



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA
11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

CATEGORIA 1

IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA CPTM SERVIÇOS



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

1 – INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, é essencial que as organizações desenvolvam estratégias convergente a vantagens competitivas robustas e atributos significativos que atraiam e retenham consumidores cada vez mais exigentes e criteriosos em suas preferências e necessidades. Nesse cenário desafiador, a prestação de serviços e de consultoria surge como um recurso valioso para auxiliar as empresas a navegar pelas complexidades do mercado e se destacarem de forma sustentável, competitiva e estratégica.

A crescente demanda por qualidade e personalização impõe às empresas a necessidade de oferecer produtos e serviços não apenas diferenciados, mas também de alto valor agregado. Consultores especializados podem fornecer *insights* e estratégias inovadoras para que as organizações possam atender a essas demandas de maneira eficaz. Eles ajudam a identificar oportunidades de melhoria, a otimizar processos e a implementar práticas de gestão que possam promover a excelência operacional.

Além disso, a consultoria desempenha um papel crucial na formulação e execução de estratégias de competição eficazes. Isso inclui o desenvolvimento de uma proposta de valor clara e diferenciada, a utilização de técnicas avançadas de análise de mercado e a criação de planos de ação que alinham os objetivos organizacionais com as expectativas dos consumidores. Consultores auxiliam as empresas a se manterem ágeis e adaptáveis às mudanças do mercado, garantindo que estejam sempre um passo à frente dos concorrentes.

A capacidade de criar experiências satisfatórias aos clientes é outro aspecto em que a consultoria pode ser altamente benéfica e vantajosa. Consultores ajudam a aprimorar o



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

atendimento ao cliente, a personalizar ofertas e a construir uma marca forte e confiável. A satisfação do cliente, alimentada por uma abordagem consultiva, pode ser um fator determinante para a fidelização e a construção de uma base sólida de clientes leais.

O uso estratégico da tecnologia é um componente crítico para o sucesso organizacional, e consultores especializados podem guiar as empresas na implementação de soluções tecnológicas avançadas. Ferramentas como Big Data, IA - Inteligência Artificial e Internet das Coisas permitem uma análise detalhada dos comportamentos e preferências dos consumidores, possibilitando a personalização em massa e a oferta de produtos e serviços para atendimento às necessidades individuais.

A colaboração e a construção de parcerias estratégicas são práticas que podem fortalecer a posição competitiva das organizações, e a consultoria pode facilitar essas iniciativas. Trabalhar em conjunto com outras empresas, *startups*, universidades e instituições de pesquisa pode abrir oportunidades de inovação e expansão de mercado.

Neste contexto, a CPTM Serviços se apresenta como um pilar capaz de oferecer soluções consultivas baseadas em sua vasta experiência e expertise acumulada ao longo dos anos gerando valor dentro e fora da Companhia.

2 – BASES CONCEITUAIS

Conforme exposto por Elizenda Orlickas (2001), consultoria é o fornecimento de uma prestação de serviço específica, sendo esta realizada por um profissional capacitado e conhecedor do tema, sendo serviço prestado ao cliente através de verificações e



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

diagnósticos e tendo por objetivo o levantamento das necessidades do cliente, recomendando providências e ações a serem tomadas a partir das soluções indicadas.

De acordo com o apresentado por Oliveira (2011), a consultoria representa um processo participativo de um especialista de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os profissionais da empresa nas tomadas de decisões, orientando o cliente em suas necessidades, por meio de diagnósticos, verificações e processos, identificando soluções e recomendando as ações específicas para a melhoria, afinal, o consultor oferece uma perspectiva externa sobre o negócio, o que lhe permite identificar aspectos que o gerente, devido ao seu envolvimento direto na organização, pode não descortinar.

Souza (2016) salienta que “A consultoria tem como principal objetivo determinar a alternativa de ação mais adequada diante de um ambiente corporativo repleto de riscos, incertezas e competição”.

Segundo Schein (1972, p. 87), a consultoria está para um processo de apoio organizacional, no qual o relacionamento entre consultor e cliente deve objetivar o desenvolvimento de alternativas e intervenção no sistema para resolver problemas.

Conforme colocado por Djalma (1996, p. 4), consultoria é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle diretamente ligado à situação.

De acordo com Lara (1993, p.81) existem cinco aspectos frequentemente associados ao conceito de consultoria, considerando:



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

1. A consultoria é um serviço de orientação independente, o que garante imparcialidade em relação à organização e seus componentes.
2. A consultoria oferece aconselhamento, sem incluir atividades executivas em suas atribuições.
3. A consultoria é conduzida por profissionais qualificados.
4. A consultoria proporciona análise, identificação de problemas e indica soluções cabíveis.
5. A consultoria colabora na implementação de soluções, em caráter temporário bem definido.

Para Campos (2004) uma empresa sempre necessita de consultores, pois estes são agentes que trazem conhecimento sobre matérias específicas. Este pensamento também é reafirmado por Block (2001) que define o consultor como um indivíduo que está em posição de exercer alguma influência sobre o grupo ou organização, mas que não tem direito na produção de mudanças ou programas de implementação.

2.1 – A EVOLUÇÃO DO MERCADO DE CONSULTORIA

Conforme exposto no site Forbes Money, por Beatriz Pacheco (02/12/2022):



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

A evolução do mercado obrigou as consultorias a se reinventarem. Esqueça a imagem de consultores dedicados a extensos relatórios de recomendações. Hoje, as consultorias são, antes de tudo, implementadoras e conectoras de soluções – por vezes, até sócias. É a distância dos US\$ 130 bilhões em vendas de serviços de consultoria em 2021 para os US\$ 900 bilhões que a cena movimentou globalmente na transformação de negócios, segundo a plataforma Statista. A diferença é de recorte: de um segmento operacional ao ecossistema que atraiu agentes de soluções corporativas de todas as esferas, de Microsoft e Google a ONGs e startups.

E esse ainda não foi o salto derradeiro. As empresas apenas começaram a endereçar as questões de uma nova realidade de mercado. Na Deloitte, a maior operação de consultoria no mundo, metade do faturamento no país vem de frentes que não existiam seis anos atrás.

A Alvarez & Marsal (A&M) vive algo semelhante: 35% dos ganhos anuais vêm de negócios que não existiam no ano anterior. Há cinco anos, a taxa de renovação do portfólio de serviços da companhia não chegava a 5%.

São ofertas voltadas à transformação digital e às demandas do *stakeholder capitalism*, em que emerge a agenda ESG (do inglês, ambiental, social e governança). Na toada do crescimento, as grandes consultorias aceleram a globalização de suas operações, ao passo que se especializam nos desafios de mercados locais. É a tônica de um mundo em que está mais difícil para os negócios passarem incólumes às crises econômicas e às frequentes ondas de disrupção nas mais diversas indústrias.

Diante dessa revolução, o mercado mundial de consultoria deve crescer a um ritmo médio de 10% ao ano, o que elevaria as cifras do jogo para US\$ 1,3 trilhão em 2026, de acordo com a Statista. “A consultoria não é mais só um prestador de serviços, é um parceiro de negócio. Com isso, precisou assumir os riscos dos projetos”, explica João



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Gumiero, sócio-líder de *market development* da Deloitte. Com os riscos, sobem também os ganhos.

A Bain & Company estima que o setor de consultoria tenha se tornado mais relevante na economia brasileira por sua capacidade de mobilização do mercado e de geração de negócios. A tendência é de expansão do segmento por aqui ao ritmo de dois dígitos.

O Brasil representa 1% dos negócios globais e 31% do faturamento no mercado latino-americano de consultoria. Movimentou, assim, US\$ 14,4 bilhões (R\$ 74 bilhões) em 2021, segundo dados do Euromonitor. Embora concentrado nas mãos das multinacionais, o número de consultorias ultrapassou 161 mil empresas ativas no país. “O Brasil tem potencial para criação de valor de exportação, porque o mercado nacional tem especificidades que o tornam relevante tanto em demanda quanto em oferta”, conta Marcos Aguiar, diretor executivo e sócio do Boston Consulting Group (BCG).

2.2 – PERFIL DO CONSULTOR

O consultor é um profissional especializado capaz de oferecer análises e orientações precisas sobre um determinado tema. Esse conhecimento aprofundado é crucial para atrair clientes qualificados e fornecer soluções claras e seguras.

Além do conhecimento, a habilidade de negociação é essencial. O consultor, como profissional independente, precisa desempenhar o papel de vendedor de seus serviços. Saber apresentar seu trabalho e negociar de forma assertiva são competências fundamentais para estabelecer uma carreira sólida.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

A facilidade de comunicação também é uma característica indispensável. Um consultor deve ser capaz de expressar suas ideias com clareza, estabelecer conexões eficazes e ser bem compreendido pelos clientes. A comunicação eficaz facilita a transmissão de conhecimento e a realização de negociações bem-sucedidas.

Outro atributo importante é a pro atividade. Consultores devem ter iniciativa para buscar soluções, traçar metas e agir com independência. Estar atento às oportunidades e criar meios para alcançar os objetivos profissionais é vital para o sucesso na carreira.

A capacidade de análise e compreensão de dados é cada vez mais valorizada no mercado. Com o avanço das soluções tecnológicas, a análise de dados tornou-se parte integrante do trabalho de consultoria. Consultores devem ser capazes de interpretar relatórios, pesquisas e outros documentos para formular estratégias eficazes.

A paciência e a atenção com o cliente são qualidades que destacam um consultor em momentos de crise. Demonstrar empatia e adotar uma postura resiliente e tranquila são essenciais para lidar com diferentes perfis de empresários e colaboradores, inspirando confiança no trabalho desenvolvido.

Por fim, a postura ética é fundamental. A ética profissional deve nortear todas as ações do consultor, que deve agir com transparência, respeitando as práticas do mercado e mantendo a cordialidade entre concorrentes. A integridade é uma marca indispensável para construir uma reputação sólida e confiável.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

2.3 – TIPOS DE CONSULTORIA

De maneira expandida, as consultorias organizacionais são realizadas em duas formas, geral e especializada. Cunha (2013) afirma que as referidas podem ser disponibilizadas de modo estruturado ou de maneira específica, visando oferecer um entendimento claro e objetivo. A principal diferenciação entre as consultorias é como e não no que será oferecido ao cliente.

Ainda segundo Cunha (2013), A consultoria geral e especializada pode ser subdividida em diferentes categorias, considerando:

- **Consultores associados:** Trata-se de consultores envolvidos em projetos e fazem parte de um time de profissionais associados, os quais estão à disposição da empresa contratante. Ou seja, são requisitados somente quando há uma demanda superior à sua capacidade de oferta.
- **Consultores cooperados:** Consultores cooperados são profissionais que atuam como consultores, mas em vez de trabalharem como autônomos ou empregados de uma única organização, os referidos são membros de uma cooperativa. Tais cooperativas são organizações formadas pelos consultores que se unem para a prestação de serviços de consultoria em diversas áreas, compartilhando recursos, além de conhecimentos e experiências.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Sobre a consultoria especializada, Cunha (2013) aclara conhecimentos em uma área específica. Existem vários tipos de consultoria especializada, podendo ser técnica, operacional, estratégica, financeira, de governança, de engenharia, entre outras.

2.4 – ETAPAS DO PROCESSO DE CONSULTORIA

O processo de consultoria é composto por diversas fases estruturadas que visam identificar problemas, propor soluções e implementar melhorias em uma organização. Cada fase desempenha um papel crucial para garantir que o serviço de consultoria seja eficaz e produza resultados significativos. A seguir, detalhamos as principais fases do processo de consultoria.

1. Diagnóstico: A fase de diagnóstico é o ponto de partida do processo de consultoria. Nessa etapa, o consultor realiza uma análise aprofundada da situação atual da organização. O objetivo é identificar problemas, desafios e oportunidades. Para isso, são utilizadas diversas ferramentas e técnicas, como entrevistas, questionários, análise de documentos e observações diretas. O diagnóstico fornece uma base sólida para as próximas fases do processo.

2. Planejamento: Com base nas informações coletadas durante o diagnóstico, o consultor elabora um plano de ação. Esse plano detalha as estratégias e medidas que serão adotadas para resolver os problemas identificados e alcançar os objetivos estabelecidos. O planejamento deve ser específico (*specific*), mensurável (*measurable*),



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

alcançável (*achievable*), realista (*realistic*) e temporal (*timely*), conforme metodologia SMART, garantindo que todas as ações sejam claras e direcionadas.

3. Implementação: A fase de implementação é onde as estratégias e ações planejadas são colocadas em prática. O consultor trabalha em estreita colaboração com a equipe da organização para assegurar que as mudanças sejam efetivamente executadas. Durante essa fase, é fundamental monitorar o progresso das ações e fazer ajustes conforme necessário para garantir que os objetivos sejam atingidos.

4. Monitoramento e Avaliação: Após a implementação, o consultor realiza o monitoramento e a avaliação das mudanças realizadas. Essa fase envolve a coleta e análise de dados para verificar se os resultados esperados estão sendo alcançados. O monitoramento contínuo permite identificar rapidamente quaisquer desvios do plano original e tomar as medidas corretivas necessárias.

5. Feedback e Ajustes: Com base nos resultados da avaliação, o consultor fornece *feedback* à organização e faz os ajustes necessários. Essa fase é essencial para assegurar que as melhorias sejam sustentáveis e que a organização continue no caminho certo para alcançar seus objetivos a longo prazo. O *feedback* deve ser claro, construtivo e orientado para a melhoria contínua.

6. Encerramento: A fase de encerramento marca o final do projeto de consultoria. Nessa etapa, o consultor realiza uma revisão final das atividades realizadas e dos resultados alcançados. Um relatório final é preparado, detalhando todas as fases do processo, as



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

ações implementadas, os resultados obtidos e as recomendações para a continuidade das melhorias. O encerramento também pode incluir uma sessão de *feedback* com a equipe da organização para discutir o impacto do projeto e lições aprendidas.

7. Follow-up: Embora não seja uma fase formal em todos os processos de consultoria, o *follow-up* é uma prática recomendada. Alguns consultores oferecem serviços de acompanhamento para garantir que as mudanças implementadas sejam mantidas e que a organização continue a progredir. O *follow-up* pode incluir visitas periódicas, reuniões de acompanhamento e suporte adicional conforme necessário.

Adicionalmente, pode ser incluída uma etapa de análise pós experiência, analisando os pontos positivos que alcançaram êxito durante a fase de negociação até a entrega de fato do produto final ao contratante.

2.5 – BENEFÍCIOS DE UM SERVIÇO DE CONSULTORIA

A contratação de serviços de consultoria pode proporcionar uma série de benefícios significativos para organizações de diferentes tamanhos e setores. Abaixo, destacamos os principais benefícios de uma consultoria:

1. Expertise e Conhecimento Especializado: Os consultores trazem um profundo conhecimento e experiência em suas áreas de atuação. Eles possuem habilidades especializadas que podem não estar disponíveis internamente na organização. Essa



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

expertise permite identificar problemas e oportunidades com maior precisão e fornecer soluções eficazes.

2. Visão Externa e Imparcialidade: Consultores externos oferecem uma perspectiva objetiva e imparcial. Eles não estão influenciados pela cultura interna ou por políticas organizacionais, o que lhes permite identificar problemas e propor soluções sem vieses. Essa visão externa pode revelar questões que podem ser ignoradas ou subestimadas internamente.

3. Foco em Resultados e Desempenho: Consultores são orientados a alcançar resultados tangíveis e mensuráveis. Eles ajudam a definir metas claras, desenvolver planos de ação eficazes e implementar melhorias que contribuem diretamente para o desempenho e a eficiência da organização.

4. Soluções Personalizadas: Uma consultoria oferece soluções sob medida para atender às necessidades específicas da organização. Consultores trabalham em estreita colaboração com a equipe interna para compreender os desafios únicos e desenvolver estratégias personalizadas que se alinham com os objetivos e a visão da empresa.

5. Aumento da Eficiência e Produtividade: Consultores ajudam a identificar e eliminar ineficiências nos processos organizacionais. Ao otimizar procedimentos e implementar melhores práticas, eles contribuem para aumentar a produtividade e a eficácia operacional, resultando em economia de tempo e recursos.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

6. Capacitação e Desenvolvimento do Time: A consultoria pode incluir treinamentos e desenvolvimento de habilidades para a equipe interna. Isso não apenas melhora as competências dos funcionários, mas também promove uma cultura de aprendizado contínuo e inovação dentro da organização.

7. Suporte em Tomada de Decisões Estratégicas: Consultores fornecem informações e análises valiosas que apoiam a tomada de decisões estratégicas. Eles ajudam a organização a avaliar diferentes opções, identificar riscos e oportunidades, e tomar decisões informadas que impulsionam o crescimento e a competitividade.

8. Flexibilidade e Adaptabilidade: A contratação de consultores oferece flexibilidade à organização. Consultores podem ser contratados para projetos específicos ou por períodos determinados, permitindo que a empresa adapte sua força de trabalho e expertise conforme necessários, sem comprometer recursos a longo prazo.

9. Implementação de Tecnologias e Inovações: Consultores estão frequentemente atualizados com as últimas tendências e inovações tecnológicas. Aliado à experiência, eles podem auxiliar a organização a implementar novas tecnologias e soluções inovadoras que melhoram a eficiência, a qualidade e a competitividade.

10. Melhoria da Satisfação do Cliente: Ao melhorar processos internos, eficiência e a qualidade dos produtos ou serviços, a consultoria pode contribuir significativamente para a satisfação do cliente. Clientes satisfeitos são mais propensos a se tornar fiéis e a recomendar a empresa a outros.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

3 – BENCHMARKING

Este capítulo tem como objetivo analisar os elementos absorvidos através de benchmarkings realizados pela CPTM com outras empresas ferroviárias.

3.1 – A COMPANHIA PAULISTA DE TRENS METROPOLITANOS – CPTM

A CPTM teve sua criação autorizada pela Lei nº 7.861, de 28 de maio de 1992, segundo a qual a nova Companhia deveria assumir os sistemas de trens da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) em substituição à CBTU – Companhia Brasileira de Trens Urbanos (Superintendência de Trens Urbanos de São Paulo STU/SP) e à FEPASA – Ferrovia Paulista S/A, de forma a assegurar a continuidade e melhoria dos serviços.

Em 1994 a CPTM assume as linhas da CBTU e passa a operar efetivamente as atuais Linhas 7, 10, 11 e 12, em abril de 1994. Os intervalos nos horários de pico, em algumas linhas, eram de até 20 minutos. A frota herdada se encontrava deteriorada, o que levou à implantação do Primeiro Programa de Modernização de Composições, envolvendo mais de 500 carros. O número de passageiros transportados por dia cai para 800mil.

Em 1996 a CPTM assume as linhas da Fepasa e passa a operar efetivamente as atuais Linhas 8 e 9. Nesta época, trens ainda partiam com pingentes e surfistas. Total de usuários diários volta a subir: 835mil.

30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Figura 1: Trem série 2000, 8000 e 9000 da CPTM



Fonte: Diário do Transporte, 2022.

A partir de 1998 começam a chegada dos trens reformados na Espanha e a continuidade do serviço, expansão das linhas e investimentos em tecnologia em transporte sobre trilhos. Atualmente possui toda frota modernizada com trens de alta tecnologia embarcada, com sistemas de segurança mais modernos e confiáveis, além do reconhecimento do nosso trabalho.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

3.2 – INSIGHTS PÓS-BENCHMARKING

Verifica-se que as organizações, mesmo atuando em cargas diferentes, percebe positivamente viabilidade e a adoção de prestação de serviços de consultoria pela CPTM Serviços, considerando todo o know-how e expertise construídos pela CPTM ao longo de sua história.

Os principais benefícios elencados, abrangem desde o Aumento de Receita, Redução de Custos, Ganhos em Escala, Movimentos Estratégicos e Sustentáveis, além do Desenvolvimento de Novos Negócios.

4 – IDÉIA CONCEITO

De acordo com Oliveira (2015), as principais causas do aumento de demanda da consultoria empresarial decorrem da busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia, a necessidade de consolidar vantagens competitivas, o incremento dos processos, bem como a necessidade de verificações progressivas das realidades da empresa-cliente, de modo a construir um processo de melhoria contínua e sustentável.

Os impactos econômicos gerados nas empresas através da mudança proporcionada pela implementação das soluções oferecidas pelo serviço de consultoria afetam não apenas o cliente atendido, mas o mercado como um todo.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

A consultoria existe para criar soluções que as próprias empresas não conseguem solucionar, essa visão externa trazida por as consultorias tem a vantagem de ser mais profunda e abrangente, (ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS, 2017)

Nesse sentido, para que a ideia conceitual do CPTM Serviços possa alavancar e começar a produzir movimento, é essencial que as principais áreas estratégicas estejam alinhadas e inter-relacionadas. Isso quer dizer que desde áreas administrativas quanto operacionais estão engajadas na produção de valor.

Essas áreas incluem a alta gestão como a Diretoria de Operação e Manutenção, a Diretoria de Planejamento e Novos Negócios, a Diretoria Administrativa e Financeira, a Diretoria de Engenharia, Obras e Meio Ambiente, além da Presidência e suas Assessorias.

Dessa forma, o modelo conceitual proposto torna-se propício para ser instaurado como uma nova ferramenta de gestão e de desenvolvimento de novos negócios. Este modelo tem o potencial de abrir novos horizontes, facilitando o alcance e a superação das metas entre os níveis estratégicos e organizacionais. A interconexão entre essas áreas estratégicas permitirá uma abordagem integrada e coerente, maximizando a eficiência operacional e a capacidade de inovação.

Portanto, a implementação do modelo conceitual proposto é uma oportunidade para a organização se destacar no mercado e atingir novos patamares de desempenho. A capacidade de gerar receitas adicionais, aliada à eficiência e à inovação, garantirá uma vantagem competitiva sustentável. Em suma, este modelo representa uma ferramenta valiosa para a gestão estratégica e o desenvolvimento de novos negócios, proporcionando uma base sólida para o crescimento e a prosperidade organizacional.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

5 – DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA CPTM SERVIÇOS

A exploração da prestação de serviços de consultoria e as possibilidades de alcance entre empresas nacionais e internacionais motivaram o desenvolvimento da CPTM Serviços como uma solução alternativa diante das dificuldades e necessidades identificadas a partir do *benchmarking* realizado.

Este projeto surge como uma resposta estratégica às lacunas observadas no mercado, oferecendo uma proposta diferenciada e competitiva. Ao analisar práticas de sucesso em outras organizações, foi possível identificar oportunidades e desenhar um modelo de negócio que potencialize a expertise da CPTM na prestação de serviços de consultoria.

A CPTM Serviços se posiciona como uma oferta robusta para o mercado externo, ampliando o escopo de atuação da CPTM. Através da troca de conhecimentos e da aplicação de práticas inovadoras, o programa busca estabelecer parcerias e fomentar a colaboração com diversas empresas, tanto no âmbito nacional quanto internacional.

Com essa abordagem, a CPTM pode fortalecer sua posição no mercado, diversificar suas fontes de receita e promover um intercâmbio de melhores práticas que beneficiará não apenas a empresa, mas também seus parceiros e clientes. Dessa forma, a CPTM Serviços se consolida como uma iniciativa estratégica que alinha crescimento, inovação e excelência operacional.

Dentre os pilares de atuação da CPTM Serviços, destacam-se:



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

- Ativos Ferroviários
- Estratégia Empresarial
- Estratégias de Marketing e Comunicação
- Financiamento de Projetos
- Gestão de Contratos
- Gestão de Processos
- Governança
- Pesquisas
- Planejamento Urbano
- Projetos & BIM
- Receitas Acessórias e meios de pagamento
- Simulador de Trens
- Treinamentos
- Turismo Ferroviário

5.1 – ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROGRAMA CPTM SERVIÇOS

As análises de viabilidade foram desenvolvidas para explorar o alcance e desenvolvimento da CPTM Serviços tocante a dimensão operacional, técnica, estratégica e financeira que serão abordadas nos seguintes tópicos.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

5.1.1 – VIABILIDADE OPERACIONAL

A viabilidade operacional envolve a análise de recursos disponíveis, processos, infraestrutura, mão-de-obra, e tecnologias necessárias para garantir que as operações possam ser realizadas conforme planejado.

Considerando, por exemplo, os ativos ferroviários de grande porte e o potencial do programa para atendimento a empresas do mesmo modal na região metropolitana de São Paulo, a CPTM Serviços poderá atender tais organizações, onde elas se interligam através da malha sobre trilhos.

Dessa maneira, justifica-se a viabilidade operacional, devido à capacidade considerando principalmente a possibilidade de interligação ferroviária na região metropolitana de São Paulo, seja com empresas públicas como o Metro-SP, ou com empresas privadas, há exemplo das concessionárias operadoras de trens, como por exemplo a Via Mobilidade em referência às linhas 8 (Diamante) e 9 (Esmeralda) e o Grupo Comporte em relação à linha 7 (Rubi).

5.1.2 – VIABILIDADE TÉCNICA

Tal viabilidade se fortalece na possibilidade de ofertar uma estrutura variada de oportunidades para o atendimento aos futuros clientes, seja Ativos Ferroviários, Estratégia Empresarial, Estratégias de Marketing e Comunicação, Financiamento de



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Projetos, Gestão de Contratos, Gestão de Processos, Governança, Pesquisas, Planejamento Urbano, Projetos & BIM, Receitas Acessórias e Meios de Pagamento, Simulador de Trens, Treinamentos, Turismo Ferroviário, entre outros.

É determinante que os profissionais dos times e departamentos sejam inseridos nas etapas de implementação de modo que as etapas e os conceitos sejam multiplicados entre todos.

A avaliação técnica determinará quais tipos de operação, manutenção, projetos poderão ser oferecidos através da mão de obra qualificada e especializada, permitindo a captação de receitas não tarifárias pela CPTM Serviços e fortalecimento da marca no mercado.

5.1.3 – VIABILIDADE ESTRATÉGICA

É essencial que, com base em estudos e na atual situação do mercado nacional, este projeto passe por uma análise detalhada de sua viabilidade estratégica.

As análises devem abranger aspectos como a capacidade de colaboração entre diferentes setores, o potencial de inovação, a sustentabilidade financeira e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado, assegurando que o projeto traga benefícios tangíveis e alcance os objetivos estratégicos da organização.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Considerando ainda, especificamente, o custo elevado para aquisição de ativos de grande porte e seu *lead time*, que inviabiliza atendimento imediato de emergências comuns no setor, verifica-se a viabilidade estratégica para esta dimensão, sendo imprescindível a adoção da locação de ativos.

Dessa forma, o programa CPTM Serviços torna-se a melhor estratégia pela sua agilidade, disponibilidade e time de especialistas para atendimento a demanda.

5.1.4 – VIABILIDADE FINANCEIRA

A demanda por serviços de consultoria especializados no setor ferroviário é crescente, tanto no Brasil quanto no exterior. A expertise acumulada pela CPTM ao longo dos anos em áreas como gestão de tráfego, manutenção de trilhos e operações ferroviárias é altamente valorizada por outras empresas e governos que buscam melhorar suas próprias redes de transporte. A capacidade da CPTM Serviços de oferecer soluções sob medida para diferentes mercados garante um alcance amplo e diversificado, aumentando as oportunidades de contratação e geração de receitas.

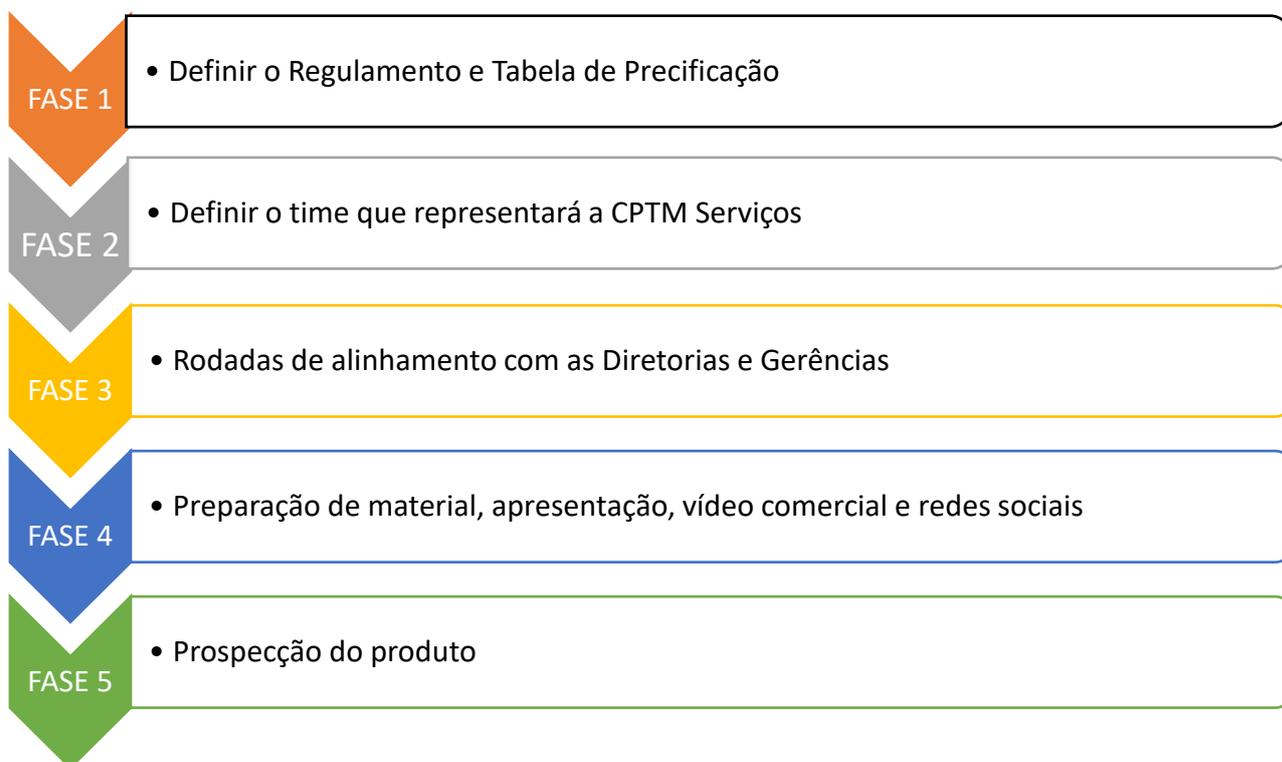
Dessa forma, considerando a oferta do programa como perspectiva e nova fonte de receitas não tarifárias com a contratação dos serviços de consultoria ofertados pela CPTM Serviços e o fomento do desenvolvimento de novos negócios, provando-se a potencial viabilidade financeira do modelo para alcance nacional e internacional.

30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

5.2 – PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA CPTM SERVIÇOS

O plano de implementação da CPTM Serviços será executado de forma faseada, visando organizar todas as etapas de seu desenvolvimento e garantir o compartilhamento do conceito com toda a equipe diretiva da companhia para maior robustez e incrementos necessários para alcance ao público externo.

Figura 2: Plano de Implementação



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

6 – CONCLUSÃO

Através da CPTM Serviços, a Companhia utiliza sua vasta experiência ferroviária para oferecer serviços especializados a terceiros. Este aproveitamento garante uma prestação de serviços de alta qualidade, baseada em décadas de prática e contínuo aperfeiçoamento em áreas como operação, manutenção, projetos, pesquisa, gestão e novos negócios.

Aumentar as receitas não tarifárias da CPTM ao prestar serviços a outras entidades e empresas, diversificando novas fontes de receita da empresa, fortalecendo sua base financeira e marca.

Ao expandir o leque de serviços oferecidos, a CPTM não se limita à operação de trens, mas também entra em campos como consultoria estratégica, serviços de manutenção avançada, e desenvolvimento e implementação de soluções e projetos para o setor ferroviário. Isso poderá proporcionar a abertura de novos mercados e oportunidades de negócios, ampliando a influência e o alcance da companhia no setor.

A CPTM, ao monetizar a expertise acumulada por seus colaboradores, valoriza e reconhece o capital intelectual interno. Isso incentiva a constante atualização e capacitação profissional, criando um ambiente de trabalho que estimula a inovação, o desenvolvimento contínuo de competências e ainda o estreitamento dos laços de conhecimento interno através de programas de *mentoring*.

Ao ofertar suas práticas e conhecimentos, a CPTM contribui para a melhoria do setor ferroviário como um todo. A empresa pode colaborar com outras entidades para



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

aprimorar suas operações, alcançando maior eficiência, redução de custos e expansão de capacidades operacionais, beneficiando o setor em nível nacional e internacional.

A iniciativa para a implementação da CPTM Serviços surge como uma ferramenta estratégica e essencial para o reposicionamento da marca CPTM em um cenário cada vez mais ponderado à períodos de possibilidades de concessões e parcerias público-privadas (PPPs).

Este movimento estratégico é uma resposta proativa da CPTM às possíveis mudanças no setor, adaptando-se às tendências e necessidades emergentes de um mercado em constante evolução, visando não apenas diversificar as fontes de receita da Companhia, mas também fortalecer sua presença no mercado ferroviário e de serviços correlatos, reafirmando seu compromisso com a constante inovação e a influência nacional e internacional em prestação de serviços através de toda expertise forjada pela organização ao longo da sua história.

7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SOUZA, Onivaldo Gonçalves de. Consultoria Empresarial. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

ORLICKAS, Elizenda. Consultoria interna de Recursos Humanos: pesquisa e benchmarking em empresas de ponta. São Paulo: Futura, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia, práticas. 14ª edição. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Teoria Geral da Administração. Atlas.

<https://www.cptm.sp.gov.br/Pages/Home.aspx>

SCHEIN, E. Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Bliicher, 1972.

<https://forbes.com.br/forbes-tech/2022/12/revolucao-consultorias-puxam-agenda-de-transformacao-no-mercado/>

BLOCK, Peter. Consultoria: o Desafio da Liberdade. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

CAMPOS, V. Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. 8ed. Belo horizonte: INDG tecnologia e serviços LTDA, 2004.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA
11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

LARA, M. L. G. de. Algumas contribuições da semiologia e da semiótica para a análise das linguagens documentárias. *Ciência da Informação*, Brasília, v.22, n.3, 1993.

CUNHA, Edison (Ed.). Por que contratar uma consultoria?. Disponível para acesso em: <https://administradores.com.br/artigos/por-que-contratar-uma-consultoria>