

7

Referências bibliográficas

ANTP. **Desenvolvimento Urbano, Transporte e Transito no Brasil**. São Paulo, 2002.

ARAGÃO, J. G.; FIGUEIREDO, A. S. Produtividade e Qualidade em Empresas de Transporte Coletivo Urbano. **Revista dos transportes públicos**, n. 45, p. 63 – 82, 1993.

ATKINSON, A A.; WATERHOUSE, J. H. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. **Sloan Management Review**, Spring 1997.

AUSTIN, James E.. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. Nova York : The Free Press, 1990.

BARNEY, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Ohio: Addison -Wesley Publishing Company, 1996.

BASSELLIER, G.; REICH, B. H.; BENBASAT, I. Information technology competence of business managers: a definition and research model. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, v. 17, n. 4, p. 159-182, Spring 2001.

RIBEIRO, B. K.; BITTENCOURT, F.; ALMEIDA; M. N.; LISBOA, R. M. C.; FREITAS, S.; ACCURSO, S. T.; LIMA, M. **Trem para o Desenvolvimento Integrado do Litoral Norte Fluminense**. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso, MBA de Financiamento de Transporte, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

BOAR, B. H. **The art of strategic planning for information technology: crafting strategy for the 90s**. USA: John Wiley & Sons, 1993.

BODMER, M.; SAENZ, M. R. Metodologia Quantum de Desempenho para Empresas de Transporte. **Prêmio CNT de produção acadêmica**, p. 72-93, São Paulo: Markron Books, 1996.

BODMER, M. e BORGES, S. Ambiente Organizacional de Uma Empresa de Transporte Coletivo de Ônibus. **Anais do VII ANPET**, São Paulo, 1993.

BORGES, S e BODMER, M. Avaliação Crítica do Ambiente Gerencial das Empresas Operadoras de ônibus Urbano. **Comunicações Técnicas. 10º Congresso Nacional de Transportes Públicos**, São Paulo, 1995.

BRANDENBURGER, A. M.; Nalebuff, B.J. **Co-opetition**. New York: Dobleday, 1997.

CAMPOS, L. M. S. **SGADA – Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho Ambiental: Uma Proposta de Implementação**. 2001.

Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CAMPOS, L. M. S. A Aplicação de uma Ferramenta que usa o BSC e o SGA para o Alinhamento das estratégias Ambientais e Organizacionais: Um estudo de Caso de uma Organização de Entretenimento de Grande Porte. **I Encontro em Estudos de Estratégia - 3 E's - ANPAD**, 2003.

CBTU. **Linha de Expressão - CBTU**. nº 95, fev./mar. 2003.

_____ **Plano de Marketing da STU/BH 2003**. Rio de Janeiro, RJ. 2003.

_____ **Plano de Marketing da STU/REC 2003**. Rio de Janeiro, RJ. 2003.

_____ **Relatório da Administração 2000**. Rio de Janeiro, RJ. 2000.

_____ **Relatório da Administração 2001**. Rio de Janeiro, RJ. 2001.

_____ **Relatório de Gestão 2002**. Rio de Janeiro, RJ. 2002.

_____ **Relatório de Gestão 2003**. Rio de Janeiro, RJ. 2003.

_____ **Relatório de Projetos, Recursos e Impactos Sociais**. Rio de Janeiro, RJ. 2003.

_____ **Textos e Apresentações Painel Contrato de Gestão na Administração Pública**. Rio de Janeiro, RJ. 2004.

CHAN, Y. E.; HUFF, S. L. Strategic information systems alignment. **Business Quarterly**, v. 58, n. 1, p. 51, London, Autumn 1993.

CHAN, Y. E.; HUFF, S. L.; BARCLAY, D. W.; et al. Business strategic orientation, information system strategic orientation, and strategic alignment. **Information Systems Research**, v. 8, n. 2, p. 125-150, June 1997.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of american enterprise. Cambridge: The MIT Press, 1962.

CHILD, J. Organizational Design for Advanced Manufacturing Technology. In : WALL, T. D.; CLEGG, C. W.; KEMP, N. **J The Human Side of Advanced Manufacturing Technology**. New York: Ed. John Wiley, 1987, p. 101-133.

CID, Félix Lopez (2000). A Estratégia Adotada na Privatização da Malha Ferroviária da Região Sudeste: Análise da sua Efetividade. **Dissertação de Mestrado em Administração**, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, no Rio de Janeiro – RJ.

CLARK JR., L. Altyn. **Development, application and evaluation of an**

organizational performance measurement system. 1995. Tese (Ph.D.), Industrial and Systems Engineering Department, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.

COOL, K.; SCHENDEL, D. Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry. **Management Science**, 1987.

COOL, K.; SCHENDEL, D. Performance Differences Among Strategic Group Members. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 207-223, 1988.

COPELAND, D. G.; MCKENNEY, J. L. Airline reservation system: lessons from history. **MIS Quarterly**, v. 12, n. 3, Sept. 1988.

COUTINHO, Renata; MACEDO-SOARES T. D. L. v. A. Gestão Estratégica com Responsabilidade Social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, nº3, p.75-96, 2002.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, nº 4, p.660-680, outubro, 1998.

EVANS, P. B.; WURSTER, T. S. Strategy and the new economics of information. **Harvard Business Review**, p. 71-82, Sept./Oct. 1997.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **Learning from the Future**. New York: John Wiley, 1998.

FARIAS, M. P. Balanced Scorecard: Um Modelo de Sistema Gerencial Aplicado à Administração Municipal. **Texto para Discussão**, nº 4, Vitória, 2002.

FERNANDES, S. F. e BODMER, M.. Gestão Empresarial da Qualidade nos Transportes: Aproximação entre Teoria e Prática. **Revista dos transportes públicos – ANTP**, nº 69, p. 33-43, 1995.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2ª ed, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FIALHO, André G. R. Indicadores de Transportes Urbanos. **Sistema Nacional de Indicadores Urbanos**, v. 2. Brasília: SEDU/PR - PNUD, 2002.

FIGUEIRA, Luiz Augusto P. A. **Estratégias para a criação de energias nucleolétricas no Brasil**. 2004. Tese de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

FIGUEIRA, Luiz Augusto P.A.; MACEDO-SOARES, T.Diana L. v. A. Estratégia de Geração de Energia Nuclear no Brasil - O caso da Eletronuclear. **Revista de Administração Pública**, v. 37, nº 6, p. 1171-1195, Nov/Dez 2003.

FIGUEIREDO, Moacyr Amaral D. **Sistema de Medição de Desempenho Organizacional: Um Modelo para Auxiliar a sua Auto-Avaliação**. 2003. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

FILHO, L. H. S. Transporte de Massa no Contexto do Desenvolvimento Urbano e Bem Estar Social: O Caso da Região Metropolitana do Rio de Janeiro. **Companhia Brasileira de Trens Urbanos**, Rio de Janeiro, 1990.

FONSECA, M. **Análise dos fatores que influenciam o alinhamento estratégico da tecnologia de informação nas unidades de negócio do segmento de refino da Petrobrás**. 2004. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

FPNQ, Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência**. São Paulo, 1994.

FREDERICO, C. S. Recursos Financeiros para o Transporte Público. **Jubileu de Prata ANTP**. São Paulo, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo Futuro. **Harvard Business Review**, p.122-128, July-August 1994.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. Makron Books, São Paulo, 1993.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

HENSHER, D. A. e DANIELS, R. Productivity Measurement in Urban Bus Sector. **Transport Policy**, nº 3, p. 79-194, 1995.

HRONEC, M. **Sinais Vitais**: Usando Medidas de Desempenho da Qualidade, Tempo e Custos para Traçar a Rota para o Futuro de sua Empresa. Makron Books, São Paulo, 1994.

IBGE. **Estudos e Pesquisas: Informações demográficas e sócio-econômicas**. Síntese de indicadores sociais 2003. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

IPEA; ANTP. **Impactos sociais e econômicos dos acidentes de trânsito nas aglomerações urbanas brasileiras**: relatório executivo. Brasília: Ipea: ANTP, 2003.

JOHNSTON, H. R.; CARRICO, S. R. Developing capabilities to use information strategically. **MIS Quartely**, v. 12, n. 1, p. 37-47, Mar. 1988.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Estratégia em Ação**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Score Card as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, p. 75-85, January-February 1996.

KATO, Jerry M. **Estratégia Competitiva e Avaliação de Desempenho Aplicados A Uma Empresa de Previdência Privada Aberta no Brasil**. 2000. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

KIMURA, H., SUEN, A. S.; MORI, R. G.; ISHIHAWA, S. e HANASHIRO, D. M. Avaliação de Desempenho Empresarial em Novos Ambientes Competitivos Através do Balanced Scorecard. **IV Seme AD**, outubro, 1999.

KING, J. Re-engineering Focus Slips , **Computerworld**, p. 6, March, 1995.

LEAL, A. **Análise da adequação estratégica de sistema de medição de desempenho das organizações: caso Telemar Norte Leste S.A. unidade de negócios empresariais**. Em fase de conclusão, 2004. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

LIMA, I. Eficiência e Qualidade em Regime de Concessão. **Revista dos Transportes Públicos - ANTP**, nº 65, p. 77-95, 1994.

LIMA, O. e GUALDA, N. Qualidade em Serviços de Transportes: Conceituação e Procedimento para Diagnóstico. **Anais do IX ANPET**, São Carlos, 1995.

Lima Jr., O. F. **Qualidade em Serviços de Transportes: Conceituação e Procedimento para Diagnóstico**. 1995. Tese de doutorado, Edusp, São Paulo.

LINS, Adriana. **Proposta para otimização de processos licitatórios da Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU**. 2003. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia de Produção, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

LUFTMAN, J. **Competing in the information age**. Oxford University Press, 1996.

LUFTMAN, J. N., LEWIS, P. R.; OLDACH, S. H. Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 198-220, 1993.

MACDONALD, K. H. Business strategy development, alignment, and redesign. In: MORTON, M. S. S. (Ed.). **The corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation**, New York: Oxford University Press, 1991.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; CHAMONE, S. G. Total Quality Strategies in Industry. **Quality Management Journal**, v. 1, nº 3, p. 57-79, 1994.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; LUCAS, D. C. **Práticas Gerenciais de Qualidade das Empresas Líderes no Brasil**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A.; NEVES, J. A. Implementação de Estratégias Orientadas para o Cliente nos Hospitais do Brasil. **Revista de Administração de Pública**, v. 34, nº 1, p. 165-208, 2000.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; RATTON, C. Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente: Resultados de uma Pesquisa de Empresas Líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, nº 4, p. 46-59, 1999.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil. **Proceedings of INFORMS-KORMS Conference**, Seoul, Korea, p. 460-467, 2000.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. et al. website www.strategy-research.com, 2001.

MARCCELLI, R. P. **O Papel dos Indicadores de desempenho na Estratégia das Organizações para o Aprimoramento de Processos: Um Estudo de Caso**. 2000. Dissertação de Mestrado, Departamento de

Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MEDEIROS, B. G. **Utilização do Potencial Comercial de Estações Ferroviárias**. 1987. Dissertação de Mestrado de Ciências em Transportes, Instituto Militar de Engenharia, Rio de Janeiro.

METRÔ SP. **Relatório da Administração 2000**. São Paulo, SP. 2000.

_____ **Relatório da Administração 2001**. São Paulo, SP. 2001.

MINISTÉRIO DAS CIDADES; SECRETARIA NACIONAL DE TRANSPORTE E MOBILIDADE URBANA. **Política Nacional de Mobilidade Urbana Sustentável: Princípios e Diretrizes**. Brasília, 2004.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

MINTZBERG , H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management Journal**, JAI Press Inc, v.5, p.1-67, 1988.

MINTZBERG , H. **Safari de estratégia**, São Paulo: Bookman ed., 1998.

MORANDI, J. C. **Aplicação de um sistema balanceado de métricas como instrumento de gestão estratégica do capital intelectual: um estudo de caso**. 2004. Dissertação de Mestrado, Departamento de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro.

MOREIRA, E. **Proposta de uma Sistemática para o Alinhamento das Ações Operacionais aos Objetivos Estratégicos, em uma Gestão Orientada por Indicadores de Desempenho**. 2002. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MOREIRA, J. C. **Orçamento Empresarial: Manual de Elaboração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORSE, J. M. (ed) **Critical Issues in Qualitative Research Methods**. London: SAGE, 1994.

MORTON, M. S. S. Information technology and corporate strategy. **Planning Review**, p. 28-31, Sept./Oct. 1988.

NEVES, J. A. **Estratégias de Melhorias da Qualidade Orientadas para o Cliente na Saúde do Brasil: um Modelo para Auxiliar sua**

Implementação em Hospitais. 2000. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

OJODE, L. A. **A Resource-based View of Strategic Alliances: Organizational Capabilities, Governance, and Performance.** 2000. Tese de Doutorado, Departamento de Administração, Universidade de Illinois, Urbana-Champaign.

ORRICO Filho, R.D.; SANTOS, E.M. Forças competitivas em mercados de transporte urbano. **Anais do IX Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes**, v.2, pp.726-737, São Carlos, 1995.

PANARIELLO, L. M. Sistema de Informações: Transporte Público Urbano de Passageiros. **Texto para discussão - IPEA**, n° 295, Rio de Janeiro, 1993.

PARSONS, G. L. Information technology: a new competitive weapon. **Sloan Management Review**, v. 1, n. 25, p. 3-14, Fall 1983.

PIRES, Valdemir. **Orçamento Participativo: O que é, para que serve, como se faz.** Piracicaba: Edição do Autor, 1999.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. **Normas para apresentação de teses e dissertações.** Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2001.

PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques for Analysis in Industries and Competitors.** New York: The Free Press, 1980.

_____. **Estratégia competitiva, técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 18ª ed, Rio de Janeiro: Campos, 1986.

_____. **Vantagem competitiva, criando e sustentando um desempenho superior.** 14ª ed., Rio de Janeiro: Campos, 1989.

PREMKUMAR, G.; KING, W. R. An empirical assessment of information systems planning and the role of information systems in organizations. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, v. 9, p. 99, Fall 1992.

PUKSZTA, H. Don't split IT strategy from business strategy. **Computerworld**, Framingham, v. 33, n. 2, p. 35, 11 Jan. 1999.

RATTON, C. A. **Sistema de Medição de Desempenho: O Estrado da Arte em Empresas Líderes no Brasil.** 1998. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de Pesquisa: do Planejamento à Execução**. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

REZENDE, D. A. **Alinhamento do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação ao Planejamento Empresarial: Proposta de um Modelo e Verificação da Prática em Grandes Empresas Brasileiras**. 2002. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RICHARDSON, Harry W. **Economia urbana**. Tradução: Flávio Wanderley Lara. Rio de Janeiro: Interciência, 1978. 194p.

ROCKART, J. F.; MORTON, M. S. S. Implications of changes in information technology for corporate strategy. **Interfaces**, v. 14, n. 1, p. 84-95, Jan./Feb. 1984.

SÁ, C. A.; MORAES, J. R. **O Orçamento Estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark. No prelo, a ser publicado em dezembro de 2004.

SANTOS, B. J. R. A qualidade no serviço de transporte público urbano. **Rede de Estudos de Engenharia e Socioeconômicos em Transporte**. Baixada da internet no seguinte endereço: www.reset.coppe.ufrj.br, 2003.

SCHARINGER, J. F. Trens Regionais de Passageiros: O Renascimento de um Vetor de Desenvolvimento Econômico no País. **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**. Rio de Janeiro, novembro de 2002.

SEDU. **Política Nacional para o Transporte Urbano**. Brasília, 2002.

SEGARS, A. H.; HENDRICKSON, A. R. Value, knowledge, and the human equation: evolution of the information technology function in modern organizations. **Journal of Labor Research**, Fairfax, v. 21, p. 431-445, Summer 2000.

THAUHATA, T. **Implicações estratégicas das redes de relacionamento: estudo de caso da área de minério de ferro da Cia Vale do Rio Doce**. 2002. Tese de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Information technology for management: improving quality and productivity**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 513-525, 1984.

VENKATRAMAN, N.; GRANT, J. Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal. **Academy of Management Review**, v. 11, nº 1, p. 71-87, 1986.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises. **Management Science**, v. 35, nº 8, p. 942-963, Aug. 1989.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Editora Atlas, 1997.

VOLLMANN, Thomas E. The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change. **Harvard Business School Press**, Boston, 1996.

WALTON, R. E. **Tecnologia de Informação**: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993.

WERNECK, L. **Medição de desempenho e estratégia: uma análise da sua adequação no caso da Lafarge Brasil**. Em fase de conclusão, 2004. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

YETTON, P. W.; JOHNSTON, K. D.; CRAIG, J. F. Computer-aided architects: a case study of IT and strategic change. **Sloan Management Review**, p. 57-67, Summer 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAJAC, E. J.; KRAATZ, M. S.; BRESSER, R. K. Modeling the Dynamics of Strategic Fit: a Normative Approach to Strategic Change. **Strategic Management Journal**, 21, p. 429-453, 2000.

ZUBOFF, S. New worlds of computer-mediated work. **Harvard Business Review Paperback**, p. 111-121, New York: Basic Books, 1988.

8 Anexos

Anexo I – Primeiro questionário de pesquisa acadêmica

Alinhamento estratégico do planejamento orçamentário

No mundo moderno, qualquer empresa, seja ela uma operadora de trens ou não, para ter sucesso precisa tomar decisões fundamentadas em planejamento bem elaborado, até mesmo para decidir sobre qual o melhor caminho a ser trilhado. Para isso, é necessário conhecer o seu ambiente de atuação, como também seus recursos organizacionais, ou seja, suas variáveis internas que podem constituir forças ou fraquezas reais ou potenciais.

Estou cursando o mestrado na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. A empresa foco no estudo de caso da minha dissertação é a CBTU. Para concluir esse estudo preciso da ajuda de vocês afim de conhecer mais sobre os recursos organizacionais da Companhia. Por isso solicito a gentileza de responderem o questionário de pesquisa a seguir. As questões são objetivas, só é preciso marcar a opção que expresse a sua percepção. As demais instruções se encontram na próxima página.

Objetivo: O principal objetivo deste questionário é colher subsídios para identificar os recursos e condições organizacionais da CBTU para a adequação estratégica do seu planejamento orçamentário.

Participantes: Profissionais na CBTU que conheçam os processos e condições organizacionais e executivos que, direta ou indiretamente, são responsáveis pela tomada de decisão.

Confidencialidade: Este estudo de caso tem **objetivos e interesses estritamente acadêmicos**, e os dados e percepções levantadas serão utilizados somente para o desenvolvimento desta pesquisa, conduzida pelo autor e pelo Departamento de Administração da PUC-RIO, sob a orientação da Profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo Soares. **Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidas pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta.** Os resultados finais desta pesquisa poderão conter fragmentos das opiniões dos respondentes. Entretanto, garantimos que a identidade dos respondentes não serão reveladas e não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição “oficial” da empresa.

Resultado esperado: Respostas do questionário que retratem de maneira fiel, as **percepções dos gestores e empregados da Administração Central** a respeito dos recursos e condições organizacionais da CBTU.

Enfatizamos que este questionário **não é um teste**, onde deveriam ser dadas as “respostas certas”, mas sim um instrumento de coleta de dados que tente retratar, de forma fiel, a sua posição sobre as variáveis organizacionais da Companhia.

Se achar conveniente comentar a afirmação, não hesite em fazê-lo. Não é necessária a sua identificação.

Sua colaboração será muito importante. Desde já agradeço, muito obrigado!

Bianca Kwiatkowski Ribeiro
Rio de Janeiro, junho de 2004.

Instruções para preenchimento:

- 1) Para responder às questões, assinale no espaço reservado para a mesma.
- 2) Se alguma questão não puder ser respondida por alguma razão, seja confidencialidade, falta de informação ou qualquer outra, apenas ignore-a. Solicitamos apenas que não deixe de responder às demais questões, pois **toda e qualquer informação fornecida será essencial para o desenvolvimento desta pesquisa.**
- 3) Caso seja de seu interesse, quaisquer informações complementares e adicionais poderão ser enviadas em anexo a este questionário.
- 4) **Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.**
- 5) Sua identificação não é necessária (opcional ao final do questionário).

A maioria das perguntas será feita com respostas do tipo: “Avalie a seguinte afirmação”, sendo que do lado direito de cada afirmação estarão dispostos 5 quadrados para marcar-se (com um “X”) a opção que melhor reflete a visão do pesquisado, em ordem crescente de concordância, conforme exemplo abaixo:

Exemplo de estrutura das questões:

AFIRMATIVA				

DC	D	ND / NC	C	CC
	X			

Legenda:

DC Discordo Completamente - (Não existem evidências da questão nem planejamento de ações para o atendimento à questão)

D Discordo Parcialmente - (Existe planejamento das ações para atendimento à questão, algumas já executadas de forma não sistemática e sem avaliação de resultados)

NDNC Não Discordo Nem Concordo - (Existe planejamento das ações para atendimento à questão, muitas já executadas e algumas já sistemáticas e com avaliação de resultados)

C Concordo Parcialmente - (As ações são executadas e de forma sistemática na CBTU. Os resultados servem de subsídio para correção e validação ou padronização das ações)

CC Concordo Completamente - (As ações são executadas e de forma sistemática e padronizada na CBTU. Os resultados obtidos servem como base para novos patamares e metas desafiadoras).

Estrutura do Questionário

O questionário está estruturado da seguinte maneira:

- ⇒ **Parte 1:** busca identificar a estratégia da CBTU e seu o processo de desenvolvimento e desdobramento.
- ⇒ **Parte 2:** busca identificar a estrutura organizacional atual da CBTU.
- ⇒ **Parte 3:** busca identificar atributos pertinentes às equipes na CBTU.
- ⇒ **Parte 4:** busca identificar atributos pertinentes aos processos da CBTU.
- ⇒ **Parte 5:** busca identificar atributos pertinentes aos sistemas gerenciais e treinamento da CBTU.
- ⇒ **Parte 6:** busca identificar atributos pertinentes ao sistema de treinamento da CBTU.
- ⇒ **Parte 7:** busca identificar atributos pertinentes ao sistema de medição de desempenho da CBTU.
- ⇒ **Parte 8:** busca identificar atributos pertinentes ao sistema de remuneração e recompensa da CBTU.
- ⇒ **Parte 9:** busca identificar atributos pertinentes à cultura, liderança e comunicação da CBTU.
- ⇒ **Parte 10:** busca identificar os aspectos tecnológicos e inovações da CBTU.
- ⇒ **Parte 11:** busca identificar atributos pertinentes às pessoas da CBTU.
- ⇒ **Parte 12:** busca identificar os aspectos financeiros da CBTU.
- ⇒ **Parte 13:** busca identificar os resultados (desempenho) da CBTU.
- ⇒ **Parte 14:** busca identificar os aspectos físicos da CBTU.
- ⇒ **Parte 15:** busca analisar o processo de descentralização em curso na CBTU.

Parte 1 – Quanto a Estratégia e o processo de desenvolvimento e desdobramento.

- 1.1 Em um escala de 1 a 3, qual a estratégia competitiva mais utilizada pela CBTU? Marque 1 na mais utilizada, 2 na segunda mais utilizada, 3 na terceira mais utilizada. **Não marque mais que três opções.**

Não possuímos fonte de diferenciação	Preço alto	Preço baixo	Desenho de negócios diferente	Excelente suporte pós serviço	Alta qualidade no serviço	Marca forte

- 1.2 Quais os fatores que mais dificultam a adoção/utilização bem sucedida da estratégia utilizada pela CBTU? Marque 1 na linha do fator considerado mais importante, 2 para o segundo em importância, 3 para o terceiro em importância, 4 para o quarto em importância. **Não marque mais que quatro opções.**

Falta / perda do comprometimento visível com os valores, princípios e práticas da estratégia por parte da Direção.
Dificuldade de mudar a cultura organizacional
Planejamento inadequado das mudanças
Treinamento e educação continuada insuficientes
Estrutura Organizacional incompatível, áreas não integradas e indivíduos sem interação.
Pouca atenção aos clientes externos
Pouca atenção aos clientes internos
Delegação de poder insuficiente (pouca autonomia, autoridade)
Falta de trabalho em equipe adequado às necessidades
Técnicas de medição ineficazes
Pouco acesso a dados e falta de resultados
Falta de medidas de desempenho para todos os objetivos estratégicos

- 1.3 Qual o *Stakeholder* mais privilegiado pela CBTU (marque com um **"X"** somente uma opção)?

Privilegia o interesse dos empregados	Privilegia os interesses do governo	Privilegia os interesses da comunidade	Privilegia o interesse dos usuários	Não privilegia quaisquer interesses

- 1.4 Você sabe quais são os objetivos estratégicos da CBTU?

Sim	Não

- 1.5 Na sua opinião, os objetivos estratégicos não são divulgados sistematicamente a todos os níveis da organização?

DC	D	ND / NC	C	CC

- 1.6 Você conhece a visão da Companhia?

Sim	Não

Parte 2 – Quanto à estrutura organizacional atual.

- 2.1. Avalie a seguinte afirmação: “A estrutura organizacional da CBTU está adequada a atual conjuntura do setor de transportes nacional”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 2.2. Avalie a seguinte afirmação: “A CBTU teria condições de adaptar sua estrutura de forma rápida e eficiente a uma eventual mudança imposta por condições mercadológicas (Ex: expansão/retração do mercado, novos entrantes, outros)”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 2.3. Com relação à estrutura organizacional, quantos níveis hierárquicos possui a CBTU/AC?

3 ou 4 níveis	5 níveis	Mais que 5 níveis

- 2.4. Com relação ao grau de centralização de poder e do processo decisório, a COMPANHIA é:

Altamente centralizada	Moderadamente centralizada	Pouco centralizada

Parte 3 – Quanto às equipes

- 3.1. Geralmente, um processo rotineiro de tomada de decisão nas equipes da CBTU envolve quantos níveis organizacionais?

3.2

3 ou 4 níveis	5 níveis	Mais que 5 níveis

- 3.2. Avalie a seguinte afirmação: “As equipes são multifuncionais” (entende-se por equipes multifuncionais aquelas cujos membros desempenham funções diferentes com competências complementares. Podem ser do mesmo departamento ou de áreas diferentes):

DC	D	ND / NC	C	CC

- 3.3. Avalie a seguinte afirmação: “As equipes são interfuncionais” (entende-se por equipes interfuncionais aquelas cujos membros são de departamentos diferentes, mas contribuem para um mesmo projeto ou processo):

DC	D	ND / NC	C	CC

- 3.4 Aproximadamente, qual o percentual de projetos desenvolvidos a cada ano, possui o envolvimento de equipes com empregados de diferentes funções e de diferentes departamentos da empresa?

Menos de 10%	20%	40%	60%	80%

Parte 4 – Quanto aos processos.

- 4.1 Avalie a seguinte afirmação: “A CBTU identificou e documentou (mapeou) os seus principais processos de negócios, pelo menos em nível macro”:

Nenhum	Uma minoria	A maioria	Quase todos	Sim (todos)

Para responder as questões de 4.2 e 4.3, considere as definições a seguir: Consideramos que o desempenho dos processos poder ser mensurado nas seguintes dimensões:

Eficácia => É o grau com que o processo atinge seus objetivos (real x esperado). No transporte de passageiros a eficácia refere-se à demanda, esperada e obtida, de passageiros.

Eficiência => Refere-se a melhor utilização possível dos recursos empregados. Tanto no processo de produção como no atendimento ao cliente pode ser medida através das dimensões de produtividade, ciclos de tempo do processo ou níveis de defeitos (produção) ou erros (serviços). Significa dizer que no transporte de passageiros a eficiência está relacionada à oferta (prevista e efetiva) dos serviços tanto o serviço chave, transporte, quanto o atendimento ao usuário no pós serviço.

Adaptabilidade => Refere-se à flexibilidade do processo em lidar com mudanças ou expectativas futuras dos clientes. Exemplos: a) Rapidez de resposta aos desejos e necessidades dos usuários; b) Rapidez na implementação de mudanças no processo de serviço em virtude de modificações na legislação ambiental.

- 4.2. Por quais dimensões a CBTU mede o desempenho do seu processo de produção de serviço de transporte ?

Eficácia	Eficiência	Adaptabilidade	Outros

No caso de “Outros”, citar:

- 4.3. Por quais dimensões a CBTU mede o desempenho de seus processos organizacionais?

Eficácia	Eficiência	Adaptabilidade	Outros

No caso de “Outros”, citar:

- 4.4. Avalie a seguinte afirmação: “A CBTU utiliza as informações comidas nas pesquisas com usuários para o desenvolvimento do planejamento estratégico”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 4.5. Avalie a seguinte afirmação “A CBTU não utiliza as informações sobre novas tecnologias para o desenvolvimento do seu planejamento estratégico”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 4.6. Avalie a seguinte afirmação “A CBTU utiliza as informações sobre a capacitação de seus empregados para o desenvolvimento da estratégia”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 4.7. Avalie a seguinte afirmação “A CBTU utiliza as informações referentes aos concorrentes para o desenvolvimento de seu planejamento estratégico”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 4.8. Avalie a seguinte afirmação “O planejamento é desdobrado em planos de ações para as diversas áreas da CBTU”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 4.9. Avalie a seguinte afirmação “Representantes de todos os níveis da empresa são envolvidos no desenvolvimento do planejamento estratégico da CBTU”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 4.10. Avalie a seguinte afirmação “Os fatores críticos para o sucesso definidos pela CBTU foram / são transformados em planos de ações”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 4.11. Avalie a seguinte afirmação “A CBTU possui processos de objetivos estratégicos transparentes (conhecidos de forma clara) a todos os níveis da organização”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 4.12. Avalie a seguinte afirmação: “A CBTU possui um planejamento estratégico alinhado a todos os níveis da Organização”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Parte 5 – Quanto aos sistemas gerenciais.

- 5.1. Avalie a seguinte afirmação “Existe algum sistema gerencial capaz de captar, processar e fornecer dados para o processo orçamentário da organização”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 5.2 Avalie o quanto a utilização do sistema gerencial é utilizado de forma sistemática (contínua) na elaboração do planejamento orçamentário da CBTU:

Não implementou	Implementou, mas utiliza pouco.	Média utilização	Grande utilização	Utilização sistemática e progressiva

Parte 6 – Quanto ao treinamento

- 6.1 Avalie a seguinte afirmação: “A CBTU não oferece treinamento *contínuo* de técnicas a serem utilizadas no processo orçamentário da empresa”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 6.2 Avalie a seguinte afirmação: “A CBTU oferece treinamento *contínuo* para gestores afim de capacita-los a um melhor desempenho de suas atividades (seja essa atividade na área de orçamento, marketing, planejamento, novos projetos, comunicação, licitação, jurídico e outros)”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 6.3 Avalie a seguinte afirmação: “A CBTU oferece via área de treinamento, oportunidades de educação e desenvolvimento que atendam às necessidades de todos os níveis de empregados”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 6.4 Avalie a seguinte afirmação: “O sistema de treinamento está vinculado aos objetivos estratégicos da CBTU” (ou seja, é voltado para aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos críticos ao atingimento dos objetivos):

DC	D	ND / NC	C	CC

Parte 7 – Quanto ao sistema de medição de desempenho organizacional.

- 7.1 Qual sistema de medição de desempenho é utilizado pela CBTU?

	ABC
	EVA
	Balanced ScoreCard
	Outro. Especificar:
	Não possui uma metodologia para avaliar o desempenho organizacional

- 7.2 Avalie a seguinte afirmação: “O Sistema de medição de desempenho da CBTU está plenamente implementado, isto é, servindo como instrumento formal de avaliação dos empregados, a fim de melhorar seu desempenho”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.3 Avalie a seguinte afirmação: “O sistema de medição de desempenho da CBTU é capaz de ser modificado de forma rápida e eficiente em função de alguma demanda por mudança? (Ex: necessidade de mudança imposta por transformações do setor, ou em função da atualização da metodologia adotada, etc.):

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.4 Avalie a seguinte afirmação: “O Sistema de medição de desempenho da CBTU é participativo, ou seja, foi desenvolvido e está regularmente sendo reavaliado, e, se preciso, refinado, levando em consideração as sugestões de pessoas envolvidas nos diversos processos”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.5 Avalie a seguinte afirmação: “O Sistema de medição de desempenho da CBTU possui visibilidade em todos os níveis da organização” (entende-se por sistema de medição com visibilidade aquele que está “à vista” em todos os níveis da organização):

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.6 Avalie a seguinte afirmação: “A CBTU não possui indicadores para avaliar o desempenho na perspectiva de todos os interessados (usuários, empregados, governo, parceiros, etc.):”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.7 Avalie a seguinte afirmação: “O Sistema de medição de desempenho da CBTU é balanceado” (entende-se por sistema de medição balanceado aquele que é composto não só de medidas financeiras e quantitativas, mas também de medidas qualitativas como satisfação do cliente, de forma equilibrada):

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.8 Avalie a seguinte afirmação: “O Sistema de medição de desempenho da CBTU é consistente / alinhado com os objetivos explicitados na estratégia da Companhia, ou seja, inclui medidas pertinentes a cada um dos objetivos estratégicos”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.9 Avalie a seguinte afirmação: “O Sistema de medição de desempenho da CBTU, por meio dos seus indicadores, favorece o alinhamento do processo orçamentário à sua estratégia”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.10 Avalie a seguinte afirmação: “O Sistema de medição de desempenho da CBTU visa verificar se a estratégia está sendo efetivamente colocada em prática”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.11 Avalie a seguinte afirmação: “O Sistema de medição de desempenho da CBTU é integrado a todos os subsistemas de medição da Companhia de forma a fornecer uma avaliação da CBTU como um todo” (entende-se por subsistemas os referentes ao desempenho de: 1) funções / processos e operações; 2) das pessoas (ou seja, subsistemas de avaliação e recompensa – RH):

DC	D	ND / NC	C	CC

- 7.12 Avalie a seguinte afirmação: “Os indicadores são monitorados e os dados obtidos são analisados de forma a avaliar o progresso em relação às metas e planos, assim como para servir de base para a tomada de decisão e elaboração do planejamento orçamentário”:

DC	D	ND / NC	C	CC

A explicitação a seguir refere-se à questão de número 7.13:

Consideramos que o desempenho global de uma empresa pode ser medido em relação as seguintes dimensões:

- Resultados Financeiros Globais (Ex: Faturamento, ROI, EVA, EBIT);
- Grau de satisfação dos empregados (Ex: Índice de satisfação de empregados);
- Indicadores de qualidade dos produtos ou serviços (Ex: Certificados ISO);
- Resultados Operacionais (Ex: Tempo de entrega da mercadoria, número de erros/defeitos);
- Inovação (Ex: Número de sugestões inovadoras dadas por empregados e colocadas em prática, investimento em P&D, Número de projetos para desenvolvimento de novos produtos);
- Grau de satisfação dos usuários (Ex: Número de reclamações);

- 7.13. Em uma escala de 1 a 5, quais as dimensões, em sua opinião, são mais importantes para a **medição do desempenho global da CBTU**? Marque 1 na mais importante, 2 na segunda mais importante, 3 na terceira mais importante, até a 6ª mais importante.

Resultados Financeiros	Satisfação dos empregados	Qualidade dos produtos/serviços	Resultados Operacionais	Inovação	Satisfação do usuário

Parte 8 – Quanto aos sistemas de recompensa e remuneração.

- 8.1 Avalie a seguinte afirmação: “O sistema de remuneração e recompensa (salário / bônus / remuneração variável) inclui indicadores referentes ao desempenho dos empregados”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 8.2 Avalie a seguinte afirmação: “Esses indicadores referentes ao desempenho dos empregados são utilizados de forma sistemática (contínua) no sistema de remuneração e recompensa da CBTU”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Por favor, responder a questão 8.3 considerando a explicitação da questão 7.13

- 8.3. Em uma escala de 1 a 5, quais as dimensões são avaliadas, **para remunerar o desempenho** dos empregados? Marque 1 na mais utilizada, 2 na segunda mais utilizada, até a 5ª mais utilizada.

Resultados Financeiros	Satisfação dos empregados	Qualidade dos serviços	Resultados operacionais	Inovação	Satisfação do usuário

Parte 9 – Quanto à cultura, liderança e comunicação.

- 9.1 Avalie a seguinte afirmação: “A cultura organizacional da CBTU favorece a adaptação das pessoas às mudanças”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.2 Avalie a seguinte afirmação: “Busca-se a melhoria contínua do desempenho da organização”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.3 Avalie a seguinte afirmação: “Existe conscientização sobre a importância da melhoria do desempenho em qualidade e produtividade, focalizando o cliente da CBTU”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.4 Avalie a seguinte afirmação: “Existe conscientização sobre a importância do alinhamento (no sentido de integração) entre os processos da organização para um melhor desempenho”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.5 Na sua visão, qual é a abrangência na CBTU da implementação de uma cultura que enfatiza além dos custos a importância da estratégia de orientação para o cliente?

Ninguém está praticando a medição	Uma minoria da CBTU está praticando a medição	A metade da CBTU está praticando a medição	Uma grande maioria da CBTU está praticando a medição	Toda a CBTU está praticando sistematicamente a medição

- 9.6 Avalie a seguinte afirmação: “Os empregados são incentivados a ter uma conduta ética”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Como?

- 9.7 Avalie a seguinte afirmação: “A CBTU prega o estilo de liderança do tipo *coaching* (pelo exemplo)”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.8 Avalie a seguinte afirmação: “As diretorias e a alta gerência da CBTU comunicam efetivamente os valores da organização para as pessoas dos diferentes níveis”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Como?

- 9.9 Avalie a seguinte afirmação: “As diretorias e a alta gerência da CBTU valorizam atitudes dos empregados que sejam condizentes com os valores cultuados pela organização”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Como?

- 9.10 Avalie a seguinte afirmação: “O estilo de liderança encontrado na CBTU, assegura o alinhamento do planejamento orçamentário à estratégia da empresa”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.11 Avalie a seguinte afirmação: “A diretoria e a alta gerência da CBTU incentivam suas diferentes áreas a trabalhar de forma integrada, visando a alcançar seus objetivos” (ex: na elaboração e implantação de um projeto, onde precisam estar envolvidos diversos departamentos como o departamento de novos negócios, marketing, comunicação, jurídico, licitação, engenharia, operações, planejamento e outros):

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.12 Avalie a seguinte afirmação: “As diretorias e as gerências da CBTU estão visivelmente comprometidos, nos sentido de investir recursos e tempo, na revisão, comunicação e cumprimento das metas orçamentárias”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.13 Avalie a seguinte afirmação: “A estrutura de trabalho da CBTU estimula a comunicação entre as diversas áreas que precisam trabalhar em conjunto para atender o cliente, no sentido de alcançar seus objetivos”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.14 Avalie a seguinte afirmação: “Há esforço para assegurar boas condições de trabalho a seus empregados” (Entende-se por “boas condições de trabalho”: limpeza, organização, iluminação, segurança etc.)

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.15 Avalie a seguinte afirmação: “Há esforço para assegurar qualidade de vida de seus empregados” (isto é, a empresa dá oportunidades para os empregados conciliarem o crescimento pessoal com o profissional):

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.16 Avalie a seguinte afirmação: “o estilo de liderança da gerência é participativa”, ou seja, provê canais de coleta de sugestões para resolver problemas e melhorar os processos das pessoas envolvidas e levá-las em consideração nas suas decisões:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 9.17 Avalie a seguinte afirmação: “É praticado a comunicação informal ampla e interfuncional, favorecendo constante retorno sobre as medidas de desempenho, metas e planos de ação”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Parte 10 – Quanto aos aspectos tecnológicos e inovações.

- 10.1 Avalie a seguinte afirmação: “ACBTU possui sistemas em tempo real, abrangentes e integrados (*hardware e software*), com acesso amplo a todos os níveis decisórios, para fornecer dados para o processo de orçamento”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 10.2 Avalie a seguinte afirmação: “Há incentivo ao desenvolvimento de projetos inovadores e soluções voltadas para o aprimoramento do transporte metro-ferroviário de passageiros”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 10.3 Avalie a seguinte afirmação: “Há programas e incentivo ao desenvolvimento de novos sistemas para a melhoria dos processos (orçamentário, estratégico e outros) da CBTU”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 10.4 Avalie a seguinte afirmação: “Há adoção de técnicas avançadas de marketing, comunicação e informação, incluindo pesquisas mercadológicas, como instrumento sistemático de gestão”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 10.5 Avalie a seguinte afirmação: “Na elaboração de um novo projeto, todas as áreas envolvidas trabalham em conjunto para garantir seu desempenho”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 10.6 Avalie a seguinte afirmação: “As equipes utilizam sistematicamente novas técnicas e metodologias para proceder à melhoria de seus processos”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 10.7 Avalie a seguinte afirmação: “Os processos de apoio (Ex: RH, Finanças, Contabilidade, Tesouraria etc.) são gerenciados com base em indicadores de desempenho orientados para o usuário, sendo realizadas avaliações sistemáticas de forma a melhorar o seu desempenho”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 10.8 Avalie a seguinte afirmação: “Os processos essenciais (Ex: Operação e manutenção do serviço, vendas de bilhetes e etc.) são gerenciados com base em indicadores de desempenho orientados para o usuário, sendo realizadas avaliações sistemáticas de forma a melhorar o seu desempenho”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 10.9 Avalie a seguinte afirmação: “Há a adoção de novas técnicas orçamentárias que incorporam medidas referentes ao benefício gerado pelo sistema de transporte metro-ferroviário (como diminuição do congestionamento das cidades, queda do índice de poluição e outros)”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 10.10 Avalie a seguinte afirmação: “Há incentivo para pesquisas e desenvolvimento de tecnologias (equipamentos, material rodante, combustíveis e outros) que ampliem e melhorem a prestação de serviço de transporte para a população lideira”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Parte 11 – Quanto às pessoas.

11.1 Avalie a seguinte afirmação: “O nível de capacitação dos empregados é adequado às mudanças que a CBTU vem sofrendo”:

DC	D	ND / NC	C	CC

11.2 Avalie a seguinte afirmação: “Os empregados possuem conhecimento necessário para aplicação de metodologias e práticas que favorecem o alinhamento (integração) do processo orçamentário à estratégia da CBTU”:

DC	D	ND / NC	C	CC

11.3 Avalie a seguinte afirmação: “As pessoas de todos os níveis são incentivadas a contribuir com idéias e sugestões para a melhoria do serviço prestado pela Companhia”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Parte 12 – Quanto aos aspectos financeiros.

12.1 Avalie a seguinte afirmação: “Existem recursos próprios disponíveis para financiar a manutenção das atividades e o crescimento da Companhia no longo prazo”:

DC	D	ND / NC	C	CC

12.2 Avalie a seguinte afirmação: “Existem recursos próprios disponíveis para desenvolver e implementar técnicas orçamentárias consistentes com a estratégia da Companhia”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Parte 13 – Quanto aos resultados (desempenho).

13.1 Avalie a seguinte afirmação: “A CBTU possui dados que demonstram uma melhoria do resultado operacional ao longo dos últimos anos (Ex: EBITDA, EVA, etc.)”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Em caso positivo, explicita quais:

--

13.2 Avalie a seguinte afirmação: “A CBTU possui dados atualizados sobre a satisfação dos usuários em relação aos principais processos de prestação de serviço”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 13.3 Avalie a seguinte afirmação: “A CBTU possui dados que indicam que a satisfação dos usuários com os serviços prestados tem melhorado”:

DC	D	ND / NC	C	CC

- 13.4 Avalie a seguinte afirmação: “A CBTU possui dados que comprovam a eficácia planejamento orçamentário utilizado”:

DC	D	ND / NC	C	CC

Parte 14 – Quanto aos Aspectos Físicos

Responder a questão 14.1 considerando a legenda:

- +++ Alto (acima do esperado);
- ++Moderado (na média); e
- + Baixo (abaixo do esperado)

- 14.1 Transporte que proporcione ao usuário uma viagem:

Confortável +++	Segura +++	Rápida +++	Confortável ++	Segura ++	Rápida ++	Confortável +	Segura +	Rápida +

- 14.2 Estações limpas, capazes de gerar um ambiente de conforto e segurança para o usuário.

DC	D	ND / NC	C	CC

- 14.3 Acessibilidade dos trens (aquisição de veículos especiais de pessoas portadoras de deficiência, dificuldade de locomoção e outros).

DC	D	ND / NC	C	CC

Parte 15 – Quanto ao Processo de Descentralização

- 15.1 A mudança da CBTU do Ministério dos Transportes para o Ministério das Cidades foi estrategicamente melhor para a empresa.

DC	D	ND / NC	C	CC

- 15.2 A CBTU possui competências distintivas, técnicas e gerencias, para continuar atuando no setor após fazer a transferência dos sistemas de trens urbanos para os estados e municípios.

DC	D	ND / NC	C	CC

--	--	--	--	--

15.3 Após o seu processo de descentralização a Companhia está apta para atuar como:

	Uma agência que apoiaria o Ministério das Cidades, programas e projetos da Secretaria Nacional de Transportes e Mobilidade Urbana (nesse caso a CBTU atuaria como agente fiscalizador na implantação dos sistemas de transporte metropolitano).
	Uma empresa de promoção, articulação e apoio aos sistemas existentes e a novos sistemas (nesse caso a CBTU deixaria de ser uma empresa operadora para se tornar uma empresa de consultoria em transporte sobre trilhos).
	Outro nicho de atuação. Qual?
	Não está apta a continuar atuando.

15.4 Caso existam, quais poderiam ser as dificuldades encontradas pela CBTU para se ajustar às mudanças que ocorrem? **Assinale no máximo 3 opções.**

Fatores culturais	Falta de treinamento	Falta de flexibilidade	Falta de recursos financeiros	Falta de recursos humanos	Não há dificuldade	Outros

Espaço reservado para seus comentários, caso seja de seu interesse:

Muito obrigado pelo seu tempo e colaboração!!!

Identificação (Opcional):

Nome: Departamento:

MUITO OBRIGADO!

Sua contribuição foi muito importante para a pesquisa.

BIANCA KWIATKOWSKI RIBEIRO
 Departamento de Marketing
 e-mail : bkribeiro@cbtu.gov.br

Anexo II – Segundo questionário de pesquisa acadêmica

O presente questionário apresenta perguntas específicas sobre o processo orçamentário da CBTU, complementares ao questionário de pesquisa. As perguntas contidas neste questionário consistem em **recolher informações mais específicas que possam ser subsídios para a caracterização do atual processo de planejamento orçamentário da CBTU**

Vale ressaltar que essas respostas têm objetivo e interesses estritamente acadêmicos, e os dados e percepções levantadas serão utilizados somente para o desenvolvimento desta pesquisa, conduzida pelo autor e pelo Departamento de Administração da PUC-RIO, sob a orientação da Prof. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo Soares. **Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidas pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta.**

Enfatizamos que não existe resposta certa ou errada, essas perguntas são apenas um instrumento de coleta de dados que tenta retratar, de forma fiel, a sua posição em relação ao planejamento orçamentário da Companhia.

Desde já agradeço a sua colaboração e o seu tempo, muito obrigado!

Bianca Kwiatkowski Ribeiro

Para responder as próximas questões, considere a definição a seguir:

Entende-se por **Planejamento Orçamentário**, **atividade eminentemente pró-ativa** na qual *“a direção da empresa define as políticas e as metas, as transmite aos níveis hierárquicos inferiores e estes propõem as estratégias para atingir as metas estabelecidas”*.

1. O orçamento na CBTU é uma atividade eminentemente pró-ativa?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei
------------------------------	------------------------------	----------------------------------

2. Avalie a seguinte afirmação: “O processo de planejamento orçamentário é participativo, por meio do qual a receita e o gasto da empresa são planejados levando em conta os **diversos objetivos de cada área**, que, algumas vezes conflitantes, devem ser compatibilizados de modo a alcançar o melhor resultado possível, segundo a estratégia da empresa”:

<input type="checkbox"/> Discordo completamente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo completamente
---	--------------------------------------	--	--------------------------------------	---

3. Avalie a seguinte afirmação: “O planejamento orçamentário é consistente com a estratégia da CBTU, isto é, contempla todos os objetivos e medidas do planejamento estratégico”:

<input type="checkbox"/> Discordo completamente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo completamente
---	--------------------------------------	--	--------------------------------------	---

4. Avalie a seguinte afirmação: “O planejamento orçamentário se traduz em um instrumento importante no delineamento de relações mais transparentes entre os diversos departamentos da empresa, assim como entre os diversos níveis (gestores e empregados)”:

<input type="checkbox"/> Discordo completamente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo completamente
---	--------------------------------------	--	--------------------------------------	---

5. Avalie a seguinte afirmação: “Os diretores executivos da sua empresa estão visivelmente comprometidos com o planejamento orçamentário, de modo a utilizar os recursos humanos da melhor maneira possível, segundo a estratégia da empresa”:

<input type="checkbox"/> Discordo completamente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo completamente
---	--------------------------------------	--	--------------------------------------	---

6. Avalie a seguinte afirmação: “Os diretores executivos da sua empresa estão visivelmente comprometidos com o planejamento orçamentário, de modo a utilizar os recursos financeiros da melhor maneira possível, segundo a estratégia da empresa”:

<input type="checkbox"/> Discordo completamente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não Concordo Nem discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo completamente
---	--------------------------------------	--	--------------------------------------	---

7. Avalie a seguinte afirmação: “O orçamento da CBTU oferece clareza no cenário para que decisões relevantes sejam tomadas corretamente”.

<input type="checkbox"/> Discordo completamente	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Concordo completamente
---	--------------------------------------	--	--------------------------------------	---

8. O orçamento da CBTU é preparado com base em expectativas racionais (ou seja, contem metas e restrições):

<input type="checkbox"/> Sim, contem metas e restrições.	<input type="checkbox"/> Não, só contem metas, sem restrições.
--	---

9. O orçamento na CBTU possui características do Orçamento-Programa (estrutura as informações de modo a evidenciar os objetivos e os meios destinados a atingi-los)?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei
------------------------------	------------------------------	----------------------------------

10. A CBTU prioriza seus investimentos de forma balanceada, considerando as metas e objetivos de curto, médio e longo prazos?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei
------------------------------	------------------------------	----------------------------------

11. Que tipo de indicadores compõe o planejamento orçamentário da empresa?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indicadores financeiros	Indicadores operacionais	Satisfação do cliente	Satisfação dos empregados	Qualidade de serviço	Inovação	outros:

12. O Orçamento na CBTU é utilizado como ferramenta de:

- Revisão e avaliação do desempenho (controle)
- Fixação de metas (planejamento)
- Ambos
- Outros: _____

13. O orçamento da empresa identifica necessidades estratégicas como:

- Desenvolvimento de novas operações
- Criação de novas capacidades
- Melhoria na qualidade de serviço
- Formação de parcerias
- Outras _____
- Não identifica necessidades estratégicas.

14. O processo orçamentário permite:

- Capacitar as unidades a definir prioridades entre os programas
- Adotar as tecnologias adequadas ao suporte dos programas
- Alocar os recursos adequados de pessoal e sistemas para a consecução dos níveis de desempenho almejados.
- Nenhuma das respostas acima

15. Como a CBTU assegura o **alinhamento estratégico** do planejamento orçamentário com os seus objetivos estratégicos?

<input type="checkbox"/> Processos bem desenvolvidos	<input type="checkbox"/> Processos em desenvolvimento	<input type="checkbox"/> Iniciativas Informais
<input type="checkbox"/> Não possui processos ou iniciativas - falta metodologia adequada para promover o alinhamento do planejamento orçamentário		<input type="checkbox"/> Não sei
Outros. Especificar:		

16. Quais seriam as maiores dificuldades encontradas pela CBTU em implantar / utilizar um sistema de gestão estratégica que promovesse o alinhamento do planejamento orçamentário à estratégia de negócios da Companhia?

<input type="checkbox"/> Técnicas	<input type="checkbox"/> Culturais	<input type="checkbox"/> Organizacionais	<input type="checkbox"/> outros:
-----------------------------------	------------------------------------	--	----------------------------------

17. A CBTU adotou recentemente alguma da metodologia ou técnica de gestão que promove o alinhamento do seu processo orçamentário com a sua estratégia?

- Sim. Qual?
- Não.
- Está para adotar. Qual?

Espaço reservado para seus **comentários**, caso seja de interesse do entrevistado:

Muito obrigado por seu tempo e colaboração!

Sua contribuição foi muito importante para a pesquisa.

BIANCA KWIATKOWSKI RIBEIRO

Departamento de Marketing

e-mail : bkribeiro@cbtu.gov.br

Anexo III – Respostas dos questionários

Aqui são apresentados as respostas dos questionários de pesquisa e os depoimentos obtidos nas entrevistas.

Respostas do primeiro questionário:

Respostas do segundo questionário

Questões	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
1	2	1	2	1	2	2
2	4	5	3	4	1	4
3	2	5	2	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4
5	3	5	2	3	1	1
6	4	5	5	4	1	1
7	4	4	2	3	2	2
8	1	1	2	1	2	2
9	1	1	2	1	1	1
10	3	1	2	1	2	2
11.1	1	1	1	1		1
11.2	1	1	1	1		1
11.3						
11.4						
11.5				1		
11.6						
11.7					1	
12.1			1			
12.2		1				
12.3	1			1		1
12.4					1	
13	3	3	6	6	6	6
14	1	1	1	1	1	1
15	4	1	4	1	4	4
16.1			1		1	
16.2			1		1	
16.3	1		1	1	1	
16.4	1				1	
16.5					1	
17	2		2	2	2	2

Respostas abertas ao primeiro questionário e depoimentos das entrevistas

Questão 4.2:

“Não se observa na CBTU/AC o compromisso com a medição de desempenho do seu processo de produção do serviço de transporte. Essa avaliação, possivelmente é realizada nas STU’s, por estarem vivenciando o dia a dia da produção desse serviço”.

“indicadores presentes no relatório mensal da CBTU”

Questão 5.1:

“O sistema de gestão da Companhia não é integrado de forma a garantir o desdobramento da estratégia a todos os níveis organizacionais”

Questão 4.3:

“A CBTU não mede o desempenho de seus processos organizacionais”.

“Não há mensuração dos processos organizacionais”.

“Os empregados não reconhecem o procedimento de mensuração do desempenho dos processos organizacionais na CBTU/AC”.

Questão 7.1:

“Desconheço” - Número excessivo de questões em branco constata que as pessoas desconhecem o sistema de medição da Companhia, ou não sabem se tem.

“A medição de desempenho da empresa é feita através de indicadores de desempenho”

Questão 8.3:

“A empresa não possui política de remuneração e recompensa atrelada a qualquer observação ou avaliação de resultados”.

“Nenhuma das medidas (financeiras, satisfação do usuário, empregado, operacional, inovação) são utilizadas para avaliar o desempenho do empregado”.

“Nenhuma dimensão é avaliada para remunerar o desempenho dos empregados”.

“Não é considerada nenhuma dimensão para remunerar o desempenho dos empregados”.

Questão 9.2:

“Certos atores executam ações isoladas em busca de uma melhoria contínua do desempenho da organização”.

Questão 9.3:

“Como organização, não existe conscientização sobre a importância da melhoria do desempenho em qualidade e produtividade, focalizando o seu usuário”.

Questão 9.6:

“Recentemente divulgaram o código de ética”.

“Apesar de está sendo divulgado o código de ética, o incentivo é praticamente inexistente”.

“Os exemplos que vem de cima são desabonadores”.

Questão 9.8:

“Não vejo efetividade apenas frases feitas”.

“Através de reuniões eventuais”.

“Os diretores e gerentes da AC não se comunicam com os diversos níveis da organização, atuando em forma de grupos fechados”.

“As diretorias comunicam os valores da organização para os diferentes níveis apenas através da Internet”.

Questão 9.9:

“Não há qualquer valorização”

“As diretorias e alta gerência da CBTU valorizam atitudes dos empregados que sejam condizentes com os valores cultuados pela organização delegando maior responsabilidade e trabalho”

Questão 9.17:

“A comunicação informal é praticada sem qualquer vínculo com medidas de desempenho”.

Questão 10.7:

“Desconheço”

Questão 10.8

“Desconheço”

Questão 10.9

“Desconheço”

Questão 13.1:

“Muitos técnicos desconhecem a forma que a CBTU demonstra a melhoria no seu desempenho operacional”.

“A CBTU possui dados que demonstram uma melhoria do resultado operacional ao longo dos últimos anos. Dentre eles se destacam: taxa de cobertura e passageiros transportados”.

“A CBTU possui dados que demonstram uma melhoria do resultado operacional ao longo dos últimos anos como: o número de desenvolvimento e reparação de linhas e TUE's nos sistemas do nordeste”.

Questão 15.1:

“Esperava-se que a mudança da CBTU do Ministério dos Transportes para o Ministério das Cidades fosse estrategicamente melhor para a empresa, mas não foi”.

Questão 15.3:**Outros nichos de atuação da CBTU:**

“Indutora do desenvolvimento urbano”.

“Planejamento e gerenciamento da mobilidade”.

“Agente coordenador na implantação dos sistemas de transporte nas grandes cidades”.

“A CBTU está apta para atuar em outro nicho como órgão NORMALIZADOR em transportes sobre trilhos”.

“A CBTU pode atuar como órgão do governo federal para a articulação junto aos governos locais das principais cidades brasileiras; no apoio às fontes de financiamento com organismos internacionais multilaterais e às instituições de fomento ao comércio exterior, ou seja, órgão de articulação, fomento, apoio técnico-financeiro para os transportes urbanos no país”.

“O Governo federal já dispões de estrutura pronta (CBTU), sendo possível adequá-la sem custos adicionais e em caráter imediato, até que se obtenha o modelo de estadualização do sistema de trens urbanos e eventualmente novo papel para a CBTU”.

Questão 15.4:

“Demasiada interferência política nas diversas áreas da Companhia desmotivando os empregados”.

“Falta de visão organizacional que inclui: a não valorização dos recursos humanos; desestímulo da mão de obra; falta de comunicação; falta de integração; e falta de transparência”.

“Dentre as barreiras encontradas pela CBTU para se ajustar às mudanças que estão ocorrendo no seu contexto macroambiental e institucional, a falta de recursos humanos tem uma peculiaridade: apresenta-se como uma dificuldade em termos qualitativos e não quantitativos. É necessário pessoas com qualificação, iniciativa, criatividade, enfim, perfil empreendedor, o que não é o caso atual”.

Outros comentários:

“Negociadores, formadores de opinião, formuladores de políticas e gestores (da implantação de projetos em especial) são os perfis profissionais indispensáveis a qualquer governo, tenha ele a bandeira ideológica que tiver. Até onde eu conheço da CBTU, não conheço os três primeiros perfis (negociadores, formadores de opinião e formuladores de políticas). Com relação ao perfil de gestor, é possível encontrar alguns.

“Pessoalmente, para desempenhar com eficiência e eficácia o papel de gestor é necessário que este conheça, muito bem, os três lados da gestão: a ótica do contratado (empreiteiro/prestador de serviço); a visão do consultor (supervisoras/gerenciadoras); e a visão do cliente o dono do empreendimento). Além disso, é indispensável o profundo conhecimento de orçamento, gestão e controle de custo. Contudo, não sei se no quadro da CBTU haveria a disponibilidade de profissionais com este perfil”.

“As equipes da CBTU/AC são multidisciplinares e experientes”

“Esse estudo é relevante do ponto de vista empresarial pela possibilidade de identificar pontos de estrangulamento”.

Planejamento orçamentário:

“O processo orçamentário deveria ser participativo e suas receitas e gastos deveriam ser planejados levando em conta os diversos objetivos de cada área, a fim de que esses objetivos, que são sempre conflitantes, pudessem ser compatibilizados de modo a alcançar o melhor resultado possível. Porém, isso não ocorre”.

“Atualmente a CBTU não possui um planejamento estratégico bem formulado, refletindo em um orçamento sem consistência com seus objetivos estratégicos”.

“O orçamento na CBTU é utilizado como ferramenta de fixação de gastos”.

“Há um balanceamento, contudo sem critérios técnicos”.

“O processo orçamentário da CBTU permite capacitar as unidades a definir prioridades entre os programas, dando maior relevância às questões políticas”.

“A CBTU não possui processos ou iniciativas que assegurem o alinhamento estratégico do planejamento orçamentário com os seus objetivos estratégicos”.

“Falta metodologia adequada para promover o alinhamento”.

“A Companhia apresenta grandes dificuldades para implementar um sistema de gestão estratégica que promova o alinhamento do PO à sua estratégia”.

“Não há definição quanto a estratégia, objetivos, diretrizes e metas”.

“Ultimamente a Companhia não adotou nenhuma metodologia ou técnica de gestão que venha a promover o alinhamento do seu processo orçamentário à sua estratégia”.

“A CBTU não está para adotar nenhuma metodologia ou técnica de gestão que venha promover o alinhamento do seu processo orçamentário a sua estratégia”.

Anexo IV - Quais as implicações estratégicas dos fatores macro ambientais e estruturais, em termos de constituírem oportunidades ou ameaças, reais ou potenciais?

Aqui é apresentado uma explicação mais detalhada do item 4.3.2 da dissertação. Nesta parte são fornecidos os subsídios da pesquisa que embasam o pressuposto de que a estratégia é adequada ao contexto. Para tal, foram identificadas as contingências estratégicas, ou seja, os fatores ambientais (políticos, econômicos, demográficos e sócio-culturais) à Companhia, bem como os atores estratégicos fundamentais na rede de valor da CBTU. Na seqüência, foram analisadas suas implicações estratégicas, em termos de constituírem oportunidades ou ameaças, reais, ou potenciais.

Os resultados da pesquisa, no que tange às implicações estratégicas dos atores estratégicos ao desempenharem seus papéis e dos fatores macro ambientais em termos de constituírem oportunidades ou ameaças, reais ou potenciais, foram apresentados, respectivamente, no Quadro 11 e no Quadro 12, do item 4.3.2. Aqui é apresentada uma explicação mais detalhada para as implicações estratégicas mais relevantes para a CBTU.

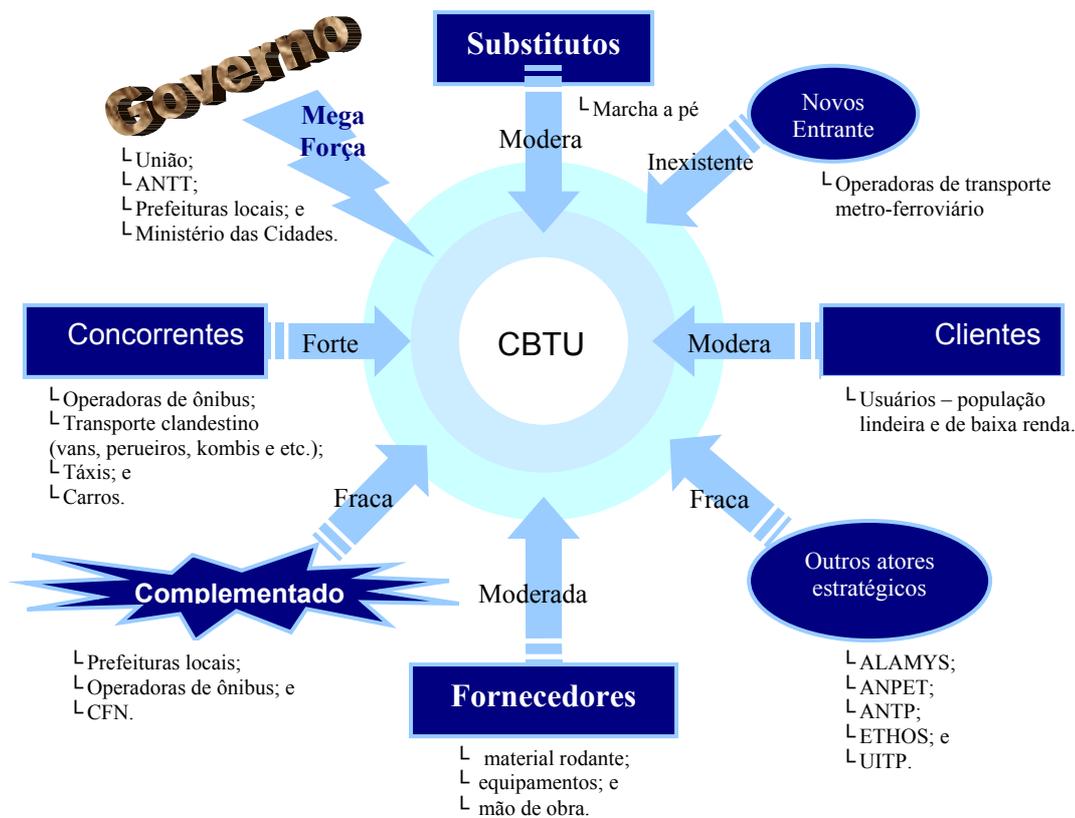
Implicações estratégicas dos atores estratégicos

No que diz respeito às forças competitivas que determinam a atratividade do setor de transporte, as evidências vieram, em grande parte, do estudo realizado por Morandi (2004) e do artigo, “*Forças competitivas em mercados de transporte urbano*” (Orrico e Santos, 1995), apresentado no Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes, ANPET.

De acordo com Porter (1980), a natureza, a atratividade e o grau da competição de uma indústria estão relacionados com as cinco forças: (1) a ameaça de novos entrantes, (2) o poder de barganha dos clientes, (3) o poder de barganha dos fornecedores, (4) a ameaça dos produtos substitutos, (5) a rivalidade entre os participantes existentes. Na pesquisa, de acordo com o modelo GI de Macedo-Soares, contempla-se também a força do ator complementar, conforme Brandenburger & Nalebuff (1997). A intensidade desse conjunto de forças determina o potencial de lucratividade e atratividade de um setor; considera-se ademais que quanto mais fracas forem estas forças, maior a oportunidade para uma performance superior.

A Figura 16 mostra, com destaque, os “Atores Estratégicos Chave”, utilizando os constructos de Porter, acrescentados do ator “complementador” de Brandenburger & Nalebuff (1997).

Principais Atores Estratégicos da CBTU



Fonte: Departamento de Marketing da CBTU (2004) e Orrico Filho, R.D. e Santos, E.M.(1995).

Figura 16: Atores segundo constructos de Porter (1980), acrescido do *complementador* de Brandenburger & Nalebuff (1997) e da *mega força*, o Governo.

Dentro da rede de valores da CBTU, os clientes são conhecidos como usuários. Em geral, a população de baixa renda que vive na comunidade lindeira. O fato de o usuário ser um público de baixa renda constitui uma *ameaça real* ao aumento da tarifa do serviço e, conseqüentemente, da receita da empresa. Por outro lado, esse público consumidor é basicamente um público cativo que, por questões orçamentárias, ou pela falta de opção de modais, obriga-se a utilizar o serviço. Além disso, os conselhos formados por usuários estão geralmente pulverizados e com pequenas condições de pressão em torno a preços e quantidades, constituindo uma *oportunidade real*, ainda que algumas cidades apresentem guarida organizacional às reivindicações dos usuários.

Uma possível mudança provém da implantação do vale-transporte. Esse instrumento de política tarifária tornou os empregadores compradores diretos dos serviços de transporte, sendo que algumas empresas, em determinados setores econômicos (construção civil, por exemplo), passaram a adquirir, mensalmente, grande quantidade de vales. A concentração criou o poder de negociação, uma força que, se ainda não é capaz de influenciar as condições de concorrência de

uma determinada empresa, é, de uma certa forma, uma *ameaça potencial* para a empresa metroferroviária.

Em relação aos concorrentes do transporte metroferroviário, esses são representados pelas empresas de ônibus, serviços alternativos (transporte clandestino – peruas, kombis, vans, dentre outros), táxis, carros, bicicleta e viagem a pé. No âmbito da rede de valor da CBTU, podem ser considerados, ao mesmo tempo, uma *ameaça real* e uma *oportunidade real*.

Esses concorrentes constituem uma ameaça real no sentido de possuir maior flexibilidade, menor custo de aquisição de equipamentos, operação e manutenção que os sistemas metro-ferroviário da CBTU. Os elevados custos do transporte da CBTU e a baixa capacidade de financiamento impedem que sejam realizados investimentos para a modernização dos sistemas que venham a atrair a demanda. Embora, atualmente, o transporte clandestino venha ocupando maior espaço no trânsito das metrópoles brasileiras, o concorrente que apresenta maior rivalidade para o modal metro-ferroviário, são as empresas de ônibus. Além disso, um dos principais desafios da Companhia é atrair, cada vez mais, os usuários do automóvel, que, segundo Richardson (1978), é um meio de transporte barato, se considerado um trajeto porta a porta de até cerca de 24 km. Além disto, é confortável e extremamente flexível, o que compensa eventuais diferenças de custo. O usuário do automóvel, normalmente, considera, como custo da viagem, apenas o combustível consumido no trajeto, desprezando os gastos relativos à manutenção, depreciação do veículo e outros.

Por outro lado, os concorrentes apresentam uma oportunidade real para a CBTU no sentido de que o elevado impacto ambiental negativo (alta emissão de poluentes) dos modos ônibus, carros, vans e outros, aliado aos congestionamentos das cidades, vem exigindo do poder público prioridade de investimentos em transporte de alta capacidade, capaz de estruturar o trânsito nas cidades, diminuindo os congestionamentos, além de não ser poluente. O que é o caso do transporte metro-ferroviário da CBTU.

No que tange aos fornecedores, estes são representados por empresas que fabricam material rodante, equipamentos e mão-de-obra. Sendo os dois primeiros considerados de maior importância para a análise.

Entre esses fornecedores e a empresa operadora de transporte, existe forte diferença estrutural quanto à atividade econômica. Os primeiros produzem bens; e os últimos, serviços. Em princípio, essa diferença significa distintas culturas empresariais, investimentos concentrados ou pulverizados espacialmente, o que não atrai fornecedores à integração para frente. Não há indícios de interesse, da parte dos fornecedores, na efetiva operação de transporte coletivo urbano (Orrico e Santos, 1995).

Os fornecedores da rede de valor da CBTU estão concentrados, em número reduzido, e seus insumos são de grande importância para a operação da Companhia, não havendo muitos substitutos. Contudo, de acordo com Cid (2000),

apesar dessa alta concentração e da baixa possibilidade de insumos substitutos na operação ferroviária, a relação do poder de barganha desses fornecedores com os clientes é bastante equilibrada, haja vista que o número de empresas ferroviárias com capacidade de investimento no Brasil é bastante reduzido.

A CBTU, como empresa operadora de seis sistemas metroferroviários, no Brasil, representa um importante cliente para os fornecedores especializados em equipamentos de trem e material rodante. O que constitui para a Companhia boas oportunidades de redução de custos. Dentro do quadro atual, o relacionamento entre fornecedores e a CBTU, ao contrário de constituir-se em uma forte ameaça representa uma *oportunidade real*.

Classicamente, um produto pode sofrer a concorrência e mesmo ser eliminado do mercado por um outro que o substitua com vantagens que podem mesmo nem ser de caráter financeiro. O transporte metro-ferroviário de passageiros sofre, continuamente, a concorrência dos “modos substitutos”. Face à realidade sócio-econômica das cidades brasileiras, para curtos trajetos, a marcha a pé se apresenta como forte concorrente ao aumento da tarifas ou itinerários inadequados. No caso do transporte metro-ferroviário dos sistemas da CBTU, a ameaça de substituição não se apresenta como importante. Parece ser mais significativa para usuários de renda um pouco mais elevada que, por sua vez, não constituem a massa dos usuários dos ônibus, trens e metrô das cidades brasileiras.

Na rede de valor da CBTU, o governo aparece como uma mega força por ela ser uma empresa pública do Governo Federal. A intensidade dessa força consiste na restrição orçamentária da Companhia determinada pelo Governo Federal. A escassez de recursos orçamentários, acrescida da ausência de políticas governamentais de investimentos permanente e compatível com as necessidades da CBTU, tem constituído uma *ameaça real* no sentido de contribuir para desacelerar ou obstruir a expansão dos sistemas existentes e a implantação de novos:

“A gestão orçamentária em 2003 exigiu ações intensivas na administração da escassez de recursos decorrentes das liberações parciais ao longo do exercício, como também, da disponibilização de limites em níveis bastante inferiores, não apenas relativamente à Proposta Orçamentária, como também ao Orçamento Aprovado. Ressalta-se que a Proposta apresentou a programação de despesas de acordo com a previsão das reais necessidades e possibilidades de execução em 2003, no entanto, do total proposto apenas 44% foram aprovados e 14% foram disponibilizados para empenho” (Relatório de Gestão 2003 da CBTU).

Contudo, a empresa vem neutralizando essa ameaça por meio de outras fontes de recursos financeiros, além de capitalizar oportunidades como o subsídio do poder público. Considerando que seu serviço de transporte deve ser suportado por uma tarifa de remuneração compatível com seus custos (que são elevados), está sendo atribuído ao governo subsidiar a diferença entre essa tarifa e a

efetivamente paga pelos usuários. Esse subsídio permite a adoção de uma estratégia de baixo preço, utilizada pela Companhia.

Outro papel do governo, que constitui uma ameaça real para a CBTU, é a função reguladora representada pela figura da ANTT. Essa ameaça real se dá no sentido de limitar a atuação da empresa sobre áreas pré-definidas, além de controlar e fiscalizar suas ações.

Em contrapartida, o Ministério das Cidades representa uma *oportunidade potencial* para a Companhia, no sentido de que, após o processo de descentralização dos seus sistemas, a empresa poderá continuar atuando como uma agência que apoiaria o Ministério das Cidades e programas e projetos da Secretaria Nacional de Transportes e Mobilidade Urbana. Nesse caso, a CBTU atuaria como agente fiscalizador na implantação dos modernos sistemas de transporte metropolitano (Lins, 2003 e Linha de Expressão – CBTU – nº 95, fev./mar. 2003).

No entanto, as prefeituras constituem uma *ameaça potencial* ao considerar que os governos locais, dos sistemas da CBTU, não estão financeiramente estruturados para, após a descentralização dos sistemas, oferecer um serviço de transporte de acordo com as peculiaridades de cada região, mantendo a estratégia da empresa de qualidade orientada para o cliente, com preço baixo.

Com relação à possibilidade de entrantes potenciais, é muito baixa, praticamente inexistente, representando uma *oportunidade real* para a Companhia, uma vez que o transporte metro-ferroviário somente pode ser feito através da concessão governamental:

“Dos principais traços dos mercados de transportes coletivos urbanos nas cidades brasileiras, um aspecto importante da regulamentação é o fato de que a entrada no mercado não é livre. Ao contrário, existem requisitos técnicos, econômicos e legais que restringem o ingresso de novos operadores. Por outro lado, os operadores existentes não são livres para escolher os produtos a serem oferecidos ao público: cabe ao Poder Público especificá-los, bem como assignar a um dos incumbentes sua produção. Os preços também não são livres. Em suma, trata-se de uma indústria que não está sujeita às leis de mercado. Ao contrário, a entrada é controlada por um ente governamental, o qual também determina, para cada ofertante, os produtos a serem oferecidos, em quantidade, qualidade e preço de venda” (Orrico Filho e Santos, 1995).

Algumas empresas de ônibus e prefeituras aparecem como parceiros da CBTU na prestação do serviço de transporte de passageiros. Essas parcerias representam fortes oportunidades, real e potencial. Políticas de integração intermodal exercem atratividade do usuário e reduzem a demanda de linhas diretas e outros meios de transporte. A parceria com prefeituras, além de estimular o uso dos trens como transporte urbano de passageiros, por meio da criação de tickets estudantis e tarifas para funcionários públicos, também oferece possibilidade a algumas STU's de utilizar a mão-de-obra excedente da prefeitura local, em serviço de bilhetagem e outros.

O complementar é um importante ator estratégico, principalmente quando se leva em consideração a insuficiência de recursos para investir em infraestrutura e inovação. Daí, a busca incessante da empresa em firmar Parcerias Público Privadas - PPP com complementadores para investir em novos projetos e alavancar a competência distintiva da empresa, percebida em seu capital intelectual e potencial técnico disponível.

Por outro lado, a parceria CBTU e CFN em (João Pessoa), por exemplo, na divisão da linha do trem, representa hoje para a Companhia uma ameaça real. Os trens da CFN, que circulam no trecho da STU/JOP, estão em estado decadente, com ausência de manutenção, causando danos no trecho concedido.

Por último, também pode se observar, na rede de valor da CBTU, a presença de “outros” atores estratégicos representados por associações de transporte, como a ANTP, e instituições de ensino e pesquisa, como a ANPET. A participação da empresa nas diversas associações e entidades técnicas de transporte constitui uma *oportunidade real* no sentido de as mesmas fomentarem o desenvolvimento do capital intelectual da Companhia ao favorecerem o intercâmbio e a troca de conhecimento entre o corpo técnico da CBTU, em especial a sua Administração Central, e profissionais bem conceituados do setor de transporte, no âmbito nacional e internacional. A União Internacional de Transportes Públicos – UITP - é a única que representa uma *oportunidade potencial*, pois o processo de associação ainda está em andamento na empresa.

Em suma, considerando o exposto sobre as implicações estratégicas dos principais atores estratégicos da CBTU, pode-se afirmar que a estratégia de qualidade, com baixo preço e orientada para o cliente, apresenta-se adequada para explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças da rede de valor da CBTU.

Implicações estratégicas dos fatores macro ambientais

Para reforçar a afirmação da adequação da estratégia da CBTU ao contexto, foram apresentados, no Quadro 4.4, do item 4.3.2, os resultados da pesquisa, no que tange às implicações estratégicas dos fatores macro ambientais ao constituírem oportunidades e ameaças. Aqui é dada uma explicação mais detalhada a respeito das implicações estratégicas mais relevantes para a CBTU.

Com relação às implicações estratégicas dos fatores macro ambientais mais relevantes para a CBTU, pode se destacar a crise que o setor de transporte coletivo urbano vem sofrendo. Nos últimos 5 anos, verificou-se uma queda no volume de passageiros transportados, afetando todas as empresas operadoras em todos os modais, inclusive a CBTU. De acordo com o relatório de *Política Nacional de Mobilidade Urbana Sustentável - Princípios e Diretrizes* (2004) do Ministério das Cidades e Secretaria Nacional de Transporte e Mobilidade Urbana, essa crise se manifesta em, pelo menos, quatro aspectos: na gestão, na rede, no modelo remuneratório e na infra-estrutura. Esses aspectos constituem, no âmbito dos fatores econômicos, ameaças reais para a Companhia.

Note-se que, segundo descrito no referencial teórico deste trabalho, a gestão das empresas operadoras de transporte está diretamente relacionada às ações coordenadas de seus processos organizacionais como planejamentos, estratégico e orçamentário, administrativos, e de controle dos serviços.

Outro elemento determinante da crise de empresas de transporte como a CBTU e que, também, constitui ameaça, real e potencial, é a falta de fontes de financiamento estáveis para a produção de infra-estrutura adequada. A ausência de uma política de financiamento para o setor, nos últimos 15 anos, levou a uma estagnação quase que total dos investimentos. Muito pouco se produziu no sentido de favorecer a expansão dos sistemas existentes, de terminais de integração, estações adequadas para o fluxo de passageiros com a devida segurança, apropriação de novas tecnologias. De fato, não houve investimento maciço na manutenção da via permanente e quase nenhum no que concerne à acessibilidade.

A Contribuição de Intervenções de Domínio Econômico – CIDE – trata da destinação de recursos arrecadados por cobranças de impostos relativos às atividades de importação ou comercialização de petróleo e seus derivados, gás natural ou seus derivados e álcool carburante. Essa contribuição, cobrada sobre o consumo de combustíveis, pode ser caracterizada como uma oportunidade potencial para a CBTU, tendo em vista o aumento dos recursos financeiros destinados à Companhia para investimento em infra-estrutura e no seu serviço de transporte. Conforme texto apresentado na proposta de debate da ANTP:

“Neste momento é oportuno voltar à atenção para a CIDE, que como tributo poderá ser ainda que parcialmente, na forma de recurso orçamentário, destinado ao transporte coletivo público de passageiros. Para isso é necessária mobilização, para que na regulamentação pelo executivo federal, não se exclua a infra-estrutura de transportes, na nova redação do item ‘c’) do parágrafo 4. do Artigo. 177 da Constituição Federal” (Frederico, 2002).

No âmbito dos fatores econômicos, a oportunidade real mais relevante para a Companhia é caracterizada por fontes de financiamento internacionais. O Bird destina 15% do seu financiamento para o setor de transporte. Da quantia destinada ao setor de transportes no Brasil, 50% é destinado ao transporte urbano, apoiando projetos de metrô em empresas já existentes e em operação, como é o caso da CBTU. Todo o seu processo de descentralização dos sistemas está sendo financiado pelo Bird.

Os espaços livres, nas estações, para implantação de negócios, comerciais ou publicitários, também constitui uma oportunidade real, dentre os fatores econômicos, para a CBTU, considerando que é uma importante fonte alternativa de captação de recursos. A comercialização desses espaços, tanto nas estações quanto nas áreas remanescentes de desapropriação traz para a Companhia a oportunidade de gerar receita extra operacional, acarretando um aumento da receita própria (Plano de Marketing da STU/BH e STU/REC, 2002).

Por ser uma empresa pública do Governo Federal, os fatores políticos são considerados os de maior relevância na análise, sendo que as oportunidades, reais

e potenciais, vinculadas à reforma ministerial e ao regime político estabelecido com o novo governo, em 2003, neutralizam as ameaças da Companhia.

Analisada isoladamente dos demais fatores, a Constituição de 1988, apenas em consonância com a Lei n.º 8693/93 que estabelece a descentralização dos sistemas de trem operados pela CBTU, constitui, dentre todas, a maior ameaça para a CBTU/AC. De acordo com a perspectiva do antigo governo, as superintendências – STUs da CBTU e seus ativos seriam transferidos para os governos locais, ficando os passivos sob responsabilidade da União. A cada transferência, a CBTU/AC ficaria mais “insolvente” pela transferência dos ativos, permanência dos passivos (judiciais, dívida externa) e diminuição da receita própria, até sua extinção, conforme previsto na lei.

Com o novo governo, a criação do Ministério das Cidades e a transferência da CBTU para a jurisdição desse ministério, apresenta-se uma nova perspectiva – o transporte público urbano está tendo suas questões tratadas dentro da ótica das cidades, intimamente ligado ao uso e à ocupação do solo urbano.

A Reforma Ministerial de 2003 foi o início da oportunidade real e potencial, respectivamente, no sentido de desenvolver gestões junto ao ministério das Cidades para captação de recursos referentes a projetos de implantação de linhas nas STU's e a não extinção da CBTU, após a descentralização de seus sistemas. A seguir são apresentadas duas notas do jornal Linha de Expressão: a primeira referente à missão do Ministério das Cidades, veiculada no início do ano passado, já na segunda, o Presidente da CBTU ressalta que a importância da empresa está vinculada ao Ministério das Cidades.

Fazer planejamento estratégico, focalizando a questão das necessidades das cidades sob o ponto de vista de suas estruturas, o saneamento, a habitação, o uso da ocupação do solo e o transporte urbano, promovendo o Estatuto da Cidade, é a missão do Ministério das Cidades, onde se insere agora a Companhia Brasileira de Trens Urbanos -CBTU”(Linha de Expressão– CBTU– n° 95, fev./mar. 2003).

O presidente da Companhia, João Luiz da Silva Dias, destaca que o planejamento de transporte público tem que estar necessariamente submetido ao planejamento da cidade a que serve. “O Ministério das Cidades busca estimular e apoiar a aplicação desta filosofia, e mais, procurando colaborar na construção de sistema de transportes sustentáveis, não excludentes, dinamizadores da economia urbana pela maior e melhor mobilidade das pessoas” (Linha de Expressão – CBTU – n° 95, fev./mar. 2003).

Em sintonia com a situação política atual, as ações de investimento da CBTU seguem o proposto no Plano Plurianual 2000-2003, aguardando as novas diretrizes do Plano Plurianual 2004-2007. Com isso, a Companhia vem atuando como unidade orçamentária e responsável pela atuação do Governo Federal, na execução das ações descentralizadoras de implantação dos metrô do Rio de Janeiro, linhas 3 e 4; de São Paulo, linha 2; de Curitiba e Goiânia.

Concomitantemente ao processo em curso, de descentralização da operação dos sistemas metroferroviários, surgiu a oportunidade da definição de um novo papel para a Administração Central da CBTU que implicará, necessariamente, a sua requalificação.

Diante da grande oportunidade potencial de continuar atuando no setor, duas possibilidades vêm sendo avaliadas pelas diretorias da empresa, juntamente com o seu corpo técnico. De acordo com a notícia veiculada no início do ano passado:

“Após cumprir a atual missão, a CBTU tem duas possibilidades que serão avaliadas. A primeira é ser transformada em uma Companhia de Transportes Urbanos, uma agência que apoiaria o Ministério das Cidades, programas e projetos da Secretaria Nacional de Transportes e Mobilidade Urbana. A outra possibilidade, mais específica e setorial, seria de uma Companhia Brasileira de Trilhos Urbanos. A manutenção da sigla CBTU, nos dois casos, é apenas um jogo de espírito para a dinâmica do planejamento estratégico da Companhia, na redefinição de seus papéis, ao deixar de ser uma empresa operadora” (Linha de Expressão – CBTU – nº 95, fev./mar. 2003).

Pode-se observar que as duas opções vão ao encontro dos fatores macro ambientais: na primeira, ao ser transformada em uma agência que apoiaria o Ministério das Cidades, programas e projetos da Secretaria Nacional de Transportes e Mobilidade Urbana, a CBTU atuaria como agente fiscalizador na implantação dos modernos sistemas de transporte metropolitano nas cidades de Recife, Belo Horizonte, Salvador e Fortaleza e, ainda, nos novos projetos de transporte metropolitano nas cidades do Rio de Janeiro (metrô - linhas 3 e 4), São Paulo (metrô linha 2), Teresina, Goiânia e Curitiba. Enquanto que, na segunda, mais específica e setorial, a CBTU deixaria de ser uma empresa operadora para se tornar uma empresa de promoção, articulação e apoio aos sistemas existentes e a novos sistemas.

Pode-se inferir que a manutenção da sigla CBTU, nos dois casos, faria parte de uma nova estratégia de marca forte a ser adotada na elaboração de um planejamento estratégico restrito à Administração Central da Companhia, na busca de redefinir o seu papel.

Em relação ao aspecto demográfico, representado pelo crescimento populacional e urbanização crescente, representa uma forte oportunidade potencial para a CBTU. De acordo com a pesquisa documental, “*o acelerado crescimento da população gera a necessidade de se adotar um modelo que integre as ações de desenvolvimento urbano nas cidades*”. Considerando que o transporte urbano de passageiros é “*parte integrante da infra-estrutura urbana, influenciando nos problemas gerados pela urbanização acelerada*” (Relatório Projetos, Recursos e Impactos Sociais, 2003).

No âmbito dos fatores sócio-culturais, podem ser pontuados dois fatores que constituem *oportunidades*, real e potencial, para a empresa: o aumento do das externalidades produzidas pelo transporte individual – acidentes de trânsito,

congestionamentos e poluição; e a exclusão social – devido à incapacidade de pagamento da população de baixa renda.

Segundo pesquisa do IBGE¹⁷ (2004), a queda no rendimento da população brasileira vem sendo verificada desde 1996. Em 2001, 24,1% dos trabalhadores ganhavam até 1 salário mínimo e, em 2002, esse percentual aumentou para 27,1%. Vale ressaltar os dados referentes à região Nordeste, onde estão localizados os sistema da CBTU: em 2002, a proporção de pessoas que ganhavam até 1 salário mínimo, passou de 41% para 44,7%.

Um estudo¹⁸ realizado pelo IPEA/ANTP (1998) estima os gastos em congestionamento, em 10 capitais brasileiras pesquisadas, em 5 bilhões de reais a cada ano. Esse mesmo estudo identificou que são emitidos excedentes de CO da ordem de 22 mil toneladas/ano (os automóveis são responsáveis por 80%). O impacto social mais “perverso” diz respeito aos acidentes de trânsito, na faixa de 1 milhão/ano (Ministério das Cidades, 2004). Além disso, no Brasil, as estatísticas mostram um expressivo número¹⁹ de mortes nesses acidentes.

Todos esses dados foram citados para enfatizar que a sociedade, como um todo, tem “urgência social” de um planejamento urbano de uso e ocupação do solo, integrado ao transporte metro-ferroviário. Portanto, esses fatores exigem maiores investimentos do governo em modernização e expansão dos sistemas de trens, constituindo uma oportunidade potencial. Também, constitui uma oportunidade real, no sentido de receber subsídios governamentais para oferecer um preço mais acessível ao usuário e favorecer a implementação da estratégia orientada para o cliente (ao oferecer baixo preço) em consonância com a política do novo governo, com foco em inclusão social, vinculando a imagem da CBTU a uma empresa cidadã.

De acordo com os demonstrativos do benefício social da CBTU (Relatório da Administração CBTU 2000, 2001 e 2002) e de outras empresas operadoras de (Metrô SP, 2000; Trensurb, 2000 e 2001), os benefícios gerados pelo sistema metroferroviário e sua mensuração estão listados a seguir:

- Redução da emissão de poluentes (kg/ano)
- Redução do consumo de combustível(litro/ano)
- Redução do custo operacional do sistema ônibus e automóvel(km/ano)
- Redução do custo do tempo de viagem(jornada para o trabalho, negócios e outros)
- Redução do n° de acidentes – gastos hospitalares, mais gastos assistenciais, perda de produção(vítimas totais/ ano)

¹⁷ Informações retiradas da seguinte fonte: Estudos e Pesquisas: Informações demográficas e sócio-econômicas. *Síntese de indicadores sociais 2003*. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

¹⁸ Redução das Deseconomias Urbanas com a Melhoria do Transporte Público. IPEA/ANTP. Rio de Janeiro: IPEA, 1998.

¹⁹ Segundo estatísticas do Departamento Nacional de Trânsito – Denatran, de 1961 a 2000, o número de feridos no trânsito multiplicou-se por 15 e o de mortos, por seis.

O benefício social²⁰ leva em conta apenas os benefícios valorados, o que assumem a premissa de que, com a não existência da rede metroferroviária nas grandes cidades brasileiras, toda a demanda atendida por esse sistema estaria sendo suprida por modais poluentes (ônibus e automóveis).

No caso da CBTU, empresa dependente de recursos do Tesouro, sem geração de lucro, e cuja prestação de serviços beneficia prioritariamente a população trabalhadora de metrópoles brasileiras, a definição de seus principais objetivos sociais entrelaçar-se-á, necessariamente, com os da sua própria missão e estratégia, quais sejam e a garantia e viabilização do direito de ir e vir dos trabalhadores, pela oferta de serviço de transporte metro-ferroviário, *de baixo preço*, fundamental para a inserção dos mesmos no sistema produtivo.

Na Figura 17, observa-se que a Companhia vem capitalizando algumas oportunidades potenciais e reais do macro ambiente para a implantação de novos projetos.

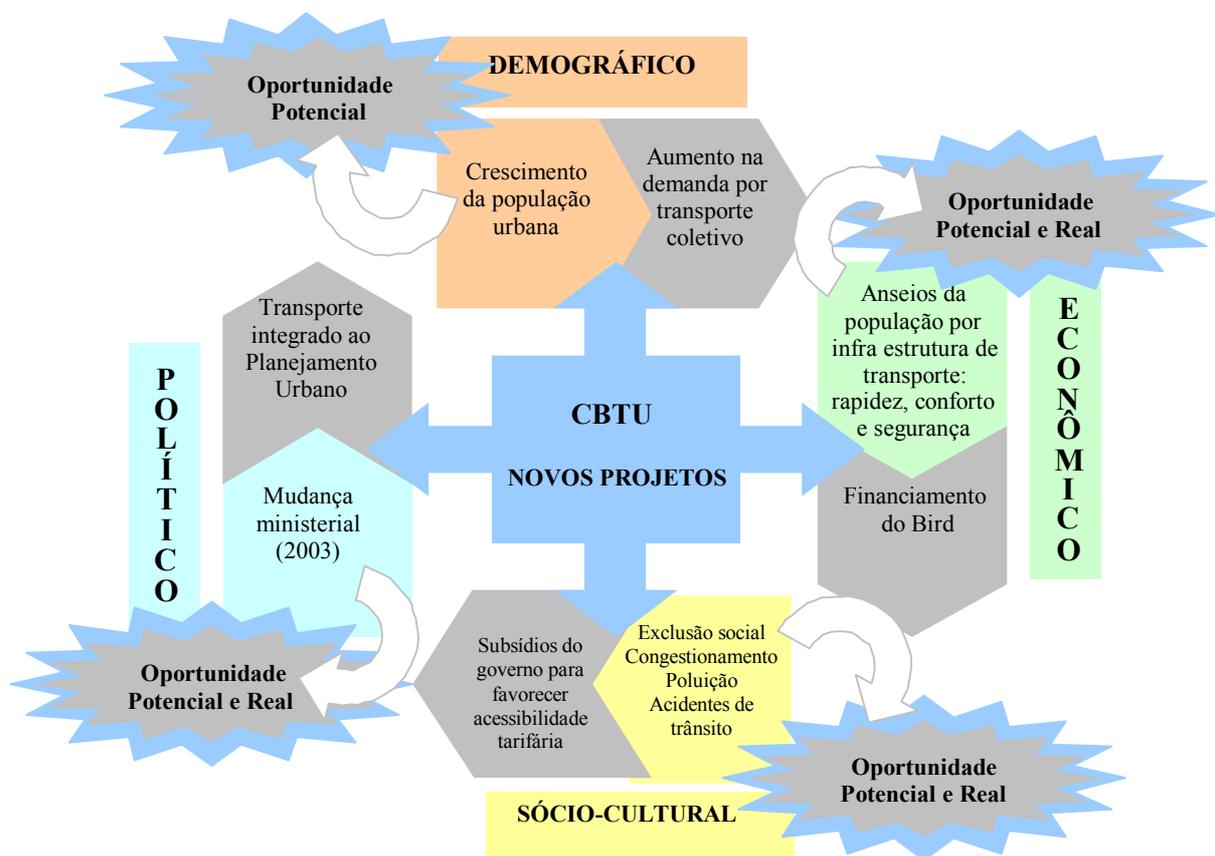


Figura 17: Novos projetos da CBTU - Capitalização das principais oportunidades potenciais e reais dos fatores macro ambientais.

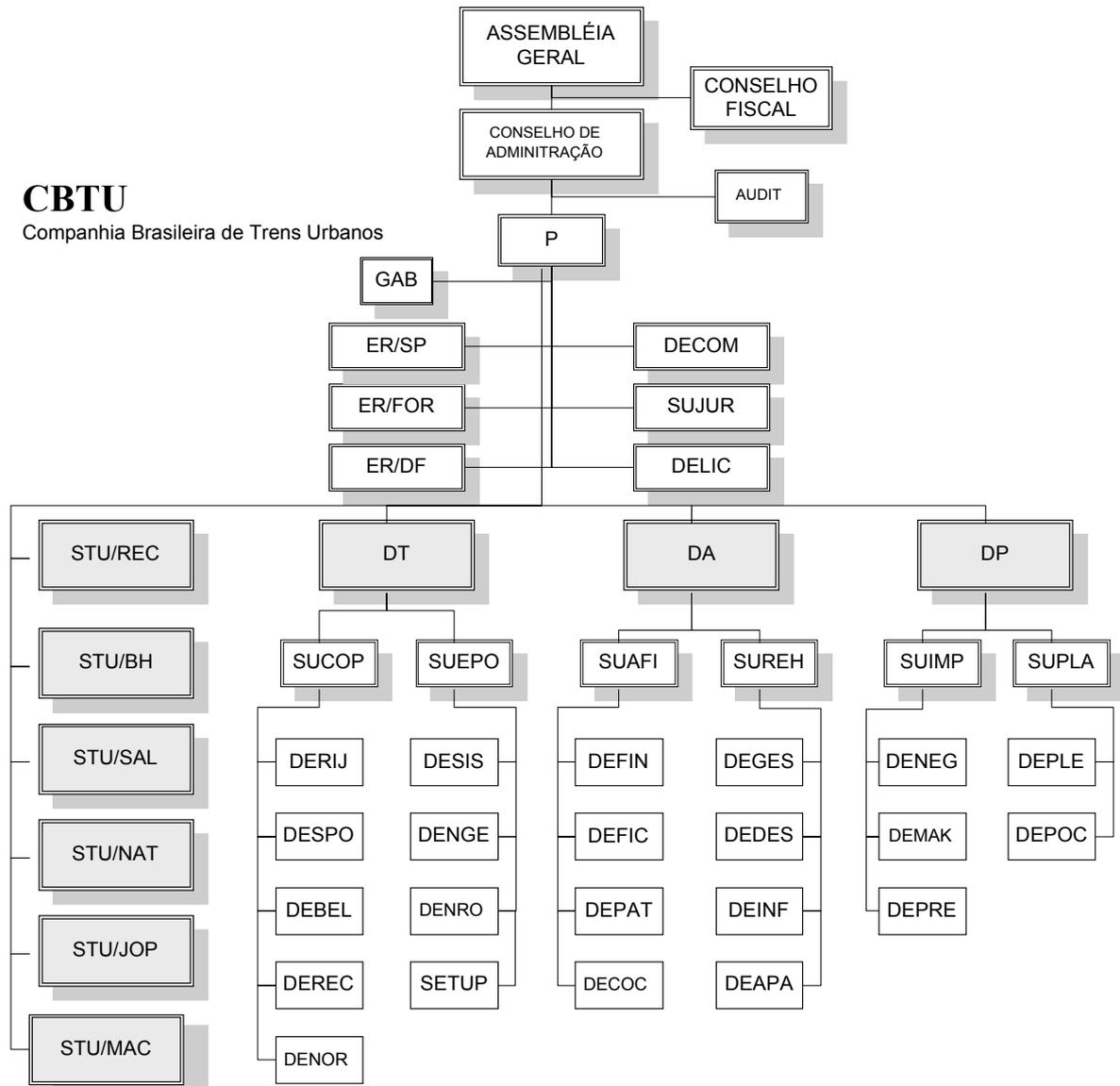
²⁰ Vale ressaltar que a metodologia de cálculo do benefício social de uma empresa de transporte sobre trilhos são baseadas em estudos de viabilidade de projetos similares e é aceita por instituições financeiras nacionais e internacionais como o BNDES e BIRD (Relatório da Administração Metrô SP, 2000).

Diante desse cenário formado pelos fatores macro ambientais, a atual estratégia adotada pela CBTU, *de qualidade orientada para o cliente ao oferecer baixo preço*, é adequada ao contexto no sentido de que capitaliza as principais oportunidades, constituídas pelos financiamentos do Bird, pela mudança da CBTU para o Ministério da Cidade, pela urbanização crescente e pelos subsídios governamentais – e as utiliza para implantação de novos projetos. Estes, por sua vez, dão visibilidade de atuação para a empresa no setor metro-ferroviário, neutralizando a principal ameaça real do macro ambiente constituída pelo fator político de descentralização no que diz respeito à possível extinção da CBTU.

Anexo V - Organograma e siglas da CBTU

CBTU

Companhia Brasileira de Trens Urbanos



Fonte: CBTU, 2003.

<i>Siglas</i>	<i>Significado</i>
AG	Assembléia Geral de Acionistas
CONFI	Conselho Fiscal – composto por três membros efetivos e três suplentes
CONAD	Conselho de Administração – composto por seis membros eleitos pela AG
AUDIT	Auditoria Interna – diretamente vinculada ao Presidente do Conselho de Administração
P	Diretor-Presidente
ER/FOR	Coordenadoria II – Escritório Regional de Fortaleza
ER/SP	Coordenadoria II – Escritório Regional de São Paulo
ER/DF	Coordenadoria II – Escritório Regional do Distrito Federal
GAB	Gabinete: assessoria direta ao presidente
DELIC	Departamento de Licitação
DECOM	Departamento de Comunicação
SUJUR	Superintendência Jurídica
DP	Diretoria de Planejamento, Expansão e Marketing: com duas superintendências
SUPLA	Superintendência de Planejamento e Orçamento
DEPLE	Departamento de Planejamento Empresarial
DEPOC	Departamento de Programação e Controle Orçamentário
SUIMP	Superintendência de Implantação de Projetos
DENEG	Departamento de Novos Negócios
DEMAK	Departamento de Marketing
DEPRE	Departamento de Projetos Especiais
DT	Diretoria Técnica: com duas superintendências
SUCOP	Superintendência de Coordenação de Projetos
DERIJ	Departamento de Coordenação de Programas do Rio de Janeiro
DESPO	Departamento de Coordenação de Programas de São Paulo
DEBEL	Departamento de Coordenação de Programas de Belo Horizonte
DENOR	Departamento de Coordenação de Programas do Nordeste
DEREC	Departamento de Coordenação de Programas de Recife
SUEPO	Superintendência de Estudos e Projetos
DESI	Departamento de Sistemas
DENGE	Departamento de Engenharia Civil
DEMRO	Departamento de Material Rodante e Oficinas
SETUP	Setor de Suprimento
DA	Diretoria de Administração e Finanças: com duas superintendências
SUAFI	Superintendência de Administração e Finanças
DEFIN	Departamento Financeiro
DEPAT	Departamento de Patrimônio
DEFIC	Departamento de Controle Financeiro de Contratos
DECOC	Departamento de Contabilidade e Custos
SUREH	Superintendência de Recursos Humanos
DEGES	Departamento de Gestão de Recursos Humanos
DEDES	Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
DEINF	Departamento de Informática
DEAPA	Departamento de Apoio Administrativo

Fonte: CBTU, 2003.

Anexo VI – Características das seis superintendências da CBTU

DISCRIMINAÇÃO	RECIFE	BELO HORIZONTE	SALVADOR	NATAL	JOÃO PESSOA	MACEIÓ	TOTAL
Total	52,5	28,2	13,5	56,2	30	32,1	217,2
EXTENSÃO (km)							
Eletrificada	25,2	28,2	13,5	-	-	-	66,9
Não Eletrificada	32	-	-	56,2	30	32,1	150,3
PASSAGEIROS – MDU (mil) média 2003	149	115	11	7	6	7	295
NÚMERO DE ESTAÇÕES	25	19	10	20	9	15	98
TUE	25	25	8	-	-	-	58
LOCOS (**)	5	-	-	3	4	3	15
CARROS	34	-	-	20	24	18	96
INTERVALO MÍNIMO (min)	6	7,5	20	95	62	68	-
EFETIVO DE PESSOAL (*)	1.326	648	178	123	89	125	2.489
MUNICÍPIOS ATENDIDOS	4	2	1	4	4	3	18
POPUL. DOS MUNICÍPIOS (mil)	2.200	2.800	2.400	900	800	900	10.000

(*) Valores referentes a 31 Dez 2003. Não constam o efetivo de pessoal da Adm. Central, 413 empregados e do escritório regional de São Paulo, 3 empregados.

(**) Existem ainda na CBTU mais 6 locomotivas – 2 em REC (TM), 2 em BH e 2 em SAL – não vinculadas à operação comercial dos sistemas, destinadas aos serviços de manutenção.

Fonte: Relatório de Gestão, 2003.

Anexo VII

Considerou-se interessante ter conhecimento sobre a percepção dos empregados da própria CBTU/AC com relação à capacidade Administração Central continuar atuando no setor após esse processo de descentralização e qual o papel que esta AC está apta a assumir, considerando o seu capital intelectual atual.

A Figura 18, a seguir, apresenta o resultado do levantamento de percepções onde confirma que a CBTU está apta a continuar atuando após o seu processo de descentralização.

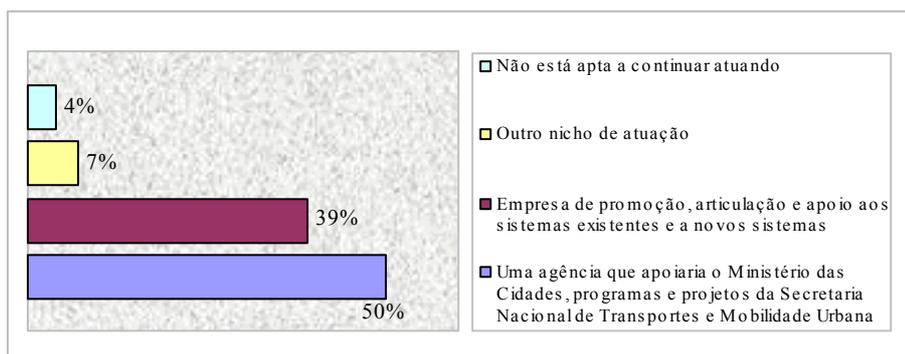


Figura 18: Possíveis papéis que a CBTU/AC pode assumir após o seu processo de descentralização

Note que, 50% dos respondentes considerou que a empresa deve continuar atuando como uma agência que apoiaria o Ministério das Cidades, programas e projetos da Secretaria Nacional de Transportes e Mobilidade Urbana. Nesse caso, a CBTU atuaria como agente fiscalizador na implantação dos modernos sistemas de transporte metropolitano nas cidades de Recife, Belo Horizonte, Salvador e Fortaleza e, ainda, nos novos projetos de transporte metropolitano nas cidades do Rio de Janeiro (metrô - linhas 3 e 4), São Paulo (metrô linha 2), Teresina, Goiânia e Curitiba.

A outra possibilidade (39%), mais específica e setorial, atuaria como uma empresa de promoção, articulação e apoio aos sistemas existentes e a novos sistemas. Nesse caso a CBTU deixaria de ser uma empresa operadora para se tornar uma empresa de consultoria em transportes sobre trilhos.

Por fim, também foi identificado por meio de depoimentos e respostas às questões abertas que a Companhia está apta para continuar atuando em outros nichos como: indutora do desenvolvimento urbano; planejamento e gerenciamento da mobilidade; agente coordenador na implantação dos sistemas de transporte nas grandes cidades; e órgão normalizador em transportes sobre trilhos.