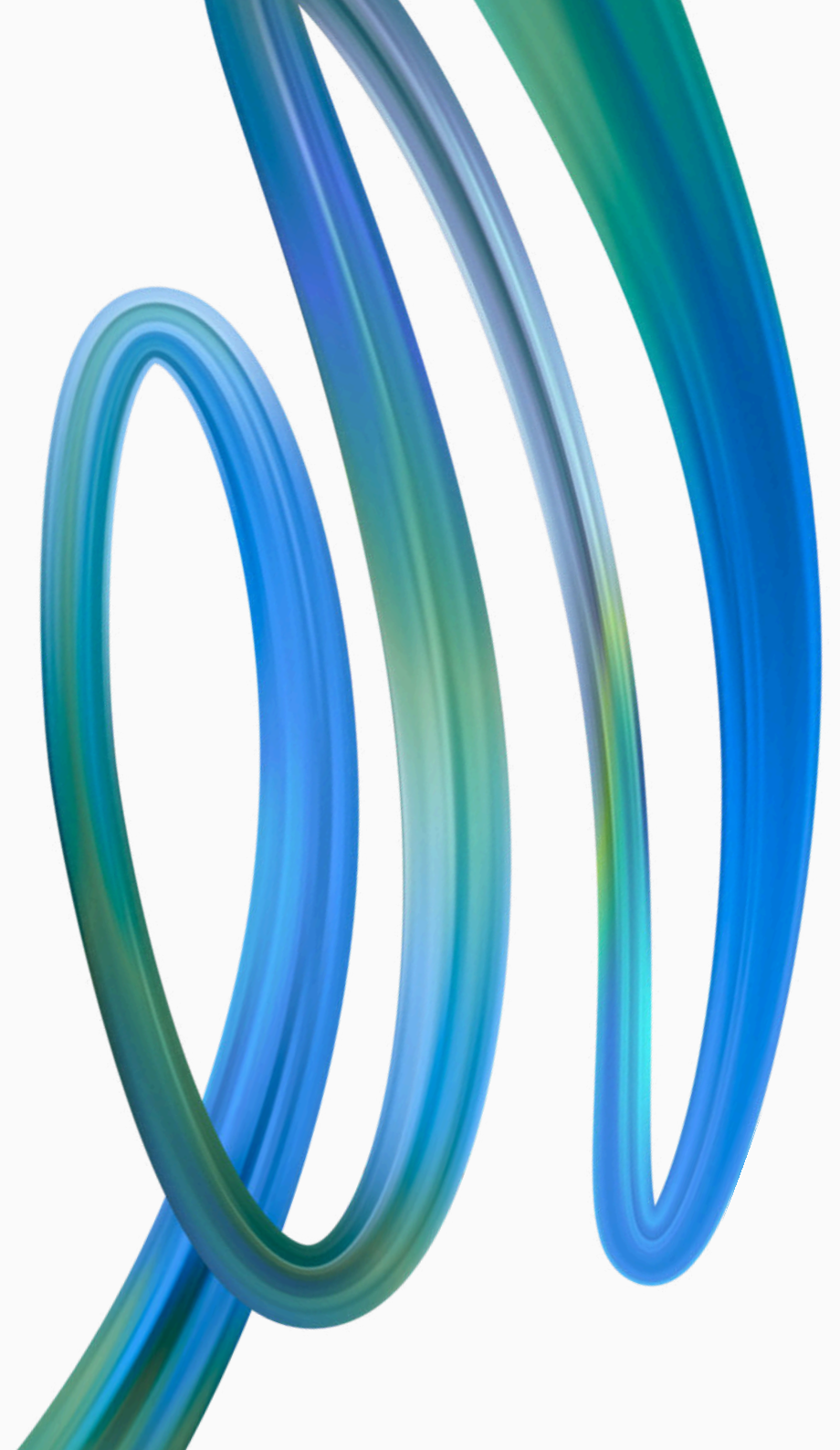
APRENDIZADO E CRESCIMENTO

- Fortalecer e valorizar a gestão de pessoas
- Promover a aprendizagem contínua e gestão do conhecimento
- Fomentar a cultura da inovação e criatividade

ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNOS E EXTERNOS

O estudo dos ambientes interno e externo de uma organização, por meio da identificação dos seus pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças às quais ela está exposta, se mostra bastante eficaz no reconhecimento dos fatores que influenciam no seu funcionamento, fornecendo informações bastante úteis no processo de elaboração do seu planejamento.

O principal resultado da análise dos ambientes da CBTU se concretiza na matriz SWOT (ou FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), ferramenta-conceito eficaz para esse tipo de análise.



PLANO DE NEGÓCIOS 2025 - RESULTADOS

Diante do contexto interno e externo no qual a Companhia esteve inserida em 2025 no primeiro ano do Planejamento Estratégico vigente, podemos destacar, em cada objetivo estratégico eleito, os seguintes resultados:

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Melhorar a experiência e satisfação dos usuários

No contexto da melhoria da experiência e satisfação dos usuários, foram realizadas diversas ações de requalificação de estações e edificações:

Início da construção de seis novas estações na Superintendência de Natal, fruto de uma parceria com o Estado do Rio Grande do Norte para melhorar a mobilidade urbana da Região Metropolitana de Natal, com previsão de conclusão em 2026.

Licitação da reforma das coberturas de quatro estações da Superintendência de Recife. Processo apto para contratação e início das obras mediante liberação orçamentária.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Expandir a oferta de soluções em mobilidade

Buscando a expansão da oferta de soluções em mobilidade, a CBTU desenvolveu estudos e projetos de transporte, sendo que um deles culminou na assinatura do Termo de Cooperação Técnica com o município de Valparaíso de Goiás/GO para estudo do trem de passageiros conectando o município à Brasília/DF.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Reduzir ônus com ações judiciais

Em 2024 o montante das despesas relativas às sentenças judiciais foi R\$ 125.905.498,08. Ao passo que em 2025 a posição consolidada (17/12) desta despesa encontra-se em R\$ 110.202.249,60.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Garantir a eficiência operacional do sistema

Em 2025 foram pagos quase 90 milhões de reais em contratos vinculados à operação e à manutenção, com o intuito de garantir a eficiência operacional do sistema. Dentre as ações e projetos de engenharia implementados nas Superintendências Regionais destacam-se:

Natal: Aquisição de 1720 unidades de dormentes de polímero reciclado necessários para as demandas de manutenção preventiva e corretiva da superestrutura da via permanente da STU-Natal;

João Pessoa: Aquisição de 939,53 toneladas de trilhos TR-45 para substituição de 21 km de trilhos na STU-JOP;

Recife: Fornecimento de 04 truques reboque e 02 truques tração para o VLT 03, aquisição de 19.858 dormentes monobloco de concreto TR-45, aquisição de 1365,6 ton. de trilhos TR-57. Contratação de empresa na requalificação do material rodante dos TUEs (frotas CISM e CAF) contemplou a revisão geral da frota de Trens de Unidade Elétrica (TUEs), abrangendo os modelos CISM e CAF. A revisão corresponde à primeira fase de um total de duas fases, tendo sido contemplados na Fase 1 apenas os itens classificados como essenciais à segurança. A primeira entrega dos componentes revisados está prevista para dezembro de 2025. A revisão da frota CISM contemplará exclusivamente os disjuntores extra rápidos.

Maceió: Aquisição de 1818 unidades de dormentes de polímero reciclado necessários para as demandas de manutenção preventiva e corretiva da superestrutura da via permanente da STU-MAC. Assinatura do Termo de Cooperação Técnica entre Braskem e CBTU para obras de recomposição da via férrea de Maceió interditada em decorrência da subsidência do solo, e início das obras, etapa de infraestrutura.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Implantar e integrar sistemas para automatizar os processos internos

O principal resultado das ações de melhoria dos processos internos da Companhia foi a finalização do mapeamento macro dos processos para futura implantação do sistema ERP - Projeto Conecta CBTU

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Promover a aprendizagem contínua e gestão do conhecimento

Até o terceiro trimestre de 2025, a Companhia promoveu a capacitação de 2.322 empregados, frente a um total de 2.596 empregados treinados em 2024, o que corresponde a 89,4% desse quantitativo e a 59,6% do objetivo anual de alcançar 3.894 empregados capacitados. Esse desempenho indica avanço consistente em direção à meta anual de 2025 de expandir, em pelo menos 50% em relação a 2024, o alcance das ações de gestão do conhecimento na Companhia, com perspectivas favoráveis de cumprimento integral do objetivo até o encerramento de 2025.

Além dos objetivos estratégicos prioritários, merece destaque o avanço das ações desenvolvidas pela Companhia em outros objetivos estratégicos:

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Aprimorar procedimentos operacionais e administrativos

Adesão ao Sistema Eletrônico de Informações (SEI)

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Fortalecer e valorizar a gestão de pessoas

A Companhia avançou na agenda de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) com a realização de mapeamento institucional voltado à identificação do perfil do corpo funcional, bem como à consolidação e divulgação, de forma agregada, das informações relativas aos(as) administradores(as) da CBTU quanto a gênero e presença de pessoas com deficiência. Foram, igualmente, elaborados o regimento interno do Comitê de Diversidade (CEDINE), instância permanente de acompanhamento e proposição de ações em DEI, e a minuta da Política de Prevenção e Combate à Discriminação e ao Assédio no âmbito da Companhia, atualmente em fase de análise e aprovação pelas instâncias competentes, reforçando o compromisso institucional com um ambiente organizacional mais plural, seguro e inclusivo.



PLANO DE NEGÓCIOS 2026

Para o exercício de 2026, a Companhia definiu os objetivos estratégicos que seriam priorizados e os correspondentes projetos a compor o Plano de Negócios. Essa escolha refletiu uma avaliação criteriosa das possibilidades reais da Companhia, das diretrizes de curto e longo prazo e da necessidade de concentrar esforços em áreas críticas.

Os objetivos priorizados foram desdobrados em projetos e ações a serem monitorados de forma sistemática no Plano de Negócios de 2026, com metas, indicadores e iniciativas associadas, garantindo foco, alinhamento e disciplina na execução estratégica

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: METAS PARA 2026



MISSÃO: Promover e prover soluções de mobilidade urbana, para o desenvolvimento sustentável das cidades, por meio do transporte de pessoas sobre trilhos, como agente do Governo Federal, com qualidade e inclusão social.

VISÃO: Ser reconhecida como referência na oferta de soluções, planejamento, implantação e operação de transporte de pessoas sobre trilhos.

VALORES:

Excelência, Inclusão social, Integridade, Reconhecimento e Sustentabilidade

SOCIEDADE

Aperfeiçoar a integração com outros modais

Melhorar a experiência e a satisfação dos usuários

Promover o engajamento da sociedade para melhoria dos serviços ofertados e imagem da Companhia

Aumentar o público atendido

Expandir a oferta de soluções em mobilidade

Ampliar a participação no planejamento urbano

FINANCEIRA

Reduzir o ônus com ações judiciais

Elevar as receitas operacional e acessórias

Otimizar os custos operacional e administrativo

PROCESSOS INTERNOS

Garantir a eficiência operacional do sistema

Desenvolver ações e contratações sustentáveis

Aprimorar procedimentos operacionais e administrativos

Implantar/Integrar sistemas para automatizar os processos internos

Fortalecer práticas de governança, integridade, gestão de riscos e controles internos

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Fortalecer e valorizar a gestão de pessoas

Promover a aprendizagem contínua e gestão do conhecimento

Fomentar a cultura da inovação e criatividade

AÇÕES E METAS ESTRATÉGICAS PARA 2026

Mantendo o foco na melhoria da experiência e satisfação do usuário, a CBTU continuará priorizando a eficiência operacional do sistema, redução de ônus com ação judicial, integração de sistemas para automatização dos processos internos, além da promoção da aprendizagem contínua e gestão do conhecimento.

Apesar do cenário de contingenciamento orçamentário, a CBTU elegeu as seguintes ações e projetos para compor o Plano de Negócios 2026:

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Garantir a eficiência operacional do sistema

Conclusão da construção de seis estações ferroviárias na Superintendência Regional de Natal;

Entrega de dois rebocadores e um caminhão rodoferroviários para a STU-REC;

Entrega de sessenta mil dormentes de concreto afetados pelo fenômeno da RAA, no âmbito do TED SEMOB-CBTU/PAC, para a STU-REC;

Conclusão do serviço de substituição de trilhos no estaleiro Cavaleiro da STU-REC;

Assinatura de Ata de Registro de Preços para aquisição de VLTs para todas as STUs, totalizando vinte unidades;

Assinatura de Ata de Registro de Preços para aquisição de TUEs para a STU-REC, totalizando vinte unidades.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Aprimorar procedimentos operacionais e administrativos

Dar continuidade à implementação do Sistema Eletrônico de Informações – SEI na Companhia.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Implantar/integrar sistemas para automatizar os processos internos

Conecta CBTU: implantar o módulo de RH (folha de pagamento e treinamento).

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Fortalecer e valorizar a gestão de pessoas

Concluir a revisão do Plano de Emprego e Salários - PES e obter todas as aprovações internas e externas necessárias até 31/12/2026: é um dos pilares do Programa de Gestão de Pessoas da Companhia, na medida em que atualiza a estrutura de cargos, salários e critérios de desenvolvimento profissional. Em 2026, a Diretoria de Administração e Finanças tem por meta concluir integralmente o processo de revisão do PES, compreendendo: (i) a consolidação dos estudos de diagnóstico e de benchmarking; (ii) a definição da nova estrutura e descrição de cargos, carreiras e faixas salariais; (iii) a adequação do plano às orientações da SEST, às normas da CGPAR e à legislação trabalhista vigente.

A meta envolve, ainda, a obtenção de todas as aprovações formais nas instâncias de governança internas e externas, garantindo a aderência do novo PES às práticas de governança corporativa, à sustentabilidade econômico-financeira da CBTU e ao equilíbrio nas relações de trabalho. Como resultado, espera-se que a Companhia disponha, ao final de 2026, de um plano de cargos e salários atualizado, transparente e competitivo, capaz de promover a retenção de profissionais críticos, a valorização do desempenho e a redução de passivos trabalhistas decorrentes de assimetrias remuneratórias ou fragilidades normativas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Otimizar os custos operacional e administrativo

Programa de Demissão Voluntária: realização dos estudos de dimensionamento da força de trabalho e elaboração da proposta do programa para aprovação nas instâncias competentes.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Reduzir ônus com ações judiciais

Em 2026 a GAJUR continuará implementando ações para redução do ônus com as ações judiciais. Principais ações a serem monitoradas ao longo de 2026:

Reuniões Internas para atualização sobre as principais causas de pedir; discussão de medidas preventivas para prevenção do surgimento de novas demandas judiciais; participação em fóruns de debates sobre melhores práticas e inovações normativas e acordos coletivos.

PERSPECTIVA ORÇAMENTÁRIA

A sustentabilidade operacional da Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU) é elemento central para assegurar a continuidade da prestação do serviço público essencial de transporte ferroviário de passageiros nas quatro regiões metropolitanas onde atua. Para o exercício de 2026, projeta-se um cenário de restrição orçamentária, com previsão na PLOA de R\$230 milhões destinados às despesas discricionárias — valor insuficiente para cobrir integralmente as necessidades operacionais da Companhia.

Considerando esse contexto, o presente Plano de Negócios adota premissas realistas para a manutenção das atividades essenciais. Para assegurar um funcionamento minimamente seguro, estável e contínuo ao longo de 2026, será necessária, durante o exercício, a obtenção de suplementação orçamentária mínima de R\$55 milhões para custeio e R\$85 milhões para investimentos. Esses valores destinam-se exclusivamente à manutenção e repactuação dos contratos atualmente vigentes, bem como à realização de aquisições pontuais e imprescindíveis à conservação e à operação dos sistemas ferroviários.

Além disso, torna-se essencial reforçar mecanismos de priorização de gastos, otimização de contratos e gestão eficiente dos recursos disponíveis, de modo a mitigar o impacto das restrições orçamentárias sobre a operação.

Os valores ora apresentados não incluem o montante necessário para a reestruturação dos sistemas, cujo nível de degradação demanda um investimento significativamente superior, situado em um patamar que extrapola o escopo das ações emergenciais e se insere em um horizonte de recuperação estrutural de médio e longo prazo

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A CBTU tem reiterado o seu compromisso na prestação de um transporte público metroferroviário acessível e seguro à população atendida. A atuação da Companhia está orientada pela busca constante de eficiência operacional e fortalecimento da governança, em alinhamento às políticas de mobilidade urbana e às diretrizes do Governo Federal.

Nesse sentido, o plano de negócios ora apresentado além de definir as prioridades estratégicas e operacionais da CBTU, também apresenta os desafios e as necessidades de financiamento para manutenção e expansão dos serviços.

A garantia de recursos compatíveis com a dimensão e relevância social do transporte metroferroviário operado pela CBTU é condição essencial para assegurar a continuidade e melhoria dos serviços prestados, contribuindo diretamente para a mobilidade urbana, sobretudo para o acesso da população às cidades.

