

COR-714 ANÁLISE DE DESEMPENHO EM TRANSPORTES

EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE DESEMPENHO EM TRANSPORTES

PROFESSOR: MÁRCIO D'AGOSTO, D.Sc.

AULA 2

SUMÁRIO

- Controle e desempenho;
- Evolução do conceito – desempenho;
- Visão da iniciativa privada x visão do poder público;
- Do enfoque segmentado ao sistêmico – o caso do transporte de carga;
- O enfoque sistêmico e o desempenho do transporte público.

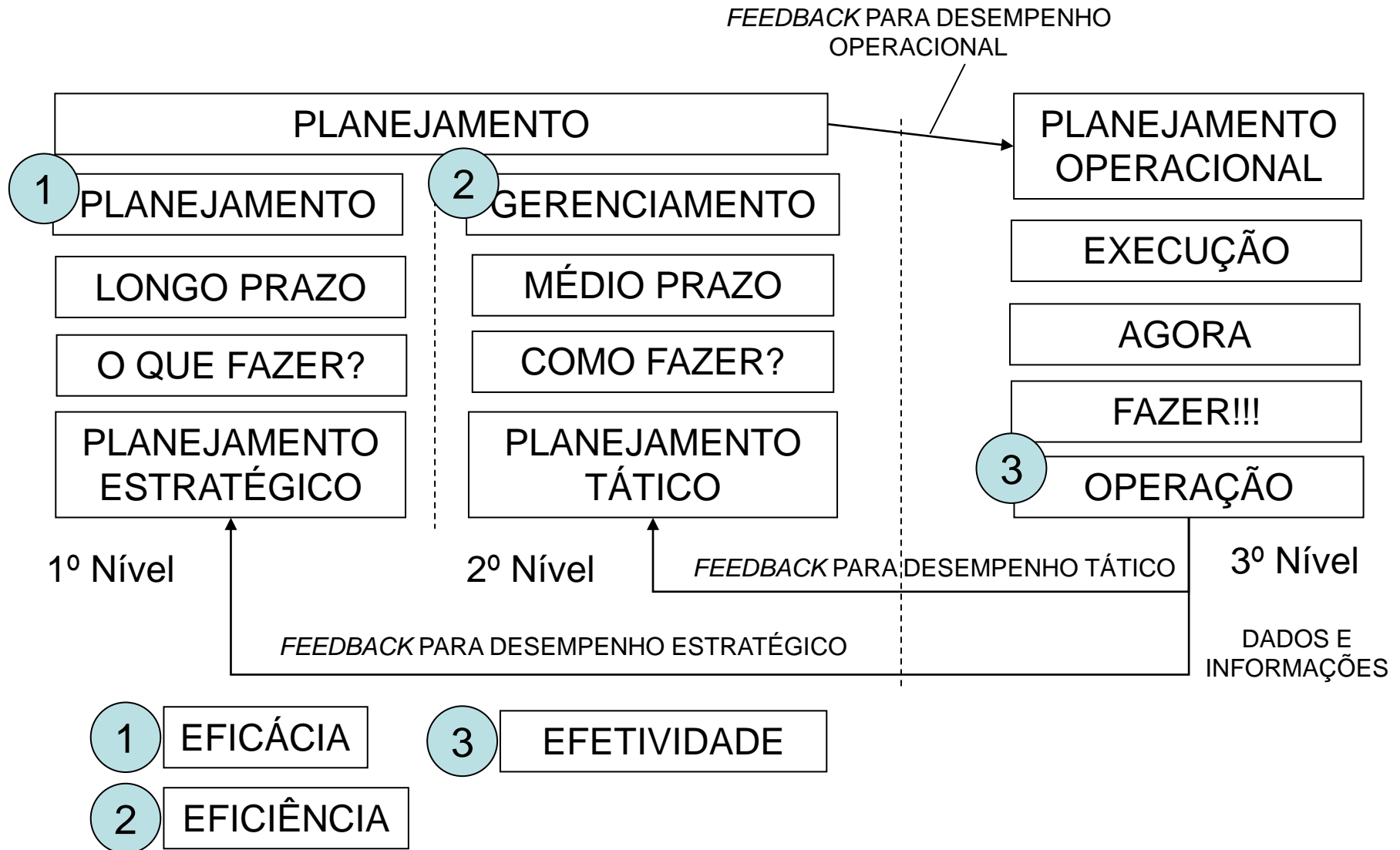
CONTROLE E DESEMPENHO

O serviço de transporte pode ser considerado como um empreendimento que necessita de planejamento, operação e controle.

A **análise de desempenho** pode ser considerada, prioritariamente, como uma **ferramenta de controle** do empreendimento, que fornece *feedback* para a operação e o planejamento.

CONTROLE E DESEMPENHO

MODELO DE GESTÃO BASEADA NO DESEMPENHO





EVOLUÇÃO DO CONCEITO

Primeira abordagem (< década 80/XX):

- 1) Valorização dos aspectos financeiros e contábeis, tais como retorno sobre o investimento, receita operacional, aumento das vendas;
- 2) Utilização do orçamento como instrumento de planejamento e balizador de desempenho financeiro;
- 3) Privilégio para decisões com respaldo no resultado financeiro;
- 4) Enfoque na **produtividade (resultado)**.

EVOLUÇÃO DO CONCEITO

Evolução (década 80/XX):

- 1) O espectro da avaliação de desempenho aumenta com o conceito de qualidade; 
- 2) Enfoque no **processo**;
- 3) Surge o conceito de benchmarking competitivo e a prática do estabelecimento de referências. 

EVOLUÇÃO DO CONCEITO

Evolução (década 90/XX):

- 1) Consideração da satisfação do cliente;
- 2) Expansão da avaliação de desempenho para fora dos limites da organização – **enfoque sistêmico**;
- 3) Consideração dos impactos sociais e ambientais;
- 4) Enfoque na **cadeia de suprimentos** – **enfoque integrado**.

EVOLUÇÃO DO CONCEITO

Tendências para análise de desempenho:

- 1) Considerar de forma mais intensa a satisfação dos clientes;
- 2) Considerar a satisfação dos colaboradores, saúde e segurança no trabalho;
- 3) Considerar a dinâmica do ambiente de negócios – visão do futuro;
- 4) Adoção de bases de referência não monetárias;
- 5) Visão do processo.

VISÃO PRIVADA X PÚBLICA

A gestão de empreendimentos sob a ótica da iniciativa privada privilegia a maximização do lucro associado à atividade produtiva – **conceitos de eficiência financeira e eficiência econômica** ENFOQUE PREDOMINANTEMENTE SEGMENTADO

A gestão de empreendimentos sob a ótica do poder público deveria maximizar o benefício social associado à atividade produtiva – **conceitos de eficiência social.** ENFOQUE NECESSARIAMENTE SISTÊMICO

COR 714 - EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE DESEMPENHO EM TRANSPORTES



CASOS

O CASO DO TRANSPORTE DE PASSAGEIROS

DESEMPENHO = Atendimento da demanda por viagens para um dado serviço que apresenta adequação de valor (V) e de uso (NS) para o cliente.



$$D = f(V, NS)$$

PRODUTO

/

RECURSOS

O CASO DO TRANSPORTE DE PASSAGEIROS

EFICIÊNCIA ECONÔMICA (Ferraz e Torres, 2001)

1. Considera principalmente a avaliação do desempenho tático;
2. O melhor desempenho tático é obtido quando se maximiza a eficiência econômica ($E = \text{PRODUTOS/RECURSOS}$), **para o atendimento de um nível de demanda (D)**;
3. A função de demanda (D) depende dos parâmetros: modo, O/D, rede, *headway*;
4. São considerados recursos: (?)
5. A abordagem é predominantemente financeira;
6. A minimização dos recursos envolve:
 1. Reduzir ao mínimo a distância percorrida;
 2. Utilizar a máxima velocidade possível;
 3. Empregar veículos com o máximo de capacidade.

O CASO DO TRANSPORTE DE PASSAGEIROS

EFICIÊNCIA SOCIAL (Ferraz e Torres, 2001)

1. Considera principalmente a avaliação do desempenho estratégico;
2. Deve refletir não apenas a abordagem predominantemente monetária, mas também os impactos (?) sobre a qualidade de vida da sociedade e meio ambiente (ênfase?);
 1. Impactos sobre a qualidade de vida: tempo perdido, segurança, disponibilidade de infra-estrutura e serviços, mobilidade, perfil de ocupação do solo etc;
 2. Impactos ambientais: poluição atmosférica e sonora, intrusão visual, degradação do ambiente urbano, esgotamento de recursos naturais não renováveis etc.

O CASO DO TRANSPORTE DE CARGA

QUESTÕES:

Uma empresa de distribuição de bebidas que atende ao município do Rio de Janeiro pretende avaliar o desempenho dos seus serviços de atendimento ao cliente (entrega de bebidas a padarias, bares, restaurantes e supermercados).

- Estabeleça uma abordagem que permita avaliar o desempenho do transporte de carga sob o enfoque da “pré-logística”.
- Como a abordagem do item 1 deve ser modificada para atender aos requisitos da logística e da “neo-logística”?

O CASO DO TRANSPORTE DE PASSAGEIROS

QUESTÕES:

Uma empresa de transporte público urbano por ônibus que atua na RMRJ pretende avaliar o desempenho de sua atividade.

- Estabeleça uma abordagem que permita avaliar a *eficiência econômica* dos serviços.
- Como a abordagem do item 1 deve ser adaptada para que considere também a *eficiência social*.
- Responda as questões 1 e 2 para o caso do transporte por trem com tração eletrificada e compare.

O CASO DO TRANSPORTE DE CARGA

1

Pré-logística

Atuação segmentada

Enfoque	Natureza do trabalho	Natureza do projeto da atividade	Natureza dos conflitos	Perspectivas de evolução	Critério para projeto do sistema	Grau de dificuldade de implantação
Frete/modo	Técnico	Projeto do sistema de transporte	Fretes	Fretes	Frete mínimo	Baixo
Custo/modo			Custo de transporte	Olhando além dos fretes	Mínimo custo total de transporte	Baixo

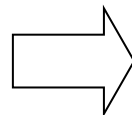
1. Ênfase na minimização do valor do frete e/ou do custo de transporte;
2. Identificação do lote que otimiza a atividade de transporte (lote econômico);
3. Análise restrita à distribuição física;
4. O fabricante principal é totalmente dominante;
5. O estoque funciona como um “pulmão” da movimentação de carga;
6. A atividade de transporte é considerada isoladamente das demais (enfoque segmentado).

O CASO DO TRANSPORTE DE CARGA

2

Logística

Integração rígida



Integração flexível

Enfoque	Natureza do trabalho	Natureza do projeto da atividade	Natureza dos conflitos	Perspectivas de evolução	Critério para projeto do sistema	Grau de dificuldade de implantação
Custo Total	Gerente Especialista	Projeto do Sistema Logístico	Intra-funcionais	Olhando além do custo de Transporte	Mínimo custo total	Moderado
Lucro Total			Custo-serviço	Olhando além do custo total	Máximo lucro total	Alto
Canal Logístico			Entre empresas	Olhando além da empresa	Máximo lucro do canal logístico	Muito alto

1. A atividade de transporte é vista como componente da distribuição física e não mais dominante;
2. O custo financeiro dos estoques deve ser evitado;
3. O desempenho deveria considerar a qualidade e o nível de serviço;
4. As compensações (*trade-offs*) entre as atividades da distribuição física e da cadeia de suprimento devem ser entendidas e consideradas (integração 2 a 2);
5. A gestão do desempenho estratégico e tático é inicialmente rígida.

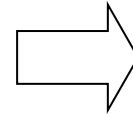
?

O CASO DO TRANSPORTE DE CARGA

3

Neologística

Integração flexível



Gestão da cadeia de suprimentos

Enfoque	Natureza do trabalho	Natureza do projeto da atividade	Natureza dos conflitos	Perspectivas de evolução	Critério para projeto do sistema	Grau de dificuldade de implantação
Empreendimento	Gerente Generalista	Conciliação do sistema Logístico com o meio-ambiente e a sociedade	Inter-funcionais	Olhando além do canal logístico	Máximo lucro total do empreendimento	Muito alto
Responsabilidade total			Ambientais e Sociais	Olhando além das considerações econômicas	Máxima relação benefício-custo	Muito alto

1. A atividade de transporte é um elemento integrado na cadeia de suprimentos (enfoque integrado);
2. A gestão do desempenho estratégico e tático é flexível (integração flexível);
3. A cadeia de suprimento do fabricante principal faz parte de um sistema de cadeias de suprimento (ambiente de negócios);
4. As compensações (*trade-offs*) entre as atividades da cadeia de suprimento devem ser entendidas e consideradas, envolvendo todo o ambiente de negócios (enfoque sistêmico).

COR 714 - EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE DESEMPENHO EM TRANSPORTES



FIM

QUALIDADE

Diz-se que um determinado produto ou serviço apresenta qualidade quando:

Possui padrões elevadíssimos, universalmente reconhecidos.

Definição transcendental

Os valores obtidos para seus indicadores encontram-se em conformidade com padrões pré-estabelecidos.

Definição focada no produto ou serviço

Apresenta adequação às normas e especificações

Definição focada na produção

Apresenta adequação ao uso

Definição focada no cliente

Apresenta adequação de valor e de uso para o cliente

Definição focada no valor para o cliente

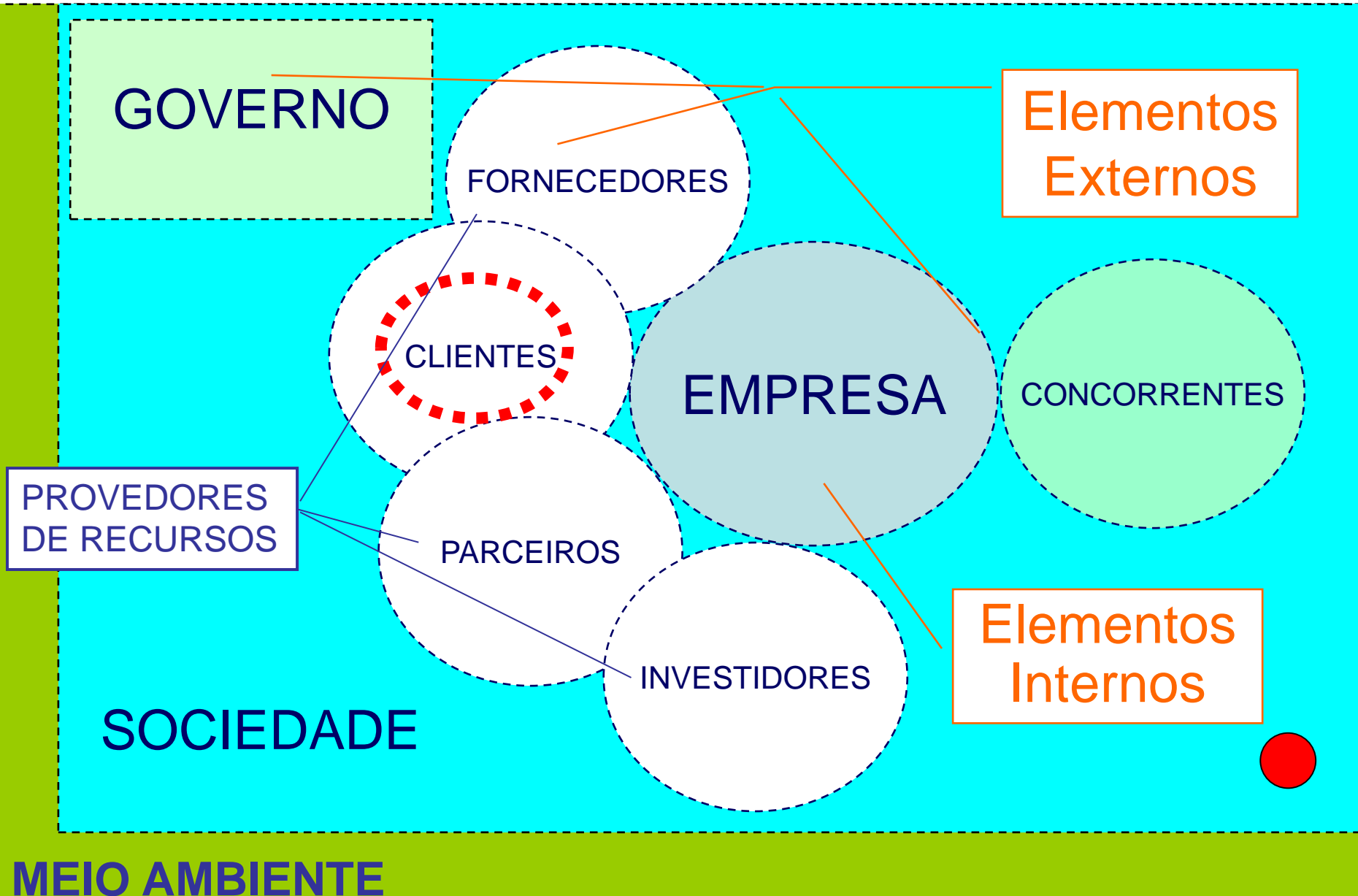


BENCHMARKING

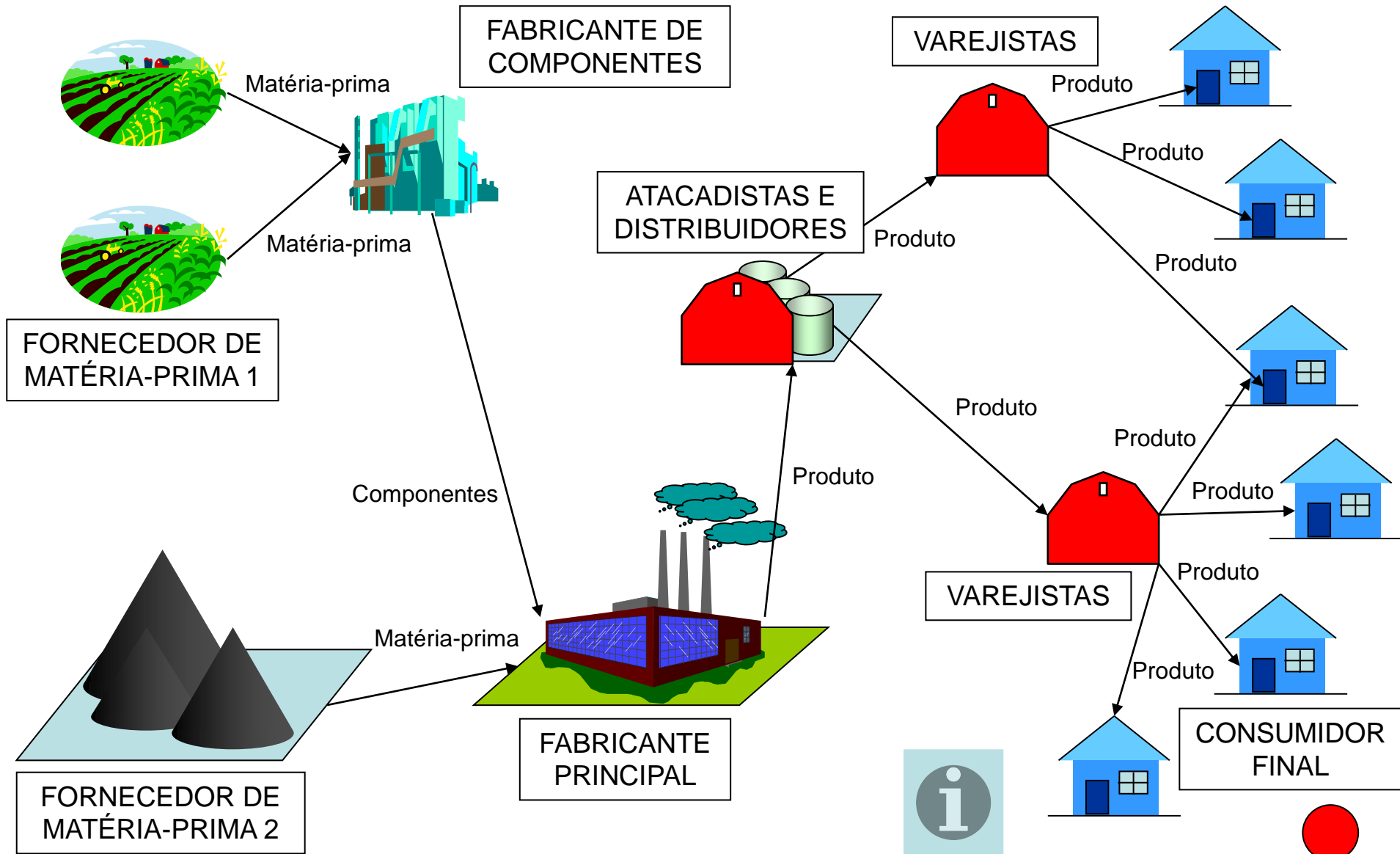
- O estabelecimento de *benchmarking* compreende a identificação de concorrentes e empresas de outros setores, que exemplifiquem a melhor prática em alguma atividade, função ou processo e a comparação da própria empresa com esse padrão de referência.



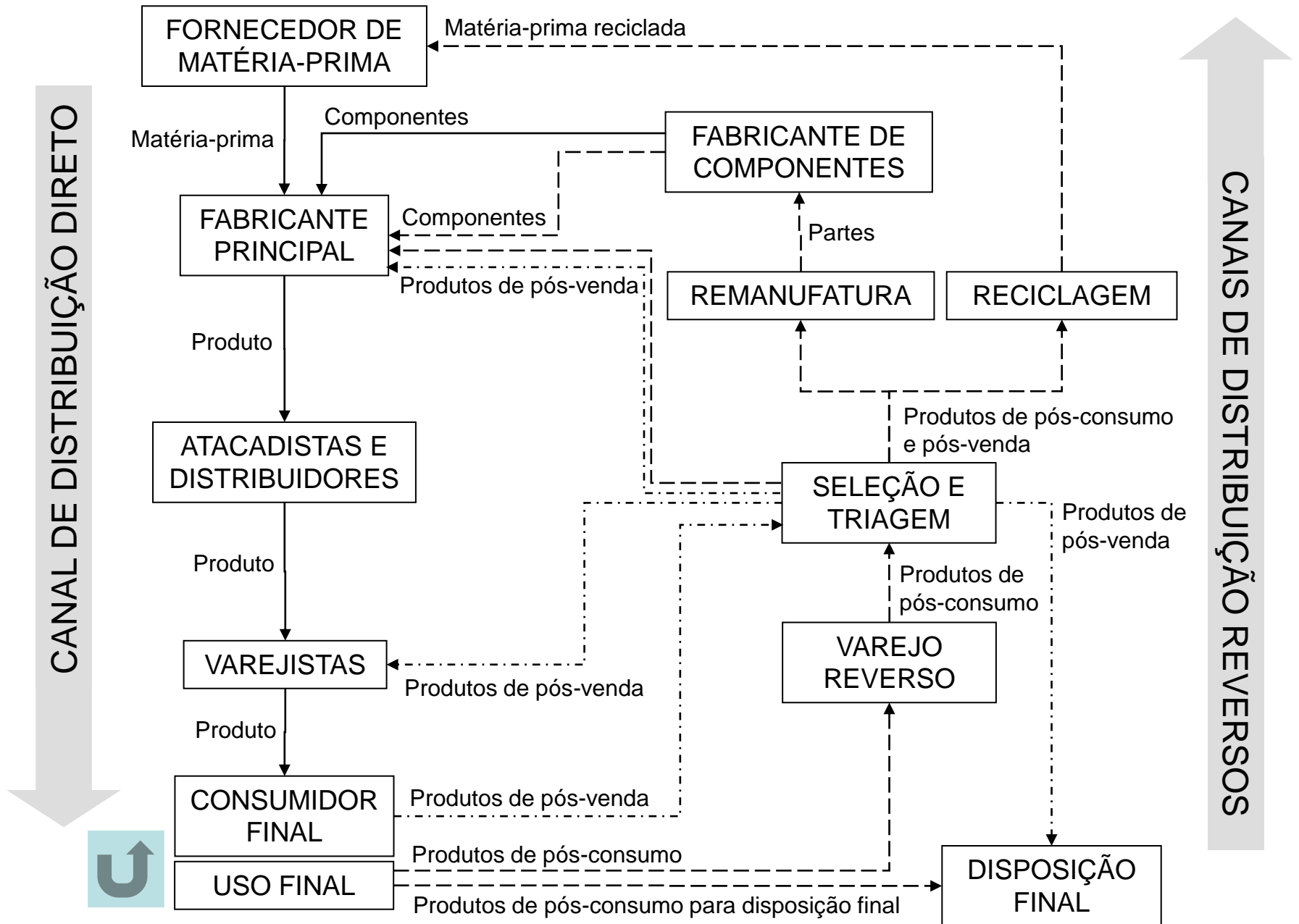
AMBIENTE DE NEGÓCIOS



CADEIA DE SUPRIMENTO



CADEIA DE SUPRIMENTO COMPLETA



COMPENSAÇÃO DE CUSTOS

