

QUALIDADE NO TRANSPORTE DE LONGA DISTÂNCIA POR ÔNIBUS: UMA ANÁLISE FOCADA EM PROCESSOS

Felipe Brum de Brito Sousa

Luis Antonio Lindau

Laboratório de Sistemas de Transportes - LASTRAN
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

RESUMO

Este artigo trata do desenvolvimento e aplicação de uma metodologia de gerenciamento da qualidade para o transporte coletivo de longa distância por ônibus. Essa metodologia é dividida em duas partes, uma parte relacionada à qualidade sistêmica ou tangível, e outra referente à qualidade percebida ou intangível. A qualidade tangível foi desenvolvida a partir do gerenciamento de processos em uma empresa padrão, e buscou levantar os processos determinantes da qualidade de serviço. A avaliação da qualidade intangível foi realizada a partir da análise dos *gaps* da qualidade em uma linha real de ônibus, objetivando selecionar os processos críticos a serem melhorados entre os processos definidos na parte tangível. O trabalho também destaca os processos a serem monitorados na linha analisada. Finalmente, constata-se que o envolvimento de todos os órgãos e empresas envolvidas no serviço é uma premissa básica para a existência de qualidade no sistema.

ABSTRACT

This paper describes the development and application of a quality management method to long distance bus transportation. This method is divided in two parts, one related to the systematic or tangible quality, and another referring to the perceived or intangible quality. The development of the tangible quality was based upon the management of processes related to a typical standard operator, and aimed at pinpointing the determining processes to the quality of the service. The intangible quality was carried out through the quality gap analysis of a given bus line, with the objective of selecting, amongst the processes defined in the tangible part, those processes considered to be critical and, therefore, deserving improvements. The research work also identifies those processes of the service that should be monitored. Finally, it is shown that the participation of all organizations and companies is a basic premise for the existence of quality within the system.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, o Transporte Coletivo de Longa Distância por Ônibus (TCLD) é responsável por aproximadamente 95% do fluxo de passageiros resultante das ligações intermunicipais e interestaduais (ABRATI, 2004). Entre 1997 e 2000, o transporte interestadual e internacional por ônibus do país experimentou um acréscimo de 12% no número de passageiros transportados (Ministério dos Transportes, 2001). Contudo, no estado do Rio Grande do Sul, houve um fenômeno contrário que redundou em uma queda de 16% no número de passageiros transportados nas ligações intermunicipais entre 1997 e 2000 (DAER, 2003).

Atualmente, o TCLD é concedido ou permitido a empresas privadas por exclusividade na operação de linhas de ônibus. No entanto, observa-se, nos contratos, uma carência de especificações de desempenho a serem cumpridas pelas empresas, o que, em algumas situações, pode acabar gerando descaso. Segundo Ramos (2000), com a ausência de competição acirrada, a busca da qualidade torna-se um fato atípico. Assim, mercados regulados tendem, vez que outra, a apresentar falhas, tais como baixa eficiência, baixa qualidade e pouca inovação. Essa condição é verificada em diversas linhas de ônibus pelo país, o que oportuniza o crescimento do transporte clandestino de menor preço e, por vezes, de melhor qualidade.

Nesse contexto, é conveniente que as empresas operadoras e órgãos reguladores criem ferramentas eficazes de monitoramento do serviço realizado. Em um país tão diverso como o Brasil, é interessante desenvolver métodos de medição de desempenho do transporte coletivo

que considerem as distintas situações regionais. Segundo Cançado (1998) *apud* Pereira Neto e Moreira (2000), fatores externos do serviço, tais como desconformidade da demanda e aspectos culturais e demográficos intrínsecos à região, não costumam ser avaliados.

Historicamente, o TCLD recebe menos atenção por parte do governo, face à priorização de recursos para a melhoria dos sistemas de transportes das grandes cidades. Da mesma forma, as pesquisas em transportes tendem a focar mais o ambiente do transporte coletivo urbano do que o ambiente do transporte coletivo de longa distância. Sousa *et al.* (2002) apontam a existência de forte ligação da pesquisa brasileira em transportes com as cidades e conglomerados urbanos.

2. SITUAÇÃO ATUAL DO TCLD NO PAÍS E NO RS

No Brasil, o transporte coletivo de longa distância (intermunicipal, interestadual e internacional) opera com cerca de 50 mil veículos, empregando diretamente 500 mil pessoas. Esses veículos, que percorrem aproximadamente 2 bilhões de quilômetros por ano, compõem a frota mais moderna do continente americano, com idade média em torno de 5 anos (ABRATI, 2004).

No Rio Grande do Sul, o sistema de transporte coletivo intermunicipal apresenta uma arrecadação em torno de 130 milhões de dólares por ano (dados de 2000), representando 0,3% do PIB gaúcho (Oliveira, 2004). No estado, o setor gera 60.000 empregos diretos e indiretos, sendo investidos, anualmente, cerca de 20 milhões de dólares em frota, garagens e treinamento. O sistema intermunicipal do Rio Grande do Sul apresenta números comparáveis aos números do sistema de transporte interestadual e internacional do país. A Tabela 1 apresenta uma comparação de números entre os sistemas.

Tabela 1: Comparação entre o TCLD intermunicipal do RS e TCLD interestadual e internacional do Brasil

	Transporte Intermunicipal no RS	Transporte Interestadual e Internacional no Brasil.
Quantidade de Empresas	261*	190**
Quantidade de Veículos	3.575*	12.844**
Número de Linhas	1.522*	1.745**
Número de Estações Rodoviárias	316*	600*
Número de Viagens Realizadas	1.600.000**	4.323.746**
Número de Passageiros Transportados	61.000.000**	132.551.500**

* dados referentes ao ano de 2004

** dados referentes ao ano de 2000

Fonte: DAER (2003); DAER (2004); Ministério dos Transportes (2001); ABRATI (2004).

3. O CARÁTER DE SERVIÇO DO TRANSPORTE DE PASSAGEIROS E A QUALIDADE

Segundo Berry e Parasuraman (1992), quando a fonte do benefício de um produto é mais tangível do que intangível, o produto é intitulado uma mercadoria. Porém, se o benefício é mais intangível do que tangível, ele é tido como um serviço. Mercadorias são objetos tangíveis existentes no tempo e no espaço, enquanto serviços são constituídos de atos ou processos que existem somente no tempo (Shostack, 1982). Contudo, a maioria das

mercadorias e serviços apresenta características tangíveis e intangíveis ao mesmo tempo (Berry e Parasuraman, 1992). A Figura 1 (adaptada de Silva, 1997), apresenta características de mercadorias e serviços e suas interações.

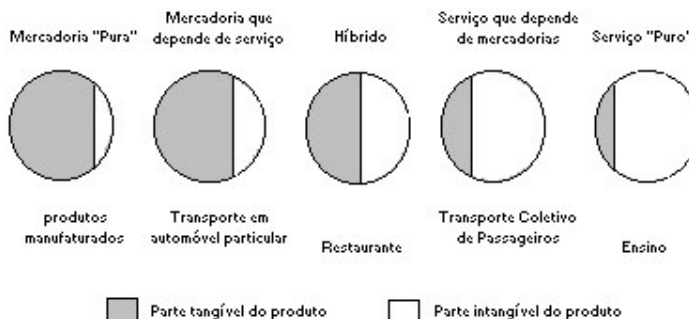


Figura 1: Distinção entre mercadoria e serviço

O transporte de passageiros é caracterizado por ser um serviço que depende de mercadorias. Ele apresenta uma parcela tangível (controle da produção do serviço, operação, manutenção e administração) e uma parcela maior que é intangível, que ocorre no momento de interação com o cliente na prestação do serviço. Isto insere o transporte de passageiros em uma dimensão de controle complexo. Portanto, ele deve ser tratado como um serviço, controlando as expectativas e percepções dos clientes internos e externos, sem deixar de lado a sua parcela tangível, que diz respeito, entre outros, à monitoração da operação e à manutenção.

3.1. Qualidade em serviços

A qualidade em serviços pode ser classificada em duas dimensões (Gil, 1997): uma dimensão tangível, que é sistêmica e planejada; e outra dimensão intangível, que é comportamental e psicológica, mas que pode ser quantificada por meio de pesquisas de mercado.

Na análise da dimensão tangível da qualidade em serviços, o serviço é resultado dos diversos processos produtivos que o compõe, tornando necessário implementar ações contínuas voltadas para a eficiência desses processos (Harrington, 1993; Rummler e Brache, 1994). Essas ações consistem na eliminação e no monitoramento de problemas ocorridos em distintas fases da produção: primeiro percebendo os problemas; em seguida, corrigindo-os, e; por fim, eliminando suas causas, prevenindo-os (Paladini, 1995). O sucesso dessas ações depende também de seu direcionamento para o atendimento dos clientes (Paladini, 2000; Kaplan e Norton, 1997) e do treinamento das pessoas envolvidas (Juran, 1993; Normann, 1993).

A dimensão intangível da qualidade em serviços ou, simplesmente, qualidade percebida surge na literatura no início dos anos 80 (Grönroos, 1993). Sua conceituação está relacionada com o grau de satisfação proporcionado pelo nível de percepção do serviço. Em serviços, é preciso avaliar constantemente as expectativas dos clientes, visto que estas estão continuamente mudando, de acordo com as condições econômicas e as necessidades do mercado (Albrecht e Bradford, 1992; Zeithaml e Bitner, 1996). Algumas vezes, pode ocorrer uma situação de quebra do equilíbrio da qualidade percebida, surgindo lacunas ou *gaps* entre a expectativa do cliente e a sua percepção em relação ao serviço prestado (Grönroos, 2003). A importância da

análise de *gaps* nos transportes pode ser demonstrada pela quantidade de trabalhos recentes realizados no país e no exterior (como por exemplo, Sousa *et al.*, 2001; Rebollo, 2002; Nunez *et al.*, 2002; Department of Transportation and Public Works, 2002; Highway Agency, 2002).

4. METODOLOGIA DO ESTUDO

A metodologia desenvolvida no estudo, foi dividida em duas partes conforme a Figura 2 (Sousa, 2004). A primeira parte, da qual constam 12 etapas, consistiu do gerenciamento de processos (dimensão tangível) em uma empresa padrão (fictícia) de TCLD. O resultado da primeira parte contemplou a identificação dos processos principais que determinam a qualidade de serviço. A segunda parte da metodologia envolveu o gerenciamento da qualidade percebida do serviço (dimensão intangível) em uma linha (real) de TCLD, onde foram analisados os *gaps* da qualidade dos processos principais destacados na primeira parte. Como resultado final, obteve-se a seleção dos processos a serem monitorados para garantir a qualidade do serviço na linha de ônibus analisada.

Parte 1: Gerenciamento de Processos (Dimensão Tangível da Qualidade)

Identificação dos processos principais determinantes da qualidade.

Parte 2: Estudo de Caso: Análise de Gaps (Dimensão Intangível da Qualidade)

Avaliar as expectativas e percepções dos clientes em relação aos processos principais do serviço.

Priorização dos processos

Figura 2: Metodologia do estudo

4.1. Procedimento de gerenciamento de processos (etapa 1)

O trabalho foi desenvolvido com base em uma metodologia de gerenciamento de processos fundamentada no modelo proposto por Müller (2003). Esta metodologia contempla etapas inter-relacionadas, como mostrado na Figura 3. Parte-se de um organograma funcional, identificando os diversos setores e atividades realizadas em uma empresa padrão de transporte coletivo de longa distância. Migra-se da visão funcional (atividades do setor) para a visão horizontal de processos, cruzando as atividades dos setores com os processos. O levantamento dos processos principais determinantes da qualidade é obtido através de aspectos estratégicos.

4.2. Organograma da empresa padrão (etapa 2)

No Brasil, as empresas de transporte de passageiros tendem a ser compostas por estruturas organizacionais tradicionais, geralmente de origem familiar. Conforme Vanconcellos e Hemsley (1986), as estruturas tradicionais são caracterizadas pela especialização de tarefas, pela comunicação vertical e pela departamentização. Dessa forma, na empresa padrão do estudo também se considerou uma estrutura tradicional, composta por cinco gerências funcionais: Gerência de Marketing e Informação; Gerência Comercial; Gerência de Produção do Serviço; Gerência Financeira e Contábil; e Gerência de Recursos Humanos. Cada uma das cinco gerências apresenta, sob sua responsabilidade, diversos setores. Por exemplo, a Gerência de Marketing e Informação tem, sob sua responsabilidade, o Setor de Comunicação e Propaganda, o Setor de Atendimento ao Usuário, e o Setor de Informações.

4.3. Revisão do planejamento estratégico (etapa 3)

Consistiu na priorização de fatores estruturadores do planejamento estratégico do serviço, ponderados por prioridade. Os 9 fatores priorizados contemplam: Melhorar a Satisfação dos

Clientes Internos e Externos; Melhorar a Operação do Serviço; Padronizar o Serviço; Fidelizar e Atrair Novos Clientes; Aumentar a Produtividade dos Funcionários; Melhorar Sistema de Informações; Aumentar a Segurança do Serviço (viária, e contra assaltos e roubos); e Aumentar Inovações.

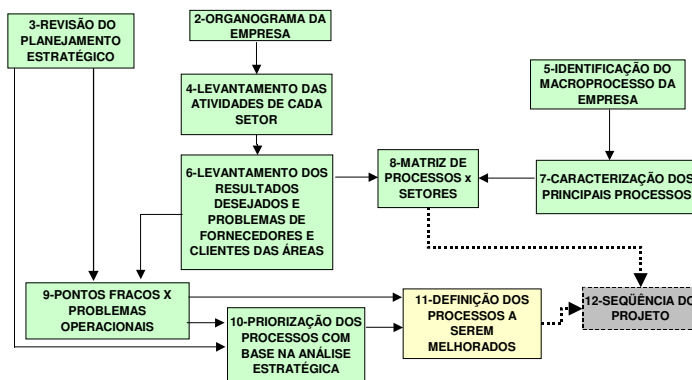


Figura 3: Procedimento do gerenciamento de processos (Müller, 2003)

4.4. Levantamento das atividades de cada setor (etapa 4)

De posse do organograma da empresa (Etapa 2), foi possível definir 283 atividades vinculadas aos diversos setores da empresa. Exemplos de atividades ligadas ao Setor de Comunicação e Propaganda incluem: desenvolver propaganda escrita; desenvolver propaganda em rádio, outdoors e televisão; distribuir brindes; criar promoções; contatar clientes.

4.5. Macro-processo da empresa (etapa 5)

Constou da explicitação dos diversos atos realizados na empresa e seus agentes envolvidos. Isto permitiu compreender como são as relações de dependência entre os setores e processos, facilitando a realização das etapas seguintes.

4.6. Levantamento de resultados e problemas das áreas (etapa 6)

Foram defrontados, através de comparação par-a-par, os diversos setores das áreas da empresa, extraindo resultados desejados de suas interações e problemas que acontecem.

4.7. Caracterização dos principais processos (etapa 7)

Descreveram-se todas as entradas (*inputs*), os procedimentos ou ações realizadas em 41 processos identificados, e seus resultados (*outputs*). Esse procedimento facilitou a resolução da etapa seguinte que consistiu do cruzamento dos diversos setores e processos. Por ocasião dessa etapa também foram definidos os setores envolvidos nos 41 processos.

4.8. Matriz de processos x setores (etapa 8)

Essa etapa se tornou viável após a realização da Etapa 6 (Levantamento dos resultados desejados e problemas de fornecedores e clientes), que destacou o fluxo (implícito e explícito) das atividades (componentes dos processos) entre os diversos setores, e após a Etapa 7 (Caracterização dos principais processos), que descreveu os setores envolvidos nos diversos processos. Foi possível determinar quais são os setores responsáveis pelos diversos processos, o que facilitou a designação de responsáveis pelo desempenho desses processos.

4.9. Pontos fracos vs. problemas operacionais (etapa 9)

De posse do Levantamento dos Resultados Desejados e Problemas de Fornecedores e Clientes das Áreas (Etapa 6) e da Revisão do Planejamento Estratégico (Etapa 3), é possível avaliar o grau de relacionamento dos problemas do serviço com a estratégia de qualidade proposta, de forma a constituir uma listagem com os principais pontos fracos do serviço. Os pontos fracos identificados incluíram: baixa qualidade do serviço; falha do serviço (baixa pontualidade, confiabilidade, e segurança); ausência e baixa qualidade do treinamento dos funcionários; descaso em relação às reclamações dos passageiros; e, carência de promoções tarifárias.

4.10. Priorização dos processos com base na estratégia (etapa 10)

De posse dos nove fatores críticos de sucesso levantados na Etapa 3 (Revisão do Planejamento Estratégico) e dos nove problemas tidos como mais prioritários levantados na Etapa 9 (Pontos Fracos x Problemas Operacionais), foi possível desenvolver a Etapa 10. Através de uma matriz, foram cruzados os processos, que constavam das linhas, com os fatores críticos de sucesso e com os problemas operacionais, que compunham as colunas, em uma escala de relacionamento de 10 pontos (variando de 0 = sem relação, a 9 = forte relação). Os cruzamentos foram multiplicados pelos graus de prioridade de cada fator presente nas colunas (sendo 9 o mais prioritário e, 1 o menos prioritário), gerando escores finais de importância para os processos.

Os 20 processos mais priorizados foram selecionados para o seguimento do estudo: 1. Operação do Serviço; 2. Treinamento e Reciclagem dos Funcionários; 3. Controle de Qualidade dentro do Veículo; 4. Comunicação Direta com o Passageiro; 5. Monitoramento de Reclamações e Sugestões; 6. Atração e Fidelização de Clientes Externos e Internos; 7. Desenvolvimento de Sistema de Informações Integrado; 8. Controle de Funcionários; 9. Tecnologia de Cobrança e Promoção Tarifária; 10. Comunicação Indireta com o Passageiro; 11. Controle de Qualidade no Pré e Pós-Embarque; 12. Monitoramento Operacional; 13. Monitoramento da Qualidade; 14. Controle de Qualidade nos Pontos de Parada; 15. Venda de Passagens nos Terminais e Pontos de Venda; 16. Monitoramento da Manutenção, Inspeção e Limpeza; 17. Venda de Passagem por Telefone; 18. Embarque; 19. Venda de Passagem pela Internet, e; 20. Programação Operacional do Serviço.

4.11. Definição dos processos e serem melhorados (etapa 11)

Consiste da descrição de três aspectos: os objetivos de melhoria de cada um dos 20 processos; os problemas vinculados a esses objetivos, e; os indicadores de monitoramento dos objetivos.

4.12. Seqüência do projeto (etapa 12)

Trata-se da última etapa, cuja consecução dá-se ao longo do tempo visto que se refere ao monitoramento contínuo dos processos. Baseia-se nos seguintes procedimentos sequenciais: detalhamento das atividades dos processos a serem melhorados; mapeamento desses processos; análise; levantamento de questões; proposição de melhorias, através de plano de metas guiado por cronogramas de atividades e pela designação de responsáveis; e acompanhamento de ações, por meio dos indicadores de monitoramento.

5. ESTUDO DE CASO: GERENCIAMENTO DA QUALIDADE NA VIAÇÃO OURO E PRATA

O estudo de caso foi desenvolvido na Viação Ouro e Prata (VOP), sediada em Porto Alegre, RS. Escolheu-se essa empresa como parâmetro, pois ela apresenta alguns atributos importantes para o desenvolvimento do trabalho, tais como: tradição; princípios ligados à qualidade de serviço e à satisfação de seus clientes; visão mercadológica; e posição de destaque pela busca da qualidade no âmbito nacional. A preocupação com qualidade na empresa iniciou em 1994, com a sensibilização para a qualidade através do treinamento de seus funcionários. Atualmente, a VOP desenvolve diversos planos internos de qualidade, tais como 5S, CCQ's e plano de sugestões, e participa de concursos de qualidade. Em 2004, a VOP recebeu o prêmio de empresa mais lembrada do setor em pesquisa realizada pelo Jornal do Comércio.

Como forma de simplificar a coleta de dados, o estudo de caso foi realizado com somente uma linha de transporte coletivo de longa distância operada pela VOP. Foi necessário escolher uma linha que: tivesse grande demanda, de forma a acelerar a coleta de dados, e; apresentasse ao menos uma parada durante a viagem, pois um dos 20 processos a serem avaliados era referente a pontos de parada. Portanto, a linha escolhida foi a linha que liga Porto Alegre à Bagé no Rio Grande do Sul, na modalidade semi-direta. Ela linha é caracterizada por apresentar grande heterogeneidade entre os passageiros, facilitando a obtenção de dados de diferentes extratos de respondentes. Atualmente, essa linha oferta quatro viagens diárias entre Porto Alegre e Bagé (duas em cada sentido), sendo percorrido em cada viagem 393 km.

5.1. Formulação do questionário fechado

O questionário fechado tinha, como objetivo, avaliar as expectativas e percepções dos clientes em relação aos 20 processos referentes à linha de ônibus estudada. O questionário fechado foi desenvolvido de forma que: fosse compreensível a todos os tipos de passageiros, e; apresentasse uma linguagem acessível, mesmo que a sua itemização estivesse vinculada aos processos internos da empresa. Complexidades adicionais foram impostas pelo processo de coleta de dados que não contou com entrevistadores.

O questionário fechado (ver Figura 4) ficou composto por uma parte introdutória com dados dos respondentes, como forma de identificar as classes das variáveis de estratificação da amostra. Os passageiros responderam marcando: masculino e feminino, para a variável "Sexo"; até 25 anos, entre 26 e 55 anos, e mais de 55 anos, para a variável "Idade"; até 1º grau completo, até 2º grau completo, e 3º grau, para a variável "Grau de Escolaridade", e; 1 ou mais vezes por mês, 4 a 8 vezes por ano e 1 ou 2 vezes por ano, para a variável "Frequência de Uso da Linha".

Os passageiros assinalavam o grau de importância em uma escala nominal de 5 pontos (mínima, pequena, média, grande, e máxima) em relação aos 20 itens correspondentes aos 20 principais processos destacados na Parte 1 da metodologia, na mesma ordem que foram ordenados. Ao lado, responderam sobre a situação atual (grau de satisfação) em relação aos mesmos 20 itens, também em escala de 5 pontos (péssima, ruim, regular, boa, e excelente).

5.2. Descrição da coleta de dados

Os questionários foram aplicados em nove viagens (uma por dia) até que se obtivessem todos os 162 questionários necessários para a amostra. Isso foi efetuado durante o verão de 2004,

incompletos. Pessoas com idade superior a 55 anos e pessoas com grau de escolaridade até primeiro grau demonstravam dificuldade em compreender o questionário. Já os jovens, em sua maioria, compreendiam facilmente o questionário.

5.3. Análise dos resultados

De posse dos dados coletados pelo questionário fechado, partiu-se para a tabulação e posterior análise dos dados. Para isso, segundo sugestão de Evrard *et al.* (1993), as escalas nominais de importância (mínima, pequena, média, grande, e máxima) foram traduzidas para escalas numéricas respectivas (2, 4, 6, 8 e 10). As escalas nominais da situação atual (péssima, ruim, regular, boa, e excelente) também foram transformadas em números (2, 4, 6, 8, e 10, respect).

Para provar a consistência dos dados de expectativas e percepções foi realizado o teste de Alfa de Crombach para cada uma dessas grandezas, onde resultados superiores a 0,55 significariam consistência dos dados coletados. O valor obtido de Alfa de Crombach para a expectativa dos passageiros foi igual a 0,927 e, para a percepção, resultou igual a 0,914. Esses valores demonstram a alta consistência dos dados coletados.

5.3.1. Análise Manova

Segundo Nodari (2003), existem diversas técnicas para manipulação de dados. Entre as técnicas mais difundidas encontra-se a técnica da análise multivariada da variância, intitulada MANOVA (Multivariate Analysis of Variance). A MANOVA fornece a guarnição necessária para julgar se a variabilidade presente nos dados é causada pelo tratamento (nesse caso, devida à classe componente da variável de estratificação) ou é causada pelas variações aleatórias da amostra. Quando a MANOVA demonstra que a variabilidade dos dados é causada pelo tratamento (classes componentes das variáveis de estratificação), significa dizer que essas classes se distinguem quanto à avaliação dos 20 processos pesquisados. Para o desenvolvimento da MANOVA utilizou-se o valor de 95% de confiança.

Após a análise MANOVA, foram possíveis algumas constatações em relação à linha de ônibus Porto Alegre – Bagé: os passageiros de ambos os sexos têm expectativas similares; os passageiros de faixa etária superior a 55 anos tendem a apresentar menores expectativas em relação aos passageiros das demais faixas etárias; o grau de escolaridade dos passageiros tende a ser inversamente proporcional ao seu grau de satisfação, ou seja, quanto maior o grau de instrução da pessoa menor a sua satisfação, sendo esse o efeito mais marcante entre as variáveis estudadas; a frequência de uso do serviço pelos passageiros não tende a influenciar seu grau de expectativa e de percepção.

5.3.2. Análise do Gap 5

O gap 5 representa a diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido pelo cliente. Ele é construído através da discrepância entre a importância e a satisfação atribuída, aos 20 processos, pelos passageiros da linha de ônibus estudada. O gap 5 mede se o cliente está recebendo o serviço que deseja. Na Figura 4, escolheu-se uma escala variando de 4 a 10 pontos, com 7 pontos determinando o valor crítico de percepção e de expectativa (portanto, 3 pontos para cima e três para baixo dos limites). Assim, valores inferiores a 7 identificariam expectativas e percepções baixas; já valores superiores a 7 caracterizariam julgamentos altos.

É possível observar que muitos processos que os passageiros consideram importantes na linha de ônibus Porto Alegre – Bagé estão avaliados com alto grau de satisfação. Esses processos

localizam-se no quadrante superior direito da Figura 4, onde a ação recomendada seria “Manter como está”. Isso demonstra a eficácia da empresa na busca pela excelência em qualidade. Esses processos, que devem continuar sendo monitorados da forma atual, são: “Embarque” (nº 18); “Operação do serviço” (nº 1); “Monitoramento da Manutenção, Inspeção e Limpeza” (nº 16); “Controle da Qualidade dentro do Veículo” (nº 3); “Monitoramento da Qualidade” (nº 13); “Treinamento e Reciclagem dos Funcionários” (nº 2); “Controle dos Funcionários” (nº 8); e “Comunicação Direta com o Passageiro” (nº 4).

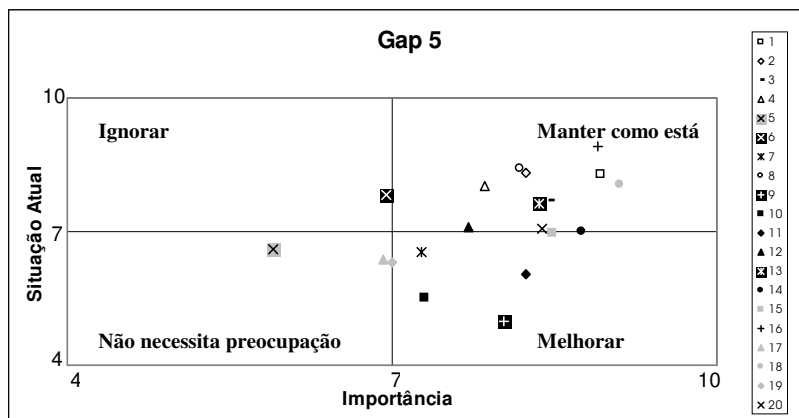


Figura 4: Gap 5

No quadrante inferior direito da Figura 4, situam-se os processos a serem melhorados na linha. Nesse quadrante constam os processos que foram avaliados como importantes, e que atualmente estão com o grau de satisfação baixo: “Controle de Qualidade nos Pontos de Parada” (nº 14); “Venda de Passagem nos Terminais e Pontos de Venda” (nº 15); “Controle de Qualidade no Pré e Pós-Embarque” (nº 11); “Tecnologia de Cobrança e Promoção Tarifária” (nº 9); “Comunicação Indireta com o Passageiro” (nº 10); “Desenvolvimento de Sistema de Informações Integrado” (nº 7); e “Venda de passagem pela internet” (nº 19). Ainda, um processo que está no quadrante superior direito do gráfico, mas que se encontra muito próximo da fronteira com o quadrante inferior direito e apresenta alta importância, também foi incluído no grupo de processos a serem melhorados. Esse processo é: “Programação Operacional do Serviço” (nº 20). Ainda, o processo de “Venda de Passagem por Telefone” (nº 17), que está na fronteira com o quadrante inferior esquerdo, também foi considerado nesse grupo por apresentar baixo grau de satisfação.

É possível constatar que a maior parte dos processos a serem melhorados na linha Porto Alegre – Bagé não depende exclusivamente de ações decorrentes da empresa analisada. Esses processos dependem principalmente da ação: do órgão gestor, no desenvolvimento de um sistema integrado de informações e na melhor programação do serviço; e das outras empresas prestadoras, na administração das estações rodoviárias, na venda de passagens e no fornecimento de informações. Contudo, alguns desses processos também são de responsabilidade da Viação Ouro e Prata, como a prestação de informações (eletrônicas, impressas e faladas) e a escolha dos pontos de parada.

No quadrante superior esquerdo do gráfico, situa-se um processo que no momento representa um foco secundário de ação para a empresa na linha de ônibus analisada. Este processo é “Atração e Fidelização de Clientes Externos e Internos” (nº 6). Isso demonstra que a marca da empresa já está bem consolidada na memória de seus clientes. Por fim, no quadrante inferior esquerdo do gráfico aparece um processo que atualmente não necessitaria preocupação, no caso “Monitoramento de Reclamações e Sugestões” (nº 5).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a revisão bibliográfica, foi possível constatar uma escassez de trabalhos abrangendo o transporte coletivo de longa distância por ônibus, não somente no Brasil, mas em todo o mundo. Nos países onde a pesquisa em transportes é mais avançada, os deslocamentos de longa distância costumam ser realizados principalmente por meio de trem, avião e automóvel, o que resulta em uma produção reduzida de estudos referentes a ônibus em ambientes extra-urbanos. No Brasil, o uso do ônibus na realização de deslocamentos com grande extensão é essencial face às condições sócio-econômicas-culturais da nossa população. Já os estudos desenvolvidos no Brasil acabam focando mais o ambiente do transporte coletivo urbano.

O desenvolvimento desse estudo apontou que metodologia fundamentada na lógica de processos permite destacar relações e problemas do serviço que não podem ser detectados por outras análises não sistêmicas. Portanto, mesmo para as empresas que apresentam elevado grau de qualidade, caso da Viação Ouro e Prata, a incorporação de uma mentalidade vinculada aos processos organizacionais constitui uma boa oportunidade de crescimento.

Ainda, foi possível constatar que o envolvimento ativo de todos os gestores do serviço (empresas operadoras, empresas prestadoras de serviço, e órgão regulador) e sua interação são premissas básicas para a existência de qualidade no sistema de TCLD. Não basta somente as empresas investirem em qualidade se as empresas responsáveis pela operação das estações rodoviárias, e outros gestores co-partícipes do processo, também não o fizerem.

A metodologia proposta poderia ser usada para a análise de diversas linhas e empresas do setor, como forma de confrontar os desempenhos, medidos por indicadores de processos, e gerar um “*benchmarking* da qualidade”. Essa metodologia poderia servir de base para a criação de metas de melhorias contínuas para todas as linhas e empresas do setor. Além disso, essa metodologia também apresenta grande potencial de transferência para o transporte coletivo urbano e, para o transporte aéreo e ferroviário de passageiros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRATI (2004) *Conheça a ABRATI*. [on line] disponível na internet via: <http://www.abrati.org.br>. Capturado em 06/04/2004.
- Albrecht, K. e L.J.Bradford (1992) *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. Makron Books, São Paulo.
- Berry, L.L. e A. Parasuraman (1992) *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. Maltese-Norma, São Paulo.
- DAER (2003) *Estatísticas do Sistema (1997-2003)*. [on line] disponível na internet via: <http://www.daer.rs.br>. Capturado em 06/04/2004.
- DAER (2004) *Empresas Registradas, Linhas de Ônibus Regulares, Rodoviárias Concedidas*. [on line] disponível na internet via: <http://www.daer.rs.br>. Capturado em 06/04/2004.
- Department of Transportation and Public Works (2002) *2002 Customer Satisfaction Survey Provincial Highway System*. [on line] disponível na internet via: <http://gov.ns.ca/tran/Publications/HighlightsNovaScotia2002.pdf>. Capturado em 22/09/2003.
- Evrard, Y.; B. Pras e E. Roux (1993) *MARKET - Études et Recherches en Marketing*. Nathan, France.
- Gil, A. L. (1997) *Gestão da Qualidade Empresarial: indicadores de qualidade*. Editora Atlas. São Paulo

- Grönroos, C. (1993) Quality Comes to Service. In: Scheuing, E.E e W.F. Christopher (eds.). *The Service Quality Handbook*. Amacom, New York, USA.
- Grönroos, C. (2003) *Marketing: gerenciamento e serviços*. Editora Elsevier, Rio de Janeiro.
- Highways Agency (2002) *Road User Satisfaction Survey: a report to the Highways Agency by MVA Limited*. [on line] disponível na internet via: http://www.highways.gov.uk/oboutus/corpdocs/road_user/2002/index.htm
Capturado em 22/09/2003.
- Harrington, J. H. (1993) *Aperfeiçoando Processos Empresariais*. Makron Books do Brasil, São Paulo.
- Juran, J. M. (1993) *Juran na Liderança pela Qualidade (um guia para executivos)*. Editora Pioneira, São Paulo.
- Kaplan, R. e D. Norton (1997) *A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard*. Editora Campus, Rio de Janeiro.
- Ministério dos Transportes (2001) *Anuário Estatístico, 2001: transporte rodoviário coletivo interestadual e internacional de passageiros*. Edição ABRATI.
- Müller, C. (2003) Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (Meio – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). *Tese de Doutorado*. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGE/ UFRGS.
- Nodari, C. T. (2003) Método de Inspeção e Avaliação da Segurança Potencial de Segmentos Rodoviários Rurais de Pista Simples. *Tese de Doutorado*. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGE/ UFRGS.
- Normann, R. (1993) *Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. Editora Atlas, São Paulo.
- Nunez, A. B.; F. B. B. Sousa e F. D. Michel (2002) Os Gap's da Qualidade no Transporte Multimodal de Cargas. *Anais do XVI Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes*, ANPET, Natal, v. 2, p.19-30.
- Oliveira, S. M. B. (2004) *Transporte Coletivo Rodoviário Intermunicipal no Rio Grande do Sul*. Apostila de aula do curso de Regulação em Serviços Públicos Concedidos do PPGA/ UFRGS.
- Paladini, E. P. (1995) *Gestão da Qualidade no Processo (A qualidade na produção de bens e serviços)*. Editora Atlas, São Paulo.
- Paladini, E. P. (2000) *Gestão da Qualidade (Teoria e Prática)*. Editora Atlas, São Paulo.
- Pereira Neto, W. A. e M. E. P. Moreira (2000) Avaliação de Desempenho Operacional do Transporte Público Metropolitano e Intermunicipal de Passageiros do Estado do Ceará. *Anais do XIV Congresso de Ensino e Pesquisa em Transportes*, ANPET, Gramado, Relatórios de teses e dissertações em andamento, p. 125-128.
- Ramos, R. E. B. (2000) Uma Estratégia de Política Regulatória para Competição e Qualidade no Transporte Público Urbano Brasileiro. In: Santos, E. e J. Aragão (eds.) *Transporte em Tempos de Reforma*, LGE, Brasília.
- Rebollo, A. (2002) Roubos e furtos no sistema de transporte coletivo por ônibus de Porto Alegre. *Dissertação de Mestrado*. Programa de Pós-graduação em Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PROPUR/ UFRGS.
- Rummler, G. A. e A. P. Brache (1994) *Melhores Desempenhos das Empresas*. Makron Books, São Paulo.
- Shostack, G.L. (1982) How to design a service. *European Journal of Marketing*. v. 16, n. 1, p. 49-63.
- Silva, S. C. (1997) Elementos Fundamentais para Excelência na Prestação de Serviços. *Dissertação de Mestrado*. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGE/ UFRGS.
- Sousa, F. B. B.; A. S. Castro; A. L. Schein; E. M. Dominguez e E. T. P. Senna (2001) Avaliando os Atributos de Imagem de Transporte Coletivo: uma visão dos usuários de Porto Alegre. *Anais do XV Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes*, ANPET, Campinas, v. 2, p.143-152.
- Sousa, F.B.B; M. C. Diógenes; M. L. Oliveira; A. S. Castro; D. F. Korff e L. A. Lindau (2002) Um Panorama das Publicações na Anpet. *Revista Transportes*, v. 10, n. 1, p. 9-28.
- Sousa, F. B. B. (2004) Gerenciamento da Qualidade no Transporte Coletivo de Longa Distância por Ônibus. *Dissertação de Mestrado*. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGE/ UFRGS.
- Vasconcellos, E. e Hemsley, J. (1986) *Estrutura das Organizações*. Editora Pioreira, São Paulo.
- Zeithaml, V.A. e M. Bitner (1996) *Services Marketing*. McGraw Hill International, London.

Felipe Brum de Brito Sousa (feli.bbs@terra.com.br)

Luis Antonio Lindau (lindau@producao.ufrgs.br)

PPGEP, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Praça Argentina, 9 – Porto Alegre, RS, Brasil

Capítulo 21

Formação de recursos humanos

