

CATEGORIA (1)

Título do Trabalho: **METRÔ-SP trilhando novos horizontes: a busca pela maximização de suas Receitas Não Tarifárias.**

Título Resumido: **METROSP_ReceitasNaoTarifarias**

INTRODUÇÃO

A Companhia do Metropolitano de São Paulo – METRÔ, doravante denominada apenas de Metrô-SP, como é popularmente conhecida, desde a sua fundação em 24 de abril de 1968, sempre teve preocupação em auferir Receitas Não-Tarifárias ou Receitas Acessórias como era denominada anteriormente.

Assim, em seus projetos e implantações já constavam nas estações, espaços destinados à comercialização de produtos em lojas, como exemplos, as estações São Bento, Jabaquara e Barra Funda. Tais ações, inicialmente, não visavam estritamente as questões financeiras, mas sim, levar comodidade e facilidades aos seus passageiros que transitavam pelo nosso sistema.

Outras ações no sentido de levar maior comodidade e conforto, bem como obter receitas acessórias foram implementadas ao longo dos anos, como por exemplo:-

- a) – Terminais de ônibus intermunicipais, de Jabaquara (mai/1977), Tietê (mai/1982) e Barra Funda (dez/1988);
- b) – Estacionamentos de Barra Funda, Itaquera, Santa Cruz (que em 2001 tornou-se Shopping Santa Cruz) e Ana Rosa.

A partir de 1995, o Metrô-SP na busca em melhorar a auto-suficiência financeira, estabelece novas diretrizes dando maiores destaques e importâncias à Receitas Não-Tarifárias. Assim, novas ações são implementadas para a composição e ampliação destas receitas, a saber:

- a) – Publicidade / Mídia;
- b) – Incremento em espaços em lojas nas estações;
- c) – Desenvolvimento Imobiliário;
- d) – Shopping Metrô Tatuapé (out/1997), Santa Cruz (nov/2001), Itaquera (out/2007) e Tucuruvi (abr/2013);
- e) – Telefonia Móvel;

Com estas ações, obteve-se bons incrementos nas receitas ao longo dos anos, como mostra o Gráfico 1, abaixo.

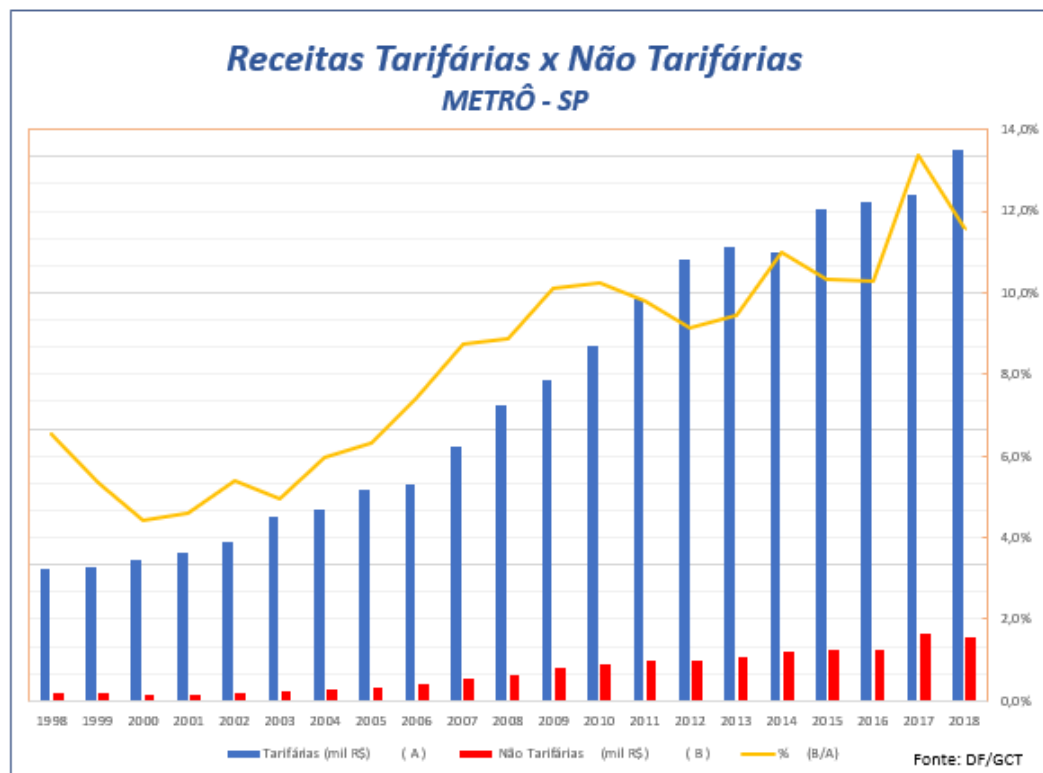


Gráfico 1 – Receitas Tarifárias x Não Tarifárias

Com todo este empenho, o Metrô-SP atinge o patamar de dois dígitos na relação das Receitas Tarifárias x Não Tarifárias, atingindo 13,37% em 2017, totalizando pouco mais de R\$ 248 milhões.

Em comparação com as demais operadoras, dados obtidos junto ao CoMET (*Community of Metros*) e Nova (*Group of metros*) onde temos os 32 maiores sistemas de transportes em operação no mundo, indica que o Metrô-SP ocupa apenas o 13º lugar. A operadora com melhor índice, atinge algo em torno de 49%, ou seja, 3,66 vezes maior que obtido pelo Metrô-SP.

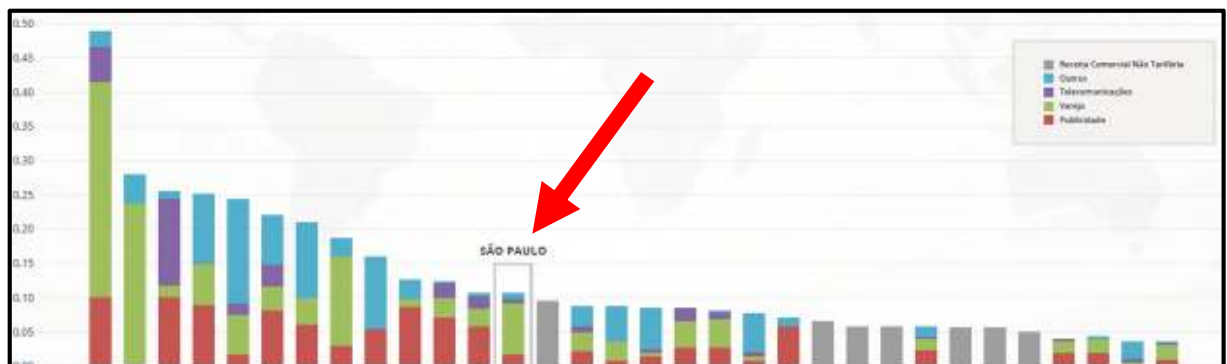
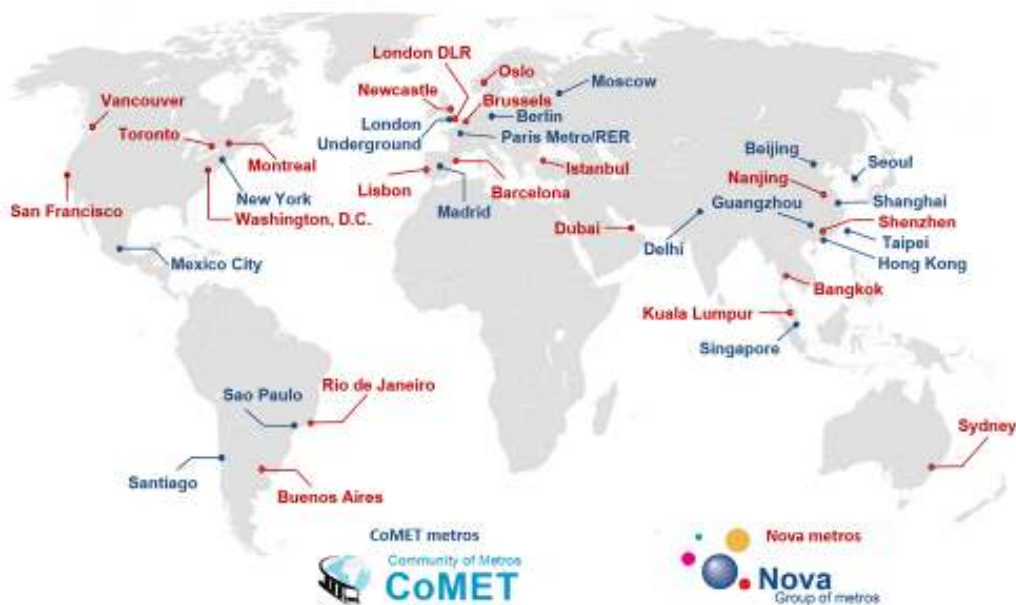


Gráfico 2 – Receitas Tarifárias x Não Tarifárias das 32 maiores operadoras.

Dados: CoMET

DIAGNÓSTICO

Avaliando o Gráfico 2, nota-se que há margens e possibilidades para ampliarmos esta nossa relação entre Receitas Tarifárias x Não Tarifárias.

A partir de 2018, diante do cenário das transferências das Linhas 5-Lilás, 17-Ouro e 15-Prata, para a iniciativa privada através de concessões (PPP – Gráfico 3), e queda ou estagnação do número de passageiros transportados pelo Metrô-SP nas Linhas, 1-Azul, 2-Verde e 3-Vermelha tornam-se mais visíveis a queda nas Receitas Tarifária do Metrô-SP (Gráfico 4), o que torna inevitável a busca pelas novas receitas.



Gráfico 3 – Composição da Rede Metroviária de São Paulo.



Gráfico 4 – Passageiros transportados pelo Metrô-SP (2008 – 2018) - Fonte: GOP

No passado, o Metrô-SP com o *Know-How* em engenharia que detinha, desenvolveu e atuou em vários projetos na área de mobilidade. Podemos citar como exemplos de sucesso, a consultoria e atuação na implementação dos metrô de Bagdá, Caracas, Medellín, Recife e Brasília. Estas atuações sempre foram no modelo de convênios de cooperações, que portanto, não visavam ganhos financeiros.

Outros conhecimentos que o Metrô-SP possui, como na área de operação e manutenção, sempre foram de grande interesse às demais operadoras, tanto que sempre foi procurado pelo mercado, o que levava a manter os convênios de cooperação com demais operadoras parceiras.

Assim, o Metrô-SP possui um enorme potencial e campo de atuação para comercializar tais conhecimentos e *expertise* tendo como contrapartidas as Receitas Não Tarifárias que contribuirão de forma decisiva na saúde e equilíbrio financeiro da empresa.

Vale ressaltar também, a abordagem que o Metrô-SP tem enfatizado no que tange a benefícios sociais decorrentes das atividades em transportes. Muito além dos ganhos obtidos na redução de emissão de gases, de congestionamentos, acidentes, tempo de viagens e melhoria na qualidade de vida dos paulistanos, o Metrô-SP poderá disponibilizar e viabilizar os seus conhecimentos e *expertise* às demais operadoras, contribuindo de forma decisiva com as demais metrópoles na busca e ampliação de tais benefícios, transcendendo os seus limites de atuação, muito além da região metropolitana de São Paulo.

Desta forma, foram criadas no início de 2019 a Diretoria Comercial (DC) e a Gerência de Novos Negócios e Serviços (GNS) com o intuito de alavancar ainda mais as Receitas Não Tarifárias advindo da prestação de serviços e comercialização destes conhecimentos.

Outras ações também estão sendo implementadas, como a revisão do Estatuto Social e a elaboração de Regulamento alinhados com a nova legislação (Lei Nº 13.303 de 30 de junho de 2016 - Lei das Estatais e o Decreto Lei Estadual Nº 16.956, de 21 de março de 2019 - Lei da Política Estadual de Mobilidade Metropolitana), compatibilizando-os assim para novo cenário de atuação.

Enfim, novos horizontes se abrem para a atuação do Metrô-SP.

As atividades e serviços que o Metrô-SP poderá dispor ao mercado, denominada Cesta de Produtos, contempla, dentre outras:-

1. Engenharia de Implantação de Sistemas Metroferroviários

1.1. Consultoria

- a) Nas diversas fases dos projetos de infraestrutura (concepção, projeto, implantação e transferência para operação e manutenção);
- b) Planejamento e concepção de linhas e redes;
- c) Projeto e construção de túneis e vias elevadas;
- d) Implantação, execução de testes de recebimento e comissionamento de sistemas;

1.2 Elaboração de especificações técnicas, manuais de projeto, controle de qualidade e diretrizes de projetos para coordenar interfaces técnicas e administrativas com contratados e órgãos públicos;

1.3. Estudos de demanda e pesquisas Origem/Destino;

1.4. Fiscalização, supervisão e gerenciamento de projetos e obras.

2. GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

2.1. Consultoria

- a) Gestão de projetos e empreendimentos (PMO);
- b) Estruturação e desenvolvimento de modelos de negócios de receitas não tarifárias;
- c) Apoio e execução em arbitragens de contratos;
- d) Pesquisas com usuários e análise de informações socioeconômicas dos usuários, hábitos de viagem e imagem sobre o serviço;
- e) Processos de desapropriação de imóveis e reassentamento de famílias.

3. TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

- 3.1. Consultoria em recrutamento, seleção, contratação e treinamento;
- 3.2. Treinamentos, capacitação e reciclagem profissional e desenvolvimento humano.

4. ENGENHARIA DE MANUTENÇÃO

- 4.1. Serviços em reparos e revisões de equipamentos e sistemas em oficinas;
- 4.2. Serviços de aferições e calibrações de instrumentos;
- 4.3. Gerenciamento técnico da entrega de ativos;
- 4.4. Serviços de inspeções avaliando o estado operacional em equipamentos e sistemas;
- 4.5. Consultoria no Dimensionamento de recursos humanos, materiais, equipamentos e infraestrutura de manutenção, e Planos de Manutenção de sistemas, equipamentos e instalações.

5. OPERAÇÃO

5.1. Avaliação das condições operacionais de sistemas;

5.2. Apoio no início de operação em novas linhas;

5.3. Consultoria no Planejamento operacional, Segurança pública e Operação de Centros de Controle Operacionais.

CONCLUSÕES

É notório que o Metrô-SP sempre atuou com as Receitas Não-Tarifárias ou Acessórias. Inicialmente visava a comodidade e conforto dos seus usuários, porém com o tempo, a busca pela melhoria na saúde financeira se fez presente.

Muitas ações com sucesso já foram implementadas e realizadas na comercialização de espaços para as lojas em estações, implantação de terminais intermunicipais e urbanos, publicidade e mídias digitais, gestão imobiliária de ativos da empresa, nos empreendimentos imobiliários e comerciais e em telefonia móvel.

No momento, uma grande oportunidade se abre para o Metrô-SP com a desmobilização e a saída das empresas estrangeiras do segmento metroferroviário do Brasil.

Novos horizontes e demandas surgem e é inevitável e imprescindível que todos se unam para esta exploração.

É momento de tornarmos mais que protagonista na área, é momento de tornarmos o Centro de Referência no ramo metroferroviário, no Brasil e no Exterior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Palestra AS RECEITAS NÃO TARIFÁRIAS, apresentada na 23ª Semana de Tecnologia Metroferroviária da AEAMESP em 2017 pela Raquel Verdenacci – GNG;
- 2) Material do evento RODA DE CONVERSA, com o Diretor Presidente Dr. Silvani Alves Pereira da Cia do Metropolitano de São Paulo – METRÔ, em 24 de maio de 2019;
- 3) Palestra DIRETORIA COMERCIAL – Planos para o futuro do Metrô, apresentada no PIC – Programa de Inteligência Corporativa, pelo Diretor Comercial Claudio Ferreira e os Gerentes Silvia Tomaselli e Carlos Eduardo Gomes da Silva em 03 de junho de 2019.