

BENCHMARKING PARA O SETOR DE TRANSPORTE PÚBLICO POR ÔNIBUS

Menderson Jorge Brandão de Siqueira

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Transportes, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Transportes.

Orientadora: Milena Bodmer

Rio de Janeiro

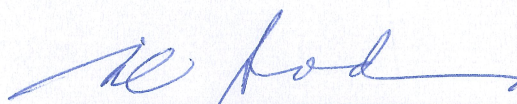
Setembro de 2012

BENCHMARKING PARA O SETOR DE TRANSPORTE PÚBLICO POR
ÔNIBUS

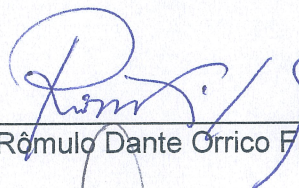
Menderson Jorge Brandão de Siqueira

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE TRANSPORTES.

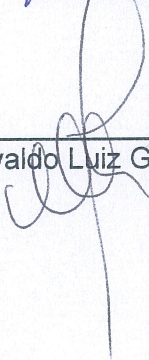
Examinada por:



Prof.ª Milena Bodmer, D.Sc.



Prof. Rômulo Dante Orrico Filho, D.Sc.



Prof. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL
SETEMBRO DE 2012

Siqueira, Menderson Jorge Brandão de

Benchmarking para o Setor de Transporte Público por Ônibus/ Menderson Jorge Brandão de Siqueira. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2012.

VII, 119 p.: il.; 29,7 cm.

Orientadora: Milena Bodmer

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Transportes, 2012.

Referências Bibliográficas: pp. 115-119.

1. Introdução 2. Entendimento do Benchmarking 3. Inovação e Desenvolvimento Sustentável das Empresas 4. Contexto de aplicação do Benchmarking 5. Conclusões e Recomendações. I. Bodmer, Milena. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Transportes. III. Título.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

BENCHMARKING PARA O SETOR DE TRANSPORTE PÚBLICO POR ÔNIBUS

Menderson Jorge Brandão de Siqueira

Setembro/2012

Orientador: Milena Bodmer

Programa: Engenharia de Transportes

O presente trabalho tem como objetivo apresentar o processo de benchmarking e seu futuro desenvolvimento nas empresas operadoras de ônibus urbanos e nos sistemas de transporte público de que fazem parte. Inicialmente é apresentada uma revisão bibliográfica que trata das origens e o desenvolvimento do benchmarking, o que algumas empresas que dele se utilizam para a melhoria de seu desempenho. Em seguida aborda a metodologia para a implantação desse processo de gestão de forma genérica. A segunda parte trata do contexto, suas condicionantes e as implicações para uma possível aplicação do processo de benchmarking nas empresas operadoras de ônibus. Na parte final são relatados os formadores do contexto de operação com proposições para a formação de grupos de benchmarking nas empresas operadoras de ônibus do Rio de Janeiro.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

BENCHMARKING FOR THE PUBLIC TRANSPORTATION SECTOR BY BUS

Menderson Jorge Brandão de Siqueira

September/2012

Advisor: Milena Bodmer

Department: Transportation Engineering

The present work aims to the benchmarking process and its future development in companies of urban bus and public transport systems that are a part. Initially and presented a review of the literature that deals with the origins and the development of benchmarking, which some companies that use for the improvement of its performance. Then it deals with the methodology for the implementation of this management process in generic form. The second part deals with the context, constraints and the implications for a possible application of benchmarking process in companies operating buses. In the final part are reported the trainers of the context of operation with propositions for the formation of groups of benchmarking in operators of buses from Rio de Janeiro.

SUMÁRIO

1 Introdução	1
1.1 O Setor de Transporte Público por Ônibus	4
1.2 O Processo de Benchmarking	7
1.3 Justificativa.....	8
1.4 Objetivos	10
1.5 Metodologia	11
1.6 Estrutura da Dissertação	12
2 Entendimento do Benchmarking	13
2.1 Conceituações.....	15
2.2 Implementação do Processo de Benchmarking	18
2.3 Marcos de Referência	23
2.4 Aplicações Gerais de Benchmarking	27
2.5 Categorias de Benchmarks	29
2.5.1 Benchmarking Interno.....	32
2.5.2 Benchmarking Competitivo.....	35
2.5.3 Benchmarking Funcional	40
2.5.4 Benchmarking Genérico	44
2.6 Busca de Desempenho	48
2.7 Indicadores de Desempenho	51
2.8 Benchmarking como elemento de integração.....	53
3 Inovação e Desenvolvimento Sustentável das Empresas	54
3.1 Benchmarking no Setor Industrial	56
3.2 Benchmarking no Comércio e Serviços	57
3.3 Serviços de Saúde	58
3.4 Iniciativas das Empresas Estrangeiras	59
3.5 Transporte Público	61
3.6 International Bus Benchmarking Group	62
3.7 Iniciativas no Setor de Transportes	63
3.7.1 Transporte Aéreo.....	64

3.7.2 Transporte Rodoviário de Cargas	69
3.7.3 Transporte Rodoviário de Passageiros	70
3.7.4 Transporte Público Urbano	72
4 Contexto de aplicação do Benchmarking	76
4.1 Implicações para o setor de transporte urbano por ônibus	78
4.2 Condicionantes do contexto	79
4.2.1 O Poder Público	80
4.2.2 O Cliente	87
4.2.3 As Empresas Operadoras de Ônibus	89
4.3 O Rio de Janeiro como Benchmark	91
4.3.1 Origens e Destinos	93
4.3.2 O Contexto Regional	98
4.3.3 Os Transportes na Cidade do Rio de Janeiro	102
4.3.4 O Desempenho dos Transportes Urbanos.....	106
4.3.5 O Sistema de Ônibus Carioca	110
5 Conclusões e Recomendações	113
Referências Bibliográficas	115

1 Introdução

A busca pela melhoria do desempenho no contexto empresarial demandou nos últimos anos, de instrumentos para sua medição e avaliação de forma constante. A construção de ferramentais e sistemas de indicadores para sua consolidação aponta a melhoria contínua como um caminho.

MAIA *et al.* (2008) tratam dessas possíveis contribuições para a formulação de um sistema de avaliação e melhoria do desempenho em nível estratégico, e para sua implementação utilizando as ferramentas recomendáveis para mensuração.

BEZERRA e CARVALHO (2011) buscam atrelar alguns destes instrumentos de avaliação numa proposta para a construção de indicadores voltados a um segmento empresarial específico, carente destes mecanismos para a formulação de indicadores de desempenho e sua avaliação.

Dentro desta linha de raciocínio, os autores remetem ao plano das avaliações de desempenho, baseadas na construção de indicadores customizados em busca da melhoria contínua através da avaliação constante; calcada na competitividade setorial, especialmente em segmentos que operam em atmosferas difusas que alternam suas atividades como empresas prestadoras de serviços, e algumas vezes, se enquadram como organizações comerciais. Este rumo sugere a utilização de instrumentos que possam compatibilizar essas atividades com medição e avaliação contínua do próprio desempenho em prol de sua melhoria.

Nestas abordagens destaca-se o processo de benchmarking como instrumento elemental para a construção de indicadores de desempenho de forma comparativa e como ferramenta essencial para medição e avaliação das estratégias.

SEKHAR (2010) ressalta a relevância destes referenciais, que podem ser construídos através do processo de benchmarking e traduzidos em melhoria do desempenho. Uma vez definidos em áreas críticas e específicas, seja pela importância estratégica ou operacional, a análise comparativa pode influenciar de forma positiva o desempenho de uma organização.

Cada setor empresarial reúne suas especificidades e seus respectivos meios de regulamentação e indicadores normativos, além disso, deve-se também despertar para as formas de construção destas análises que estão relacionadas ao contexto em onde as empresas se encontram inseridas; estes elementos reunidos a uma devida avaliação podem contribuir na melhoria do desempenho.

Na busca da construção de indicadores customizados para a melhoria do desempenho e para uma devida interpretação dos sistemas de transporte público e seu contexto. Este trabalho pretende analisar e construir uma reflexão acerca das

possibilidades de implantação do processo de benchmarking nas empresas de ônibus urbanos, dentro da realidade existente no Brasil em seus formatos de gestão e oferece um panorama diferente dos sistemas semelhantes praticados em outros países.

Num contexto, onde a matriz do transporte nacional tem como predominância o modo rodoviário, o ônibus tem sua relevância, é presença marcante em todo território brasileiro e faz parte da sua paisagem. Nas cidades ou nas rodovias é o instrumento de mobilidade do cidadão.

No Brasil o ônibus é o maior modo de transporte de passageiros e responde por cerca de 90% do transporte terrestre, nos sistemas onde se faz presente seja no segmento urbano, intermunicipal e no rodoviário de longas distâncias. Mesmo nos grandes centros urbanos e nas regiões metropolitanas, com a oferta de modos de grande capacidade como, trens, metrô e barcas, o ônibus acaba sendo responsável, pela maior parcela do transporte público, quando deveria ser o sistema alimentador, destes outros sistemas de transportes já consolidados.

Segundo dados da Confederação Nacional do Transporte-CNT (2011), o total da malha rodoviária nacional pavimentada, somando as rodovias federais, estaduais e municipais é de 213.723 km, somam-se a este contexto, mais 1.367.382 km de estradas não pavimentadas. Nesta malha viária, são operados cerca de 49.000 ônibus, distribuídos em 3.623 empresas de fretamento e 259 empresas operadoras de serviço interestadual e internacional. Nas cidades e regiões metropolitanas, em larga maioria, 18.103 empresas regulamentadas operam com cerca de 145.000 ônibus nos serviços urbanos e intermunicipais.

A maturidade deste setor passou a demandar um grande número de projetos, atrelados ao próprio ritmo de crescimento das cidades. E o que inicialmente era um ramo de trabalho artesanal, se consolidou como uma matriz empresarial, onde as relações com o poder público operam em diferentes matizes da economia.

A Constituição Federal de 1988 estabelece no Art. 30, inciso V, como competência dos municípios “organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluído o transporte coletivo, que tem caráter essencial”.

A partir deste momento, novas relações começam a ser construídas e novos procedimentos passam a ser desenhados, conforme afirmam alguns autores em diferentes artigos, ESTEVES *et al*, (2000), CEDEÑO e BODMER (1998). E ainda neste mesmo contexto, segundo FERNANDES e BODMER (1995), por ser um serviço público, “deveria estar disponível a todos os cidadãos como dever do Estado”. Segundo os mesmo autores, o serviço de transporte público urbano de passageiros é

regulamentado pelo poder público e, na maioria das cidades, operado por empresas privadas sob regime de concessão ou de permissão.

Fica então a cargo destas empresas operadoras, o desenvolvimento de uma “gestão moderna que vise tanto à racionalização dos recursos envolvidos quanto à satisfação de seus clientes/usuários”, MALAVÉ (1998) apud ESTEVES *et al.* (2000).

Neste contexto são reveladas experiências marcadas pela relação entre o poder concedente, operadores e usuários numa imbricada trama de experiências e interdependência, formadoras de um quadro praticamente institucionalizado por todo o território brasileiro prevalecendo à operação pela iniciativa privada.

O transporte público, assim como em outros ramos do setor de serviços, possui algumas propriedades específicas relativamente peculiares, como a intangibilidade, a não estocabilidade e o envolvimento de uma série de atividades, onde sua produção é um meio de ligação entre as diversas esferas produtivas da economia.

Sua atividade proporciona a realização das de outros segmentos da economia, o que caracteriza este ramo de negócio como meio, dentre os outros setores, é parte relevante de todos os processos produtivos, por ser responsável pelo deslocamento e viagens de pessoas dentre as mais diversas atividades.

No caso do transporte de pessoas em veículos sobre pneus, especificamente através de ônibus, isso ocorre fora da célula gerencial, a garagem. É no meio urbano nas vias da cidade, que se realiza a maior parte do processo de produção e a interação com o cliente final, o passageiro.

Devido à dificuldade em estabelecer e manter padrões de atendimento, à perda de clientes para outros modos de transporte, principalmente para o individual, surge nos últimos anos, uma série de desafios para a gestão com qualidade e de marketing com esforços para manter os clientes no sistema e atrair os novos.

As empresas operadoras têm dado diferentes respostas às circunstâncias que as cercam, caracterizadas pelos contextos específicos de mercado. As organizações patronais desenvolvem projetos de boas práticas, tanto no contexto operacional como internamente nas empresas. Dessa forma torna-se inevitável a construção de processos que vão de encontro à melhor solução e desenvolvimento de boas práticas, para uma melhor fluidez da condição operacional, aceitável para todos os envolvidos nesta trama.

Além de relevar as boas práticas e a preocupação do setor com a questão ambiental, surgem também novos desafios relacionados ao crescimento da economia nacional e aos fatos e circunstâncias que dela são derivados.

Dentre estas práticas de gestão, pretende-se desenvolver a aplicação de ferramentas do processo de benchmarking, na observação, avaliação e fomento dos

melhores instrumentos gerenciais, processos, métodos e tecnologias desenvolvidos no segmento de transporte público por ônibus.

A análise das especificidades dos sistemas de transporte público existente no Brasil apresenta um panorama diferente de outros países, mas cercam-se das mesmas preocupações com o desenvolvimento sustentável nos sistemas de transporte público, que pode ser observada no âmbito internacional conforme o trabalho de GEERLINGS *et al* (2006).

1.1 O setor de transporte público por ônibus

Este estudo tem como foco as empresas operadoras de transporte público por ônibus urbanos. Segmento este que representa uma parcela significativa no sistema de transporte público do Brasil, operado por iniciativa privada em boa parte das cidades brasileiras, mesmo em regiões onde existem outros modos de grande capacidade ofertados. Segundo Orrico Filho, as empresas são, em larga maioria, privadas e a tecnologia veicular predominante para o serviço é o ônibus urbano, ORRICO FILHO *et al.* (1996) *apud* ESTEVES *et al.* (2000).

De acordo com informações da Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos-NTU, o balanço da produtividade do setor em 2008, que toma como medida, o Índice de Passageiros por Quilômetro-IPK revelou uma queda em torno de 5% em relação ao ano anterior, 2007.

Apesar do entendimento da necessidade de satisfação da demanda por transporte, dados da NTU demonstram que, de 1995 a 2004 o setor registrou uma queda constante na produtividade, assim como afirmam CEDEÑO e BODMER (1998), “as empresas operadoras de transporte (EOT) vêm registrando quedas de demanda, o que se traduz em baixa produtividade e rentabilidade”.

Para a NTU, após anos de crise, o setor começa a se recuperar a partir de 2005 devido ao aumento no preço dos combustíveis, provavelmente por afetar os usuários de carro de passeio¹ como meio de transporte individual, e à moderação dos conflitos com os modos irregulares, NTU (2003). Ainda segundo a Associação, a estabilidade na demanda nos anos de 2004 e 2005 é resultado do “reaquecimento da atividade econômica verificada desde 2004, além das diversas medidas de melhoria das redes de transporte”, NTU (2006).

Mesmo com as melhorias verificadas, a NTU não considera que os Índices de Passageiros por Quilômetro-IPK medidos no Brasil sejam satisfatórios. No ano de 2002, a média foi 1,63 passageiros/km enquanto o índice na cidade de Bogotá na

¹ Termo largamente utilizado nos órgãos de trânsito e empresas de transporte para se referir ao automóvel particular.

Colômbia foi superior a cinco no mesmo ano, NTU (2003). Ainda assim, a entidade registra estabilidade de índices baixos nos últimos dois anos, sendo 1,76 em 2007 e 1,65 em 2008, NTU (2009).

O crescimento da informalidade em diversos modos, também colaborou com a retirada de passageiros do transporte regulamentado, provocando ociosidades. Desta maneira, BODMER e PORTO (2000) afirmam que, na década de 1990, o setor tornou-se “incapaz de manter os clientes antigos e atrair novos”.

A tendência de queda da produtividade persiste até o abril de 2001, quando se estabelece certa estagnação, com curtos períodos de pequenas recuperações, o que pode ser observado na figura 1.

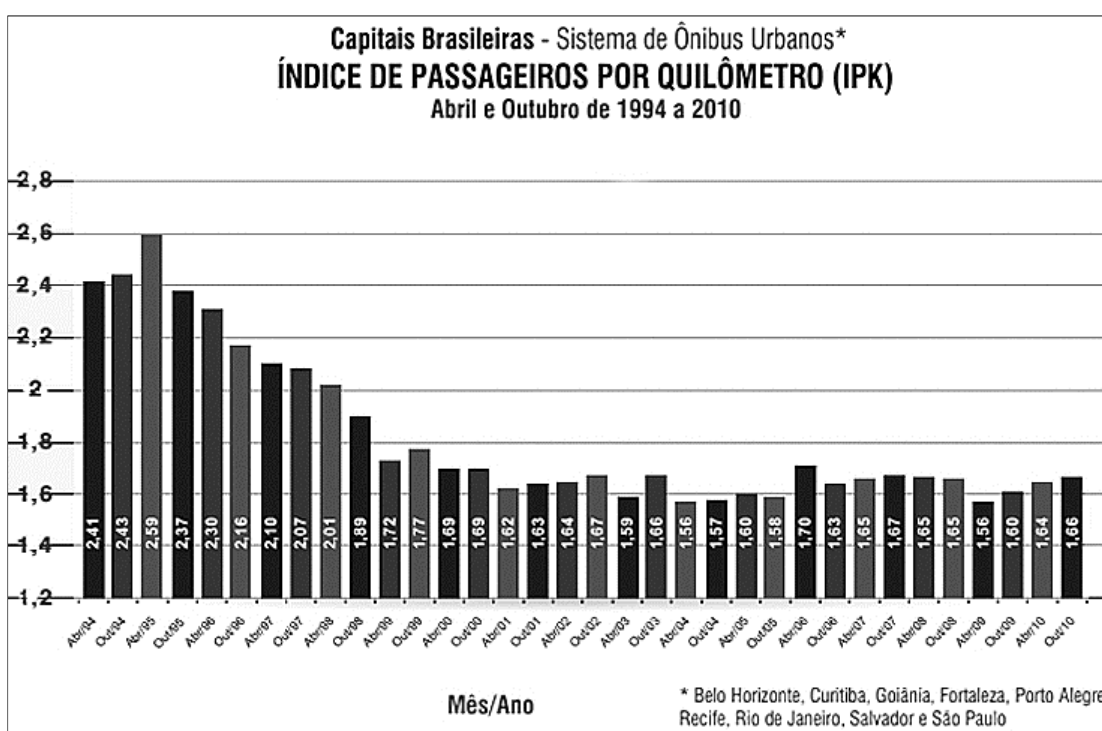


Figura 1: Evolução do Índice de Passageiros por Quilômetro-IPK, em nove capitais brasileiras. Fonte: Anuário NTU 2010 / 2011, NTU (2011)

Para ESTEVES *et al* (2000), enquanto o ambiente externo oferece ameaças como a concorrência com modos formais e informais e a recessão econômica, os pontos fracos do setor de transporte público são: a falta de cultura competitiva, a falta de visão de mercado, a rigidez causada pela concentração de capital e a regulamentação rígida.

Além dos fatores externos, a falta de evolução das práticas gerenciais também pode ser considerada uma das causas da queda da produtividade das empresas. CEDEÑO e BODMER (1998) afirmam que para uma empresa o desenvolvimento

organizacional e eficiência econômica “influenciam diretamente a sua competitividade, a sua produtividade e a qualidade dos seus serviços”.

Dentre as empresas operadoras de transporte, considerando-se a escala das localidades em que atuam, ainda existem muitas empresas familiares de pequeno porte, enquanto outras já são constituídas por grandes grupos privados tipo holding, que apesar de sua atual envergadura tiveram suas origens no negócio familiar, que cresceram profissionalizando sua gestão e estrutura.

Nos diferentes casos, entretanto, constata-se que o setor não se desenvolveu estrategicamente como outros segmentos da economia, segundo CEDEÑO e BODMER (1998) estando assim em “condição de atraso empresarial”. Os autores concluíram que para a melhoria da produtividade é necessário uma empresa flexível, cujo “gerenciamento deve estar orientado para o mercado onde, por um lado, têm que ser identificados os concorrentes e acompanhada sua atuação e, por outro, analisado o comportamento dos clientes”.

Dentro deste contexto de instabilidade e queda efetiva da produção, diversos fatores coadunam com a gestão empresarial, como a falta de prioridade para o transporte público, o aumento do índice de desemprego e a queda do poder aquisitivo de parte da população, aliados ao valor inacessível das tarifas de transporte.

Além destes, outros fatores também são determinantes para uma crise do sistema de transporte público: o aumento de custos do setor principalmente de insumos, a facilidade de aquisição de automóvel próprio e, por conseguinte, o aumento da frota de veículos particulares; nas vias urbanas.

Cabe acrescentar que a relação das empresas operadoras com poder público acaba sendo crucial no rumo que o setor pretende tomar na busca da melhoria do desempenho, em prol de seus clientes, e onde cada esfera pode contribuir para um desenvolvimento sustentável do sistema de transportes.

Por outro lado é relevante considerar a evolução e a experiência adquirida em outros segmentos da economia sejam eles, comerciais, industriais ou de serviços, que terão grande importância neste estudo, para criar um balizamento entre o quadro atual e a nova condição do transporte de passageiros, que se encontra consolidado como segmento empresarial, e tem fortes relações com o consumidor final.

As empresas operadoras de transporte urbano de pessoas por ônibus podem aprimorar seu modelo de gestão e, conseqüentemente, melhorar sua competitividade com a melhoria de seus resultados, recorrendo aos procedimentos de benchmarking.

1.2 O processo de Benchmarking

Benchmarking é um processo gerencial que utiliza métodos de avaliação, medição e comparação para se buscar a melhoria de desempenho. Baseado em coleta de informações acerca do mercado no qual se insere determinada empresa e suas rotinas operacionais. É uma técnica contínua de investigação de melhores práticas, referências e resultados de organizações com processos e técnicas de gestão comuns, especialmente daquelas consideradas líderes de mercado.

De uma forma geral este processo se encontra respaldado em indicadores de desempenho. Através destes indicadores é possível fazer uma comparação entre diferentes organizações. Os melhores resultados encontrados no mercado devem ser considerados como benchmarks e tidos como referência e padrão para as constantes avaliações acerca da produtividade e seus resultados.

A execução de um processo de benchmarking visa melhorar o desempenho da empresa, implantar melhorias e melhorar a competitividade, FERREIRA *et al.* (2002).

Mesmo quando não houver a possibilidade de definição de indicadores de desempenho, a simples observação de boas práticas e a discussão de abordagens administrativas já significa um ganho para o setor.

Segundo LINDAU *et al.* (2001), este processo pode contribuir para redução de desperdícios, o conhecimento de inovações tecnológicas e suas aplicações, reunidas na organização de sistemas de informação e processamento de dados, irão contribuir sem dúvida, nas diversas áreas das empresas operadoras e podem ser aprimoradas a partir de adoção do benchmarking.

Para STANK *et al.* (1994), a continua medição do próprio desempenho, permite às empresas um entendimento de seus custos, seus pontos fortes e fracos, além dos níveis de qualidade, permitindo-a ser mais flexível.

Em estudo acerca do benchmarking no segmento de transporte público, MENACHOF (2000), conclui que o aprendizado através da análise de experiências do setor acontece apenas quando a empresa conhece seus pontos fortes e fracos, e também, que os investimentos na aplicação da técnica são pagos através da redução nos custos de produção.

Para o efetivo estabelecimento do processo de benchmarking em empresas operadoras de transporte público por ônibus, os indicadores de desempenho podem ser classificados em três categorias: “critérios do cliente”, cujos parâmetros devem ser definidos a partir de estudos acerca da qualidade percebida e de atributos de escolha dos usuários do serviço; “critérios públicos”, cujos parâmetros são definidos a partir das exigências feitas pelos órgãos públicos reguladores acerca do serviço provido

pelas empresas operadoras e, os “critérios empresariais”, cujos parâmetros devem ser definidos pelos próprios dirigentes das empresas operadoras.

1.3 Justificativa

A relação de mutualismo entre a empresa e o contexto urbano onde atua, deve estar ancorada na busca de uma cidade com desenvolvimento sustentável, calcada nos âmbitos econômico, ambiental e social e deve ser uma constante na agenda dos gestores, sejam eles públicos ou privados.

O transporte é em si, uma atividade meio, essencial à vida humana e se encontra diretamente envolvido na economia das sociedades, porém, não basta gerar empregos e recolher impostos, deve-se buscar um serviço de transportes socialmente responsável, para que a empresa promova a cidadania, essencial neste processo.

A gestão da demanda exerce papel fundamental na oferta de um serviço de transporte de qualidade e não deve se basear apenas nas questões operacionais e físicas, BODMER e PORTO (2000), classificam como um enfoque reducionista.

Os mesmos autores reforçam ainda que, todos devem estar envolvidos no estabelecimento de “estratégias que aumentem a atratividade e a competitividade do transporte coletivo”.

Uma gestão moderna e atualizada para os serviços de transportes de pessoas por ônibus deve ter seu foco no desenvolvimento de estratégias para o aumento da atratividade do transporte público coletivo, à medida que se melhora o nível de serviço, ampliam-se as possibilidades de atuação das empresas em diferentes segmentos de mercado e permite-se a conquista de novos viajantes e clientes.

A interação com o ambiente externo à empresa, não deve ter seu foco limitado aos clientes. Para o entendimento e atendimento das necessidades dos usuários, além da manutenção da empresa no mercado, faz-se necessário também a definição de estratégias de interação e parcerias com os diversos atores, como poder público, fornecedores, financiadores, empresas do mesmo ramo e de outros setores, além dos concorrentes e os operadores dos diferentes modos de transporte. Para equalizar estes relacionamentos com sucesso em suas atividades, a empresa deve também participar em questões sociais, econômicas e ambientais.

A busca pela melhoria da gestão e, por conseguinte, do desempenho das organizações empresariais, deve ser uma constante, para que as empresas estejam sempre em evolução. Qualquer organização privada, inclusive as operadoras de serviços de transporte, almeja o sucesso e uma boa produtividade.

A empresa deve estabelecer seus objetivos e as conseqüentes estratégias de interação com o ambiente onde atua para que possa atingi-los. A gestão de um

serviço de transporte público precisa ter como ênfase o ambiente, o mercado onde opera, para que possa produzir de acordo com as necessidades dos seus clientes e garantir uma demanda que gere rentabilidade.

PORTER (2000) considera que a análise do desempenho e da estratégia de uma determinada empresa deve ter em vista sua rentabilidade, no contexto em que se encontra inserida e seu posicionamento neste mercado, “atualmente uma das características principais das grandes empresas é justamente liderar as mudanças em sua atividade e fixar normas de conduta do setor”. No modelo das cinco forças desenvolvido pelo mesmo autor, para estudo de um ambiente competitivo, deve-se analisar o posicionamento estratégico de uma determinada indústria frente a novos entrantes, fornecedores, compradores, produtos substitutos e a rivalidade competitiva.

Numa adaptação deste modelo, ESTEVES *et al.* (2000) fazem uma análise do ambiente competitivo do setor de transporte público urbano de passageiros. No Brasil destacam-se os seguintes aspectos: a dificuldade de entrada no mercado, devido às barreiras de escala impostas, a regulamentação relativamente inadequada; a presença dos serviços informais; oportunidade para oferecimento de novos serviços e uso de novas tecnologias; a dificuldade dos usuários de se organizar com o intuito de influir diretamente sobre a tarifa cobrada; a queda da demanda; aumento do número de veículos particulares e do transporte não motorizado.

É essencial para o bom funcionamento da empresa que seja estabelecido um processo de análise de seu próprio desempenho, incluindo-se a identificação de problemas, programas de prevenção e reparo, além de planos de contingência.

Todos os setores e departamentos precisam estar aptos a interagir com os atores externos envolvidos para que a organização consiga se adaptar facilmente às mudanças. A relação com empresas do mesmo setor, concorrentes ou não, é necessária para a prática de benchmarking, definição de estratégias de disputa pelo mercado e para o fortalecimento na negociação com os outros atores envolvidos.

Além da flexibilidade na estrutura organizacional, há a necessidade de um controle eficiente da produção. O controle sobre os processos deve ser feito por todos os funcionários, utilizando suas experiências profissionais e os resultados gerados por um sistema de informação – criado a partir de uma base de dados de operação alimentada constantemente, que permite a geração de indicadores econômicos, para avaliação da produção e posterior intervenção.

Para PORTER (2000) o processo de benchmarking é indispensável, porém, para se obter vantagens competitivas de longo prazo, é necessário mais do que a melhoria constante da eficiência operacional, mas também estabelecer uma posição estratégica clara e perseverante.

STANK *et al* (1994), afirmam que o benchmarking é eficaz quando traz ganhos tanto para o planejamento operacional, quanto para o estratégico, de modo que os objetivos possam ser sempre reavaliados, tendo em vista as práticas do setor

Segundo ZAIRI *apud* MENACHOF (2000), o benchmarking auxilia na definição do planejamento estratégico à medida que evita o estabelecimento de objetivos muito amplos e metas difíceis de serem conseguidas. O autor verifica que, entre as companhias de transporte rodoviário do Reino Unido e da Holanda, aquelas que usam técnicas de benchmarking oferecem serviços mais sofisticados e em maior variedade.

Diante desta constatação, vale ressaltar o ponto de vista de dois autores: para BOXWELL (1996), oferecer “atividades de valor ao custo mais baixo ou ao nível mais elevado de valor para os clientes” caracteriza as empresas que possuem as práticas mais avançadas; e, para LOVELOCK (2002), “toda empresa que aspira a liderança de mercado deve estar trabalhando para aumentar os produtos existentes e desenvolver novos produtos”.

Considera-se a hipótese de que o processo de benchmarking seja um recurso útil na avaliação e adoção de experiências bem sucedidas na gestão de transporte público especialmente nas empresas operadoras de ônibus.

Tendo em vista os benefícios conseguidos através da prática de benchmarking, percebe-se que esta ferramenta pode ser útil na formulação de políticas públicas que auxiliem o setor empresarial na contribuição para uma melhor gestão do transporte de pessoas e melhoria nos sistemas de mobilidade.

1.4 Objetivos

Objetivo geral:

Desenvolver uma reflexão sobre o setor de transporte público por ônibus, voltada para as possibilidades de aplicações do processo de benchmarking visando à melhoria de seu desempenho.

Objetivos específicos:

Apresentar um panorama do contexto das empresas operadoras de transporte público urbano por ônibus;

Identificar as possíveis aplicações de benchmarking nas empresas operadoras de ônibus e suas perspectivas;

Consolidar um elenco de sugestões e orientações no sentido de sua implantação.

1.5 Metodologia

O estudo é no primeiro momento, de conceituação do benchmarking com caráter exploratório, suas vertentes e de uma análise descritiva e comparativa das práticas adotadas, seja no setor de transporte por ônibus, seja em diferentes setores da economia, lançando mão, no segundo momento, da caracterização do contexto e de uma possível adequação do processo de benchmarking ao setor.

A hipótese de transferência de processos adotados no benchmarking será considerada, com a finalidade de orientar as empresas operadoras de ônibus no processo melhoria contínua.

O presente estudo visa analisar as possibilidades de inovação e melhoria de desempenho das empresas operadoras de transporte público por ônibus, a partir do estado da arte e das práticas do setor.

O procedimento adotado neste estudo pode ser visto na figura 2.

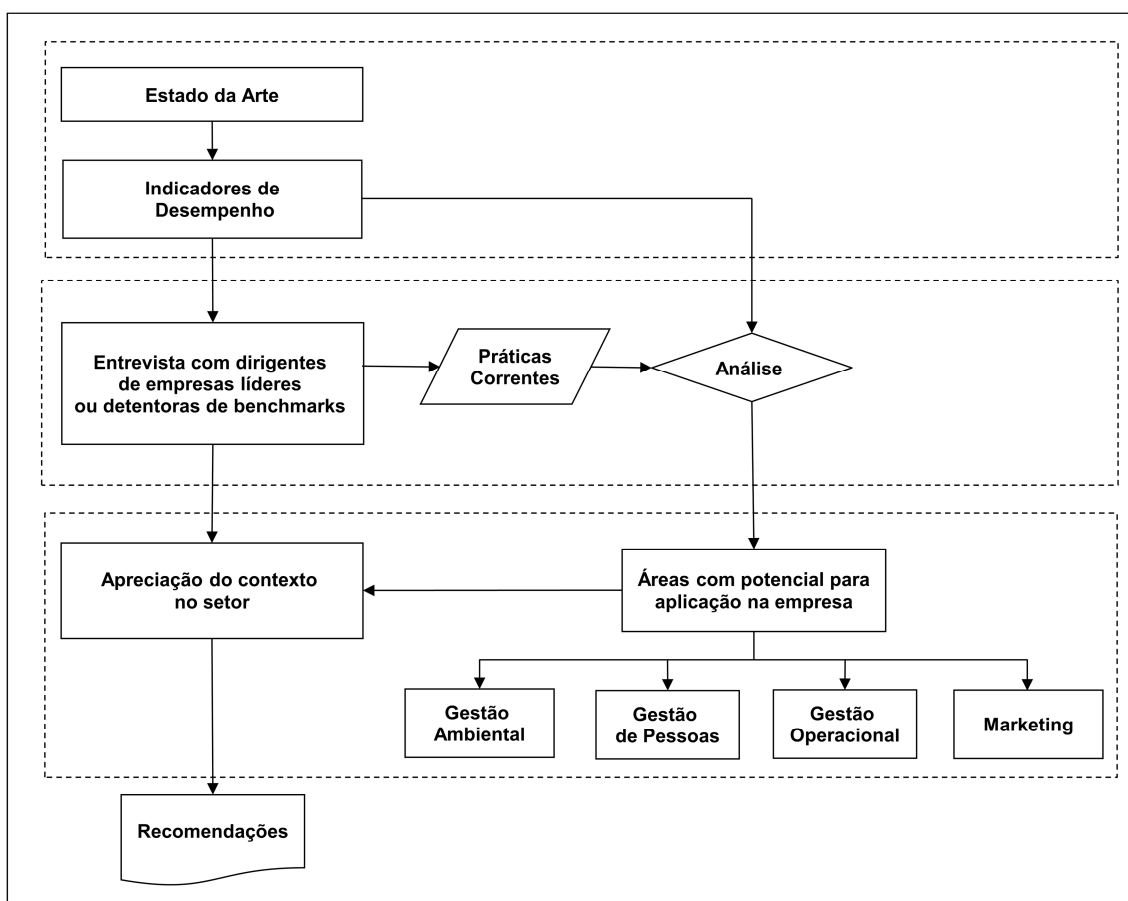


Figura 2: Estrutura da pesquisa

O estudo partiu do estado da arte através da análise documental nas áreas de: gestão de serviços de transporte; critérios de desempenho, na visão dos órgãos

gestores, das empresas operadoras e dos clientes; as práticas e benchmarking, no setor de transportes, bem como, em outros setores.

Para definição dos critérios de eficiência e eficácia de uma empresa operadora de transporte por ônibus foram realizadas entrevistas com dirigentes, para poder avaliar as melhores práticas, foram consultados dirigentes e profissionais do setor. Esta etapa teve como princípio central inerente a própria metodologia do benchmarking, de resguardar a identidade das empresas e as informações consideradas sigilosas, que não serão publicadas neste trabalho.

Os indicadores mais representativos foram analisados não só a luz do estado da arte, mas também das práticas correntes, tendo em vista a determinação das áreas com potencial de aplicação no setor e nas empresas operadoras.

1.6 Estrutura da dissertação

Com o objetivo de apor um melhor entendimento apresenta-se aqui a estrutura básica da presente dissertação, que durante seu desenvolvimento soergueu-se dentro da própria metodologia do processo de benchmarking, tema central do trabalho e sua essência, de avaliar, medir e comparar.

Desta forma, a dissertação se divide em duas partes estruturantes, onde, a primeira faz uma revisão dos conceitos teóricos acerca do tema, baseada em autores que tratam da metodologia com relevância, suas possíveis aplicações e como se dá o seu desenvolvimento de forma genérica. Dentro desta revisão teórica e de atualização da temática, são tratadas as origens e o desenvolvimento do benchmarking, o quadro atual, o que algumas empresas que dele se utilizam para a melhoria do desempenho e as iniciativas nos segmentos empresariais que apresentam características similares ao transporte de pessoas, em suas atividades funcionais.

A segunda parte trata do contexto, suas condicionantes e as implicações para uma possível aplicação do processo de benchmarking nas empresas operadoras de ônibus. Esta análise contextual trata dos temas que envolvem seu universo e os meios produtivos onde está inserida, dentro de uma atmosfera cercada pelos três vértices globais de desenvolvimento sustentável: Ambiental, Econômico e Social. E propõe a implementação e o desenvolvimento do benchmarking entre as empresas de ônibus que operam na cidade do Rio de Janeiro.

O eixo central desta dissertação reside no discernimento do benchmarking, sua metodologia e as possíveis aplicações nas empresas operadoras de ônibus, tendo ainda o objetivo de sua implementação entre os pares, discorrendo-se, portanto, numa linguagem pertinente ao setor de transportes públicos, permeada de recomendações ao longo de sua estrutura.

2 Entendimento do Benchmarking

Se os últimos cinco séculos do segundo milênio desenharam e puderam registrar grandes mudanças na evolução da humanidade, fatos precedentes transformaram as antigas conquistas de meros processos de exploração, em transferência cultural de métodos e práticas.

Seria a revolução industrial, ocorrida na Europa ocidental no Século XVIII, o divisor de águas determinante para mais mudanças no contexto econômico mundial, num conceito de fazer o que outros estão fazendo.

Muitas foram as revoluções culturais, políticas, sociais e as guerras. Surgiram novas nações que outrora eram colônias estas que se tornaram independentes de forma política e econômica, novos mercados foram criados e a busca por hegemonia no comércio e exploração de matérias primas e produtos manufaturados, mas a cultura imperialista e seus conceitos, ainda persistem nestas relações até os dias de hoje, e assim, a competitividade dita novos rumos.

O grande sabor das relações internacionais é o que talvez o império romano tenha realizado, em assimilar e adaptar aos seus conhecimentos e costumes, aquilo que em conquistas, puderam considerar interessantes e de fato, fáceis de aplicar à cultura preconizada dentro deste domínio.

Antes o que se poderia ser chamado de guerra, hoje se trata de conquista pelo mercado, independente do território ou a nacionalidade de um negócio, prevalecendo a competitividade como estimulante da qualidade. Considera-se aqui o potencial das conquistas como elemento estimulante do desenvolvimento e perpetuação de tecnologias, e não a potencial reserva de mercado e o protecionismo, onde não se obtém ganhos qualitativos no progresso de todos os processos que cercam a produção de um bem ou a prestação de um serviço.

O Século XX foi o catalisador de todas essas novas experiências políticas, econômicas, tecnológicas e administrativas. Grande parte das iniciativas aplicadas atualmente de certa forma foram geradas e desenvolvidas ao longo deste século, que encaminharam as organizações para um novo rumo, diferente do que talvez fosse peculiar a cada uma dessas iniciativas, na formulação de técnicas e processos para a gestão dos negócios.

As teorias e técnicas administrativas surgidas neste período pelas empresas do mundo ocidental tiveram grande relevância na formulação e desenvolvimento de técnicas e novos processos produtivos.

Culturalmente a humanidade por vezes se torna resistente às mudanças, mesmo quando elas são essenciais à própria evolução e à consolidação de qualquer ramo empresarial. Necessidades fomentam mudanças, a avaliação das práticas em

curso com inovação e a criação de novos processos funcionais, fazem parte deste conjunto e certamente vão culminar em mudanças a qualquer tempo, que são, portanto indispensáveis para o sucesso das iniciativas.

Naturalmente as mudanças ocorrem na forma evolutiva, mas, quem pretende manter-se atualizado, especialmente na sociedade pós-capitalista, deste novo século, onde as empresas têm um ciclo de vida relativamente curto e convivem com outras organizações que conseguem se perpetuar por gerações. Podem dessa forma promover esta curiosa prática, onde as empresas de sucesso espelham seus negócios e atividades perante as de pequeno porte ou as entrantes. Esta prática se dá pela comparação, medindo e avaliando seu desempenho e as práticas de outrem.

Se o contexto mundial ofereceu oportunidades para o desenvolvimento de novas técnicas de gestão e o aprimoramento das existentes, no contexto brasileiro elas aconteceram de forma gradativa, num rebatimento e no reordenamento em prol da globalização de mercados, espelhadas nas práticas e processos gerenciais das corporações mundiais.

A revisão de paradigmas talvez seja a maior e a mais necessária mudança nos conceitos de gestão, estes arraigados na cultura empresarial brasileira, até então pouco modificada neste mercado globalizante, merece ser relativizada.

No decorrer na primeira década do Século XXI, uma visão humanista e de desenvolvimento sustentável nas relações entre produção e consumo, consolidaram todas as frentes teóricas criando relações mais sólidas, mais sinceras e participativas. Estas praticadas de forma mais contundente nos países desenvolvidos, onde os diversos atores sociais participam das decisões de forma efetiva. Onde a inovação e a competitividade tornam-se elementos essenciais para a sobrevivência empresarial.

Esta sobrevivência pode-se confirmar através de iniciativas inovadoras a todo o tempo, fazendo as mudanças necessárias para um melhor desempenho, dentro desta premissa, quanto ao início de uma nova sociedade empresarial sucessora do bem estar social, DRUCKER (2001) registra a seguinte idéia:

Nós precisamos de uma sociedade empresarial na qual a inovação e o espírito empreendedor sejam normais, estáveis e contínuos. Assim como a administração se tornou um setor específico em todas as instituições contemporâneas e o órgão integrador de nossa sociedade de organizações, a inovação e o espírito empreendedor terão de ser a atividade que sustentará nossas organizações, economia e sociedade.

Dentro destes princípios releva-se a qualidade como meio indutor de padrões essenciais ao bem estar social e a sobrevivência das empresas, encaminha para um pensar no desenvolvimento sustentável e inovador, com integração entre diferentes culturas de gestão onde as empresas passam a ser globais. Não somente, para a produção de um bem ou serviço com resultado para um mercado local.

Este caminho desenhado há mais de meio século, onde a qualidade passa a ser tratada como elemento de padronização ou ainda de estandardização de um determinado produto e, por conseguinte, de processos produtivos, com a finalidade de reforçar uma marca ou produto, e na gestão de sua performance.

Essas iniciativas direcionaram o desenvolvimento gerencial para a observação do mercado e das práticas e procedimentos de cada empresa, obviamente de forma subjetiva, a princípio. As particularidades aliadas às experiências externas geram uma interessante reflexão objetivada na temática em modo coletivo: o que a concorrência pratica é válido para minha organização?

O pensar, no fazer aquilo que outros estão praticando e estão obtendo sucesso com um desenvolvimento sustentável, faz parte da humanidade, avaliar o sucesso dos que tem a coragem e iniciativa de fazer de forma inovadora, também inspiram novas formas de desenvolver e vivenciar as boas práticas.

Seria então quase no limiar do terceiro milênio, nesta atmosfera, onde surgiria uma ferramenta de grande utilidade para auxiliar a gestão empresarial, baseada no reconhecimento das práticas: o Benchmarking, processo que atua na busca de melhor desempenho com desenvolvimento sustentável, no compartilhamento de experiências com intercâmbio de boas práticas e marcos referenciais.

2.1 Conceituações

Alguns autores nos primórdios do desenvolvimento deste processo gerencial buscaram uma justificativa para sua nomenclatura, apresentaram em seu surgimento terminologias análogas baseadas em outras áreas tecnológicas, que remetem de certa forma aos termos de medição e avaliação.

O termo Benchmark tem suas origens nas terminologias de agrimensura e de geologia, por determinação como elemento balizador para nivelamento de terrenos sólidos e seguros para se construir. ZAIRI (1995) sustenta a definição do Benchmark como “Uma marca feita por agrimensurador indicando um ponto em uma linha de nível, um padrão, uma referência”. Dentro deste princípio, o autor sugere ainda, a expressão de comparação, medida, modelo e referência.

Pode-se incluir nesta assertiva, a idéia de um banco de marcas ou acervo de boas práticas, de iniciativas de sucesso e das lacunas delas decorrentes. Portanto, um benchmark é a princípio uma referência ou um modelo de uma prática gerencial para avaliar processos e procedimentos, estabelecendo-se parâmetros comparativos.

Nessa acepção, “o termo benchmarking tornou-se o sinônimo do significado de identificar um benchmark”, ZAIRI (1995). Através da definição de benchmarks cria-se a

possibilidade de traçar os objetivos e metas que a empresa pretende alcançar dentro de seu mercado, atrelados à formulação de suas estratégias.

No desenvolvimento destes princípios, o benchmarking torna-se um processo gerencial adjuvante do planejamento estratégico da empresa.

O benchmarking nasce neste contexto de observação de procedimentos e lacunas existentes nos processos de gestão, torna-se um elemento formador de um conjunto de análises de benchmarks praticados por uma organização ou ainda, por outras que competem no mesmo mercado.

A observação de práticas e processos existentes na concorrência e a avaliação das atividades e operações internas foi o caminho seguro para a consolidação do processo de benchmarking, como ferramenta de apoio a gestão empresarial num cenário de globalização relativamente competitivo.

Este foi o momento crucial para o então maior fabricante mundial de máquinas e processos de fotocópias implantasse numa fase crítica de mudanças, um programa de avaliação das atividades produtivas praticadas internamente e dos concorrentes que tinham um bom desempenho.

Neste quadro de nova ordem internacional, um mesmo produto fabricado pelos parceiros orientais eram detentores de uma parcela significativa do mercado mundial; produzindo e comercializando com qualidade os mesmos equipamentos com menores custos operacionais e uma maior vantagem competitiva.

Dentro do princípio de sobrevivência e suscetível às mudanças de mercado, a Xerox Corporation desenvolveu internamente, uma ferramenta de gestão baseada na avaliação contínua das atividades da corporação em seus processos gerenciais e de produção. Externamente avaliou como seus parceiros internacionais eram detentores de uma vantagem competitiva, bem como, o que a concorrência praticava e quais eram esses resultados obtidos.

Nascia então em 1979, um novo processo gerencial: o Benchmarking.

Esta ferramenta de gestão empresarial é utilizada mundialmente em diversos setores da economia, sejam eles, industrial, comercial ou de serviços, aplicada também em organizações não governamentais e no poder público na busca de melhor desempenho e gestão da qualidade.

No território das definições, CAMP (1998) sugere como unidade formal a aplicação do benchmarking à derivação de sucessos e experiências iniciadas na área industrial, ou ainda com a preocupação objetiva no produto manufaturado e sua linha de produção. Neste contexto inicial do processo, o autor cita a definição do então executivo-chefe da Xerox Corporation, David T. Kearns:

Benchmarking é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias.

O benchmarking deu seus primeiros passos no segmento industrial com foco voltado para o campo operacional; a sua definição formulou-se mais de acordo com o entendimento do processo industrial em si, concentrando-se na busca de um desempenho superior na linha de produção.

Calcada numa relação onde às funções operacionais da indústria são focadas a princípio no segmento manufatureiro e a melhoria de seus processos, traz ainda o pressuposto básico para reforçar a definição de CAMP (1998), onde o “benchmarking é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior”. A afirmação deste autor traduz o caráter do benchmarking, como método racional no atendimento do cliente final, ou seja, vai além da produção e rumo ao alcance de quem adquire um produto ou serviço, posteriormente essas considerações iniciais se expandiram além do chão de fábrica.

O rumo que o benchmarking tomou, foi muito mais amplo que a sua própria versatilidade de aplicação, por se tratar de um processo gerencial que incorpora a participação de todos os envolvidos em uma determinada produção disseminando a observação das boas práticas.

Este processo encontrou solo fértil para seu desenvolvimento no setor de serviços, especialmente na produção de bens intangíveis, onde o estabelecimento de benchmarks funciona como um instrumento para se alcançar à superioridade.

SPENDOLINI (1994) define o benchmarking como:

Um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços, e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.

Em sua essência o benchmarking é um programa gerencial que muitas vezes gera mudanças nos procedimentos e rotinas de uma empresa, mudanças estas em prol da melhoria do próprio *status quo*. Por se tratar de um processo de análise de práticas e medição do desempenho, oferece a princípio a mensuração e avaliações do que ocorre internamente. Posteriormente ao que é realizado nos processos produtivos de outras empresas do mesmo ramo ou que tenham atividades afins.

Em se tratando de um processo de desenvolvimento empresarial alimentador de um sistema fomentador da melhoria da qualidade global de uma empresa, sua abordagem deve inicialmente ser ampla, descendo posteriormente aos setores específicos em sua estrutura organizacional. Sua abrangência deve estar intimamente ligada, ao planejamento estratégico e lhe dar suporte; nesta condição o foco deverá

ser dirigido ao atendimento de objetivos pré-determinados, constantes no caminho que se pretende seguir.

Dentro desta lógica de melhorias e participação efetiva nos processos de uma empresa, LIEBFRIED e MCNAIR (1994), destacam os processos de mudança:

O benchmarking estabelece um ciclo de mudanças reforçador, eliminando as práticas ineficientes, avaliando estes processos e mudando aquilo que deve ser melhorado. Mais do que um instrumento comparativo de medidas isoladas é em potencial uma ferramenta para o desenvolvimento e constante aprendizado. Além de ser uma ferramenta comparativa, o benchmarking proporciona uma avaliação contínua e se torna um sistema de advertência antecipada de problemas que podem ocorrer durante as operações de produção.

Como processo evolutivo, a busca da qualidade nos produtos e serviços, sua linha de ação está pontuada na análise de desempenho e das boas práticas existentes no mercado, por empresas consideradas líderes; conjugadas com as práticas internas que resultam na constante busca de melhoria contínua, construindo parâmetros sólidos e fortalecendo de forma crítica os indicadores de desempenho.

2.2 Implementação do processo de benchmarking

Basicamente o desenvolvimento do processo de benchmarking se apóia em duas linhas construtivas que estão estruturadas no conhecimento e observação das práticas, podendo-se afirmar inicialmente de forma genérica, que estas duas linhas mestras, são as métricas e as práticas, essenciais e regentes do processo.

SILVEIRA (2008) apresenta esta forma genérica do processo de benchmarking onde, as métricas estão relacionadas aos dados quantitativos coletados a partir da observação e avaliação das práticas existentes, resultantes da face qualitativa do processo. As práticas estão intimamente ligadas aos processos existentes e das ações e resultados deles decorrentes; muitas vezes pouco percebidas, são as principais molas da identidade da empresa.

Essas duas linhas alimentarão entre si com dados e apontarão as referências e as possíveis lacunas existentes nos procedimentos e práticas, que vão atualizar a construção e análise dos indicadores de desempenho seja internamente na empresa ou no contexto em que se faz presente.

O fluxo de informações deve ser corrente, tanto nas métricas, que objetivam onde, quando e quanto, bem como, nas práticas de referência. Nestas duas vertentes surgirão marcos referenciais que vão revelar quais são os melhores procedimentos e as possíveis lacunas, permitindo-se que com melhores conhecimentos, se realizem as melhores práticas recomendáveis para a organização.

A determinação de novos caminhos se localiza numa correta compreensão de seus procedimentos e íntima relação com as metas almeçadas, deve ocorrer dentro desta cadeia de processos previamente reconhecidos, com a formação de um banco de marcas, sempre coletando e analisando as informações de forma objetiva para sua consolidação, através de seus indicadores de desempenho.

A fixação de objetivos está na essência do benchmarking, que se respalda em marcos de referência e indicadores de desempenho, elementos fortalecedores de sua estrutura, uma vez aliados, estes devem ser conjugados em metas concisas dentro de uma estratégia previamente determinada, num dimensionamento temporal.

Dentro desta sistemática simplificada proposta por CAMP (1998), que pode ser vista na figura 3, releva-se o compromisso que a gerência deve ter com o sucesso na aplicação do processo genérico, reforçado através da comunicação irrestrita entre os funcionários envolvidos rumo ao desempenho superior.

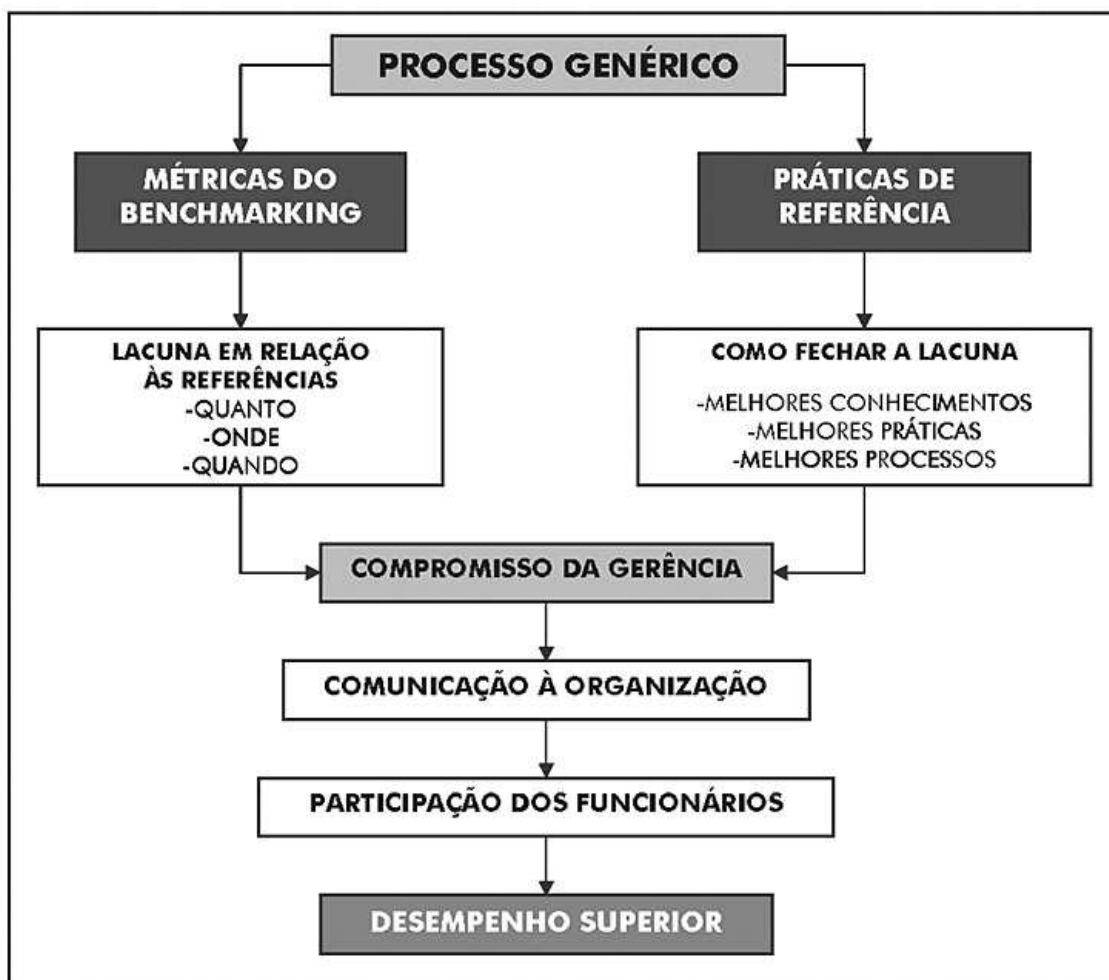


Figura 3: Processo Genérico de Benchmarking

Fonte: CAMP (1998)

Esta cadeia de ações na forma genérica da implementação do processo de benchmarking, estabelece um sistema contínuo de avaliação onde as práticas e

procedimentos são reconhecidos e transformados em informação aos envolvidos, a partir da determinação dos indicadores de desempenho e sua análise, alinhados aos objetivos que a empresa pretende atingir.

Desta forma, CAMP (1998) propõe um sistema de estruturação básica para a implantação e desenvolvimento do benchmarking, a reboque destas premissas iniciais. O autor sugere através de cinco passos consolidantes, que se subdividem em doze momentos específicos para a estruturação e a efetiva realização do processo. Estes passos reforçam a característica de atualização contínua, avaliação das práticas e manutenção dos melhores processos, sendo conscritos nestes cinco passos como as fases de Planejamento, Análise, Integração, Ação e Maturidade.

Planejamento

Inicialmente a fase de planejamento, prólogo primordial em qualquer empresa, onde metas e objetivos são previamente determinados, que reúne os marcos em que se pretende alcançar e quais as referências serão adotadas na estratégia e na busca dos melhores resultados no desempenho da empresa e sua gestão.

É o momento de definição do que será investigado, se internamente a princípio ou qual será o procedimento comparativo adotado nos processos existentes, o que será comparado e com que produto, segmento ou serviço, também como de que forma, estes dados serão coletados.

Análise

Na fase posterior ao planejamento munida de informações e com os objetivos já previamente definidos, a etapa de coleta de dados, é um passo fundamental para a construção deste universo, desenhado com a inclusão dos marcos referenciais.

A análise comparativa das práticas e procedimentos correntes, dos indicadores de desempenho e seus benchmarks, internos ou externos selecionados, irão apontar as possíveis lacunas existentes e instrumentar os projetos de melhoria. Desta forma serão coadjuvantes e essenciais nesta etapa analítica, reforçando as propostas para a execução da etapa seguinte, a de integração.

Integração

O aval dos acionistas, executivos e gerentes, é peça fundamental na aplicação da ferramenta neste momento, que na divulgação dos indicadores, obterá resultados no conhecimento de cada atividade executada, nos diversos departamentos, criando benchmarks e uma rotina de auto-avaliação permanente junto a estes integrantes do processo produtivo.

O envolvimento efetivo de todos os participantes desta produção em todos os setores internos é fato relevante para estabelecer a integração, como um caminho mais eficiente para a consolidação do benchmarking.

A fixação das metas gerenciais será a partir desta etapa, a que reserva uma das maiores atribuições do processo e ainda proporciona efetivamente a integração, um momento crucial para a interlocução de todos os envolvidos nos procedimentos da organização.

Desta forma, torna-se possível concretizar uma real integração dentro de um sistema de gestão participativa seja no estabelecimento de objetivos, quanto na avaliação dos resultados operacionais obtidos, divulgados através de canais internos de comunicação, promotores e grandes aliados no processo de benchmarking.

A integração de todos os envolvidos com as políticas de desenvolvimento e avaliação permanente cria novas frentes de avaliação e estabelece metas funcionais atualizadas, fundamentais para a obtenção de sucesso na etapa seguinte, a da ação.

Ação

O momento da ação catalisa os planos e se depara com o desenvolvimento de descobertas surgidas nas fases anteriores e representa, aparentemente, o momento tangível do processo de benchmarking; somente depois de uma perfeita integração de todas as políticas preconizadas nas etapas anteriores, que puderam incorporar no seu desenvolvimento, avaliações contínuas, tem-se um resultado mais palpável de todo progresso dessas atividades e as delas decorrentes.

Nesta etapa os agentes e participantes engajados no processo, já alimentados com informações, experiências e reflexões sobre as práticas correntes na empresa; podem incorporar nesta rede, uma reflexão sobre o progresso obtido, para que a todo tempo sejam feitas novas propostas e as devidas recalibrações, a partir da avaliação dos resultados destas ações de implementação, onde novos caminhos possam ser desenhados e reordenados.

Maturidade

A quinta e última etapa, ou passo, desta estrutura proposta por CAMP (1998), demonstra que a busca permanente de evolução e melhoria contínua, se firma através das constantes avaliações do que se tem praticado os resultados obtidos e aquilo que realmente tem valor nestas práticas e o que merece ser modificado.

Uma característica primordial nesta etapa é a constante busca da melhoria do desempenho baseada nas análises dos procedimentos, que reforçam a todo tempo, a mecânica do processo, e quando se permite retornar ao ponto inicial da implantação e desenvolvimento do benchmarking, em sua plenitude.

Quando se constrói uma análise, estas idas e vindas avaliativas proporcionarão o que de melhor se tem realizado e produzido, e o que precisa ser melhorado. Obtida a maturidade no desenvolvimento deste processo, um desempenho superior será

certamente alcançado através do benchmarking, que se relaciona mutuamente com os objetivos pró-ativos que uma empresa pretende e deve alcançar.

SEKHAR (2010) ressalta a aplicação desses doze momentos como um roteiro essencial e as vantagens obtidas com a implementação do processo de benchmarking nesses passos, divididos em cinco etapas, que podem ser observados na figura 4.

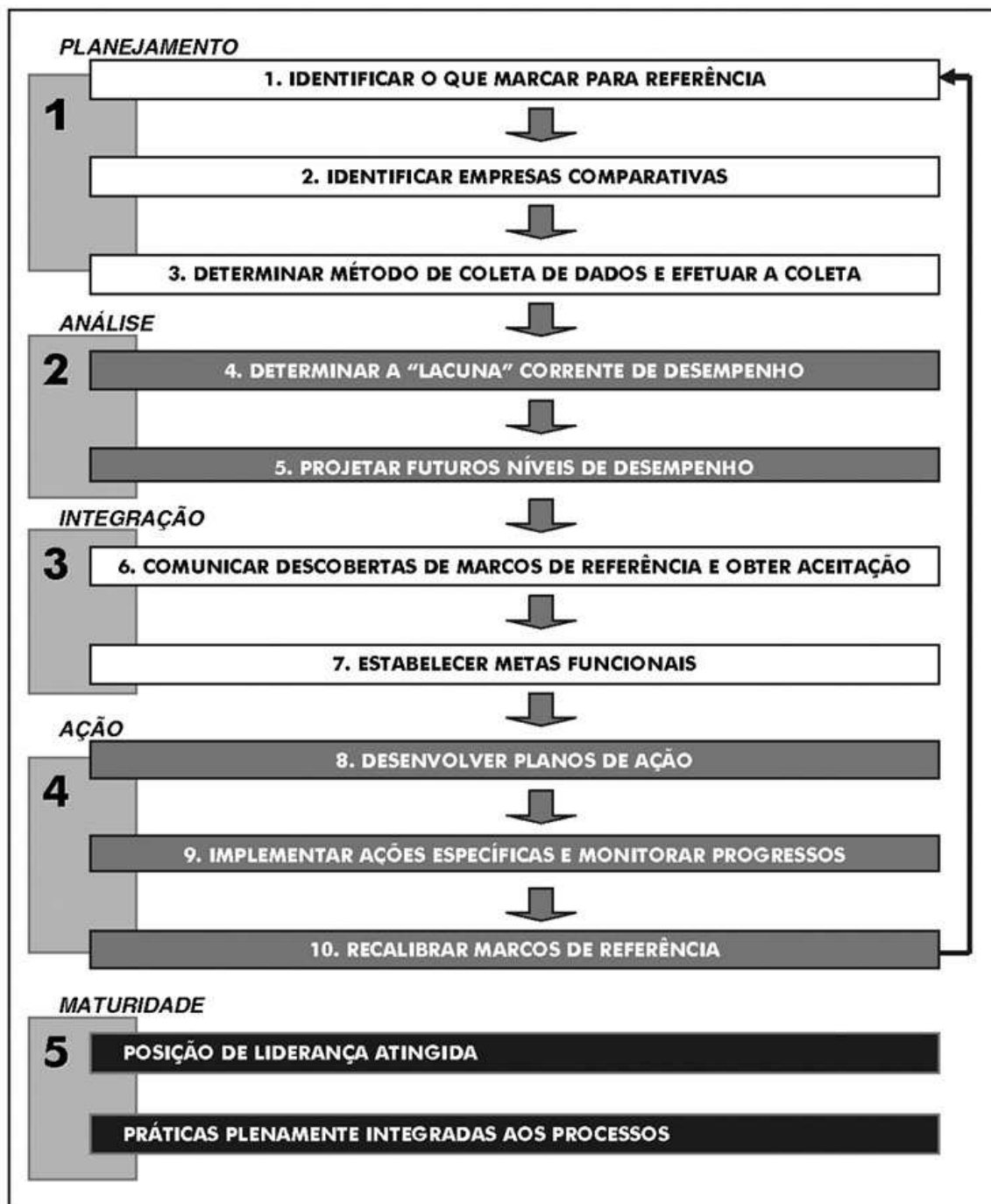


Figura 4: Cinco passos do processo de benchmarking
Fonte: CAMP (1998)

Alcançada a maturidade, torna-se mais oportuno o momento de tomar decisões mais acertadas, onde é latente a liderança adquirida após a implantação de todas as

etapas do processo propostas por CAMP (1998), reforçam a teoria do benchmarking, de avaliar as práticas internas e externas permanentemente e operar em constante renovação e inovação.

Diariamente na agenda dos gestores surgem novas experiências, dignas de uma constante avaliação do próprio desempenho. Estas atividades são frutos de uma análise das práticas correntes, por mais simples que elas sejam e aparentemente corriqueiras, não podem ser ignoradas. Devem ser asseguradas e pautadas nas tomadas de decisões, criando iniciativas mais conectadas com a realidade. Estes meios, certamente irão fomentar novas mudanças, decorrentes das análises dos indicadores de desempenho, permitindo-se avaliar refletir e recalibrar as medidas implantadas e os procedimentos adotados.

Mesmo com uma liderança adquirida e um crescimento significativo, as práticas e processos relevantes para o sucesso da organização devem ser constantemente revistos, a manutenção da liderança é talvez um dos maiores desafios.

Mais do que conquistar a liderança, o esforço para mantê-la se respalda nestes princípios de benchmarking, na melhoria do desempenho atrelada aos tantos quantos forem necessários, os indicadores de desempenho, para operar a busca contínua de resultados satisfatórios na gestão.

Muitas vezes, algumas empresas têm um foco dirigido exclusivamente na operação esquecendo-se relativamente da gestão. Os resultados, bons ou negativos produto das operações, são elementos essenciais para avaliação das práticas e processos constantes nas empresas.

2.3 Marcos de Referência

Numa visão genérica da aplicação do benchmarking, o primeiro ponto a ser considerado, independente do grau efetivo que a empresa opera, é a identificação de marcos de referência, que irão formar o rol dos indicadores de desempenho, onde os benchmarks resultantes se transformarão nas engrenagens básicas e fundamentais para o perfeito funcionamento do processo.

A determinação de marcos referenciais é uma fonte contínua para a construção dos indicadores de desempenho, que será determinada através da íntima relação entre o benchmarking e seu planejamento estratégico; que a organização não pode olvidar e deve manter. A essência de todo esse processo reside nos planos, onde a produção realiza objetivos gerenciais previamente determinados, elementos formadores de uma conjunção de práticas na busca de melhoria da qualidade dos serviços e da satisfação do cliente, foco que não deve ser perdido.

Antes da identificação dos marcos referenciais é recomendável que se proceda uma avaliação interna, esta que será geradora de questionamentos, e certamente um grande número de indagações virá à tona. A relevância deste momento reside nos resultados que a empresa conhece internamente; devendo-se analisar de forma crítica avaliando sua performance na construção deste questionamento inicial. Esta tarefa é a princípio, peculiar a cada organização.

A avaliação do conjunto de práticas possui também a característica de testar e enxergar as lacunas existentes e a adequação dos resultados no detalhamento destes processos traduzidos em marcos, garantindo assim uma investigação mais completa, CAMP (1998) sugere esta iniciativa onde:

A chave para esta abordagem é a necessidade de definir e documentar adequadamente uma operação, seu processo e seus métodos. Isto permite a compreensão das diferenças encontradas através do benchmarking das práticas externas. Mesmo neste momento conceitual deve-se operar dentro de uma mesma linguagem, para que haja harmonia nas etapas de ação das estratégias previamente determinadas e essenciais no benchmarking.

Este ponto de partida é exatamente o fomentador destas reflexões, onde os gestores devem incorporar o processo em sua totalidade, para uma perfeita releitura de práticas, construída a partir de uma série de perguntas e questionamentos que naturalmente surgirão e devem ser formulados de maneira crítica e de forma contínua, para assim determinar e realinhar seus objetivos.

Esses elementos devem estar atrelados à análise das atividades regularmente praticadas, e uma vez mensuradas, se estas práticas são na realidade, instrumentos para a perenidade da corporação, seja ela privada ou pública.

Nesta linha de raciocínio, a remissão ao mesmo ponto de partida, considerada aqui como uma mecânica dos instrumentos necessários para reforçar e manter as metas do planejamento estratégico como condição primordial.

Uma vez formulado este questionamento inicial, as informações coletadas a partir deste momento de prospecção, que deve ser desenvolvido de forma ampla e participativa; irá propiciar uma análise que apontará as boas práticas, seus pontos nevrálgicos e se são contemplados os objetivos norteadores do planejamento.

Neste momento a identidade da organização é revelada e pode apontar quais serão os marcos referenciais que, a princípio, internamente irão tecer o conjunto de práticas e procedimentos que a organização realiza e quais os indicadores e ações irão de encontro aos seus objetivos. Desta forma, os programas administrativos e de gestão devem estar metricamente alinhados ao seu planejamento estratégico neste balizamento estrutural.

O benchmarking assegura de forma precisa quais os pontos que devem ser abordados, uma vez estabelecidos estes parâmetros e seus respectivos indicadores de desempenho, torna-se possível a compreensão dos futuros procedimentos, em que caso e em que escala, serão adotados de forma prioritária na empresa. O passo primordial da implantação do benchmarking é identificar o que marcar como referência e ainda, quais serão os indicadores de desempenho priorizados nas próximas ações, para que na análise destes resultados seja possível determinar os benchmarks.

Ciente destes dados, a etapa seguinte é a determinação da missão que a empresa pretende cumprir, quais produtos ou serviços objetiva-se realizar com níveis aceitáveis de qualidade. Desta forma, a declaração de existência da empresa está determinada e a consolidação de seus objetivos incorporados.

Por ser um processo abrangente que opera de forma específica como um ente primaz da gestão, o benchmarking atua no questionamento e avaliação de todas as práticas, estas referências encontram-se em procedimentos correntes, muitas vezes incorporadas dentro de um modelo de aprendizado próprio e subjetivo, devem ser assimiladas e são adjuvantes na análise conjuntural.

Um caso hipotético pode ser citado, a Empresa Verde avaliou todo seu sistema operacional através do benchmarking, que suas práticas internas eram satisfatórias, talvez as melhores do mercado; mas, ainda assim, através de questionamentos internos, conseguiu-se descobrir que o tempo de embarque dos clientes nos ônibus era demorado, especialmente quando o pagamento da tarifa era em dinheiro.

A partir desta análise específica de um procedimento simples e corriqueiro, que a empresa desenvolveu com os funcionários que trabalham em campo, conseguiu em conjunto com o fornecedor do equipamento de bilhetagem eletrônica a otimização do tempo de resposta do leitor magnético de cartões.

Esta hipótese simples pode traduzir o que um detalhe numa operação seja ela de controle, embarque e desembarque de passageiros, temporização de validadores ou outras ações, pode acumular em tempo para a viagem, mesmo com todas as tecnologias disponíveis, como o sensoriamento remoto e as demais existentes no mercado, demandam um acompanhamento sistemático de seus processos produtivos e das práticas deles decorrentes.

O serviço de transporte público por ônibus possui uma característica peculiar e diferencial para a aplicação do benchmarking; a produção, ou seja, a prestação dos serviços é realizada fora de seu principal ambiente gerencial, a garagem, diferente de outros segmentos da economia, onde os serviços são prestados dentro da própria célula gerencial ou numa mesma unidade.

Cabe reiterar que o anfiteatro para a realização de toda essa produção é a cidade, onde o ônibus opera em ambiente condicionado por diversas variáveis não pertencentes ao seu sistema, que podem influir diretamente num correto procedimento para o sucesso das operações.

Na larga maioria das cidades brasileiras e em algumas regiões metropolitanas, não existem sistemas próprios e exclusivos para circulação de ônibus, ruas e avenidas são elementos estruturais dos corredores de transporte, diferentemente dos sistemas sobre trilhos que operam em vias segregadas e o pagamento da tarifa ocorre nas estações, ou ainda, com cartão magnético nas catracas de acesso.

Neste lócus os ônibus estão sempre sujeitos a retenções nas vias públicas, em congestionamentos no tráfego urbano. Pode-se afirmar que em determinadas cidades, com sistemas de drenagem ineficientes e em locais com alto índice pluviométrico, até os alagamentos afetam as programações das viagens, bem como, a disputa do espaço físico dessas vias com um grande número de carros de passeio, largamente utilizados como meio de transporte individual.

O eixo básico para a construção de marcos referenciais reside na identificação destes benchmarks oriundos da análise e avaliação dos indicadores de desempenho, sua consolidação se dá através de uma série de perguntas que devem ser formuladas dentro de uma sistemática de auto-análise, que neste caso, reside na subjetividade íntima de cada organização.

Portanto, a construção de parâmetros e determinação dos marcos referenciais em empresas de ônibus urbanos, deve ser balizado inicialmente na própria natureza do serviço, que, por exemplo, não possui semelhanças com uma linha de montagem industrial, e estão muito distantes desta tipologia empresarial.

A construção destes marcos é uma etapa primordial que permite uma correta análise dos indicadores de desempenho, a determinação de benchmarks, bem como, a observação destes índices. Estas ações estão intimamente ligadas à própria existência da empresa e suas práticas, relacionadas com sua história e a do segmento empresarial onde se encontra inserida, contudo, muitas vezes é o próprio mercado quem dita estas tendências, e a observação delas.

As considerações sobre experiências vividas por operadores são fatos de grande relevância e devem sempre constar nas análises de práticas e processos, para uma correta construção de parâmetros e marcos referenciais com resultados positivos em busca de inovação de forma associativa. Essas análises podem gerar aprendizado e ganhos produtivos a partir do relacionamento entre empresas a partir do processo de benchmarking, constatados por LUBECK *et al* (2008).

As iniciativas e experiências com inovação quando documentadas, analisadas, e compartilhadas, oferecem a oportunidade de intercâmbio entre os players e podem alimentar a cadeia produtiva do benchmarking, onde fornecedores e indústrias do setor tornam-se parceiras, sejam elas de fabricação de motores, chassis, veículos, carrocerias, componentes mecânicos, tintas, pneus e de tecnologia da informação; acabam incorporando estes benchmarks em sua linha de produção. Às vezes pequenas iniciativas ou processos internos simples podem melhorar de forma significativa a qualidade dos produtos e ainda agregar valor ao produto final que é a satisfação do cliente.

Sabe-se que ao longo do tempo diversas empresas de ônibus² praticam esta relação construtiva com fornecedores e clientes, nesse objetivo, sempre aconteceram, mas, devem ser documentados, visando à determinação de marcos referenciais e na especificação dos indicadores de desempenho da organização em seu contexto, não somente válidos para as práticas internas de uma determinada empresa, mas também para um grupo de trabalho ou para todo o setor.

Neste espectro podem ser desenvolvidas novas atividades via benchmarking, como, por exemplo, controle de pneus, programas de economia de combustível, serviços integrados, dentre outros, obviamente após uma investigação laboral interna de todas as tarefas e atribuições funcionais que irão indicar o que marcar como referência, quais serão os indicadores de desempenho e quais procedimentos serão adotados dentro de um planejamento específico.

Diversas modalidades produtivas podem ser criadas a partir da observação destes procedimentos que por serem habituais, às vezes são pouco percebidos pelos gestores; que significa uma nova oportunidade de olhar para as práticas existentes e até mesmo reinventar estas práticas; esta reflexão permite novas formas na gestão global. Sejam na esfera gerencial em processos internos, ou nos meios de produção que desta forma podem ser reinventados, através de parcerias com fornecedores, clientes e com o poder público concedente.

2.4 Aplicações gerais de Benchmarking

Independente do segmento que uma empresa atua o benchmarking pode ser desenvolvido e aplicado, nas suas mais diversas formas, as experiências e resultados obtidos são fatos que merecem relevância.

A implementação, a estruturação e a aplicação do processo de benchmarking numa empresa deve inicialmente estar calcada e atrelada aos objetivos previamente

² Termo regularmente utilizado para denominar as empresas operadoras de transporte público rodoviário de passageiros.

estabelecidos no planejamento estratégico de cada organização e nas suas práticas, estas, respaldadas nos marcos referenciais; previamente determinados e traduzidos posteriormente em indicadores de desempenho.

Estes procedimentos estão baseados em informações coletadas na base de dados da empresa, no mercado onde está inserida ou ainda em outras fontes, que irão municiar a organização com informações fundamentadas em ações e experiências adquiridas ao longo de sua existência.

As ações de benchmarking podem ser aplicadas internamente numa empresa ou podem também desenvolvidas entre empresas de um mesmo grupo empresarial ou holding. Permitindo que uma empresa de ônibus, um consórcio ou grupo regional, possam delinear o desenvolvimento de novos e futuros negócios; observando a prática laboral na lapidação da condição operacional existente, refinando-se estas práticas e os processos em curso, com elementos comparativos para uma melhoria contínua.

A aplicação do benchmarking certamente transforma de maneira pró-ativa todos os procedimentos da empresa e seu ambiente operacional. Todas as práticas realizadas devem ser reconhecidas e avaliadas num programa de diagnósticos dos processos existentes e as possíveis lacunas decorrentes.

Desta forma, propõe-se dentro do contexto de aplicação do benchmarking em empresas de ônibus, uma dinâmica disposta inicialmente em quatro áreas estruturais de gestão e delas podem derivar outras frentes de ação: Gestão Ambiental, Gestão de Pessoas, Gestão Operacional e Marketing.

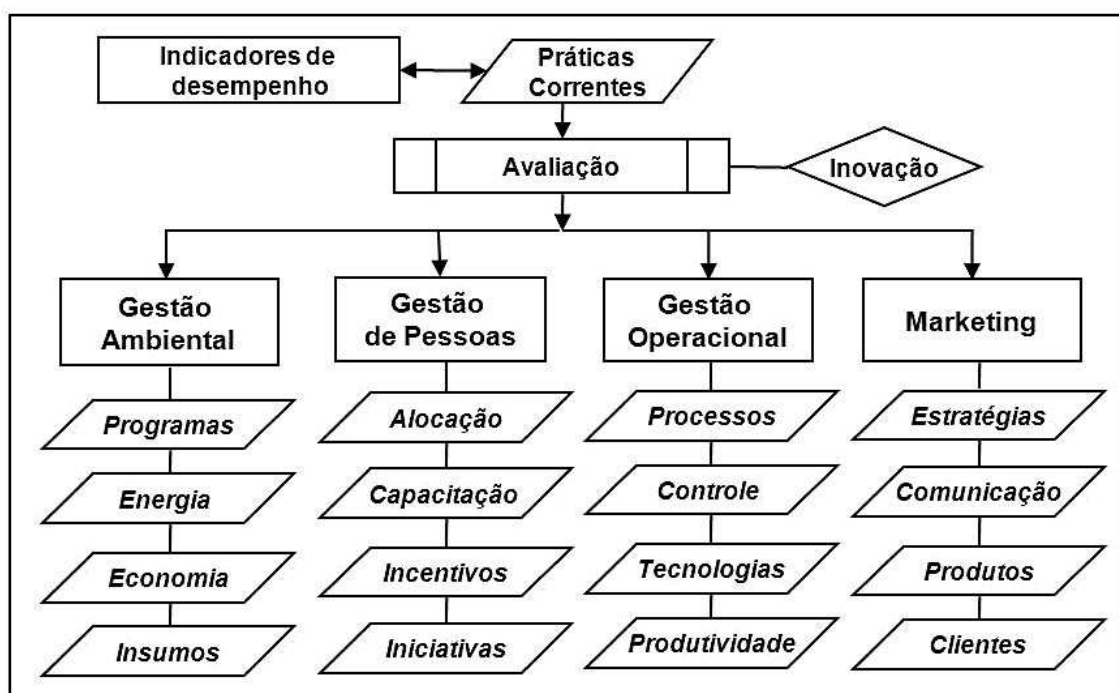


Figura 5: Dinâmica do contexto de aplicação do benchmarking
Elaboração própria

A partir da aplicação do processo internamente, uma avaliação do conjunto de ações em áreas específicas das práticas correntes pode estruturar os indicadores de desempenho. Todas estas variáveis e outras que podem ser acrescidas devem ser consideradas e atualizadas constantemente, elementos fundamentais para a gestão do negócio, e fazem parte de seu contexto de aplicação. A customização é particular a cada empresa, devendo ser de forma global, não detendo o foco somente na esfera operacional, que apesar de sedutora para a maioria dos gestores, não encerra em si, a sobrevivência da empresa.

Dentro das premissas preconizadas como básicas e estruturais do processo de benchmarking, podem surgir novos caminhos e setores onde além de sua aplicação, serão descobertos junto aos objetivos de melhoria de desempenho, que a empresa pretende alcançar, seja em seu mercado, nas suas práticas, ou ainda, no que pode ser revisto em suas estratégias.

Sinônimo de promoção da melhoria contínua e instrumento orientador de iniciativas empresariais, o benchmarking torna-se desta forma, um estruturador das ações e eficiente consolidador dos objetivos do planejamento estratégico. Conjugado em suas diretrizes gerenciais, encaminha a empresa para uma vantagem competitiva, na formulação de novas estratégias e práticas na organização, orientando como será aplicada e em que setor ou departamento da empresa terá um foco maior.

2.5 Categorias de benchmarks

A compreensão do processo de identificação de benchmarks é aparentemente sofisticada e complexa, mas é a partir da documentação das práticas, que o processo cria sua identidade, tal qual uma engrenagem de um motor tem seu papel. Ajustes para a melhoria do desempenho sempre serão necessários, dentro do conjunto de medidas mais amplas a serem adotadas.

É numa íntima relação com os objetivos que se pretende alcançar onde estas informações devem ser computadas e os indicadores de desempenho definidos. Os diversos procedimentos que compõe a cadeia de atividades da organização serão os instrumentos essenciais e atuarão como componentes desta trama.

O benchmarking deve ser aplicado para medir e avaliar o desempenho, e não é uma ferramenta que deva ser aplicada somente em organizações que operem com baixa performance. As condições e a situação de cada empresa em questão devem ser analisadas de forma individual independentemente de seu porte, seu contexto de operação e suas especificidades. Considerados, devem ser os níveis de desempenho, sejam eles baixos ou exemplares.

Tem-se no mercado brasileiro uma pluralidade de empresas de ônibus com características e porte semelhante, que apesar da frota operante, a quantidade de funcionários alocados e patrimônio imobilizado serem equivalentes, não apresentam um mesmo nível de desempenho.

De uma forma geral as grandes empresas são as líderes de mercado e se tornam referência, mas, este fato não deve ser tomado como regra, pois nem sempre o porte da empresa irá determinar se ela possui marcos referenciais dignos de serem determinados como benchmarks para o setor.

Dentro deste conceito, as atividades de uma organização se enquadram nas categorias de benchmarks que estão imbricadas em quatro modalidades ou grandes áreas do benchmarking, aqui determinadas como norteadoras.

Na busca de uma metodologia de simplificação de processos, adota-se após uma análise teórica do ordenamento das modalidades e sua respectiva seqüência de aplicação proposta pelos seguintes autores: CAMP (1998), LIEBFRIED e MCNAIR (1994), SPENDOLINI (1994) e ZAIRI (1995), integrantes da revisão bibliográfica acerca do benchmarking neste trabalho. Estes autores propõem de forma particular, uma sistemática para implantação do benchmarking. Sugere-se aqui que uma seqüência de implementação do processo seja realizada inicialmente pelo Benchmarking Interno, para que posteriormente sejam aplicadas as outras três modalidades subseqüentes, aqui recomendadas e se possa alcançar a maturidade no processo neste conjunto de ações. A inversão e síntese das propostas por estes autores, que adotam de maneira própria, diferentes seqüências na hierarquia de aplicação das modalidades do benchmarking são transversas neste trabalho visando uma aplicação mais adequada às empresas de ônibus, classificadas e sugeridas aqui na seguinte ordem: Benchmarking Interno, Benchmarking Competitivo, Benchmarking Funcional e de forma conclusiva, o Benchmarking Genérico.

Esta seqüência é proposta por enquadrar todos os processos e metodologias, recomendada de forma contextual indo ao encontro ao tema central deste trabalho, que é o benchmarking em empresas de transporte público por ônibus. Determinados conceitos serão comuns a todas as empresas, já que atuam num sistema similar de operação sob concessão de um serviço público desenvolvido em bacias geográficas ou em corredores de transporte nas cidades brasileiras.

Uma visão abrangente sobre a conceituação e metodologias propostas pelos autores é dirigida aqui com foco mais objetivo na prestação de serviços, construindo-se desta forma, uma base teórica mais imperativa para o segmento de transporte urbano de passageiros.

Recomenda-se que a princípio seja realizada a aplicação do Benchmarking Interno, permitindo-se conhecer a empresa, seus processos e práticas nas filiais e regiões onde atua, e também no entendimento e assimilação do benchmarking no todo, para que em etapas posteriores, sejam aplicadas com sucesso as respectivas modalidades e a integração das ações.

A sistemática adotada reúne conceitos obtidos a partir de um naipe de práticas utilizadas para avaliação e definição dos parâmetros funcionais. Começando-se pelo nível elevado e amplo dos processos e práticas, indo-se posteriormente até o detalhe de cada procedimento individualmente compilando os resultados obtidos na análise dos indicadores de desempenho determinados pela empresa.

Estas modalidades do benchmarking com seus respectivos indicadores de desempenho sejam eles, Interno, Competitivo, Funcional e Genérico, são elementos específicos para conclusão das etapas subseqüentes, adjuvantes e determinantes em cada momento da consolidação do processo e nas suas respectivas áreas afins de aplicação previamente estabelecidas descritas na figura 6.

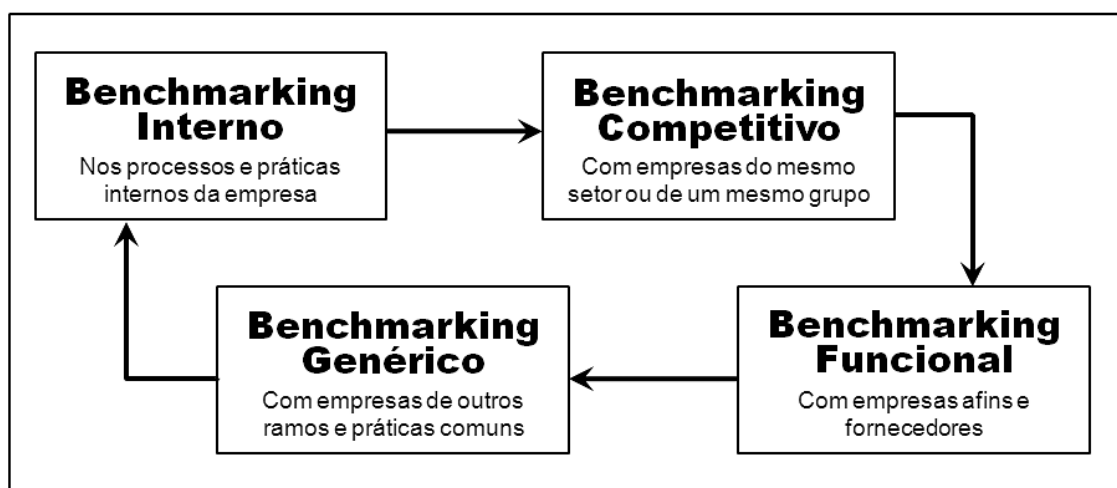


Figura 6: Tipos de benchmarking, ciclo e seqüência de aplicação de modalidades para empresas de ônibus

Elaboração própria

Cabe ressaltar que o momento de maturidade remete a todo tempo num moto-contínuo, na revisão destes processos, para que posteriormente sejam implantadas as etapas subseqüentes, não menos relevantes. Uma vez estruturado o processo, as competências e atribuições vão derivar em relacionamentos e comunicações sobre as metas alcançadas e dos índices obtidos no âmbito da empresa.

2.5.1 Benchmarking Interno

Mais do que conhecer por inteiro uma organização, o Benchmarking Interno oferece ao gestor, a oportunidade de conhecer e reconhecer toda a estrutura existente na empresa. Muitas práticas e rotinas se tornam automáticas dentre as mais diversas atividades exercidas num determinado contexto.

Quando se aplica um processo de investigação e análise de práticas internas, surgem descobertas e estas questões sempre fortalecem o conhecimento daquilo que efetivamente se pratica e se realmente determinada tarefa ou procedimento possui uma relevância produtiva.

No Benchmarking Interno, deve-se relevar a experiência e o que a empresa desenvolve como característica própria e diferencial, o que é de fato produtivo e quais as melhores soluções criadas pelos seus funcionários e fornecedores, sem perder o foco no cliente final.

Uma parcela significativa das empresas de ônibus está presente em diversas praças com diferentes culturas e hábitos funcionais, seja num mesmo estado ou em outros, prestando o mesmo tipo de serviço, ou ainda em serviços diferenciados no transporte rodoviário de pessoas. Estas questões geográficas e culturais geram dentro da própria organização, práticas e atividades individuais.

Não é raro encontrar no território brasileiro, empresas de ônibus que atuam em diversos Estados da Federação, muitas vezes em mais de três deles, operando linhas interestaduais de curta distância, como transporte urbano e de serviço intermunicipal, na mesma viagem, com o mesmo veículo.

Estes contextos proporcionam a oportunidade de avaliar quais são as melhores práticas realizadas nestas unidades ou departamentos, que muitas vezes apresentam formas diferenciadas de se realizar uma mesma tarefa. E porque não, tirar proveito destas especificidades em diferentes unidades da mesma empresa?

Quanto a este manancial de informações que fazem parte da estrutura de uma empresa, e devem ser reconhecidos, SPENDOLINI (1994) ressalta:

O benchmarking interno assume que existem diferenças nos processos de trabalho de uma organização, como resultado das diferenças de geografia, da história organizacional local, da natureza de gerentes e funcionários em locais diferentes, e assim por diante. O benchmarking interno assume que alguns dos processos de trabalho existentes em uma parte da organização podem ser mais efetivos ou eficientes do que os processos de trabalho de outras partes da organização. O objetivo da atividade interna do benchmarking é identificar os padrões internos de desempenho de uma organização.

Neste caminho de identificação e documentação de todos os procedimentos e práticas internas de uma empresa, despontam-se as possíveis lacunas existentes e as características positivas resultantes dessas atividades locais, que devem ser aplicadas

em outras unidades da própria organização. Muitos procedimentos que são tidos como meras rotinas nas empresas de ônibus, podem oferecer práticas e soluções diferentes das culturalmente assimiladas em dada região, quando adaptados a outro contexto, tornam-se dados relevantes e aplicáveis em outros setores e departamentos, ao mesmo tempo em que são procedimentos locais.

Mas, essas práticas atendem de forma perfeita as expectativas dos clientes?

Uma das mais relevantes respostas que o benchmarking pode proporcionar é a determinação de objetivos sem perder o foco no cliente, mantendo uma interlocução constante. Certamente o olhar para si deve considerar os resultados positivos de toda produção em estreito contato com o cliente.

LIEBFRIED e MCNAIR (1994) questionam os procedimentos de uma empresa a partir de uma ótica interna de avaliação, quanto ao entendimento desse processo e das relações que dele derivam:

O benchmarking é uma forma efetiva de se averiguar a raiz dos problemas ou das questões, levantados por clientes internos ou externos. Define-se a questão central escutando-se o cliente. Escutar significa mais do que responder à solicitação inicial ou uma queixa específica; o enfoque tem de estar na compreensão da mensagem ou do objeto da queixa. Compreender as necessidades do cliente leva, naturalmente, a gerência a questionar as suas próprias suposições sobre as metas e os objetivos da organização.

Dentro desta ótica, as práticas devem incorporar aos objetivos estratégicos, canais de comunicação voltados ao atendimento dos clientes internos e externos. Muitas vezes, nem mesmo a origem de determinados procedimentos a solução adotada, são reconhecidos pela própria organização, algumas práticas acabam sendo incorporadas com adaptações locais de algum outro modelo sem ouvir o cliente e sem uma específica documentação.

Conhecer a própria empresa e seus procedimentos internos, através de um processo reforçador, fortifica a organização e sua própria existência, a consideração de cada atividade realizada no âmbito da empresa, refletida e comparada às práticas de outros no atual ambiente competitivo, serve como instrumento para a geração de novas idéias e ações inovadoras.

A revisão desta estrutura respaldada no benchmarking proporciona um grande aprendizado e possibilidade de identificar o elemento diferencial para a determinação de vantagem competitiva. Independentemente do porte da empresa, o benchmarking se torna um grande aliado para reforçar sua compleição, com um melhor entendimento do que a organização pratica e o que as empresas concorrentes também realizam.

Se o objetivo maior de uma empresa é seu crescimento e desenvolvimento, a aplicação do Benchmarking Interno se estabelece como ferramenta indutora de um

melhor autoconhecimento e determinante do sucesso na melhoria do desempenho. Obviamente dentro desta análise interna inicial, surgirão mudanças, necessárias para a evolução e posteriormente alcançar a melhoria da performance.

Não se bastando somente da observação das práticas e processos de outras empresas, mas como estas atribuições são exercidas em empresas de um mesmo grupo empresarial ou holdings as realizam já é um passo essencial desta modalidade de aplicação do benchmarking.

O Benchmarking Interno colabora para o reconhecimento do potencial das boas práticas, e proporciona um aprendizado contínuo calcado nas peculiaridades de cada atividade interna ou processo funcional, permite um direcionamento voltado para a busca de um desempenho superior. Este reconhecimento do próprio território é reforçado pela idéia de ZAIRI (1995):

Como em todas experiências de aprendizagem, existem fatores que conduzem ao sucesso ou ao fracasso. Por exemplo, complacência ou alto grau de segurança por parte da empresa não a conduzem a um exercício bem-sucedido de benchmarking. Por outro lado, uma experiência de choque pode estimular questionamentos e dúvidas que são normalmente o prelúdio necessário ao crescimento. Crises construídas com desafio de idéias estabelecidas são, por si só, experiências benéficas. No entanto, traduzir uma experiência educacional benéfica em ações concretas requer uma estrutura e um processo.

Sem o reconhecimento de todas as práticas internas da empresa, e de uma documentação sistemática de todos os procedimentos e atribuições, é pouco provável que o sucesso seja alcançado. Esta atitude reforça a idéia da necessidade de uma avaliação contínua de todas as práticas internas, de forma permanente.

Nesta etapa do processo o benchmarking se consolida mediante a avaliação das fontes existentes de informação, com um reexame da realidade da empresa, preparando-a para o confronto entre as práticas internas e o que de melhor outras organizações praticam. Quanto ao resultado obtido na aplicação do Benchmarking Interno e seu desdobramento, CAMP (1998) ressalta:

Este primeiro passo nas investigações de benchmarking é uma base excelente não só para descobrir diferenças de interesses, mas também para focalizar as questões críticas que serão enfrentadas ou são de interesse para a compreensão das práticas de investigações externas. As investigações internas também podem ajudar a definir o escopo de um estudo externo. Elas podem, por si mesmas, prover informações úteis. Elas podem até definir uma operação interna como marco de referência.

O princípio de integração através do benchmarking facilita a dinâmica natural e pertinente de uma organização, servindo como instrumento de atualização constante, o produto final destas operações será sempre positivo, no sentido de reconhecer os pontos altos e baixos da realidade da empresa.

Neste raciocínio o benchmarking permite adicionar conhecimento de boas práticas, subtrair as atividades improdutivas e desnecessárias, dividir o aprendizado adquirido para multiplicar as experiências incorporadas. Tal qual nas operações matemáticas básicas, seja de adição, subtração, divisão ou multiplicação.

Cabe reiterar que as atividades de uma empresa operadora de ônibus urbanos, são realizadas fora de sua principal célula gerencial, que é a garagem. A implantação do Benchmarking Interno deve considerar todas as operações realizadas dentro e fora desta unidade que ocorrem nas vias urbanas e sob concessão do poder público.

As práticas internas de gerenciamento e controle da produção realizadas na garagem nas áreas de manutenção, controle, capacitação, administração, agências e terminais próprios, fazem parte deste sistema, mas não encerram em si, o processo amplo do Benchmarking Interno.

Portanto, todas essas atividades devem ser consideradas, inclusive, como um diferencial na prestação dos serviços. Estas práticas são aplicáveis também nas outras formas de operações dos serviços tangentes aos negócios da empresa, sejam eles, intermunicipal, rodoviário, fretamento ou turismo. Onde, os procedimentos e as tecnologias implantadas nos serviços regulares da empresa possam ser disseminados nos negócios adjacentes ou ainda dentro de um mesmo grupo empresarial ou holding, na troca interna e compartilhamento destas informações.

2.5.2 Benchmarking Competitivo

A aplicação da modalidade benchmarking competitivo, que em sua terminologia sugere algo aparentemente belicoso e acirrado, é na realidade um modo do processo que permite avaliar o próprio desempenho e o quanto produtiva é uma corporação.

Este tratamento pode ser percebido com relevante grandeza no setor industrial, onde um produto ou bem, trava uma disputa com outros similares no mercado. Neste locus o cliente materializa sua aquisição e pode comparar marcas e valores agregados de determinado bem tangível, desta forma a competição pode ser mais notada.

A concorrência entre empresas de ônibus acontece de maneira própria, em alguns trechos de corredores operacionais de forma circunstancial. A competitividade será incrementada na busca da melhoria de performance no atendimento ao cliente entre as empresas que fazem parte de uma mesma rede.

Em se tratando do benchmarking competitivo no setor de serviços, em especial no transporte rodoviário de pessoas, um comportamento específico nesta modalidade será apresentado de forma subjetiva. Independentemente da raiz dos negócios da empresa, seja uma operadora urbana, intermunicipal ou interestadual, a competição se dará de forma peculiar.

Comparando-se aos outros modos, sejam eles, metro ferroviário, aquaviário ou aéreo, dentre os que convivem, o ônibus será o modo mais competitivo e vai oferecer uma melhor articulação para o deslocamento de pessoas. O que é notadamente inaplicável em quaisquer destes outros sistemas. Seja pela capacidade, distância entre os deslocamentos ou pela própria natureza de sua operação.

O transporte é uma atividade meio, diferente de um produto industrializado e, portanto, tangível, onde o cliente materializa a aquisição e percebe de forma imediata o que contrata. Somente durante uma viagem que o viajante realiza o consumo, onde pode perceber parte de toda esta sistemática.

O segmento rodoviário de transporte de pessoas sugere formas próprias para aplicação do processo de benchmarking apesar de apresentar semelhanças quanto à operação do material rodante, deveras similar no transporte de bens e cargas, nos eixos homem, veículo e via. Porém, o sistema de transporte rodoviário de pessoas regulamentado, não se reduz somente a esta trilogia do trânsito rodoviário, opera numa atmosfera institucional restritiva e sujeita a diversas compatibilidades técnicas.

O transporte público por ônibus é realizado em vias urbanas, a competitividade acontece de forma específica, especialmente por se tratar de um ramo empresarial de serviços onde a disputa comercial não deve ser por mais um cliente ou mais uma venda. É assim, como melhor atender seus clientes e como melhor ocupar um veículo a cada viagem, dentro dos limites impostos pela própria natureza do serviço.

Talvez uma das maiores incógnitas desta operação, seja a gestão do tempo e a expectativa da realização das viagens, seja pelos funcionários que operam as frotas de ônibus ou pelos clientes que diariamente as utilizam.

Esta modalidade de prestação de serviços apresenta uma característica diferente de outros ramos de negócio, mais especificamente pela questão da intangibilidade, onde a produção se realiza totalmente fora da célula administrativa, diferentemente da forma como acontecem em bibliotecas, escolas, escritórios, hotéis, hospitais, oficinas mecânicas, restaurantes, clínicas médicas e odontológicas, por exemplo. Este segmento empresarial sugere, outro enfoque para desenvolver as atividades de benchmarking.

Enfoca-se desta forma a disputa como parte de um segmento, e não de um território, sujeito a vontades alheias à própria sorte dos que estão envolvidos em todos os processos, sejam eles industriais, desportivos ou sociais. A própria essência que envolve as empresas de ônibus remete ao pensamento coletivo.

A idéia do time como corporação para uma disputa saudável prevalece sobre a dos atletas que trabalham de forma solitária. Onde se depreende, que uma empresa operadora de ônibus se porta como um time agindo em grupo, num trabalho de equipe

com troca constante de informação das atividades operacionais em consonância com as diretrizes estratégicas corporativas.

Encaminha-se, portanto, de forma diferenciada de outros ramos de negócio com a análise da aplicação e práticas das teorias propostas, num raciocínio metodológico e referencial, avaliando o que é de fato, concorrente e onde se pode estimular a competitividade, relevando-se à tônica comparativa como eixo de consolidação do processo nesta construção corporativa.

Numa revisão analítica sobre o que propõem os autores que formam o aporte teórico e o embasamento bibliográfico acerca do benchmarking aponta-se esta modalidade competitiva, com um caráter relativamente corporativo, e de certa forma notadamente peculiar ao setor, direcionado às empresas de ônibus, considerando-se as suas especificidades, para a obtenção de benchmarks na produção de serviços.

Dentro dessas premissas, observando as características e a envergadura de cada organização, na construção de marcos referenciais e a própria consolidação do processo de benchmarking no modo competitivo, deve visar a busca de vantagem competitiva e não somente a disputa em si, CAMP (1998), reforça esta idéia:

Os concorrentes diretos em produtos são os objetos mais óbvios de benchmarking. Eles devem passar por todos os testes de comparabilidade que foram descritos. Em última análise, qualquer investigação de benchmarking deve mostrar as vantagens e desvantagens competitivas entre concorrentes diretos.

Ainda no campo das definições, e dentro do modelo tradicional da concorrência direta, baseada no desenvolvimento de um produto industrial, com semelhança em nicho de mercado, tanto no procedimento, como no conjunto das práticas, e utilizando uma organização como instrumento referencial, e não apenas em com o foco em um produto, ZAIRI (1995) apõe a questão conceituando de forma mais incisiva:

Levando em conta, então, a partir de uma perspectiva mais contemporânea, que o benchmarking refere-se à pesquisa dos melhores dentre os melhores, de forma a identificar condicionantes de um desempenho superior, há alguns aspectos que vale a pena notar sobre o benchmarking contra concorrentes diretos, isto é, o benchmarking competitivo. [...] Benchmarking competitivo, como seu nome indica, pode ser utilizado como um modo de informar às pessoas quão bem ou mal eles estão se saindo contra a concorrência direta.

Reforça-se, portanto, a relevância da aplicação do Benchmarking Competitivo como um instrumento corporativo, inerente aos processos e procedimentos de um segmento empresarial, que opera sob regulamentação um serviço público. Este sistema é dependente de um arcabouço de leis que na sua própria força, muitas vezes, impedem seu desenvolvimento com soluções inovadoras e mais arrojadas para a melhoria do serviço e seu desempenho, estes relacionamentos institucionais, ainda oferecem soluções pouco usuais como resposta.

Opera-se ainda no contra-senso, quando o objetivo principal é o atendimento do cliente, e não a disputa pelo cliente, fato corriqueiro em outros setores, percebe-se então que o ônibus e seu sistema operacional são os mesmos, mas, a produção do serviço é o mais significativo diferencial, não está se vendendo apenas um bilhete de passagem, imbricado neste processo existem outras variáveis.

Quanto à aplicação da modalidade do Benchmarking Competitivo e aos resultados dele decorrentes, LIEBFRIED e MCNAIR (1994), relevam a aplicação e os rebatimentos desta modalidade da seguinte forma:

A pressão competitiva costuma desencadear a maioria dos projetos iniciais de benchmarking. Ainda que alguns projetos resultem de um gosto pelo modismo, esse gosto pode se transformar num pesadelo, à medida que a dura realidade da posição competitiva de uma empresa é revelada no curso do projeto. Ainda que o benchmarking possa ser empreendido "informalmente", ele carece efetivamente dessa forma. A não ser que a gerência esteja propensa a dar os primeiros duros passos de atacar as fraquezas reveladas pelo benchmarking, pouco valor pode dele resultar. Todavia, fica difícil ignorar os fatos, uma vez revelados.

Este raciocínio fortalece a idéia de tornar as empresas mais competitivas quando atuam de forma corporativa e pró-ativa na disseminação das boas práticas e assim criando uma saudável competição entre estas que são players de um mesmo negócio, e assim melhoram a cada dia o seu status.

Quanto mais as empresas de ônibus, aplicarem individualmente iniciativas inovadoras em seus negócios e processos de gestão, melhores resultados irão obter no cômputo do sucesso entre as que operam numa mesma área ou região, podendo desta forma avaliar e criar parâmetros funcionais.

O benchmarking atua também como um processo contínuo de aprendizagem, e por estar calcado no conceito de que as empresas que exercem a liderança no mercado sempre atuarão como uma referência, as mesmas autoras, LIEBFRIED e MCNAIR (1994), ressaltam acerca do tema:

O benchmarking competitivo e o setorial representam lucros potenciais para as firmas participantes. Conduzi-los requer paciência, uma disposição para aprender e uma mente aberta em relação à fonte e definição da melhor prática. Ainda que o benchmarking competitivo e o setorial possam parecer a forma mais óbvia de se começar, eles inevitavelmente levam ao benchmarking das empresas líderes. A aprendizagem do benchmarking resulta de sua prática: da aplicação e da elaboração do conceito dentro de cada organização.

Dentro destes princípios, a modalidade do Benchmarking Competitivo pode se concretizar numa atmosfera ligada à realidade e a similitude dos processos funcionais e procedimentos relativos a produção dos serviços, ressoando não como ferramenta de disputa. Mais ainda, como instrumento atlético e cultural pela melhoria de performance do setor, em busca da competitividade e o aprendizado decorrente dela,

em prol da evolução e avaliação constante de processos e práticas setoriais visando um melhor atendimento aos clientes.

Esta premissa se apóia na lógica onde, as empresas de um mesmo segmento, podem obter resultados e diferenciais comparativos e competitivos, dentro do próprio universo em que operam, com intercâmbio de informações, no compartilhamento de seus benchmarks, estas atividades são em sua essência, marcos referenciais, desta modalidade de prestação de serviços.

A síntese de toda sistemática pertinente a esta modalidade do benchmarking, na questão setorial e na troca de experiências é reforçada por SPENDOLINI (1994):

O benchmarking competitivo também tem outras vantagens. Na maioria dos casos, as organizações que são alvos do benchmarking usam práticas tecnológicas e de negócios idênticas, ou pelos menos semelhantes, às suas próprias. Quase sempre seus concorrentes têm outras coisas em comum com você, como o acesso a canais de marketing, a mão-de-obra disponível no mercado ou fornecedores estrangeiros. A identificação de quaisquer similaridades torna-se uma possível vantagem quando se faz benchmarking.

Estes conceitos reforçam a aplicação do Benchmarking Interno, como elemento de fortificação individual, que uma vez consolidado, opera na instrumentação e orienta a empresa para a prática sadia do Benchmarking Competitivo.

A mesma lógica permite tanto a construção de indicadores de desempenho, permitindo a própria avaliação e o intercâmbio através de referenciais customizados, pelo grupo, dentro de princípios de cooperação entre os envolvidos, estabelecendo e trocando entre si, estas informações setoriais de forma compartilhada.

A relevância do processo em suas modalidades, tanto na troca de experiências como no aprendizado acerca dos procedimentos e práticas, existentes no setor de transporte urbano por ônibus, tornam as empresas mais competitivas.

É através de um intercâmbio constante entre seus players, que este segmento empresarial pode avançar rumo ao aperfeiçoamento contínuo e em busca da melhoria das práticas, que resultam num melhor desempenho em conjunto.

Pode-se afirmar que o Benchmarking Competitivo vem sendo praticado na sua essência, mesmo antes de sua descoberta e aplicação por grandes corporações com origens nos ônibus, por meio de um intercâmbio entre as suas coligadas e similares obviamente reforçado pela própria constituição do modelo operacional existente, praticado e disseminado em todo o Brasil.

Este sistema comparativo de práticas e processos operacionais visando o melhor atendimento ao cliente final acontece de forma peculiar, talvez pela própria estrutura existente e justamente por apresentar semelhanças no modo operacional desta modalidade de prestação de serviços.

Foi se o tempo em que as empresas de ônibus ofereciam um diferencial substantivo, baseado no tipo de produto, veículo ou ferramenta operacional em que se prestava o serviço. Atualmente este diferencial é construído com os mesmos meios de produção e no aprendizado acerca de como o cliente será mais bem atendido.

Nesta reflexão construída dentro da analogia dos preceitos dos autores que formam a base teórica, conceitual e comparativa, inerentes a este processo, entre empresas de atividades afins, releva-se o Benchmarking Competitivo, como elemento reforçador de um trabalho setorial na busca da melhoria do desempenho. Ainda assim, o Benchmarking Competitivo encaminha as empresas de ônibus para a prática de um benchmarking de cunho corporativo, visando a colaboração e integração entre as participantes, mesmo que tenham procedimentos diferenciados.

COSTA E FORMOSO (2011) sugerem essa forma associativa na formação de grupos de benchmarking tratados como clube de empresas com objetivos de melhoria do desempenho que se reúnem construir um sistema de indicadores setorial, para medir, comparar e avaliar e compartilhar essas informações. Esta idéia reforça a modalidade colaborativa como instrumento pela melhoria do desempenho estimulando a competitividade entre os participantes.

Através do benchmarking, ferramenta consolidante e estrutural, uma empresa de ônibus pode reforçar a posição, sua presença, e sua imagem perante o mercado na busca constante de melhoria do desempenho, transformando suas experiências num diferencial de vantagem competitiva de forma corporativa.

2.5.3 Benchmarking Funcional

Esta categoria de benchmarks reforça as características das modalidades anteriores, sendo similar na aplicação estrutural do processo, em seus objetivos e suas derivações, mas difere especialmente na abrangência dos marcos referenciais e seus respectivos indicadores de desempenho compartilhados entre as organizações envolvidas bem como a possível integração entre elas.

No Benchmarking Interno são apontadas e qualificadas as atividades e práticas internas existentes na empresa, em seus departamentos e em sua área de atuação no mercado onde opera, ressaltando e reconhecendo todos os procedimentos peculiares e subjetivos de cada organização.

O Benchmarking Competitivo se reveste da mesma conceituação, mas sua abrangência envolve as empresas que participam de um mesmo mercado ou praça, com a mesma modalidade de serviços. Estas empresas atuantes em uma determinada bacia operacional ou região, concorrentes diretos ou não, no serviço que prestam na disputa pelos clientes em determinados corredores de transporte.

O Benchmarking Funcional apresenta características que estão muito além da atmosfera operacional de um segmento empresarial específico, de determinada área que a empresa atua. A abrangência desta modalidade do processo se dá entre as diferentes empresas em e suas áreas de atuação nas relações com fornecedores e o poder público concedente.

No caso do transporte público por ônibus, devido à similitude dos processos e os meios de produção dos serviços, esta metodologia terá uma abordagem diferente. Irá envolver empresas que atuam num mesmo mercado e não são concorrentes entre si, pelo tipo de negócio ou por seu público alvo, ou seja, operam dentro de um modelo semelhante de prestação de serviços e tem atividades em comum.

De uma forma geral, as empresas que exercem a liderança no mercado em que atuam, não necessariamente são as maiores de um segmento específico, mas de uma maneira genérica apontadas como referência, e essas empresas não precisam ser atuantes no mesmo mercado, inclusive, podem servir como referência para determinadas operações. Dentro deste conceito, CAMP (1998) afirma:

Não é necessário concentrar-se em concorrentes diretos em produtos. Na verdade, pode haver um sério risco de se alcançar um desempenho superior, caso esse seja o foco exclusivo das investigações de benchmarking. Existe um grande potencial para a identificação de concorrentes funcionais ou empresas líderes em suas indústrias para tomar como referência, mesmo em indústrias diferentes.

No transporte público observa-se um número significativo de empresas que fazem parte de um mesmo segmento da economia e tem procedimentos e tecnologias diferentes, mas com um mesmo objetivo final.

Estes diferenciais quanto ao porte da empresa operadora e a capacidade de cada um destes sistemas de transporte em levar pessoas aos seus destinos oferecem uma oportunidade para o desenvolvimento do Benchmarking Funcional, que pode ser realizado entre as empresas que operam de maneira análoga aos outros modos, um mesmo tipo de serviço público.

Empresas de uma mesma natureza que desta forma mantém substancialmente a mesma característica de operação e se permitem avaliar e assimilar quais são as melhores práticas entre estas organizações. Podem, estas companhias a partir de um intercâmbio com integração de tecnologias realizarem estes serviços de maneira compartilhada e obter um desempenho superior.

Diversas serão as possibilidades de aplicação do Benchmarking Funcional, dentro do sistema de transporte público, diferentes marcos referenciais podem ser criados e determinados dentro de uma lógica de integração, mesmo em empresas que independente de seu porte possuem práticas e procedimentos relevantes, e oferecem marcos dignos de aplicação em outro setor, conforme afirma ZAIRI (1995):

O benchmarking funcional compara funções específicas, distribuição, logística, serviço etc., com o melhor do setor e o melhor entre as empresas de porte similar. Uma grande vantagem desta abordagem é a maior facilidade de ganhar acesso a informações de empresas que não competem diretamente por representarem menor ameaça e, além disso, há uma probabilidade maior de se forjarem alianças com benefícios mútuos de aprendizado.

Vários benchmarks podem ser determinados e analisados no desenvolvimento do Benchmarking Funcional, elementos comuns às empresas distintas podem ser aplicados em organizações que dividem um mesmo espaço no mercado, mas não necessariamente disputam o mesmo cliente, em busca de um melhor desempenho através destas práticas.

Mesmo em campos de atuação diferentes, podem ser desenvolvidas parcerias na obtenção de marcos referenciais, no intercâmbio de boas práticas, convênios, tecnologias, meios de gestão e informação. No caso específico de transporte público urbano, o Benchmarking Funcional pode ser perfeitamente atrelado na gestão e na integração entre os modos de transporte disponíveis em uma região, e os fornecedores que através destas experiências possam ser acrescentadas melhorias no conjunto de processos operacionais.

A título de exemplo, podem ser citadas as organizações que operam os modos disponíveis de transporte público na Região Metropolitana do Rio de Janeiro-RMRJ. São empresas distintas que podem ser tomadas como referência. Sendo concorrentes ou não, estas organizações têm por finalidade o transporte de pessoas, com práticas, processos e meios operacionais diferentes e próprios de cada sistema a que pertencem, são formadoras de um sistema maior do transporte público.

Cabe ressaltar, que no contexto brasileiro o sistema de ônibus certamente é o elo mais importante na cadeia produtiva dos transportes públicos em escala nacional especialmente nos serviços urbanos. Os procedimentos desenvolvidos neste setor são dirigidos para a prestação de serviços realizados em áreas urbanas, fora da célula gerencial, diferente dos modos de grande capacidade que operam em rede exclusiva.

Neste caso o Benchmarking Funcional se aplica na avaliação e comparação dos processos e práticas executados de forma consubstancial por organizações que possuem sistemas exclusivos e segregados de operação, diferentes no modo de operação, mas com práticas e processos aplicáveis no transporte urbano por ônibus.

Independente do porte da empresa ou da escala do negócio, o Benchmarking Funcional pode ser aplicado como gerador de vantagem competitiva, utilizando as grandes empresas como benchmark, uma vez que, por natureza seja um marco de referência, desta forma, SPENDOLINI (1994) ressalta:

Os padrões estabelecidos pelas companhias excelentes, em muitos casos, definem o que é possível numa escala de desempenho "estado da arte". Esses objetivos podem ajudar as organizações a acelerarem suas curvas de desempenho à medida que lutam pela melhoria contínua. Por exemplo, muitas companhias de porte pequeno e médio não podem esperar atingir os níveis de desempenho das companhias excelentes que têm maior acesso a tecnologias, capital ou outros recursos. Entretanto essas companhias podem beneficiar-se consideravelmente fazendo o benchmarking de processos de trabalho específicos, que não dependam de recursos organizacionais.

Esta lógica é aplicável não somente as empresas entrantes no mercado, mas também às iniciantes no processo de benchmarking, devem deter-se com atenção especial à modalidade do Benchmarking Funcional. A comparação e avaliação das práticas e processos já consolidados em grandes empresas e fornecedores, bem como a sua aplicação, podem contribuir como elemento de integração neste contexto.

Muitas iniciativas de sucesso no transporte de pessoas surgiram no ambiente do transporte público por ônibus urbanos e das relações institucionais delas derivadas, estas experiências posteriormente foram aplicadas na expansão das empresas com novos negócios, no transporte rodoviário interestadual, aéreo, hidroviário, serviços de encomendas, dentre outros.

Algumas destas práticas podem ser observadas no atendimento de clientes de companhias aéreas que foram aplicadas por diversas empresas de ônibus em seus serviços rodoviários. Serviço executivo em ônibus com ar refrigerado, sanitário, água e café a bordo, a instalação de salas de espera com atendimento exclusivo para seus clientes em terminais rodoviários, cartões de crédito corporativos, programas de fidelidade com bônus por viagens, são referenciais que também contribuem para esta identificação de benchmarks.

Outro fato relevante é a possibilidade de integração entre estas companhias que operam modos diferentes, existem linhas de ônibus e serviços integrados, tanto no sistema ferroviário quanto no sistema metroviário.

Um serviço complementar integrado ao Metrô Rio, na cidade do Rio de Janeiro, oferece um diferencial, trata-se do serviço Barra Expresso, que é um prolongamento rodoviário da linha 1 do Metrô, com trajeto de Ipanema até o terminal Alvorada na Barra da Tijuca. Outro serviço similar no mesmo sistema é o Metrô na Superfície, que utiliza ônibus para complementar o serviço metroviário, atendendo com integração algumas estações em regiões da cidade.

A diferença entre estas e as outras formas de integração com o sistema ônibus, existentes neste sistema metroviário, é que opera com veículos equipados com ar refrigerado, identidade visual própria, com comunicações internas em meio sonoro fazem paradas obrigatórias de embarque e desembarque em pontos específicos, tal

qual nas estações do Metrô. Serviços rodoviários realizados com ônibus que são operados em parceria com empresas de ônibus urbanos da cidade do Rio de Janeiro, nos moldes do serviço sobre trilhos desta companhia.

Estes exemplos demonstram uma possibilidade da aplicação do Benchmarking Funcional, relacionada ao segmento de ônibus urbanos e empresas de transporte público que operam diferentes sistemas. Outras formas do desenvolvimento de parcerias com intercâmbio de técnicas, práticas e procedimentos, em relacionamentos com fornecedores e o poder concedente, podem ser criadas e implantadas dentro dos conceitos de benchmarking.

2.5.4 Benchmarking Genérico

Determinadas tarefas e procedimentos são comuns às diversas organizações, independente do segmento empresarial em que atua e do contexto onde se encontra inserida. Essas atribuições pertinentes à rotina de uma empresa são realizadas com práticas adversas, por empresas de culturas diferentes, localizadas em estados e países distintos, com o mesmo objetivo final, de criar soluções para sua produção.

Esta busca de uma melhor performance de produção e da produtividade pode ser desenvolvida através do Benchmarking Genérico, considerando as possibilidades e os meios desenvolvidos por outras empresas independente do segmento da economia da qual faça parte. Não se detendo somente na relação entre cliente e fornecedor, na solução de tarefas e procedimentos corriqueiros.

Com abrangência maior, em relação à diversidade de organizações envolvidas esta modalidade de benchmarking, permite a avaliação dos benchmarks e quais, as possíveis aplicações. De certa forma, vai considerar como os mesmos processos são aplicados em empresas de ramos de negócio totalmente diferentes, mas com práticas relevantes, e ainda oferecem várias formas de implantação. O foco nos processos torna-se um dos objetivos essenciais na aplicação do Benchmarking Genérico, e dele são derivadas várias ações.

A princípio, o Benchmarking Genérico reforça todas as considerações acerca da essência do processo de forma ampla, é uma difusão de boas práticas através do intercâmbio e de pesquisas, obviamente, adaptadas às realidades de um segmento empresarial ou ainda, de uma organização individualmente. O que aparentemente parece peculiar a uma empresa em determinadas tarefas e ações, têm por vezes um tratamento subjetivo quando são empreendidas, naturais aos processos implantados nas operações internas e desenvolvidos no contexto onde exerce suas atividades. Muitas vezes as origens destes procedimentos são ignoradas.

O Benchmarking Genérico não é um processo com objetivo de universalização de tarefas, é uma modalidade do processo, que vai apontar quais são as boas práticas no contexto geral para a melhoria do desempenho, numa análise de benchmarks e das suas possíveis aplicações de marcos referenciais de empresas de outros setores, naquilo em que estão melhor praticando e na perspectiva de comparação entre os procedimentos produtivos.

Alguns gestores destinam um tempo razoável para solucionar questões ligadas às atribuições e procedimentos de rotina numa organização, vangloriando-se muitas vezes nas soluções de problemas pontuais em que são colocados em xeque. Talvez a prioridade de foco na operação, seduza de forma mais incisiva que a própria gestão, este deslize é largamente praticado e pouco observado.

Um fato notório é que muitas empresas, independente da própria envergadura e de sua estrutura, na maioria das vezes destinam uma ínfima parcela de tempo para avaliação dos processos existentes e para incentivar a inovação com a pesquisa e desenvolvimento, sejam de novos produtos ou mesmo dos processos operacionais em curso e ainda das necessidades pontuais.

Se diversas iniciativas foram tentadas, quanto a um determinado procedimento industrial, serão merecedoras de análise, da mesma forma que as práticas gerenciais devem avaliar estes modelos produtivos aplicados em outros setores da economia. A essência do benchmarking reside justamente em princípios de estudos comparativos e avaliações para implantação de boas práticas já consolidadas.

O aspecto genérico desta modalidade de benchmarking se releva pela própria natureza do intercâmbio de informações e procedimentos quanto às práticas relativas a processos que podem ser perfeitamente aplicáveis em qualquer empresa, mesmo que pertença a segmentos distintos da economia.

Reforçando esta afirmativa, onde independente do segmento empresarial em que a empresa atua, oferece benchmarks, ZAIRI (1995) revela esta estrutura:

Benchmarking genérico é similar a benchmarking funcional em vários aspectos, exceto pelo fato de que focaliza processos de negócios multifuncionais – os processos que estão no coração dos negócios. Uma vez que os processos críticos do negócio tenham sido identificados, estes podem tornar-se objeto de benchmarking contra qualquer organização, independente de tamanho, setor industrial ou mercado, desde que processos genéricos similares lá existam.

A consideração quanto à escala e a proporção de determinada empresa ou segmento empresarial deve ser relevada, não obstante às práticas e procedimentos que desenvolve e as obtém, os resultados destes indicadores de desempenho são a princípio, satisfatórios e referenciais, dignos de aplicação em outras indústrias, após estudo específico de benchmarking.

Muitas práticas e processos produtivos são implementados e aplicados em diferentes setores da economia, geralmente por grandes organizações que utilizam o benchmarking e um eficiente trabalho de marketing, oferecendo meios de gestão e produção compatíveis com a maioria das empresas. Dentro deste raciocínio de aplicar o que de melhor outra empresa pratica, CAMP (1998) afirma:

O benchmarking genérico tem potencial para revelar as melhores das melhores práticas. A maior necessidade é de objetividade e receptividade por parte do investigador. Não se pode obter uma prova melhor da possibilidade de implementação do que uma tecnologia já comprovada e em uso por outra empresa. O benchmarking genérico requer uma conceituação ampla, mas uma cuidadosa compreensão do processo genérico.

A seleção de métodos e práticas relevantes existentes em empresas tomadas como referência reside na avaliação destes procedimentos em atividades internas ou nas questões relacionadas ao atendimento do cliente, semelhantes na gestão de um negócio ou na prestação do serviço, independente de sua natureza.

Nesta metodologia não existem barreiras para que uma grande empresa incorpore em seus processos de produção, práticas desenvolvidas em organizações de pequeno porte, ou ainda que produzam bens ou serviços e tenham clientes em mercados totalmente distintos.

Baseada em conceitos de Benchmarking Genérico, uma empresa pode aplicar práticas consolidadas em outros segmentos empresariais, seja ela, uma rede de supermercados do interior de Minas Gerais, uma indústria de mineração do Estado do Pará, uma pizzaria na cidade de São Paulo ou uma montadora de automóveis, situada no continente asiático.

Diversos departamentos de uma empresa exigem procedimentos comuns nas tarefas realizadas, mas, as maneiras de como estas práticas procedem, são também um elemento catalisador deste raciocínio, de obtenção de marcos referenciais a partir de pesquisa, observação, intercâmbio, aplicação de boas práticas via benchmarking e com a análise de indicadores de desempenho específicos.

SPENDOLINI (1994) ressalta este foco nos processos de trabalho, onde talvez o Benchmarking Genérico seja mais aplicado:

O benchmarking dos processos de trabalho é freqüentemente assunto de investigação quando se examinam as organizações fora de sua área competitiva. Depois de que uma organização estabelece uma reputação de produzir bens ou serviços com nível mundial de qualidade, gera-se muito interesse com relação a como essa reputação foi adquirida. Muito desse interesse vem das organizações que se engajam em tipos diferentes de negócios.

A troca de informações torna-se mais fácil no Benchmarking Genérico, por se realizar em segmentos empresariais distintos. Reitera-se ainda que, esta oportunidade

de intercâmbio entre empresas e organizações de ramos e setores diferentes, tem um potencial para disseminar processos, técnicas e práticas adaptáveis ao contexto a que pertence ou de maneira global, sem fronteiras.

A determinação de marcos referenciais na modalidade genérica consegue encontrar mais adeptos quanto aos procedimentos de produção, especialmente quando uma empresa obtém sucesso na solução de questões mais universais.

Através do Benchmarking Genérico, torna-se possível desenvolver alternativas para um substancial aprendizado com o reconhecimento das melhores práticas e o que este conjunto de indicadores, pode contribuir na avaliação de processos comuns a qualquer empresa ou segmento.

ZAIRI (1995) releva que o desenvolvimento do Benchmarking Genérico não exclui a seqüência de implantação do processo em sua totalidade, considerando todas as possibilidades, visando uma garantia de que todas as etapas do benchmarking devem ser incorporadas para se obter sucesso.

Entretanto, até que uma empresa entenda profundamente e passe através do processo evolucionário de entender e ganhar experiência e benefícios das formas de benchmarking competitivo, funcional e interno, é improvável que consiga maximizar o potencial do benchmarking genérico.

Dentro deste conceito, deve-se manter uma harmonia entre as modalidades de aplicação do processo de benchmarking de forma ampla, não criando somente coleta de informações e análise de dados sobre processos de trabalho e práticas de outras organizações ou de empresas líderes de mercado, mas, estudar a possibilidade de implementação destas mesmas ações.

O conjunto de medidas adotadas na efetivação do processo vai apontar como, o Benchmarking Genérico contribui para a melhoria do desempenho, mas certamente deve fazer parte de um conjunto de projetos e atividades, respaldadas em estudos que reforçam todas as premissas do benchmarking.

A velocidade em que os meios produtivos são descobertos e implementados na atualidade, suplantam a maioria das atividades gerenciais e processos de trabalho, sendo que, ao mesmo tempo, novas oportunidades de experimentação surgirão de forma constante, devem ser considerados, como elementos formadores de novos conceitos, que remetem a uma melhoria contínua.

O contexto atual oferece um manancial de tecnologias e recursos disponíveis a todas as organizações, diversas são as possibilidades de pesquisa e desenvolvimento dentro da metodologia do benchmarking. Tanto na busca de marcos referenciais, na análise de indicadores de desempenho, quanto no estabelecimento de benchmarks destas ações decorrentes.

O Benchmarking Genérico possibilita a avaliação destas marcas, obviamente desde que esteja atrelado neste conjunto de análises comparativas, seja na empresa, no segmento em que atua, ou no contexto onde realiza suas atividades e ainda, no atual mercado globalizado de que faz parte.

2.6 Busca de desempenho

No decorrer de sua existência, o benchmarking tornou-se uma ferramenta de gestão, perfeitamente incorporável em qualquer segmento empresarial, como modelo participativo de desenvolvimento, oferece a oportunidade de lançar mão da troca de experiências de forma cooperativa, visando à melhoria contínua.

A aplicação dos conceitos de benchmarking estabelece um caminho seguro para a evolução e aprendizado, neste processo. O delineamento de novas condições em busca de um desempenho satisfatório de forma ampla pode trazer para a empresa e todos os envolvidos, ganhos em produtividade e de competitividade.

O processo de benchmarking oferece ainda, a oportunidade de estabelecer parâmetros, avaliar os indicadores de desempenho e seus respectivos benchmarks, e enriquecer a troca de experiências absorvidas dentro de sua dinâmica, visando à busca contínua pela melhoria da qualidade na produção de serviços, especialmente com o pensamento no cliente final.

Os referenciais de qualidade devem estar balizados, num conjunto de variadas fontes de informação, estabelecidas nas relações funcionais internas e nas relações com os clientes, incluindo fornecedores e as tendências externas. Os princípios de gestão com qualidade se tornam uma alavanca para a compreensão de dados de mercado e clientes, como amálgama do benchmarking, ora mensurando o nível dos serviços prestados, ora avaliando as práticas da concorrência.

Quando se atende às expectativas do cliente obtém-se algo mais do que a mera prestação do serviço contratado e do cumprimento das atividades rotineiras da empresa. Atividades estas, que são percebidas por quem utiliza os serviços, e quem melhor deve ser envolvido neste processo, é certamente o caminho primordial para o sucesso, o foco no cliente, com interlocução constante.

Uma característica de grande importância para a aplicação da ferramenta é o fato de que, deve ser usada em nível estratégico, correntemente criando padrões, baseada em quatro prioridades dentro da corporação: a satisfação do cliente final, a motivação e satisfação produtiva dos trabalhadores, a participação com resultados no mercado e o retorno sobre os ativos.

Prever a sobrevivência de uma empresa não requer somente sua provisão e o equilíbrio financeiro. O caminho que se busca e aonde se quer chegar, algumas vezes

não se encontram na pauta de alguns gestores, o estabelecimento de estratégias é crucial. Muitas iniciativas de sucesso perduram-se equivocadas sem considerar talvez o próprio desempenho. Os números positivos dos resultados de faturamento figuram muitas vezes de forma errônea, como um único balizador de referências.

Para obtenção de sucesso nesta atual arena competitiva, uma empresa deve saber se está atendendo às expectativas dos clientes em todas as suas dimensões, se não somente está cumprindo as normas contratuais e a legislação pertinente ao setor, se atende às expectativas de produtividade, de demanda, de rentabilidade e se obtém sucesso nestas atividades com qualidade. Deve manter em sua pauta, a observação de suas atribuições e o que de melhor está praticando.

O benchmarking é um processo que proporciona à gerência, a obtenção das informações necessárias sobre a real performance da empresa, atuando também como amálgama para a melhoria do desempenho e ainda confirmar que o sucesso é mais do que o lucro, conforme afirmam LIEBFRIED e MC NAIR (1994):

A contínua busca da excelência constitui o objetivo subjacente e onipresente das práticas de benchmarking. O ponto de partida para se alcançar a excelência é o cliente. Quer externo ou interno à organização, o cliente fixa as expectativas de desempenho, sendo derradeiro juiz de sua qualidade. "Clientes" povoam a paisagem da empresa.

O sucesso se traduz em muito mais do que o lucro nas operações da empresa, deve-se considerar a produtividade em comum, com a performance da corporação e sua capacidade de melhoria de desempenho, especialmente quando se objetiva acima de bons resultados financeiros, os resultados econômicos e o que ela contribui para o ambiente onde ela está inserida.

A medição de uma liderança de mercado não deve estar atrelada apenas a um ranking de faturamento ou pelo porte e atuação de determinada empresa. Grandes ou pequenas, muitas vezes se vêem em situações delicadas, exatamente por faltar uma análise contínua de seu próprio desempenho e as possíveis lacunas. As avaliações devem abranger as melhores práticas em sua performance e das empresas eficientes no mercado, de acordo com análises específicas, via benchmarking.

Um fato relevante é definir e enxergar o que é um processo de benchmarking e o que efetivamente não é um benchmark, ou seja, um marco de referência. Dentro de cada segmento de mercado, surgem casos de sucesso, que nem sempre devem ser tratados como benchmarks, estas peculiaridades são frutos de análises do próprio meio, onde a organização se encontra inserida.

Deve-se estabelecer dentro da empresa, uma correta aplicação do processo, com uma avaliação contínua dos participantes sobre todas as práticas dentro e fora da

empresa, em consonância com o seu mercado e seus clientes, compilando-se estes dados, de forma sistemática para um posterior compartilhamento de informações.

O livre trânsito entre a comunicação e a participação, permite consolidar esta idéia, que desta forma municia o gestor nas tomadas de decisão sobre a alocação de recursos, futuros investimentos e o enfoque estratégico da empresa.

O benchmarking é aplicável em qualquer setor produtivo, sejam comerciais, industriais, de serviços e até mesmo na gestão pública. Com um desenho baseado na gestão participativa, é utilizado em diversas vertentes, permitindo-se uma interlocução mais eficiente entre estas esferas de relacionamento.

Inicialmente sua abordagem concentrava-se nos processos produtivos e seu desempenho, quando a aplicação da ferramenta se expandiu para outras áreas, e a relação direta com o cliente, fortaleceu ainda mais o seu uso dentro dos esforços empresariais especialmente no setor de serviços, por ter um canal direto e aberto.

A adaptação e mudança no perfil de atendimento e da produção, natural após a aplicação do processo, é prevista por CAMP (1998):

O benchmarking é a maneira racional de assegurar que a organização está satisfazendo as necessidades dos clientes e irá continuar a fazê-lo à medida em que estas forem mudando ao longo do tempo. O benchmarking reflete, em última análise, uma atitude de luta pela excelência em todos os esforços empresariais.

Este leque se abre quando aumenta o número de empresas que assimilam a melhoria contínua como elemento norteador e essencial para suas atividades, e se beneficiam por utilizar o benchmarking. Sejam estas, pequenas ou grandes estruturas corporativas destacam-se por operar de forma cooperativa e abrangente, com um foco especial no cliente.

O benchmarking vai além da avaliação do próprio desempenho da empresa, do que de melhor a concorrência vem praticando, não somente se detendo no objetivo de melhorar a performance existente. É possível inclusive, exceder as marcas objetivadas com novas descobertas, os níveis de desempenho almejados.

Nos últimos anos, o benchmarking vem sendo utilizado pelas organizações nas questões ambientais e tem se desenvolvido em grande escala, fortemente incorporado pelas empresas de diferentes setores da economia.

Adotada por sua versatilidade, esta ferramenta gerencial possui características peculiares que fortalecem sua aplicação, nas avaliações dos mecanismos existentes e por trazer de forma nítida a realidade contextual, independente do tipo de negócio ou ramo empresarial, pode ser aplicada e incorporada até mesmo em empresas públicas e órgãos governamentais.

2.7 Indicadores de desempenho

A princípio, a determinação de índices de desempenho e o estabelecimento de benchmarks parecem ser aplicáveis somente às organizações que já alcançaram a maturidade do processo de benchmarking. Na realidade estes índices são atrelados a todo tempo na sua implantação, desde a fase de planejamento até o momento de recalibrar os marcos de referência, passando por todas as etapas do processo, onde a própria metodologia revela sua característica de inovação e renovação constante.

O processo de benchmarking traz em sua metodologia insumos básicos para a compreensão das atribuições administrativas e operacionais através de indicadores de desempenho, onde os parâmetros são determinados a partir das práticas correntes e iniciativas experimentadas pela empresa e pelo setor.

Dentro de uma lógica conceitual, a construção de indicadores de desempenho está intimamente ligada aos processos de planejamento e gestão de cada organização e no segmento onde se encontra inserida. O contexto operacional onde a empresa realiza a sua produção, basicamente irá determinar o desenho de seus processos internos e seu respectivo comportamento no mercado.

Após avaliações sistemáticas na empresa e no ordenamento das práticas e dos processos existentes, a determinação dos indicadores de desempenho bem como, a sua posterior análise, dependerá dos resultados apurados, de forma decisiva é a própria gestão que irá apontar onde será dirigido o foco e quais serão as metas e intervenções que serão exercidas.

A definição destes indicadores não é só parcela significativa da essência do benchmarking, como deve ser também parte importante no planejamento estratégico e dos destinos da corporação, que estão imbricados nos objetivos estratégicos que se pretende alcançar. No tocante a geração de desempenho na organização, DRUCKER (2001) faz a seguinte assertiva:

É impossível ser eficiente, sem decidir antes o que se pretende realizar. Em outras palavras, é impossível administrar sem antes definir uma meta. Nem mesmo é possível definir a estrutura de uma organização, a menos que se saiba a que propósito deve atender e como medir seu desempenho.

Desempenho e eficiência caminham juntos na gestão de um negócio, conhecer profundamente o ramo empresarial e suas vertentes de desenvolvimento, de forma sustentável e preferencialmente, via benchmarking, permite novas descobertas do potencial que é oferecido, ou poucas vezes assimilado e reconhecido.

Mas, qual é o desempenho almejado?

A princípio, a formulação de indicadores de desempenho está relacionada ao conhecimento das práticas e processos peculiares de cada organização. A construção

destes marcos deve ser fundamentada nas práticas da empresa e na observação destes processos, seja de forma interna ou entre as organizações que fazem parte de um mesmo segmento empresarial.

Esses indicadores são peças fundamentais neste processo que funciona como um eixo sem fim, onde a rosca remete do ponto final ao ponto de partida, é a forma proativa de um moto-contínuo, elemento reforçador da idéia de uma avaliação constante e sistemática do próprio desempenho.

De forma análoga, o benchmarking está para as empresas inovadoras e que buscam atualização, tal qual uma partitura está para uma orquestra sinfônica.

A afinação dos instrumentos considerada ideal para cada regente, neste caso o gerente, através do conhecimento que se tem sobre a ferramenta que utiliza aliadas à experiência própria que caminha junto à busca da harmonia essencial para obtenção de resultados de sucesso. A consonância e o compasso destas notas encaminham para resultados satisfatórios, seja qual for o campo ou o instrumento de atuação. A métrica musical pode ser dimensionada matematicamente, tal qual nos resultados quantitativos de determinada produção de uma empresa.

Não serão somente os balanços contábeis e os números positivos que irão determinar a performance de uma empresa competitiva. Neste rumo, as avaliações e uma audição crítica e construtiva da harmonia de um conjunto de operações vitais e necessárias ao funcionamento de uma organização, são partes fundamentais para o sucesso destas medidas. Configuradas como boas práticas e inclusas na proposta conceitual da metodologia do benchmarking, alcançando a plenitude de vantagens competitivas, resultantes da participação de todos envolvidos dentro da hierarquia institucional, na produção e realização das atividades.

A obtenção destes marcos, inicialmente objetivados será o produto assegurado pela participação e alocação de cada envolvido no processo, e no momento certo de sua atuação; dentro do caminho básico do benchmarking, que irá sempre considerar as métricas e as práticas como elementos parceiros para sua realização, bem como, a reflexão sobre estas práticas.

Pretende-se desta forma delinear uma base norteadora e útil na escolha de benchmarks nas etapas de construção de parâmetros e marcos referenciais dentre as práticas, interdependentes a todo tempo no desenvolvimento do benchmarking em sua essência, medindo e comparando de forma constante.

A integração destes processos com a produção dos serviços em benchmarking remete a aplicação experimental de um caso específico, na formulação de indicadores de desempenho e o estabelecimento de benchmarks customizados para a empresa e posteriormente para o setor.

2.8 Benchmarking como elemento de integração

Uma empresa de ônibus urbanos é por si, um elemento de integração, dentro da sua dinâmica operacional no contexto onde atua, desta forma, oferece um grande leque de práticas e parâmetros para o benchmarking. Os procedimentos vão desde o tempo de cada viagem até a tipologia dos veículos utilizados para a realização dos serviços e ainda a locação da frota e da respectiva parcela humana, necessárias na operação e manutenção dos serviços.

Estes benchmarks estabelecidos são formadores de um padrão operacional, tanto de forma interna quanto nas relações externas da empresa, onde atua como um agente multiplicador dos processos econômicos que permite realizar, podendo ser um meio de ligação nos interesses de seus clientes e da melhoria da gestão de cada organização, tendo o benchmarking como elemento de integração, apoiando-se em três pilares estruturantes dentro dos vértices de consolidação: ambiental, econômico e social, e seus rebatimentos.

A aplicação do benchmarking numa operadora de transporte público por ônibus, como em qualquer empresa, deve envolver todo pessoal alocado, em todos os níveis da produção. Ou seja, todos são agentes nesta cadeia produtiva e a sua participação, é uma forma efetiva de avaliar e realizar cada procedimento, marcando o que pode, ou deve ser aprimorado ou ainda modificando o status existente, na busca de um resultado satisfatório da qualidade dos serviços prestados com um foco nas expectativas do cliente.

Considera-se de grande relevância a participação de todos envolvidos na produção mesmo nestas condições onde é realizada, ou seja, no meio urbano, fora da célula gerencial, a garagem. A própria natureza deste tipo de serviço lida todo tempo com as relações humanas e interpessoais, e estas devem envolver o cliente num meio de interlocução, que uma vez constituído, permite a melhoria e a atualização dos procedimentos existentes.

O desenvolvimento do benchmarking numa operadora de transporte público por ônibus deve ter a participação de todos envolvidos na produção, em todos os níveis hierárquicos e funcionais da empresa. Mecânicos, motoristas, cobradores, inspetores, fiscais, supervisores, serventes, pessoal de área administrativa, gerentes, executivos e acionistas.

Esta equipe trabalhando de forma participativa irá produzir e alimentar com valiosas informações toda equipe gerencial, permitindo-se que sejam reunidos dados para o desenvolvimento do benchmarking e seus desdobramentos, tornando-se mais tangente e assimilada na compreensão dos resultados obtidos. Buscando iniciativas e práticas de sucesso em organizações que lançando mão deste processo obtiveram

resultados satisfatórios e relevantes que podem ser avaliados e desenvolvidos em outro contexto.

Desta forma, estes elementos serão integradores entre os processos e os procedimentos existentes, estes elementos conjunturais irão proporcionar uma melhor maneira de tratar a interlocução com o cliente e a percepção de todo o quadro de atividades, aproximando os entes interessados nesta cadeia produtiva.

A avaliação da performance existente de forma participativa e envolvente será a determinante para a construção de um novo rumo, que provavelmente fomentará mudanças. E dentro da própria dinâmica dos serviços de transporte, estes elementos atuarão tanto no fomento da integração como elementos integradores.

A complexa relação entre o poder público e os cidadãos muitas vezes esbarra em engessamento da própria causa em prol de quem vive em uma cidade e que de forma notória é quem sabe como melhor deve ser atendido. As atribuições entre fiscalizar e gerenciar políticas públicas resvala temporariamente em questões que vão além dos objetivos produtivos.

Compreende-se assim, como o ramo de transporte urbano de passageiros por ônibus no Brasil, consegue emanar tanta influência e sobreviver a tantas mudanças de maneira hermética, porém um canal de comunicação, direto com o cliente permitirá uma melhor construção destes relacionamentos.

3 Inovação e desenvolvimento sustentável das empresas

Fruto de uma nova ótica de gestão empresarial, o benchmarking se tornou um promotor de inovações através da melhoria contínua, naturalmente como um elemento de características de renovação e atualização.

Ferramenta gerencial contemporânea trouxe por meio de soluções inovadoras inerentes a sua própria dinâmica, e promoveu análises que geraram reflexões acerca das atividades empresariais e da própria humanidade.

O que acontece fora dos limites da empresa, no meio ambiente, na vida de cada um que participa do processo produtivo, tal qual como cada ser é parte de um contexto social, a empresa é um ente global. Dentro desta lógica, uma empresa deve agregar em seus princípios, o desenvolvimento sustentável, que naturalmente envolve as questões econômicas sociais e ambientais.

Estas reflexões disseminadas no final do segundo milênio levaram diversos setores da economia e da sociedade civil, a repensarem seus procedimentos quanto à perenidade de recursos naturais e ao desenvolvimento sustentável.

Por se enquadrar perfeitamente nessas tendências, como processo detentor de características que visam a solidez e o crescimento, o benchmarking se desenvolveu

em bases calcadas no princípio da participação social, se tornando um elemento estratégico no desenvolvimento.

Se inicialmente seu foco era dirigido à eficiência produtiva da planta industrial de uma organização no tocante a sua integração e competitividade no mercado, pode-se na atualidade, afirmar que o benchmarking atravessou as fronteiras setoriais, enraizando-se nos mais diversos segmentos da economia.

As preocupações pertinentes ao desenvolvimento sustentável nas empresas sejam nas indústrias, no comércio, nos serviços e ainda nas empresas públicas, ampliam-se estes horizontes de preocupação com os destinos do planeta Terra, e o que as organizações estão fazendo para preservá-lo.

As disseminações de boas práticas e as iniciativas de cunho preservacionista podem atuar como fomentadoras da conservação ambiental através de ações exercidas por empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável em suas atividades.

Este envolvimento revela ainda, um resultado positivo em suas operações, frente aos clientes diretos e de forma compartilhada com todos os envolvidos em suas ações indiretamente, que também fazem parte de seu universo operacional.

O viés ambiental tem se tornado um grande foco no benchmarking e adotado por empresas de diversos setores fora do meio industrial especificamente, na esfera de serviços. Nota-se que o benchmarking vem tomando um rumo de ferramenta de gestão sócio-ambiental e não somente como uma ferramenta gerencial.

Dentro deste princípio de melhoria contínua, o benchmarking segue estruturado em vertentes da atualidade que são as bases dos três pilares para o desenvolvimento sustentável nas empresas: o econômico, o ambiental e o social.

LAVORATO (2007) ressalta a importância da adoção do benchmarking para a melhoria contínua das práticas adotadas para o desenvolvimento sustentável que se fundamentam no tripé das atitudes corretas, socialmente justas e economicamente viáveis. Tomando por base este fundamento, concluí que, enquanto o pilar econômico é condição básica para o surgimento das empresas, duas outras bases essenciais são responsáveis pela sua perenidade e desenvolvimento; que aportam o contexto social e o ambiental, onde a gestão responsável e competitiva é cada vez mais exigida pela sociedade e o binômio responsabilidade-competitividade configura-se como ações complementares e não-excludentes.

Na amplitude das práticas que asseguram esta idéia, a autora reforça ainda, que o benchmarking sócio-ambiental tem se demonstrado como uma excelente prática gerencial, por acelerar o desenvolvimento técnico-gerencial, por se tratar de uma ferramenta de gestão que cresce a cada dia nas empresas e ainda oferece uma

melhor relação custo versus benefício, em se tratando da melhoria contínua por meio do compartilhamento de soluções inovadoras.

A troca de experiências é uma das linhas mestras do benchmarking, e o intercâmbio de informações se torna básico e essencial neste processo de construção de parâmetros e na avaliação comparativa de procedimentos.

Com muitas evidências e praticado na sua forma essencial, o benchmarking se consolidou na gestão sócio-ambiental, com resultados efetivos dentro do seguinte princípio: de compartilhar para desenvolver, além de promover o aprendizado obtido com a aplicação do processo.

3.1 Benchmarking no Setor Industrial

Criado e desenvolvido na indústria, e adotado posteriormente em diferentes segmentos da economia, o benchmarking traz uma releitura de seu processo como marco evolutivo, o foco neste ciclo contemporâneo é com as questões ambientais, incorporadas aos processos industriais.

Neste momento de maturidade, e alinhamento internacional das aplicações e intercâmbio nas regras de competição internacional surgiu o *Made in Europe*, fruto da discussão acerca do posicionamento da indústria europeia, frente ao padrão denominado classe mundial com relação ao atendimento do cliente, flexibilidade, custos e qualidade, dando origem a um banco de dados internacional dirigido para a medição do nível das práticas implantadas por estas empresas perante a classe mundial. Posteriormente os países adotantes desenvolveram localmente programas semelhantes, no caso da Suíça o estudo *Made in Switzerland* foi desenvolvido pelo Institute for Management Development-IMD, em Lausanne. O programa foi aplicado em 115 empresas e integra o banco de dados internacional, que conta com mais de 1.000 empresas em 33 países.

Segundo IATA e SOUZA (2007), no Brasil o ponto de partida se deu pelo convênio firmado com o IMD por meio do qual o Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina-IEL/SC transferiu tecnologia e adaptou a realidade das empresas brasileiras. Foi assim que em 1997 surgiu o projeto nacional Benchmarking Made in Brazil. No ano de 2003, em convênio firmado com a FINEP, as áreas de gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos foram agregadas ao método, assim como a área de meio ambiente, saúde e segurança.

O IEL/SC desenvolve desde o ano de 2005 através do Programa Melhores Práticas para a Excelência Industrial, a Rede Brasileira de Benchmarking, pela qual promove intercâmbio e encontros nacionais onde o Benchmarking Industrial pode ser disseminado em empresas de todo o país.

Esta rede nacional tem parceria com instituições de pesquisa, órgãos gestores e formuladores de políticas públicas. É formada por instituições credenciadas com grande experiência em ferramentas de gestão e tecnológicas tanto no relacionamento como na prestação de serviços para médias e grandes empresas industriais. Este programa é realizado por outras unidades do IEL nos demais Estados da Federação.

3.2 Benchmarking no Comércio e Serviços

A maturidade do benchmarking no segmento industrial tem seu rebatimento na ponte de ligação com o cliente final, o comércio. A revenda de produtos sempre se faz através deste outro setor da economia, e além de ser um importante elo nesta cadeia, é o canal onde podem ser experimentados e avaliados diversos benchmarks.

Sem adentrar especificamente na seara do marketing e considerando também as mais diversas possibilidades de aplicação do benchmarking de forma paralela e conjunta, alguns casos podem ser citados.

O caso mais notório é o uso do código de barras, criado inicialmente como uma ferramenta da indústria alimentícia e mais especificamente com o objetivo de controlar as vendas e estoques nos supermercados bem como, agilizar os registros nos check-outs das lojas, ultrapassou estas fronteiras.

Talvez seja incomensurável o seu uso e aplicações nos mais diversos setores que utilizam esta tecnologia. Leitores óticos de códigos de barras estão presentes em diversas áreas, desde um supermercado até um computador doméstico, passando por faturas bancárias e sistemas aduaneiros, esta tecnologia é exemplo de um benchmark genérico, como cita CAMP (1998):

A indústria alimentícia foi a primeira a usar o código de barras para a captação automática de dados e provar esta tecnologia. Essa prática hoje está amplamente disseminada em diversas operações, desde a codificação de amostras de sangue e registros de pacientes em hospitais até documentos de depósitos e itens estocados.

Com o desenvolvimento da Tecnologia da Informação-TI, muitas atividades comuns nos processos comerciais foram adotadas em outros ramos empresariais, os meios eletrônicos de pagamento são largamente utilizados em atividades correlatas e procedimentos contábeis, tornaram-se rotinas totalmente incorporadas ao cotidiano de empresas e cidadãos.

Práticas comerciais que são aplicadas no setor de serviços são contempladas diariamente por meio eletrônico na rotina das empresas em seus meios de pagamento são notadas nos pedágios, na bilhetagem eletrônica dos ônibus e de uma forma geral no comércio, onde cada vez mais se utilizam estes meios.

Um exemplo que cabe ressaltar e se tornou uma forma alternativa e muito usual, modificando as estratégias os conceitos empresariais do comércio tradicional é o *e-commerce*, com a integração mundial através da Internet.

O ato de adquirir um produto tornou-se facilitado e mudou a rotina de muitas empresas em seu perfil comercial e nos canais de distribuição. Tradicionais e grandes empresas do comércio varejista têm atualmente páginas na Internet onde oferecem os mesmos produtos constantes em suas lojas.

DRUCKER (2001) destaca esta nova modalidade de comércio e como os meios inovadores modificam os hábitos de consumo:

O e-commerce é para a Revolução da Informação o que a ferrovia foi para a Revolução Industrial - um desenvolvimento totalmente novo, sem precedentes, inesperado. E como a ferrovia 170 anos atrás, o e-commerce está criando um crescimento rápido e distinto, mudando a economia, a sociedade e a política.

Este novo comércio gerou mudanças em diversos setores da economia. Estas mudanças são sentidas não só pelo comércio, mas pela grande quantidade de viagens diárias que se deixou de fazer para adquirir produtos no varejo tradicional.

No segmento de transporte rodoviário de passageiros, o rebatimento desta nova modalidade de comércio eletrônico, pode ser notado na emissão eletrônica de passagens, na aquisição pela Internet, iniciativas implantadas pelas maiores empresas do setor e depois assimiladas nas de menor porte, atuam como um elemento de segurança no sucesso desses benchmarks.

3.3 Serviços de Saúde

A área de saúde é um segmento que trata de forma direta com o cliente na prestação de serviços. A gestão dos processos de uma forma geral acontece dentro da mesma célula gerencial, salvo os casos de resgate de clientes em unidades móveis preparadas para este atendimento eventual do cliente.

Fora às unidades móveis de resgate e urgência, o atendimento se realiza em unidades ambulatoriais, consultórios, laboratórios, e em hospitais. A percepção por parte do cliente se dá na tangência do serviço que contrata, e geralmente acontece dentro de uma mesma célula operacional.

A gestão destes serviços e a gestão deste negócio, prestação de serviços de saúde merecem uma consideração por ser uma iniciativa de cunho cooperativo que tem um arranjo empresarial orientado pelo benchmarking.

Um caso relevante de benchmarking no setor de serviços é na medicina em grupo, trata-se da Unimed, que é uma corporação brasileira, criada e desenvolvida por

médicos. Os gestores deste sistema são os cooperados, profissionais de medicina eleitos entre seus pares, que administram estas atividades.

Com um perfil empresarial cooperativista a Unimed incorporou o benchmarking em diversos setores de suas unidades no país. As práticas são compartilhadas em diversas áreas, a financeira, a capacitação profissional, em visitas técnicas a hospitais de referência, nas relações corporativas, na modelagem de procedimentos internos com intercâmbio constante entre as unidades.

Segundo dados de sua própria confederação, a Unimed é a maior experiência cooperativista na área da saúde em todo o mundo e também a maior rede de assistência médica do Brasil, presente em 83% do território nacional. É composto por 377 cooperativas médicas, que atendem mais de 15,7 milhões de clientes em hospitais próprios e credenciados, além de laboratórios, ambulâncias para garantir qualidade na assistência médica.

Sua estrutura está baseada em Unidades locais, são cooperativas de serviços médicos, todas as unidades são independentes juridicamente, e de uma forma geral estão localizadas em municípios ou em micro-regiões. Ainda são desenvolvidas atividades de cunho social junto ao contexto onde se insere apesar da independência de cada unidade, estas ações vão de encontro aos conceitos de benchmarking, a troca de informações e experiências é praticada neste sistema empresarial.

Essas unidades locais são subordinadas a uma confederação nacional, que trata das políticas de cunho corporativista, e promove programas de gestão e desenvolvimento empresarial. Estruturas análogas aos sindicatos associações de classe e federações de empresas de transporte de pessoas.

3.4 Iniciativas das Empresas Estrangeiras

Oriundo da América do Norte num período de pré-globalização da economia e com seus primórdios no chão de fábrica, o benchmarking foi perfeitamente assimilado em outros continentes, cabe salientar neste momento, a relevância do processo no continente europeu, mais especificamente em Portugal, tomando-se como exemplo pela proximidade cultural com o Brasil, e a forma como lá o tema se desenvolve.

Com uma maturidade consolidada na prática do benchmarking, a economia portuguesa incorporou de forma plena o processo, tanto por parte das empresas como nas políticas públicas de fomentam o desenvolvimento através desta ferramenta.

GIL (2007) descreve este contexto formado em larga maioria por pequenas e médias empresas que representam cerca de 90% de sua estrutura empresarial. São incentivadas na esfera governamental pelo Ministério da Economia e Inovação de Portugal, através do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação

de Portugal-IAPMEI, que enceta projetos de desenvolvimento para as empresas, via benchmarking. Destacam-se iniciativas de apoio à inovação tecnológica e na melhoria do desempenho, além de disponibilizar programas de capacitação dentro da metodologia Benchmarking e Boas Práticas-BBP, estabelecida desde ano de 2004. Dentro deste processo estão disponíveis também o Índice de Benchmarking Português-IBP, onde são catalogadas informações para a avaliação comparativa do desempenho das empresas portuguesas, nos diversos setores da economia.

O IAPMEI, órgão fomentador do desenvolvimento empresarial, capacita e credencia uma rede de especialistas em benchmarking, que auxiliam as empresas na formulação de questionários de avaliação de desempenho e na interface entre as empresas e a atualização do Índice Português de Benchmarking-IBP.

Estes profissionais são independentes e credenciados pelo IAPMEI, formam a Rede de Consultores Nacionais de Benchmarking, onde programas de uniformização de processos são desenvolvidos, atendendo a metodologia BBP na construção do Índice de Benchmarking Português.

Além de cumprir estas atividades em Portugal, o IAPMEI é a entidade que faz a interlocução entre as empresas portuguesas e as entidades representativas na Europa, que visam a divulgação do potencial do benchmarking como método para a otimização de processos entre as empresas. São formadores desta rede, os seguintes países: Alemanha, Espanha, Irlanda, Itália e Portugal. Trata-se do European SME Benchmarking Network-ESBN, que promove o intercâmbio, o apoio especializado e parcerias entre as organizações.

Na evolução deste processo de aprendizagem e desenvolvimento, Portugal faz parte também do European SME Benchmark Index-ESBI, em parceria com outros países do continente Europeu como, Alemanha, Áustria, Bélgica, Eslovênia, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Itália, Lituânia, Polônia, Reino Unido, República Tcheca e Suécia; na troca de experiências e de instrumentos de avaliação nas áreas de atendimento ao cliente, financeira, processos internos e desempenho, dentro de análises comparativas pertinentes ao benchmarking.

Dentre as nações lusófonas tornou-se mais facilitado este processo, seja pela proximidade cultural ou pela tipologia das práticas empresariais. A integração releva-se pelo avançado desenvolvimento do benchmarking em Portugal, sua maturidade trouxe relevante intercâmbio com instituições brasileiras.

Nesta estrutura vários programas se irradiaram para outros países, neste formato de integração entre os blocos continentais, independentes do contexto político de cada ente e da economia local, através dos programas de benchmarking são desenvolvidos grandes projetos em diversos segmentos.

O direcionamento desta pesquisa se detém no universo empresarial brasileiro, especialmente no setor de transporte público, realizado pelas empresas de ônibus, uma parcela significativa na economia nacional, ao mesmo tempo, uma atividade meio, que geram novas idéias e soluções aplicáveis em qualquer parte do mundo.

Estas idéias exprimem apenas algumas experiências correspondidas acerca do status do benchmarking e sua relevância no continente europeu, já que diversas atividades empresariais e de comércio exterior são praticadas e surgem novas a cada dia, nos múltiplos setores da economia internacional.

3.5 Transporte Público

No segmento de transporte público, a União Européia financia e desenvolve um programa de grande envergadura sobre qualidade e desenvolvimento sustentável neste segmento, disponibilizando informações em cerca de quinze idiomas para a capacitação de gestores e operadores. Trata-se do projeto Portal que promove a divulgação dos resultados obtidos em pesquisas em programas pedagógicos dirigidos às organizações de transporte dos países pertencentes a este bloco econômico.

Experiências significativas na difusão e desenvolvimento do benchmarking apresentam no continente europeu, alguns exemplos voltados para sua aplicação de forma específica no segmento de transporte público tanto no formato como nas ações.

No atual mundo globalizado, as empresas que operam no transporte público em busca de inovação e troca de experiências com projetos que não tem fronteiras, permitindo que empresas de culturas diferentes e que fazem parte de um mesmo segmento e tem um dia-a-dia semelhante difundir e compartilhar experiências.

A formação de grupos internacionais de benchmarking no setor de transporte público proporciona aos entes que integram estas redes, a troca de experiências com avaliações e resultados relevantes para a melhoria do desempenho.

A interlocução entre empresas operadoras de diversos países revela que apesar das diferenças conjunturais desses lócus, algumas questões e especificidades são resolvidas com soluções e particularidades muito semelhantes.

Dentro desta lógica de compartilhar para desenvolver de forma sustentável e com projetos internacionais de grande envergadura destaca-se uma organização que promove um trabalho de abrangência global ligado aos transportes públicos que fomenta suas ações por meio do benchmarking, trata-se da International Association of Public Transport-UITP, que congrega várias empresas que operam no transporte de pessoas nos cinco continentes.

A notoriedade e os projetos desta instituição, que atua há mais de 125 anos no setor de transportes públicos relevam-se na melhoria e busca de maior desempenho e

qualidade dos serviços de suas associadas. Desde os tempos dos trilhos aos atuais sistemas de Bus Rapid Transit-BRT, esta organização visa promover os sistemas de transporte público no mundo. A mais recente das iniciativas da instituição é o projeto de ampliação dos transportes públicos, denominado “PTx2”, que pretende duplicar os serviços de transportes público em todo o mundo até o ano de 2025.

3.6 International Bus Benchmarking Group

Um relevante projeto internacional em atividade desde o ano de 2004 é o International Bus Benchmarking Group. Trata-se de um grupo que congrega treze empresas operadoras de transporte público em importantes cidades, situadas em onze países de quatro continentes: Europa, América, Ásia e Oceania.

Os conceitos básicos que fomentam as atividades do grupo estão intimamente relacionados à essência do processo de benchmarking, compromisso com o sigilo das informações coletadas, cooperação entre os participantes e a busca contínua pela melhoria do desempenho através da análise dos indicadores.

As atividades são desenvolvidas de forma mútua, um representante de cada empresa participa como membro e um presidente deste consórcio coordena estes projetos, onde são compartilhados entre si os resultados obtidos e as avaliações decorrentes destes programas de trabalho.

Este grupo que age de forma interativa traz dentre seus objetivos, estabelecer indicadores de desempenho, fornecer informações para análise comparativa de processos, troca de ferramentas de apoio para tomadas de decisão na gestão dessas empresas e busca da melhoria do desempenho, com troca constante de experiências e intercâmbio entre as organizações participantes.

As empresas operadoras de ônibus, que integram deste grupo e as cidades que atuam e seus respectivos países são: Azienda Trasporti Milanesi-ATM, Milão, Itália. Companhia Carris de Ferro de Lisboa-CARRIS, Lisboa, Portugal. Dublin Bus, Dublin, Irlanda. London Buses-LBSL, Londres, Inglaterra. Régie Autonome des Transports Parisiens-RATP, Paris, França. Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles-STIB/MIVB, Bruxelas, Bélgica. Transport Metropolitans de Barcelona-TMB, Barcelona, Espanha. Coast Mountain Bus Company, Vancouver, Canadá. Société de Transport de Montréal-STM, Montreal, Canadá. MTA/New York City Transit-NYCT e MTA Bus, Nova York, Estados Unidos. Singapore Mass Rapid Transit-SMRT Buses, de Singapura, e a State Transit Authority of New South Wales-Sydney Buses, Sydney, Austrália. Estas empresas operam cerca de 30.000 ônibus, transportando anualmente cerca de seis bilhões de passageiros.

Todas as ações deste grupo internacional de benchmarking, em empresas de transporte público, têm o apoio tecnológico e são gerenciadas pelo Railway and Transport Strategy Centre-RTSC, centro de pesquisas do Imperial College London.

Nos mesmos moldes e na evolução deste processo com a participação do RTSC, na difusão do benchmarking, foi criado nos Estados Unidos da América-EUA no ano de 2011, um consórcio similar formado por empresas operadoras de ônibus, com a mesma filosofia de trabalho. Trata-se do American Bus Benchmarking Group-ABBG, formado por doze empresas estadunidenses que desenvolvem suas atividades em grupo, com intercâmbio na troca de informações e experiências bem como, das práticas calcadas nos objetivos preconizados pelo processo de benchmarking.

Estas experiências reforçam a idéia de entidades acadêmicas atuarem como moderadores e norteadores no apoio e incentivo de grupos de benchmarking.

3.7 Iniciativas no Setor de Transportes

De uma forma geral o setor de transportes no Brasil, tem suas origens ligadas às iniciativas pessoais com práticas artesanais, que se desenvolveram ao longo de anos, prevalecendo ainda em sua maioria, a estrutura de negócio familiar.

As oportunidades de crescimento deste ramo empresarial surgiram para estes empreendedores, especialmente com a expansão da matriz rodoviária no país, tanto no transporte de passageiros no serviço urbano, interurbano ou interestadual, como no transporte de cargas e mercadorias.

Boa parte dessas empresas possui mais de sessenta anos de atividades, onde puderam acumular relevante experiência operando no transporte de pessoas e bens, algumas dessas iniciativas pessoais encontram-se ativas há longa data, onde muitas mudaram de controle acionário e outras se consolidaram como holding, atuando em diferentes setores da economia, com atividades ligadas aos transportes.

Os gestores destas empresas de transporte que puderam ao longo do tempo expandir seus negócios e desenvolveram-se com uma visão de futuro, tornaram-se líderes corporativamente, irradiando benchmarks para o setor. De forma vernácula, o benchmarking antes mesmo de sua criação foi utilizado como processo gerencial e um certamente instrumento de prática presente entre os empresários de visão do transporte público.

Com uma parcela significativa na economia, e instrumento para a realização dos processos produtivos o setor de transportes, solo fértil e propício para a aplicação do benchmarking, participa de forma tímida e tácita perante o potencial de crescimento e desenvolvimento empresarial que oferece.

As empresas consideradas líderes conquistaram esta posição porque talvez, tenham deixado para trás as práticas de apoiar-se na psicologia familiar e pessoal cresceram certamente por incorporar aos seus negócios a lógica empresarial como fator preponderante na gestão, baseada em ações estratégicas e na profissionalização dos quadros gerenciais.

ESTEVES *et al.* (2000), apontam ações estratégicas que envolvem alterações significativas na mentalidade empresarial, destacando a experiência como aliada no processo de adaptação e evolução das empresas:

Trarão transformações igualmente profundas nos paradigmas e na cultura das empresas, adaptando-as ao novo ambiente de atuação e as possíveis expansões de sua atuação. Para que isso se torne possível, há um aspecto fundamental nesse equacionamento. Foi destacado como um dos pontos fortes do setor o tempo de atuação no mercado, denotando experiência e conhecimento das forças em que nela atuam e a tendência à evolução da cultura organizacional.

Os autores ressaltam ainda, a relevância do planejamento como elemento essencial para transformar em ações de desenvolvimento empresarial, aliando-se ao processo de capacitação dessas lideranças, como um estímulo a uma intensificação ainda mais significativa no investimento em capital humano.

Quando se trata de desenvolvimento empresarial, calcado em planejamento estratégico este setor que atua como um dos alicerces na economia mundial em nível local, ainda atua de forma acanhada, deve considerar sua participação em todos os contextos. Independentemente das bases em que se iniciou, deve ainda promover uma integração com seu público considerar a relevância de sua experiência e aplicar uma postura de compartilhar pela melhoria contínua.

3.7.1 Transporte Aéreo

O sistema aéreo é regulado no Brasil pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), possui regulamentação e infra-estrutura operacional de natureza específica, oferece uma atividade comum na gestão de outros modos de transporte público, na prestação de serviços para os deslocamentos e viagens de pessoas.

O segmento de transporte aéreo sofreu nos últimos anos diversas intervenções em seus sistemas operacionais e marcos regulatórios, em função da própria natureza do negócio, estando sujeito as instabilidades do quadro econômico mundial e também por estar vinculado a um sistema maior de normas e procedimentos internacionais.

Dentro deste adverso conjunto de oportunidades, a estabilidade da moeda e o aquecimento da economia brasileira trouxeram as empresas do setor e as entrantes, um novo quadro institucional, aumentando a oferta nos serviços domésticos, ou seja, os clientes que antes viajavam pelo modo rodoviário passaram a fazer parte de uma

nova demanda no segmento, onde, neste contexto surgiram algumas empresas, especialmente voltadas para a aviação regional.

Ao mesmo tempo em que competem entre si, estas empresas estimulam uma melhoria do desempenho e a competitividade entre os players deste setor, promovem uma melhor evolução dos serviços e ainda oferecem um rebatimento nas práticas das empresas de transporte rodoviário de pessoas.

Com uma dinâmica semelhante às suas operações, o mercado de transporte aéreo de passageiros registrou nos últimos anos, mudanças significativas em seu contexto empresarial, acrescentado por algumas empresas entrantes neste setor, principalmente das oriundas de grupos empresariais consolidados no segmento de transporte rodoviário de passageiros.

TAM Linhas Aéreas

Com origens no segmento de táxi-aéreo, iniciou suas atividades na década de 1960 posteriormente na década seguinte amplia suas operações na aviação regional. Na década de 1980, a empresa desenvolve um perfil diferenciado de atendimento, com diversas iniciativas visando à satisfação e a aproximação do cliente.

Na década de 1990, a TAM amplia sua participação no mercado e sua malha operacional através de aquisições de outras empresas, e incorpora à sua frota aeronaves a jato, os Fokker- 100. Iniciou seu programa de fidelidade com cartão de crédito em parceria com instituições financeiras e passa a operar em todo território nacional. No final deste período inicia as operações de vôos internacionais.

Do tapete vermelho ao programa “Fale com o Presidente”, essas ações foram protagonizadas pelo então, maior acionista e presidente da empresa, o Comandante Rolim, que sempre manteve o cliente como o maior patrimônio:

A TAM criou um relacionamento novo com o passageiro. O cliente é o maior bem que uma organização pode ter. Eu sempre digo aos nossos funcionários: Olha, avião para a empresa, um a mais, um a menos, não significa grande coisa. O que não podemos é quebrar esse pilar da credibilidade, da comunicação, do canal que permite às pessoas saberem que podemos resolver o seu problema. Isso não há dinheiro no mundo que pague.

Mesmo com falecimento de Rolim, esta filosofia de trabalho e outras iniciativas na gestão da empresa foram incorporadas e são mantidas até hoje, que opera em parceria com outras companhias aéreas regionais no Brasil e desde 2010 faz parte da Star Alliance, a maior aliança global de aviação comercial, rede que reúne 27 das maiores companhias aéreas do mundo.

Neste contexto a empresa enfrentou adversidades que precederam este período no mercado da aviação internacional, ainda assim apresentou um crescimento constante no volume de seus negócios, sempre com inovação.

Segundo dados da empresa, suas operações contam com uma frota de 151 aeronaves predominantemente da fabricante Airbus, o *market share* acumulado da companhia em 2010 foi de 42,8% no mercado doméstico e 87,6% no segmento de linhas internacionais operadas por companhias brasileiras. Recentemente, lançando mão de novas tecnologias, foi implantado o *check-in* por celular, permitindo que os passageiros façam esta operação totalmente sem o uso de papel, dispensando a impressão do cartão de embarque.

No ano de 2010 a holding TAM S.A. controladora da TAM Linhas Aéreas, iniciou um processo de fusão com a companhia aérea chilena LAN Airlines S.A. Em maio de 2012, foi concretizada a fusão entre as duas companhias que operam com suas marcas distintas, e criada a nova holding, a LATAM Airlines Group S.A. Esta nova corporação responderá por cerca de 6% do mercado aéreo mundial, presente em 23 países, com 115 destinos e 1.500 vôos diários, com uma frota operante de 300 aeronaves e cerca de 40.000 funcionários.

GOL-Linhas Aéreas Inteligentes

É uma empresa brasileira criada pelo grupo Áurea, que tem suas origens e operações no transporte urbano e rodoviário de passageiros. Este modelo de atuação empresarial é praticado por outras organizações de transporte rodoviário de pessoas, numa espécie de evolução e ampliação dos negócios do setor.

Antes de sua fundação, o planejamento estratégico da nova companhia, lançou mão do benchmarking, para avaliar qual seria o perfil de suas operações, optando-se pela tendência de empresa aérea que opera dentro do conceito baixo custo, baixa tarifa (*low-cost, low-fare*).

Foram realizados diagnósticos sobre custos, mercados, objetivos e simulações do que seria o porte ideal para esta nova companhia aérea, originando assim um perfil baseado em benchmarks das melhores operadoras internacionais dentro da estratégia almejada, não distante da experiência adquirida no sistema rodoviário.

As práticas de outras companhias puderam ser comparadas e aperfeiçoadas neste momento de implantação da empresa como um elemento diferencial, idéias de padronização da frota, com um serviço de bordo mais simples em vôos diretos, o uso da tecnologia da informação, o modelo da emissão de passagens, a possibilidade de terceirização de serviços, dentre outras atividades iniciais desta empresa, foram baseadas em marcos referenciais de companhias aéreas com um perfil semelhante e líderes no mercado internacional onde foram adotadas iniciativas de sucesso de empresas como a Easyjet, Jetblue, Ryanair e Southwest Airlines.

Segundo dados da empresa, seu modelo de negócios está baseado em estruturas, sistemas e controles que privilegiam a qualidade dos serviços, operando com alta tecnologia, segurança, motivação e produtividade de sua equipe.

A padronização da frota, desde o início das atividades da empresa, utiliza aeronaves Boeing 737-700 e 737-800 *Next Generation*. Sua participação no mercado doméstico é de 39,77%, nas linhas internacionais operadas por companhias brasileiras é de 12,92%, segundo dados da ANAC, em Fevereiro de 2011.

As operações da Gol são diferenciadas pelo custo reduzido com manutenção e pelo baixo consumo de combustível, o que proporciona à companhia altas taxas de utilização e eficiência. Idéia muito buscada como benchmark pelo setor rodoviário, nos serviços urbanos e rodoviário de transporte de passageiros.

Em onze anos de atividades, expandiu sua frota de seis para 115 aeronaves, estabelecendo-se como uma das empresas aéreas *low-cost, low-fare* que crescem mais rápido no mundo. Com foco constante na redução de custos, a estratégia da companhia é pautada no crescimento rentável, por meio de uma estrutura de baixo custo e alta qualidade no atendimento ao cliente.

Dentro desta perspectiva de crescimento a Gol no ano de 2007 adquiriu a VRG Linhas Aéreas S.A. operadora da marca Varig. Posteriormente, em 2011 foi realizada a aquisição da Webjet Linhas Aéreas Econômicas, que tem em sua frota 24 aeronaves Boeing 737 e atende a 18 cidades brasileiras. Estas duas empresas pertencentes ao grupo Gol operam com suas marcas e estruturas distintas.

Passaredo Linhas Aéreas

É uma companhia aérea brasileira que opera no segmento de aviação regional, fundada em 1995 pelo Grupo Passaredo, tem também suas origens na experiência empresarial no transporte rodoviário de passageiros. A controladora desta companhia aérea de aviação regional é a Viação Passaredo, que atua nos serviços de fretamento, turismo e transporte urbano de passageiros, em diversas cidades pelo interior do estado de São Paulo.

Presente em 21 aeroportos das cinco regiões brasileiras, a companhia opera uma frota de aeronaves produzidas pela Embraer, com os modelos EMB 120 Brasília Advanced e jatos ERJ 145. O modelo de atuação da companhia, a padronização e customização das aeronaves e a tipologia da frota adotada são benchmarks deste setor, relacionados aos seus fornecedores.

Em maio de 2012 foi firmada uma parceria entre a Gol Linhas Aéreas e a Passaredo que inclui a exclusividade em vôos regionais visando a conectividade nas linhas de baixa e média densidade nos trechos operados pela Gol. Esta parceria apresenta uma característica diferenciada das fusões entre as companhias, por se

tratar de uma integração operacional com vôos compartilhados em rotas específicas, com um formato de aliança.

TRIP Linhas Aéreas

Fundada em 1998, é uma companhia aérea brasileira que opera no segmento de aviação regional, é controlada por dois grupos empresariais brasileiros com origens no transporte rodoviário de passageiros, Caprioli e Águia Branca.

O Grupo Caprioli com mais de oitenta anos de atuação, tem suas origens no transporte urbano de passageiros, na Região Metropolitana de Campinas no estado de São Paulo, sendo a Viação Caprioli, âncora de seus negócios, esta empresa de ônibus opera também em serviços rodoviários de turismo e fretamento.

O Grupo Águia Branca, sediado no Estado do Espírito Santo, atua em diversos segmentos empresariais, no transporte rodoviário de passageiros, comércio e locação de veículos e logística. Sendo a Viação Águia Branca a célula-mater que opera no transporte rodoviário interestadual de passageiros de médias e longas distâncias nas regiões Sudeste e Nordeste.

Segundo informações da empresa, a TRIP é a maior companhia aérea regional da América do Sul. Opera com uma frota de 42 aeronaves, composta por nove jatos modelo E-175 da Embraer, e 33 turbo-hélices ATR, com capacidade entre 45 e 68 passageiros, adequados para a aviação regional.

No ano de 2008, a Trip estabeleceu sociedade com a holding estadunidense Skywest Inc. controladora de duas companhias de aviação regional norte-americanas, a Skywest Airlines e a Atlantic Southeast Airlines. Após quatro anos, em maio de 2012 a Trip Participações adquiriu as ações da Skywest Inc. e anunciou a fusão da TRIP Linhas Aéreas com a Azul Linhas Aéreas, originando a holding Azul TRIP S.A. Juntas, estas duas companhias de aviação regional, passam a responder por cerca de 15% do mercado de vôos domésticos operando 112 aeronaves em 234 rotas, com 780 vôos diários atendendo cerca de cem cidades.

Azul Linhas Aéreas

Criada em março de 2008, a Azul Linhas Aéreas Brasileiras é a mais recente entrante no competitivo mercado da aviação regional no Brasil. Com cerca de 4.500 funcionários, esta companhia atende a 48 cidades em 86 rotas com uma frota operante de 55 aeronaves, sendo 43 E-jets e 12 ATR em cerca de 400 vôos diários.

Desde o início de suas operações aumenta sua participação no mercado, que segundo dados da empresa, foram transportados em seus aviões no ano de 2011, cerca de doze milhões de passageiros.

O panorama da aviação comercial brasileira possui uma dinâmica que a todo tempo se modifica. Estima-se que após a fusão entre a Trip e Azul, neste competitivo

segmento de transporte aéreo de passageiros, esta nova empresa se consolida como a terceira companhia de aviação no ranking nacional,

3.7.2 Transporte Rodoviário de Cargas

O sistema de gestão do segmento de transporte de cargas e bens opera numa conjuntura semelhante ao transporte rodoviário de passageiros. De uma forma geral foram empreendidas a partir de iniciativas individuais e muitas vezes com o perfil de negócio familiar. Porém, as atividades de uma transportadora não estão vinculadas a um regime permissionário de concessão de um serviço público. Não olvidando também que neste setor existem milhares de transportadores autônomos que operam veículos próprios nas cidades e rodovias do país.

Suas rotas e negócios transcorrem em limites que vão ser desenhados pela própria iniciativa e estratégia de cada empresa, permitindo operar livremente em todo o território nacional, sem a tutela do poder público, como órgão concedente. Outras características em busca da melhoria do desempenho e nas práticas destas empresas de transporte se enquadram de forma subjetiva.

Dentro de iniciativas pioneiras de operação e produção de serviços as empresas de transporte de cargas se destacam por iniciativas próprias de gestão e assimilação das tendências de mercado onde atuam. Atualmente dirigem seu foco ao aprimoramento dos conceitos de logística, visando atender seus clientes na dinâmica de um mercado global que apresenta necessidades de alinhamento.

A Transportadora Americana, sediada em Campinas-SP, estruturou em seu centro de treinamento a Universidade do Transporte, desenvolvendo cursos, palestras e pesquisas para o setor de transporte de bens, realizadas através de suas alianças, parcerias e benchmarking.

O Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas de Campinas promove em parceria com fornecedores, cursos sobre benchmarking dirigidos aos trabalhadores de suas afiliadas, com o objetivo de capacitação do pessoal em seu programa de inovação empresarial, visando a melhoria contínua, através do benchmarking no transporte de cargas apresentando os resultados práticos da aplicação de tecnologias, produtos e serviços junto às principais empresas do setor.

Outro fato relevante é da empresa de transporte de cargas Binotto S.A., sediada em Guarulhos-SP, que lança mão do benchmarking para compartilhar suas experiências. Desenvolveu internamente um projeto para melhoria de eficiência de consumo de combustível, reconhecido pelo Conselho Nacional de Petróleo-CONPET.

3.7.3 Transporte Rodoviário de Passageiros

O setor de transporte rodoviário de passageiros detém uma significativa parcela nos deslocamentos de média e longa distância no segmento brasileiro, estas empresas de certa forma, sempre se mantiveram atualizadas em meios de gestão e inovações tecnológicas fomentadas pelo contexto em que participam.

Pela própria natureza do negócio, estas empresas são instrumentadas através da legislação a que são subordinadas, por prestar um serviço regulamentado suas atividades são fiscalizadas pela Agência Nacional de Transportes Terrestres-ANTT, nos serviços estaduais tem suas operações vinculadas a órgãos estaduais.

A representatividade deste segmento de transportes com abrangência nacional é realizada pela Associação Brasileira das Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros-ABRATI, que reúne cerca de 120 empresas de ônibus rodoviários que operam linhas regulares de médias e longas distâncias no território brasileiro.

A profissionalização gerencial deste setor está intimamente ligada à escala da empresa e ao quinhão que detém do mercado em que opera, a plenitude deste grupo de empresas coexiste de forma fragmentada, onde se encontram empresas que tem um porte, com frotas que podem variar entre 20 e 2.000 ônibus.

Muitas são as empresas de ônibus, que possuem certificação internacional de controle de qualidade, e larga experiência em sua atuação no mercado, e não é raro encontrar casos de grande envergadura na lida normal e expansão de seus negócios.

Mas quando se trata de desenvolvimento empresarial e gerencial baseado em benchmarking e suas aplicações, apresentam lacunas, tanto no modo interestadual como no interurbano de longas distâncias em suas operações, onde poucas iniciativas são observadas em empresas que apesar de seu porte, promovem uma gestão de acordo com este processo gerencial.

Até então, ao que anteriormente poderia se constituir num mercado estável e até mesmo regional passa a apresentar um enfoque empresarial diferente da realidade conquistada ao longo dos derradeiros trinta anos, onde mais empresas investiram em tecnologias empresariais regionais, criando através da experiência própria, um modelo internacional, pouco observado internamente e muito praticado no contexto mundial, seja na tecnologia veicular, seja no modelo operacional.

As empresas rodoviárias de passageiros despertam para algumas inovações a partir da década de 1990, quando o setor de aviação se torna mais atrativo para segmentos da população de renda mais baixa, imprimindo-lhe competição, até então inexistente e digna de ser observada.

Como exemplo pode ser mencionado uma iniciativa de Benchmarking Interno aplicado e desenvolvido especificamente em um departamento da empresa, neste

caso, na área de prevenção de acidentes e saúde ocupacional. Trata-se do Programa Medicina do Sono, este programa consiste na aplicação de um processo terapêutico exclusivo para motoristas onde são realizados periodicamente testes de vigília e fadiga com estes funcionários, que fazem a polissonografia em salas de recuperação instaladas em pontos de parada, nas rodovias e em algumas garagens da Viação Águia Branca, que desde o ano de 2001 incorporou este projeto como benchmarking.

A Viação Águia Branca sediada no estado do Espírito Santo é uma empresa brasileira que tem suas operações em diversos estados da Federação, é a precursora de uma holding que tem suas atividades baseadas em três unidades de negócios, atuantes nas áreas de transporte aéreo e rodoviário de passageiros, logística e comércio de veículos.

Um caso de benchmarking incorporado ao sistema de gestão de uma empresa de transporte rodoviário de passageiros que merece relevância é o do Grupo Santa Cruz. Esta empresa implantou diversos processos em sua estrutura, introduziu práticas de governança participativa no grupo empresarial, com programas de sucessão familiar e profissionalização dos acionistas promovendo a transparência na administração, com ênfase nos resultados.

Este grupo empresarial em seus procedimentos gerenciais lança mão de benchmarking, realiza avaliações permanentes dos indicadores de desempenho, que são norteados pelo seu planejamento estratégico, essas informações são analisadas mensalmente pelo conselho de administração, que na existência de lacunas e não cumprimento de metas determinadas indica novas alternativas.

Dentro desses processos mantém comunicação integrada com os setores do grupo, composto por três empresas de ônibus, que operam serviços interestaduais e intermunicipais, Expresso Cristália, Viação Santa Cruz e Viação Nasser, dividida em três unidades de negócio: passageiros, serviços e cargas.

Essas unidades mantêm um encontro mensal avaliando os indicadores de cada unidade, que são divulgados entre os funcionários de todos os departamentos dentro da hierarquia do grupo, com intercâmbio de experiências. Os principais indicadores de desempenho são divulgados em toda empresa, envolvendo de uma forma geral todos os funcionários através de painéis informativos e outros meios internos de comunicação. A avaliação das práticas e a medição de desempenho é uma atividade corrente no grupo, freqüentemente esses indicadores estratégicos são avaliados, comparados e executados.

O Grupo Santa Cruz tem sua sede em Mogi Guaçu no interior do Estado de São Paulo, atua nos segmentos de transporte urbano, de fretamento, e nos serviços

intermunicipais e interestaduais, opera com uma frota a cerca de quinhentos ônibus, atendendo mais de 120 cidades nos estados de São Paulo e Minas Gerais.

No ano de 2010 este grupo empresarial entrou no principal eixo de transporte interestadual rodoviário de passageiros, a ligação Rio-São Paulo, através da aquisição da tradicional empresa Expresso Brasileiro, já implantando melhorias no serviço com inovação e foco no cliente, neste competitivo eixo rodoviário

O exemplo do Grupo Santa Cruz remonta a versatilidade das aplicações do processo de benchmarking, onde diversas modalidades podem ser desenvolvidas entre as empresas participantes de um mesmo grupo empresarial. Observa-se de forma nítida a utilização das modalidades propostas neste trabalho, articuladas de acordo com a área de aplicação, onde uma das molas mestras é a comunicação entre as empresas e seus respectivos funcionários.

O relato da aplicação do processo de benchmarking em sua plenitude neste grupo empresarial certamente apresenta uma demonstração de maturidade de uma gestão apoiada nos conceitos propostos para empresas de ônibus.

3.7.4 Transporte Público Urbano

As operadoras de transporte urbano de passageiros, na grande maioria das vezes foram interlocutoras de um processo de adaptação às necessidades de seu mercado. Talvez de forma incipiente e muito antes da consolidação do benchmarking, onde os operadores aplicavam suas experiências e técnicas na construção de novos produtos, que se realizavam na definição de novos modelos de operação e aplicações do material rodante.

Estas experiências atreladas às necessidades de atendimento ao cliente final e no dimensionamento das operações encaminharam para o desenvolvimento de novos produtos e modalidades de serviços de acordo com as exigências de mercado, gerando novas práticas através de novas tendências. A evolução destas práticas gerenciais coexiste com diversos programas de gestão e teorias de administração, implantadas ao longo de décadas em função do próprio mercado.

Com o advento do benchmarking torna-se possível à avaliação destas práticas e a construção de novas formas de operação. A todo tempo e mesmo antes de se construir uma análise teórica acerca do benchmarking, mesmo de forma incipiente, as empresas já o praticavam sem um delineamento formal e específico dentro do setor.

Nesta troca informal de experiências até então executadas, as empresas puderam desenvolver métodos próprios antes mesmo do conhecimento de uma nova ferramenta de gestão, sempre em busca de bons resultados e pela qualidade nos

serviços. Diversas e várias formas visando a melhoria do desempenho puderam ser experimentadas, frutos da globalização de mercados e na consignação de resultados de forma cooperativa.

Um exemplo de benchmark de forma não intencional, nestas relações urbanas, é descrito por LERNER (2003), na fase de implantação do ônibus bi-articulado, no corredor já existente na cidade de Curitiba. Com um sistema já consolidado que utilizava ônibus articulados, e estações construídas com plataformas de embarque e desembarque de passageiros, dimensionadas para um veículo longo, mas de menor comprimento e capacidade, pediriam modificações na estrutura física das estações existentes. Receber um veículo mais longo demandaria uma nova solução para que as operadoras pudessem realizar os serviços de forma correta.

A solução para o problema foi encontrada através da interlocução entre um arquiteto da municipalidade e um motorista experiente do sistema. Em viagens experimentais durante a madrugada em paradas nas estações, chegaram à conclusão que com uma marca feita à esquerda no posto de comando do motorista e outra feita no piso de cada estação, em cada parada quando estas duas marcas coincidissem, as portas do veículo poderiam ser abertas no exato local em cada estação.

O caráter aparentemente simples de cada procedimento é parte do complexo conjunto formador de uma rede de informações e idéias, que formalizadas alimentam a cadeia experimental transformada em boas práticas de mercado, culminando num banco de soluções e previsão de sucesso na operação.

Considera-se que todo o trabalho imaterial desenvolvido através de iniciativas particulares e ao mesmo tempo impessoais de cada organização, contribui de forma efetiva para a estruturação e delineamento de parâmetros e práticas, ora artesanais, transformados em pressupostos tecnológicos de gestão empresarial, que podem ser irradiados através do benchmarking.

As iniciativas não intencionais ou mais objetivas antes do desenvolvimento do benchmarking remetem a uma reflexão sobre o que já foi realizado, e são adjuvantes na construção de parâmetros, muitas vezes estas experiências não são documentadas e ainda aplicadas de forma adversa sem um critério pré-definido. Reiteram-se aqui a necessidade de implantação de mecanismos que visem construir e fomentar as boas práticas desenvolvidas pelas operadoras.

É relevante registrar que o sistema de transporte público de Curitiba é operado por empresas privadas, que em consórcio utilizam ônibus de diversas tipologias em vias segregadas, com terminais de integração, gerenciadas por uma empresa pública, a Urbanização de Curitiba S.A.-URBS, autarquia vinculada à prefeitura.

Cabe reiterar que o sucesso das operações deste sistema é resultado da consonância com o plano diretor de desenvolvimento urbano local, vigente há mais de quatro décadas e responsabilmente cumprido pelos governos que administraram a cidade de Curitiba nos anos subsequentes à implantação deste instrumento. Através deste plano que ordenou o crescimento da cidade, foram cumpridas suas atribuições inicialmente determinadas.

O que não isenta este e qualquer sistema de transportes urbanos, de revisões periódicas e sistemáticas em suas atividades e operações. A cidade e os transportes que dela fazem parte oferecem uma dinâmica mútua, que remete os gestores a uma recalibração constante dos meios utilizados.

No sistema de Curitiba, foram aplicados processos e técnicas relativamente conhecidos no contexto mundial, que não tinham sido anteriormente reunidos neste formato de gestão, seja no planejamento, na tipologia do material rodante, quanto à forma de operação em vias segregadas, no sistema de bilhetagem, na acessibilidade, nas estações, dentre outros benchmarks.

Numa visão macro deste projeto, é possível identificar as influências e as resultantes que determinaram benchmarks para o transporte público urbano, pelo mundo afora. E como as práticas locais podem decorrer em desdobramentos dos mesmos processos, que de certa forma, não são desconhecidos em outros contextos, mas são neles, perfeitamente aplicáveis.

Este exemplo qualifica um sistema de gestão que permite dentro da lógica do benchmarking, de reunir os quesitos necessários para a determinação dos marcos referenciais dentre os mais diversos procedimentos que, uma vez concisos, irão gerar elementos para a construção de indicadores de desempenho, e a avaliação dos benchmarks deles decorrentes.

Aplicar, avaliar e difundir determinados processos praticados e traduzir as boas práticas em padrões para as operações em outras localidades através do intercâmbio de experiências entre as cidades, na troca técnicas e meios produtivos, numa aliança com fornecedores da indústria do ônibus e seus correlatos, são parcerias que se permite ao longo do tempo, reconhecer diversos benchmarks.

A implantação do sistema Transmilênio na cidade de Bogotá, na Colômbia, trouxe a tona, a relevância desta troca de experiências. Além de ser um sistema de transportes, foi uma iniciativa que proporcionou uma melhor qualidade de vida aos que naquela cidade vivem. Com um projeto similar ao sistema de Curitiba em sua tipologia, foi uma grande intervenção urbanística, e mais do que isso, foi um programa de reordenação territorial onde o sistema de transportes teve sua participação como elemento estruturador das atividades urbanas.

O sucesso do sistema Transmilênio se traduz na força das políticas públicas tratadas com seriedade, mesmo com as opiniões em contrário, de acomodação à realidade e da condição existente, converteu os céticos, dos benefícios ambientais, econômicos e sociais, que o projeto proporcionou aos cidadãos.

O rebatimento destas políticas públicas no contexto mundial pôde de certa forma influenciar uma tendência para diversas cidades dos cinco continentes e ainda, promover a implantação desta tipologia de operação de transporte público com ônibus de maior capacidade em vias públicas exclusivas, o Bus Rapid Transit-BRT.

Acatadas por organizações internacionais que tem suas atividades voltadas a melhoria do desempenho no contexto mundial.

Dentro desta lógica de intercâmbio e desenvolvimento sustentável calcado nos princípios de benchmarking, aplicado em sistemas de transporte urbano por ônibus, uma organização fundada no ano de 2010, reúne sistemas locais de transporte público e visa contribuir para o desenvolvimento desses sistemas na América Latina.

Trata-se da Associação Latino-Americana de Sistemas Integrados e BRT-SIBRT. Participam desta associação, dezenove sistemas de transporte urbano de sete países da América Latina que operam BRT e Sistemas Integrados de Transporte-SIT. Estes sistemas transportam diariamente cerca de 20 milhões de passageiros em seus 700 km de corredores exclusivos.

Integram esta associação os seguintes membros: do Brasil quatro sistemas de transporte urbano fazem parte da SIBRT: a BHTRANS - Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte S.A, a Companhia Metropolitana de Transportes Coletivos-CMTC de Goiânia, a São Paulo Transporte-SPTTrans e a Urbanização de Curitiba S.A.-URBS. Da Colômbia participam cinco sistemas de suas respectivas cidades: Megabús, de Pereira; MetroLínea, de Bucaramanga; MetroVCali, de Cali; Transmetro; de Barranquilla e a Empresa de Transporte do Terceiro Milênio - Transmilênio S.A., de Bogotá. Do Chile, o sistema Transantiago, de Santiago. Da Guatemala o Transmetro da Cidade da Guatemala. Do Equador os sistemas: Metrobús Q, de Quito e Metrovía de Guayaquil. Do Peru o sistema Protransporte da cidade de Lima. Do México participam três sistemas: Macrobús da cidade de Guadalajara, Metrobús da Cidade do México e o SIT, Optibús de León. De outra categoria a de associados observadores fazem parte mais dois sistemas: Arequipa Bus, de Arequipa no Peru e Pya'e porã de Assunção no Paraguai.

Dentre as suas atividades, a SIBRT desenvolve ações estratégicas em cinco áreas destacando-se, benchmarking e inovação, comunicação e imagem institucional, alianças com entidades acadêmicas, comerciais, financeiras e políticas, colaboração e negociação com fornecedores.

Esta associação tem o apoio da EMBARQ, organização não governamental presente em vários países que promove projetos de desenvolvimento urbano com transporte sustentável, contribui ativamente através de sua diretoria estratégica do CTS-Andino, CTS-Brasil e CTS-México.

Possíveis lacunas existirão neste e em outros sistemas de transporte público, mas, aplicando-se as métricas de benchmarking para uma devida avaliação e melhoria de práticas, pode-se alcançar um desempenho superior nestes serviços.

4 Contexto de aplicação do Benchmarking

O sucesso de uma organização ou uma empresa está intimamente ligado ao contexto onde ela coexiste, com sua força de trabalho, onde cumpre sua missão, com seu legado social, seu patrimônio, suas ações e os relacionamentos que delas são originados. O ambiente operacional de uma empresa de transporte público por ônibus é o mesmo onde estão seus clientes, as cidades.

Um fato relevante é considerar que este segmento empresarial realiza a grande parcela de suas atividades fora da célula gerencial, suas operações acontecem muito além da sua garagem, a principal unidade para o controle destas operações e do gerenciamento de todos os processos que são exercidos diuturnamente.

Na *célula-mater* da empresa, a garagem, somente é possível realizar o controle operacional, a gestão e manutenção da frota e a administração de pessoal. Apesar de possuir muitas vezes características de um parque industrial, onde diversas atividades são ali realizadas, é no ambiente urbano que a empresa acontece.

Essas características podem parecer comuns a qualquer ramo empresarial, mas as semelhanças estão apenas nos processos genéricos, onde a empresa é cliente de produtos industriais, consumidora de fontes energéticas, de tecnologias, dentre outros segmentos da economia, opera em conformidade com legislação comum a todos estes setores e as específicas do transporte público nas diferentes escalas, municipal, estadual e federal.

Neste contexto produtivo e empresarial, várias técnicas e processos gerenciais foram implantados, coexistem e ainda são experimentados, resta transformar tantas ações e informações em conhecimento e aprendizado para o próprio setor.

Planejar, desenvolver e operar uma linha de produção industrial é algo tangível e previsível, desde que sejam realizados dentro de uma unidade ou de uma estrutura logística, onde podem ser medidos e determinados. Numa ponta do processo entram os insumos e matéria-prima, na outra, saem os produtos.

Existe uma grande diferença entre, colocar a disposição do cliente um produto nas gôndolas de uma loja de auto-serviço ou um supermercado, deixar de vendê-lo é

apenas uma das variáveis que fazem parte deste negócio. Prever a renovação de um produto no estoque de uma organização comercial e sua reposição e a logística necessária para tal é fato previsível e tangível, tanto quanto aguardar o cliente adquirir determinado produto.

Reflexões acerca das atividades executadas, a medição da produtividade e o sucesso das operações, podem ser mensurados através da repetição da compra de um bem ou serviço, fruto da possível satisfação do cliente.

Mas, como medir a satisfação do cliente que em sua maioria contrata um serviço diário e pendular. Podendo-se inclusive induzir ao erro, ou até mesmo parecer que determinados setores produtivos e neste caso, o transporte público não precisam de marketing e estratégias em seus negócios.

Tornar disponível a aquisição de determinados produtos e serviços constitui-se numa tarefa pouco convencional quando se trata do transporte de pessoas, atender a estes deslocamentos sem um perfeito entendimento da demanda específica, é com certeza um trabalho artesanal, fora de padrões usuais. Mas, as operações não devem ser tomadas tão somente como foco principal de uma empresa de ônibus. Agir na gestão global dos negócios visando a melhoria do desempenho coletivo permite que se tenha uma aproximação do sucesso.

No segmento de transporte público, grande parte das atividades é exercida de forma semelhante, com peculiaridades e desta forma remetem a um desenho de procedimentos identificáveis nas métricas do benchmarking com cunho corporativo.

Dentro destas características no contexto de atuação das operadoras de transporte público especialmente nas empresas de ônibus, existem diversos fatores que influenciam e compõe seu universo operacional. Determinados procedimentos são compreensíveis quando se controla um negócio dentro do mesmo ambiente gerencial.

Deve-se considerar que uma empresa de ônibus possui ainda, características diferenciadas no segmento de serviços. Um hospital, por exemplo, congrega numa mesma unidade, os departamentos necessários para a prestação de serviços, seja um atendimento ambulatorial ou uma cirurgia mais complexa, é neste local que o cliente percebe os serviços que contrata.

Uma empresa de transportes públicos é uma concessionária, mas não pode ser comparada com as empresas de eletricidade, água, esgoto, gás ou de telefonia. Onde muitas vezes, os urbanitários que atendem e se relacionam diretamente o cliente, são funcionários de outras empresas, muitas vezes terceirizados, contratados por estas concessionárias, lidando diretamente com quem contrata o serviço. Estas companhias possuem uma rede própria de distribuição, tem uma relação impessoal

com o cliente e geralmente detém o monopólio onde operam, além de alocar um quadro menor de profissionais para operar seus sistemas.

É relativamente difícil identificar no Brasil, numa mesma localidade, serviços públicos executados por diferentes empresas do mesmo segmento oferecendo um mesmo tipo de serviço como, água, energia elétrica, gás encanado e telefone fixo. Talvez os únicos tipos de oferta destes serviços na atualidade, que atuam de forma diferenciada sejam os de telefonia móvel e o de canais de televisão a cabo, onde diversas empresas oferecem um mesmo produto ou serviço, na mesma área.

A realidade de uma empresa de ônibus está intimamente ligada na prestação de um serviço de forma direta, representada por seus funcionários e os veículos que operam nas relações formalizadas e fiscalizadas pelo poder público, com seus clientes. Num contexto formado pelas influências geradas pela própria natureza do serviço e das práticas que delas são originadas.

A criação de indicadores de desempenho num setor empresarial que opera dentro de uma natureza de serviços e oferece produtos não estocáveis e intangíveis, que demandam um grande passivo imobilizado, às vezes dependente de situações adversas, que afetam diretamente sua produtividade deve ser analisada de maneira peculiar com avaliação constante.

4.1 Implicações para o setor de transporte urbano por ônibus

O segmento de transporte público por ônibus responde por uma significativa parcela no contexto econômico brasileiro, tornou-se uma matriz de deslocamento de pessoas e atividade meio proporcionando a realização de outras atividades no lócus urbano e regiões adjacentes.

Mesmo em cidades que oferecem outros modos de transporte público, o ônibus se tornou um elemento para o planejamento efetivo dos deslocamentos, talvez por utilizar de forma flexível as vias urbanas e ainda oferecer um atendimento objetivo, apesar da disputa de espaços viários com o carro de passeio particular, utilizado como meio de transporte individual.

O sistema de ônibus torna-se involuntariamente, co-responsável pelo sucesso de todas as atividades produtivas que de forma direta ou indireta, dependem de suas operações para o deslocamento de pessoas, para o trabalho ou para o lazer, seja nas linhas regulares concedidas, seja nos serviços fretados. É um ente importante na cadeia produtiva da economia nacional e na economia mundial.

Dentro deste contexto as empresas de ônibus urbanos constroem relações em todas as esferas, para atender a regulamentação do serviço público que realizam, tendo como produto final a viagem do cliente. Ao mesmo tempo, geram parâmetros

para o setor industrial que fabrica o material rodante, além de cumprir exigências e normas técnicas, que surgem de acordo com as necessidades de mercado.

O enquadramento das atribuições operacionais de uma empresa de ônibus tem sua representatividade na dinâmica própria das cidades e seu papel desempenhado na economia do país se consolida na prestação de serviços, transportando pessoas para o desenvolvimento e realização de atividades produtivas.

Nota-se que nos últimos anos, os fatores climáticos, e uma grande quantidade de carros de passeio circulando nas vias públicas, estes e outros fatores contribuem diariamente em congestionamentos no trânsito urbano, independente do tamanho das cidades, fatos intercorrentes, que implicam numa dificuldade do cumprimento das viagens, na locação da frota e do pessoal.

Portanto, o setor de transporte público por ônibus exerce sua produção nas cidades e deve se certificar deste diferencial que é produtor e atua como fornecedor de um serviço intangível representativo na economia e ao mesmo tempo desempenha as funções de interlocutor e agente na sociedade.

A percepção de toda a sistemática que envolve os interessados no sucesso das operações é necessária por ser parte de integrante de uma complexa rede de políticas públicas que afetam diretamente todos os envolvidos. Tanto para o cliente que busca um serviço de qualidade, como para a empresa de ônibus.

4.2 Condicionantes do contexto

Três entes serão primordiais para construção de uma análise e avaliação de um contexto e as suas condicionantes: o poder público que atua como concedente e órgão fiscalizador, no sistema de trânsito e dos serviços de transporte, que em todas as esferas governamentais atua na legislação urbana. O segundo e talvez o principal ente seja o cidadão, que é o cliente e quem paga para utilizar estes serviços; o terceiro agente deste sistema são as empresas operadoras de ônibus que tem a tarefa de equalizar esta multifacetada trama.

A modelagem de todo este sistema reflete em grande parte os detalhes de como a operação e todas as relações que foram construídas num contexto dinâmico entre atender o cliente que precisa de deslocamentos urbanos e as condicionantes essenciais para a realização desta produção, agregando todos os atores envolvidos nesta complexa mecânica.

Aquele que utiliza o transporte público como meio de deslocamento para suas atividades produtivas encontra no ônibus o atendimento para sua mobilidade, gerador de uma demanda determinante de uma oferta realizada por um segmento empresarial que gera um grande número de empregos e proporciona a realização de inúmeras

atividades no contexto urbano, agindo como elo destacado nesta cadeia produtiva.

A construção de um determinado histórico empresarial muitas vezes encontra-se atrelada às conjunturas políticas e econômicas, no contexto onde se encontra estabelecida. Pode-se afirmar que as relações institucionais e as operações, de uma empresa de transporte urbano de passageiros por ônibus no Brasil, foram permeadas de erros e acertos ao longo de sua existência.

As operações das empresas de ônibus nas cidades brasileiras acontecem de forma mais intensa nas regiões metropolitanas que concentram uma parcela maior da população e oferecem maior diversidade na utilização do espaço urbano. Estas cidades servem como suporte para uma grande quantidade de veículos que resultam em conflitos e questões como, a saturação das vias urbanas e nos eventos climáticos como chuvas e enchentes. Fatores que reforçam a idéia de se pensar mais objetivamente sobre uma articulação na gestão destas operações para um perfeito cumprimento das viagens de seus clientes, objetivo maior de toda esta contingência.

Quando se trata de um serviço público operado pela iniciativa privada, estas relações institucionais na maioria das vezes estão sujeitas às políticas públicas na região de abrangência do operador. Um leque de variáveis implica nas relações da empresa com os clientes, das leis de trânsito aos regulamentos municipais, passando por políticas ambientais, econômicas e sociais.

4.2.1 O Poder Público

Independente da hierarquia federativa existente no Brasil, o transporte urbano de passageiros tem nos governos, sejam eles municipais, estaduais ou federais, a tutela e regência dos sistemas sobre os meios de deslocamentos. Tanto os cidadãos como as empresas operadoras estão subordinados ao poder público.

A relação com o poder público concedente oferece desde os primórdios desta modalidade de prestação de serviços, várias oportunidades para experimentação de novos produtos, tecnologias e meios de realização.

Estas relações quanto às esferas de governo acontecem em grande número com os governos municipais, nos transportes urbanos. Nas Regiões Metropolitanas e em cidades com grande centralidade econômica, operam com um serviço similar ao urbano, e por se tratar de um serviço intermunicipal, as operadoras têm uma relação com os governos estaduais. Em alguns casos, mesmo em rotas e serviços de baixa quilometragem, algumas empresas de ônibus estão submetidas à legislação e a fiscalização federal, por operar um serviço interestadual.

Ao longo deste tempo várias leis puderam atingir as operações das empresas de transporte urbano, ora permitindo falhas na execução do serviço, ora corrigindo

determinados meios de operação e concessão, afetando diretamente a mobilidade do cidadão e, por conseguinte a gestão de cada organização.

Nesta relação entre o poder concedente e as operadoras, as eficiências de um sistema de transporte público planejado, bem como, o formato dos serviços prestados, dependem de pesquisa e desenvolvimento.

A evolução dos sistemas de transporte público de passageiros por ônibus, tanto em sua forma como na função, pôde delinear soluções interessantes praticadas pelos operadores brasileiros, disseminadas em todo o território nacional, sejam nos meios de gestão ou nas tecnologias utilizadas.

As políticas públicas são geradoras de comportamentos e tem uma influência significativa na vida das cidades e no cotidiano dos cidadãos. Ao mesmo tempo cabe ao próprio poder público regular, gerenciar e fiscalizar os sistemas de transportes que assegurem a mobilidade do cidadão.

A Constituição Federal de 1988 trouxe aos municípios, uma maior autonomia política e também econômica, um novo ritmo delimitou estas relações com o poder público, e neste caso, as operadoras de ônibus, um segmento empresarial que ao longo da história se estabeleceu como grande responsável pelos deslocamentos urbanos ampliou estas relações enquanto novos modelos de regulamentação foram e ainda são construídos.

Ainda no último ano da década de 1990, este arcabouço regulamentar não tinha atingido sua maturidade institucional em escala nacional, gerava uma reflexão e questionamentos, BRASILEIRO e HENRY (1999) relevam esta questão:

O maior mérito dessa nova legislação federal foi abrir a porta à legitimação de processos que vinham acontecendo desde à época dos movimentos sociais, como a assim chamada "municipalização do transporte", que genericamente, pretendia atribuir a tarefa de organizar e coordenar os transportes à prefeitura e nela concentrar os recursos normativos, humanos, técnicos e financeiros necessários.

Algumas cidades e Regiões Metropolitanas no Brasil tiveram a iniciativa e um posicionamento efetivo nesta causa, mas na grande maioria, essas municipalidades apesar das tentativas, tiveram pouco sucesso nesta missão. Talvez por acreditar na não existência de um engessamento natural no trato da coisa pública. Através de políticas públicas locais determinadas cidades e Regiões Metropolitanas que se enquadravam neste perfil puderam reestruturar seus sistemas de transporte urbano especialmente no tocante ao sistema de ônibus.

Cabe ressaltar que, ao longo da década posterior a promulgação da Carta Magna de 1988, planos diretores de transportes locais foram desenvolvidos em Regiões Metropolitanas e algumas cidades como Belo Horizonte, Campinas, Curitiba, Fortaleza, Goiânia, Porto Alegre, Rio de Janeiro, São Paulo, Uberlândia e Vitória.

Decorrentes das causas e dos cenários emergenciais locais e metropolitanos, bem como, da legislação determinante.

Posteriormente, caiu por terra também, um modelo keynesiano³ de operação do transporte público por ônibus, com o encerramento das atividades de duas grandes empresas de ônibus públicas, a Companhia Municipal de Transportes Coletivos-CMTC da cidade de São Paulo, em 1994, e a Companhia de Transportes Coletivos do Rio de Janeiro-CTC-RJ em 1996, que pertencia ao Estado do Rio de Janeiro e operava linhas urbanas e intermunicipais na Região Metropolitana do Rio de Janeiro-RMRJ.

A reboque dos encaminhamentos previstos pela Constituição Federal de 1988, no ano de 2001 é publicada a Lei Federal nº 10.257, denominada “Estatuto da Cidade” que regulamenta os Artigos 182 e 183 desta Carta Magna, e estabelece diretrizes gerais da política urbana, especialmente na atribuição dos municípios no controle e no estabelecimento de normas para o uso e ocupação do solo e da propriedade urbana em prol do bem coletivo, do bem-estar dos cidadãos e o trato ambiental.

O Estatuto da Cidade promulgado no ano de 2001 estabelece no § 2º do Art. 41, que trata da obrigatoriedade do plano diretor para cidades, a organização dos sistemas de transportes: “No caso de cidades com mais de quinhentos mil habitantes, deverá ser elaborado um plano de transporte urbano integrado, compatível com o plano diretor ou nele inserido”.

Com a criação do Ministério das Cidades no ano de 2003, diversos sistemas de gestão pública foram açambarcados por este novo ministério, que traz em seu bojo diversas competências. Quatro grandes frentes de ação se dividem nas Secretarias de Habitação, Saneamento, Programas Urbanos e Transporte e mobilidade.

São vinculadas ao Ministério das Cidades duas empresas públicas ligadas aos sistemas metroferroviários de transporte público, a Trensurb que opera na Região Metropolitana de Porto Alegre e a Companhia Brasileira de Transportes Urbanos-CBTU, que tem suas atividades em diversos estados brasileiros. Outro grande órgão vinculado ao Ministério das Cidades é o Departamento Nacional de Trânsito-DENATRAN, que coordena todas as atividades relacionadas aos veículos rodoviários e da legislação pertinente ao licenciamento e trânsito, bem como, da habilitação de condutores.

Dentro de sua estrutura governamental as políticas públicas relacionadas às cidades e todas as demandas da vida urbana, habitação, saneamento e transportes, são desenvolvidas nesta estrutura. Onde fazem parte 5.564 municípios brasileiros, distribuídos nos vinte e sete estados da federação e o Distrito Federal.

³ Termo atribuído a teoria do economista John Maynard Keynes (1883-1946), que defendia a presença maciça do Estado na economia.

A cidade torna-se o imperativo para esta questão. Porém, cabe a cada município legislar e fiscalizar seus sistemas de trânsito e de transporte público que na larga maioria é realizado por ônibus, poucas são as cidades brasileiras que contam com outros modos de transporte, e uma grande parcela de municípios brasileiros não possui nenhum tipo de transporte coletivo. A regulação dos serviços entre as cidades cabe aos estados, nas competências relacionadas ao transporte intermunicipal.

O anfitrião para realizar a produção dos operadores de transporte público por ônibus são as cidades que permitem o deslocamento das pessoas através de suas vias, onde vivem atualmente mais de 80% da população brasileira, que gera uma grande demanda de viagens e deslocamentos.

Os resultados do Censo 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE revelam que 84,35% dos brasileiros vivem nas cidades e apenas 15,65% desta população é rural. Na região Sudeste, 92,92% da população se concentra nas cidades e duas delas representam uma significativa parcela neste contexto, no município do Rio de Janeiro, 96,71% moram na área urbana. No município de São Paulo, 100% dos cidadãos paulistanos residem neste locus.

As operações e a infra-estrutura dessas cidades geram projetos e soluções criativas onde as iniciativas de sucesso devem ser e são irradiadas até mesmo para cidades de outros países, sejam na tipologia dos veículos, ou no redesenho das vias urbanas e nos sistemas locais de mobilidade, de uma forma geral baseada no modo ônibus e suas variações.

De forma mais objetiva o planejamento urbano, passa a desempenhar um papel importante nestas relações entre operação e suporte para a produção destes serviços, ou seja, onde o sistema de ônibus possa atender a demanda.

A todo o tempo para o desenvolvimento de projetos de planejamento urbano, arquitetos, engenheiros e urbanistas ligados aos governos municipais se deparam com problemas que buscam solucionar, para que de forma efetiva sejam implantadas medidas corretivas no meio urbano, que além do sistema viário, englobam todos os serviços públicos e suas redes de distribuição. Seja ela de água, energia elétrica, iluminação, telefonia, águas pluviais, esgoto sanitário, são serviços que fazem parte da infra-estrutura urbana e devem estar em perfeita harmonia nas vias públicas.

A questão habitacional é outro fator de extrema relevância que reside dentro da sistemática que envolve os transportes urbanos. O esvaziamento de determinadas áreas centrais do tecido urbano que outrora, apresentavam uma vida sadia neste contexto, atualmente, encontram-se degradadas e são muitas vezes nas grandes cidades, locais ermos e pouco habitados, podendo-se notar o mesmo fato em áreas que eram mais populosas e atualmente se encontram deterioradas.

Alguns desses grandes municípios que vivenciam de maneira mais intensa esta problemática relacionada a habitação e infra-estrutura dela decorrente levaram a cabo as premissas do Estatuto da Cidade e puderam de certa forma equalizar estas questões habitacionais na função social, reordenando o uso e ocupação do solo com moradias populares e salubres. Desde o ano de 2008 com o advento do Programa de Aceleração do Crescimento-PAC encetado pelo Governo Federal, estes conflitos começaram a ser minimizados. Essas ações influenciam de forma direta os sistemas locais de transporte público.

Pela própria dinâmica da vida urbana uma fragmentação no tecido urbano acabou por empurrar estes cidadãos que vivem em grandes cidades, onde obviamente são maiores as oportunidades, para as regiões periféricas e mais distantes das áreas centrais onde trabalham. Fato comum a maioria dos municípios brasileiros que nesta conjuntura e independentemente de seu porte devem redimensionar os transportes.

Consoante a conjuntura econômica no país, a mobilidade do cidadão, passa a ser prejudicada, ao mesmo tempo em que se torna mais fácil adquirir um automóvel, para se locomover individualmente, e desta forma, transformando o carro de passeio num meio de transporte.

O incentivo fiscal e as baixas taxas de juros, que de forma democrática, vem sendo praticados pelo governo federal criou na atual conjuntura uma facilidade para a aquisição veículos automotores pequenos e motocicletas, ou seja, o carro de passeio tornou-se um vil parâmetro complicador nesta questão.

Com a facilidade em adquirir um veículo de pequeno porte para uso pessoal como meio de transporte individual utilizado em curtas distâncias ou deslocamentos pendulares nos trajetos cobertos pelos serviços e linhas de ônibus, tornou-se um fato e uma praxe indigesta na maioria das cidades brasileiras.

O carro de passeio e a motocicleta tornaram-se elementos depreciadores da própria mobilidade urbana do cidadão, o crescente uso do automóvel resulta em grandes congestionamentos de trânsito e os prejuízos ambientais decorrentes deles, prejudicam a economia e na vida das cidades. Tornou-se uma problemática que afeta diariamente o planejamento dos transportes no contexto urbano, que tem no modo rodoviário a sua matriz.

Diversas iniciativas relacionadas ao desenvolvimento urbano estão em curso na atualidade estão sendo priorizadas pelo poder público nas três esferas de governo, Federal, Estadual e Municipal, dentro da própria dinâmica da mobilidade dessas ações decorrem inúmeras atividades e tentativas de mitigação.

A mais recente destas iniciativas é a Lei Federal nº 12.587, de 3 de janeiro de 2012, que Institui as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana e estrutura o

Sistema Nacional de Mobilidade Urbana, definindo a participação e atribuições de cada ente, órgão e modo, envolvido no desenvolvimento e produção da mobilidade urbana. É observado e esperado nos termos constantes desta política nacional, o incentivo ao uso e priorização do transporte coletivo nas áreas urbanas.

Dentro destas políticas públicas que promovem o aquecimento da economia e agem diretamente no comportamento do cidadão, percebe-se que é esquecida a vertente de desenvolvimento sustentável, onde é possível notar uma confusa relação entre o incentivo ao uso do automóvel como meio de transporte individual, gerador de um contra-senso nas políticas de mobilidade urbana.

Portanto, é relevante considerar a frota rodoviária e a população, bem como, a sua distribuição nas regiões brasileiras. Desta forma, cabe analisar a participação de cada uma das modalidades de veículos automotores licenciados no Brasil, o que se torna um dos elementos necessários e relevantes para a construção de indicadores de desempenho dos transportes públicos, que são agentes da mobilidade urbana.

A base de dados do Registro Nacional de Veículos Automotores-RENAVAM revela o desdobramento e o rebatimento das políticas públicas que regulamentam e ao mesmo tempo, fomentam a circulação de veículos terrestres motorizados como modo individual de transporte e as possíveis lacunas existentes nos sistemas de transportes públicos regulamentados.

Na tabela 1 pode ser observado o grande número de veículos automotores licenciados no Brasil e sua distribuição nas Regiões geográficas, destacando-se os automóveis e as motocicletas, e a população residente.

Tabela 1: Distribuição de veículos automotores licenciados e população por Região do Brasil

Elaboração própria com dados do DENATRAN (RENAVAM Março/2011) e IBGE Censo 2010

Região	Centro-oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul	BRASIL
Automóveis	3.153.277	4.424.725	1.111.677	22.510.381	8.497.090	39.697.150
Caminhões	949.467	1.158.177	439.341	3.871.600	1.996.700	8.415.285
Motocicletas	1.759.928	3.986.226	1.327.304	6.936.389	2.918.280	16.928.127
Ônibus	54.127	134.528	36.820	395.483	120.093	741.051
Outros	31.753	55.454	13.861	159.573	73.823	334.464
Total	5.948.552	9.759.110	2.929.003	33.873.426	13.605.986	66.116.007
População	13.677.475	51.871.449	15.484.929	77.656.762	27.022.098	185.712.713

As tipologias de veículos automotores estão classificadas neste quadro, em cinco categorias distintas, Automóveis, veículos que tem a capacidade de transportar

até dez passageiros. Motocicletas, que são veículos automotores de duas rodas e seus assemelhados. Caminhões, que incluem todos os tipos de veículos destinados ao transporte de carga com capacidade superior a duas toneladas e seus implementos necessários, como reboques e semi-reboques. A categoria Outros se refere a veículos automotores que não se enquadram nas categorias acima, tem outras finalidades de uso ou são de fabricação artesanal.

A categoria Ônibus merece uma consideração especial, pois o total de veículos relacionados nesta categoria tem sua capacidade nominal para transportar acima de 20 passageiros. Os dados referentes a este tipo de veículo não representam a frota que opera nos serviços regulamentados de transporte público, somam-se todos os ônibus licenciados, mas que não operam em linhas regulares.

Cabe observar que os ônibus são veículos de serviço e tem uma determinada vida útil, portanto podem fazer parte destes indicadores, veículos desta categoria que são de proprietários particulares, sem a sua finalidade original de uso, no transporte público, os que foram desativados, desmontados ou ainda sucateados, e não necessariamente foram baixados na base de dados do RENAVAL.

Os ônibus significam a menor parcela da frota rodoviária nacional, participam em cerca de apenas 1% deste universo, apesar de sua reconhecida capacidade de ocupação. Estes números provavelmente refletem a carência de transporte público nas localidades e municípios onde eles não são oferecidos, ou exatamente onde os ônibus regulamentados não se fazem presentes.

Cerca de 60% da frota rodoviária nacional é formada por automóveis de pequeno porte, ou seja, de carros de passeio, seguida por outro modo individual, as motocicletas, que respondem por 26% da frota rodoviária nacional. Os caminhões e veículos de carga representam 13% deste contingente. Tem-se na região sudeste a maior concentração de veículos automotores do país, índice proporcional a população residente, com semelhança nas regiões Centro-Oeste e Sul do Brasil.

Porém, quando se compara a distribuição por tipo de veículo, encontra-se nas regiões Norte e Nordeste uma disparidade. O total de motocicletas na região Nordeste é apenas 10% menor que o de automóveis, ou seja, para cada dez automóveis particulares existem nove motocicletas licenciadas.

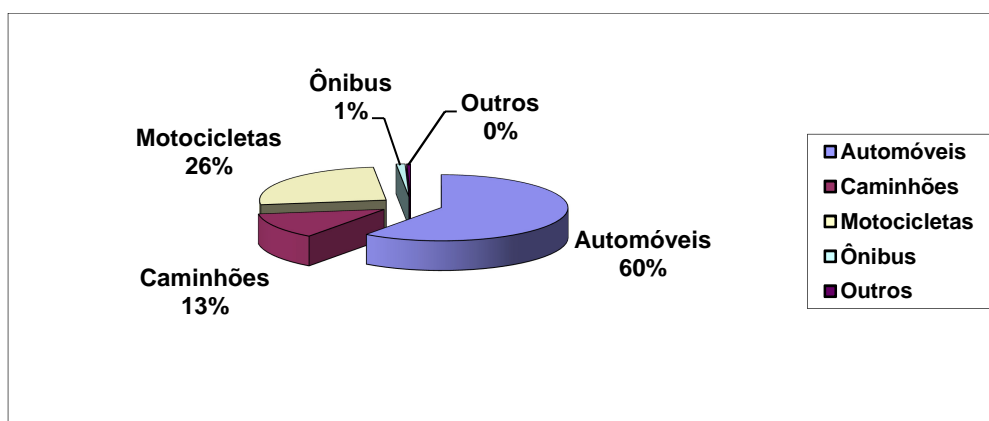
Na região Norte o quadro se mostra pouco diferente, o número de motocicletas é superior em 20% aos dos carros de passeio, ou seja, existem mais motocicletas licenciadas do que automóveis. De forma superficial o quadro existente nestas duas regiões sugere que o transporte público atua de forma ineficiente ou sua carência impele o cidadão a optar pelo transporte individual.

Vale ressaltar que as observações sobre este quadro, se referem aos modos de transporte motorizados e aos veículos que compõe este contexto, não olvidando a realidade existente no Brasil dos modos não motorizados existentes, utilizados nas cidades ou no contexto rural, sejam eles veículos de tração animal ou bicicletas e seus assemelhados, representantes do transporte não-motorizado.

A breve análise sobre estes dados servem como exemplo para a construção de parâmetros em benchmarking, acerca do contexto gerado pelas políticas públicas e como determinadas ações tem um rebatimento direto no mercado. Também permite identificar as lacunas existentes e possíveis espaços que podem ser trabalhados nas questões de transporte e mobilidade. No gráfico 1 pode ser compreendido o grande número de automóveis e motocicletas que compõe a frota nacional.

Gráfico 1: Participação por categoria no total da frota rodoviária de veículos automotores licenciados no Brasil

Elaboração própria com dados do DENATRAN (RENAVAM Março/2011)



4.2.2 O Cliente

Diante de um quadro institucional estabelecido, o cliente, quem talvez seja o principal ente desta cadeia produtiva, alcançou durante a trajetória e desenvolvimento dos serviços de transporte por ônibus, diversos benefícios.

Visto pelo poder público como usuário, para algumas empresas como simples passageiro e para as empresas de ônibus que tem uma visão inovadora e uma gestão atualizada, é tratado como cliente. Desempenha um papel relevante nesta cadeia produtiva, ao mesmo tempo em que lhe são oferecidas outras opções como o carro de passeio para o transporte individual, o cliente aponta constantemente as suas preferências, que vão além das viagens pendulares diárias.

Numa visão macro da posição do cliente e as influências que podem gerar uma mudança de seu comportamento perante a conjuntura que o envolve, bem como, a

todos os interessados em práticas que promovam um desenvolvimento sustentável, um contra-senso é observado pelo IPEA (2011):

Uma das causas para o crescimento do transporte individual no Brasil são as políticas públicas de incentivos ou subsídios desbalanceados entre os diferentes modais, priorizando freqüentemente o transporte por automóveis e motocicletas. Muitas vezes, essas políticas não são percebidas claramente pela população por envolver omissão do poder público, quando, por exemplo, este abre mão de taxar áreas públicas para estacionamento privado ou adota medidas de renúncia fiscal para beneficiar determinada categoria.

Estas medidas que afetam diretamente os cidadãos que diariamente viajam nas cidades, percebem o rebatimento dessas medidas, porém não encontram no transporte público um incentivo e uma contrapartida por parte do poder público.

A competitividade das empresas operadoras sempre foi baseada na qualidade do veículo colocado a serviço do cliente, mas o desenvolvimento tecnológico trouxe incrementos que tornaram o transporte urbano mais acessível e desta forma, ampliou a mobilidade do cidadão.

ALEXANDRE (2010) relata a idéia de identificar, interpretar e compreender as percepções dos clientes de transporte público, fundamental para manter os atuais e atrair os não cativos através de atitudes por parte dos operadores e do poder público. Atributos como conforto, tarifa e tempo de viagem são os principais elementos valorizados pelos clientes de transporte público, independentemente da sua faixa de renda salarial. Novas tendências e hábitos que devem ser ouvidos pelas empresas e desta forma melhorar os níveis de serviço e, por conseguinte, o seu desempenho com um atendimento mais objetivo baseado na troca de informações por meio de pesquisas diretas com os clientes.

Mais do que um ônibus limpo, confortável, que cumpra com pontualidade as suas viagens, o cliente, com o aumento de seu poder aquisitivo, passa a escolher as opções que melhor atendam as suas necessidades de mobilidade.

Uma das maiores conquistas para o cidadão trabalhador foi a implantação do Vale-transporte, que permite uma melhoria na mobilidade através deste benefício, em seus deslocamentos diários. O avanço dos sistemas de bilhetagem eletrônica, também contribuíram para o seu sucesso, bem como, as tecnologias implantadas a bordo e dos equipamentos que facilitam a acessibilidade de portadores de necessidades especiais aumentando assim a sua mobilidade. As gratuidades vieram colaborar com a mobilidade de cidadãos maiores de sessenta e cinco anos de idade. Em algumas cidades, maiores de sessenta anos e estudantes também são beneficiados com gratuidades e em algumas localidades com subsídios.

Entretanto, essas relações precisam de maior aproximação entre operadores e quem utiliza estes serviços diariamente, o fato de ouvir o cliente pode contribuir pela melhoria do serviço de forma global em cada sistema.

BUBICZ E SELLITTO (2009) ressaltam que a qualidade e o desempenho dos serviços de transporte urbano de passageiros deve ser construída a partir da ótica do cliente, e quando as empresas entendem esta perspectiva, a própria operação toma enfoques diferentes, onde a gestão dessas operações exige a interação entre o órgão gestor, a empresa e os clientes.

4.2.3 As Empresas Operadoras de Ônibus

A estrutura corporativa das empresas operadoras de ônibus urbanos tem sua representatividade em âmbito nacional através da Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos-NTU. Esta entidade agrega em seu quadro social, empresas, sindicatos, associações e federações de todo o Brasil.

Fundada no ano de 1987 por empresários, sindicatos e associações regionais de operadoras de transporte urbano de passageiros. Dentre as suas primeiras ações e conquistas foi a transformação do Vale-Transporte que era facultativo em obrigatório, rebatida e consolidada em todo o território nacional.

É uma entidade atuante nas relações com os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário na esfera federal. Promove a troca de experiências e a integração entre as empresas, desenvolve estudos técnicos e propõe medidas para a o desenvolvimento tecnológico dos sistemas de transporte público urbanos.

Segundo a NTU, as principais linhas de ação que orientam as atividades da entidade, constantes em seu estatuto são: combater o transporte ilegal; defender a priorização de circulação do transporte coletivo sobre o transporte individual no sistema viário; buscar a desoneração das tarifas mediante redução dos encargos trabalhistas, da carga tributária do setor e do disciplinamento das gratuidades, visando beneficiar os usuários; lutar pelo estabelecimento legal de diretrizes nacionais para o setor; atuar pelo fortalecimento do vale-transporte; e desenvolver a capacitação empresarial para atuação no mercado de transporte.

Para o desenvolvimento do setor, o planejamento estratégico da NTU opera com um plano de trabalho de quatro anos. O plano vigente possui três programas: Fortalecimento político e institucional do setor; Desenvolvimento das empresas e entidades patronais; e o fortalecimento da NTU.

Além deste plano a Associação promove seminários e encontros que difundem as boas práticas do setor através de colégios especializados, advogados, empresarial, e o técnico, publica anuários e resultados de pesquisas realizadas, além de manter o

Sistema Redes, que possui uma série de documentos técnicos e artigos com livre acesso em seu sítio na Internet.

De uma forma geral a representatividade do setor se baseia nas atividades de sindicatos e associações patronais em todo o Brasil, em suas regiões de abrangência. Essas organizações promovem vários programas ligados a assuntos corporativos do setor, gerenciam os sistemas locais de Vale-transporte e de tecnologias.

No Estado do Rio de Janeiro as atividades corporativas dos sistemas de ônibus são capitaneadas pela entidade que reúne os sindicatos patronais de transporte de pessoas, a Federação das Empresas de Transporte de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro-FETRANSPOR.

Fazem parte do sistema FETRANSPOR, dez sindicatos de empresas de ônibus que operam no serviço urbano, intermunicipal, rodoviário e de fretamento, nas regiões e municípios do Estado do Rio de Janeiro. Estas organizações respondem localmente nas regiões em que atuam, suas ações se desenvolvem com interação constante com a FETRANSPOR. As atividades destes sindicatos concentram-se em maior escala nas localidades urbanizadas e com maior densidade demográfica.

Os sindicatos filiados que integram o sistema FETRANSPOR são os seguintes: Sindicato das Empresas de Ônibus da Cidade do Rio de Janeiro-RIO ÔNIBUS, Sindicato das Empresas de Transportes Rodoviários do Estado do Rio de Janeiro-SETRERJ, Sindicato das Empresas de Transportes Rodoviários em Duque de Caxias-SETRANSDUC, Sindicato das Empresas de Transportes de Passageiros de Nova Iguaçu-TRANSÔNIBUS. Atuantes na Região Metropolitana do Rio de Janeiro-RMRJ.

Sindicato das Empresas de Transportes de Passageiros de Barra Mansa-SINDPASS, que atua na Região do Médio Paraíba e parte da Costa Verde. Sindicato das Empresas de Transportes Rodoviários de Petrópolis-SETRANSPETRO, que atua na Região Serrana e parte do Centro-Sul Fluminense. Sindicato das Empresas de Transportes de Passageiros de Campos-SETRANSPAS, que tem suas atividades no Norte e Noroeste Fluminense. Sindicato das Empresas de Transportes da Costa do Sol-SETRANSOL, que atua na Região das Baixadas Litorâneas, parte da Serrana e parte da Norte Fluminense.

Dois sindicatos de abrangência estadual concluem a relação dos filiados, o Sindicato das Empresas de Transportes Rodoviários Intermunicipais do Estado do Rio de Janeiro-SINTERJ e o Sindicato das Empresas de Transportes de Passageiros por Fretamento do Estado do Rio de Janeiro-SINFRERJ.

Segundo informações da FETRANSPOR (2010), estes sindicatos que formam o sistema transportam cerca de 180 milhões de passageiros por mês, com uma frota aproximadamente de 20.000 ônibus regulamentados, com idade média de 5,5 anos,

distribuídos em 192 empresas afiliadas que geram cerca de 100.000 empregos em todo o estado do Rio de Janeiro. Cabe registrar que no Estado do Rio de Janeiro, apenas 46 empresas de ônibus e dessas, 39 são de fretamento, não fazem parte do sistema Fetranspor.

Dentre as mais diversas atividades promovidas pela FETRANSPOR, relevam-se os projetos ambientais, as tecnologias, recursos humanos e marketing. A entidade promove também eventos técnicos e a administração do sistema Riocard. Para a capacitação de profissionais e gestores do setor, fundou e mantém a Universidade Corporativa de Transporte-UCT, que promove vários cursos visando aprimorar a gestão do sistema e a capacitação de operadores.

4.3 O Rio de Janeiro como Benchmark

A partir deste momento, o presente trabalho se desenvolve nos princípios do benchmarking em busca da construção de uma breve análise da participação do contexto fluminense e das operações de transporte público relacionadas ao modo ônibus, com foco na Região Metropolitana do Rio de Janeiro-RMRJ, e da Capital do Estado, na busca de um entendimento de forma genérica da participação econômica dos entes envolvidos neste anfiteatro centenário do transporte de pessoas por ônibus no cenário nacional.

Este panorama contextual pode ser um relevante instrumento para possível aplicação do benchmarking nas empresas de ônibus e ao mesmo tempo, elemento instigador para uma futura construção de parâmetros e avaliação de indicadores de desempenho, passíveis de mensuração e análise em sua implementação.

Modelo de gestão inspirador para outras praças redimensionado a todo tempo, ao longo de sua trajetória e subsistência, atua como promotor de uma considerável influência com ações e práticas rebatidas e reinterpretadas em outros mercados do transporte de pessoas no território nacional. É, portanto, digno de assimilação pela influência gerada através das práticas institucionais refletidas nas ações empresariais, por outras empresas e sistemas de ônibus no Brasil.

Historicamente o mercado carioca e, por conseguinte o fluminense emanou uma relativa influência com seu peculiar modelo de gestão, onde, torna-se relevante, considerar a expansão dos negócios dos grupos empresariais ligados ao sistema de ônibus que tiveram suas origens no estado do Rio de Janeiro. Algumas empresas e grupos empresariais que ali iniciaram seus negócios mantêm ainda neste lócus suas operações há mais de cinco décadas, com a devida escala e proporção. Seguem seus negócios com atividades relacionadas ao ônibus e ao transporte de pessoas por via terrestre, operando empresas de ônibus. São grupos consolidados neste mercado,

expandiram para o segmento interestadual e estão presentes nas cinco regiões geográficas brasileiras no atual contexto.

Estas empresas fluminenses concentram nos ônibus seus negócios e suas atividades adjacentes, tem suas operações mantidas e fortalecidas na RMRJ. Ao passo que os grupos e holdings contemporâneos aos fluminenses, originados na Região Sudeste, principalmente dos estados do Espírito Santo, Minas Gerais, e São Paulo, mantém suas atividades ligadas ao transporte rodoviário, porém, estenderam seus negócios e investiram em outros ramos empresariais, destacadamente no mercado da aviação civil.

É, portanto inevitável a comparabilidade destas empresas com o mercado nacional de uma forma mais abrangente das suas práticas que se tornaram benchmarks e acabam disseminadas em todo o país. Estas empresas são líderes em seu mercado e reforçam-se como fonte de benchmarks, que além de serem exemplos para o Rio de Janeiro, atuam também em outros estados do Brasil.

No locus onde o ônibus surgiu como uma opção seletiva para o sistema de transporte público, que em sua época tinha como finalidade complementar as ligações entre os modos de grande capacidade e como alternativa aos bondes, acabou por assumir competências e atribuições além das que lhe foram designadas inicialmente, desempenhando um papel significativo no cenário nacional.

Seria o Rio de Janeiro um modelo de atuação e de boas práticas para o setor?

O sistema de ônibus carioca passa por uma nova experiência em seu contexto operacional a partir do ano de 2010 através do reordenamento do transporte urbano com redesenho de rotas e da gestão do sistema por meio de consórcios formados pelas empresas que operam em regiões distintas dentro do município.

Retorna o contexto carioca a irradiar uma nova cultura no contexto urbano e de gestão de empresas de ônibus, este mercado retoma sua posição de influência a partir das tendências de outras praças, remodelando o próprio sistema e definindo este conjunto de operações voltadas para uma prática associativa, agindo de maneira formalmente consorciada com grupos distintos em regiões específicas de operação, o que permite avaliar as necessidades do cliente, com melhoria do desempenho e reformulando as atividades e práticas em curso.

A reordenação deste sistema urbano de transportes reforça a presença do ônibus como sistema de transporte urbano, mesmo com a coexistência dos outros modos oferecidos na RMRJ, com práticas locais e de outras cidades, reinterpretadas em seu contexto, face aos grandes eventos internacionais que estão por acontecer.

Presumidamente, o modo ônibus deixará de existir no cotidiano das cidades brasileiras, especialmente na cidade do Rio de Janeiro, onde exerce relevante papel

na mobilidade urbana dos cidadãos. Em estudo voltado a avaliação comparativa das modalidades de transporte público, LERNER (2009) ressalta:

O perfil dos deslocamentos tem se modificado significativamente nos últimos anos: antes havia uma grande concentração de locais de trabalho e estudo nas zonas centrais; hoje há uma grande dispersão. Mesmo assim, o ônibus é, e continuara sendo por muito tempo ainda, o principal - senão o único viável - meio de transporte público para a maioria da população de nossas cidades.

Dentre tantas iniciativas e as demais modalidades experimentadas, a fórmula dificilmente será modificada, uma adequação no formato de operação e a implantação de novos sistemas como o Bus Rapid Transit-BRT, podem trazer oportunidades de desenvolvimento e tecnologias voltadas ao transporte urbano.

Cabe neste momento, um entendimento contextual deste mercado que iniciou a modalidade do serviço de transporte público por ônibus no Brasil. As iniciativas e as mais diversas tentativas de melhoria da qualidade do serviço atreladas à busca de sucesso nos negócios, sempre se fizeram presentes.

4.3.1 Origens e Destinos

O sistema de transporte por ônibus surgiu experimentalmente em 1908, pela iniciativa privada, através de Octavio da Rocha Miranda, seu empreendimento nasceu de forma impar como um serviço seletivo, característico de uma metrópole, fruto inovador de uma grande intervenção urbanística, que foi a reestruturação da área central da cidade do Rio de Janeiro.

O serviço de ônibus estabeleceu-se oficialmente a partir do ano de 1911, por meio de permissão municipal, conforme descrevem Galhardi e Pacini (2007):

O serviço criado por Octavio da Rocha Miranda em 1908 tinha caráter provisório. Só em 1911 foi fundada a Empresa Auto-Avenida por Rocha Miranda em sociedade com Octavio Mendes de Castro. Pelo contrato com a Prefeitura, a empresa comprometeu-se a estabelecer um serviço definitivo entre a Avenida Central, na esquina com a Rua do Hospício (hoje Buenos Aires) e a Praia Vermelha.

Talvez na gênese do processo o empreendedor Rocha Miranda não pudesse imaginar que seu feito, mesmo após o fracasso, anos depois, se transformaria num modelo empresarial do transporte de pessoas. E que uma centena de anos de seu lançamento, o inovador modo de transporte, o ônibus, se tornaria um instrumento responsável por cerca de 90% dos deslocamentos terrestres urbanos e intermunicipais de todo o Brasil.

A tipologia empresarial de prestação de um serviço público operado pela iniciativa privada, através de concessão pelo poder público, não era desconhecida por seus contemporâneos, desde os tempos do Império em outros ramos. Porém, fora um

modelo de transporte urbano que deu certo, as iniciativas do Estado em atuar como operador de empresas de transportes, não teve o mesmo sucesso.

Este serviço se oficializou através de uma regulamentação participando na forma de agente privado operando um serviço público, ao mesmo tempo criando uma nova modelagem, exposta ao contexto econômico mundial, tal qual nos dias de hoje. Subsistiu e ainda é um modelo reproduzido em todo o território nacional, salvando-se algumas exceções em sistemas operacionais e formas de concessão e permissão.

Podendo-se afirmar que o transporte público por ônibus no Brasil, teve seu modelo empresarial irradiado desde seus primórdios na cidade do Rio de Janeiro, Capital da República, com suas ações e práticas rebatidas nas cidades e empresas dos demais estados brasileiros.

O ramo de negócio, que era aparentemente fadado ao insucesso se retrai e retorna de forma contundente após a I guerra mundial e teve no decorrer deste tempo um acúmulo de experiências. Conseguiu a esta mesma época atrair mais clientes e aumentar sua participação no transporte urbano que ainda era pequena perante aos outros modos, em especial os bondes, com o crescimento da frota e o surgimento de novas empresas de ônibus.

Esta filosofia operacional atrelada ao complexo arcabouço regulamentar e reunida às questões diretas, quanto às formas e procedimentos a serem cumpridos, foram reunidas a uma determinada forma de consecução de sucesso por equacionar fatos pontuais nas operações. Estas ações muitas vezes fragilizavam o próprio ramo promovendo uma seleção natural, dentre os empreendedores, sempre dependentes de uma legislação rígida e protecionista. Neste momento a cultura associativa faz surgir dentre os empresários o Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros do Rio de Janeiro, que é hoje Rio Ônibus, o maior do estado.

De uma forma geral, nota-se uma acomodação na gestão das empresas de ônibus na cidade do Rio de Janeiro, que em momentos críticos se recria em ciclos de inovação, várias iniciativas foram comutadas como tentativas organização do sistema mas foram levadas ao insucesso, estas experiências acabaram se transformando em novas oportunidades. Neste paradigma mercadológico, centenário e reinante, diversos exemplos poderiam ser relatados como casos individuais de sucesso, permeados por altas e quedas nos negócios, independentemente da legislação em vigor que puderam originar fusões e aquisições. Dentro desta atmosfera competitiva neste mercado, diversas empresas surgiram e muitas não prosperaram.

Estas e outras práticas criaram oportunidades para venda de ações, cotas e participações em empresas de ônibus na cidade do Rio de Janeiro, onde a moeda

corrente era o ônibus e quantas fichas⁴ a sua linha produzia por dia. A presença de vários cotistas dentro de uma mesma operadora eram recorrentes, existiam com certa efervescência e ainda são freqüentes bem como, as negociações entre as empresas, de linhas, controle acionário e de veículos.

Na década de 1950 existia na cidade Rio de Janeiro, cerca de dez fábricas de ônibus e um substantivo número de reformadoras de carrocerias e veículos de transporte, este plural e atípico mercado oferecia em nome da competitividade reinante, um aquecido conjunto de oportunidades para compra, venda, reforma e recuperação de ônibus e demais atividades correlatas. A cidade do era um significativo cluster brasileiro de ônibus, na fundação no ano de 1959, da Associação Nacional dos Fabricantes de Ônibus-FABUS denota a representatividade deste segmento industrial no solo carioca, onde das nove indústrias que fundaram essa entidade, apenas duas delas eram do estado de São Paulo, onde hoje a instituição se encontra sediada.

Contíguo a este lócus urbano produtor e consumidor de ônibus existia ainda a Fábrica Nacional de Motores-FNM, indústria estatal de economia mista, fundada na década de 1940, que tinha sua produção voltada para caminhões e fabricava chassis e motores para ônibus, localizada em Xerém no município de Duque de Caxias, no Estado do Rio de Janeiro, que também era um pólo industrial relacionado aos serviços de apoio ao setor de transportes por ônibus.

A única indústria remanescente do cluster carioca de ônibus é a Ciferal, que em seus últimos anos era gerida pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro, teve sua unidade industrial transferida no ano de 1995, para o município de Duque de Caxias na RMRJ, em parte da planta da extinta Fábrica Nacional de Motores-FNM. No ano de 1999 esta indústria de carrocerias e ônibus, foi incorporada pela Marcopolo S.A., consolidado grupo industrial brasileiro com origens no Estado do Rio Grande do Sul presente na atualidade nos cinco continentes.

Na década de 1960 a cidade do Rio de Janeiro apresentava um quadro onde centenas de empresas de ônibus conviviam com outros modos de transporte público, bondes, lotações, barcas e os trens suburbanos, que neste período transportavam um grande número de passageiros, com marcas jamais alcançadas pelo próprio sistema em décadas posteriores. Na mesma época foram extintos os bondes e lotações e criada pelo Governo da Guanabara, uma empresa estatal de ônibus urbanos a CTC-GB que operou por mais de trinta anos, até sua extinção na década de 1990.

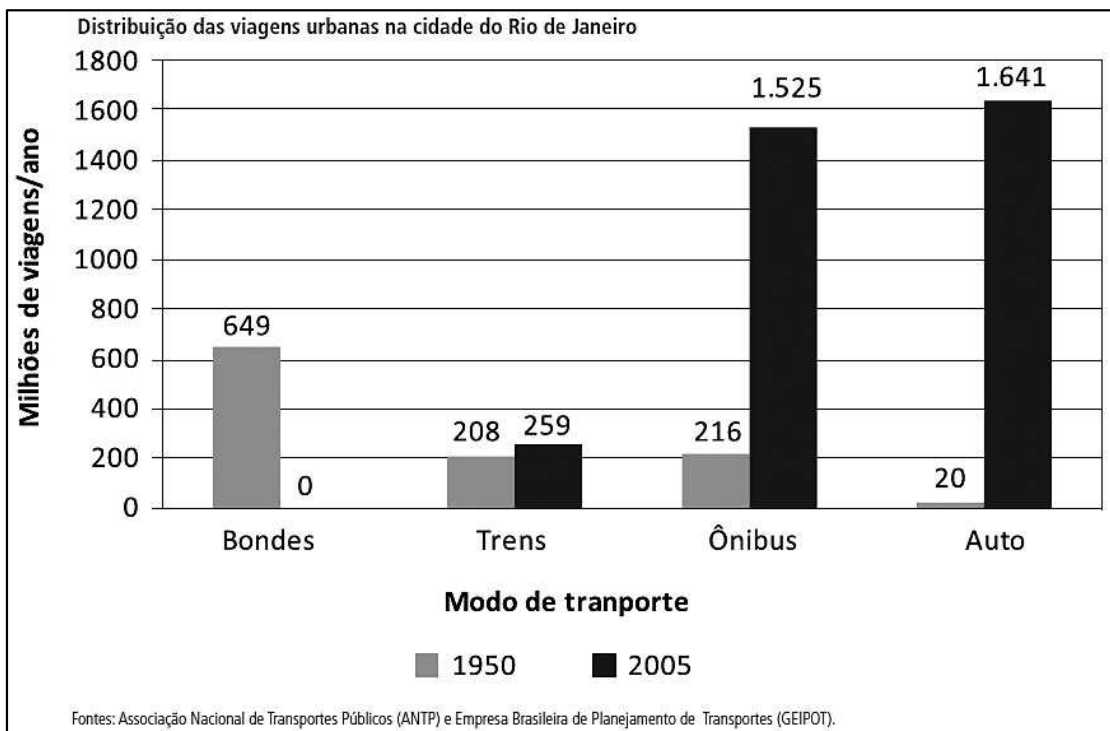
Ao passar dos anos esta centralidade foi diminuída, e as operações industriais relacionadas ao produto ônibus, foram dispersas em outros estados brasileiros. Porém

⁴ As fichas plásticas eram contabilizadas por cada passageiro transportado. Após o pagamento da tarifa, o cliente recebia uma ficha e ao desembarcar depositava numa caixa coletora.

as operações do serviço urbano de transporte público nos vários modos sempre foram concorridas, apesar das mudanças políticas acontecidas, a demanda se manteve fiel ao modo ônibus, apesar de sua preferência ter sido diminuída ao longo das últimas décadas pelo carro de passeio, muito utilizado como meio individual de transporte, conforme pode ser observado no gráfico 2, que faz uma comparação dos anos de 1950 e 2005 entre os modos de transporte utilizados na cidade do Rio de Janeiro.

Gráfico 2: Distribuição das viagens urbanas na cidade do Rio de Janeiro

Fonte: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA (2011)



A cidade do Rio de Janeiro era a capital política brasileira, desde chegada da Família Real no ano de 1808. Com o advento da República, se manteve como centro político nacional, e pode de certa forma influenciar as práticas e costumes, até deixar de ser o Distrito Federal no ano de 1960, quando a Capital Federal foi transferida para Brasília, e o município se tornou o Estado da Guanabara. Sendo a primeira e única cidade-estado brasileira, por quinze anos, até a Fusão no ano de 1975, com o antigo Estado do Rio de Janeiro, que tinha sua capital na cidade de Niterói.

A inauguração da Ponte Rio-Niterói, via expressa rodoviária, consolidou este evento, no auge do regime militar que governava o país. Tornou-se também nessa época na Região Metropolitana do Rio de Janeiro-RMRJ, grande centro e obviamente foco das atenções políticas nacionais com efervescente vida urbana. Sua influência cultural se manteve com a criação novos corredores de transportes que somado aos outros já existentes, contou ainda com a inauguração da rodovia Rio-Santos, que

passou a atuar como um prolongamento da Avenida Brasil na área Oeste da cidade.

Neste período que se estendeu a partir da década de 1970, novos serviços de ônibus foram implantados, como os veículos seletivos com ar refrigerado batizados pela população carioca como “frescões”, operam ininterruptamente desde 1973, ano de sua inauguração. Um novo modo de transporte público na cidade do Rio de Janeiro foi o sistema metroviário, que está em operação desde o ano de 1979, que também pôde proporcionar serviços complementares e linhas de integração.

Sob rígida regulamentação, o sistema de ônibus fluminense subsistiu e passou por vários momentos críticos, continua sugerindo novas soluções para a sua atuação e desenvolvimento, graças à iniciativa privada, oferecendo elementos para a formulação de projetos, produtos e soluções aplicáveis no segmento de transporte público por ônibus, especialmente na cidade do Rio de Janeiro e sua região metropolitana.

Este rebatimento pode ser notado a partir da década de 1990 com a instalação da Volkswagen Caminhões e Ônibus na cidade de Resende-RJ, quando a indústria de ônibus e carrocerias volta suas atenções ao mercado fluminense, com investimentos em plantas industriais no Estado do Rio de Janeiro. No ano de 2012, a Neobus San Marino, indústria de ônibus e carrocerias sediada no Estado do Rio Grande do Sul, anunciou a instalação de uma unidade fabril na cidade de Três Rios-RJ.

A adequação dos meios produtivos e o desenvolvimento econômico com uma real produtividade podem ser mensurados pelas iniciativas individuais, que através destes termos de sucesso merecem ser disseminadas. Esta idéia reforça o potencial para a aplicação do processo de benchmarking nas empresas de ônibus fluminenses, aliada a experiência do setor acumulada ao longo de décadas.

Podendo-se afirmar que não será esta, uma nova forma de gestão aplicada ao setor, mas que, desde os tempos onde outros modos de transporte disputavam este cenário de demanda, com atores distintos, a história ainda se respalda na cultura associativa como elemento fortalecedor das atividades entre as empresas de ônibus, no compartilhamento de práticas e ações corporativas.

Tendo em vista, especialmente a realização de grandes eventos mundiais de natureza esportiva, tomados como meios de execução de políticas públicas de cunho nacional, voltadas ao desenvolvimento dos transportes urbanos, visando promover a mobilidade do cidadão. Cabe desta forma, entender o contexto onde o serviço de transporte por ônibus foi criado e as soluções que puderam sugerir novas formas de gestão e operação.

4.3.2 O Contexto Regional

O Estado do Rio de Janeiro é formado por 92 municípios, com uma população de 15.180.636 habitantes (Censo IBGE, 2010), com uma economia diversificada, é dividido em oito regiões político-administrativas, denominadas Regiões de Governo: Metropolitana, Noroeste Fluminense, Norte Fluminense, Serrana, Baixadas Litorâneas, Médio Paraíba, Centro-Sul Fluminense e Costa Verde.

As regiões e os respectivos municípios que delas fazem parte são:

Metropolitana: Rio de Janeiro, Belford Roxo, Duque de Caxias, Guapimirim, Itaboraí, Itaguaí, Japeri, Magé, Maricá, Mesquita, Nilópolis, Niterói, Nova Iguaçu, Paracambi, Queimados, São Gonçalo, São João de Meriti, Seropédica e Tanguá.

Noroeste Fluminense: Aperibé, Bom Jesus do Itabapoana, Cambuci, Italva, Itaocara, Itaperuna, Laje do Muriaé, Miracema, Natividade, Porciúncula, Santo Antônio de Pádua, São José de Ubá e Varre-Sai.

Norte Fluminense: Campos dos Goytacazes, Carapebús, Cardoso Moreira, Conceição de Macabú, Macaé, Quissamã, São Fidélis, São Francisco de Itabapoana, e São João da Barra.

Serrana: Bom Jardim, Cantagalo, Carmo, Cordeiro, Duas Barras, Macuco, Nova Friburgo, Petrópolis, Santa Maria Madalena, São José do Vale do Rio Preto, São Sebastião do Alto, Sumidouro, Teresópolis e Trajano de Moraes.

Baixas Litorâneas: Araruama, Armação dos Búzios, Arraial do Cabo, Cabo Frio, Cachoeiras de Macacú, Casimiro de Abreu, Iguaba Grande, Rio Bonito, Rio das Ostras, São Pedro da Aldeia, Saquarema e Silva Jardim.

Médio Paraíba: Barra do Piraí, Barra Mansa, Itatiaia, Pinheiral, Piraí, Porto Real, Quatis, Resende, Rio Claro, Rio das Flores, Valença e Volta Redonda.

Centro-Sul Fluminense: Areal, Comendador Levy Gasparian, Engenheiro Paulo de Frontin, Mendes, Miguel Pereira, Paraíba do Sul, Paty do Alferes, Sapucaia, Três Rios e Vassouras. Costa Verde: Angra dos Reis, Mangaratiba e Paraty.

A maior parte da população fluminense reside na Região Metropolitana do Rio de Janeiro-RMRJ, composta por 19 municípios, onde vivem cerca de 11.838.752 de pessoas, 78% dos habitantes do Estado do Rio. Nas outras sete Regiões de Governo, estão situados os outros 73 municípios que respondem pela maior parcela territorial e apenas 22% do restante da população total do Estado do Rio, sendo estes municípios com uma menor taxa de densidade demográfica, excetuando-se em alguns casos.

As atividades econômicas e as respectivas participações por setores denotam a distribuição do Produto Interno Bruto-PIB do Estado do Rio de Janeiro, ressaltam também o perfil global estadual, predominantemente no segmento de Serviços em cerca de 70% das atividades. Intimamente relacionado à urbanização das cidades, o

setor de Serviços, que inclui a Administração Pública, apresenta um índice de participação abaixo de 50% somente nas regiões Norte Fluminense e Baixadas Litorâneas, detentoras dos maiores índices de participação do setor industrial, especialmente pelas atividades ligadas a indústria de petróleo e gás. Essa participação por regiões pode ser observada na tabela 2.

Tabela 2: Participação percentual por atividade econômica do Produto interno Bruto-PIB estadual
Fonte: CEPERJ, 2010

Participação, das atividades econômicas, no valor adicionado bruto, segundo as Regiões de Governo. Estado do Rio de Janeiro, 2009.					
Região de governo	Total	Agropecuária	Indústria	Serviços(1)	Administração Pública
Metropolitana	100,00	0,08	16,97	82,94	19,35
Noroeste Fluminense	100,00	5,59	15,16	79,24	32,78
Norte Fluminense	100,00	1,19	66,98	31,83	11,96
Serrana	100,00	3,11	23,62	73,28	23,75
Baixas Litorâneas	100,00	0,71	51,39	47,90	19,66
Médio Paraíba	100,00	0,58	44,44	54,99	15,00
Centro-Sul Fluminense	100,00	3,00	19,28	77,72	30,27
Costa Verde	100,00	0,95	36,35	62,70	21,73
Estado	100,00	0,49	26,35	73,16	18,80

Fontes: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro - CEPERJ/Centro de Estatísticas, Estudos e Pesquisas. (1) A atividade econômica Serviços inclui a Administração Pública.

Os percentuais de participação dos setores de serviço e do industrial apontam em sua dinâmica, as relações entre a urbanização e os transportes públicos que nestas regiões exercem suas atividades. Demonstram as necessidades de viagens, deslocamentos e as possíveis ligações nas cidades dentro destas regiões e entre outras localidades. Algumas destas cidades não possuem um sistema municipal de transportes regulamentado, sendo algumas destas localidades servidas por linhas intermunicipais que atendem estas ligações com itinerários que utilizam suas vias.

De uma forma genérica a matriz rodoviária é reinante e dada à extensão territorial de cada município do interior, mesmo com centralidades locais urbanizadas ocorre certa particularidade, onde linhas de ônibus municipais apresentam rotas superiores a 40 km e são consideradas urbanas.

A participação destas regiões ressalta a relevância de cada uma delas no perfil econômico estadual, porém a RMRJ é a que menos apresenta contrastes no perfil global do Estado, predominantemente no setor de serviços, seguido pela indústria,

apesar de ser o maior estado produtor de petróleo do Brasil. Mesmo perdendo a característica industrial ao longo dos anos e com uma mudança no perfil econômico, a cidade do Rio de Janeiro consolidou-se na prestação de serviços e mantém sua atratividade na RMRJ, rebatida nos transportes.

Dados quantitativos sobre a participação dos entes que fazem parte da matriz rodoviária de transporte urbano são relevantes e fazem parte das condicionantes do contexto operacional e parâmetros para construção dos indicadores de desempenho do transporte público e das empresas envolvidas. A participação quanto ao número de veículos automotores e a relação com a população residente pode ser vista na tabela 3, que reúne estes indicadores.

Tabela 3: Municípios da Região Metropolitana do Rio de Janeiro, população e frota rodoviária de veículos automotores

Elaboração própria com dados do Censo IBGE 2010 e Denatran (RENAVAM/março, 2011)

Município	População	Automóveis	Caminhões	Motocicletas	Ônibus	Outros	Frota Total
Belford Roxo	469.261	43.289	3.869	11.607	997	67	59.829
Duque de Caxias	855.046	118.838	21.266	25.251	4.063	441	169.859
Guapimirim	51.487	5.466	881	2.599	98	19	9.063
Itaboraí	218.090	34.535	6.470	9.326	1.241	113	51.685
Itaguaí	109.163	24.468	3.389	4.934	525	300	33.616
Japeri	95.391	5.598	846	2.138	97	57	8.736
Magé	228.150	25.499	3.420	9.144	597	78	38.738
Maricá	127.519	24.562	3.320	7.766	569	132	36.349
Mesquita	168.403	18.312	1.796	4.471	733	36	25.348
Nilópolis	157.483	27.921	1.920	5.858	453	37	36.189
Niterói	487.327	168.586	12.941	25.330	3.347	1.888	212.092
Nova Iguaçu	795.212	111.860	13.115	24.067	2.591	236	151.869
Paracambi	47.074	8.101	1.417	2.096	154	31	11.799
Queimados	137.938	12.963	1.251	5.093	308	14	19.629
Rio de Janeiro	6.323.037	1.706.267	132.839	209.714	29.922	15.659	2.094.401
São Gonçalo	999.901	136.668	11.199	29.854	4.467	239	182.427
São João de Meriti	459.356	69.861	7.000	11.065	1.700	102	89.728
Seropédica	78.183	7.913	1.508	2.060	248	22	11.751
Tanguá	30.731	2.504	578	1.343	67	6	4.498
TOTAL RMRJ	11.838.752	2.553.211	229.025	393.716	52.177	19.477	3.247.606

Os municípios formadores da RMRJ além de participar do contexto geográfico e econômico desta região contribuem com uma parcela significativa de veículos automotores que coabitam este espaço urbano, dentre as mais diversas viagens intra-regionais pendulares, especialmente as com destino a Capital.

Pela própria característica de atratividade e de oportunidades, a cidade do Rio de Janeiro, além de capital do estado, é também a que mais reflete o conflito entre o transporte, e a própria centralidade que exerce. Apresenta em todos os indicadores a maior parcela de representatividade, sejam de habitantes, de território, de automóveis, passageiros transportados e de modos ofertados. Imbricado nesse contexto um grande e crescente número de veículos particulares, carros de passeio e motocicletas, são largamente utilizados como meio de transporte individual, disputando seu sistema viário com o transporte por ônibus.

O transporte urbano de passageiros atua como uma das molas mestras da economia e dessa forma faz-se necessário avaliar o contexto econômico local, bem como o sistema de transportes em que se encontra inserida a empresa e a região em estudo. E como a RMRJ é a área de abrangência desta proposta de aplicação do processo de benchmarking entre empresas de ônibus, toma-se como foco, o quadro de veículos automotores que tem no automóvel uma média superior a nacional.

Desta forma, considera-se que o sistema de ônibus possa a ser um dos parâmetros na construção dos indicadores de desempenho do sistema de transporte público no Estado do Rio de Janeiro, tal qual em cada estado da federação, tem uma estrutura e legislação própria. No âmbito municipal o serviço de ônibus urbanos de cada cidade é controlado pelo poder público local através de órgãos e secretarias.

No Estado do Rio de Janeiro, as atividades do sistema de transporte coletivo de passageiros por ônibus, são operadas 1.083 linhas no serviço intermunicipal, por 107 empresas regulamentadas. Estas operações são reguladas e fiscalizadas pelo Departamento de Transportes Rodoviários do Estado do Rio de Janeiro-DETRÔ, autarquia vinculada a Secretaria de Estado de Transportes-SETRANS.

A Região Metropolitana do Rio de Janeiro-RMRJ reúne a maior concentração do sistema de transporte público do Estado do Rio de Janeiro. Nos serviços urbanos dos municípios que fazem parte dessa região e nas ligações intra-regionais pelas linhas intermunicipais. É onde também se encontra o maior sistema de transporte por ônibus, que responde por cerca de 89% das operações do sistema FETRANSPOR (2010), este que gera cerca de 100.000 empregos diretos, em todo o estado. Somente o município do Rio de Janeiro responde por 51% dos serviços de transporte por ônibus urbanos de todo o Estado do Rio, com uma frota operante de cerca de 8.000 ônibus, distribuídos em 47 empresas.

Apenas 11% das operações de transporte de passageiros são realizadas fora da RMRJ, ou seja, nos outros 73 municípios, acontecem por empresas regulares que operam nos serviços urbanos destas cidades e nos serviços intermunicipais das outras regiões do Estado do Rio de Janeiro.

4.3.3 Os Transportes na Cidade do Rio de Janeiro

Dentro do contexto da metrópole que demanda a maior parcela de viagens, o ônibus prevalece como modo principal de transporte, devendo-se considerar os outros modos, em especial, os de grande capacidade. A cidade do Rio de Janeiro oferece diversos sistemas de transporte público, tanto na forma de gestão como na operação, permite o deslocamento e a mobilidade dos viajantes.

Neste complexo conjunto de sistemas de transportes na Região Metropolitana do Rio de Janeiro, uma grande parcela é fiscalizada pela Agência Reguladora de Serviços Públicos Concedidos de Transportes Aquaviários, Ferroviários e Metroviários e de Rodovias do Estado do Rio de Janeiro-AGETRANSP.

Este conjunto de sistemas de transporte é tão complexo quanto aos formatos de concessão e as esferas de gestão pública que controlam as operações sejam em vias expressas urbanas ou rodovias federais operadas por concessionárias, que são eixos de alguns dos corredores metropolitanos da RMRJ. Somente as modalidades dos sistemas metroferroviários não utilizam as vias públicas do município.

O sistema ferroviário metropolitano é operado pela concessionária Supervia Trens Urbanos desde novembro de 1998, o controle acionário desta companhia passou a ser da Odebrecht TransPort, a partir de novembro de 2010,. Integram esta rede, cinco subsistemas denominados ramais de Belford Roxo, Deodoro, Japeri, Santa Cruz e Saracuruna. Partem da cidade do Rio de Janeiro, trens com destino a onze cidades da RMRJ, Belford Roxo, Duque de Caxias, Guapimirim, Japeri, Magé, Mesquita, Nilópolis, Nova Iguaçu, Paracambi, Queimados e São João de Meriti. Além destas ligações intermunicipais, é realizado também o serviço urbano dentro do município do Rio de Janeiro, pelo ramal de Santa Cruz via Deodoro, estas operações são fiscalizadas pela AGETRANSP.

O sistema metroviário do Rio de Janeiro foi implantado na década de 1970 por iniciativa do Governo Federal, iniciou suas operações no ano de 1979 com linhas que serviam a região central da cidade. Teve em décadas posteriores sua rede e linhas subterrâneas ampliadas, com uma expansão na superfície na área Norte, que não ultrapassam os limites territoriais municipais e o sistema opera exclusivamente no transporte urbano da cidade. Posteriormente, foi privatizado pelo governo estadual, é operado desde abril de 1998 pela concessionária MetrôRio. Desde o ano de 2009, o

sistema metroferroviário passou a ser controlado pelo Grupo Invepar S.A., que opera também a via expressa municipal Linha Amarela S.A-LAMSA.

O MetrôRio opera duas linhas ligando a zona sul e a zona norte, sendo a Linha 1 totalmente subterrânea com 19 estações no trajeto Saens Peña-Ipanema/General Osório e a Linha 2, Pavuna-Botafogo com boa parte sobre trilhos na superfície com 26 estações. Estas duas linhas operam um trecho compartilhado em dez estações, com transbordo na região central da cidade e pagamento de uma tarifa, em derivações que não ultrapassam os limites municipais do Rio de Janeiro. Este sistema é regulado e fiscalizado pela AGETRANSP.

O transporte aquaviário é operado na Baía da Guanabara há mais de 170 anos, inicialmente pela iniciativa privada, sucedeu-se na extinta empresa estadual Companhia de Navegação do Estado do Rio de Janeiro-CONERJ, privatizada no ano de 1998, quando deu origem a concessionária Barcas S.A. a nova denominação desta empresa é CCR Barcas, que teve seu controle acionário transferido no ano de 2012 para o Grupo CCR, que opera diversas rodovias no Brasil, dentre elas, a ligação rodoviária entre o Rio de Janeiro e a cidade de Niterói no importante corredor de transportes da RMRJ, pela CCR Ponte, que opera a Ponte Rio- Niterói.

A CCR Barcas realiza as ligações intermunicipais entre a cidade do Rio de Janeiro, partindo da estação da Praça XV, e o município de Niterói, com duas ligações distintas, barcas de maior capacidade com destino a estação na Praça Araribóia e um serviço seletivo com catamarãs para o terminal de Charitas. A mesma empresa opera serviços municipais, na cidade do Rio de Janeiro, com linhas para a Ilha de Paquetá e para Cocotá na Ilha do Governador. Além destas ligações a mesma companhia opera na região da Costa Verde uma linha municipal entre a Ilha Grande e Angra dos Reis e uma intermunicipal entre a Ilha Grande e o município de Mangaratiba, estas operações são fiscalizadas pela AGETRANSP.

O Bonde de Santa Teresa, operado pela Companhia Estadual de Engenharia de Transportes e Logística-CENTRAL autarquia do Governo do Estado do Rio, é um sistema de transportes remanescente do antigo sistema de bondes urbanos da cidade do Rio de Janeiro. Operou no atendimento entre as estações da carioca e o bairro de Santa Teresa na área central da cidade, com vocação turística, além de atender os moradores, também servia como rota para viajantes, ainda tem sua representatividade no contexto urbano. No ano de 2011, após um acidente com vítimas fatais, teve seu serviço suspenso temporariamente, que está sendo coberto por linhas de ônibus urbanos de pequeno porte.

Outros dois sistemas de transportes com finalidade turística fazem a ligação entre a diversa topografia da cidade do Rio de Janeiro, operados pela iniciativa privada

e subordinados à Empresa de Turismo do Município do Rio de Janeiro S.A-RIOTUR, sociedade de economia mista vinculada à Prefeitura.

Estes serviços centenários parte da paisagem carioca transportam diariamente milhares de viajantes. A estrada de ferro do Corcovado opera desde 1884, ligando a estação do Cosme Velho à do Morro do Corcovado, antes mesmo da inauguração do Cristo Redentor no ano de 1931. Segundo dados da empresa operadora, este sistema transporta anualmente cerca 600 mil passageiros.

A Companhia Caminho Aéreo Pão de Açúcar, contemporânea dos ônibus na cidade do Rio de Janeiro, opera desde 1912, o sistema de transporte do teleférico do Pão de Açúcar tem seus serviços voltados exclusivamente para o turismo, transporta anualmente cerca de 900 mil passageiros.

Outros modos de transporte não convencionais, de cunho social sem cobrança de tarifa operam em favelas cariocas, um deles é o plano inclinado Pavão-Pavãozinho, localizado em Ipanema, construído na década de 1980 pelo governo estadual, é gerido pela Prefeitura do Rio através da Secretaria de Conservação e Serviços Públicos-SECONSERVA, com capacidade para 18 pessoas por viagem. No Morro Santa Marta em Botafogo existe também um plano inclinado que atende os moradores desta comunidade, nos mesmos moldes, com estações no perfil topográfico do local, foi construído pelo governo estadual. Existem na cidade, em condomínios residenciais particulares sistemas com características semelhantes.

No ano de 2011, foi inaugurado no Complexo do Alemão, na Zona Norte da cidade, um sistema de teleféricos que conta com 152 gôndolas com a capacidade de transportar dez passageiros, com seis estações para embarque e desembarque em seu percurso dentro desta comunidade, tem sua estação inicial localizada na Estação de Bonsucesso da Supervia Trens Urbanos, empresa que opera este subsistema, denominado Teleférico A.

Cerca de 30 mil taxis regulamentados operam o transporte público individual na cidade do Rio de Janeiro, dentro deste sistema subdividem-se em duas categorias de serviço: comuns e especiais com cores específicas para cada serviço, suas operações são regulamentadas e fiscalizadas pela Secretaria Municipal de Transportes-SMTR, tal qual aos ônibus urbanos.

Um recente formato na modalidade de transporte individual soma-se a este conjunto urbano de transportes disponíveis na cidade do Rio de Janeiro, relevante por ser uma nova opção, e um modo não motorizado. Trata-se de um sistema de bicicletas para uso público, perante o pagamento de aluguel temporário semelhante ao sistema Velib, existente em Paris, capital francesa. Denominado Samba este projeto implantado no ano de 2011, torna disponível cerca de 600 bicicletas, em sessenta

estações localizadas em pontos estratégicos, de uma forma geral no entorno das estações do metrô, na Zona Sul e na área central da cidade, com acionamento por telefone celular e tem a parceria do Banco Itaú. A gestão deste sistema é feita por uma empresa privada que opera um projeto similar com o mesmo tipo de equipamento na cidade de João Pessoa, capital do Estado da Paraíba.

Neste contexto urbano convivem ainda, serviços alternativos no transporte de passageiros, em moto-táxis, vans municipais e estaduais. Carros de passeio e outros veículos clandestinos, das mais diversas modalidades operam no transporte de pessoas, tanto em rotas turísticas, como em trajetos oficiais de ônibus regulamentados em curtas e longas distâncias.

Este universo de transportes urbanos que favorecem a mobilidade do cidadão na capital do estado, também é coberto por serviços regulamentados onde o ônibus é utilizado com grande frequência. No transporte escolar particular, em serviços de fretamento contínuo para empresas e condomínios, em serviços eventuais de transfer de turistas, entre os aeroportos, a estação marítima de passageiros no Cais da Praça Mauá e a rede hoteleira. Além destas formas de transporte exclusivo executados com ônibus, somam-se os serviços compartilhados com o sistema metroviário em suas linhas complementares operadas pelas concessionárias da cidade e o transporte escolar da rede pública municipal.

No campus da Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ localizado na Ilha do Fundão existe um sistema de transporte gratuito operado por uma empresa de ônibus contratada, que circulam em linhas específicas, a partir da Estação de Integração da UFRJ, este subsistema está disponível aos que se deslocam nos domínios da Cidade Universitária.

Tendo em vista a realização de grandes eventos internacionais especialmente os de cunho esportivo, um novo sistema passa a integrar esta rede de transportes urbanos na cidade do Rio de Janeiro, trata-se do Bus Rapid Transit-BRT, que opera em vias exclusivas com ônibus articulados, com capacidade para 140 passageiros, ar refrigerado e pagamento antecipado da tarifa nas estações. Este projeto prevê a implantação de quatro corredores expressos de BRT no município, denominados TransBrasil, TransCarioca, TransOeste e TransOlímpica.

O sistema TransOeste com sua primeira fase já concluída entrou em operação em julho de 2012, num corredor exclusivo entre a Barra da Tijuca e Santa Cruz. Este BRT parte do Terminal Alvorada, tem 56 km de extensão e 74 estações. Prevê nove terminais de integração em seu trajeto, com destino final no bairro de Campo Grande, com uma capacidade prevista de transportar cerca de 220.000 pessoas por dia.

O TransCarioca é outro sistema de BRT que se encontra na fase de obras tem

o início de suas operações previsto para dezembro de 2013. Seu trajeto se inicia no Aeroporto Internacional Tom Jobim com destino a Barra da Tijuca, passando pelos bairros da Penha e Madureira, com 39 km de extensão.

Todos estes sistemas de certa forma operam em alguns corredores urbanos de transporte na cidade do Rio de Janeiro, atuam como concorrentes dos ônibus e se alternam como modos alimentadores e ao mesmo tempo, dependentes como sistemas de apoio para as operações rodoviárias, revelam ainda uma imensurável simbiose nos deslocamentos urbanos, sejam nas viagens municipais ou nas inúmeras e possíveis ligações em trajetos praticados no contexto urbano da Região Metropolitana do Rio de Janeiro-RMRJ, para o trabalho ou para o lazer.

4.3.4 O Desempenho dos Transportes Urbanos

Arraigado na cultura e nos hábitos urbanos do cidadão carioca, o ônibus prevalece como modo de transporte, com uma participação variando entre 75 e 90% dos passageiros transportados. Mesmo com a diminuição de seu desempenho, pode-se observar que somente o modo ônibus apresentou uma queda significativa de sua produção, ainda que, no decorrer desses intervalos novas modalidades de serviços foram implementadas, como por exemplo, os ônibus convencionais com ar refrigerado e os microônibus, novos partners neste contexto.

Na busca de um entendimento e interpretação da prevalência do ônibus, numa metrópole que oferece outros vários modos de transporte público, e talvez a única cidade do Brasil que ofereça estas opções. Cabe desta forma, analisar os dados compilados pelo Instituto Pereira Passos-IPP, autarquia municipal, que relatam a relevância e a preferência do sistema de ônibus urbanos pelos cidadãos, presente no cotidiano da população carioca em seus deslocamentos.

Estes indicadores apresentam um histórico do desempenho dos serviços com dados sobre passageiros transportados pelos modos regulamentados, oferecidos na cidade do Rio de Janeiro, onde não se incluem as outras formas de deslocamento, como o transporte não motorizado, bem como, os serviços de taxi e os transportes alternativos, os clandestinos e o carro de passeio individual.

Neste histórico de dezesseis anos corridos, de 1995 até o ano de 2010, o modo ônibus sempre transportou mais que o somatório de todos os outros coexistentes. Em números absolutos houve uma queda gradativa no total desta produção em relação à produção total de todos os modos, sua participação caiu significativamente também ao longo deste período, o que não reflete no aumento da oferta, comparada aos outros sistemas, o metroviário, por exemplo, teve sua rede ampliada. Não é notada uma significativa migração entre estes modos de transporte oferecidos. Os resultados desta

produção local podem ser analisados na tabela 4.

Tabela 4: Indicadores dos sistemas de transporte no município do Rio de Janeiro
Elaboração própria com dados do Armazém de dados IPP/Geo RIO

Passageiros transportados anualmente (x 1.000)						
ANO	ÔNIBUS	TREM	METRO	BONDE	BARCAS	TOTAL
1995	1.201.635	98.784	84.977	109	25.961	1.411.466
1996	1.190.439	82.388	92.516	61	26.828	1.392.232
1997	1.176.041	58.210	70.259	147	26.537	1.331.194
1998	1.183.406	47.787	86.426	165	24.375	1.342.158
1999	1.083.474	64.022	106.890	276	24.561	1.279.223
2000	1.018.045	80.506	113.021	296	24.949	1.236.817
2001	952.218	80.247	109.918	276	26.959	1.169.618
2002	897.924	87.276	110.843	647	21.582	1.118.272
2003	834.714	100.657	113.383	846	21.025	1.070.625
2004	793.466	95.391	120.405	953	20.019	1.030.234
2005	770.935	97.686	129.091	642	20.465	1.018.819
2006	821.748	105.768	135.212	462	21.765	1.084.954
2007	791.322	118.802	150.103	577	19.607	1.080.411
2008	818.443	128.182	154.013	622	22.103	1.123.363
2009	840.728	126.185	152.747	599	22.684	1.142.943
2010	860.062	135.751	164.241	584	26.530	1.187.168

Cabe ressaltar que esses dados não refletem os resultados da implantação do Bilhete Único na RMRJ, sistema de uso de cartão eletrônico que a partir de 2010, ano de seu lançamento, e com subsídio de tarifa, permitiu a integração entre os modos de grande capacidade e os ônibus intermunicipais. A mesma consideração deve ser dada ao Bilhete Único Carioca, implantado à mesma época, que permite a utilização de dois ônibus de linhas diferentes, onde quem viaja no sistema municipal do Rio de Janeiro paga somente uma tarifa, observando-se o espaço temporal durante cada percurso.

Os resultados da reorganização do sistema de ônibus na cidade do Rio de Janeiro e de programas implantados após a construção deste histórico podem ser mensurados pela própria atratividade que passa a exercer com a melhoria do sistema e a otimização das linhas existentes.

Uma mudança no perfil da demanda, certamente poderá ser notada após a implantação de programas como o sistema de corredores exclusivos para os ônibus urbanos em vias arteriais, como o Bus Rapid Service-BRS. Que tem pontos de parada específicos de acordo com o grupo de linhas que cobrem seu trajeto melhoram a fluidez dos ônibus com aumento da velocidade média de serviço. Este sistema foi

implantado no ano de 2011, inicialmente no bairro de Copacabana e posteriormente na área central da cidade.

No tocante ao sistema de transporte público, as privatizações ocorridas a partir de 1996, contemplaram diversas modalidades no formato e na construção dos marcos regulatórios, quanto aos contratos de concessão. A privatização destes modos de grande capacidade merece uma consideração, pelo formato de cada uma delas, com benefícios e financiamentos por parte do estado, sejam na aquisição do material rodante ou na utilização do patrimônio imobiliário, além das formas de subsídio das tarifas. Peculiaridades que contrapõem às práticas executadas em outros contextos operacionais do mesmo segmento, seja no Rio de Janeiro ou nos demais estados da federação, sujeitos às políticas públicas locais.

Os modos de grande capacidade especialmente os sobre trilhos, apresentaram um aumento na sua produtividade, no período relatado, cabe ressaltar que, neste quadro de indicadores, estas companhias, nos primeiros anos deste histórico, ainda eram operadas pelo poder público, e mesmo após a privatização dos modos de grande capacidade, os trens e o metrô só registraram um crescimento estável nos cinco últimos anos.

O Metrô aumentou sua oferta neste histórico, com ampliação de linhas, novas estações e implantação de serviços diferenciados, como a extensão de algumas linhas exclusivas operadas por ônibus, que tiveram seu início a partir de 2002, implantado de forma gradual às vésperas de um grande evento esportivo realizado na cidade, os Jogos Pan-americanos de 2007, podendo-se atribuir a essas iniciativas o aumento de sua participação neste histórico.

O sistema hidroviário representado nestes indicadores pela categoria Barcas sempre manteve índices estáveis, entre 1,8 e 2% do total dos passageiros transportados, somente no ano de 2001 que o modo aquaviário pôde apresentar o mais alto percentual neste histórico, com 2,3% de participação.

Cabe salientar que, apesar de um aumento em pontos percentuais, no ano de 2009, o sistema aquaviário transportou menos pessoas, em relação ao ano de 1995, quando ainda era uma empresa pública, onde cerca de 26 milhões de passageiros por ano, foram transportados nas tradicionais barcas. Mesmo assim, oferecendo serviços diferenciados, como as catamarãs na linha Praça XV-Charitas, somente no ano de 2010, este sistema pode registrar uma produção acima de vinte e seis milhões de passageiros transportados anualmente.

Na busca de estabelecer parâmetros para compor indicadores que possam contribuir na construção de marcos referenciais para o transporte urbano por ônibus, retoma-se a avaliação do desempenho do sistema de ônibus urbanos da cidade do

Rio de Janeiro, levando em consideração, padrões praticados pela entidade nacional que representa o setor de ônibus urbanos, a Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos-NTU.

Com o objetivo de mensurar a produtividade do setor, são tomados anualmente pela NTU, indicadores sistematizados de nove capitais do Brasil: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife, Porto Alegre, Salvador, Fortaleza, Curitiba e Goiânia. Estes dados constantes do relatório anual da NTU se referem ao levantamento de uma pesquisa do desempenho operacional com seus respectivos atributos, em dois meses do ano, abril e outubro, que podem ser observadas na tabela 5.

Tabela 5: Principais indicadores do desempenho operacional dos sistemas de transporte urbano por ônibus em nove capitais brasileiras e no município do Rio de Janeiro
Elaboração própria com dados de Armazém de Dados IPP/Geo RIO e NTU (2010)

Histórico com indicadores comparativos de desempenho operacional dos sistemas de ônibus urbanos no Brasil e da cidade do Rio de Janeiro.								
ANO	Passageiros Transportados Milhões/mês		Quilometragem Percorrida Milhões/mês		IPK (1)		Idade Média da Frota	
	NTU	RIO	NTU	RIO	NTU	RIO	NTU	RIO
1995	476,7	100,1	187,6	47,1	2,37	2,12	4,31	2,68
1996	460,9	99,2	201,3	51,4	2,16	1,93	4,07	2,52
1997	460,5	98,0	213,3	56,6	2,07	1,73	3,68	2,57
1998	421,5	98,6	222,5	59,7	1,89	1,65	4,02	2,72
1999	368,4	90,2	213,7	59,5	1,77	1,52	4,47	3,25
2000	354,2	101,8	209,8	61,7	1,69	1,37	4,81	3,67
2001	352,9	79,3	215,9	61,5	1,53	1,29	4,71	3,73
2002	355,5	74,8	213,5	58,1	1,67	1,29	5,29	4,10
2003	325,8	69,5	195,9	56,1	1,66	1,24	5,21	4,29
2004	309,3	66,1	196,8	57,1	1,57	1,16	4,92	4,59
2005	311,7	64,2	196,8	57,6	1,58	1,11	3,90	4,59
2006	320,9	68,4	196,5	63,0	1,63	1,09	3,73	4,55
2007	342,8	65,9	205,7	59,9	1,67	1,10	3,70	N/D
2008	350,8	68,2	212,7	62,5	1,65	1,09	3,73	4,83
2009	341,4	70,0	213,3	62,8	1,60	1,11	3,33	4,80

(1) IPK-Índice de passageiros transportados por quilômetro.
Dados NTU - De nove capitais do Brasil, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife, Porto Alegre, Salvador, Fortaleza, Curitiba e Goiânia.
Dados RIO - Fonte: Rio Ônibus- Empresas de ônibus da Cidade do Rio de Janeiro.

Foram tomados como fonte de dados os índices relativos ao mês de outubro de cada ano, para a formação de um quadro comparativo da média nacional e da cidade do Rio de Janeiro, que participa com cerca de 20% do total destes números relativos ao grupo, destacando-se os principais componentes. Mesmo participando no total dos índices computados, a cidade do Rio de Janeiro apresenta oscilações neste histórico.

Os indicadores de IPK caíram paulatinamente, de forma inversamente proporcional a quilometragem produzida a cada ano, onde se observa uma queda do número de passageiros transportados. No Rio de Janeiro o IPK diminuiu em igual proporção das outras capitais, porém sempre abaixo da média global.

4.3.5 O Sistema de Ônibus Carioca

No ano de 2010 o sistema de ônibus urbanos da cidade do Rio de Janeiro teve toda sua estrutura reformulada pela Prefeitura através da Secretaria Municipal de Transportes-SMTR, por meio de um planejamento que licitou e reordenou o sistema existente. Diversas linhas tiveram seus serviços e denominações alterados e a organização das concessionárias foi distribuída em quatro grupos de empresas que respondem por consórcios em cinco áreas distintas de operação.

Essas cinco regiões do município se denominam da seguinte forma: Região 1, área central da cidade, considerada área em comum não foi licitada. Região 2, Consórcio INTERSUL que abrange a Zona Sul, Grande Tijuca e Santa Teresa. Região 3, Consórcio INTERNORTE, que abrange a Zona Norte com exceção de Madureira e bairros do entorno. Região 4, Consórcio TRANSCARIOCA, que abrange a Barra da Tijuca, Jacarepaguá, Madureira e bairros do entorno. Região 5, Consórcio SANTA CRUZ que abrange os bairros de Bangu, Campo Grande, Santa Cruz e Realengo.



Figura 6: Mapa das regiões de operação dos consórcios de empresas de ônibus
Fonte: RIO ÔNIBUS

As empresas de ônibus da cidade do Rio de Janeiro tiveram a identidade visual padronizadas com pintura predominante na cor cinza e possuem externamente tarjas com as cores dos consórcios por área de operação, sendo a do INTERSUL: amarela; a do INTERNORTE: verde; do TRANSCARIOCA azul e a do SANTA CRUZ, vermelha. Fazem parte do atual sistema quarenta e sete empresas concessionárias dotadas de uma frota operante com cerca de 8.000 ônibus, integrantes destes quatro consórcios, em suas respectivas regiões de atuação.

No Consórcio INTERSUL, fazem parte doze empresas: Auto Viação Alpha S/A, Auto Viação Tijuca S/A, Empresa de Transportes Braso Lisboa Ltda, Gire Transportes Ltda, Premium Auto Ônibus Ltda., Real Auto Ônibus Ltda, Translitorânea Turística Ltda., Transporte Estrela Azul S/A, Transporte São Silvestre S/A, Transporte Vila Isabel S/A, Transurb S/A e Viação Saens Pena S/A.

No Consórcio INTERNORTE, fazem parte 22 empresas: Auto Viação Bangu Ltda., Auto Viação Três Amigos S/A, Caprichosa Auto Ônibus Ltda., City Rio Rotas Turísticas Ltda., Empresa Viação Ideal S/A, Gire Transportes Ltda., Premium Auto Ônibus Ltda., Rodoviária A. Matias S/A, Transporte América Ltda. Transportes Estrela Ltda., Transporte Estrela Azul S/A, Transportes Parapanuan S/A, Viação Acari S/A, Viação Madureira Candelária Ltda., Viação Nossa Senhora de Lourdes S/A, Viação Novacap S/A, Viação Pavunense S/A, Viação Penha Rio Ltda., Viação Rubanil Ltda., Viação Verdun S/A e Viação Vila Real S/A.

No Consórcio TRANSCARIOCA fazem parte 18 empresas: Auto Viação Tijuca S/A, Auto Viação Três Amigos S/A, Caprichosa Auto Ônibus Ltda., City Rio Rotas Turísticas Ltda., Expresso Pégaso Ltda., Litoral Rio Transportes Ltda., Premium Auto Ônibus Ltda., Real Auto Ônibus Ltda., Translitorânea Turística Ltda., Transportes Barra Ltda., Transportes Estrela Ltda., Transportes Futuro Ltda., Transportes Santa Maria Ltda., Transurb S/A, Viação Acari S/A, Viação Madureira Candelária Ltda., Viação Normandy do Triângulo Ltda., Viação Novacap S/A e Viação Redentor Ltda.

No Consórcio SANTA CRUZ fazem parte oito empresas: Auto Viação Bangu Ltda., Auto Viação Jabour Ltda., Empresa de Viação Algarve Ltda., Expresso Pégaso Ltda., Rio Rotas Transportes e Turismo Ltda., Transportes Barra Ltda., Transportes Campo Grande Ltda e Viação Andorinha Ltda.

Dezessete empresas participam em mais de um consórcio, por operar em duas diferentes regiões do município. A distribuição por setores de operação na cidade facilita o entendimento da demanda e a possível racionalização da oferta em função das operações nestes contextos. Esta reestruturação do sistema de ônibus urbanos na cidade do Rio de Janeiro oferece a oportunidade de experimentação de novos meios de operação em seus processos e tecnologias.

A nova fase que este sistema de ônibus urbanos está vivenciando, apresenta um horizonte de possibilidades para a avaliação de seu desempenho operacional e a sua representatividade no contexto nacional. Especialmente no momento que tem as atenções voltadas para a melhoria da mobilidade urbana, que visam à realização de grandes eventos esportivos internacionais como a Copa das Confederações no ano de 2013, a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e as Olimpíadas no ano de 2016.

Este contexto permite que seja desenvolvido o processo de benchmarking nas empresas de ônibus, que dele fazem parte, através do desenvolvimento de grupos de benchmarking formado pelas concessionárias participantes de cada consórcio do atual sistema de ônibus urbanos, na busca pela melhoria do desempenho do setor. A formação destes grupos é um procedimento inédito no Estado do Rio de Janeiro.

COSTA e FORMOSO (2011) reforçam a idéia do processo de benchmarking no compartilhamento de experiências e práticas em grupos colaborativos, envolvendo as pessoas e as empresas participantes na troca de conhecimento e um entendimento mais aprofundado da dinâmica das práticas e experiências, indo além de uma simples visão do contexto.

Cabe ressaltar que a implantação dos sistemas de BRT na cidade do Rio de Janeiro, oferece também a oportunidade de criação de grupos de benchmarking, porém deve ser desenvolvido de forma específica em grupos dentre as operadoras deste novo sistema. Mesmo sendo o sistema de BRT operado por empresas participantes do sistema de ônibus municipal; esse novo modo de transporte de pessoas possui especificidades e uma modelagem operacional própria. Por ser o BRT um sistema que tem uma rede própria e uma gestão exclusiva, ainda que seja integrado ao sistema de transporte local recomenda-se que deva ter um grupo próprio de benchmarking. Para dessa forma os sistemas de BRT cariocas venham a participar dos já existentes grupos internacionais de benchmarking desta modalidade de transporte público, com intercâmbio e compartilhamento de experiências.

5 Conclusões e Recomendações

A presente dissertação tem como eixo principal o processo benchmarking e sua relevância como instrumento de gestão empresarial na busca pela melhoria do desempenho, através de uma reflexão sobre o setor de transporte de pessoas.

A obra está dividida em cinco capítulos, desenvolve a temática conceitual do benchmarking na economia global e direciona suas modalidades de aplicação às empresas de transporte público por ônibus no Brasil e aos contextos de que fazem parte como atividade meio.

A estrutura adotada baseou-se numa análise genérica e de conceituações acerca das origens e do desdobramento do processo de benchmarking, no mundo empresarial, as formas de implementação e as várias etapas pertinentes a elas. Que encaminham para customização das modalidades para empresas de ônibus e sua seqüência de aplicação no setor de serviços, vertentes consideradas como unidades caracterizadoras do transporte público como serviço essencial. Foram analisadas iniciativas em outros setores da economia, nas iniciativas no setor de serviços e tentativas no âmbito das empresas de transporte, passando pela construção de marcos referenciais e formulação de indicadores de desempenho, as modalidades na atual conjuntura e áreas com potencial de aplicações nas empresas de ônibus e no mercado onde estão inseridas.

Os exemplos relatados das empresas de transporte público de outros países demonstraram o desenvolvimento do benchmarking na forma de grupos de empresas de transporte público. Destacadamente em operadores de ônibus e de operadores de BRT e sistemas integrados, acompanhados por entidades acadêmicas e organizações não governamentais.

Dentro da essência característica do processo de benchmarking, de medir, avaliar e de comparar as práticas internas e de outras empresas, concorrentes ou não, buscou-se reforçar a relevância deste instrumento para a gestão do negócio voltado à melhoria constante da performance individual. O instrumento remete a construção e avaliação de indicadores atrelados às práticas e benchmarks relevantes na busca de um melhor desempenho, utilizando novas tecnologias com foco nas áreas de gestão ambiental, gestão de pessoas e gestão operacional. Elementos de avaliação interna das práticas correntes, que contribuem para que posteriormente sejam desenvolvidas ações em grupos, através de integração e intercâmbio entre as empresas interessadas em evolução e melhoria do desempenho.

Apresentou-se uma análise do contexto onde as empresas de ônibus urbanos operam e as condicionantes que as envolvem no contexto brasileiro, e as possíveis aplicações do benchmarking nas relações dos operadores, com seus clientes,

fornecedores e o poder público, entes formadores do mercado onde a empresa atua. Pela própria dinâmica que o transporte por ônibus exerce na vida das cidades e dos cidadãos foram ressaltadas as relações e atribuições que o poder público impõe nas atividades urbanas, ora como legislador, ora como poder concedente, dentro das limitações recorrentes impostas às empresas e aos seus clientes.

Foram analisadas as características do contexto onde o segmento empresarial desempenha suas atribuições e reunidos alguns dos elementos necessários para a aplicação do benchmarking e seu desdobramento, dentro da metodologia que o próprio processo oferece, de tratar das condicionantes e das práticas adotadas que uma vez medidas e comparadas de forma constante podem apontar através dos indicadores de desempenho as possíveis lacunas existentes em suas ações.

Considera-se a idéia de que o processo de benchmarking seja um recurso útil na avaliação e adoção de experiências bem sucedidas e representa interface para o setor de transporte público, com relevância ambiental, econômica e social.

Desta forma, tornou-se relevante tratar das condicionantes locais no Estado do Rio de Janeiro e em sua Capital, cenário onde o serviço de ônibus foi criado no Brasil há cerca de cem anos. Modelo de gestão de um serviço público operado pela iniciativa privada, largamente adotada, em todo o território nacional. O sistema de transporte público por ônibus da cidade do Rio de Janeiro passa por uma reestruturação recente e reflete a sua capacidade de articulação, com reconhecida experiência, tanto na operação do sistema, como nas relações construídas neste contexto urbano.

Dentro deste quadro dinâmico, tal qual a produção que este segmento realiza, propõe-se a aplicação e o desenvolvimento de grupos de benchmarking em empresas de ônibus da cidade do Rio de Janeiro, sendo quatro grupos distintos formados pelas participantes dos quatro consórcios que operam no município.

Os resultados obtidos com a formação destes grupos de benchmarking, entre as integrantes dos consórcios de empresas de ônibus do Rio de Janeiro, pode reunir dados e indicadores de desempenho para o setor em áreas e setores específicos definidos pelos participantes destas avaliações. Pode também ser criado um banco de benchmarks e avaliações de desempenho setorial entre as empresas participantes, resguardado e alimentado com experiências e práticas relevantes destas afiliadas ao sistema, na busca de uma melhoria do desempenho, transformadas com ações inovadoras para que dessa forma se amplie a competitividade.

Recomenda-se a participação de entidades acadêmicas, no intuito de atuarem como moderadores destes grupos e assim manter uma unidade metodológica e de sistematização destes trabalhos na orientação das diretrizes com os integrantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRE, R. W. C., 2010, **Preferências dos Clientes de Serviços Especiais de Transporte Urbano por Ônibus**. Dissertação M.Sc. Programa de Engenharia de Transportes, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, Brasil.

BALLOU, Ronald. H. 2001, **Gerenciamento da cadeia logística: planejamento, organização e logística empresarial**. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman.

BECCO, J. E; NUNES, F. R. de M., 2003, "A Logística dos supermercados periféricos estudo de caso em Fortaleza com aplicação do benchmarking". In: **XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Ouro Preto, pp.1-8.

BEZERRA, I. X. B.; CARVALHO, R. J. M. 2011, "Construção de um sistema de indicadores de desempenho em ergonomia na construção de edifícios: Um modelo para alcançar a excelência no desempenho empresarial". **Sistemas & Gestão**, v.6, n. 2, pp. 312-326, disponível em <http://www.uff.br/sg>.

BODMER, M., 1991, "Sistemas de informação para empresas de transporte coletivo". **Anais do V Congresso da ANPET**, Belo Horizonte, pp. 991-1002.

BODMER, M.; 1992, "Sistemas de informação empresarial". In: **Gerenciamento dos transportes coletivos: manual do empresário**. Rio de Janeiro: COPPE / FETRANSPOR, pp. 17-33.

BODMER, M; SAENZ, M. R., 1996, "Metodologia Quantum de desempenho para empresas de transporte". **Anais do X Congresso da ANPET**, Brasília, pp. 539-546.

BODMER, M; PORTO, D. R. M. 2000, "Marketing no setor de transporte coletivo: uma proposta estratégica". In: SANTOS, E. ARAGÃO, J. (editores), **Transporte em tempos de reforma: ensaios sobre a problemática**. Brasília, LGE, pp.77-96.

BORGES, S. L., 1995, **Avaliação crítica do ambiente gerencial das empresas operadoras de ônibus urbano**. Dissertação M.Sc. Programa de Engenharia de Transportes, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, Brasil.

BOXWELL JR., R. J., 1996, **Vantagem Competitiva Através do Benchmarking**. São Paulo, Makron Books do Brasil.

BRASILEIRO, A.,1996, "Do artesanato à moderna gestão empresarial das empresas privadas de ônibus urbanos no Brasil", In: ORRICO FILHO, R. D. *et al* (editores) **Ônibus urbano: regulamentação e mercados**. Brasília: LGE, pp. 261-272.

BRASILEIRO, A., HENRY, E., TURMA, 1999, **Viação Ilimitada, Ônibus das Cidades Brasileiras**. São Paulo, Cultura Editores Associados.

BUBICZ, M. E.; SELBITTO, M. A. 2009, "Qualidade em serviço de transporte de passageiros: Um estudo de caso no sistema urbano de Porto Alegre". **Revista Produção**, vol. IX, n. IV, pp.704-726, disponível em <http://www.producaoonline.org.br>.

CAMP, R. C., 1998. **Benchmarking, o Caminho da Qualidade Total**. São Paulo, Livraria Pioneira Editora.

CANÇADO, V. L., 1999, **Regulador e regulados: análise do processo de avaliação de desempenho das empresas do sistema municipal de transporte por ônibus de Belo Horizonte**. Tese D.Sc. Faculdade de Ciências Econômicas/UFMG, Belo Horizonte, Brasil.

CEDEÑO, L. M.; BODMER, M., 1998. "Mudanças no Foco Gerencial das Empresas de Transporte." **Anais do XII Congresso da ANPET**, Fortaleza, pp. 64-75.

CNT, 2011, <<http://www.cnt.org.br/>> Acesso em outubro de 2011.

COSTA, D. B.; FORMOSO, C. T. 2011, "Fatores chaves de sucesso para sistemas indicadores de benchmarking colaborativo em empresas construtoras". **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 11 n. 3, pp. 143-159.

DRUCKER, PETER F., 2001, **O Melhor de Peter Drucker: Obra Completa**. São Paulo, Livraria Nobel S.A.

ESTEVES, R. *et al*, 2000, "Perspectiva estratégica para empresas de transporte público no Brasil". São Paulo, **Revista dos Transportes Públicos, ANTP**, ano 22, nº 87, pp. 7-22.

FERNANDES, F. S; BODMER, M.,1995. "Gestão empresarial da qualidade nos transportes: aproximação entre teoria e prática". **Revista dos Transportes Públicos ANTP**, nº 69, pp. 33-43.

FERREIRA, A. A; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I., 2002, **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo, Editora Pioneira.

FETRANSPOR, 2009. **Caminhos para a Mobilidade**. Rio de Janeiro. Federação das Empresas de Transporte de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro.

FETRANSPOR, 2009. **Guia da Mobilidade Sustentável**. Rio de Janeiro. Federação das Empresas de Transporte de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro.

FETRANSPOR, 2010. <<http://www.fetranspor.com.br>> Acesso em março de 2011.

FETRANSPOR, 2011. **Biodiesel B20, O Rio de Janeiro Anda na Frente**. Rio de Janeiro. Federação das Empresas de Transporte de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro.

FILHO, N. C.; MAZO, E. M.; LOPES, F. P.; CASSEMIRO, F. R. K.; OLIVEIRA, M. R. 2002. "Benchmarking como ferramenta para desenvolvimento de clusters: uma aplicação nos pólos moveleiros de Lages e São Bento do Sul em Santa Catarina". **Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Curitiba. pp. 1-8.

FORTE, M.; 2004, **Atributos de qualidade de serviço de transporte urbano de passageiros: a percepção dos diferentes agentes sobre a travessia da baía de Guanabara**. Dissertação M.Sc. Programa de Engenharia de Transportes, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, Brasil.

FRANCIS, G.; HUMPHREYS, I.; FRY, J., 2002, "The benchmarking of airport performance". **Journal of Air Transport Management** n°8, p. 239-247.

GALHARDI, E., PACINI, P. NEVES, I. V., 2007, **Conduzindo o Progresso. A História do Transporte e os 20 anos da NTU**. Brasília, Escritório de Histórias.

GEERLINGS, H.; KLEMENTSCHITZ, R.; MULLEY, C., 2006, "Development of a methodology for benchmarking public transportation organisations: a practical tool based on an industry sound methodology". **Journal of Cleaner Production**, 14 (2006), pp.113-123.

GIL, C., 2007, "Benchmarking em Portugal: Uma ferramenta para a sustentabilidade das PME". In Marcondes, A. W.; Ruschel, R. R., Lavorato, M. L. A., (eds), **BenchMais, As 85 Melhores Práticas em Gestão Socioambiental do Brasil**, capítulo II, São Paulo, Mais Projetos, Instituto Envolverde.

GRÖNROOS, C., 1995, **Marketing: gerenciamento e serviços, a competição por serviços na hora da verdade**, Rio de Janeiro, Editora Campus.

IATA, C., SOUZA, P. P. P., 2007, "Análise da área de meio ambiente, saúde e segurança do benchmarking industrial". In Marcondes, A. W.; Ruschel, R. R., Lavorato, M. L. A., (eds), **BenchMais, As 85 Melhores Práticas em Gestão Socioambiental do Brasil**, capítulo II, São Paulo, Mais Projetos, Instituto Envolverde.

IPEA, 2011, **A Mobilidade Urbana no Brasil**. Comunicados Ipea n°94. Brasília, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

JORDÃO, R. V. D.; SOUZA, A. A.; TEDDO, A. C., 2012, "Governança corporativa e ética de negócios: uma análise nos principais modelos internacionais de controle interno". **Sistemas & Gestão**, v.7, n. 2, pp. 76-92, disponível em <http://www.uff.br/sg>.

LAVORATO, M. L. A., 2007, "As vantagens do benchmarking ambiental". In Marcondes, A. W.; Ruschel, R. R., Lavorato, M. L. A., (eds), **BenchMais, As 85 Melhores Práticas em Gestão Socioambiental do Brasil**, São Paulo, Mais Projetos, Instituto Envolverde.

LERNER, JAIME, 2003. **Acupuntura Urbana**. Rio de Janeiro, Editora Record.

LERNER, JAIME, 2009. **Avaliação Comparativa das Modalidades de Transporte Público Urbano**. Curitiba, Jaime Lerner Arquitetos Associados, Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos-NTU.

LEIBFRIED, K. H. J., MCNAIR, C. J., 1994, **Benchmarking, Uma Ferramenta para a Melhoria Contínua**, Editora Campus, Rio de Janeiro.

LIMA, I. M. O; FERRAZ, A. C. P., 1995, "Produtividade com qualidade: um método para gestão do transporte urbano por ônibus". **Anais do IX Congresso da ANPET**, São Carlos, pp. 660-667.

LIMA JR., O. F; GUALDA, N. D. F., 1995, "Condicionantes da qualidade em serviços de transportes". **Anais do IX Congresso da ANPET**, São Carlos, pp. 634-645.

LINDAU, L. A., COSTA, M. B. B., SOUSA, F. B. B., 2001, "Em busca do benchmarking da produtividade de operadores urbanos por ônibus". *In*: NASSI, C. *et al* (org). **Transportes: experiências em rede**. Rio de Janeiro: FINEP. pp. 199-221.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L., 2002, **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo, Editora Saraiva.

LUBECK, R. M.; LADEIRA, W. J.; COSTA, J. C. 2008, "Relacionamento estratégico e gestão da inovação: Um estudo de múltiplos casos no transporte público". **Anais do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Rio de Janeiro. pp. 1-12.

MAIA, J. L.; OLIVEIRA, G. T.; MARTINS, R. T. 2008, "O papel da medição de desempenho no processo estratégico: uma tentativa de síntese teórica". **Sistemas & Gestão**, v.3, n. 2, pp. 129-146, disponível em <http://www.uff.br/sg>.

MENACHOF, D.; WASSENBERG, O., 2000, "The application of benchmarking techniques by road transport companies in the United Kingdom and the Netherlands". **Transportation Journal** n°40, pp. 40-56.

NICOLAS, J.; POCHE, P.; POIMBOEUF, H.; 2003, "Towards sustainable mobility indicators: application to the Lyons conurbation". **Transport Policy** 10, pp. 197-208.

NTU <<http://www.ntu.org.br/>> Acesso em outubro de 2009.

NTU, 2003, **Anuário NTU 2002/2003**. Brasília, Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos-NTU, pp. 5-7.

NTU, 2006, **Anuário NTU 2005/2006**. Brasília, Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos-NTU, pp. 4-5.

NTU, 2009, **Anuário NTU 2008/2009**. Brasília, Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos-NTU, pp. 4-10.

NTU, 2010, **Anuário NTU 2009/2010**. Brasília, Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos-NTU, pp. 26-28.

NTU, 2011, **Anuário NTU 2010/2011**. Brasília, Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos-NTU, p. 21.

SAENZ, M. R; BODMER, M.; 1996, "Aperfeiçoamento dos processos empresariais em transportes". **Anais do X Congresso da ANPET**, Brasília, pp. 529-538.

SEKHAR, S. C.; 2010, "Benchmarking". **African Journal of Business Management**, vol. 4 (6), pp. 882-885, disponível em <http://www.academicjournals.org/AJBM>.

SELLITTO, M. A., BORCHARDT, M., PEREIRA, G. M., 2006, "Avaliação multicriterial de desempenho: Um estudo de caso na indústria de transporte coletivo de passageiros:". **Gestão e Produção**, vol. 13, n. 2, pp.339-352.

SILVEIRA, S. F.; 2008, **Desempenho e Benchmarking de Empresas de Transporte Rodoviário Interestadual de Passageiros**, Dissertação M.Sc., Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil/UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.

SOUZA, M. A. F; BODMER, M., 2000, "Imagem e comunicação em Transporte Público: a realidade das empresas de transporte urbano por ônibus". **Anais do XIV Congresso da ANPET**, Gramado.

SPENDOLINI, MICHAEL J., 1992, **Benchmarking**, São Paulo, Makron Books do Brasil.

STANK, T. P.; ROGERS, D. S.; DAUGHERTY, P. J., 1994, "Benchmarking: applications by third party warehousing firms". **Logistics and Transportation Review** n°30, pp. 55-72.

PORTER, M., 2000, **A nova era da estratégia**. São Paulo, HSM Management, Edição especial março-abril 2000, pp. 18-28.

VILLAVICENCIO, J. R. R.; 2004, **O Marketing e os serviços de transporte coletivos urbanos no Brasil: pesquisa de preferência de usuários em nove capitais**. Dissertação M.Sc., Programa de Engenharia de Transportes, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, Brasil.

YAMASHITA, Y; BRAGA, G., 1999, "Qualidade no transporte coletivo urbano – ônibus na visão dos três agentes (operador, usuário, gestor)". **Anais do VII Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte**. Recife, pp 527-537.

ZAIRI, MOHAMED, 1995, **Benchmarking Prático**, São Paulo, Editora Atlas.