

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GERENCIAMENTO DA QUALIDADE NO
TRANSPORTE COLETIVO DE LONGA
DISTÂNCIA POR ÔNIBUS**

Felipe Brum de Brito Sousa

Porto Alegre, 2004.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GERENCIAMENTO DA QUALIDADE NO TRANSPORTE
COLETIVO DE LONGA DISTÂNCIA POR ÔNIBUS**

Felipe Brum de Brito Sousa

Orientador: Professor Luis Antonio Lindau, Ph. D

Banca Examinadora:

**Carlos David Nassi, Dr.
Prof. PET / COPPE / UFRJ**

**Emilio Merino Dominguez, Dr.
Prof. PPGEP / UFRGS**

**Cláudio José Müller, Dr.
Prof. PPGEP / UFRGS**

**Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção como requisito parcial à obtenção do título de
MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Área de concentração: Sistemas de Transportes

Porto Alegre, junho de 2004.

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Luis Antonio Lindau, Ph. D
Dr. Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Orientador

Prof. José Luis Duarte Ribeiro, Dr.
Coordenador PPGEP/UFRGS

Banca Examinadora:

Carlos David Nassi, Dr.
Prof. PET / COPPE / UFRJ

Emilio Merino Dominguez, Dr.
Prof. PPGEP / UFRGS

Cláudio José Müller, Dr.
Prof. PPGEP / UFRGS

ÍNDICE

ÍNDICE	4
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE TABELAS	8
RESUMO	9
ABSTRACT	10
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 MÉTODO	14
1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	15
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 TRANSPORTE COLETIVO DE LONGA DISTÂNCIA POR ÔNIBUS (TCLD) .	17
2.1 DEFINIÇÃO DO TCLD E ENTIDADES REGULATÓRIAS	17
2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SETOR NO PAÍS E NO RS	17
2.3 SITUAÇÃO ATUAL DO TCLD NO PAÍS E NO RS.....	20
2.4 A VIAÇÃO OURO E PRATA NO CONTEXTO DO TCLD DO RS.....	21
2.5 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO	22
3 O CARÁTER DE SERVIÇO DO TRANSPORTE DE PASSAGEIROS E A QUALIDADE	23
3.1 SERVIÇOS	23
3.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS	24
3.3 DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	26
3.3.1 Dimensão Tangível da Qualidade em Serviços	26
3.3.1.1 Processos	27
3.3.1.2 Gerenciamento de Processos	28
3.3.1.3 Indicadores.....	29
3.3.2 Dimensão Intangível da Qualidade em Serviços	30
3.3.2.1 Gaps da Qualidade.....	31
3.3.2.2 Utilização dos <i>Gaps</i> como Ferramenta de Estudos em Transportes	33
3.4 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO	40

4	METODOLOGIA DO ESTUDO	42
4.1	DIMENSÃO TANGÍVEL DA QUALIDADE: GERENCIAMENTO DE PROCESSOS EM UMA EMPRESA PADRÃO DE TCLD	43
4.1.1	Procedimento do Gerenciamento de Processos.....	43
4.1.2	Organograma da Empresa Padrão	44
4.1.3	Revisão do Planejamento Estratégico.....	46
4.1.4	Levantamento das Atividades de cada Setor	47
4.1.5	Macro-processo da Empresa	49
4.1.6	Levantamento dos Resultados Desejados e Problemas de Fornecedores e Clientes das Áreas.....	50
4.1.7	Caracterização dos Principais Processos.....	53
4.1.8	Matriz de Processos x Setores.....	54
4.1.9	Pontos Fracos vs. Problemas Operacionais.....	58
4.1.10	Priorização dos Processos com Base na Análise Estratégica.....	59
4.1.11	Definição dos Processos a serem Melhorados	61
4.1.12	Sequência do Projeto.....	62
4.2	CONCLUSÕES DO CAPÍTULO	63
5	ESTUDO DE CASO: GERENCIAMENTO DA QUALIDADE NA VIAÇÃO OURO E PRATA.....	65
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA VIAÇÃO OURO E PRATA.....	65
5.1.1	Princípios da Viação Ouro e Prata	65
5.1.2	Gerenciamento da Qualidade na Viação Ouro e Prata	67
5.2	DIMENSÃO INTANGÍVEL DA QUALIDADE: GERENCIAMENTO DA QUALIDADE PERCEBIDA	69
5.2.1	População do Estudo e Amostragem	69
5.2.2	Formulação do questionário fechado.....	73
5.2.3	Descrição da coleta de dados	74
5.2.4	Análise dos Resultados	76
5.2.4.1	Manova	77
5.2.4.2	Análise das Respostas de acordo com as Variáveis dos Respondentes.....	78
5.2.4.3	Análise dos <i>Gaps</i> da Qualidade.....	91
5.3	PRIORIZAÇÃO FINAL DOS PROCESSOS E INDICADORES A SEREM MONITORADOS.....	96
5.4	CONCLUSÕES DO CAPÍTULO	97
6.	CONCLUSÕES.....	102
6.1	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	103
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
ANEXO 1 -	LEVANTAMENTO DAS ATIVIDADES DE CADA SETOR DA EMPRESA.....	111
ANEXO 2 -	LEVANTAMENTO DOS RESULTADOS DESEJADOS E PROBLEMAS DE FORNECEDORES E CLIENTES (PARTE 1 DE 5).....	118
ANEXO 3:	CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS	140

ANEXO 4: MATRIZ DE PROCESSOS X SETORES	153
ANEXO 5: PONTOS FRACOS X PROBLEMAS OPERACIONAIS	154
ANEXO 6: PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS COM BASE NA ANÁLISE ESTRATÉGICA	159
ANEXO 7: DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS A SEREM MELHORADOS	160
ANEXO 8: QUESTIONÁRIO PARA MEDIÇÃO DE GAPS (FUNCIONÁRIOS)	170
ANEXO 9: ANÁLISE MANOVA	171

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Objetivo Geral.....	13
Figura 3.1 – Distinção entre produtos e serviços.	24
Figura 3.2 – <i>Gaps</i> da Qualidade	32
Figura 3.3 – Relação da Importância e Satisfação na Priorização de Atributos (Anderson e Mittal, 2000).	33
Figura 3.4 – Diagrama de Árvore do Transporte Multimodal de Cargas.....	37
Figura 4.1 – Metodologia do estudo.....	42
Figura 4.2 – Etapa 1 - Procedimento do gerenciamento de processos baseado em Müller (2003b).	44
Figura 4.3 – Organograma da Empresa Padrão.....	45
Figura 4.4 – Macro-processo da Empresa.	49
Figura 4.5 – Grau de participação dos setores nos processos.....	56
Figura 4.6 - Grau de envolvimento dos processos com os setores da empresa.....	57
Figura 5.1 – Organograma Funcional da Viação Ouro e Prata.	66
Figura 5.2 – Mapa do Rio Grande do Sul com a Rota da Linha Porto Alegre – Bagé.....	70
Figura 5.3 – Questionário Fechado aplicado aos Passageiros.	75
Figura 5.4 – Grau de expectativa dos passageiros de acordo com o sexo.....	81
Figura 5.5 – Grau de percepção dos passageiros de acordo com o sexo.....	81
Figura 5.6 – Grau de expectativa dos passageiros de acordo com a faixa etária.....	82
Figura 5.7 – Grau de percepção dos passageiros de acordo com a faixa etária.....	82
Figura 5.8 – Grau de expectativa dos passageiros de acordo com o grau de escolaridade.	83
Figura 5.9 – Grau de percepção dos passageiros de acordo com o grau de escolaridade.	83
Figura 5.10 – Grau de expectativa dos passageiros de acordo com a frequência de uso do serviço.....	84
Figura 5.11 – Grau de percepção dos passageiros de acordo com a frequência de uso do serviço.....	84
Figura 5.12 – Grau de expectativa dos funcionários de acordo com o seu cargo na empresa.	85
Figura 5.13 – Grau de percepção dos funcionários de acordo com o seu cargo na empresa. ..	85
Figura 5.14 – Grau de expectativa dos funcionários de acordo o tempo de trabalho com transporte coletivo.	86
Figura 5.15 – Grau de percepção dos funcionários de acordo com o tempo de trabalho com transporte coletivo.	86
Figura 5.16 – Gap 1.....	92
Figura 5.17 – Gap 3.....	94
Figura 5.18 – Gap 5.....	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Comparação entre o TCLD intermunicipal do RS com o TCLD interestadual e internacional do Brasil.....	20
Tabela 3.1 – Diferença entre produção manufatureira e serviços (Normann, 1993).....	23
Tabela 3.2 – Atributos Ligados à Imagem do Transporte Público Urbano.....	35
Tabela 3.3 – Estudo de <i>gaps</i> em rodovias da Província de Nova Scotia.....	38
Tabela 3.4 – Estudo de <i>gaps</i> da Agência Inglesa de Rodovias.	40
Tabela 4.1 – Fatores estruturadores do planejamento estratégico.....	46
Tabela 4.2 – Exemplo de descrição das atividades de cada setor.....	48
Tabela 4.3 – Exemplo de fornecedores e clientes das Áreas.....	51
Tabela 4.4 – Exemplo de Descrição de um Processo.....	53
Tabela 4.5 – Exemplo do cruzamento de Processos x Setores.....	55
Tabela 4.6 – Exemplo de Pontos Fracos x Problemas Operacionais.....	58
Tabela 4.7 – Exemplo de Priorização dos Processos.....	60
Tabela 4.8 – Exemplo de Processo a ser Melhorado.....	62
Tabela 5.1 – Número de questionários por agrupamento.....	72
Tabela 5.2 – MANOVA das expectativas e percepções por sexo dos passageiros.....	79
Tabela 5.3 – Processos e Indicadores a serem monitoramento pela empresa e pelo órgão regulador.....	98
Tabela 5.4 – Processos e indicadores a serem monitorados exclusivamente pelo órgão regulador.....	100

RESUMO

O presente trabalho 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 é desenvolvida a partir do gerenciamento de processos em uma empresa padrão do setor, e divide-se em 12 etapas. Esta parte tangível objetiva levantar os processos determinantes da qualidade de serviço e seus respectivos indicadores de monitoramento. A avaliação da qualidade intangível é realizada a partir da análise dos *gaps* ou lacunas da qualidade em uma linha de ônibus, objetivando selecionar os processos críticos a serem melhorados entre os processos definidos na parte tangível. Finalmente, são definidos os processos a serem monitorados na linha de ônibus analisada, e sugeridos alguns indicadores de desempenho para esses processos.

ABSTRACT

This work consists of the development and application of a quality management methodology to a long distance bus transportation system. This methodology 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 is based upon the management of processes related to a typical standard operator of the sector, and is divided in 12 stages. The evaluation of the tangible part aims at pinpointing the determining processes to the quality of the service and their respective control indicators. The intangible quality is 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. Finally, the research work identifies those processes of the bus line that should be monitored, and suggests some performance indicators.

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços é um ramo que cresce em todo o mundo. Segundo Grönroos (2003), nos países industrializados o valor movimentado pelo setor de serviços, expresso em porcentagem do PIB, cresceu de 53% em 1960 para 66% em 1995. Na União Européia, o crescimento foi de 47% para 66%, e nos Estados Unidos de 57% para 72%. No Brasil, conforme Bonelli e Pinheiro (2001), o setor de serviços aumentou de 51% do PIB em 1959 para 56% em 1999.

Inserido no promissor setor de serviços do país, encontra-se o transporte coletivo de longa distância por ônibus (TCLD). Segundo a ABRATI (2004), o TCLD é responsável por aproximadamente 95% do fluxo de passageiros resultante das ligações intermunicipais e interestaduais nacionais. Além disso, entre os anos de 1997 e 2000, o transporte interestadual e internacional por ônibus do país teve um acréscimo de 12% no número de passageiros transportados (Ministério dos Transportes, 2001). Contudo, no estado do Rio Grande do Sul houve um processo contrário, ocorrendo uma queda de 16% no número de passageiros transportados nas ligações intermunicipais entre 1997 e 2000 (DAER, 2003). Essa queda poderia ser justificada, entre outros motivos, pela baixa qualidade de serviço em algumas linhas.

Atualmente, o transporte coletivo de longa distância por ônibus (TCLD) é concedido ou permitido a empresas privadas por exclusividade para operação de linhas de ônibus. No entanto, observa-se nos contratos uma carência de especificações de desempenho a serem cumpridas pelas empresas, o que, algumas vezes, 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, eventualmente, 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 acaba criando a oportunidade de crescimento para o transporte clandestino de menor preço e, muitas vezes, de melhor qualidade.

O fato é que a qualidade de serviço é forte responsável pela satisfação e fidelização dos passageiros, refletindo em retorno financeiro para todo o sistema de TCLD. Nesse contexto, é conveniente que as empresas operadoras e órgãos reguladores criem ferramentas

eficazes de monitoramento e fiscalização do serviço realizado. Em um país tão diverso como o Brasil, é interessante o desenvolvimento de métodos de medição de desempenho do transporte coletivo de passageiros 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 da região, não costumam ser avaliados nos estudos de transporte.

Historicamente, o TCLD recebe menos atenção por parte do governo, face à priorização de recursos para a melhoria dos sistemas de transportes urbanos 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. Segundo Sousa *et al* (2002), existe forte ligação da pesquisa brasileira em transportes com as cidades e conglomerados urbanos.

1.1 TEMA E OBJETIVOS

Grande parte das empresas de transporte coletivo de longa distância é de origem familiar. As atuais mudanças operacionais, tecnológicas e de mercado alteraram a forma como esse serviço deve ser gerido. Porém, algumas empresas do setor ainda apresentam métodos de gerenciamento desatualizados e baixos níveis de qualidade em seu serviço. Obter qualidade é um desafio para os gestores das empresas e dos órgãos reguladores na busca pelo crescimento do setor.

Esse trabalho procura contribuir para a melhoria da qualidade de serviço do transporte coletivo de longa distância por ônibus, por meio da proposição e aplicação de uma metodologia de gerenciamento da qualidade a ser utilizada por empresas prestadoras e órgãos reguladores.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é desenvolver e aplicar uma metodologia de gerenciamento da qualidade para o transporte coletivo de longa distância por ônibus (ver Figura 1.1). Essa metodologia é baseada em duas questões: na análise dos processos organizacionais do serviço,

priorizando o ponto de vista dos clientes; e, na avaliação direta dos clientes em relação a esses processos. A metodologia é desenvolvida visando sua utilização por empresas prestadoras e órgãos reguladores no que diz respeito ao gerenciamento da qualidade.

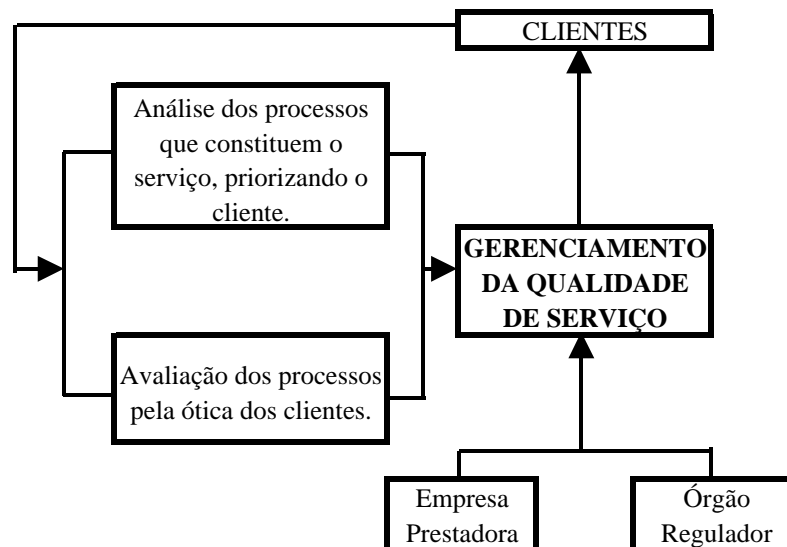


Figura 1.1 – Objetivo Geral.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o serviço de transporte coletivo de longa distância por ônibus, identificando os diferentes processos e atividades que o constituem;
- Demonstrar as relações entre os diversos setores funcionais das empresas prestadoras e os processos organizacionais dessas empresas;
- Identificar os processos mais diretamente ligados à qualidade de serviço;
- Vincular indicadores de monitoramento aos processos priorizados;
- Realizar estudo de caso avaliando as expectativas e percepções dos clientes externos e internos ao serviço (passageiros e empresa prestadora) em relação aos processos determinantes da qualidade;

- Analisar os resultados obtidos sob o ponto de vista da empresa prestadora e do órgão regulador;
- Priorizar os processos a serem melhorados e propor alguns indicadores, no sentido de alcançar a excelência em qualidade.

1.2 JUSTIFICATIVA

A principal justificativa para o tema proposto está ligada à necessidade de melhoria da qualidade dos sistemas de transporte coletivo de longa distância por ônibus do país, contudo considerando um tratamento científico e sistêmico. Procura-se fortalecer o poder de competição do setor em relação aos outros modais de transporte e ao transporte clandestino.

O uso de uma metodologia de gerenciamento da qualidade baseada nos processos organizacionais visa identificar os procedimentos deficientes do serviço, possibilitando a atuação em suas causas através do monitoramento preventivo e contínuo.

1.3 MÉTODO

Esse trabalho é de natureza aplicada, pois é proposta uma metodologia para avaliação de linhas de ônibus. A abordagem da pesquisa pode ser classificada como mista, envolvendo as abordagens qualitativa e quantitativa. A pesquisa possui um objetivo exploratório, pois investiga e analisa informações obtidas através de revisão bibliográfica e de levantamentos junto a passageiros e funcionários de uma empresa prestadora do serviço.

Este trabalho é desenvolvido em 3 estágios. O primeiro estágio refere-se à: revisão bibliográfica sobre o transporte coletivo de longa distância no Brasil, e; à pesquisa sobre serviços e qualidade em serviços.

O segundo estágio é alusivo ao procedimento de gerenciamento de processos em uma empresa padrão de transporte coletivo de longa distância. A partir de ações sistemáticas, são definidos os diversos processos constituintes do serviço e as suas relações com os setores

funcionais da empresa. Nesse estágio são identificados os processos mais influentes na qualidade de serviço.

O terceiro e último estágio consiste do estudo de caso em uma empresa atuante do setor. Considerando uma linha de ônibus dessa empresa, é avaliada a qualidade percebida por passageiros e funcionários da linha em relação aos processos levantados no segundo estágio. Por fim, são priorizados aqueles processos que devem ser melhorados.

1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Este trabalho apresenta 2 limitações em evidência. A primeira limitação é referente ao foco do estudo. O foco desse estudo se localiza no gerenciamento da qualidade do serviço, não sendo abordados aspectos técnicos, administrativos e financeiros do serviço.

A segunda limitação diz respeito ao tipo de transporte coletivo avaliado. Os processos organizacionais avaliados são referentes ao transporte coletivo de longa distância por ônibus, não abrangendo o transporte coletivo urbano por ônibus e o transporte ferroviário, aéreo ou hidroviário de passageiros. Contudo, o procedimento metodológico utilizado nesse estudo poderia ser replicado em outros tipos de transporte de passageiros uma vez considerados os seus respectivos processos organizacionais.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está organizada em 6 capítulos. O capítulo 1 é constituído pela introdução do trabalho. Nesse capítulo são apresentados o tema pesquisado, os objetivos gerais e específicos, o método utilizado, e os diversos estágios realizados no trabalho.

O capítulo 2 trata da revisão sobre o transporte coletivo de longa distância no Brasil, sendo mencionadas informações coletadas na bibliografia e na internet.

O capítulo 3 qualifica o transporte coletivo de passageiros como um serviço, e, a partir disso, desenvolve os aspectos referentes à qualidade em serviços. Expõem-se as dimensões tangível e intangível da qualidade.

O capítulo 4 desenvolve uma metodologia de gerenciamento de processos em uma empresa padrão de transporte coletivo de longa distância por ônibus.

O capítulo 5 consiste do estudo de caso. Avalia-se a qualidade percebida dos processos do serviço em uma linha de ônibus intermunicipal operada no Rio Grande do Sul. São desenvolvidas diversas análises realizadas a partir das informações levantadas em campo.

O capítulo 6 é constituído pelas conclusões do estudo e pelas recomendações para futuros trabalhos.

2 TRANSPORTE COLETIVO DE LONGA DISTÂNCIA POR ÔNIBUS (TCLD)

Este capítulo tem como objetivo a caracterização do Transporte Coletivo de Longa Distância por Ônibus (TCLD). A princípio, é realizada uma definição do TCLD, mencionando as suas entidades regulatórias no âmbito federal e estadual. Em seguida, descreve-se a evolução histórica do setor no país e no estado, e compara-se a situação atual do transporte intermunicipal gaúcho (âmbito estadual) com o transporte interestadual e internacional (âmbito nacional). Por fim, situa-se a Viação Ouro e Prata, empresa analisada no estudo de caso, dentro do âmbito estadual do TCLD.

2.1 DEFINIÇÃO DO TCLD E ENTIDADES REGULATÓRIAS

O Transporte Coletivo de Longa Distância por Ônibus (TCLD) é definido como sendo o transporte intermunicipal, interestadual, e internacional de passageiros por ônibus. O transporte interestadual e internacional de passageiros é de responsabilidade do governo federal, sendo atualmente regulado pela Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT). O transporte intermunicipal de passageiros é de controle dos estados, sendo regulado no Rio Grande do Sul pelo Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem (DAER-RS) juntamente com a Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul (AGERGS).

2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SETOR NO PAÍS E NO RS

Na segunda fase republicana brasileira, que inicia em 1930 e segue até 1960, a política nacional dos transportes esteve voltada para o desenvolvimento do setor rodoviário, já que a oferta de serviço e a necessidade de equipamentos deveriam ser ajustáveis a uma possível ascensão de demanda (Brasileiro *et al.*, 2001). Nesse contexto, em 1937 foi criado o Departamento Nacional de Estradas e Rodagem (DNER), com o objetivo de conceder, regulamentar e fiscalizar o transporte de cargas e o transporte coletivo de passageiros no âmbito nacional e estadual (Brasileiro *et al.* 2001b). Nesta época, poucas empresas de transporte coletivo operavam nas estradas de chão batido existentes (Gomara, 1999 *apud* Brasileiro *et al.*, 2001b). No princípio, os documentos eram emitidos a títulos precários para o

licenciamento das linhas de ônibus, sendo somente depois considerados aspectos econômicos e técnicos nos contratos (Castro, 2003).

No estado do Rio Grande do Sul, ao contrário do que aconteceu em grande parte dos estados, o serviço de transporte intermunicipal de passageiros não chegou a ser controlado pelo DNER, mas sim pelo Departamento Autônomo de Estradas e Rodagem- DAER, desde que este último foi criado em 1937. No entanto, segundo Oliveira (2004), a primeira regulamentação do transporte intermunicipal do estado foi outorgada somente em 1956, atribuindo ao DAER a competência para a autorização e concessão do serviço. Assim, o serviço foi regularizado e foram determinadas regras para a criação de novas linhas. Segundo Brasileiro *et al.* (2001b), nos demais estados, durante os anos de 1945 a 1958, ocorreu um impasse entre o DNER e os Departamentos de Estradas e Rodagens estaduais (DER`s) sobre a responsabilidade do transporte intermunicipal de passageiros. Portanto, em 1960, o Supremo Tribunal Federal decidiu outorgar o controle das linhas intermunicipais aos governos estaduais, independente de passarem por rodovias federais ou não.

No contexto do transporte interestadual e internacional de passageiros, o controle foi realizado pelo DNER até o ano de 1990, quanto foi transferido para o recém criado Departamento Nacional de Transportes Rodoviários – DNTR, pertencente ao Ministério da Infra-Estrutura – MINFRA (Ministério dos Transportes, 2001). Em 1991, foi extinto o DNTR, sendo criada para tais atribuições a Coordenação Geral de Transportes, ainda dentro do Ministério da Infra-Estrutura. Em abril de 1992, foi instituído o Departamento Nacional de Transportes Terrestres (DNNT) que acolheu a função regulatória do transporte interestadual e internacional, dentro do então Ministério dos Transportes e Comunicações. Em outubro de 1992, o Ministério dos Transportes e Comunicações foi separado, ficando o setor naturalmente vinculado ao Ministério dos Transportes. Já no ano de 1993, as responsabilidades do DNNT foram transferidas para o Departamento de Transportes Rodoviários (DTR) dentro da Secretaria de Produção do Ministério dos Transportes. Em 1998, o DTR passou a integrar a estrutura da Secretaria de Transportes Terrestres (STT). O DTR recebeu a competência para organizar, outorgar e fiscalizar o serviço de transporte interestadual e internacional de passageiros. No ano de 2000, a competência para o controle do transporte interestadual e internacional de passageiros foi delegada exclusivamente a STT.

No final da década de 90 e início do novo século, foram realizadas reestruturações nos governos estaduais e federais. A proposta era migrar de uma postura de Estado provedor de infra-estruturas e prestador de serviço para uma posição de regulador e fiscalizador. Portanto, em 1997 foi criada a Agência Estadual de Regulação de Serviços Delegados do Rio Grande do Sul – AGERGS. Ela possui, entre outros objetivos, a função de regular o serviço de transporte intermunicipal no estado, constituindo um órgão mediador entre o governo, as empresas operadoras e os passageiros (Oliveira, 2004). Contudo, as atribuições controladoras e fiscalizadoras do DAER continuaram vigorando, o que acabou gerando uma aparência de sobreposição entre as ações realizadas pela AGERGS e pelo DAER.

Em janeiro de 1998, a partir da Lei 11.090, houve uma reestruturação do DAER, mantendo o Conselho de Tráfego como órgão deliberativo. Este órgão ficou responsável pelo serviço de transporte intermunicipal e pelos postos e estações rodoviárias do estado, controlando: a qualidade dos serviços prestados; a aprovação e revisão de tarifas; a prorrogação de concessões; e a decisão sobre os processos administrativos envolvendo empresas concessionárias (Oliveira, 2004). Esta lei reafirmou o poder do DAER como órgão controlador e fiscalizador do serviço.

Em dezembro de 1998, a Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul aprovou a Lei nº 11.283 prevendo a instituição de um novo Sistema Estadual de Transporte Público Intermunicipal de Passageiros, que buscava adaptar o setor às leis vigentes, e às novas tecnologias de planejamento, de gerenciamento e de controle. Este novo sistema deve entrar em vigor até outubro de 2008. O novo Sistema Estadual de Transporte Público Intermunicipal de passageiros tratará: da integração com o órgão regulador estadual (AGERGS); da adequação das empresas concessionárias; do direito dos usuários; dos requisitos de qualidade dos serviços; do regime de exploração do serviço; e das penalidades pela infração das leis (Oliveira, 2004).

No âmbito nacional, no ano 2001, a Lei nº 10.233 criou Agência Nacional de Transporte Terrestre – ANTT, que começou a operar em 2002 (BRASIL, 2001). Atualmente, a ANTT é responsável pela regulação do transporte interestadual e internacional de passageiros no país.

2.3 SITUAÇÃO ATUAL DO TCLD NO PAÍS E NO RS

O transporte coletivo de longa distância no Brasil (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).

Em 2000, o sistema de transporte coletivo intermunicipal gaúcho apresentou uma arrecadação em torno de 130 milhões de dólares, 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 2.1 apresenta uma comparação de números entre os dois sistemas.

Tabela 2.1 – Comparação entre o TCLD intermunicipal do RS com o 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.

O número de empresas do TCLD intermunicipal do Rio Grande do Sul (261 empresas) é superior ao número de empresas do TCLD interestadual e internacional do país (190 empresas). É possível observar também, que o número de linhas do sistema intermunicipal do RS (1522 linhas) é próximo ao número de linhas do sistema interestadual e internacional do

país (1745 linhas). Contudo, a frota do sistema intermunicipal gaúcho é quatro vezes menor do que a do sistema interestadual e internacional, o número de estações rodoviárias é duas vezes menor, o número de viagens realizadas é três vezes menor, e o número de passageiros transportados é a metade do sistema interestadual e internacional.

No momento, o setor de transporte de passageiros de longa distância como um todo sofre forte concorrência do transporte informal em grande parte do país. O quadro atual é resultado de um sistema que apresenta algumas carências em sua regulação, refletindo em sua qualidade, produtividade e eficiência. Isto aponta para a necessidade da criação de mecanismos de controle permanente voltados para a medição do desempenho das empresas operadoras, de forma a fomentar a competitividade e trazer benefícios ao sistema (Araújo *et al.*, 2002).

Para auxiliar no controle dos sistemas TCLD do país e do estado, foram criadas associações das empresas prestadoras, de forma a: representar o interesse do setor; gerar dados e informações, e; apoiar os órgãos reguladores. No âmbito nacional, foi criada a Associação Brasileira das Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros - ABRATI (ABRATI, 2004), e, no âmbito estadual, foi fundada a Associação Rio-Grandense dos Transportadores Rodoviários Intermunicipais – RTI (RTI, 2004).

2.4 A VIAÇÃO OURO E PRATA NO CONTEXTO DO TCLD DO RS

A Viação Ouro e Prata (VOP), empresa analisada no estudo de caso, é uma empresa de origem familiar, assim como a maior parte das empresas do setor. Existe desde 1939, quando começou a operar na região de Ijuí no Rio Grande do Sul. Ela atua tanto no transporte intermunicipal quanto no transporte interestadual de passageiros, sendo o seu foco maior o âmbito intermunicipal. No estado, a empresa opera preferencialmente na região das missões e na fronteira (Viação Ouro e Prata, 2004). Atualmente, a VOP possui um número aproximado de 500 funcionários, sendo, segundo o DAER (2004), a terceira maior empresa prestadora de transporte coletivo intermunicipal do RS, considerando o número de linhas (71 linhas, ou 4,6% das linhas do estado) e o número de veículos (191 veículos, ou 5,3% da frota do setor no estado).

2.5 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

O transporte coletivo de longa distância por ônibus (TCLD) é composto pelo transporte internacional, interestadual e intermunicipal de passageiros. No Brasil, a sua origem remonta aos anos 30 do século passado, e sua evolução acompanhou o crescimento do setor rodoviário brasileiro. No ano de 1937, foram criados os primeiros órgãos reguladores federal e estadual, que foram respectivamente, o Departamento Nacional de Estradas e Rodagem (DNER) e o Departamento Autônomo de Estradas e Rodagem (DAER-RS). Somente nos anos 90, com a Reforma do Estado, ocorreram mudanças regulatórias importantes para o setor no âmbito estadual e nacional. Essas mudanças resultaram em: a criação da Agência Estadual de Regulação de Serviços Delegados do Rio Grande do Sul – AGERGS, em 1997, que na atualidade controla o transporte intermunicipal gaúcho juntamente com o DAER, e; a criação da Agência Nacional de Transportes Terrestres, em 2001, que regula o transporte interestadual e internacional.

Atualmente, no Brasil, o transporte coletivo de longa distância por ônibus é responsável pela maior parte das ligações intermunicipais e interestaduais de pessoas. Os sistemas estaduais de transporte intermunicipal possuem complexidades em sua estrutura comparáveis as do sistema nacional de transporte interestadual e internacional, fato este verificado para o caso gaúcho. Nesse complexo sistema de transporte intermunicipal gaúcho, encontra-se a Viação Ouro e Prata que é a terceira maior empresa do setor no estado, considerando o número de linhas e o tamanho da frota.

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

Neste capítulo, o transporte coletivo de longa distância por ônibus é inserido na dimensão de um serviço. São apresentados os princípios da qualidade em serviços e são detalhadas as diferenças entre as dimensões tangível e intangível da qualidade em serviços. A dimensão tangível da qualidade envolve aspectos ligados aos processos do serviço, enquanto a dimensão intangível envolve aspectos relacionados à qualidade percebida. Colocam-se exemplos de aplicação da dimensão intangível da qualidade nos transportes, através da aplicação da ferramenta dos *gaps* da qualidade. Exemplos de aplicação da dimensão tangível da qualidade (controle de processos) foram suprimidos, pois são escassos na literatura de transportes.

3.1 SERVIÇOS

O setor de serviços apresenta características peculiares diferentes daquelas do setor de produção manufatureira. As características típicas dos serviços devem ser entendidas para que se possa analisar o caso do transporte de passageiros (ver Tabela 3.1).

Tabela 3.1 – Diferença entre produção manufatureira e serviços.

Produção Manufatureira	Serviços
Geralmente o produto é concreto.	Serviço é intangível.
Posse é transferida.	Posse não é transferida.
Pode ser revendido.	Não pode ser revendido.
Produto pode ser demonstrado.	Serviço não poder ser demonstrado com eficácia.
Pode ser estocado.	Não pode ser estocado.
Consumo depende da produção.	Produção e consumo coincidem.
Produção, venda e consumo são realizados em locais diferentes.	Produção, consumo e, frequentemente, a venda são feitos no mesmo local.
Produto pode ser transportado.	Serviço não pode ser transportado (embora os clientes possam).
O vendedor fabrica.	O cliente participa da produção.
É possível contato indireto entre cliente e empresa.	Na maioria dos casos o contato direto é necessário.
O produto pode ser exportado.	O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviço pode.

Fonte: Normann (1993).

Segundo Berry & Parasuraman (1992) *apud* Silva (1997), quando a fonte do benefício de um produto é mais tangível do que intangível, este é intitulado uma mercadoria. Porém, se o benefício é mais intangível do que tangível, este é um serviço. Produtos são objetos tangíveis existentes no tempo e no espaço, enquanto serviços são constituídos de atos ou processos que existem somente no tempo (Shostack, 1982 *apud* Silva, 1997). Contudo, a maioria dos produtos e serviços apresenta características tangíveis e intangíveis ao mesmo tempo (Berry & Parasuraman, 1992 *apud* Silva, 1997). A Figura 3.1 (adaptada de Silva, 1997), apresenta características de produtos e serviços e suas interações.

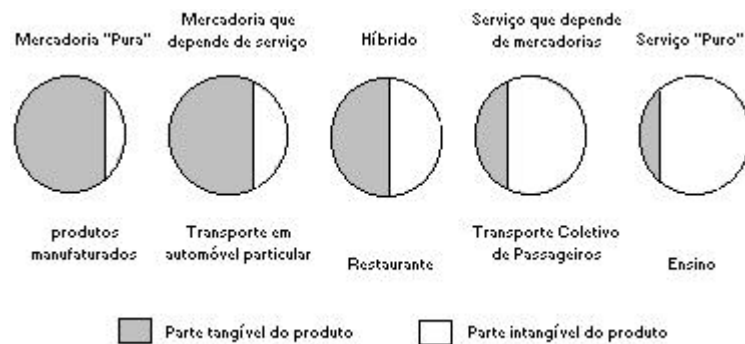


Figura 3.1 – Distinção entre produtos e serviços.

O transporte de passageiros é caracterizado por ser um serviço que depende de mercadorias. Este 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 coloca o transporte de passageiros em uma situação complexa de ser controlada. Portanto, ele deve ser tratado como um serviço, controlando as expectativas e percepções dos clientes internos e externos, não deixando de lado a sua parcela tangível, monitorando a operação, a manutenção, etc.

3.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

A qualidade em serviços é um assunto amplamente estudado por diversos autores. Cada autor define e aborda a qualidade a sua forma, de acordo com a sua experiência e o seu ramo de atuação. Contudo, as definições de qualidade existentes na literatura apresentam

princípios similares o que, algumas vezes, torna sua pesquisa repetitiva. Porém, existem alguns conceitos ligados à qualidade em serviço que são indispensáveis ao entendimento do assunto.

Uma definição conveniente para a qualidade é a proposta por Juran (1993). Segundo ele, a qualidade consiste da adequação ao uso. Em uma análise mais detalhada, considera-se que adequação ao uso se divide em duas direções diferentes: uma direção tangível, abrangendo a ausência de deficiências, a redução de falhas e de desperdícios, o aumento da capacidade e do desempenho, e a redução de custos; e outra direção intangível, abrangendo as características que atendem os clientes, o aumento da satisfação dos clientes, o crescimento das vendas, e a expansão da participação no mercado.

A qualidade em serviço é influenciada por cinco dimensões (Berry & Parasuraman, 1992 apud Silva, 1997). Essas cinco dimensões são: a confiabilidade - prestação de serviço de maneira confiável e com precisão; a sensibilidade - disposição em servir e fornecer presteza ao cliente; a segurança - experiência e cortesia dos empregados e sua capacidade de transmitir confiança e confiabilidade; a empatia - atenção e tratamento individualizado aos clientes; e os aspectos tangíveis - estado físico das instalações, equipamentos, pessoal e sistema de comunicação.

A implementação das políticas de qualidade nas empresas é resultado de um procedimento trabalhoso e demorado. Segundo Smith (1989) apud Silva (1997), para obter-se uma cultura de qualidade de serviço são necessários alguns procedimentos seqüenciais, tais como: conseguir o comprometimento dos executivos da empresa; descobrir como os clientes definem qualidade de serviço; quantificar e definir, de forma tangível, os elementos que os clientes procuram; implementar os elementos exigidos pelos clientes, e; controlar e monitorar continuamente a coerência da qualidade oferecida aos clientes com as suas expectativas.

Muitas vezes, os aspectos humanos e culturais dentro das organizações determinam o sucesso das ações ligadas à qualidade. Normann (1993) afirma que a qualidade em serviço é diretamente dependente da motivação e da moral dos atores envolvidos. Uma revisão no sistema de prestação dos serviços e a criação de novos papéis podem levar a empresa a novos tipos de qualidade a um mesmo custo, ou até um custo menor. Assim, algumas razões para o

fracasso de esforços de qualidade são: a falta de participação e interesse da alta gerência; o fracasso dos esforços de longo prazo, e; a perda de conexão entre qualidade, serviço e inovação social.

3.3 DIMENSÕES DA 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. Nesse trabalho serão analisadas as duas dimensões da qualidade. Primeiramente, será tratada a dimensão tangível, através da garantia da qualidade nos processos empresariais (garantia da eficiência do serviço). Logo, será desenvolvida a dimensão intangível por meio do controle das expectativas e percepções dos clientes em relação ao serviço final oferecido (controle da eficácia do serviço).

3.3.1 Dimensão Tangível da Qualidade em Serviços

Na análise da dimensão tangível da qualidade em serviços, o serviço é resultado dos diversos processos produtivos que o compõe, o que torna necessário a implementação de ações contínuas voltadas para a eficiência desses processos. Essas ações consistem na eliminação e no monitoramento de problemas ocorridos em distintas fases da produção: primeiramente, 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) e do treinamento das pessoas envolvidas nas ações (Juran, 1993).

Após a implementação de um programa de qualidade sistêmica, sua continuidade exige um cronograma intensivo de medição e de análise das atividades e dos processos internos aplicados dentro da empresa e na prestação do serviço. A tecnologia de gerenciamento de processos fornece instrumentos de controle da qualidade para realizar tal trabalho (Feigenbaum, 1994).

3.3.1.1 Processos

“Um processo consiste de uma série de etapas criadas para produzir um produto ou um serviço. Alguns processos podem estar totalmente contidos em uma função. Porém, a maioria dos processos inclui várias funções, abrangendo o espaço em branco entre os quadros do organograma” (Rummler & Brache, 1994). Segundo Harrington (1993), um processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos.

Uma organização é um sistema de processamento (conjunto de processos) que converte diversas entradas de recursos em saídas de produtos e serviços, que ela fornece para sistemas receptores, ou mercados (Rummler & Brache, 1994). A perspectiva de sistemas descreve qualquer organização. Até os sistemas de monopólios e as entidades de governo têm tudo, exceto o componente “concorrência”. Os mercados podem mudar, os produtos e serviços podem ir e vir, porém os componentes do sistema permanecem os mesmos. Assim, para compreender o desempenho das organizações é necessário documentar as entradas, os processos, as saídas e os clientes que constituem um negócio. Além disso, é essencial que, em algum ponto, se descreva o que é feito e como é feito (Rummler & Brache, 1994).

Neste ambiente de sistemas e processos, para que se obtenha a qualidade de serviço desejada, faz-se necessário um mecanismo eficaz de controle dos processos desse serviço. Na atualidade, os diversos setores produtivos (produtos e serviços) estão voltados à estrutura organizacional das empresas (estrutura vertical) e não aos resultados que se buscam atingir (atividades e processos horizontais). Na verdade, os processos cruzam horizontalmente a estrutura das empresas, ou seja, eles passam por diversos setores (Müller, 2003). No caso do transporte de passageiros, um processo pode envolver não somente diversos setores da empresa, mas o órgão regulador e os clientes.

Segundo Kaplan e Norton (1997), medidas de custo, qualidade, produtividade e tempo devem ser definidas e avaliadas nos processos empresariais. É importante que as medidas de controle empresarial provenham de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e dos clientes. Essa análise seqüencial de cima para baixo revela

processos de negócios novos onde a empresa deve buscar excelência. Assim, os processos da empresa devem ser caminhos lógicos e fluentes para a concretização de seus objetivos (Rummler & Brache, 1994).

Segundo Harrington (1993), um processo pode ser analisado em relação à sua eficiência, ou em relação à sua eficácia. A eficiência de um processo está relacionada ao aproveitamento dos recursos utilizados, ou seja, a relação entre o volume de serviço produzido e o volume de recursos utilizados. Já a eficácia de um processo é o grau com que um processo atende às necessidades e às expectativas do cliente final.

Portanto, o sucesso dos sistemas e processos de uma organização depende da eficiência e da velocidade com que eles se adaptam às mudanças do ambiente externo (necessidades dos clientes, ações dos concorrentes, flutuações econômicas) e de suas operações internas (custos subindo, ineficiências, oportunidades de desenvolvimento de serviços). Neste contexto, os processos não serão efetivos se não forem gerenciados (Rummler & Brache, 1994).

3.3.1.2 Gerenciamento de Processos

Em uma organização, os gerentes devem estabelecer sistemas para obter *feedback* dos clientes internos e externos sobre as saídas dos processos, acompanhando o desempenho com relação a seus objetivos e sub-objetivos. Além disso, as organizações devem fomentar funções que tenham um papel sobre o desempenho, estabelecendo mecanismos para solução de problemas dos processos, assim como para ajuste dos objetivos em relação a novos clientes (Rummler & Brache, 1994).

Atualmente, sabe-se que os processos devem ser gerenciados continuamente, e não apenas quando apresentam problemas. Não é suficiente gerenciar somente os resultados, é preciso gerenciar também o modo como estes resultados são conseguidos, ou seja, os processos. Assim, as empresas necessitam estabelecer uma estrutura chamada pelas organizações de gerenciamento de processos (Rummler & Brache, 1994).

Segundo Harrington (1993), o gerenciamento dos processos permite ligar as ações das funções internas com os fatores de mercado, garantindo a eficácia para a melhoria do desempenho. Trata-se de um conjunto de técnicas que garante que processos-chave sejam monitorados e aperfeiçoados constantemente (Rummler & Brache, 1994). O gerenciamento de processos tem como objetivo tornar os processos eficazes, produzindo resultados desejáveis; tornar os processos eficientes, minimizando o uso dos recursos; tornar os processos adaptáveis, deixando-os capazes de se adaptarem às necessidades variáveis dos clientes e da empresa (Harrington, 1993). Contudo, os relacionamentos hierárquicos permanecem verticais, ou seja, os gerentes funcionais continuam detendo seu poder. A dimensão horizontal é acrescentada quando os gerentes funcionais são julgados pelas contribuições que seus departamentos dão a um ou mais processos (Rummler & Brache, 1994).

No gerenciamento de processos, começa-se identificando os processos críticos da organização. Os processos críticos são aqueles que têm o maior impacto sobre o sucesso estratégico da organização (Rummler & Brache, 1994). Um processo denominado estratégico é aquele que influencia uma vantagem competitiva que o alto escalão da empresa queira estabelecer, reforçar ou expandir. No caso deste trabalho, processos estratégicos seriam aqueles vinculados à qualidade de serviço percebida pelos clientes.

Ao selecionar processos a serem aperfeiçoados, deve-se ter em mente alguns fatores (Harrington, 1993): o impacto dos processos sobre os clientes, e a importância atribuída por eles; o índice de mudança, ou a capacidade de resolução do problema do processo; a situação de desempenho, ou o grau de complexidade do processo; o impacto sobre a empresa, e; o impacto sobre o trabalho. Harrington (1993) sugere que se limite os processos críticos a serem analisados a um valor não superior a vinte processos. Neste ambiente, a medição de desempenho por meio de indicadores é um instrumento central do gerenciamento e do aperfeiçoamento do desempenho da organização (Rummler & Brache, 1994).

3.3.1.3 Indicadores

Segundo Rummler & Brache (1994), o desempenho deve ser medido para que se possa monitorar, controlar e aperfeiçoar o desempenho de todo o sistema organizacional. Sem a

medição do desempenho por meio de indicadores, a administração das organizações não tem base para: comunicar a seus subordinados as expectativas de desempenho esperadas; saber o que está acontecendo em suas organizações; identificar falhas no desempenho que possam ser analisadas e eliminadas; e fornecer feedback para comparar seu desempenho a um padrão. Segundo Harrington (1993), as medições são o ponto de partida para o aperfeiçoamento, pois permitem a estipulação das metas de produção da empresa. Neste ambiente, é essencial dispor de parâmetros que sejam relevantes, específicos, mensuráveis, e documentados.

Os indicadores são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir o desempenho (Müller, 2002). “Indicadores são formas de representação quantificável das características dos produtos e processos” (Takashina e Flores apud Oliveira e Freitas, 1999). Eles são os sinais vitais da organização, vinculando o trabalho e o desempenho do dia-a-dia com as estratégias de atuação (Hronec, 1994). Em outras palavras, os indicadores servem como termômetros para premiar empresas com melhores performances e punir as deficientes, incentivando a competição (Aragão *et al.*, 2000).

A análise dos processos deve ser baseada em um número limitado de indicadores de grande abrangência, guarnecidos de outros indicadores que forneçam informações adicionais sobre a efetividade dos processos analisados do serviço (Downs, 1988 *apud* Costa *et al.*, 2001). Da mesma forma, o processo de seleção e ponderação de indicadores precisa ter caráter dinâmico, considerando as mudanças de mercado e dos anseios dos usuários dos sistemas de transporte público (Lindau *et al.*, 2001).

3.3.2 Dimensão Intangível da Qualidade em Serviços

A dimensão intangível da qualidade em serviços ou, simplesmente, qualidade percebida em serviços 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 e com o preço do seu fornecimento. Qualidade percebida, satisfação e preço têm sido o foco de atenção para o gerenciamento e pesquisas nestes últimos anos (Zeithaml e Bitner, 1996), constituindo-se, assim, em componentes de valor atribuído.

Sem saber quais são os fatores realmente determinantes para os clientes, não é possível avaliar com precisão a qualidade de serviço oferecido (Albrecht & Zenke, 1990 *apud* Silva, 1997). 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 & Bradford, 1992 *apud* Silva, 1997).

Sob uma ótica de qualidade percebida e de postura pró-ativa, as empresas de transporte tratam de descobrir, através de diversas pesquisas de opinião do serviço oferecido, quais são os valores e atributos da qualidade e produtividade mais priorizados por seus clientes. O uso de uma estratégia vinculada à qualidade percebida de serviços pode proporcionar às empresas de transporte duas grandes vantagens competitivas: a melhoria intrínseca de qualidade e o aumento do nível de satisfação dos clientes (Sousa *et al.*, 2002).

A qualidade percebida é fator indispensável para alcançar uma efetiva vantagem competitiva e ganhar a preferência dos clientes (Hill e Jones, 1998). Esta vantagem competitiva pode ser atingida através da correta veiculação da imagem do serviço, com qualidade e valor superior ao oferecido pelos demais participantes do mercado. Assim, a qualidade percebida é por definição a diferença entre a expectativa ou desejos dos clientes e a sua percepção em relação ao serviço ofertado (Zeithaml, Parassuraman e Berry, 1990).

Algumas vezes, pode ocorrer uma situação de quebra do equilíbrio, surgindo lacunas ou *gaps* entre a expectativa do cliente e a sua percepção em relação ao serviço prestado. Esta situação é o momento da verdade, definido como o instante em que o cliente e o serviço se encontram e interagem, estabelecendo entre outras a possibilidade de ocorrência de um ou mais *gaps*, ou até a satisfação (Grönroos, 1990). Portanto, a administração dos recursos humanos é crítica para as empresas prestadoras de serviços, já que o desempenho positivo ou negativo do pessoal da linha de frente gera um impacto decisivo sob a percepção da qualidade do serviço, onde os efeitos de *feedback* são imediatos e impressionantes (Normann, 1993).

3.3.2.1 *Gaps* da Qualidade

Zeithaml e Bitner (1996), definem em cinco os possíveis *gaps* (ou lacunas) da qualidade percebida em serviços. Na Figura 3.2 é apresentado um quadro síntese dos *gaps*:



Figura 3.2 – Gaps da Qualidade

- GAP 1 - A percepção da empresa sobre a expectativa do cliente é diferente da atual expectativa do cliente.
- GAP 2 – As especificações atuais de qualidade da empresa são diferentes das expectativas dos clientes.
- GAP 3 - O serviço entregue está diferente das especificações de qualidade ditadas pela empresa.
- GAP 4 - O que é divulgado na comunicação externa é diferente do serviço entregue.
- GAP 5 – É a diferença entre a expectativa e a percepção do cliente sobre o serviço entregue. É considerado o *gap* mais importante de todos.

Considerando que os níveis do serviço fornecidos são o alvo da operação dos transportes, medir a qualidade percebida dos serviços prestados torna-se uma tarefa imprescindível. As pesquisas de mercado buscam identificar os níveis de satisfação dos clientes e minimizar as discrepâncias (*gaps*) de percepção entre a oferta e a demanda. Para detalhes em pesquisa de mercado ver, por exemplo, Evrard *et al.* (1993) e Malhotra (2001).

A análise dos *gaps* permite identificar quais atributos devem ser priorizados para que se possa atingir a máxima satisfação dos clientes. A **Figura 3.3** (Anderson e Mittal, 2000) sugere a postura a ser adotada para cada atributo, de acordo com a sua importância e grau de satisfação.

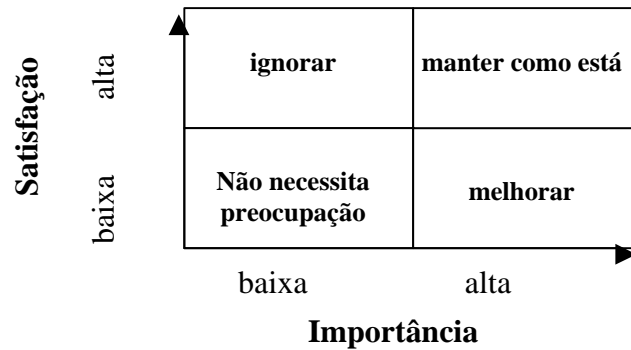


Figura 3.3 – Relação da Importância e Satisfação na Priorização de Atributos (Anderson e Mittal, 2000).

3.3.2.2 Utilização dos *Gaps* como Ferramenta de Estudos em Transportes

Os *gaps* são extremamente úteis nos estudos em transportes, pois possibilitam a análise inter-relacionada de expectativas e percepções dos clientes em relação ao serviço. Esse fato viabiliza: o destaque dos pontos fracos e fortes na consolidação da qualidade; e a conseqüente tomada de decisão. A importância dessa ferramenta nos transportes pode ser demonstrada pela quantidade de trabalhos realizados no exterior que lhe faz referência, e mais recentemente no Brasil. A seguir, serão descritas algumas dessas aplicações, iniciando por aquelas desenvolvidas no âmbito do Laboratório de Sistemas de Transportes (LASTRAN) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Sousa *et al.* (2001) utilizaram os *gaps* da qualidade no transporte coletivo urbano por ônibus a fim de avaliar o grau de importância que os atributos que conformam a imagem do sistema da Bacia Operacional Sul de Porto Alegre têm para os seus usuários e para as empresas prestadoras do serviço. Buscou-se levantar soluções para melhoria da imagem do serviço e para a conseqüente fidelização do usuário.

A partir de um pré-questionário aberto, foram definidos os diversos atributos que definem a imagem do transporte público urbano. Os atributos foram separados em sete grupos de acordo com suas funções e assuntos (ver Tabela 3.2). Conhecendo a importância que os passageiros e as empresas prestadoras vinculam a esses atributos, seria possível apresentar soluções para melhoria da imagem do sistema. Portanto, foi realizado um questionário fechado com os 18 atributos mais lembrados no pré-questionário aberto, que foram: 1. espaço livre de circulação dentro do veículo; 2. rapidez; 3. tempo de espera; 4. confiabilidade; 5. distância de caminhada; 6. conforto de viajar sentado; 7. conforto de passar a roleta; 8. facilidade de subir e descer do veículo; 9. educação da tripulação; 10. informações sobre itinerários; 11. prevenção de acidentes; 12. nível de ruído; 13. segurança contra roubos e assaltos; 14. iluminação; 15. valor da tarifa; 16. facilidade de pagamento do bilhete; 17. limpeza, 18. aparência da tripulação.

O *gap* mais destacado foi a segurança contra roubos e assaltos, fortemente ressaltado pelos usuários e pouco lembrado pelas empresas. Além disso, mencionaram-se aspectos ligados ao conforto, como: a possibilidade de viajar sentado; a presença de ar condicionado; e a facilidade de passar a roleta. Aspectos operacionais apresentaram pequenos *gaps*, pois não existiam grandes problemas na operação do serviço.

Tabela 3.2 – Atributos Ligados à Imagem do Transporte Público Urbano.

	Operacionais	Conforto/Bem Estar do Usuário	Comunicação/ Informação/ Atendimento	Impactos exógenos	Segurança	Econômico	Limpeza/ Aparência
1	Itinerários (via segregada, etc) e facilidade de fazer conexões;	Conforto;	educação de motoristas, cobradores e fiscais;	Intrusão visual;	conflitos no interior dos veículos;	preço da tarifa elevado;	limpeza e conservação dos veículos;
2	Frequência de viagens;	Adaptação dos veículos (para deficientes, idosos, gestantes e crianças);	cuidado dos motoristas com subidas e descidas;	Acidentes;	assaltos, furtos, assédio sexual no interior dos veículos, paradas e terminais;	facilidade de pagar a passagem;	limpeza dos terminais e paradas;
3	Regularidade;	Tamanho da roleta e das portas;	grau de informações disponíveis aos usuários;	Ruído;	habilidade e perícia do motorista;	custo social;	aparência de motoristas, cobradores e fiscais;
4	Cumprimento de viagens e horários;	Acessibilidade ao veículo;	treinamento dos funcionários;	Emissão de poluentes;	Iluminação dos ônibus, terminais e paradas;		Cores dos veículos;
5	tempo de viagem;	Presença de vendedores e pedintes dentro do veículo;	Seriedade;				Conservação das vias;
6	Condição dos terminais e pontos de paradas;	Temperatura no veículo;	Bom relacionamento com a comunidade;				Tamanho do veículo;
7	Lotação do veículo;	Ventilação;	Satisfazer às cobranças do poder público;				Tamanho da frota da empresa;
8	Lotação das paradas e terminais;	Localização de terminais e paradas;	Relacionamento com fornecedores, mídia e sindicatos;				Cheiro (odor) dentro do veículo;
9	Velocidade / rapidez;	Localização, tamanho e estofado dos assentos;	Facilidade de conhecer/localizar as paradas de dentro do veículo;				Proteção das paradas e terminais contra a chuva (poças de água);
10	Confiabilidade- (falhas);	Qualidade dos balaústres (alças de apoio -passageiros em pé);	Propaganda em forma de anúncio no veículo;				Piso escorregadio do veículo;
11	Idade média da frota;	Facilidade de subir e descer do veículo;					Desenho de visual do veículo (forma da carroçaria);
12	Tecnologia dos veículos;	Disposição do motor (traseiro, dianteiro, médio);					
13	Tempo de espera, acesso e percurso;						

Fonte: Sousa *et al.* (2001).

Rebollo (2002), utilizou o *gap 5* para identificar e selecionar uma série de 21 medidas preventivas contra a violência, assaltos e roubos no transporte coletivo urbano da cidade de Porto Alegre. Cada três dessas medidas compunha um parâmetro de análise, portanto existiam

7 parâmetros a serem analisados, que eram: “Equipamentos das Paradas”; “Equipamentos dos Ônibus”; “Controle Humano”; “Controle Eletrônico”; “Comunicação”; “Operacional”, e; “Serviço Especial”.

As análises foram desenvolvidas comparando as respostas dos usuários e das empresas das três bacias operacionais da cidade. Os usuários, em sua totalidade, tendem a priorizar medidas ligadas ao parâmetro “Serviços Especiais”, tais como: organização de grupos para viagem; paradas livres no itinerário; e o uso de vans de atendimento domiciliar. As empresas tendem a priorizar medidas ligadas ao parâmetro de “Controle Humano”, tais como: patrulhamento dos ônibus; postos de denúncia, e; presença de fiscais. Para esses dois parâmetros (“Serviços Especiais” e “Controle Humano”) ocorreram os maiores *gaps* entre usuários e empresas. Nas medidas constituintes do parâmetro “Operacional” (cumprimento de horários, aumento da frequência, e possibilidade de viajar sentado) e do parâmetro “Controle Eletrônico” (câmeras, cabines de motoristas com alarme, e rádio comunicação) existiram pequenos *gaps*, ou seja, as medidas foram fortemente priorizadas pelos dois grupos.

Nunez *et al.* (2002) utilizaram os *gaps* da qualidade para uma análise exploratória dos elementos importantes para o desenvolvimento do transporte multimodal de cargas no Brasil. Foram confrontadas as visões da oferta e da demanda do serviço, para que fossem tomadas decisões que favorecessem a todas as partes envolvidas na cadeia logística.

A partir de grupos focados, foi gerado um Diagrama de Árvore, estruturando os problemas levantados. Estes foram agrupados em seis macro-atributos, ou níveis primários. Cada macro atributo é composto por um conjunto de sub-problemas ou micro-atributos (ver Figura 3.4). Assim foi montado o questionário fechado, onde se buscou identificar a importância e a satisfação da oferta e da demanda do serviço de transporte multimodal. Foram analisados os *gaps* 1, 3, e 5. Destacaram-se alguns aspectos vitais para o desenvolvimento do transporte multimodal de cargas, como a qualidade do serviço oferecido e aspectos ligados à provisão adequada de infra-estrutura de transportes.



Fonte: Nunez *et al.* (2002).

Figura 3.4 – Diagrama de Árvore do Transporte Multimodal de Cargas.

No Canadá, o Centro de Pesquisa de Marketing do Departamento de Transportes e Serviços Públicos da Província de Nova Scotia realizou uma pesquisa utilizando o *gap 5* com usuários de rodovias. O objetivo da pesquisa era determinar e avaliar a satisfação em relação ao sistema provincial de rodovias. Também foi objetivo do estudo determinar a eficiência do departamento em prover serviços aos clientes (DTPW, 2002).

A pesquisa foi realizada através de um questionário fechado aplicado por telefone. Os respondentes ponderaram a sua importância em relação a diversos aspectos do serviço oferecido, conforme demonstrado na coluna (A) da Tabela 3.3, através de uma escala específica (nenhuma importância, pequena importância, importante, muito importante) vinculada aos valores numéricos 1, 2, 3 e 4, respectivamente. Como pode ser visto, todos os

aspectos foram considerados importantes pelos respondentes, e todos esses aspectos tiveram seu grau de importância aumentado do ano de 2001 para o ano de 2002, o que demonstrou um aumento das expectativas dos respondentes.

Tabela 3.3 – Estudo de *gaps* em rodovias da Província de Nova Scotia.

ASPECTOS DO SERVIÇO	(A) Importância *		(B) Qualidade **		(C) Gap (%) ***	
	2002	2001	2002	2001	2001	2002
Presença de quatro faixas dividindo a rodovia	3,65	3,43	2,39	2,26	56	64
Cobrir rachaduras e buracos	3,89	3,63	1,9	1,84	80	88
Repavimentar seções da rodovia	3,81	3,52	2,21	2,13	69	78
Remover gelo e neve durante tempestades	3,89	3,65	2,52	2,62	72	82
Efetividade da limpeza depois das tempestades	3,88	3,6	2,61	2,6	70	80
Projeto da rodovia, incluindo curvas, grade e largura	3,73	3,44	2,64	2,61	55	68
Número de faixas de ultrapassagem	3,64	3,4	2,42	2,35	54	63
Comprimento de faixas de ultrapassagem	3,7	3,43	2,46	2,36	56	67
Sinalização no pavimento	3,87	3,64	2,73	2,58	73	79
Acostamento limpo e livre de vegetação	3,49	3,28	2,53	2,62	46	55
Auxílio das placas, como as de limite de velocidade	3,75	3,53	2,78	2,76	63	71
Quantidade de placas, como as de limite de velocidade	3,68	3,43	2,74	2,69	55	66
Manutenção das placas, como as de limite de velocidade	3,74	3,45	2,76	2,73	58	70
Largura do acostamento	3,73	3,46	2,45	2,41	73	71
Condição da superfície do acostamento	3,72	3,48	2,39	2,38	63	72
Aplainamento e limpeza de cascalhos	3,57	3,35	2,35	2,59	44	53
Valas e sargetas	3,62	3,31	2,5	2,59	45	62
Pontes	3,78	3,55	2,6	2,7	65	74

Escalas:

* 1(nenhuma importância); 2 (pouca importância); 3 (importante); 4 (muito importante)

** 1(ruim); 2 (moderada); 3 (boa); 4 (excelente)

*** % de entrevistados onde importância > qualidade percebida

Fonte: DTPW, (2002).

Para o julgamento do grau de qualidade percebida dos entrevistados também se utilizou uma escala de quatro termos (ruim, moderada, boa, e excelente), vinculada aos valores 1, 2, 3, e 4, respectivamente. Os valores estão demonstrados na coluna (B) da Tabela 3.3. É importante ressaltar que nesse estudo a qualidade percebida foi considerada igual ao grau de satisfação dos respondentes. Dessa forma, alguns serviços tiveram acréscimos no seu grau de satisfação, como a sinalização no pavimento e a presença de quatro faixas dividindo a rodovia. Outros serviços demonstraram decréscimo no grau de satisfação, como o aplainamento e limpeza de cascalhos, e as pontes. Os aspectos com maior grau de satisfação foram o auxílio das placas de sinalização e a manutenção dessas placas, e os aspectos com menores graus de satisfação foram o cobrimento de rachaduras e buracos e a repavimentação da rodovia.

De posse de valores de importância e de satisfação foi possível a análise do *gap 5*, ou lacuna (ver coluna (C) da Tabela 3.3). Neste estudo, o valor do *gap 5* consiste da porcentagem dos respondentes que atribuíram um valor de importância superior ao valor de satisfação (no estudo denominada de qualidade) para um determinado aspecto. Quanto maior o *gap 5*, mais prioritária a melhoria desse aspecto se torna. Os valores de *gaps* para o ano de 2002 foram confrontados com os de 2001, onde foi constatado um aumento geral dos *gaps*.

Em 2002, na Inglaterra, foi desenvolvido pela agência inglesa de rodovias um estudo utilizando também o *gap 5*. A pesquisa tinha o objetivo de desenvolver um melhor entendimento das necessidades dos usuários de forma a melhor alocar os recursos (Highway Agency, 2002). As entrevistas com 2400 usuários foram realizadas ao longo de 12 meses, gerando relatórios trimestrais de satisfação dos usuários. Nas entrevistas eram efetuadas três questões sobre aspectos do serviço: Qual a qualidade do serviço esperada? (expectativa); Quão bem o serviço é ofertado atualmente? (satisfação); Quão importante é cada aspecto do serviço? (importância). Neste estudo, consideraram-se expectativas e importâncias como aspectos distintos, apesar dos valores atribuídos pelos entrevistados resultarem muito parecidos. É difícil para os entrevistados discernir entre expectativa e importância, o que justifica o fato de outros pesquisadores as considerarem iguais em seus estudos.

A coluna (A) da Tabela 3.4 apresenta a expectativa dos usuários em relação às auto-estradas (M) e às rodovias troncais (T), avaliada em uma escala de 1 a 10. A coluna (B) demonstra a satisfação dos entrevistados em relação aos diversos itens, também em uma escala de 1 a 10. Os *gaps* ou lacunas da qualidade, coluna (C), consistem do distanciamento entre a expectativa e a satisfação dos usuários. A coluna (D) apresenta a distância percentual entre a expectativa e a satisfação dos usuários. Na coluna (E), estão os valores de importância atribuídos pelos usuários (numa escala de 1 a 10) aos diversos aspectos. Por fim, ponderando os *gaps* da qualidade (coluna (C)) a partir da importância atribuída (coluna (E)), chegou-se à coluna (F) que são os *gaps* ponderados. Quanto maior o *gap* ponderado maior a prioridade de atenção e de investimento no atributo em questão.

Tabela 3.4 – Estudo de *gaps* da Agência Inglesa de Rodovias.

ATRIBUTOS	Expectativa (A)		Satisfação (B)		Gaps da Qual. (C)*		% abaixo Expec (D)**		Importância (E)		Gaps Pond (F)***	
	(M)	(T)	(M)	(T)	(M)	(T)	(M)	(T)	(M)	(T)	(M)	(T)
Disponibilidade de telefones de emergência	9,36	8,38	7,88	5	1,48	3,38	15,81	40,33	9,4	8,4	1,51	3,19
Manutenção dos telefones de emergência	9,68	9,35	7,67	5,71	2,01	3,64	20,76	38,93	9,6	9,3	2,09	3,81
Provisão de sinalização	9,49	9,3	8,2	7,63	1,29	1,67	13,59	17,96	9,5	9,3	1,33	1,75
Legibilidade da sinalização	9,65	9,54	8,19	7,66	1,46	1,88	15,13	19,71	9,5	9,4	1,50	1,99
Posicionamento da sinalização	9,6	9,48	8,14	7,64	1,46	1,84	15,21	19,41	9,5	9,3	1,50	1,92
Disponibilidade de painéis eletrônicos	9	7,62	7,36	5,04	1,64	2,58	18,22	33,86	9,1	7,6	1,62	2,20
Precisão dos painéis eletrônicos	9,56	9,05	7,6	6,02	1,96	3,03	20,50	33,48	9,5	9	2,02	3,07
Manutenção da sinalização	9,33	9,21	7,8	7,26	1,53	1,95	16,40	21,17	9,2	9,1	1,53	2,00
Redução de acidentes	9,72	9,66	7,61	7,31	2,11	2,35	21,71	24,33	9,6	9,6	2,20	2,54
Limpeza do pavimento	9,48	não medido	7,86	n/med	1,62	n/med	17,09	n/med	9,3	n/med	1,63	n/med
Lisura do pavimento	8,43	8,21	7,35	6,84	1,08	1,37	12,81	16,69	8,5	8,3	1,00	1,28
Sinalização para obras	8,17	8,07	7,14	6,55	1,03	1,52	12,61	18,84	8,4	8,3	0,94	1,42
Notícia para obras	9,08	8,93	7,24	6,66	1,84	2,27	20,26	25,42	9	8,9	1,80	2,27
Rotina de manutenção	9,27	9,11	6,48	5,77	2,79	3,34	30,10	36,66	9,1	9	2,75	3,38
Extensão física das obras	9,12	8,98	6,82	6,43	2,3	2,55	25,22	28,40	9,1	9	2,27	2,58
									Média	9,22	8,89	

* gap=expectativa - satisfação ((A)-(B))

** %=gap/exp*100 ((C)/(A)*100)

*** gap pond=gap*(import/média import)
(C)*(E)/média (E))

Fonte: Highway Agency (2002).

Como pode ser observado na Tabela 3.4, as expectativas em relação às auto-estradas (M) são superiores às expectativas em relação às rodovias troncais (T). O menor grau de satisfação nas auto-estradas está relacionado às obras (rotina de manutenção e extensão física das obras). Nas rodovias troncais, a maior insatisfação se localiza na disponibilidade de telefones de emergência e de painéis eletrônicos. Os fatores julgados mais importantes para os usuários de auto-estradas foram a manutenção dos telefones de emergência e a redução de acidentes, enquanto para os usuários de rodovias troncais foram a redução de acidentes e a qualidade da sinalização. Os aspectos prioritários provenientes da análise dos *gaps* (coluna (F)) focam na manutenção e nas áreas de parada tanto para auto-estradas quanto para rodovias troncais, e nos telefones de emergência e painéis eletrônicos para as rodovias troncais.

3.4 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

O transporte de passageiros, por possuir natureza de um serviço que depende de mercadorias, convive ao mesmo tempo com uma parcela tangível (controle da produção do serviço) e com uma parcela maior que é intangível (interação com o cliente). No atual cenário competitivo do setor, as empresas buscam obter vantagens em relação às demais a partir da melhoria contínua de sua qualidade. Logo, ao se tratar sobre a qualidade de serviço no

transporte de passageiros, é imprescindível a consideração de duas dimensões de qualidade, uma dimensão sistêmica ou tangível (controle da eficiência), e outra dimensão percebida ou intangível (controle da eficácia).

A dimensão tangível da qualidade deve ser monitorada considerando os processos internos das empresas (ações horizontais dentro da empresa), já que o serviço final resulta de um conjunto de processos. Essa análise de processos pode ser realizada por meio do gerenciamento de processos, onde cruzam-se as atividades da empresa com seus diversos setores e funções, identificando-se as diversas lacunas e problemas existentes de forma a solucioná-los. Assim, levantam-se os processos principais a serem monitorados, vinculando indicadores de desempenho a esses processos.

A dimensão intangível da qualidade deve ser controlada através da análise das expectativas e percepções dos clientes internos e externos, de maneira a analisar as coerências entre o serviço oferecido e o serviço desejado pelos clientes. Esse tipo de foco é mais comum no mercado de transporte do que o foco da qualidade nos processos. Para a análise de qualidade percebida é conveniente o uso da ferramenta de *gaps* ou lacunas da qualidade, ferramenta com uso crescente no setor de transportes nos últimos anos, conforme os exemplos descritos nesse capítulo. Contudo, no Brasil, a análise de *gaps* ou lacunas ainda é pouco aplicada na dimensão das empresas operadoras de transporte.

4 METODOLOGIA DO ESTUDO

A metodologia utilizada no estudo é dividida em duas partes (ver Figura 4.1). A primeira parte consiste do gerenciamento de processos em uma empresa padrão de transporte coletivo de longa distância por ônibus (gerenciamento da dimensão tangível da qualidade). O resultado é a identificação dos processos principais que determinam a qualidade de serviço, além de seus indicadores de monitoramento respectivos. A segunda parte da metodologia envolve o gerenciamento da qualidade percebida do serviço em uma linha de transporte coletivo de longa distância (gerenciamento da dimensão intangível da qualidade), onde são analisados os *gaps* da qualidade dos processos principais destacados na primeira parte. O resultado é a seleção dos processos a serem monitorados para garantir a qualidade do serviço na linha de ônibus analisada, e a sugestão dos indicadores de monitoramento para o controle desses processos.

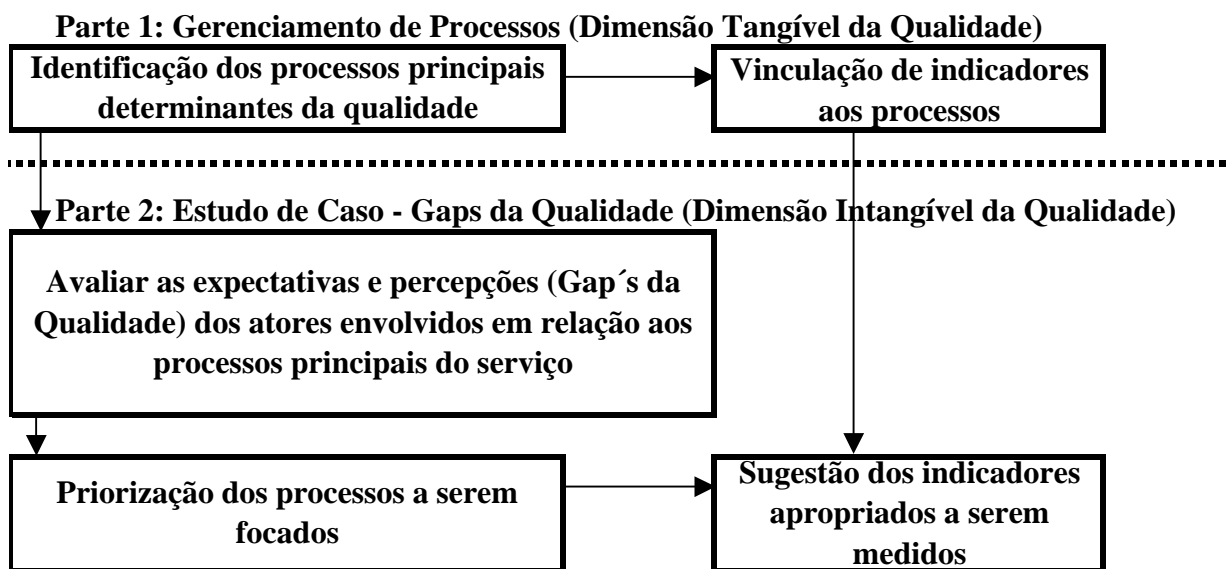


Figura 4.1 – Metodologia do estudo.

A primeira parte da metodologia é descrita nesse capítulo, enquanto a segunda parte da metodologia é desenvolvida no estudo de caso (próximo capítulo).

4.1 DIMENSÃO TANGÍVEL DA QUALIDADE: GERENCIAMENTO DE PROCESSOS EM UMA EMPRESA PADRÃO DE TCLD

A princípio, a metodologia de gerenciamento de processos tomou como base uma empresa padrão do setor de transporte coletivo de longa distância, ao invés de considerar alguma empresa do mercado como exemplo, o que é justificado: i) pelo objetivo de abranger a totalidade dos processos e atividades possíveis de existirem em uma empresa real; ii) pela carência de empresas que possuem a totalidade de seus processos descritos; iii) pela dificuldade da coleta de dados sobre processos internos das empresas, devido ao natural resguardo, por parte das empresas, em relação a assuntos confidenciais como os organizacionais e financeiros; iv) pelo interesse em fugir da tendência em centrar a atenção em problemas organizacionais específicos da empresa analisada, ao contrário de focar em problemas comuns do setor.

Como parâmetro de comparação, no estudo de caso (capítulo 5) é descrita a estrutura funcional de uma empresa real prestadora de transporte coletivo de longa distância por ônibus.

4.1.1 Procedimento do Gerenciamento de Processos

Nesse estudo, será utilizada uma metodologia de gerenciamento de processos baseada no modelo proposto por Müller (2003b). Essa metodologia parte de um organograma funcional, identificando os diversos setores e atividades realizadas em uma empresa. Paralelamente, introduz-se a visão do macro-processo do negócio, identificando seus principais processos constituintes. Com isso, migra-se da visão funcional (atividades do setor) para a visão horizontal de processos, cruzando as atividades dos setores com os processos. A partir deste momento a ênfase deixa os setores e passa para os processos (Müller, 2003).

A priorização dos processos é obtida através da análise de aspectos estratégicos. Os diversos processos não têm a mesma importância ou contribuição para os objetivos estratégicos da empresa, devendo isto ficar mais explícito (Müller, 2003). Nesse estudo, os objetivos estratégicos são aqueles ligados à obtenção da qualidade do serviço, ao contrário da

maioria dos estudos em gerenciamento de processos que foca em questões financeiras e administrativas.

A metodologia utilizada nesse estudo contempla doze etapas como mostrado na Figura 4.2. A Etapa 1 consiste do procedimento geral a ser seguido para o gerenciamento de processos que se traduz na própria caracterização apresentada na Figura 4.2.

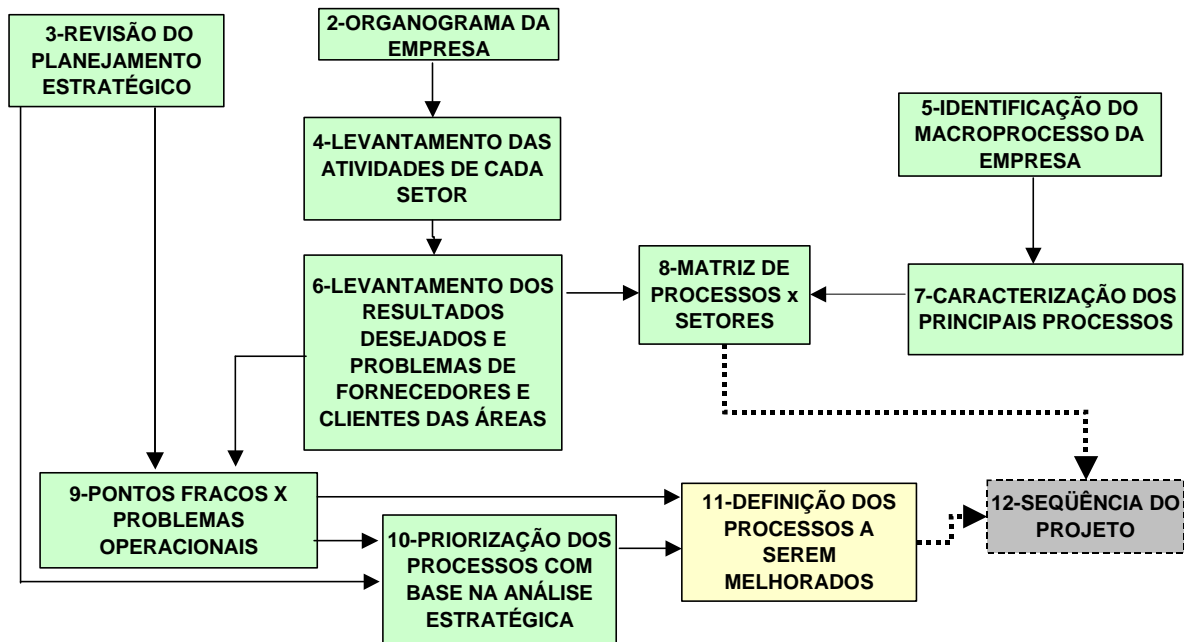


Figura 4.2 – Etapa 1 - Procedimento do gerenciamento de processos baseado em Müller (2003b).

4.1.2 Organograma da Empresa Padrão

Na atualidade brasileira, as empresas de transporte de passageiros tendem a ser compostas por estruturas organizacionais tradicionais, geralmente de origem familiar. Segundo Vanconcellos e Hemsley (1986), as estruturas tradicionais são caracterizadas pela grande formalização organizacional, especialização de tarefas, pela comunicação vertical dentro da organização, e pelas formas tradicionais de departamentização.

As estruturas inovativas, contrariamente às estruturas tradicionais organizadas por funções, são baseadas em baixos níveis de formalização, em formas avançadas de departamentização, em múltiplos comandos, em comunicação horizontal e vertical, e em diversificação elevada. Contudo, a prática demonstra que a maioria das empresas de transporte de passageiros, atuando no Brasil, continua utilizando as estruturas tradicionais, devido a suas origens antigas e familiares. Então, ao se considerar um método para controle de desempenho das empresas atuais, é sensato tomar por base a estrutura tradicional.

O organograma da empresa padrão utilizado neste estudo (Etapa 2) é encabeçado por uma diretoria geral não ramificada, como forma de simplificar a estrutura (ver Figura 4.3). Depois, seguem cinco gerências funcionais subordinadas à diretoria: Gerência de Marketing e Informação; Gerência Comercial; Gerência de Produção do Serviço; Gerência Financeira e Contábil; e Gerência de Recursos Humanos.

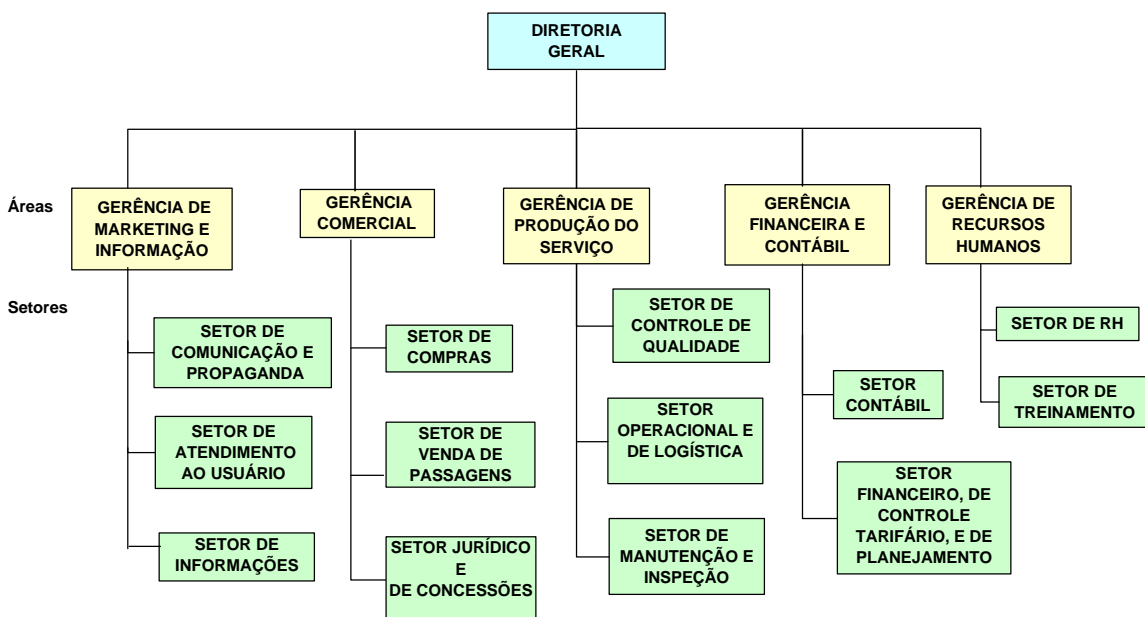


Figura 4.3 – Organograma da Empresa Padrão.

Cada uma das cinco gerências apresenta sob sua responsabilidade diversos setores. 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. Da mesma forma a Gerência Comercial coordena o Setor de Compras, o Setor de Venda de Passagens, e o Setor Jurídico e de Concessões. A Gerência de Produção do Serviço comanda os setores de

Controle de Qualidade, Operacional e de Logística, e o de Manutenção e Inspeção. A Gerência Financeira e Contábil controla o Setor Contábil e o Setor Financeiro, de Controle Tarifário, e de Planejamento. Por fim, a Gerência de Recursos Humanos é responsável pelo Setor de Recursos Humanos e pelo Setor de Treinamento.

Essa distribuição procura compreender os processos e atividades que possam existir dentro das empresas reais típicas do mercado brasileiro. Porém, qualquer outra configuração de organograma poderia ser formulada no lugar dessa, contanto que essa outra configuração abrangesse os processos e atividades aqui colocadas. Assim, igualmente seriam cruzadas todas as atividades e processos das empresas, e seriam detectados os mesmos problemas a serem monitorados. Segundo Rammler & Brache (1994), quando são enfocados os relacionamentos cliente-fornecedor internos e externos, o organograma padrão torna-se menos importante.

4.1.3 Revisão do Planejamento Estratégico

A Etapa 3 do gerenciamento de processos consiste na priorização dos fatores estruturadores do planejamento estratégico do serviço. Na Tabela 4.1, são apresentados os 9 fatores críticos para o sucesso da qualidade do serviço do TCLD, ponderados por prioridade. Os valores de prioridade foram preliminarmente estabelecidos de forma hipotética.

Tabela 4.1 – Fatores estruturadores do planejamento estratégico.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA QUALIDADE DO SERVIÇO	PRIORIDADES
Melhorar Satisfação dos Clientes Internos e Externos	9
Melhorar a Operação do Serviço	8
Padronizar o serviço	7
Reduzir Custos	6
Fidelizar e Atrair Novos Clientes	5
Aumentar Produtividade dos Funcionários	4
Melhorar Sistema de Infomações	3
Aumentar a Segurança do Serviço (viária, e contra assaltos e roubos)	2
Aumentar Inovações	1

De forma a sintonizar com o foco da qualidade do serviço ofertado, o fator mais priorizado foi estabelecido como a melhoria da satisfação dos clientes internos e externos das empresas (prioridade 9). Parte-se da premissa que o aumento da satisfação dos clientes é vital para a obtenção da qualidade nos serviços. Considerou-se a melhoria da operação do serviço (prioridade 8) como o segundo fator prioritário para a qualidade do serviço, já que não existe qualidade se a operação não funciona corretamente. A padronização do serviço (prioridade 7), também é vista como essencial para a garantia da qualidade do serviço, o que justifica os certificados ISO de qualidade buscado pelas boas operadoras.

Na atual conjuntura econômica mundial, e também do país, a otimização e redução dos custos (prioridade 6) também é importante. Além disso, a fidelização dos atuais clientes e atração de novos (prioridade 5) é de suma importância para a sobrevivência das empresas. O incremento da produtividade dos funcionários (prioridade 4) também é encarado como uma forma de aumento da qualidade do serviço e otimização dos recursos das empresas. Na atual era da informação, e sua relação com a percepção de qualidade nos serviços, é de relevante importância a melhoria dos sistemas de informações das empresas (prioridade 3).

O aumento da segurança do serviço (prioridade 2), também é considerado para se chegar à qualidade de serviço esperada pelos clientes. Aqui a segurança apresenta um caráter mais amplo, abrangendo tanto a segurança viária quanto a segurança contra roubos e assaltos. Por fim, situa-se o aumento das inovações do serviço, um fator também ligado à qualidade de serviço (prioridade 1).

A revisão de planejamento estratégico e seus valores de prioridade serão utilizados para pontuar os problemas operacionais da empresa (Etapa 9) e para proceder a priorização dos processos a serem focados (Etapa 10).

4.1.4 Levantamento das Atividades de cada Setor

De posse do organograma da empresa (Etapa 2), é possível definir os processos e atividades vinculadas aos diversos setores da empresa (Etapa 4). Assim, define-se quais são os setores donos de cada processo e as atividades que compõem esses setores. Com base na experiência do autor, foram definidos 41 processos que constituem o serviço de transporte de

longa distância por ônibus, os quais são compostos por 283 atividades (ver exemplo na Tabela 4.2). No Anexo 1, existe a descrição das atividades para os diferentes setores da empresa.

Tabela 4.2 – Exemplo de descrição das atividades de cada setor.

4 - LEVANTAMENTO DAS ATIVIDADES DE CADA SETOR				
ÁREA	SETOR	N	ATIVIDADES PRINCIPAIS	PROCESSO VINCULADO
Gerência de Marketing e Informação	Setor de Comunicação e Propaganda	1	Desenvolver propaganda escrita (folders, panfletos, revistas)	1 - Atração e Fidelização de Clientes Externos e Internos
		2	Desenvolver propaganda em radio, outdoors e televisão	
		3	Distribuir brindes	
		4	Criar promoções	
		5	Criar programa de milhagem	
		6	Contatar clientes (individuais, empresas, etc) e acionistas	
		7	Contatar anunciantes de produtos para expor nos veículos, paradas e terminais	
		8	Monitorar banco de dados de clientes	
		9	Realizar endomarketing	
		10	Realizar pesquisas de mercado	
		11	Monitorar a satisfação dos funcionários e passageiros	
		12	Criar boa imagem da empresa (marca, cores, uniformes, etc)	
		13	Criar novos serviços	
		14	Solicitar compra de equipamentos	
	15	Desenvolver relacionamento com fornecedores	2 - Relacionamento com o mercado	
	16	Desenvolver relacionamento com concorrentes		
	17	Desenvolver relacionamento com agência e governo		
	Setor de Atendimento ao Usuário
	Setor de Informações

Por exemplo, a área de Gerência de Marketing e Informação apresenta 3 setores a ela vinculados: o setor de Comunicação e Propaganda; o setor de Atendimento ao Usuário; e o setor de Informações. O setor de Comunicação e Propaganda é o dono de dois processos, que são o processo de Atração e Fidelização de Clientes Externos e Internos, e o processo de Relacionamento com o Mercado. O processo de Atração e Fidelização de Clientes Externos e Internos é constituído por 14 atividades. Entre elas constam: desenvolver propaganda escrita; desenvolver propaganda em rádio, outdoors e televisão; distribuir brindes; criar promoções; contatar clientes.

Nessa etapa, procurou-se arrolar todos os processos e atividades com o mesmo grau de detalhamento, independente dos setores e áreas da empresa. Porém, observa-se que os setores que apresentam um maior número de processos e atividades vinculadas são os setores de Controle de Qualidade, e Operacional e de Logística, reflexo da grande importância desses dois setores para prestação de serviço de transporte de passageiros.

4.1.5 Macro-processo da Empresa

A Etapa 5 do gerenciamento de processos consiste do macro-processo da empresa. Nele são explicitados os diversos atos realizados na empresa e seus agentes envolvidos (ver Figura 4.4). Isto permite compreender como são as relações de dependência entre os setores e processos, o que irá facilitar a realização das etapas seguintes.

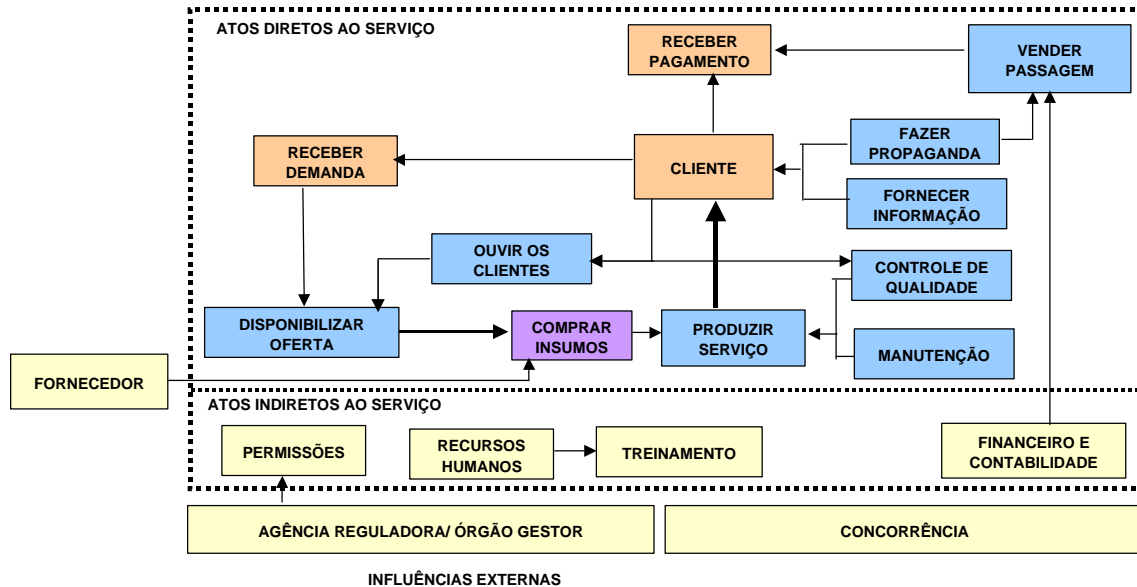


Figura 4.4 – Macro-processo da Empresa.

A linha pontilhada externa da Figura 4.4 delimita a extensão da empresa, e a linha pontilhada interna divide os atos envolvidos diretamente com a prestação do serviço e os atos indiretos em relação ao serviço. O sentido das flechas representa o sentido do fluxo desses atos. Os retângulos em amarelo representam os agentes ou atos externos à prestação do serviço. Os agentes externos são: os fornecedores; a agência reguladora/ órgão gestor; e a concorrência. Os atos externos à prestação do serviço são: as permissões de linhas, obtidas junto à agência ou órgão gestor; a provisão de recursos humanos da empresa; o treinamento dos recursos humanos; e os atos financeiros e contábeis da empresa.

Na Figura 4.4, os retângulos em azul representam os atos ligados à oferta do serviço, enquanto os retângulos em laranja representam atos ou agentes ligados à demanda do serviço.

O retângulo em roxo representa o momento quando a empresa torna-se cliente, ou seja, quando compra insumos dos fornecedores.

O macro-processo da empresa inicia no cliente, ou seja, na demanda por serviço de transporte (ver Figura 4.4). A empresa deve ouvir esses clientes para disponibilizar a oferta do serviço, e saber suas expectativas para controlar a qualidade percebida em relação ao serviço oferecido. Conhecendo a oferta de serviço ao cliente, a empresa deve comprar seus insumos, e produzir o serviço. Paralelo a isso, a empresa realiza a manutenção dos veículos e equipamentos, e controla a qualidade dos processos do serviço oferecido, de maneira a garantir a otimização de recursos e a satisfação dos clientes. Além disso, deve-se oferecer ao cliente informações sobre o serviço e estímulo através da propaganda e outras ações. Pelo outro lado, as ações financeiras e contábeis controlam a venda das passagens aos clientes. Por sua vez, a venda é induzida pelos esforços de marketing. Ao final, a empresa recebe o pagamento do cliente.

Pode-se perceber que as relações funcionais dentro de uma empresa de transporte de passageiros são bastante complexas. É preciso reduzir o ambiente a ser analisado, de forma a detalhar os problemas existentes. Na Etapa 6, as relações entre os diversos setores da empresa e seus problemas são descritas de forma pormenorizada.

4.1.6 Levantamento dos Resultados Desejados e Problemas de Fornecedores e Clientes das Áreas

O levantamento dos resultados desejados e dos problemas entre fornecedores e clientes das áreas da empresa (Etapa 6) somente foi possível após o levantamento das atividades de cada setor (Etapa 4), pois primeiro era preciso conhecer as atribuições e responsabilidades de cada setor para depois determinar quais são as relações de dependência entre os diversos setores. Foram defrontados, através de comparação par-a-par, os diversos setores constituintes das áreas da empresa, extraindo os resultados desejados dessas relações e os problemas que costumam acontecer para prejudicar a obtenção desses resultados. Aqui, justifica-se, mais uma vez, o uso de uma empresa padrão como exemplo, pois, caso fosse usada uma empresa real, muitos problemas não seriam registrados. Assim, procurou-se levantar todos os problemas que podem vir a ocorrer no serviço.

A análise foi dividida nas diversas áreas da empresa, ou seja, Gerência de Marketing e Informação, Gerência Comercial, Gerência de Produção do Serviço, Gerência Financeira e Contábil, e Gerência de Recursos Humanos. Procurou-se contemplar o mesmo grau de detalhamento para as diversas áreas envolvidas. Primeiramente, é colocado o objetivo geral de cada área, por exemplo, o objetivo geral da área de Gerência de Marketing e Informação é aumentar as vendas, e melhorar o sistema de informações (ver Tabela 4.3).

Tabela 4.3 – Exemplo de fornecedores e clientes das Áreas.

ÁREA: Gerência de Marketing e Informação			
OBJETIVO GERAL DA ÁREA: aumentar as vendas, melhorar o sistema de informações			
SETOR	FORNECEDOR	RESULTADO DESEJADO	PROBLEMAS
Comunicação e Propaganda	Setor de Atendimento ao Usuário	Fornecer expectativas dos clientes	Falta de controle das reclamações e sugestões
	Setor de Informações	Fornecer informações da empresa	Falta de atualização do sistema de informações
	Setor de Compras	Fazer compras	Demora para entrega de pedidos de compras
	Setor de Venda de Passagens	Fornecer informações sobre venda de passagens	Ausência de controle sobre venda de passagens
	Setor de Controle de Qualidade	Fornecer serviço com qualidade	Baixa qualidade do serviço
	Setor Operacional e de Logística	Fornecer dados de demandas; Programar corretamente a operação do serviço; Fornecer boa operação do serviço;	Poucos dados de demanda; programação operacional do serviço incorreta
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Viabilizar promoções tarifárias	Carência de promoções tarifárias
	Setor de Recursos Humanos	Fornecer mão-de-obra de qualidade e monitorá-la; Efetuar pagamento a funcionários	Demora no fornecimento de mão-de-obra; fornecer mão-de-obra de baixa qualidade; falta de monitoramento da mão-de-obra; Atraso no pagamento dos funcionários
	Setor de Treinamento	Fornecer treinamento adequado aos funcionários	Ausência e baixa qualidade no treinamento dos funcionários
Atendimento ao Usuário
Informações

SETOR	CLIENTE	RESULTADO DESEJADO	PROBLEMAS
Comunicação e Propaganda	Setor de Atendimento ao Usuário	Receber propaganda do sistema de atendimento ao usuário; Receber endomarketing	Ausência de Propaganda do sistema de atendimento ao usuário; Ausência de Endomarketing
	Setor de Informações	Receber dados de marketing	Falta de atualização do banco de dados com dados de marketing
	Setor de Compras	Receber bom relacionamento com fornecedores; Receber solicitação de compras	Carência de relacionamento com fornecedores

São descritos os diversos setores constituintes dessas áreas, e ao lado estão: os outros setores que fornecem resultados a este setor sob análise; os resultados desejados dessa relação; e os problemas encontrados para a obtenção desses resultados. O mesmo procedimento é novamente realizado, só que ao invés de relacionar os setores da área analisada com seus setores fornecedores, estes são relacionados com seus setores clientes, ou seja, aqueles setores que recebem resultados do setor sob análise.

Por exemplo, a Gerência de Marketing e Informação apresenta três setores a ela vinculados: o setor de Comunicação e Propaganda; o setor de Atendimento ao Usuário; e o setor de Informações (ver Tabela 4.3). O setor de Comunicação e Propaganda apresenta vários setores como seus fornecedores de resultados, como: o setor de Atendimento ao Usuário; o setor de Informações; o setor de Compras, etc. O setor de Atendimento ao Usuário deve fornecer dados sobre a expectativa dos clientes ao setor de Comunicação e Propaganda, contudo costumam acontecer problemas nesse fornecimento, como a falta de controle das reclamações e sugestões realizadas pelos passageiros.

O setor de Comunicação e Propaganda também apresenta vários setores como seus clientes de resultados, como: o setor de Atendimento ao Usuário; o setor de Informações; etc. O setor de Atendimento ao Usuário deve receber do setor de Comunicação e Propaganda a divulgação de seu sistema de atendimento ao usuário, além de receber endomarketing para os seus funcionários.

O Anexo 2 apresenta o desenvolvimento completo da Etapa 6, que é dividida em 5 partes, uma para cada área ou gerência. Nota-se que as primeiras áreas analisadas (Gerência de Marketing e Informação, e a Gerência Comercial, partes 1 de 5 e 2 de 5 do Anexo 2, respectivamente) apresentam um maior número de relações de fornecedores e clientes do que as últimas duas áreas (Gerência Financeira e Contábil e Gerência de Recursos Humanos, partes 4 de 5 e 5 de 5 do Anexo 2, respectivamente). Isto se deve ao fato das relações que deveriam aparecer nessas duas últimas áreas já terem sido desenvolvidas nas duas áreas iniciais, sendo então suprimidas. Nota-se também, que as relações que envolvem as Gerências de Produção do Serviço (parte 3 de 5 do Anexo 2) são as mais complexas, compreendendo a base dos problemas que envolvem a qualidade do serviço, que é o foco desse trabalho.

4.1.7 Caracterização dos Principais Processos

A caracterização de cada processo interno da empresa (Etapa 7), foi possível após a identificação do macro-processo da empresa (Etapa 5), pois este último possibilitou destacar as inter-relações entre os agentes envolvidos no serviço e os atos realizados dentro da empresa.

A caracterização dos processos internos da empresa identifica todas as entradas ou *inputs*, os procedimentos ou ações realizadas nos processos, e seus resultados ou *outputs*. Esse procedimento irá facilitar a resolução da etapa seguinte do gerenciamento dos processos que consiste do cruzamento dos diversos setores e processos (Etapa 8). Para isso, é também necessário definir os setores envolvidos nos diversos processos.

A caracterização dos principais processos (Etapa 7) começa pela descrição do processo, como por exemplo, o processo de Atração e Fidelização de Clientes (ver Tabela 4.4). Logo, é colocado o local ou entidade onde este processo inicia, neste caso: no setor de Atendimento ao Usuário; no setor de Venda de Passagens; no setor de Informações; e no setor de Comunicação e Propaganda, seu setor dono. Depois, são colocados os *inputs* desse processo, ou seja, os documentos, informações ou materiais que são requeridos para a realização do mesmo, neste caso, as expectativas dos clientes externos e internos obtidas através do sistema de informações da empresa.

Tabela 4.4 – Exemplo de Descrição de um Processo.

7-CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS						
	PROCESSO	ONDE COMEÇA	O QUE ENTRA	O QUE É FEITO	O QUE SAI	ONDE TERMINA
		Local /entidade onde começa	Documento ou informação ou material	Ação	Produto	Local / entidade onde termina
1	Atração e Fidelização de Clientes Externos e Internos	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Venda de Passagens e Setor de Informações; Setor de Comunicação e Propaganda.	Expectativas dos clientes externos e internos por meio do sistema de informações.	Campanha de Marketing Interno e Externo (propaganda e relacionamento com clientes).	Retorno nas vendas; Fidelização dos Clientes; Fortalecimento da Marca da Empresa; Maior empenho dos funcionários.	Setor de Venda de Passagens e Setor Financeiro (aumento da arrecadação da empresa); Setor de Controle de Qualidade (melhoria da qualidade de serviço com maior empenho dos funcionários); Setor de Recursos Humanos (aumento da produtividade dos funcionários).

Em seguida, é especificada a ação realizada no processo. No caso analisado, é feita uma Campanha de Marketing Interno e Externo (propaganda e relacionamento com os

clientes). Ainda, são especificados os *outputs*, ou produtos do processo, que, neste caso, são: o retorno nas vendas; a fidelização dos clientes; o fortalecimento da marca da empresa; e o maior empenho dos funcionários. Por fim, é definido o local ou entidade onde termina este processo, ou seja, o setor que depende do resultado desse processo, neste exemplo: o setor de Venda de Passagens; o setor Financeiro (através de aumento da arrecadação); o setor de Controle de Qualidade (maior empenho dos funcionários); e o setor de Recursos Humanos (aumento da produtividade dos funcionários). Para uma descrição de todos os 41 processos vide Anexo 3.

É importante perceber que os processos cruzam horizontalmente a estrutura vertical da empresa, passando pelos diversos setores, e não somente pelos setores donos dos processos. Observa-se que as relações de dependência entre os processos e setores são complexas e difíceis de serem explicitadas sem uma análise mais minuciosa. Isto novamente justifica o uso do procedimento de gerenciamento dos processos, já que este possibilita revelar, de forma detalhada e direta, as relações e problemas entre as diversas ações e setores.

4.1.8 Matriz de Processos x Setores

A Etapa 8 trata do cruzamento dos setores e processos da empresa. Esta etapa se torna 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. Nessa etapa, é possível determinar quais são os setores envolvidos nos processos e o seu grau de envolvimento, para então determinar quais os processos envolvem um maior número de setores. Os processos que envolvem a participação de muitos setores são de extrema importância, pois o seu desempenho se reflete em grande parte da organização, sendo vitais para o sucesso do serviço.

A Tabela 4.5 demonstra um exemplo do cruzamento de processos e setores da empresa. Nas linhas estão colocados os processos constituintes do serviço. Ao lado, está o setor dono ou responsável de cada processo. Nas colunas verticais, aparecem os setores das diversas áreas e também a diretoria. Nas células da matriz estão alocados valores de 1 a 9,

seguindo escala proposta por Müller (2003), que procuram refletir o grau de relação entre os processos e os setores (sendo 9 = responsabilidade do setor sobre o processo, 3 = co-responsabilidade, e 1 = participação). Estes valores propostos por foram inicialmente atribuídos com base no julgamento do autor.

Tabela 4.5 – Exemplo do cruzamento de Processos x Setores.

	9-Responsabilidade; 3- Co-responsabilidade, 1-Participação	DONO	G. Marketing e Informações				G. Comercial			G. Produção do Serviço			G. Financeira e Contábil		G. de RH		Número de setores participantes	Somatório
			DIRETORIA	SETOR DE COMUNICAÇÃO E PROPAGANDA	SETOR DE ATENDIMENTO AO USUÁRIO	SETOR DE INFORMAÇÕES	SETOR DE COMPRAS	SETOR DE VENDA DE PASSAGENS	SETOR JURÍDICO E DE CONCESSÕES	SETOR DE CONTROLE DE QUALIDADE	SETOR OPERACIONAL E DE LOGÍSTICA	SETOR DE MANUTENÇÃO E INSPEÇÃO	SETOR CONTÁBIL	SETOR FINANC. TARIFÁRIO E DE PLANEJ.	SETOR DE RH	SETOR DE TREINAMENTO		
1	ATRAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS	SETOR DE COMUNICAÇÃO E PROPAGANDA	9	9	3	3		1		3				3	1	3	9	35
2	RELACIONAMENTO COM O MERCADO	SETOR DE COMUNICAÇÃO E PROPAGANDA	3	9		1	3		3					1	1	1	8	22
3	COMUNICAÇÃO DIRETA COM O PASSAGEIRO	SETOR DE ATENDIMENTO AO USUÁRIO	3	1	9	1		3		1	3				3	3	9	27
4	COMUNICAÇÃO INDIRETA COM O PASSAGEIRO	SETOR DE ATENDIMENTO AO USUÁRIO	1	3	9	9		3	1	3	3			1	1	1	11	35
5	MONITORAMENTO DE RECLAMAÇÕES E SUGESTÕES	SETOR DE ATENDIMENTO AO USUÁRIO	9	3	9	3		3		3	3				1	3	9	37

Por exemplo, o processo de Atração e Fidelização de Clientes Externos e Internos apresenta como dono o setor de Comunicação e Propaganda. A diretoria tem responsabilidade sob este processo, já que ele está fortemente ligado ao faturamento da empresa. O setor de Comunicação e Propaganda também é responsável por este processo, já que é o seu dono e realiza a maior parte de seu desenvolvimento. Os setores de Atendimento ao Usuário e de Informações têm co-responsabilidade sobre o processo, já que fornecem informações sobre as expectativas dos clientes, necessárias para a realização do processo. O setor de Controle de Qualidade também é co-responsável pelo processo, pois através de um serviço de qualidade são atraídos e fidelizados os clientes. Os setores Financeiro e de Treinamento são outros co-responsáveis, pois fornecem, respectivamente, recursos e treinamento aos funcionários da linha de frente, de forma a garantir a atração e fidelização dos clientes. Por fim os setores de

Venda de passagens e de RH têm participação neste processo, pois fornecem, respectivamente, o atendimento na venda de bilhetes e a seleção dos funcionários.

Após a realização de todos os cruzamentos (ver Anexo 4), o somatório das colunas revela os setores que apresentam participação em um maior número de processos. E o somatório das linhas revela os processos que envolvem o maior número de setores, ou seja, os processos que apresentam reflexos diretos em maior parte da organização. Esses processos são aqueles que requerem maior cuidado. As Figuras 4.5 e 4.6 mostram, respectivamente, o grau de participação dos diversos setores e da diretoria nos processos do serviço e o grau de envolvimento dos processos com os setores da empresa.

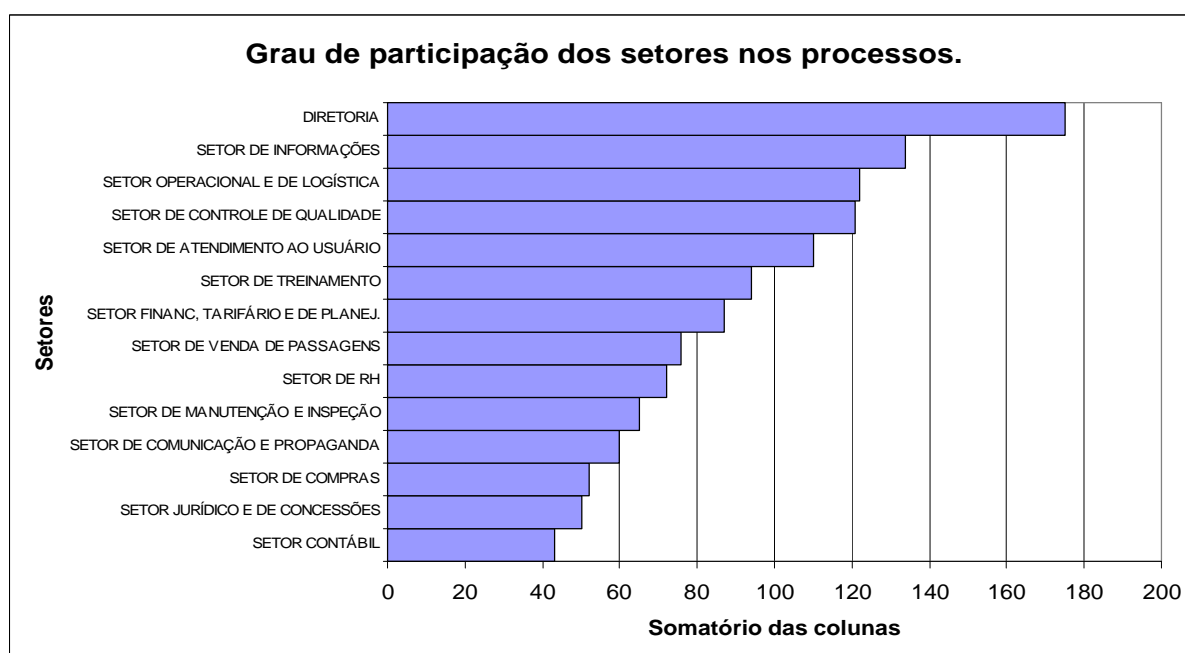


Figura 4.5 – Grau de participação dos setores nos processos.

A diretoria é o setor da empresa que participa do maior número de processos, já que concentra a maior parte do poder decisório da organização (ver Figura 4.5). O setor de informações também apresenta grande valia para o andamento dos diversos processos da empresa, facilitando a comunicação e a troca de dados entre os diversos setores. O setor operacional e de logística e o setor de controle de qualidade merecem destaque, pois participam diretamente da produção do serviço na linha de frente. Além desses setores, o setor de atendimento ao usuário é importante, pois é responsável pela ligação da empresa com os seus clientes.

Observa-se, também, que o processo que envolve o maior número de setores é o processo de Operação do Sistema Interno de Informações, pois este é responsável pela troca de informações entre todos os setores da corporação (ver Figura 4.6). O processo de Treinamento e Reciclagem dos Funcionários é o segundo que envolve mais setores, treinando e preparando os funcionários para as diversas atividades. O processo de Operação do Serviço é o terceiro que mais envolve setores, demonstrando a importância do processo chave da empresa para a sustentação do negócio. Várias outras análises podem ser realizadas observando-se os resultados dessa etapa.

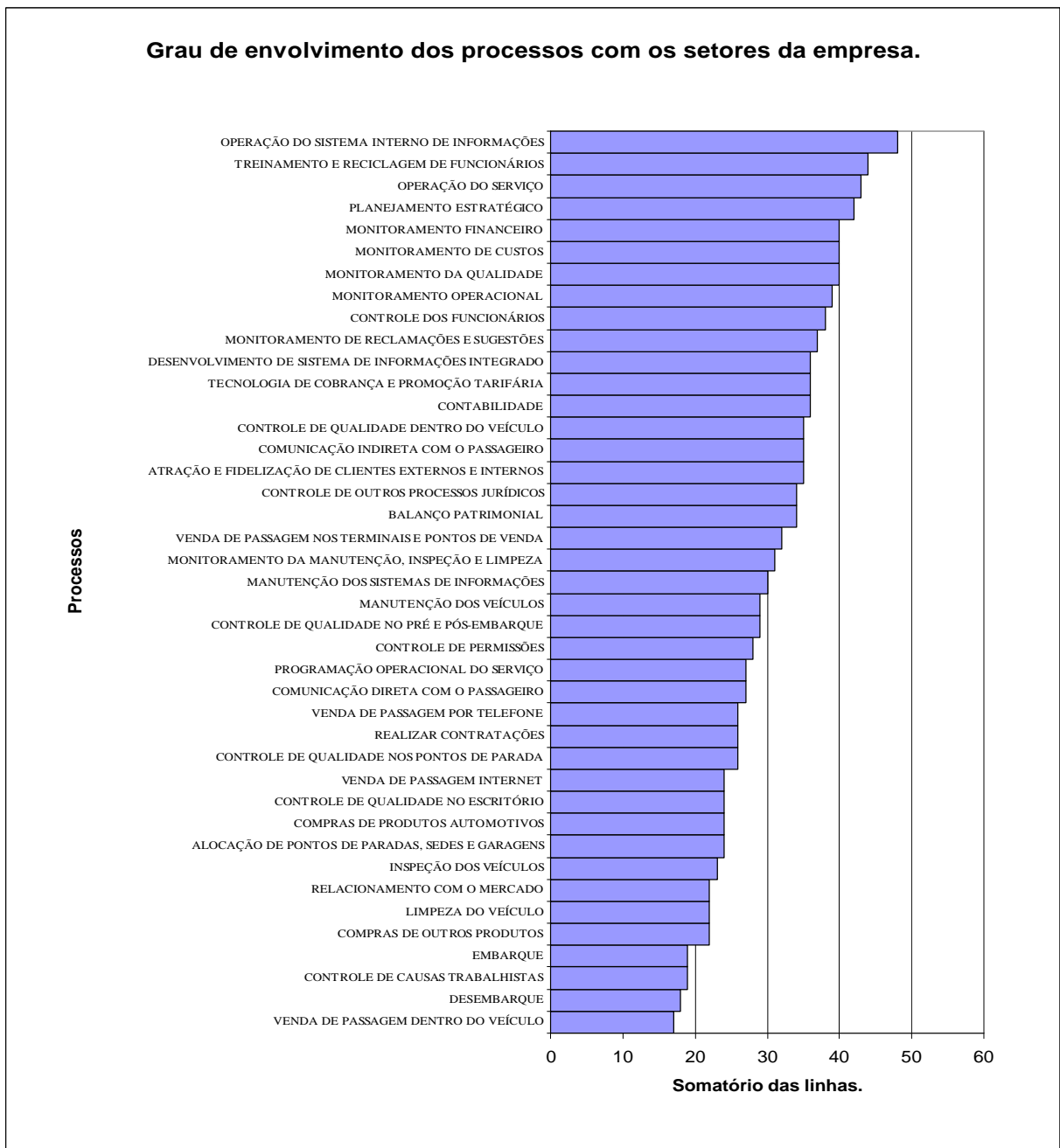


Figura 4.6 – Grau de envolvimento dos processos com os setores da empresa.

4.1.9 Pontos Fracos vs. Problemas Operacionais

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 diversos resultados desejados com a estratégia de qualidade proposta, de forma a constituir uma listagem com os principais pontos fracos do serviço.

A partir desse momento, foca-se o estudo na qualidade de serviço, dando prioridade aos resultados que contribuem para sua obtenção. Dessa forma, os resultados ligados aos setores de Controle de Qualidade, Operacional e de Logística, de Atendimento ao Usuário, e de Informações são mais priorizados que os resultados ligados aos outros setores, tais como: Financeiro; Contábil; e de Compras. Isto é devido a forte relação entre os primeiros setores e a qualidade do serviço.

Na Tabela 4.6, são elencados os principais pontos fracos do serviço, juntamente com seus setores responsáveis e seus problemas causadores. Foram alocados pesos em uma escala de 0 a 100 (podendo-se usar valores intermediários) para cada ponto fraco quanto à relação com a estratégia de qualidade proposta (Etapa 3), sendo: 0-nenhuma; 20-levíssima; 40- leve; 60-relevante, 80-grave, 100-gravíssima. Para fins de desenvolvimento desse trabalho, esses pontos foram atribuídos com base no julgamento do autor.

Tabela 4.6 – Exemplo de Pontos Fracos x Problemas Operacionais.

RANKING	PONTOS FRACOS	PROBLEMAS	PONTOS
1	Fornecer qualidade de serviço.	Baixa qualidade do serviço	100
2	Sucesso do serviço (confiabilidade, pontualidade, segurança, etc)	Falha do serviço (baixa confiabilidade, pontualidade, etc)	99
3	Treinamento adequado aos funcionários.	Ausência e baixa qualidade do treinamento dos funcionários.	98
4	Resolver reclamações de usuários contra a empresa.	Descaso em relação às reclamações dos passageiros.	97
5	Preço das tarifas.	Carência de promoções tarifárias.	96

Por exemplo, o setor de Controle de Qualidade é o responsável maior pela provisão da qualidade de serviço. Porém, como existem supostos problemas de baixa qualidade do serviço, explicitados pelos baixos índices gerais de satisfação dos clientes na realização de pesquisas de mercado (ver Tabela 4.6), este problema foi o mais fortemente pontuado (100 pontos). Os outros pontos fracos destacados no ranking como mais interferentes para a obtenção da qualidade de serviços foram: falha do serviço (baixa confiabilidade, problemas de pontualidade, e baixa velocidade média); ausência e baixa qualidade do treinamento dos funcionários; descaso em relação às reclamações dos passageiros; carência de promoções tarifárias; etc.

Toda a descrição de pontos fracos versus problemas operacionais estão contidos no Anexo 5. Os nove problemas mais priorizados nesta etapa serão utilizados na Etapa 10 (Priorização dos Processos com Base na Análise Estratégica), juntamente com os nove pontos priorizados no Planejamento Estratégico (Etapa 3).

4.1.10 Priorização dos Processos com Base na Análise Estratégica

De posse dos nove fatores críticos de sucesso levantados na Etapa 3 (Revisão do Planejamento Estratégico), e dos nove problemas prioritários levantados na Etapa 9 (Pontos Fracos x Problemas Operacionais), é possível a realização da Etapa 10, ou seja, a Priorização dos Processos com Base na Análise Estratégica. Dessa forma, será possível saber quais processos são os maiores responsáveis pela composição da qualidade do serviço oferecido aos clientes.

Na Tabela 4.7, os processos são colocados nas linhas, juntamente com seus setores donos. Nas colunas são colocados os 9 fatores críticos de sucesso, levantados na Etapa 3 (Revisão do Planejamento Estratégico) com seus respectivos graus de prioridades (sendo 9 o mais prioritário, até 1 o menos prioritário). Ao lado, ainda nas colunas, são colocados os 9 principais problemas levantados na Etapa 9 (Pontos Fracos X Problemas Operacionais), na mesma ordem com que foram priorizados na Etapa 9 (também sendo 9 o mais prioritário, até 1 o menos prioritário). Considera-se o mesmo peso tanto para Fatores Críticos de Sucesso, quanto para Problemas Operacionais, o que faz sentido, pois ambos são igualmente importantes para obtenção da qualidade desejada. Então, são cruzados os processos, que estão

nas linhas, com os fatores críticos de sucesso e com os problemas operacionais, estes que estão nas colunas, em uma escala de 9 pontos, sendo: 0, sem relação; 1, baixa relação; 3, média relação; e 9, forte relação. Estes cruzamentos ainda são multiplicados pelos graus de prioridade de cada fator presente nas colunas.

O primeiro subtotal evidencia os processos que influenciam mais na obtenção dos objetivos do planejamento estratégico da qualidade, enquanto o segundo subtotal demonstra aqueles processos que têm maior interferência na resolução dos principais problemas de qualidade das empresas. O resultado final é o somatório desses dois subtotais, ou seja, os processos principais a serem focados e monitorados para a obtenção da qualidade do serviço de transporte de passageiros.

Tabela 4.7 – Exemplo de Priorização dos Processos.

9-Forte Relação; 3-Média Relação; 1-Baixa Relação.		Etapa 3 - Planejamento Estratégico										Etapa 9 - Problemas Operacionais											
PROCESSO	SETOR DONO	Melhorar Satisfação dos Clientes Internos e Externos	Melhorar a Operação do Serviço	Padronizar o serviço	Reduzir Custos	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)	Aumentar Inovações	SUBTOTAL	Baixa qualidade do serviço	Falha do serviço (baixa confiabilidade, pontualidade e segurança)	Ausência e baixa qualidade do treinamento dos funcionários.	Descaso em relação às reclamações dos passageiros.	Carência de promoções tarifárias.	Ausência ou deficiência de sistema de informações do serviço aos clientes.	Ausência de controle da segurança veicular.	Ausência de segurança para passageiros nas centrais rodoviárias e pontos de parada.	Oferta Incompatível com a Demanda	SUBTOTAL	TOTAL	
Atração e Fidelização de Clientes Externos e Internos	Comunicação e Propaganda	9	8	7	6	5	4	3	2	1	195	9	8	7	6	5	4	3	2	1	9	216	411
Relacionamento com o mercado	Comunicação e Propaganda	9	1		3	9		3		3	164	3		3	1	1	1			1	64	228	

O Anexo 6 apresenta todos os cruzamentos e escores de prioridade obtidos pelos diversos processos. O processo mais fortemente priorizado para controle foi o processo de Operação do Serviço, que constitui a base de sustentação do negócio. O segundo processo priorizado foi o processo de Treinamento e Reciclagem dos Funcionários, pois este condiciona os funcionários da empresa a efetuarem suas tarefas com qualidade. O terceiro processo priorizado foi o processo de Controle de Qualidade dentro do Veículo, que consiste

do atendimento direto ao cliente durante o “momento da verdade”. Os demais processos priorizados para obtenção da qualidade de serviço foram: Comunicação Direta com o Passageiro; Monitoramento de Reclamações e Sugestões; Atração e Fidelização de Clientes Externos e Internos; Desenvolvimento de Sistema Integrado de Informações; Controle de Funcionários; etc.

Os 20 processos mais priorizados nesta Etapa 10 serão utilizados no seguimento do estudo. Optou-se pela seleção de 20 processos, pois estes abrangem praticamente todos os aspectos vinculados à qualidade do serviço, o que não ocorreria se tivessem sido selecionados somente 5 ou 10 processos.

4.1.11 Definição dos Processos a serem Melhorados

Após a priorização dos principais processos (Etapa 10), é possível a realização da Etapa 11 (Definição dos Processos a serem Melhorados). A Etapa 11 consiste da descrição de três aspectos, que são: os objetivos de melhoria de cada um dos processos; os problemas vinculados aos objetivos, e; os indicadores de monitoramento desses objetivos (ver Tabela 4.8). Os objetivos de melhoria, chamados anteriormente de resultados desejados ou pontos fracos, e seus problemas vinculados são provenientes da Etapa 9 (Pontos Fracos X Problemas Operacionais).

A Etapa 11 é a etapa mais importante do procedimento de gerenciamento de processos, pois liga os processos críticos a seus indicadores de monitoramento. Por exemplo, o processo de Operação do Serviço, que apresenta como dono o setor Operacional e de Logística, têm alguns objetivos de melhoria, que são: a Operação do Serviço; o Controle da Segurança Viária; etc (ver Tabela 4.8). Alguns problemas impossibilitam o sucesso da Operação do Serviço, tais como: a baixa confiabilidade; a baixa velocidade média; e os problemas de pontualidade. Portanto, estes problemas devem ser monitorados através de indicadores de desempenho. Por exemplo, para controlar a pontualidade do serviço, um indicador poderia ser “a porcentagem de viagens com atraso menor do que 10 minutos”. A análise de todos os 20 processos a serem melhorados consta do Anexo 7.

Tabela 4.8 – Exemplo de Processo a ser Melhorado.

n	PROCESSO	SETOR DONO	OBJETIVOS DE MELHORIA	PROBLEMAS	INDICADOR
1	Operação do Serviço	Operacional e de Logística	Operação do serviço (confiabilidade, velocidade média, pontualidade, etc).	Falha da operação do serviço (baixa confiabilidade, baixa velocidade média, problemas de pontualidade, etc).	índice de pontualidade: (% de viagens com atraso < 10 min
					índice de cumprimento de viagens: (%); (Cruz e Carvalho, 1997)
					velocidade média comercial: (km/h); (Sousa, 1996); (EBTU, 1988); (World Bank, 1995); (Equip, 2000); (Cruz e Carvalho, 1997).
					índice de confiabilidade da frota: (km/ falha): (Sousa, 1996).
			Controle da Segurança Viária.	Ausência de Segurança Viária.	...
			Guiar veículo sem uso de álcool ou outras drogas.	Ausência de programas anti-álcool e anti-drogas na direção.	...
			Operar o serviço dentro das leis de trânsito.	Desobediência das leis de trânsito na operação do serviço.	...

4.1.12 Sequência do Projeto

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.

A Figura 4.7 demonstra um exemplo de planilha de monitoramento para um indicador. Este indicador foi escolhido aleatoriamente, já que os reais indicadores a serem medidos somente serão propostos após a análise dos *gaps* no Capítulo 5. O procedimento de monitoramento é baseado em um plano de metas mensal. O plano de metas mensal é comparado com o desempenho mensal real da empresa, por meio de um gráfico de tendência, buscando a redução das diferenças. A partir de um cronograma de atividades e da designação de responsáveis pelos processos, são gerados planos de ação para a obtenção das metas. Periodicamente, são realizados comentários sobre a evolução do projeto.

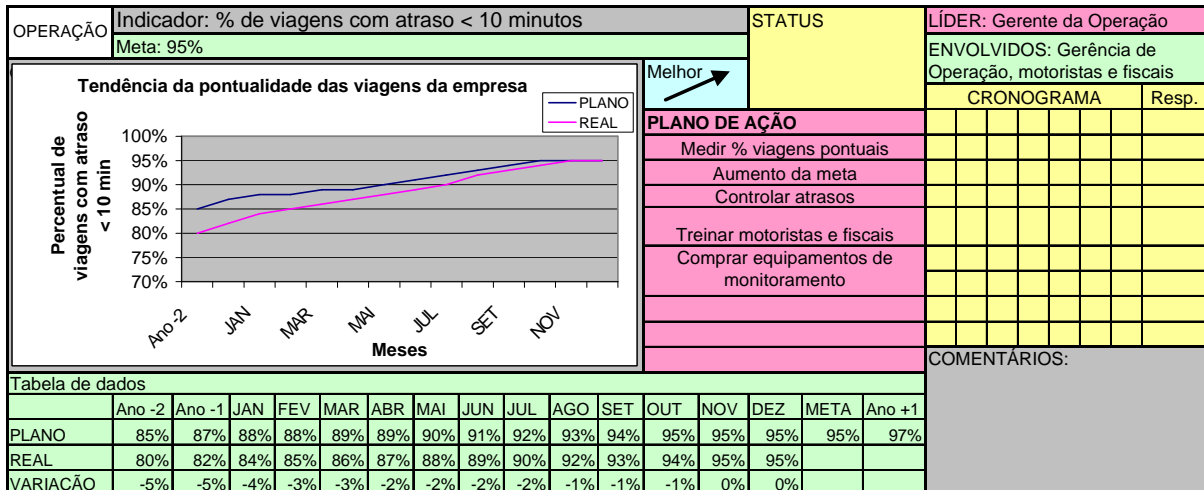


Figura 4.7 – Planilha de acompanhamento e controle de indicadores.

4.2 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

A metodologia de gerenciamento de processos baseada no método proposto por Müller (2003b), abrange com eficiência a complexa análise da qualidade sistêmica ou tangível em empresas de transporte coletivo de longa distância por ônibus. Essas empresas geralmente apresentam natureza familiar e estruturas tradicionais rígidas e altamente hierarquizadas.

Neste estudo, a metodologia de gerenciamento de processos foi aplicada em uma empresa padrão hipotética que apresenta as mesmas características funcionais e de processos das empresas tradicionais do setor. Propuseram-se alguns fatores estratégicos para a obtenção da qualidade de serviço desejada pela empresa padrão, tais como: a melhoria da satisfação dos clientes internos e externos; a melhoria da operação do serviço; a padronização do serviço; a otimização e redução dos custos; entre outros.

Como decorrência do extenso procedimento de gerenciamento de processos, destacaram-se 20 processos como os mais importantes para a obtenção da qualidade de serviço por uma empresa do setor. Em ordem decrescente de importância, os primeiros são: Operação do Serviço; Treinamento e Reciclagem dos Funcionários; Controle de Qualidade dentro do Veículo; Comunicação Direta com o Passageiro; Monitoramento de Reclamações e Sugestões; Atração e Fidelização de Clientes Externos e Internos; Desenvolvimento de Sistema Integrado de Informações; Controle de Funcionários; etc. Ainda, foram vinculados

aos processos os seus diversos objetivos de melhoria e seus respectivos indicadores de monitoramento. Esses processos terão sua qualidade intangível ou percebida avaliada pelos clientes e pela empresa no capítulo 5.

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

Nesse capítulo desenvolve-se um estudo de caso na Viação Ouro e Prata (VOP). 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.

O estudo de caso inicia com a caracterização da VOP e a forma como ela gerencia a qualidade do seu serviço. Em seguida, usando uma linha de ônibus da VOP como objeto de pesquisa, parte-se para a análise da dimensão intangível da qualidade. Por fim, são elencados os processos a serem melhorados na linha de ônibus avaliada que, por sua vez, devem ser monitorados pelos indicadores sugeridos no Capítulo 4.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA VIAÇÃO OURO E PRATA

A Figura 5.1 coloca o organograma funcional da Viação Ouro e Prata, como forma de comparação com a estrutura funcional da empresa padrão proposta no estudo. A estrutura da VOP é menos complexa que a da empresa padrão, já que existem abaixo da diretoria geral somente duas grandes diretorias (Diretoria Técnica e Diretoria Administrativa), enquanto a empresa padrão apresenta 5 grandes gerências. Isso demonstra um menor grau de hierarquia da empresa real em relação à padrão, o que reduz a complexidade das relações em seus processos, caracterizando uma estrutura mais horizontalizada. Esse tipo de estrutura é conveniente para empresas com interesse em implantar o gerenciamento da qualidade através da política dos processos.

5.1.1 Princípios da Viação Ouro e Prata

A Viação Ouro e Prata apresenta princípios administrativos e de conduta bem definidos. Sua visão é definida como: “Ser uma empresa padrão de qualidade, com excelência em estrutura organizacional para cumprimento dos contratos de diferentes modalidades, equilibrando os interesses entre Estado, Empresa e Usuários. Além disso, deve ser referencial

no segmento de transporte de passageiros, sendo benchmarking no setor, produtiva e comprometida com a excelência dos serviços prestados”.

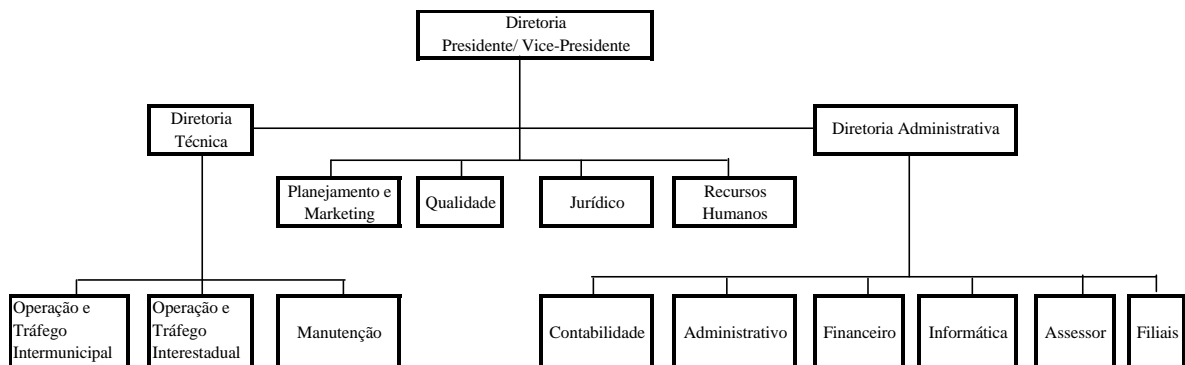


Figura 5.1 – Organograma Funcional da Viação Ouro e Prata.

A empresa apresenta como missão: “Facilitar o deslocamento das pessoas, buscando a satisfação dos clientes, colaboradores, governo e fornecedores, com seriedade, eficiência e qualidade”. Os princípios da empresa são a segurança, a atualização técnica, a eficiência, o aprimoramento, a cortesia no atendimento ao cliente e comunidade, e o respeito ao meio ambiente.

Os pontos críticos considerados pela empresa para a melhoria são: a padronização do serviço e combate ao transporte clandestino; a qualificação da gerência; a identificação de fatores redutivos de demanda; a identificação de novos pólos de negócio; a preparação para novos mercados; a atenção contra concorrência; o investimento em marketing para divulgar pontos fortes; a definição da política de divulgação; o diferencial de qualidade em relação a outras empresas, e; a formação de parcerias.

Constata-se que os princípios de trabalho da empresa estão sincronizados com as modernas políticas empresariais das empresas dos diversos setores do mercado, mostrando o grau de evolução da mesma na busca da excelência em qualidade. Contudo, observa-se que, apesar da empresa possuir uma estrutura (organograma) altamente propícia ao controle de processos (estrutura horizontal), ainda não ocorreram iniciativas no sentido de implantar o gerenciamento da qualidade através análise dos processos.

5.1.2 Gerenciamento da Qualidade na Viação Ouro e Prata

A preocupação com qualidade na Viação Ouro e Prata iniciou em 1994, com a sensibilização para a qualidade através do treinamento de seus funcionários. Ainda no ano de 1994, implantou-se, por meio de treinamento, os chamados Grupos de Controle da Qualidade (CCQ's), que são grupos de trabalho internos aos setores.

No ano de 1998, a empresa começou a participar do PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade). Em 1999, foi implantado o programa 5S, ou seja, a organização do ambiente de trabalho. O programa 5S (5 palavras provenientes da língua japonesa) consistiu da sensibilização em relação a: Utilização de Materiais (Seiki), separando materiais necessários e desnecessários nas garagens, escritórios, etc; Ordenação de materiais (Seiton) organizando garagens, escritórios, etc; Limpeza (Seisou); Saúde (Seiketsu), ou seja, o senso da saúde física e mental favoráveis a saúde dos funcionários, e; Auto-disciplina (Shitsuke), ou seja, honrar os compromissos. Esse programa transformou completamente a empresa. O exemplo mais característico dessa transformação reside na garagem de manutenção, que antes era reportada como um tanto desorganizada. Agora, a garagem de manutenção é tão organizada e limpa quanto as salas dos escritórios.

Em 2000, criou-se o Plano de Sugestões (PS), onde os funcionários podem dar sugestões. Todos esses planos de qualidade ainda continuam em vigor. Segue uma descrição resumida das características de cada um desses planos:

- CCQ (Grupos de Controle da Qualidade) – Sugere como os diversos grupos de trabalho devem fazer para melhorar suas atividades e o desempenho da empresa como um todo. As reuniões dos grupos são realizadas em horário de trabalho a cada quinze dias, e são monitoradas por uma coordenação geral. Necessita de grande empenho no treinamento dos funcionários, de forma a aumentar a sensibilidade dos mesmos quanto à qualidade. Não é obrigatória a organização dos grupos de controle da qualidade. Porém, se a maioria dos funcionários de um setor decidir entrar em um grupo, os outros devem consentir sob pena de serem advertidos.

- PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) - Baseia-se na visita de auditores externos da empresa. Primeiramente, a empresa competia no nível 1 de avaliação, atualmente ela compete no nível 2 de avaliação.
- 5S (Organização no Ambiente de Trabalho) – Proporciona: estímulo ao trabalho em equipe; melhoria do ambiente de trabalho; prevenção de acidentes; melhoria das condições de vida; melhoria do aproveitamento de recursos, evitando desperdícios; desenvolvimento e satisfação pessoal, e; melhoria da imagem da empresa. Baseia-se em avaliações nos diversos setores da empresa a cada 3 meses por um grupo de auditores. Possui média de 85% de aprovação entre os funcionários. Os setores que apresentarem melhoria superior a 10% nos 5 atributos recebem premiações no salário. Além disso, são distribuídos prêmios (bônus) para o primeiro e segundo melhores grupos de desempenho nos setores de manutenção e administração.
- PS (Plano de Sugestões) - Baseia-se nas sugestões dos diversos funcionários da empresa por meio de caixas coletoras em relação a atual organização do trabalho, tanto de seus setores como de outros setores. Esse programa não apresenta o êxito desejado, já que um grande contingente dos funcionários da empresa apresenta ainda escolaridade até primeiro grau.

Ainda, em 2002 foram realizadas duas pesquisas: Pesquisa de Clima Organizacional, com o objetivo de identificar o clima organizacional da empresa e destacar pontos críticos para proposição de melhorias; e Pesquisa Satisfação de Clientes, realizada pelo CEPA-UFRGS (2002), para se descobrir o nível de satisfação dos passageiros com o serviço oferecido pela empresa. Em 2003, foi também desenvolvido um novo Plano Estratégico da empresa, como forma de sintonizá-la com as inovações do setor e prepará-la para o futuro. A Viação Ouro e Prata recebeu, em 2004, o prêmio de empresa mais lembrada do setor em pesquisa realizada pelo Jornal do Comércio.

5.2 DIMENSÃO INTANGÍVEL DA QUALIDADE: GERENCIAMENTO DA QUALIDADE PERCEBIDA

Neste momento da pesquisa, parte-se para a análise da dimensão intangível da qualidade, através do gerenciamento da qualidade percebida dos processos. Em uma linha de ônibus operada pela Viação Ouro e Prata, são mensuradas as expectativas e percepções em relação aos principais processos destacados no Capítulo 4, possibilitando a construção dos *gaps* da qualidade. O objetivo da análise da dimensão intangível é: descobrir a forma como os clientes externos e internos da linha de ônibus estudada pensam, e; possibilitar a seleção dos processos que devem ser melhorados para essa linha. Vale lembrar que as expectativas e percepções são dinâmicas em relação: ao tempo; ao local de análise, e; aos atores envolvidos em cada caso.

5.2.1 População do Estudo e Amostragem

Como forma de simplificar a coleta de dados devido à carência de recursos e de tempo, o estudo de caso foi realizado com somente uma linha de transporte coletivo de longa distância operada pela Viação Ouro e Prata. 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 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. Escolheu-se essa modalidade, pois ela caracteriza-se por apresentar maior heterogeneidade entre os passageiros, o que facilitaria a obtenção dos diversos tipos de respondentes. Atualmente, essa linha apresenta a oferta de duas viagens diárias entre Porto Alegre e Bagé. A Figura 5.2 demonstra o mapa do Rio Grande do Sul com o percurso percorrido pela linha Porto Alegre – Bagé.

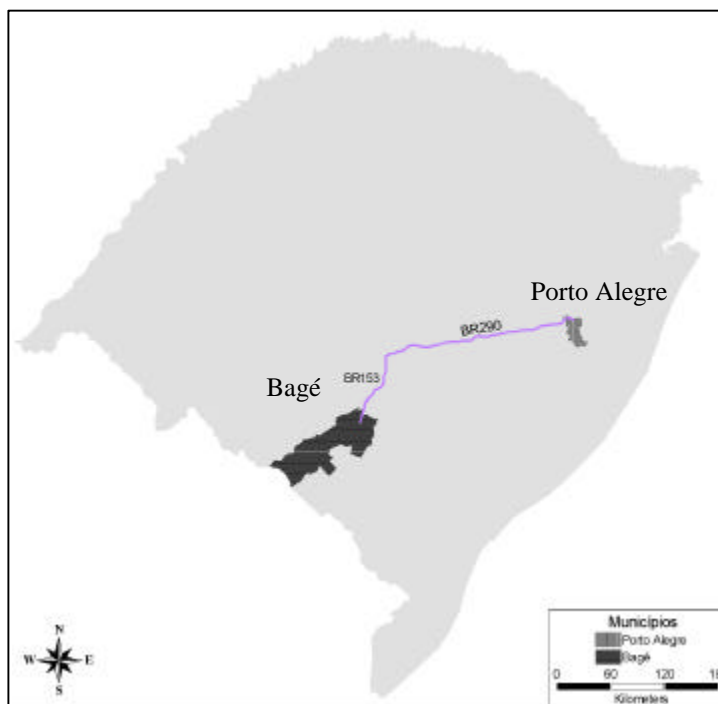


Figura 5.2 – Mapa do Rio Grande do Sul com a Rota da Linha Porto Alegre – Bagé.

Uma vez selecionada a linha de ônibus a ser analisada, era preciso determinar o tamanho da amostra estatística onde seriam aplicados os questionários fechados para avaliação dos processos. Essa amostra deveria ser representativa da população de clientes internos e externos da linha Porto Alegre - Bagé. Para a análise da população de clientes internos (funcionários), foi desnecessário o cálculo amostral, pois seria entrevistada toda a população de funcionários envolvidos com a linha. Para a análise da população referente aos clientes externos (passageiros), foi imprescindível a determinação de uma amostra estatística representativa dos passageiros, como forma de diminuir o tempo de coleta de dados e o custo vinculado a esta tarefa.

Segundo Ribeiro *et al.* (2000), a primeira etapa para o dimensionamento do tamanho da amostra é a determinação das variáveis de estratificação. Neste caso, as variáveis de estratificação devem ser aquelas consideradas influentes nas percepções e expectativas dos passageiros do TCLD.

Consideraram-se 4 variáveis de estratificação: 1.“Sexo”; 2.“Idade”. Acredita-se que as diversas faixas etárias apresentam pontos de vistas diferentes em relação à qualidade de

serviço do TCLD; 3. “Grau de Escolaridade”. Optou-se pelo grau de escolaridade no lugar da renda, já que muitos passageiros sentem-se desconfortáveis quando declaram sua renda, e; 4. “Frequência de Uso da Linha”. Pressupõe-se que a frequência que o passageiro usa a linha influencia no seu grau de expectativa e de percepção em relação ao serviço.

Para a variável “Sexo”, foram definidas as duas classes possíveis (Masculino ou Feminino). Para a variável “Idade”, optou-se pela composição de três classes: até 25 anos; entre 26 e 55 anos, e; mais de 55 anos. Para a variável “Grau de Escolaridade” igualmente foram definidas três classes: nível primário (até 1º grau completo); nível secundário (até segundo grau completo), e; nível superior (3º grau completo ou incompleto). Para a variável “Frequência de Uso da Linha” também foram definidas três classes: usuário cativo da linha (uma ou mais vezes por mês); usuário periódico (4 a 8 vezes por ano), e; usuário não frequente (uma ou duas vezes por ano).

De posse das variáveis definidas e de suas classes componentes, é possível efetuar o cálculo do número total de estratos da amostra, que é obtido através do produto do número de classes de cada variável (Ribeiro *et al*, 2000):

- Número total de estratos: $2 \times 3 \times 3 \times 3 = 54$ estratos.

O número máximo de agrupamentos é expresso pelo produto do número de classes das duas variáveis que apresentam o maior número de classes (Ribeiro *et al*, 2000). Neste caso, existem três variáveis que apresentam o maior número de classes: “Idade” (3 classes), “Grau de Escolaridade” (3 classes), e “Frequência de Viagem” (3 classes). Multiplicando-se somente duas delas, obtém-se o número máximo de agrupamentos. No caso:

- Número máximo de agrupamentos: $3 \times 3 = 9$ agrupamentos.

Para calcular o número de questionários por agrupamento toma-se a aproximação pela Distribuição Normal como considerada satisfatória para estabelecimento de tamanho de amostra. A Equação 5.1 (Ribeiro *et al* , 2000) apresenta o cálculo do número de questionários por agrupamento:

$$n = (z_{\alpha/2})^2 \times (CV^2 / ER^2) \quad (5.1)$$

sendo,

$z_{\alpha/2}$ = Nível de Significância;

CV = Coeficiente de Variação;

ER = Erro Relativo Admissível:

A Tabela 5.1 apresenta o número de questionários por agrupamento em função do Nível de Significância Desejado ($z_{\alpha/2}$), do Coeficiente de Variação (CV), e do Erro Relativo Admissível (ER). Considerando um Nível de Significância Moderado ($\alpha = 0,05$), um Erro Relativo Admissível médio (ER = 5%) e uma população de passageiros com um grau médio de homogeneidade em suas respostas em relação à qualidade de serviço, ou seja, um Coeficiente de Variação também moderado (CV = 10%), chega-se a um número de questionários por agrupamento igual a 15,4.

Tabela 5.1 – Número de questionários por agrupamento.

			Nível de Significância Elevado			Nível de Significância Moderado			Nível de Significância Baixo		
			$\alpha = 0,01 \quad z_{\alpha/2} = 2,575$			$\alpha = 0,05 \quad z_{\alpha/2} = 1,960$			$\alpha = 0,10 \quad z_{\alpha/2} = 1,645$		
			ER			ER			ER		
			Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
			2,50%	5%	10%	2,50%	5%	10%	2,50%	5%	10%
CV	Baixo	5%	26,5	6,6	1,7	15,4	3,8	1	10,8	2,7	0,7
	Moderado	10%	106,1	26,5	6,6	61,5	15,4	3,8	43,3	10,8	2,7
	Alto	15%	424,4	106,1	26,5	245,9	61,5	15,4	173,2	43,3	10,8

De posse do número de questionários por agrupamento, é possível calcular o número total de questionários que é o produto entre o número de questionários por agrupamento vezes o número máximo de agrupamentos, e; o número médio de questionários por estrato, que é o número total de questionários dividido pelo número de estratos:

- Total de Questionários = 15,4 (quest/ agrup) x 9 (agrup) = 138,6 questionários.

- Número Médio de Questionários por Estrato = $138,6 \text{ (quest)} / 54 \text{ (estrato)} = 2,57$ questionários por estrato.

Como não se tem conhecimento da proporção de cada um dos estratos na população de passageiros a ser pesquisada, será coletado o mesmo número de questionários de cada estrato, o que assegura a mesma precisão nas inferências relativas a cada estrato ou agrupamento (Ribeiro *et al*, 2000). Neste caso, é preciso a realização de 3 questionários por estrato, arredondando para cima o número de 2,57 questionários. Portanto, o tamanho total da amostra é dado pelo produto do número inteiro de questionários por estrato vezes o número de estratos:

- Tamanho Total da Amostra: $3 \text{ (questionários)} \times 54 \text{ (estratos)} = 162$ questionários.

5.2.2 Formulação do questionário fechado

Após a determinação dos processos prioritários (realizado no Capítulo 4) e do conhecimento da amostra a ser coletada, parte-se para a formulação do questionário fechado. Esse questionário fechado objetiva avaliar as expectativas e percepções dos clientes internos e externos em relação aos processos referentes à linha de ônibus estudada.

Para isso, foi preciso propor um questionário fechado piloto de forma que: fosse compreensível a todos os tipos de passageiros, e; tivesse uma linguagem acessível, embora isso fosse difícil, pois os itens do questionário estavam vinculados a processos internos da empresa. As complexidades adicionais foram impostas pelo processo de coleta de dados que não contava com entrevistadores.

Foram procedidos testes com esse questionário piloto com alguns usuários de transporte coletivo de longa distância dos diversos graus de instrução. Além disso, foi realizada uma viagem “teste”, de forma a perceber o grau de compreensão dos passageiros. Realizaram-se as modificações necessárias e, então, chegou-se ao formato final do questionário. Mesmo assim, entende-se que muitos passageiros poderiam continuar não compreendendo o questionário (principalmente respondentes de menor grau de instrução), já

que ele apresentava aspectos não usuais, como a necessidade de discernimento entre o conceito de importância (expectativa) e de situação atual (percepção).

O questionário fechado (ver Figura 5.3) ficou composto primeiramente por uma parte introdutória com dados dos respondentes como forma de identificar os estratos da amostra. Nessa parte introdutória do questionário, os passageiros respondem: o seu “Sexo” (masculino ou feminino); a sua “Idade” (até 25 anos, entre 26 e 55 anos, e mais de 56 anos); o seu “Grau de Escolaridade” (até 1º grau completo, até 2º grau completo, 3º grau), e; a sua “Frequência de Uso da Linha” (1 ou mais vezes por mês, 4 a 8 vezes por ano, 1 ou 2 vezes por ano). Já os funcionários da empresa (ver Anexo 8), respondem: o seu “Cargo” dentro da empresa (se são da linha de frente, como motorista/ cobrador/ fiscal, ou se são funcionários administrativos, inclusive gerentes estão nesse grupo), e; o “Tempo que Trabalham com Transporte de Passageiros” (menos de 3 anos, ou mais de 3 anos).

Os respondentes (passageiros e funcionários da empresa) marcam o grau de importância em uma escala nominal de 5 pontos (nenhuma, pequena, média, grande, e máxima) em relação aos 20 itens correspondentes aos 20 principais processos destacados no Capítulo 4, na mesma ordem que foram ordenados no Capítulo 4. Ao lado, eles respondem qual é a situação atual (grau de satisfação) em relação aos mesmos 20 itens, também em uma escala de 5 pontos (péssima, ruim, regular, boa, e excelente).

5.2.3 Descrição da coleta de dados

O procedimento de coleta de dados dos clientes internos (funcionários da empresa) foi bastante dinâmico. Os questionários foram entregues no setor de operação e tráfego da empresa, de onde foram distribuídos aos funcionários envolvidos na Linha Porto Alegre-Bagé. Após o preenchimento de todos os respondentes (3 funcionários da linha de frente e 8 funcionários administrativos), os questionários foram novamente coletados pelo mesmo setor, onde foram buscados. Para os funcionários não foram verificadas grandes dificuldades na compreensão do questionário.

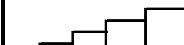



Sexo: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	Idade: <input type="checkbox"/> até 25 anos <input type="checkbox"/> entre 26 e 55 anos <input type="checkbox"/> mais de 55 anos												
Grau de escolaridade: <input type="checkbox"/> até 1º grau completo <input type="checkbox"/> até 2º grau completo <input type="checkbox"/> cursando faculdade ou já formado	Frequência que você viaja nesta linha: <input type="checkbox"/> 1 ou mais vezes por mês <input type="checkbox"/> 4 a 8 vezes por ano <input type="checkbox"/> até 2 vezes por ano												
<p>Atenção: Para TODOS os 20 itens abaixo, responda as DUAS perguntas, marcando com "X":</p>		<p>Pergunta 1</p> <p>Qual a IMPORTÂNCIA dos itens de 1 a 20?</p>  <p style="text-align: center;">Importância</p>	<p>Pergunta 2</p> <p>Qual a SITUAÇÃO ATUAL dos itens de 1 a 20?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  </p> <p style="text-align: center;">Situação Atual</p>										
		mínima pequena média grande máxima	péssima ruim regular boa excelente										
1 - Operação do serviço (pontualidade, confiabilidade, segurança , etc). 2 - Treinamento dos funcionários da Viação Ouro e Prata. 3 - Qualidade interna no ônibus (conforto das poltronas, adequação dos equipamentos internos, ar-condicionado, e serviço de bordo). 4 - Gentileza e informação ao passageiro durante a viagem . 5 - Serviço de reclamações e sugestões (0800, formulários, etc). 6 - Tradição, boa imagem e divulgação da Viação Ouro e Prata . 7 - Informações de linhas e horários de outras rodoviárias do RS, e horários exatos de chegada das viagens. 8 - Empenho e motivação dos funcionários da Viação Ouro e Prata. 9 - Tarifas promocionais e novidades na tecnologia tarifária . 10 - Informações disponíveis antes da viagem (telefone, jornais, internet). 11 - Limpeza, conforto, informações e segurança nas estações rodoviárias . 12 - Controle da idade, ocupação, e quilometragem rodada dos ônibus . 13 - Padronização dos ônibus e do serviço da Viação Ouro e Prata, e preocupação da empresa com a qualidade . 14 - Presença de alimentos e sanitários de qualidade nos pontos de parada . 15 - Segurança e atendimento adequado nos locais de venda de passagens . 16 - Limpeza e manutenção adequada dos ônibus . 17 - Venda e reserva de passagens por telefone . 18 - Cuidados com as bagagens e atenção com os passageiros no embarque . 19 - Venda e reserva de passagens pela internet (pelo computador da sua casa ou da sua empresa). 20 - Adequação das linhas e horários oferecidos pela Viação Ouro e Prata.		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>											
Comentários:													

Figura 5.3 – Questionário Fechado aplicado aos Passageiros.

O procedimento de coleta de dados dos clientes externos (passageiros) foi muito facilitado pela colaboração dos funcionários da empresa. Os funcionários recebiam os questionários no guichê da estação rodoviária de Porto Alegre, explicavam o objetivo e o procedimento do mesmo aos passageiros no embarque, recolhiam os questionários na estação rodoviária de Bagé, e devolviam os questionários respondidos no dia seguinte na rodoviária de Porto Alegre.

Os questionários foram aplicados em nove viagens (uma por dia) até que se obtivessem todos os 54 estratos da amostra, totalizando os 162 questionários necessários, ou seja, 3 questionários de cada estrato. Isso foi efetuado durante o verão de 2004 em dias de semana e também finais de semana, mais precisamente nos dias: 16, 17, 20, 21, 22, 30 e 31 de janeiro; e 2 e 3 de fevereiro 2004. Nessa época do ano, por ser um período de férias, os ônibus saem da rodoviária de Porto Alegre lotados em quase sua totalidade.

Nas nove viagens foi distribuído um total de 405 questionários, sendo 162 questionários válidos (40% do total) e 72 questionários válidos em excesso (18% do total), o que representa uma proporção de 58% de questionários respondidos corretamente, o que é um valor excelente. Ainda, houve 114 questionários incompletos (28 % do total), de passageiros que tinham a intenção de responder, mas não entenderam ou esqueceram de responder todas as questões, e 57 questionários em branco (14% do total).

Observou-se que muitos passageiros tiveram dificuldade em compreender a diferença entre importância (expectativa) e situação atual (percepção ou grau satisfação). Isso é demonstrado pelos 28% de questionários incompletos. Pessoas com idade superior a 56 anos e pessoas com grau de escolaridade até primeiro grau demonstravam dificuldade em compreender o questionário, e; os jovens, em sua maioria, compreendiam facilmente o questionário.

5.2.4 Análise dos Resultados

De posse dos dados coletados pelo questionário fechado, parte-se para a tabulação e posterior análise dos dados. Para isso, segundo sugestão de Evrard *et al.* (1993), as escalas nominais de importância (nenhuma, 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, respectivamente).

Com os dados da linha de ônibus já quantificados, foram realizadas análises das respostas de acordo com as variáveis dos respondentes. Para isso, utiliza-se o recurso estatístico da análise multivariada da variância (MANOVA), que agrupa as classes de variáveis com respostas semelhantes, e o recurso gráfico. Depois, foram analisados os *gaps* da qualidade dos processos referentes à linha de ônibus estudada.

Para provar a consistência dos dados de expectativas e percepções foi realizado o teste de Alfa de Crombach para cada uma dessas grandezas nos dois grupos de respondentes. Se o valor do Alfa de Crombach for superior a 0,55 significa que os dados são consistentes. O valor obtido de Alfa de Crombach para a expectativa dos passageiros foi igual a 0,927; para a percepção dos passageiros foi igual a 0,914; para a expectativa dos funcionários da empresa foi igual a 0,937; e para a percepção dos funcionários da empresa foi igual a 0,873. Esses valores demonstram a alta consistência dos dados coletados.

Durante a análise dos dados, a pesquisa de satisfação realizada na Viação Ouro e Prata em 2002 (Pesquisa CEPA-UFRGS) não foi considerada como parâmetro de comparação. Isso é justificado pelo fato da pesquisa de 2002 ter utilizado um outro tipo de metodologia que focou mais em aspectos específicos do serviço e não na análise de processos.

5.2.4.1 Manova

Segundo Nodari (2003), existem diversas técnicas para manipulação de dados. Cada uma dessas técnicas apresenta características que definem seu uso em cada situação. 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. Essa análise possibilita constatar se a variabilidade entre as classes

componentes das variáveis de estratificação é significativamente maior que a variabilidade dentro de cada classe.

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 da influência dos processos pesquisados sobre a qualidade do serviço. Ao contrário, se essas classes das variáveis não forem estatisticamente diferentes, depreende-se que não existam diferenças significativas entre as avaliações feitas por essas classes. Para o desenvolvimento da MANOVA utilizou-se o valor de 95% de confiança para os agrupamentos.

5.2.4.2 Análise das Respostas de acordo com as Variáveis dos Respondentes

A análise das respostas de acordo com as variáveis dos respondentes possibilita revelar quais são as características desses respondentes que determinaram diferenças no julgamento em relação aos processos, na linha de ônibus estudada. As análises entre os passageiros são realizadas de acordo com as seguintes variáveis e classes constituintes: “Sexo” (masculino e feminino); “Idade” (até 25 anos, de 26 a 55 anos, mais de 56 anos); “Grau de Escolaridade” (até 1º grau, até 2º grau, cursando faculdade ou já formado); e “Frequência de Viagem” (1 ou mais vezes por mês, 4 a 8 vezes por ano, 1 ou 2 vezes por ano). As análises entre os funcionários da empresa são manipuladas de acordo com as seguintes variáveis e classes: “Cargo” (linha de frente, funcionário administrativo); e “Tempo de Trabalho com Transporte Coletivo” (até 3 anos, mais de 3 anos). As análises foram desenvolvidas tanto para expectativas (importâncias atribuídas) quanto para percepções (situação atual ou grau de satisfação), já que se tratam de grandezas distintas.

O procedimento de análise das respostas iniciou pela realização da MANOVA para cada variável, considerando separadamente expectativas e percepções. A Tabela 5.2 mostra o exemplo da análise MANOVA para a variável “Sexo” do passageiro. Nas linhas estão as médias atribuídas pelos dois sexos (masculino e feminino), considerando as suas expectativas (importância atribuída) e suas percepções (grau de satisfação) em relação aos processos que estão numerados nas colunas.

Tabela 5.2 – MANOVA das expectativas e percepções por sexo dos passageiros.

Sexo		n°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		Expectativa	M	9,044	8,216	8,634	7,876	5,999	7,291	7,512	8,179	7,863	7,264	8,230	7,750	8,476	8,780	8,422	9,133	6,694	9,064	6,903
F	8,801		8,257	8,271	7,835	5,801	6,591	7,031	8,193	8,204	7,329	8,243	7,656	8,226	8,709	8,534	8,661	7,138	9,136	7,107	8,382	
Percepção	M	8,150	8,429	7,581	7,949	6,491	7,622	6,314	8,139	4,877	5,371	5,884	6,815	7,468	6,647	6,895	8,695	6,229	8,097	6,237	6,978	
	F	8,409	8,210	7,817	8,070	6,721	8,046	6,735	8,716	5,123	5,655	6,195	7,395	7,795	7,347	7,045	9,105	6,550	8,030	6,354	7,179	

Considerando separadamente a análise de expectativas e percepções, os retângulos unindo dois números (valores atribuídos por cada um dos sexos) demonstram que homens e mulheres pensam da mesma forma para um determinado processo, já retângulos abrangendo somente um número (feminino ou masculino) demonstram que homens e mulheres pensam de forma diferente para esse processo. Neste caso, existem diferenças significativas na expectativa dos dois sexos em relação ao processo 6, e diferenças significativas no grau de percepção dos dois sexos em relação aos processos 8, 12, 14 e 16. A análise MANOVA foi desenvolvida para todas as demais variáveis dos respondentes, considerando separadamente expectativas e percepções (ver Anexo 9).

As Figuras 5.4 até 5.15 contemplam um conjunto de 12 gráficos, um de expectativas e outro de percepções para cada variável de análise. Cada gráfico demonstra as médias de julgamento das classes componentes da variável sob análise para os processos, considerando a linha de ônibus estudada. Os processos que estiverem destacados com um asterisco são aqueles para os quais a análise MANOVA constatou diferenças significativas no julgamento das classes. Por exemplo, a Figura 5.4 demonstra o gráfico que analisa a expectativa (importância atribuída) dos passageiros em relação aos processos, considerando a variável de análise “Sexo”. Para a linha de ônibus avaliada, observa-se que para o processo n° 6 (Atração e Fidelização de Clientes Externos e Internos) existe diferença significativa entre as expectativas atribuídas pelas duas classes (masculino e feminino). O mesmo raciocínio da Figura 5.4 pode ser reproduzido para avaliação das demais 11 figuras.

Após a visualização das Figuras 5.4 até 5.15, são possíveis algumas constatações em relação à linha de ônibus Porto Alegre – Bagé: os passageiros de ambos os sexos têm expectativas similares (ver Figura 5.4); os passageiros de faixa etária superior a 56 anos tendem a apresentar menores expectativas em relação aos passageiros das demais faixas etárias (ver Figura 5.6); o grau de escolaridade dos passageiros não tende a influenciar em

suas expectativas (ver Figura 5.8); 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 (ver Figura 5.9), sendo esse o efeito mais marcante entre as variáveis estudadas; a frequência de uso do serviço pelos passageiros não tende a influenciar em seu grau de expectativa e de percepção (ver Figuras 5.10 e 5.11); o cargo do funcionário não tende a influenciar no seu grau de percepção (ver Figura 5.13); os funcionários com menor tempo de trabalho no transporte coletivo apresentam graus de expectativa superiores ao grupo de funcionários com maior experiência (ver Figura 5.14).

A partir da análise MANOVA, foram levantadas as variáveis que determinaram diferenças significativas nos julgamentos de cada um dos processos. Dessa forma, é possível perceber quais as categorias de usuários ou funcionários que pensam da mesma forma e quais não pensam em relação a cada processo. Isso viabiliza conhecer melhor os clientes (externos e internos) da linha de ônibus estudada, e priorizar ações nos diversos processos para satisfazê-los. Em relação aos 20 processos analisados na linha Porto Alegre – Bagé, as diferenças significativas de julgamento constatadas foram:

- 1 – Operação do serviço (pont., conf., seg., etc) [relativo a: Processo de Operação do Serviço] – Os passageiros de faixa etária superior a 56 anos apresentam um grau de expectativa menor do que os passageiros das demais faixas etárias, além disso os funcionários administrativos da empresa demonstram uma expectativa bem superior aos funcionários da linha de frente.
- 2 – Treinamento dos funcionários da VOP [relativo a: Processo de Treinamento e Reciclagem dos Funcionários] – Os passageiros de faixa etária até 25 anos demonstram um grau de satisfação superior aos passageiros das outras duas faixas etárias; os funcionários administrativos apresentam uma expectativa superior em relação aos funcionários da linha de frente; os funcionários com menor tempo de trabalho possuem maior expectativa em relação aos funcionários mais experientes.

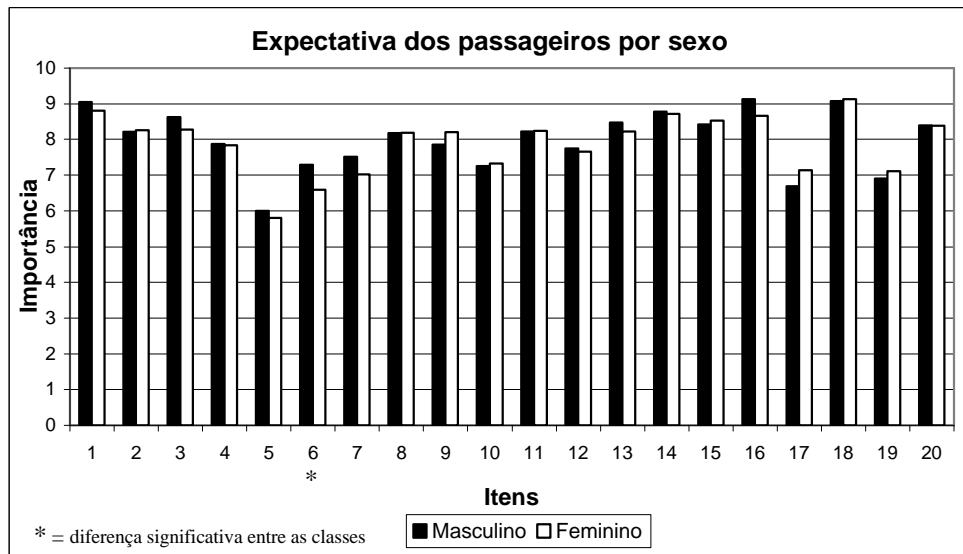


Figura 5.4 – Grau de expectativa dos passageiros de acordo com o sexo.

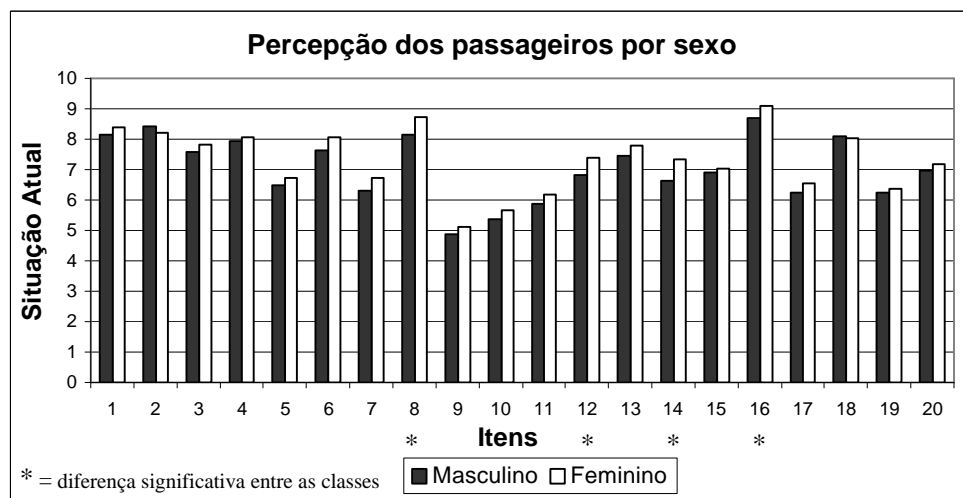


Figura 5.5 – Grau de percepção dos passageiros de acordo com o sexo.

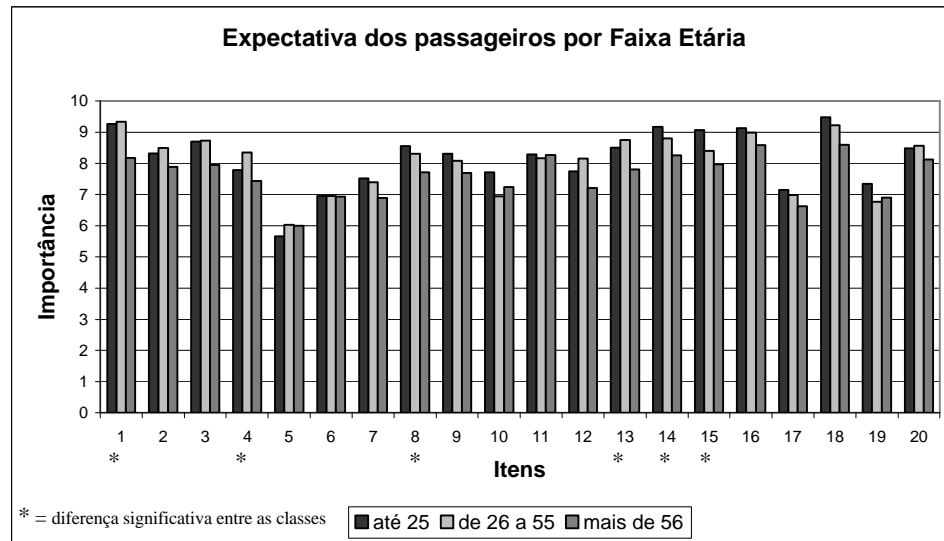


Figura 5.6 – Grau de expectativa dos passageiros de acordo com a faixa etária.

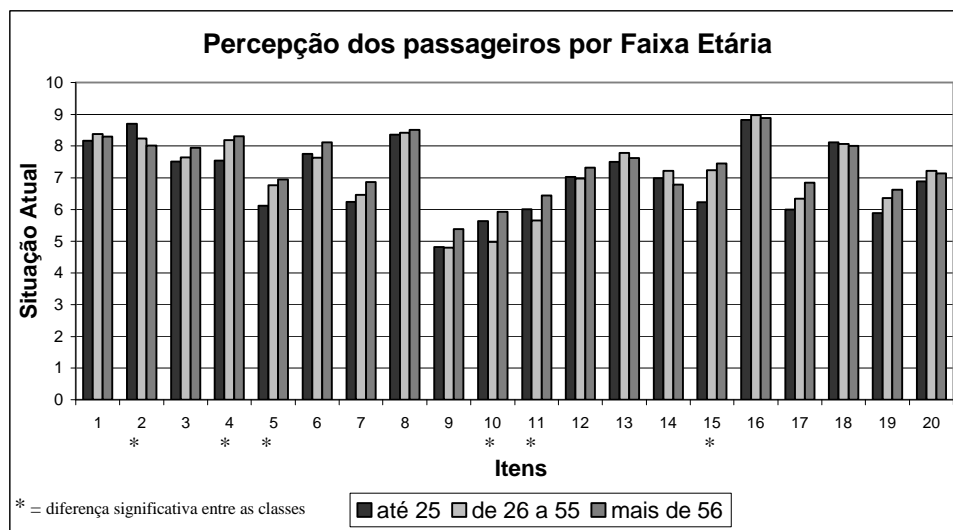


Figura 5.7 – Grau de percepção dos passageiros de acordo com a faixa etária.

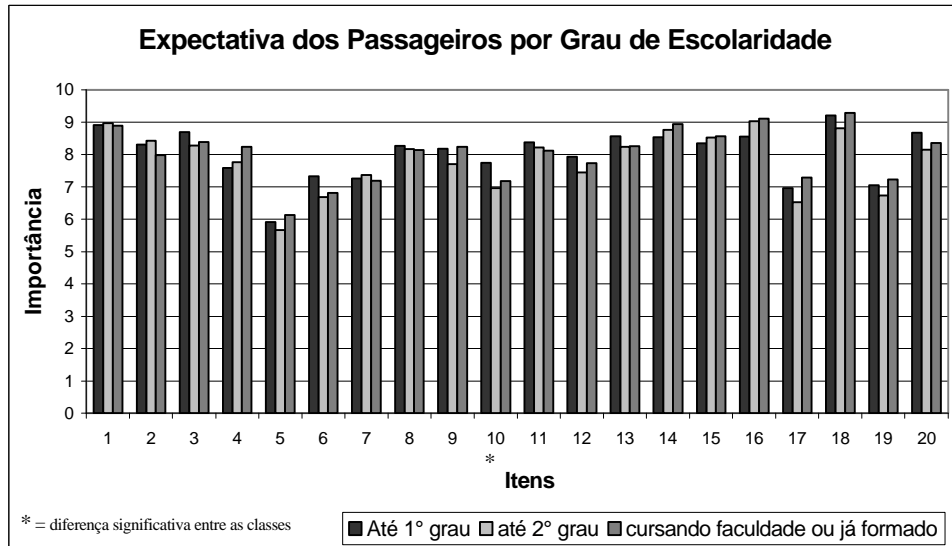


Figura 5.8 – Grau de expectativa dos passageiros de acordo com o grau de escolaridade.

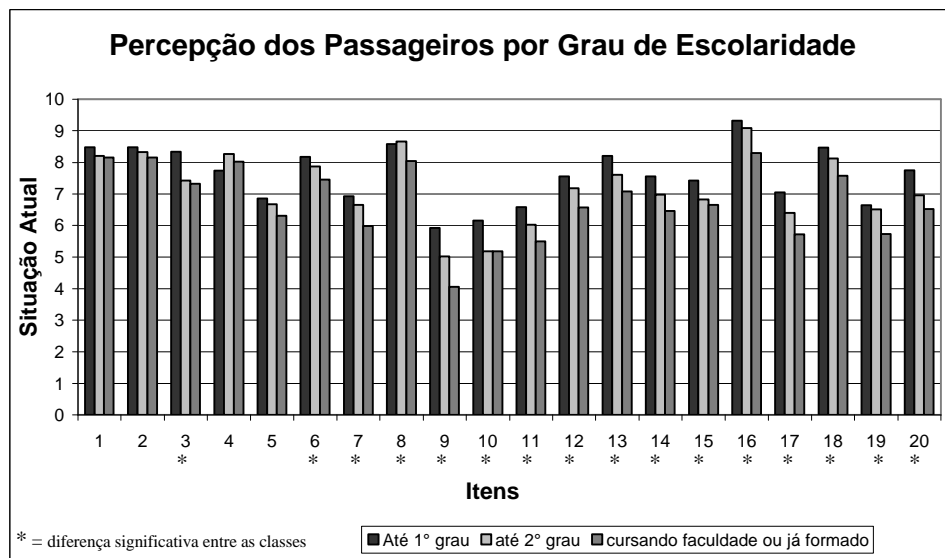


Figura 5.9 – Grau de percepção dos passageiros de acordo com o grau de escolaridade.

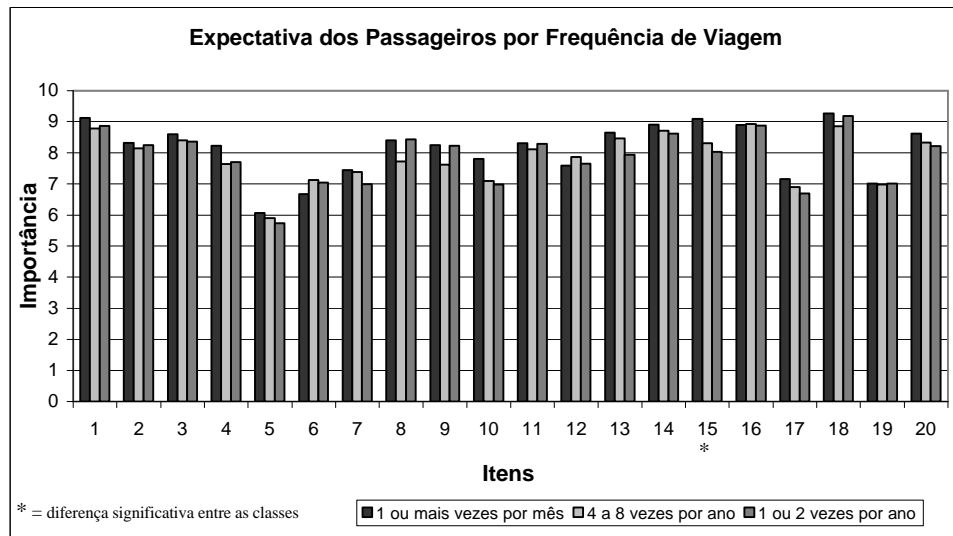


Figura 5.10 – Grau de expectativa dos passageiros de acordo com a frequência de uso do serviço.

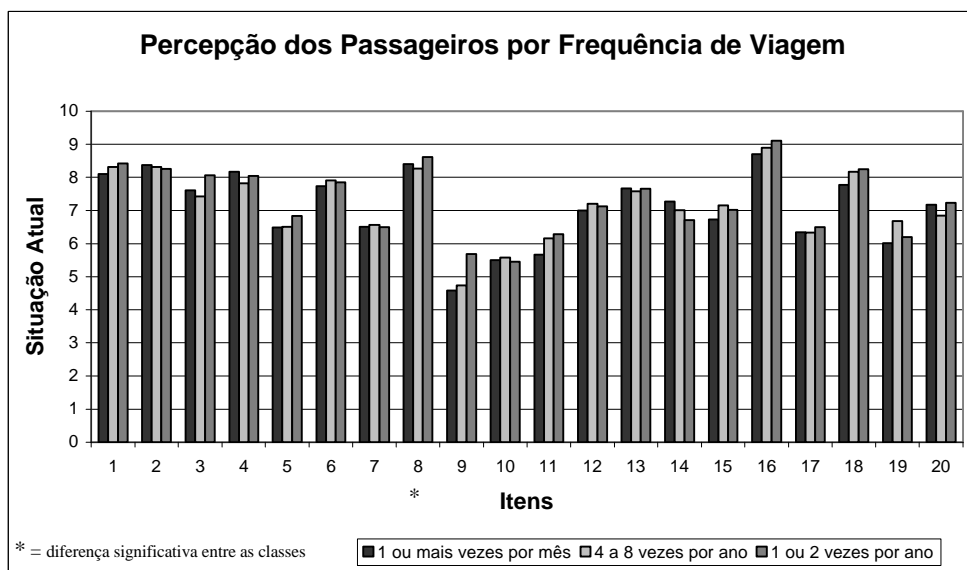


Figura 5.11 – Grau de percepção dos passageiros de acordo com a frequência de uso do serviço.

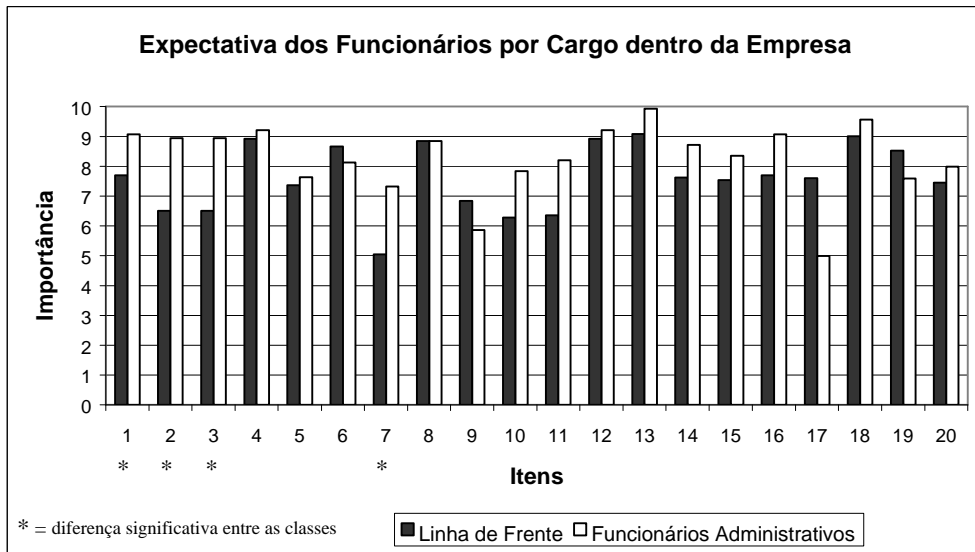


Figura 5.12 – Grau de expectativa dos funcionários de acordo com o seu cargo na empresa.

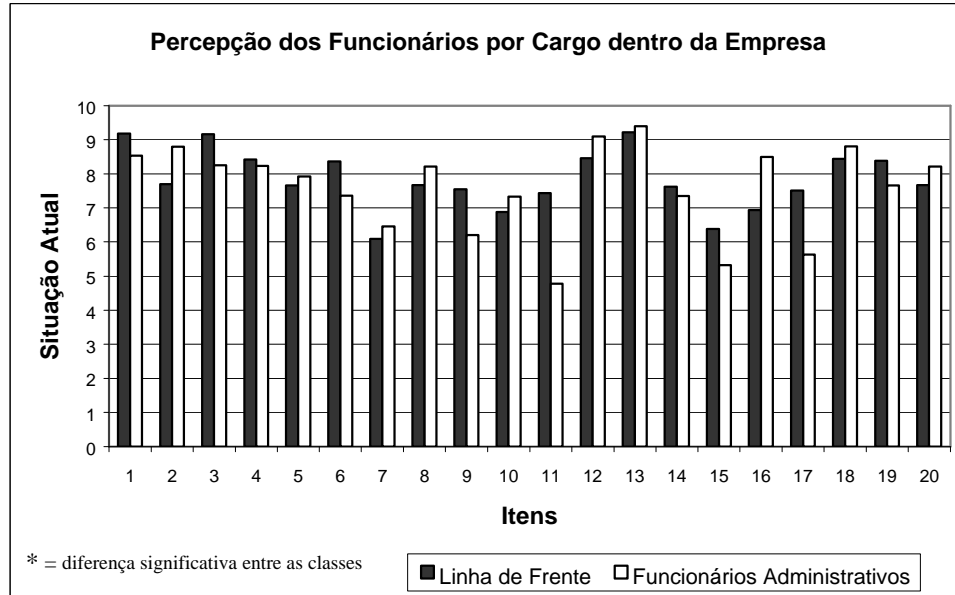


Figura 5.13 – Grau de percepção dos funcionários de acordo com o seu cargo na empresa.

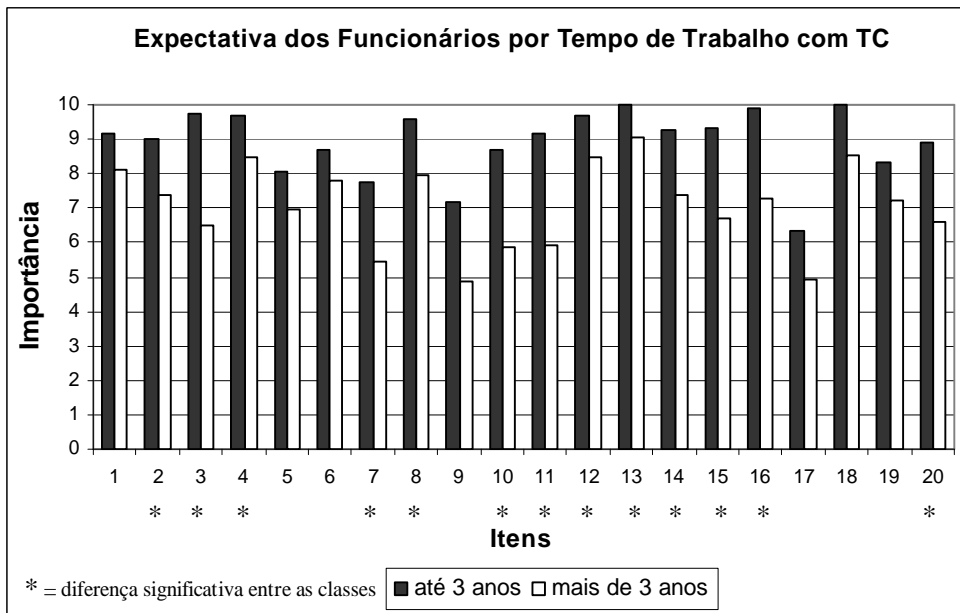


Figura 5.14 – Grau de expectativa dos funcionários de acordo o tempo de trabalho com transporte coletivo.

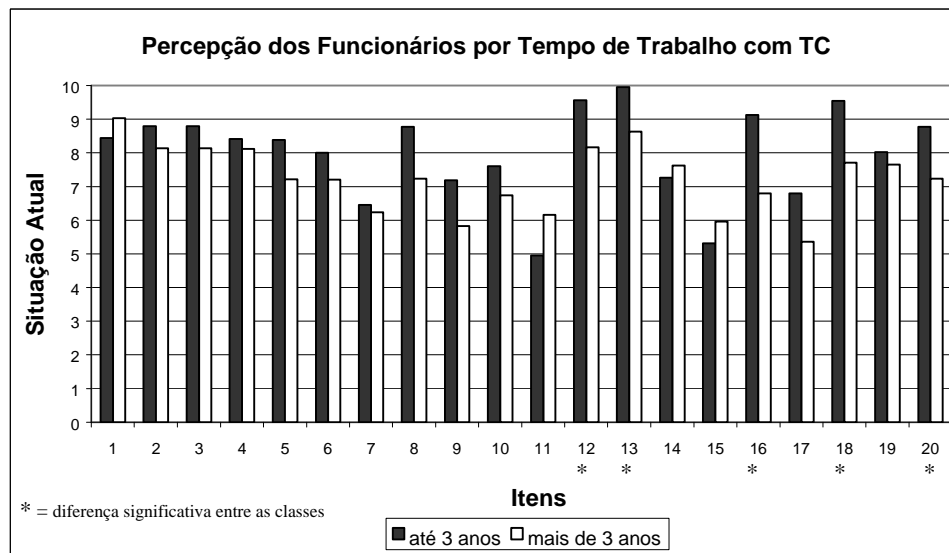


Figura 5.15 – Grau de percepção dos funcionários de acordo com o tempo de trabalho com transporte coletivo.

- 3 – Qualidade interna no ônibus (conf. poltronas, adeq. equip. int., ar-condic., serv. bordo) [relativo a: Processo de Controle de Qualidade dentro do Veículo] – Os passageiros com grau de escolaridade até 1º grau demonstram maior satisfação em relação aos outros passageiros mais instruídos; os funcionários administrativos possuem uma expectativa bem maior em relação aos funcionários da linha de frente; e os funcionários com menor tempo de trabalho atribuem maiores expectativas em relação aos funcionários mais experientes.
- 4 – Gentileza e informações ao passageiro durante a viagem [relativo a: Processo de Comunicação Direta com o Passageiro] – Os passageiros de faixa etária entre 26 a 55 anos possuem expectativas superiores aos passageiros das demais faixas etárias; os passageiros da faixa etária até 25 anos demonstram um grau de satisfação menor quando comparados aos passageiros das outras faixas etárias; e os funcionários com menor tempo de trabalho apresentam maiores expectativas em relação aos funcionários mais experientes.
- 5 – Serviço de reclamações e sugestões (0800, formulários, etc) [relativo a: Processo de Monitoramento de Reclamações e Sugestões] – Os passageiros da faixa etária até 25 anos revelam um grau de satisfação menor do que os passageiros das demais faixas etárias.
- 6 – Tradição, boa imagem e divulgação da VOP [relativo a: Processo de Atração e Fidelização de Clientes Externos e Internos] – Os passageiros do sexo masculino apresentam expectativas superiores aos do sexo feminino; os passageiros que possuem 3º grau de escolaridade demonstram um menor grau de satisfação do que os demais passageiros.
- 7 – Informações de linhas e horários de outras rodoviárias do RS, e horários exatos de chegada das viagens [relativo a: Processo de Desenvolvimento de Sistema de Informações Integrado] – Os passageiros que têm 3º grau de escolaridade apresentam menor grau de satisfação do que os demais passageiros; os funcionários administrativos revelam uma expectativa bem superior aos funcionários da linha de frente; os funcionários com menor tempo

de trabalho demonstram expectativas superiores em relação aos funcionários mais experientes.

- 8 – Empenho e motivação dos funcionários da empresa [relativo a: Processo de Controle de Funcionários] – Os passageiros do sexo feminino apresentam graus de satisfação superiores aos passageiros do sexo masculino; os passageiros de faixa etária superior a 56 anos demonstram menores expectativas do que os passageiros das outras faixas etárias; os passageiros com 3º grau de escolaridade atribuem valores de satisfação menores do que os demais passageiros; e os funcionários com menor tempo de trabalho julgam maiores expectativas em comparação aos funcionários mais experientes.
- 9 – Tarifas promocionais e novidades na tecnologia tarifária [relativo a: Processo de Tecnologia de Cobrança e Promoção Tarifária] – Os passageiros dos três graus de escolaridade revelam diferenças significativas em seu grau de satisfação, os passageiros mais insatisfeitos são os que possuem 3º grau, seguidos dos que possuem 2º grau e, por fim, dos que têm somente 1º grau; e o grupo de passageiros que utiliza menos frequentemente o serviço (1 ou 2 vezes por ano) é menos insatisfeito em relação aos outros dois grupos.
- 10 – Informações disponíveis antes da viagem (telefone, jornais, internet) [relativo a: Processo de Comunicação Indireta com o Passageiro] – Os passageiros da faixa etária de 26 a 55 anos apresentam menor grau de satisfação em relação aos outros passageiros; os passageiros com até 1º grau de escolaridade apresentam expectativas superiores aos demais passageiros e, ao mesmo tempo, demonstram maior grau de satisfação; e os funcionários com menor tempo de trabalho denotam maiores expectativas em relação aos funcionários mais experientes
- 11 – Limpeza, conforto, informações e segurança nas estações rodoviárias [relativo a: Processo de Controle de Qualidade no Pré e Pós-Embarque] – Os passageiros da faixa etária superior a 56 anos revelam um grau de satisfação superior aos outros passageiros; os passageiros com até 1º grau de escolaridade

apresentam níveis de satisfação superiores aos passageiros mais instruídos; e os funcionários com menor tempo de trabalho atribuem maiores expectativas em relação aos funcionários mais experientes.

- 12 – Controle da idade, ocupação, e quilometragem rodada dos ônibus [relativo a: Processo de Monitoramento Operacional] – Os passageiros do sexo feminino tendem a apresentar grau de satisfação superior aos passageiros do sexo masculino; os passageiros com 3º grau de escolaridade revelam-se menos satisfeitos do que os passageiros menos instruídos; os funcionários com menor tempo de trabalho possuem maiores expectativas e maior grau de satisfação em comparação aos funcionários mais experientes.
- 13 – Padronização dos ônibus e do serviço da VOP, e preocupação da empresa com a qualidade [relativo a: Processo de Monitoramento da Qualidade] – Os passageiros da faixa etária superior a 56 anos apresentam menores expectativas em comparação aos passageiros das demais faixas etárias; os passageiros com até 1º grau de escolaridade possuem grau satisfação superior aos passageiros mais instruídos; os funcionários com menos tempo de trabalho demonstram maiores graus de expectativas e percepções em relação aos funcionários mais experientes.
- 14 – Presença de alimentos e sanitários de qualidade nos pontos de parada [relativo a: Processo de Controle da Qualidade nos Pontos de Parada] – Os passageiros do sexo feminino atribuem um maior grau de satisfação em relação aos passageiros do sexo masculino; os passageiros da faixa etária superior a 56 anos apresentam menores expectativas em comparação aos passageiros mais jovens; os passageiros com até 1º grau de escolaridade revelaram um maior nível de satisfação em relação aos passageiros mais instruídos; e os funcionários com menor tempo de trabalho apresentam maiores expectativas em comparação aos funcionários mais experientes.
- 15 – Segurança e atendimento adequado nos locais de venda de passagens [relativo a: Processo de Venda de Passagem nos Terminais e Pontos de Venda]

- Os passageiros de faixa etária até 25 anos têm expectativas superiores e demonstram menor grau de satisfação em relação aos passageiros mais velhos; os passageiros com até 1º grau de escolaridade revelam maior nível de satisfação em relação aos passageiros mais instruídos; os passageiros que utilizam mais frequentemente o serviço (1 ou mais vezes por mês) apresentam expectativas superiores aos demais dois grupos de passageiros; os funcionários com menor tempo de trabalho demonstram maiores expectativas em relação aos funcionários mais experientes.
- 16 – Limpeza e manutenção adequada dos ônibus [relativo a: Processo de Manutenção, Inspeção e Limpeza] – Os passageiros do sexo feminino demonstram graus de percepção superiores aos passageiros do sexo masculino; os passageiros com 3º grau de escolaridade apresentam menores valores de satisfação do que os passageiros menos instruídos; os funcionários com menor tempo de trabalho revelam maiores expectativas e maior satisfação em relação aos funcionários mais experientes.
 - 17 – Venda e reserva de passagens por telefone [relativo a: Processo de Venda de Passagem por Telefone] – Os passageiros com 3º grau de escolaridade demonstram menor satisfação do que os passageiros menos instruídos.
 - 18 – Cuidados com as bagagens e atenção com os passageiros no embarque [relativo a: Processo de Embarque] – Os passageiros com 3º grau de escolaridade revelam menor nível de satisfação em comparação aos passageiros menos instruídos; os funcionários com menor tempo de trabalho demonstram valores superiores de satisfação em relação aos funcionários mais experientes.
 - 19 – Venda e reserva de passagens pela internet [relativo a: Processo de Venda de Passagem pela Internet] – Os passageiros com 3º grau de escolaridade demonstram menor índice de satisfação em comparação aos passageiros menos instruídos.

- 20 – Adequação das linhas e horários oferecidos pela VOP [relativo a: Processo de Programação Operacional do Serviço] – Os passageiros com até 1º grau de escolaridade demonstram maior satisfação em relação aos outros passageiros mais instruídos; e os funcionários com menor tempo de trabalho apresentam maiores expectativas e maiores valores de satisfação em comparação aos funcionários mais experientes.

5.2.4.3 Análise dos *Gaps* da Qualidade

A análise dos *gaps* da qualidade na linha de ônibus estudada é procedida a partir das expectativas e percepções atribuídas, tanto pela empresa (representada por seus funcionários) como pelos passageiros, referentes aos 20 processos principais. É importante ressaltar, que os números que identificam os processos nas figuras a seguir correspondem aos mesmos números apresentados no questionário fechado (conforme Figura 5.3 e Anexo 8).

Nesse estudo, foram considerados os *gaps* 1, 3 e 5. O *gap* 2 foi considerado inexistente, pois a percepção da empresa sobre as expectativas dos clientes e a tradução destas expectativas em especificações foram julgadas como sendo iguais, e equivalentes à importância atribuída pela empresa, embora muitas vezes exista esta lacuna. O *gap* 4 não foi avaliado, pois não foram medidos os fatores ligados às comunicações externas (Nunez *et al.*, 2002).

5.2.4.3.1 *Gap* 1

O *gap* 1, que mede a diferença entre a expectativa dos clientes e a percepção da empresa em relação a essas expectativas (Figura 5.16), se traduz pela lacuna entre a importância atribuída pelos passageiros e pelos funcionários da empresa para cada um dos 20 processos referentes à linha de ônibus Porto Alegre – Bagé.

Como é possível observar na Figura 5.16, existem poucos *gaps* 1 representativos entre as expectativas dos passageiros e as da empresa. Isso demonstra o conhecimento da empresa em relação aos anseios de seus clientes. Contudo, existem alguns processos que merecem ser comentados separadamente. Por exemplo, para determinados processos da linha de ônibus

estudada, a empresa tem expectativas superiores aos clientes, o que algumas vezes pode estar gerando desperdício de esforços e de investimentos por parte da empresa ao priorizá-los, pois para o cliente esses processos não são tão importantes. Esses processos são: “Comunicação Direta com o Passageiro” (n° 4); “Monitoramento de Reclamações e Sugestões” (n° 5); “Atração e Fidelização de Clientes Externos e Internos” (n° 6); “Monitoramento Operacional” (n° 12); “Monitoramento da Qualidade” (n° 13).

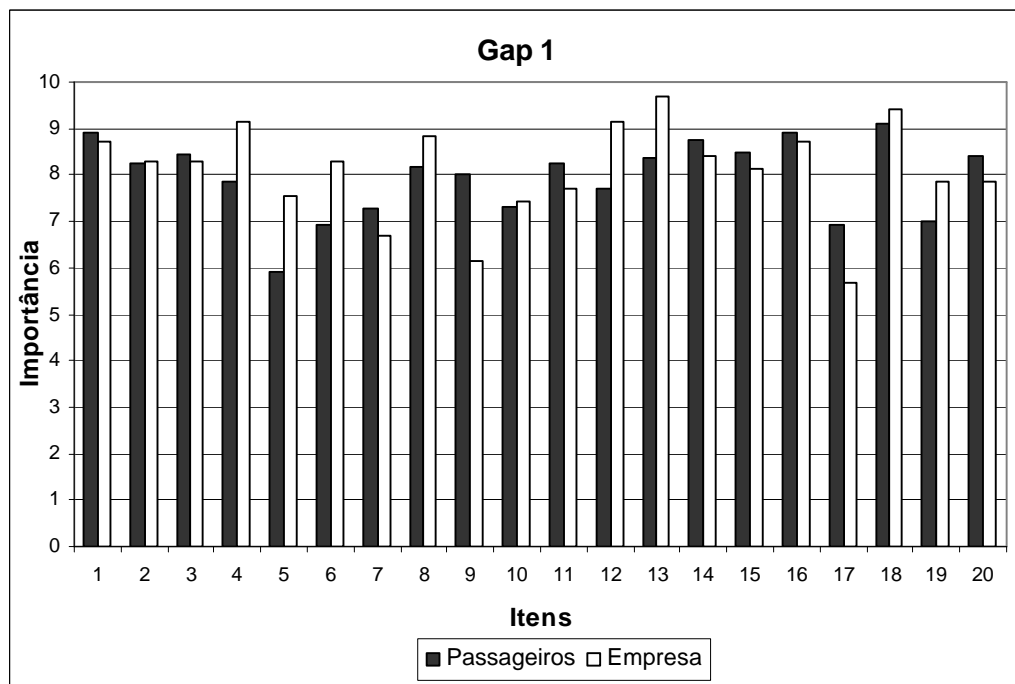


Figura 5.16 – Gap 1.

Já para outros processos da linha de ônibus analisada, os passageiros apresentam expectativas superiores à empresa. Para esses processos deve ser dada maior atenção por parte da empresa e do órgão gestor; eles são: “Tecnologia de Cobrança e Promoção Tarifária” (n° 9), e; “Controle de Qualidade no Pré e Pós-embarque” (n° 11); “Venda de Passagem por Telefone” (n° 17), e; “Programação Operacional do Serviço” (n° 20). No atual sistema de TCLD intermunicipal analisado, o processo de “Tecnologia de Cobrança e Promoção Tarifária” não depende somente da empresa, pois ela sozinha não possui ingerência sobre as promoções e tecnologias tarifárias; o processo de “Programação Operacional do Serviço” tem participação da empresa, mas é principalmente controlado pelo órgão gestor; e os processos

de “Controle de Qualidade no Pré e Pós-embarque” e de “Venda de Passagem por Telefone” são atualmente realizados por outras empresas terceirizadas.

5.2.4.3.2 *Gap 3*

O *gap 3* (Figura 5.17) representa a discrepância entre o serviço prestado pela empresa e a especificação de qualidade ditada por ela. Essa especificação foi considerada igual à percepção da empresa sobre as expectativas dos clientes, ou seja, igual à importância atribuída pela empresa ao serviço. Na prática, o *gap 3* é determinado relacionando-se a satisfação e a importância atribuída pela empresa a cada um dos 20 processos da linha de ônibus analisada. Em outras palavras, esse *gap* mede como a empresa está percebendo o serviço que oferece na linha (grau de satisfação atual da empresa com o serviço) em relação ao que ela pensa ser importante para os clientes desta linha (grau de importância atribuída pela empresa).

Na Figura 5.17, foi escolhida uma escala variando de 4 a 10 pontos, já que foi considerado como valor crítico de percepção e de expectativa o valor de 7 pontos, portanto 3 pontos para cima e três para baixo. Ou seja, quando existirem valores menores do que 7, tratam-se de expectativas e percepções baixas, já valores superiores a 7 caracterizam julgamentos altos. Além disso, essa escala consegue abranger todos os valores de julgamento para cada um dos 20 processos. Assim, serão levantados os processos que merecem destaque e aqueles que não, de acordo com suas médias atribuídas pelos funcionários da empresa.

Como pode-se observar na Figura 5.17, os funcionários da empresa consideram que estão oferecendo um serviço de bastante qualidade para seus passageiros na linha de ônibus Porto Alegre – Bagé, e que os clientes dessa linha estão satisfeitos. Isso pode ser constatado, pois a maior parte dos processos avaliados encontra-se no quadrante superior direito do gráfico, que é o quadrante onde estão localizados os processos que são importantes e que possuem alto índice de satisfação, ou seja, o quadrante da ação “manter como está”. Nesse quadrante destacam-se alguns processos como: “Monitoramento da Qualidade” (nº 13); “Monitoramento Operacional” (nº 12); “Embarque” (nº 18); “Operação do serviço” (nº 1); “Comunicação Direta com o Passageiro” (nº 4); “Controle dos Funcionários” (nº 8), e; “Monitoramento da Manutenção, Inspeção e Limpeza” (nº 16).

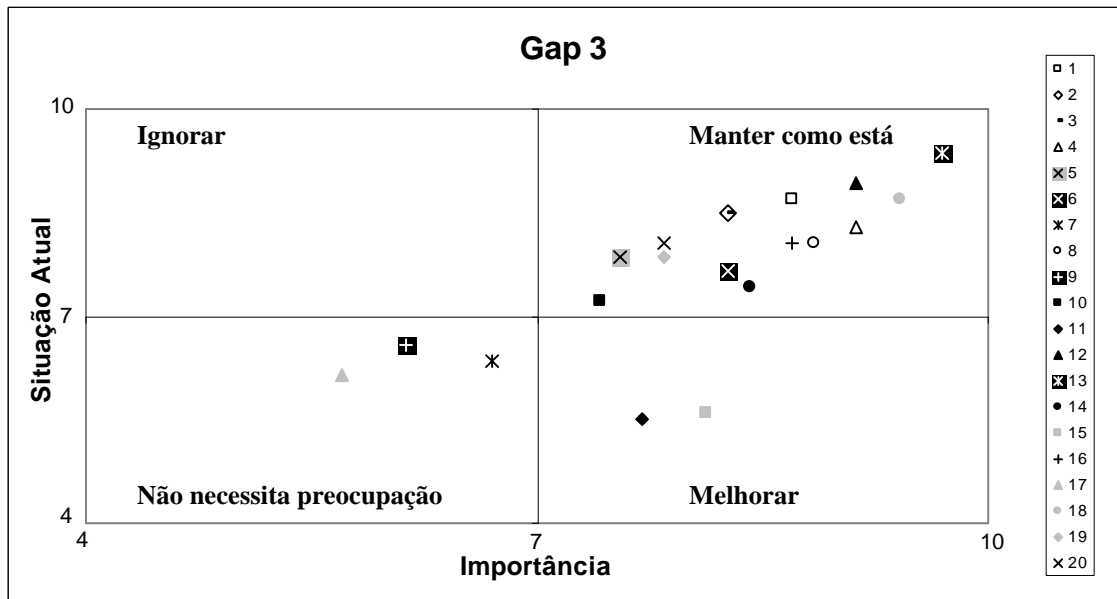


Figura 5.17 – Gap 3

Ainda, a empresa considera somente dois processos a serem melhorados na linha, que são: “Controle de Qualidade no Pré e Pós-Embarque” (n° 11), e; “Venda de Passagens nos Terminais e Pontos de Venda” (n° 15). Ambos são processos realizados por outras empresas prestadoras. A empresa também destacou alguns processos que para ela não necessitam preocupação, tais como: “Venda de passagem por telefone” (n° 17); “Tecnologia de Cobrança e Promoção Tarifária” (n° 9); e “Desenvolvimento de Sistemas de Informações Integrado” (n° 7).

5.2.4.3.3 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 pelos passageiros da linha de ônibus estudada aos processos. O *gap 5* mede se o cliente está recebendo o serviço que deseja. Esse consiste do *gap* mais importante de todos, é ele que vai definir os processos principais a serem medidos pelos indicadores.

Na Figura 5.18 também foi escolhida uma escala variando de 4 a 10 pontos, já que foi considerado como valor crítico de percepção e de expectativa como sendo o valor de 7 pontos (portanto, 3 pontos para cima e três para baixo). Ou seja, quando existem valores menores do

que 7 tratam-se de expectativas e de percepções baixas, já valores superiores a 7 caracterizam julgamentos altos.

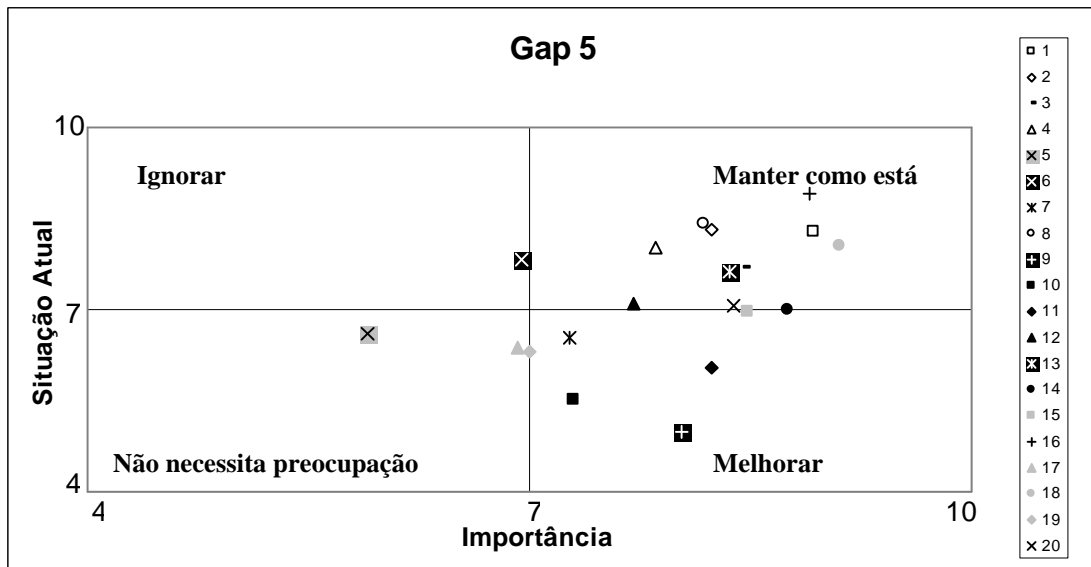


Figura 5.18 – Gap 5

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 estão no quadrante superior direito da Figura 5.18, onde a ação é “Manter como está”. Isso demonstra a eficácia da empresa na busca pela excelência em qualidade. Esses processos devem continuar sendo monitorados da forma atual. Esses processos são: “Embarque” (n° 18); “Operação do serviço” (n° 1); “Monitoramento da Manutenção, Inspeção e Limpeza” (n° 16); “Controle da Qualidade dentro do Veículo” (n° 3); “Monitoramento da Qualidade” (n° 13); “Treinamento e Reciclagem dos Funcionários” (n° 2); “Controle dos Funcionários” (n° 8); e “Comunicação Direta com o Passageiro” (n° 4).

No quadrante inferior direito da Figura 5.18, estão 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” (n° 14); “Venda de Passagem nos Terminais e Pontos de Venda” (n° 15); “Controle de Qualidade no Pré e Pós-Embarque” (n° 11); “Tecnologia de Cobrança e Promoção Tarifária” (n° 9); “Comunicação Indireta com o Passageiro” (n° 10); “Desenvolvimento de

Sistema de Informações Integrado” (n° 7); e “Venda de passagem pela internet” (n° 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” (n° 20). E, o processo de “Venda de passagem por telefone” (n° 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; 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” (n° 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 necessita preocupação na linha estudada, que é “Monitoramento de Reclamações e Sugestões” (n° 5).

5.3 PRIORIZAÇÃO FINAL DOS PROCESSOS E INDICADORES A SEREM MONITORADOS

Após a análise do *gap* 5, foi possível obter a listagem dos processos a serem melhorados na atualidade na linha de ônibus Porto Alegre – Bagé, modalidade semi-direta. O procedimento metodológico realizado para essa linha poderia ter sido reproduzido para um

número maior de linhas, para toda a empresa, ou para todo o sistema intermunicipal de TCLD do estado.

Para a linha analisada, constatou-se que parte dos processos a serem monitorados não depende exclusivamente da Viação Ouro e Prata, e sim de outras empresas prestadoras e do órgão regulador. Portanto, nesse momento é importante a participação do órgão regulador, exercendo bem as suas funções organizadoras do sistema e exigindo qualidade das demais empresas prestadoras. Também é conveniente uma relação de parceria da Viação Ouro e Prata junto ao órgão regulador e às outras empresas, de forma a evoluírem juntos na busca da qualidade. Assim, poderá aumentar a demanda de passageiros, e, conseqüentemente, reduzir os custos de escala. Isso trará maior lucratividade para as empresas e maior arrecadação de impostos para o estado.

Na Tabela 5.3, são colocados, em ordem de importância, aqueles processos que deveriam ser monitorados tanto pela Viação Ouro e Prata quanto pelo órgão regulador de forma a melhorar o serviço oferecido na linha. Na Tabela 5.4, são colocados, também em ordem de importância, os processos que devem ser monitorados somente pelo órgão regulador, por não se referirem à empresa analisada. Nessas duas tabelas constam também os objetivos de melhoria dos processos e alguns de seus indicadores possíveis de desempenho. Já no Anexo 7, estão elencados indicadores referentes aos demais processos não priorizados.

5.4 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Neste capítulo foi desenvolvido o estudo de caso, utilizando a Viação Ouro e Prata como parâmetro de comparação. Primeiramente, foi descrita a estrutura organizacional da empresa. Constatou-se que a grande totalidade das funções e dos processos existente na empresa real está contida na estrutura proposta da empresa padrão, o que afirma a validade da metodologia desse estudo. Observou-se, também, que a organização hierárquica da empresa padrão pode ser ainda mais complexa que a de uma empresa real.

Tabela 5.3 – Processos e Indicadores a serem monitoramento pela empresa e pelo órgão regulador.

n	PROCESSO	SETOR DONO	OBJETIVOS DE MELHORIA	PROBLEMAS	INDICADOR
14	Controle de Qualidade nos Pontos de Parada	Controle de Qualidade	Lojas com produtos típicos da região nos pontos de parada.	Ausência de lojas com produtos típicos da região nos pontos de parada.	presença de lojas com produtos típicos da região em pontos de parada: (sim; não).
			Limpeza nos pontos de parada.	Deficiência da limpeza nos pontos de parada.	índice de satisfação com limpeza em pontos de parada: (nota).
			Sanitário adequados.	Ausência e adequação de sanitários nos pontos de parada.	índice de satisfação quanto aos sanitários dos pontos de parada (nota).
					existência de sanitários gratuitos em pontos de parada: (passag no pico/ sanitário).
			Telefones públicos nos pontos de parada.	Ausência de telefones públicos nos pontos de parada.	índice de telefones públicos em pontos de parada: (passag no pico/ aparelho telefônico).
Bares e restaurantes em pontos de parada.	Ausência de bares e restaurantes com qualidade nos pontos de parada.	índice de satisfação dos passageiros em relação a bares e restaurantes dos pontos de parada: (nota).			
20	Programação Operacional do Serviço	Operacional e de Logística	Planejamento de linhas e horários.	Oferta incompatível com a demanda. Inadequação das linhas e horários.	índice de satisfação dos passageiros em relação a linhas e horários: (nota).
			Uso de pesquisa de mercado para programação das linhas.	Ausência de ligação entre pesquisas de mercado e programação operacional do serviço.	índice anual de pesquisas de mercado: (pesquisas/ ano).
			Alocação da tripulação e dos veículos.	Alocação incorreta da tripulação e dos veículos.	índice de reclamações em relação a tripulação e veículos específicos: (reclamações/ para cada veículo); (reclamações/ para cada funcionário).
tempo de experiência da tripulação: (anos).					
9	Tecnologia de Cobrança e Promoção Tarifária	Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Promoção tarifária.	Carência de promoções tarifárias	índice de promoções tarifárias: (nº de promoções/ ano).
					índice de retorno de promoções tarifárias (R\$ arrecadados/ custo operacional).
					índice de aumento de demanda durante promoção tarifária (%).
					índice de ocupação dos veículos durante promoção tarifária (%).
					índice de bilhetes com desconto (%).
					valor médio de desconto nas tarifas durante promoção tarifária (%).
					índice de relacionamento entre promoções tarifárias e satisfação dos clientes (nota de satisfação durante promoção tarifária).
					existência de programas de milhagem (sim/ não).
			número de quilômetros ganhos de bonificação por 100km rodados no programa de milhagem (%).		
			Desenvolver bilhete e tecnologia tarifária.	Ausência de desenvolvimento de bilhetes e tecnologia tarifária.	investimento em bilhetes e tecnologia tarifária: (R\$/ ano).
		Índice de satisfação quanto à tecnologia tarifária (nota).			
		relação benefício-custo de tecnologia tarifária: (%).			

n	PROCESSO	SETOR DONO	OBJETIVOS DE MELHORIA	PROBLEMAS	INDICADOR
10	Comunicação Indireta com o Passageiro	Atendimento ao Usuário	Informações do serviço aos clientes.	Ausência ou deficiência de informações do serviço aos clientes.	meios de informação aos clientes: (ônibus; terminais; telefone; internet; jornais; revistas; panfletos). informações fornecidas aos passageiros: (linhas; horários; preço; itinerário; fotos; informações turísticas; etc). investimento em informações do serviço da empresa para os clientes: (R\$/ ano). índice de utilização do sistema de informações da empresa: (consultas/dia). índice de satisfação dos clientes com informações do serviço: (nota).

Procurou-se descrever como a Viação Ouro e Prata gerencia a qualidade de seu serviço. Descobriu-se que a obtenção do nível atual de qualidade da empresa foi gradativa e demorada, remontando há mais de 10 anos. Atualmente, ela apresenta princípios administrativos sincronizados com as modernas políticas empresariais do mercado e revela grande interesse pela busca da excelência em qualidade. Porém, a empresa ainda não desenvolve gerenciamento em seus processos internos. Empresas de outros setores já possuem procedimentos de qualidade em seus processos.

Procedeu-se, também, a análise da dimensão intangível da qualidade. Essa iniciou com a aplicação de um questionário fechado, avaliando a qualidade percebida dos passageiros e dos funcionários da empresa em relação aos processos levantados na fase de gerenciamento de processos. Utilizou-se como cenário de pesquisa uma linha de ônibus da VOP que liga a cidade de Porto Alegre à cidade de Bagé, na modalidade semi-direta. A análise dos resultados contemplou duas formas. Uma das formas envolveu a análise das respostas de passageiros e dos funcionários da empresa com referência às variáveis que constituem a amostra analisada; a outra forma envolveu a análise dos *gaps* da qualidade.

Na linha de ônibus analisada, observou-se que homens e mulheres têm expectativas muito próximas. Constatou-se, também, que pessoas de idade mais avançada possuem expectativas inferiores às demais faixas etárias. Além disso, o nível de satisfação dos passageiros tende a ser inversamente proporcional ao seu grau de escolaridade, ou seja, quanto mais instruída a pessoa é, menor é o seu grau de satisfação. E a frequência de uso do serviço não influencia significativamente nas respostas. Quanto aos funcionários da empresa, os mais experientes tendem a ter menores expectativas em comparação aos menos experientes.

Tabela 5.4 – Processos e indicadores a serem monitorados exclusivamente pelo órgão regulador.

n	PROCESSO	SETOR DONO	OBJETIVOS DE MELHORIA	PROBLEMAS	INDICADOR			
15	Venda de Passagem nos Terminais e Pontos de Venda	Venda de Passagens	Alocação correta dos pontos de venda de passagens.	Inadequação dos locais de venda de passagens.	índice de reclamações quanto à localização dos pontos de venda (reclamações/ mês) demanda no ponto de venda: (nº de passageiros/ ponto de venda).			
			Atendimento nos guichês.	Insuficiência e demora para atendimento nos guichês.	tempo médio de atendimento nos guichês: (seg).			
					índice de reclamações quanto ao atendimento dos pontos de venda (reclamações/ mês)			
					índice de satisfação quanto ao atendimento nos guichês de venda: (nota).			
			Segurança contra assaltos e furtos nos pontos de venda de passagens.	Ausência de segurança contra assaltos e furtos nos pontos de venda de passagens.	índice de vigilância nos guichês: (guichês/ vigilante).			
					índice de ocorrência de roubos e furtos (ocorrência/ ano).			
					índice de monitoramento por câmeras dos guichês de venda: (guichês/ câmera).			
			11	Controle de Qualidade no Pré e Pós-Embarque	Controle de Qualidade	Segurança contra assaltos dos passageiros nas estações rodoviárias.	Ausência de segurança contra assaltos para passageiros nas estações rodoviárias.	índice de vigilância nas estações rodoviárias: (passageiros no pico/ guarda).
								índice de satisfação dos passageiros em relação à segurança contra roubos e assaltos: (nota).
pontos de acesso e fuga nas estações rodoviárias: (número de pontos); (guardas/ pontos de acesso e fuga).								
Existência de posto policial nas estações rodoviárias: (sim; não).								
índice de monitoramento por câmeras nas estações rodoviárias: (passageiros no pico/ câmera).								
Acessibilidade ao terminal rodoviário.	Ausência de acessibilidade ao terminal rodoviário.	nº de linhas de transporte coletivo urbano ligadas à estação rodoviária. (nº)						
		meios de transporte ligados à estação rodoviária (ônibus urbano, metro, avião, barco, taxi)						
		acessibilidade de passageiros deficientes (nº de pontos de acesso).						
		nº de vias de acesso à estação rodoviária.						
Iluminação nas estações rodoviárias.	Inadequação da iluminação nas estações rodoviárias.	nº de vagas de estacionamento (passag no pico/ vaga).						
		adequação de iluminação: (nº de lúmens).						
Telefones públicos nas estações rodoviárias.	Ausência de telefones públicos em estações rodoviárias.	índice de telefones públicos em estações rodoviárias: (passag no pico/ aparelho telefônico).						
Ergonomia correta nos assentos dos locais de embarque e desembarque.	Ausência de ergonomia correta nos assentos dos locais de embarque e desembarque.	índice de assentos com ergonomia correta em estações rodoviárias: (%).						
Lojas com produtos típicos da região.	Ausência de lojas com produtos típicos da região.	presença de lojas com produtos típicos da região em estações rodoviárias: (sim; não).						
Presença de infra-estrutura de qualidade nas estações rodoviárias.	Ausência de qualidade na infra-estrutura nas centrais rodoviárias.	índice de satisfação dos passageiros com a infra-estrutura das estações rodoviárias: (nota).						
Quiosques e pontos de informações aos clientes.	Ausência de quiosques e pontos de informações aos clientes.	presença de quiosques e pontos de informações aos clientes: (sim / não).						
Sanitário adequados.	Ausência e adequação de sanitários nas estações rodoviárias.	índice de satisfação quanto aos sanitários de estação rodoviária (nota).						
		existência de sanitários gratuitos em estações rodoviárias: (passag no pico/ sanitário).						
Limpeza da infra-estrutura em terminais.	Inadequação da limpeza em terminais.	índice de satisfação dos passageiros com a limpeza dos terminais: (nota).						

n	PROCESSO	SETOR DONO	OBJETIVOS DE MELHORIA	PROBLEMAS	INDICADOR
7	Desenvolvimento de Sistema de Informações Integrado	Informações	Tecnologia de informações integrada.	Ausência e deficiência de tecnologia de informações integrada.	índice de investimento no sistema de informações integrado (R\$/ ano)
					índice de inovação no sistema de informações integrado: (nº de inovações/ ano).
			Serviço de localização geográfica.	Ausência de rastreamento geográfico.	área de abrangência do sistema de informações integrado (nº de municípios, nº de estações rodoviárias, nº de pontos de venda de passagens).
					índice de integração de venda de passagens entre terminais: (% de terminais interligados).
19	Venda de Passagem pela Internet	Venda de Passagens	Venda de bilhetes pela internet.	Ausência de venda de bilhetes pela internet.	índice de rastreamento geográfico da frota: (% da frota).
					índice de viagens com monitoramento da localização em tempo real (% das viagens)
					índice de satisfação dos passageiros em relação à venda de passagens pela internet: (nota).
					proporção de passagens vendidas pela internet: (%).
17	Venda de Passagem por Telefone	Venda de Passagens	Venda de passagens por telefone.	Ausência de venda de passagens por telefone.	número de vendas pela internet (vendas/ dia).
					índice de falhas na venda pela internet: (vendas/ falha).
					redução de custos para empresa com a venda de passagem pela internet (%).
					índice de satisfação dos passageiros em relação à venda de passagens por telefone: (nota).
					proporção de passagens vendidas por telefone: (%).
					número de vendas por telefone (vendas/ dia)
					índice de falhas na venda por telefone: (vendas/ falha).
					redução de custos para empresa com a venda de passagem por telefone (%).

A partir da análise dos *gaps*, foram possíveis algumas constatações em relação à linha Porto Alegre - Bagé: a empresa está próxima de atender os anseios de seus clientes; os funcionários da empresa pensam estar fornecendo um serviço de alta qualidade para os seus clientes; a maior parte dos processos importantes para os clientes foi avaliada por eles com grau de satisfação alto; e os processos a serem melhorados não dependem exclusivamente da Viação Ouro e Prata, mas também de outras empresas prestadoras e do órgão regulador.

6. CONCLUSÕES

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 trabalhos científicos referentes a ônibus em ambientes extra-urbanos nesses países. No Brasil, o uso do ônibus para grandes deslocamentos é essencial face às condições sócio-econômicas-culturais da nossa população, porém, devido à escassez de recursos para pesquisa, os estudos acabam focando mais o ambiente do transporte coletivo urbano.

Esse trabalho procurou contribuir no sentido de oferecer uma metodologia aplicada de gerenciamento da qualidade do transporte coletivo de longa distância por ônibus. Foram investigados estudos sobre a qualidade em serviços e sua aplicação nos transportes. Como resultado da revisão bibliográfica, constitui-se uma metodologia que utiliza as duas dimensões da qualidade: a dimensão sistêmica ou tangível e a dimensão percebida ou intangível.

No desenvolvimento da dimensão tangível da qualidade, foi idealizado um procedimento de gerenciamento de processos em uma empresa padrão de transporte coletivo de longa distância por ônibus. Esse extenso procedimento foi desenvolvido em 12 etapas, onde foram levantados os processos determinantes da qualidade de serviço e seus indicadores de monitoramento respectivos.

Os processos destacados como mais relevantes para a obtenção da qualidade de serviço foram (em ordem decrescente de importância): Operação do Serviço; Treinamento e Reciclagem dos Funcionários; Controle de Qualidade dentro do Veículo; Comunicação Direta com o Passageiro; Monitoramento de Reclamações e Sugestões; Atração e Fidelização de Clientes Externos e Internos; Desenvolvimento de Sistema Integrado de Informações; Controle de Funcionários; etc.

A análise da dimensão intangível da qualidade correspondeu a um estudo de caso realizado na Viação Ouro e Prata (VOP). Descreveu-se a estrutura organizacional da VOP e a

forma como ela executa o gerenciamento da qualidade em seu serviço. Tomando por base a linha de ônibus Porto Alegre – Bagé, operada pela VOP, foi avaliada a qualidade percebida pelos passageiros e funcionários da linha em relação aos processos determinantes da qualidade. Examinaram-se as respostas de acordo com as características dos respondentes, e, posteriormente, construiu-se os *gaps* da qualidade referentes aos processos. A análise dos *gaps* permitiu destacar o grupo de processos a serem melhorados dentre aqueles já priorizados pelo gerenciamento de processos.

Após o desenvolvimento da metodologia proposta e da análise dos resultados, foi possível perceber que a 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, uma mentalidade vinculada aos processos organizacionais constitui uma boa oportunidade de crescimento.

Além disso, foi possível constatar que o envolvimento ativo de todos os gestores do serviço (empresas operadoras, empresas prestadoras de serviço, e órgão regulador) é uma premissa básica para a existência de qualidade no sistema de TCLD. Não basta somente as empresas investirem em qualidade se as estações rodoviárias, os pontos de parada, e outros gestores co-partícipes do processo não o fizerem.

6.1 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Aconselha-se a realização periódica de pesquisas de qualidade percebida dos processos do TCLD, de maneira a comparar as mudanças no grau de percepção dos clientes com os valores evolutivos dos indicadores de monitoramento desses processos. Dessa forma, é possível verificar se as melhorias tangíveis nos processos, medidas pelos indicadores, estão sendo notadas pelos clientes.

Propõe-se a inserção de indicadores de monitoramento nos instrumentos contratuais e regulatórios, de forma que esses indicadores venham a ser sistematicamente avaliados pelo poder concedente.

Além disso, recomenda-se o uso da metodologia proposta para a análise de diversas linhas e empresas do setor, como forma de confrontar os desempenhos e gerar um “*benchmarking* da qualidade”. Isso poderia servir de base para a criação de metas de melhoria contínuas para todas as linhas e empresas. A metodologia proposta também apresenta grande potencial de utilização no transporte coletivo urbano e no transporte aéreo e ferroviário de passageiros.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRATI - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE TERRESTRE DE PASSAGEIROS. **Conheça a ABRATI**, 2004. [on line] disponível na internet via: <http://www.abrati.org.br> . Dados consultados em 06/04/2004.

ANDERSON, E.W.; MITTAL, V. Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 2, p. 107-120, 2000.

AGUSTÍ, C.F.; NUEZ, E.U.. *Identificació dels factors que determinem l'eficàcia del servei. Estudi sobre el servei de transport urbà de viatgers en ciutats mitjanes*. Ajuntament de Terrassa, 1996. Diputació de Barcelona, Espanha.

ARAGÃO, J. J.; BRASILEIRO, A.; LIMA NETO, O.; SANTOS, E.; ORRICO FILHO, R. Construindo Modelos de Relações Institucionais e Regulatórias no Transporte Público Urbano: algumas considerações metodológicas. In: **Transporte em Tempos de Reforma**, 2000. SANTOS, E.; ARAGÃO, J. LGE. Brasília.

ARAÚJO, A. H. S. F.; ORRICO FILHO, R. D.; SANTOS, E. M. Contribuição à Análise de Desempenho de Serviços de Transporte Público de Longa Distância. Resumo de Relatório de Dissertação. *Anais de Comunicações Técnicas e Relatórios de Dissertação*, 2002. XVI ANPET, Natal, p. 161.

BONELLI, R.; PINHEIRO, A. C. Desempenho Econômico e Dinâmica Industrial no Brasil. In: **O Futuro da Indústria. Oportunidade e Desafios. A reflexão da universidade**, 2001. Secretaria de Tecnologia Industrial, Ministério do Desenvolvimento, de Indústria e Comercio Exterior. [on line] disponível na internet via: <http://www.desenvolvimento.gov.br> . Dados consultados em 24/05/2004.

BRASIL. **Lei** nº10.233, de 5 de junho de 2001. Dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre, cria o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte, a Agência Nacional de Transportes Terrestres, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários e o Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes, e dá outras providências. Brasília, DF.

BRASILEIRO, A.; ARAGÃO, J. Agências Regulatórias: que contribuição do (ao) setor de transportes no Brasil. In: **Transporte em Tempos de Reforma**, 2000. SANTOS, E.; ARAGÃO, J.. LGE. Brasília.

BRASILEIRO, A.; SANTOS, E. M.; ARAGÃO, J. J. G.; SILVA, A. J. T. Agências Regulatórias e Organismos de Tutela Nacionais: o Transporte Interestadual de Passageiros no Brasil. *Anais Eletrônicos do XI Congresso Latinoamericano de Transporte Público y Urbano*, CLATPU, 2001. Havana.

BRASILEIRO, A.; SANTOS, E. M.; ARAGÃO, J. J. G.; SENNA, J. M.; LIMA NETO, O. L.; ORRICO FILHO, R. D. **Transportes no Brasil: história e reflexões**, 2001b. Editora Universitária da UFPE, Recife.

CASTRO, N. **Transporte Rodoviário de Passageiros: Estrutura, Desempenho e Desafios Regulatórios**, 2003. [on line] disponível na internet via: www.nemesis.org.br/docs/castro31.doc . Dados consultados em 27/03/2003.

CEPA – UFRGS. **Pesquisa de Satisfação de Clientes**, 2002. Viação Ouro e Prata, Porto Alegre.

COSTA, M. B. B; LINDAU, L. A.; SOUSA, F. B. B.; FOGLIATTO, F. Estudo Comparativo entre Empresas de Ônibus Utilizando AHP: o caso das empresas consorciadas de Porto Alegre. In: Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes, XV, Campinas. *Anais...Campinas: ANPET*, 2001, v. 2, p. 135-142.

CRUZ, J.A.; CARVALHO, N.A. **Qualidade e Produtividade no Transporte Urbano de Passageiros**. Programa IDAQ de Gestão pela Qualidade e Produtividade em Transportes, 1997. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DAER – DEPARTAMENTO AUTÔNOMO DE ESTRADAS DE RODAGEM. **Estatísticas do Sistema (1997-2003)**, 2003. Porto Alegre, Brasil. [on line] disponível na internet via: <http://www.daer.rs.br> .Arquivo capturado em 06/04/2004.

DAER – DEPARTAMENTO AUTÔNOMO DE ESTRADAS DE RODAGEM. **Empresas Registradas, Linhas de Ônibus Regulares, Rodoviárias Concedidas**, 2004. Porto Alegre, Brasil. [on line] disponível na internet via: <http://www.daer.rs.br> .Arquivo capturado em 06/04/2004.

DEPARTMENT OF TRANSPORTATION AND PUBLIC WORKS. **2002 Customer Satisfaction Survey Provincial Highway System**, 2002. Nova Scotia, Canadá. [on line]

disponível na internet via: <http://gov.ns.ca/tran/Publications/HighligtsNovaScotia2002.pdf>
Arquivo capturado em 22/09/2003.

EBTU. Gerência do Sistema de Transporte Público de Passageiros: planejamento da operação, 1988. Empresa Brasileira dos Transportes Urbanos, Brasília.

EQUIP. The EQUIP Benchmarking Handbook for the self-assessment of the performance of local public transport services, 2000. Research for Sustainable Mobility – University of Newcastle Upon Tyne, UK.

ESPÍRITO SANTO, R.; CORRÊA, F. C. Desregulamentação, Competição e Ampliação dos Investimentos no Transporte Aéreo Brasileiro. In: **Transporte em Tempos de Reforma**, 2000. SANTOS, E.; ARAGÃO, J. LGE. Brasília.

EVARD, Y.; PRAS, B.; ROUX, E. **MARKET - Études et Recherches en Marketing**, 1993. Nathan, France.

FEINGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total**, 1994. Makron Books. São Paulo.

GIL, A. L. **Gestão da Qualidade Empresarial: indicadores de qualidade**, 1997. Editora Atlas. São Paulo

GRÖNROOS, C. Relationship approach to Marketing in Services Context: The marketing and organisational behaviour interface. **Journal of Business Research**, v 20, pp-3-11, 1990.

GRÖNROOS, C. Quality Comes to Service. In: **The Service Quality Handbook**, 1993. SCHEUING, E.E.; CHRISTOPHER, W.F. Amacom, New York, USA.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**, 2003. Editora Elsevier. Rio de Janeiro.

HIGHWAYS AGENCY. **Road User Satisfaction Survey: a report to the Highways Agency by MVA Limited**, 2002. Inglaterra [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. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**, 1993. Makron Books do Brasil. São Paulo.

HILL, C.L.; JONES, G.R. **Strategic Management and Integrated Approach**, 1998. Houghton Mifflin Company, Boston.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais**, 1994. Arthur Andersen & Co, Makron Books do Brasil. São Paulo.

JURAN, J. M. **Juran na Liderança pela Qualidade (um guia para executivos)**, 1993. Editora Pioneira. São Paulo.

KAPLAN, R., NORTON, D. **A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard**, 1997. Editora Campus. Rio de Janeiro.

LINDAU, L. A.; COSTA, M. B. B.; SOUSA, F. B. B. Em Busca do Benchmark da Produtividade de Operadores Urbanos de Ônibus. In: **Transportes: experiências em rede**, 2001. NASSI, C.; BRASILEIRO, A.; KAWAMOTO, E.; Lindau, L. A. FINEP, Rio de Janeiro, RJ.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing**, 2001. Bookman, Porto Alegre.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. **Anuário Estatístico, 2001: transporte rodoviário coletivo interestadual e internacional de passageiros**, 2001. Edição ABRATI.

MÜLLER, C. **Gerenciamento de Processos e Indicadores de Desempenho**, 2003. Apostila de aula – PPGEF - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

MÜLLER, C. Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (Meio – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações), 2003b. **Tese de Doutorado**. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul- PPGEF/ UFRGS.

NODARI, C. T. Método de Inspeção e Avaliação da Segurança Potencial de Segmentos Rodoviários Rurais de Pista Simples, 2003. **Tese de Doutorado**. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul- PPGEF/ UFRGS.

NORMANN, R. **Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**, 1993. Editora Atlas. São Paulo.

NUNEZ, A. B.; SOUSA, F. B. B.; MICHEL, F. D. Os Gap`s da Qualidade no Transporte Multimodal de Cargas. In: Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes, XVI, Natal. **Anais...**Natal: ANPET, 2002, v. 2, p.19-30.

OLIVEIRA, S. M. B. **Transporte Coletivo Rodoviário Intermunicipal no Rio Grande do Sul**, 2004. Apostila de aula do curso de Regulação em Serviços Públicos Concedidos do PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. **Indicadores para Tomada de Decisão na Etapa de Concepção do Processo Construtivo: a percepção dos principais intervenientes**, 1999. [online] disponível na internet via: <http://www.ppga.ufrgs.br>. Arquivo capturado em outubro de 2002.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade no Processo (A qualidade na produção de bens e serviços)**, 1995. Editora Atlas. São Paulo.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade (Teoria e Prática)**, 2000. Editora Atlas. São Paulo.

PEREIRA NETO, W. A.; MOREIRA, M. E. P. Avaliação de Desempenho Operacional do Transporte Público Metropolitano e Intermunicipal de Passageiros do Estado do Ceará. In: Congresso de Ensino e Pesquisa em Transportes, XIV, Gramado. **Anais...**Gramado: ANPET, 2000. Relatórios de teses e dissertações em andamento, p. 125-128.

RAMOS, R. E. B. Uma Estratégia de Política Regulatória para Competição e Qualidade no Transporte Público Urbano Brasileiro. In: **Transporte em Tempos de Reforma**, 2000. SANTOS, E.; ARAGÃO, J.. LGE. Brasília.

REBOLLO, A. Roubos e furtos no sistema de transporte coletivo por ônibus de Porto Alegre, 2002. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-graduação em Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul- PROPUR/ UFRGS.

RIBEIRO, J. L., ECHEVESTE, M. E., DANILEVICZ, A. **QFD - Desdobramento da Função Qualidade**, 2000. Série Monográfica, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP, Porto Alegre.

RTI – ASSOCIAÇÃO RIO-GRANDENSE DOS TRANSPORTADORES RODOVIÁRIOS INTERMUNICIPAIS. **Home**, 2004. [on line] disponível na internet via: <http://www.rti.com.br>. Capturado em 27/04/2004.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores Desempenhos das Empresas**, 1994. Makron Books, São Paulo.

SILVA, S. C. Elementos Fundamentais para Excelência na Prestação de Serviços. **Dissertação de Mestrado**, 1997. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGEP/ UFRGS.

SOUSA, F. B. B.; CASTRO, A. S.; SCHEIN, A. L.; MERINO, E. M.; SENNA, E. T. P. Avaliando os Atributos de Imagem de Transporte Coletivo: uma visão dos usuários de Porto Alegre. In: Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes, XV, Campinas. **Anais...**Campinas: ANPET, 2001, v. 2, p.143-152.

SOUSA, F.B.B; DIÓGENES, M. C.; OLIVEIRA, M. L.; CASTRO, A. S.; KORFF, D. F; LINDAU, L. A. Um Panorama das Publicações na Anpet, 2002. **Revista Transportes**, v 10, nº 1, Rio de Janeiro.

SOUSA, M. L. Avaliação do sistema de transporte coletivo rodoviário por ônibus: uma análise dos principais parâmetros de desempenho segundo os conceitos do TQC, 1996. **Dissertação de Mestrado**. Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

VASCONCELLOS, E., HEMSLEY, J. **Estrutura das Organizações**, 1986. Editora Pioreira. São Paulo.

VIAÇÃO OURO E PRATA. **História da Empresa**, 2004. [on line] disponível na internet via: <http://www.viacaoouroeprata.com.br>. Capturado em 27/04/2004.

ZEITHAML, V.A.; PARASSURAMAN, A.; BERRY, L.L. **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**, 1990. Free Press, New York, USA.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M. **Services Marketing**, 1996. McGraw Hill International, London.

WORLD BANK. **Environmentally Sustainable Development Transportation**, 1995. Water & Urban Development Department. Washington, D.C.

ANEXO 1 - LEVANTAMENTO DAS ATIVIDADES DE CADA SETOR DA EMPRESA

4 - LEVANTAMENTO DAS ATIVIDADES DE CADA SETOR					
ÁREA	SETOR	N	ATIVIDADES PRINCIPAIS	PROCESSO VINCULADO	
Gerência de Marketing e Informação	Setor de Comunicação e Propaganda	1	Desenvolver propaganda escrita (folders, panfletos, revistas)	1-Atração e Fidelização de Clientes Externos e Internos	
		2	Desenvolver propaganda em radio, outdoors e televisão		
		3	Distribuir brindes		
		4	Criar promoções		
		5	Criar programa de milhagem		
		6	Contatar clientes (individuais, empresas, etc) e acionistas		
		7	Contatar anunciantes de produtos para expor nos veículos, paradas e terminais		
		8	Monitorar banco de dados de clientes		
		9	Realizar endomarketing		
		10	Realizar pesquisas de mercado		
		11	Monitorar a satisfação dos funcionários e passageiros		
		12	Criar boa imagem da empresa (marca, cores, uniformes, etc)		
		13	Criar novos serviços		
		14	Solicitar compra de equipamentos		
		15	Desenvolver relacionamento com fornecedores		2-Relacionamento com o mercado
		16	Desenvolver relacionamento com concorrentes		
		17	Desenvolver relacionamento com agência e governo		
	Setor de Atendimento ao Usuário	18	Criar padrão de atendimento ao usuário na linha de frente	3-Comunicação direta com o passageiro	
		19	Fornecer informações corretas para passageiros dentro do veículo		
		20	Fornecer tripulação com urbanidade e gentileza	4-Comunicação indireta com passageiro	
		21	Criar folders, jornais e painéis informativos do itinerário e horários		
		22	Criar homepage na internet, mensagens eletrônicas e telefônicas	5-Monitoramento de Reclamações e Sugestões	
		23	Criar e monitorar sistema 0800 de informações		
		24	Desenvolver banco de dados para reclamações e sugestões		
		25	Monitorar sistema de reclamações, sugestões e informações no site da internet		
		26	Criar e monitorar formulário de reclamações e sugestões junto a motoristas/fiscais		
		27	Realizar serviço de achados e perdidos		
		28	Realizar Pareto com as reclamações e sugestões mais comuns		
		29	Solicitar compra de equipamentos	6-Desenvolvimento de Sistema de Informações Integrado	
	Setor de Informações	30	Contatar agência reguladora para compartilhamento de informações		
		31	Contatar outras empresas para unificação de informações das linhas		
		32	Criar um sistema integrado de informações com outras empresas e órgão		
		33	Ligar o sistema operacional com as diversas centrais rodoviárias e pontos de		
		34	Criar e utilizar sistema de localização geográfica em tempo real		
		35	Atualizar sistema interno com dados de marketing e de atendimento ao usuário	7-Operação do Sistema Interno de Informações	
		36	Atualizar sistema interno com dados comerciais		
		37	Atualizar o sistema interno com dados da produção dos serviço		
		38	Atualizar sistema interno com dados financeiros e contábeis		
		39	Atualizar sistema interno com dados de recursos humanos		
		40	Desenvolver sistema informatizado de venda de passagens		
		41	Desenvolver sistema de venda de passagens via internet		
		42	Fazer consultas no sistema de informações interno		
		43	Gerar relatórios a partir do sistema de informações interno		
		44	Pesquisar novas tecnologias de informação	8-Manutenção dos Sistemas de Informações	
		45	Solicitar compra e instalar novos equipamentos		
		46	Verificar o funcionamento dos terminais de transmissão de informações		
				47	Verificar o funcionamento das centrais de informações

Gerência Comercial	Setor de Compras	48	Pesquisar preços de peças automotivas e veículos	9-Compras de produtos automotivos
		49	Efetuar compra de peças e veículos	
		50	Comprar uniformes	10-Compras de outros produtos
		51	Comprar máquinas (garagens e manutenção)	
		52	Comprar material de escritório e informática	
		53	Comprar material de limpeza	
		54	Comprar produtos alimentícios e lanches para serviço de bordo	
	55	Comprar mobiliário		
	56	Comprar imóveis (garagens, sedes, salas, etc)		
	57	Administrar o almoxarifado	11-Venda de Passagem dentro do Veículo	
	58	Preencher bilhete		
	59	Calcular valor da tarifa com/sem seguro opcional		
	60	Receber pagamento e devolver o troco		
	61	Adicionar informações de vendas ao banco de dados		
	62	Fornecer segurança aos operadores dos balcões		
	63	Dar informações sobre as linhas, horários e preços com/sem seguro opcional		12-Venda da Passagem nos Terminais e Pontos de Venda
	64	Emitir bilhete		
	65	Receber dinheiro e dar troco		
	66	Solicitar compra de equipamentos	13-Venda de Passagem por telefone	
	67	Fornecer informações sobre as linhas, horários e preços com/sem seguro opcional		
	68	Vender ou reservar passagem		
	69	Receber pagamento por cartão de crédito ou no balcão da estação rodoviária		
	70	Entregar bilhete no balcão da estação		
	71	Solicitar compra de equipamentos	14-Venda de passagem pela internet	
	72	Fornecer informações on-line sobre linhas, horários e preços		
	73	Receber pagamento via cartão de crédito		
	74	Monitorar o sistema informatizado de venda		
	75	Solicitar compra de equipamentos	15-Controle das permissões	
76	Manter relacionamento com agência reguladora e/ou órgão concedente			
77	Criar propostas para concorrência em licitações			
78	Participar da elaboração dos contratos de permissões junto às agências			
79	Emitir e fornecer relatórios de andamento das permissões para as agências			
80	Estudar propostas futuras para melhoramento dos contratos			
81	Preparar a empresa para novas licitações	16-Controle de causas trabalhistas		
82	Participar de associações empresariais para pressão junto a governo e agência			
83	Solicitar compra de equipamentos			
84	Responder pela empresa em processos trabalhistas	17-Controle de outros processos jurídicos		
85	Criar regulamentos trabalhistas internos			
86	Criar e monitorar contratos de trabalho			
87	Responder por processos de passageiros, outras empresas e governo			
88	Responder por processos administrativos e tarifários contra a empresa			

Gerência de Produção do Serviço	Setor de Controle de Qualidade	89	Manter relacionamento com as centrais dos terminais rodoviário de passageiros	18-Controle de Qualidade no Pré e Pós- Embarque
		90	Fornecer acessibilidade ao terminal rodoviário.	
		91	Fornecer estacionamento	
		92	Fornecer acessibilidade para passageiros especiais	
		93	Fornecer ou terceirizar serviços de pré-embarque (lojas, restaurantes, etc)	
		94	Fornecer iluminação adequada	
		95	Fornecer lixeiras	
		96	Fornecer e manter sanitários	
		97	Fornecer acomodações (cadeiras, salas de espera, televisão, etc)	
		98	Controlar infra-estrutura dos guichês de venda de passagens	
		99	Fornecer segurança contra assaltos aos passageiros	
		100	Fornecer guarda volumes	
		101	Fornecer serviço de transporte de carga para os passageiros	
		102	Fornecer informações (quiosques, nos locais de destino, internet, etc)	
		103	Fornecer telefones públicos	
		104	Cumprir horário de saída e chegada	19-Controle de Qualidade dentro do Veículo
		105	Fornecer ergonomia correta das poltronas, inclusive do motorista	
		106	Fornecer padronização interna da frota (disposição de acentos, cores, etc)	
		107	Fornecer televisão e filmes para linhas mais extensas	
		108	Fornecer acessibilidade para pacientes especiais	
		109	Fornecer lixeiras	
		110	Fornecer iluminação adequada e iluminador individualizado	
		111	Fornecer refrigerador	
		112	Fornecer janelas amplas	
		113	Fornecer ar-condicionado	
		114	Fornecer veículo sem trepidação ou ruído	
		115	Fornecer cortinas	
		116	Fornecer serviço de bordo (inclusive cobertas e travesseiros)	
		117	Fornecer controle da aparência da tripulação	
		118	Fornecer uniforme para tripulação	
		119	Fornecer controle de qualidade dos alimentos oferecidos aos passageiros	
		120	Fornecer filmes turísticos sobre a região onde o veículo está passando	20-Controle de Qualidade nos Pontos de Parada
		121	Cumprir horário de chegada e partida nos pontos de parada	
		122	Informar aos passageiros o local e tempo de parada	
		123	Fornecer sanitários higienizados (inclusive para banho nas viagens mais longas)	
		124	Fornecer bar e/ou restaurante com alimentos de qualidade	
		125	Fornecer lojas com produtos típicos da região	
		126	Fornecer local para informações	
		127	Fornecer telefones públicos	
		128	Anunciar a partida do veículo	21-Controle de Qualidade no Escritório
129	Fornecer ergonomia correta para realização de serviços administrativos			
130	Fornecer padronização dos processos internos da empresa (Programas ISO)			
131	Participar de prêmios e concursos de qualidade			
132	Fornecer controle de qualidade dos alimentos oferecidos aos funcionários			
133	Fornecer controle da limpeza no escritório			
134	Conservar a imagem da infra-estrutura administrativa da empresa			
135	Fornecer uniforme para funcionários administrativos			
136	Fornecer controle da aparência para funcionários administrativos	22-Monitoramento da Qualidade		
137	Controlar a Qualidade e padronizar o serviço.			
138	Calcular e controlar indicadores de qualidade			
139	Inserir dados no sistema de informações			
		140	Solicitar compra de equipamentos	

Gerência de Produção do Serviço	Setor Operacional e de Logística	141	Alocar os pontos de parada	23-Alocação de Pontos de Paradas, Sedes e das Garagens
		142	Alocar os pontos de venda de passagens	
		143	Alocar os locais para abastecimento de combustível durante as viagens	
		144	Alocar as sedes da empresa de acordo com a demanda de serviço na região	
		145	Alocar as garagens de acordo com o fluxo de veículos na região	
		146	Alocar os locais de manutenção	
		147	Alocar os centros de distribuição de materiais	
		148	Alocar os depósitos de suprimentos	
		149	Planejar as linhas junto à agência reguladora e/ou órgão concedente	24-Programação Operacional do Serviço
		150	Roteirizar as linhas de acordo com a demanda	
		151	Realizar pesquisas de demanda (origem destino)	
		152	Utilizar sistema operacional logístico	
		153	Alocar os motoristas, cobradores e fiscais	
		154	Alocar os veículos	
		155	Alocar veículos nos boxes do terminal rodoviário	25-Embarque
		156	Emitir relatório de saída de veículo da garagem	
		157	Fiscalizar chegada do veículo até o box correto no terminal rodoviário	
		158	Disponibilizar bagagens dos passageiros nos veículos	
		159	Registrar identificação de cada passageiro	
		160	Conferir a passagem e preencher formulário de ocupação do veículo	
		161	Informar a poltrona respectiva de cada passageiro	
		162	Verificar a disposição dos passageiros dentro do veículo	26-Operação do Serviço
		163	Sair do terminal rodoviário	
		164	Guiar o veículo com segurança e direção defensiva	
		165	Guiar veículo sem uso de álcool ou outras drogas	
		166	Controlar ar-condicionado de acordo com solicitação dos passageiros	
		167	Ligar ou desligar rádio e televisão de acordo com solicitação dos passageiros	
		168	Respeitar o código de trânsito	
		169	Pagar pedágio quando existente	
		170	Parar em barreiras policiais	
		171	Fornecer formulário de passageiros para polícia rodoviária quando solicitado	
		172	Realizar procedimentos aduaneiros	27-Desembarque
		173	Solicitar socorro em caso de pane ou acidente	
		174	Estacionar nos terminais e pontos de parada	
175	Informar o local de chegada			
176	Conferir o destino com o bilhete de cada passageiro			
177	Retirar bagagem dos passageiros			
178	Fornecer informações solicitadas aos passageiros	28-Monitoramento Operacional		
179	Fiscalizar a hora de chegada e adicionar ao sistema de informação			
180	Guiar o veículo até a garagem para inspeção, manutenção e limpeza			
181	Criar indicadores operacionais			
182	Calcular e controlar indicadores operacionais			
183	Inserir dados no sistema de informações			
184	Solicitar compra de equipamentos e veículos			

Gerência de Produção do Serviço	Setor de Manutenção e Inspeção	185	Conferir funcionamento da mecânica do veículo	29-Inspeção dos veículos	
		186	Conferir conservação das poltronas e forro interno do veículo		
		187	Conferir o funcionamento das janelas e saídas de emergência		
		188	Conferir funcionamento da parte elétrica do veículo		
		189	Controlar emissão de poluentes		
		190	Preencher formulário de Inspeção dos veículos no sistema informatizado		
		191	Acompanhar fiscal na inspeção realizada pela agência reguladora		
		192	Liberar veículo para operação		
		193	Realizar relatórios de inspeção		
		194	Encaminhar veículo para manutenção e limpeza		
		195	Solicitar compra de equipamentos		
		196	Solicitar peças para setor de compras		30-Manutenção dos Veículos
		197	Realizar manutenção mecânica dos veículos		
		198	Realizar manutenção das poltronas e partes internas do veículo		
		199	Realizar manutenção de janelas e saídas de emergência		
		200	Realizar manutenção elétrica		
		201	Preencher formulário de manutenção dos veículos no sistema informatizado		
		202	Realizar relatórios de manutenção		
		203	Liberar veículos para operação		
		204	Encaminhar veículo para limpeza		
		205	Realizar limpeza do sanitário		
		206	Realizar limpeza interna no piso, poltronas, e bagageiros do veículo	31-Limpeza do Veículo	
		207	Realizar limpeza externa no veículos (lataria, vidros, rodas, assoalho)		
		208	Trocar encostos de cabeça, forros das poltronas, cobertas e travesseiros		
209	Criar indicadores de manutenção, inspeção e limpeza	32-Monitoramento da Manutenção, Inspeção e Limpeza			
210	Monitorar indicadores de manutenção, inspeção e limpeza				
211	Inserir dados no sistema de informações				
212	Solicitar compra de equipamentos				

Gerência Financeira e Contábil	Setor Contábil	213	Contabilizar folha de pagamento	33-Contabilidade	
		214	Contabilizar notas fiscais das compras		
		215	Contabilizar notas fiscais das vendas		
		216	Realizar cálculo tributário		
		217	Efetuar pagamento a seguradoras		
		218	Efetuar pagamento tributário		
		219	Calcular passivos e ativos da empresa		
		220	Repassar ao sistema de informações o cálculo contábil da empresa		
		221	Controlar indicadores contábeis		
		222	Operar sistema operacional para realização de balanço		
		223	Avaliar valor da frota		34-Balanco Patrimonial
		224	Avaliar valor de maquinário e equipamentos		
	225	Avaliar valor de imóveis			
	226	Contabilizar balanço			
	227	Repassar ao sistema de informações o balanço patrimonial da empresa			
	228	Solicitar compra de equipamentos			
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	35-Monitoramento de custos	229	Levantamento dos gastos com insumos	
			230	Levantamento dos gastos com mão-de-obra	
			231	Levantamento dos custos fixos (aluguéis, etc)	
			232	Levantamento de custos com serviços terceirizados	
			233	Levantamento dos custos com seguradoras	
			234	Realização de custeio por atividades ABC	
			235	Calcular ineficiências e ociosidades	
			236	Monitorar indicadores de custos	
			237	Emitir relatórios de custos	
			238	Repassar ao sistema de informações os dados sobre custos	
		36-Tecnologia de Cobrança e Promoção Tarifária	239	Desenvolver bilhetes e tecnologia tarifária	
			240	Viabilizar e aprovar promoções tarifárias	
241			Negociar tarifa com agência reguladora		
242			Confrontar tarifa com a concorrência		
243			Controlar arrecadação		
244			Estipular margem de lucro	37-Monitoramento Financeiro	
245	Calcular ativos e passivos da empresa				
246	Fazer aplicações e investimentos				
247	Fazer empréstimos				
248	Considerar a existência de subsídios				
249	Controlar indicadores financeiros				
38-Planejamento Estratégico	250	Repassar ao sistema de informações os dados financeiros da empresa			
	251	Solicitar compra de equipamentos			
	252	Planejar novas concorrências em licitações			
	253	Planejar investimentos futuros			
	254	Criar metas de venda			
	255	Verificar cumprimento de metas de vendas			
	256	Verificar parcela de mercado			

Gerência de Recursos Humanos	Setor de Recursos Humanos	257	Anunciar vagas de emprego	39-Realizar Contratações
		258	Realizar seleção	
		259	Contratar novos funcionários	
		260	Contratar serviços terceirizados (assistência técnica, limpeza, alimentação, etc)	
		261	Controlar a presença dos funcionários	40-Controle dos Funcionários
		262	Controlar produtividade de cada funcionário	
		263	Realizar relatórios de produtividade dos funcionários	
		264	Verificar comportamento dos funcionários	
		265	Efetuar pagamento dos funcionários	
		266	Criar metas de produtividade dos funcionários	
	267	Pagar prêmios por produtividade e horas extras		
	268	Efetuar demissões		
	269	Repassar para o sistema de informações os dados dos funcionários		
	270	Solicitar compra de equipamentos		
	Setor de Treinamento	271	Criar programas de treinamento para motoristas	41-Treinamento e Reciclagem de Funcionários
		272	Criar programa de treinamento para tripulação (cobradores e serviço de bordo)	
		273	Criar programa de treinamento para novos funcionários	
		274	Criar programa de treinamento para funcionários administrativos	
		275	Criar programa de treinamento para serviços de informações	
		276	Criar programa de treinamento para atendimento de passageiros	
		277	Fornecer cursos externos para funcionários (informática, marketing, etc)	
		278	Fornecer cursos de especialização para diretoria e gerência	
		279	Patrocinar participação em eventos para diretoria, gerência e funcionários	
		280	Realizar treinamento em funcionários novos e antigos	
		281	Monitorar evolução dos funcionários treinados	
		282	Passar ao sistema de informações o desempenho dos funcionários no treinamento	
		283	Solicitar compra de equipamentos	

**ANEXO 2 - LEVANTAMENTO DOS RESULTADOS DESEJADOS E PROBLEMAS DE FORNECEDORES E CLIENTES
(PARTE 1 DE 5)**

ÁREA: Gerência de Marketing e Informação			
OBJETIVO GERAL DA ÁREA: aumentar as vendas, melhorar o sistema de informações			
SETOR	FORNECEDOR	RESULTADO DESEJADO	PROBLEMAS
Comunicação e Propaganda	Setor de Atendimento ao Usuário	Fornecer expectativas dos clientes	Falta de controle das reclamações e sugestões
	Setor de Informações	Fornecer informações da empresa	Falta de atualização do sistema de informações
	Setor de Compras	Fazer compras	Demora para entrega de pedidos de compras
	Setor de Venda de Passagens	Fornecer informações sobre venda de passagens	Ausência de controle sobre venda de passagens
	Setor de Controle de Qualidade	Fornecer serviço com qualidade	Baixa qualidade do serviço
	Setor Operacional e de Logística	Fornecer dados de demandas; Programar corretamente a operação do serviço; Fornecer boa operação do serviço;	Poucos dados de demanda; programação operacional do serviço incorreta
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Viabilizar promoções tarifárias	Carência de promoções tarifárias
	Setor de Recursos Humanos	Fornecer mão-de-obra de qualidade e monitorá-la; Efetuar pagamento à funcionários	Demora no fornecimento de mão-de-obra; fornecer mão-de-obra de baixa qualidade; falta de monitoramento da mão-de-obra; Atraso no pagamento dos funcionários
	Setor de Treinamento	Fornecer treinamento adequado aos funcionários	Ausência e baixa qualidade no treinamento dos funcionários
Atendimento ao Usuário	Setor de Informações	Fornecer sistema de informações; Fazer manutenção do sistema de informações; Desenvolver novas tecnologias de informação	Ausência de sistema de informações integrado; Demora para manutenção do sistema de informações; Ausência de inovações na tecnologia de informações
	Setor de Compras	Fornecer produtos solicitados em pedido de compras	Demora para compra de material solicitado
	Setor de Venda de Passagens	Fornecer informações das linhas e horários	Demora para atualização dos dados de venda de passagens
	Setor de Controle de Qualidade	Fornecer serviço de Qualidade; Monitorar a qualidade do serviço	Baixa qualidade do serviço; Falta de monitoramento da qualidade
	Setor Operacional e de Logística	Programação correta do serviço; Realizar viagens com sucesso (confiabilidade, pontuais e com segurança)	Programação do serviço sem considerar a demanda; Insucesso da operação do serviço

Atendimento ao Usuário	Setor de Manutenção e Inspeção	Fornecer veículos limpos	Falta de limpeza dos veículos
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Fazer investimentos no setor de Atendimento ao Usuário	Ausência de investimentos no setor de Atendimento ao Usuário
	Setor de Recursos Humanos	Admitir/ despedir funcionários; Pagar funcionários; Monitorar o desempenho dos funcionários	Ausência de funcionários qualificados no setor de Atendimento ao Usuário; Atraso no pagamento de funcionários; Falta de controle do desempenho dos funcionários do setor de Atendimento ao Usuário
	Setor de Treinamento	Fornecer treinamento adequado aos funcionários; monitorar a evolução dos funcionários treinados	Ausência de treinamento dos funcionários do setor de Atendimento ao Usuário
Informações	Setor de Compras	Fornecer produtos solicitados em pedido de compras; Fornecer informações do setor de Compras ao sistema de informações	Demora para compra de material solicitado para setor de Informações; Demora para fornecer informações do setor de Compras ao sistema de informações
	Setor de Venda de Passagens	Atualizar sistema de informações com venda de passagens; Atualizar linhas e horários no banco de dados	Demora para atualização do sistema de informações com dados de venda de passagens e de linhas e horários.
	Setor Jurídico e de Concessões	Atualizar sistema de informações com dados jurídicos e de concessões da empresa	Demora e ausência de informatização do setor Jurídico e de Concessões da empresa
	Setor de Controle de Qualidade	Atualizar sistema de informações com dados de Qualidade da empresa; Fornecer quiosques de informações	Demora para atualização do sistema de informações com dados de qualidade; Ausência de quiosques de informações
	Setor Operacional e de Logística	Atualizar o sistema de informações com dados de operação do serviço e de logística; Fornecer dados de pesquisas de demanda para o sistema informatizado; Atualizar dados de linhas e horários	Demora para atualização dos dados de operação do serviço e de logística; Ausência e demora para informatizar as pesquisas de demanda; Demora para atualização de dados de linhas e horários no sistema informatizado.
	Setor de Manutenção e Inspeção	Atualizar o sistema de informações com dados de manutenção e inspeção;	Demora para atualização dos dados de manutenção e inspeção
	Setor Contábil	Repassar para o sistema de informações o cálculo contábil da empresa; Repassar para o sistema de informações o balanço patrimonial da empresa;	Demora ou ausência de informações do cálculo contábil da empresa no sistema de informações; Ausência e demora de informatização do balanço patrimonial da empresa.
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Fornecer dados financeiros da empresa para sistema de informações; Investir no sistema de informações.	Ausência de dados financeiros da empresa no sistema de informações; Falta de investimento no setor de informações.
	Setor de Recursos Humanos	Contratar/demitir mão-de-obra e monitorá-la; Efetuar pagamento à funcionários; Fornecer dados de recursos humanos para sistema de informações.	Baixa qualidade da mão-de-obra para setor de Informações; Atraso de pagamento de funcionários; Ausência de dados dos funcionários no sistema de informações.
	Setor de Treinamento	Fornecer treinamento para funcionários do setor de Informações; Fornecer acompanhamento de funcionários treinados; Fornecer cursos de especialização para chefia do setor de informações.	Ausência de treinamento para funcionários do setor de informações; Ausência de acompanhamento de funcionários treinados; Ausência de cursos de especialização para chefia dos setor de informações.

SETOR	CLIENTE	RESULTADO DESEJADO	PROBLEMAS
Comunicação e Propaganda	Setor de Atendimento ao Usuário	Receber propaganda do sistema de atendimento ao usuário; Receber endomarketing	Ausência de Propaganda do sistema de atendimento ao usuário; Ausência de Endomarketing
	Setor de Informações	Receber dados de marketing	Falta de atualização do banco de dados com dados de marketing
	Setor de Compras	Receber bom relacionamento com fornecedores; Receber solicitação de compras	Carência de relacionamento com fornecedores
	Setor de Venda de Passagens	Receber esforço de marketing e propaganda para venda; Receber proposta de promoções	Carência dos esforços de marketing; Carência de Promoções
	Setor Jurídico e de Concessões	Receber bom relacionamento com a agência.	Carência de relacionamento com a agência.
	Setor de Controle de Qualidade	Receber boa imagem da empresa; Receber a criação de novos serviços	Carência de investimentos na imagem da empresa; Ausência de inovações na Qualidade do Serviço
	Setor Operacional e de Logística	Receber pesquisa de mercado para programação das linhas; fornecer endomarketing à tripulação	Ausência de link entre pesquisas de mercado e programação do serviço; ausência de endomarketing com tripulação
	Setor de Manutenção e Inspeção	Receber endomarketing para os funcionários	Ausência de endomarketing para funcionários de manutenção
	Setor Contábil	Receber dados para balanço; Receber endomarketing	Carência de endomarketing
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Receber propostas de promoções tarifárias e programas de milhagem; Receber bom relacionamento com a agência; Receber endomarketing	Ausência de promoções tarifárias e programas de milhagem; Atrito com a agência; Ausência de endomarketing
	Setor de Recursos Humanos	Receber pedido de admissão/ demissão de funcionários; Receber informações dos funcionários; Receber endomarketing	Falta de recebimento de informações dos funcionários; Ausência de endomarketing
Setor de Treinamento	Receber solicitação de treinamento; Receber solicitação de recursos para participação em eventos; Receber endomarketing	Ausência de treinamento dos funcionários do setor de Comunicação e Propaganda; Ausência de recursos para participação em eventos; Ausência de endomarketing	
Atendimento ao Usuário	Setor de Informações	Receber banco de dados on-line com dados de atendimento ao usuário	Demora para atualização do sistema de informações com dados de atendimento ao usuário.
	Setor de Compras	Receber pedidos de compras	Falta de especificação dos pedidos de compras
	Setor de Venda de Passagens	Receber reclamações e sugestões dos passageiros quanto a venda de passagens	Descaso em relação aos problemas levantados pelos passageiros quanto à venda de passagens
	Setor Jurídico e de Concessões	Receber reinvidicação de passageiros e prevenir processos contra a empresa	Descaso em relação às reclamações dos passageiros contra a empresa que podem ir para justiça.

Atendimento ao Usuário	Setor de Controle de Qualidade	Receber reclamações e sugestões dos passageiros quanto à qualidade do serviço	Descaso em relação às reclamações dos passageiros em relação à melhoria da qualidade de serviço
	Setor Operacional e de Logística	Receber reclamações e sugestões dos usuários para melhoria operacional do serviço	Descaso em relação às reclamações e sugestões em relação à operação do serviço
	Setor de Manutenção e Inspeção	Receber reclamações e sugestões dos usuários para melhoria da limpeza e manutenção dos veículos	Descaso em relação às reclamações dos usuários em relação a manutenção e limpeza dos veículos
	Setor Contábil	Receber dados patrimoniais para realização de balanço	Falta de recebimento de dados patrimoniais
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Receber reclamações e sugestões quanto às tarifas e tecnologias tarifárias	Descaso em relação às reclamações e sugestões em relação à tarifa e tecnologia tarifária
	Setor de Treinamento	Receber reclamações e sugestões dos passageiros para treinamento de funcionários; Receber solicitação de treinamento de funcionários	Descaso em relação às sugestões e reclamações dos passageiros em relação ao treinamento de funcionários; Ausência de treinamento dos funcionários de atendimento ao usuário
Informações	Setor de Compras	Receber sistema operacional de informações; Receber manutenção do sistema de informações; Atualizar dados do setor de compras; Receber pedido de compra	Ausência de sistema de informações integrado; Demora para manutenção do sistema de informações; Demora para atualizar dados do setor de compras
	Setor de Venda de Passagens	Receber sistema operacional de informações integrado; Receber manutenção do sistema de informações; Atualizar dados do setor de venda de passagens; Fornecer sistema de venda de passagens on-line.	Falta de sistemas de venda de passagens integrado; Demora para manutenção do sistema de venda de passagens; Ausência de sistemas de venda de passagem pela internet.
	Setor Jurídico e de Concessões	Receber sistema operacional de informações integrado; Receber manutenção do sistema de informações; Atualizar dados do setor jurídico e de concessões.	Ausência de sistema de informações integrado no setor jurídico; Demora para manutenção do sistema de informações; Demora para atualizar dados do setor jurídico e de concessões
	Setor de Controle de Qualidade	Receber sistema operacional de informações integrado; Receber manutenção do sistema de informações; Atualizar dados do setor de Controle de Qualidade; Receber inovações no sistema de informações para melhorar a qualidade de serviço	Ausência de sistema de informações integrado no setor de controle de qualidade; Demora para manutenção do sistema de informações; Demora para atualizar dados do setor de controle de qualidade; Baixo nível de inovação no sistema de informações ao usuário para melhorar a qualidade de serviço.

Informações	Setor Operacional e de Logística	Receber sistema operacional de informações integrado; Receber manutenção do sistema de informações; Atualizar dados do setor operacional e de logística; Receber inovações tecnológicas para melhorar informação da operação e da logística; Receber informações dos diversos setores para um melhor planejamento do serviço; Receber rastreamento da operação do serviço via localização geográfica; Receber informações de outras centrais rodoviárias;	Ausência de sistema informatizado integrado; Demora para manutenção do sistema de informações prejudicando a operação do serviço; Demora para atualizar dados do setor operacional e de logística; Ausência de inovações tecnológicas na informação da operação e logística; Descaso das informações dos diversos setores para planejamento da operação; Ausência de serviços de rastreamento geográfico; Ausência de integração com as diversas centrais rodoviárias.
	Setor de Manutenção e Inspeção	Receber sistema operacional de informações integrado; Receber manutenção do sistema de informações; Atualizar dados do setor de Manutenção e Inspeção.	Ausência de sistema informatizado integrado; Demora para atualizar dados do setor de Manutenção e Inspeção.
	Setor Contábil	Receber sistema operacional de informações integrado com informações contábeis dos diversos setores; Receber manutenção do sistema de informações; Atualizar dados contábeis da empresa no sistema informatizado.	Ausência de sistema informatizado integrado; Demora para manutenção do sistema de informações prejudicando a contabilidade da empresa; Demora para atualizar dados contábeis.
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Receber sistema operacional de informações integrado com informações dos diversos setores; Receber manutenção do sistema de informações; Atualizar dados financeiros da empresa no sistema informatizado.	Ausência de sistema informatizado integrado; Demora para manutenção do sistema de informações prejudicando as finanças da empresa; Ausência de atualização de dados financeiros da empresa.
	Setor de Recursos Humanos	Receber pedido de admissão/ demissão de funcionários; Receber informações dos funcionários; Receber sistema operacional de informações integrado com os diversos setores; Receber manutenção no sistema de informações; Atualizar dados de recursos humanos no sistema de informações.	Ausência de informação dos funcionários do sistema de informação; Ausência de sistema de informação integrados; Demora para manutenção no sistema de informações; Demora para atualização de dados dos funcionários no sistema de informações.
	Setor de Treinamento	Receber pedido de treinamento de funcionários; Receber sistema operacional de informações integrado; Receber manutenção do sistema de informações; Atualizar dados de treinamento de funcionários.	Ausência de pedido de treinamento de funcionários; Ausência de sistema operacional integrado; Demora para manutenção no sistema de informações; Demora para atualização de dados de treinamento de funcionários.

**ANEXO 2: LEVANTAMENTO DOS RESULTADOS DESEJADOS E PROBLEMAS DE FORNECEDORES E CLIENTES
(PARTE 2 DE 5)**

ÁREA: Gerência Comercial			
OBJETIVO GERAL DA ÁREA: Aumentar vendas e diminuir custos			
SETOR	FORNECEDOR	RESULTADO DESEJADO	PROBLEMAS
Compras	Setor de Venda de Passagens	Emitir pedido de compra	Problema de comunicação com o setor de compra; Demora para emissão de pedido de compra.
	Setor Jurídico e de Concessões	Emitir pedido de compra; Defender juridicamente a empresa junto a fornecedores	Problema de comunicação com o setor de compra; Demora para emissão de pedido de compra; Ineficiência dos esforços jurídicos da empresa junto a fornecedores.
	Setor de Controle de Qualidade	Emitir pedido de compra; Controlar a qualidade dos produtos solicitados para compra; Padronizar os processos do setor de Compras (Programas ISO); Determinar ergonomia correta para funcionários do setor de compras.	Problema de comunicação com o setor de compra; Demora para emissão do pedido de compra; Ausência de controle de qualidade dos produtos comprados pelo setor de compras; Ausência de padronização dos processos do setor de compras; Ausência de estudos ergonômicos para funcionários de escritório.
	Setor Operacional e de Logística	Emitir pedido de compra	Problema de comunicação com o setor de Compras; Demora para emissão de pedido de compra.
	Setor de Manutenção e Inspeção	Solicitar compra de peças, veículos, produtos e equipamentos ao setor de compras.	Problema de comunicação com o setor de Compras; Demora para emissão de pedido de compra.
	Setor Contábil	Emitir pedido de compra; Contabilizar notas fiscais de compras; Realizar balanço patrimonial do setor de compras.	Problema de comunicação com o setor de Compras; Demora para emissão de pedido de compra; Demora para contabilização das notas de compras; Deficiência e demora no balanço patrimonial.
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Monitoramento dos custos do setor de Compras; Realização de custeio por atividades no setor de Compras; Fornecer recursos para o setor de Compras; Emitir pedido de compra para o setor de Compras;	Deficiência no monitoramento dos custos do setor de Compras; Ausência de instalação de custeios por atividades no setor de Compras; Demora para fornecimento de recursos para o setor de Compras; Problema de comunicação com o setor de Compras; Demora para emissão de pedido de Compra.

Compras	Setor de Recursos Humanos	Contratar e demitir funcionários para o setor de Compras; Monitorar comportamento dos funcionários do setor de Compras; Emitir pedido de compra.	Demora para contratar e demitir funcionários do setor de Compras; Ausência de monitoramento dos funcionários do setor de compras; Problema de comunicação com o setor de Compras; Demora para emissão de pedidos de compra.
	Setor de Treinamento	Emitir pedido de compra de equipamentos; Treinar funcionários do setor de Compras; Monitorar evolução de funcionários treinados do setor de Compras.	Dificuldade de comunicação com o setor de Compras; Ausência de treinamento dos funcionários do setor de Compras; Ausência de monitoramento dos funcionários treinados do setor de Compras
Venda de Passagens	Setor de Controle de Qualidade	Fornecer infra-estrutura de qualidade para funcionários e passageiros no setor de Venda de Passagens; Fornecer segurança aos passageiros na compra de passagens; Propor ergonomia correta para passageiros e vendedores na venda de passagens; Padronizar o processo de venda de passagens; Controlar a aparência dos funcionários que vendem passagens; Controlar qualidade da venda de passagens.	Falta de qualidade da infra-estrutura dos guichês e pontos de venda de passagens; Falta de segurança na compra de passagens; Ausência de adequação ergonômica para funcionários; Falta de padronização do processo de venda de passagens; Inadequação da aparência de funcionários; Ausência de controle de qualidade na venda de passagens (guichês, telefone e internet).
	Setor Operacional e de Logística	Fornecer alocação correta de pontos de venda de passagens; Planejamento de linhas e horários.	Inadequação dos locais de venda de passagens; Inadequação das linhas e horários.
	Setor Contábil	Fornecer cálculo contábil das vendas de passagens; Efetuar pagamentos tributários sobre venda de passagens; Efetuar pagamento a seguradoras referente a venda de passagens; Fazer balanço patrimonial do setor de Venda de Passagens.	Demora para realização de dados contábeis sobre venda de passagens; Atraso no pagamento de tributos sobre venda de passagens; Demora para pagamento de seguradoras; Demora e deficiência na realização de balanço patrimonial do setor de Venda de Passagens.
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Fornecer cálculo de custos do setor de venda de passagens; Fornecer custeio por atividades do setor de Venda de Passagens; Controlar arrecadação do setor de Venda de Passagens; Desenvolver bilhetes e tecnologias tarifárias; Viabilizar promoções tarifárias; Negociar tarifa com agência reguladora; Fazer investimento no setor Tarifário; Criar metas de venda de passagens; Verificar metas de Venda de Passagens.	Ausência de cálculo de custos do setor de Venda de Passagens; Ausência de custeio por atividades; Ausência do controle de Venda de Passagens; Ausência de desenvolvimento de novos bilhetes e tecnologias tarifárias; Ausência de promoções tarifárias; Problemas na negociação com a agência; Ausência de investimento no setor Tarifário; Ausência de metas de venda de passagens; Ausência de monitoramento de metas de venda de passagens.

Venda de Passagens	Setor de Recursos Humanos	Admitir e demitir funcionários no setor de Venda de Passagens; Contratar serviços terceirizados para setor de Venda de Passagens; Controlar o desempenho dos funcionários do setor de Venda de Passagens; Efetuar pagamento dos funcionários do setor de Venda de Passagens; Repassar dados dos funcionários do setor de Vendas para o banco de dados.	Demora para admissão e demissão de funcionários; Demora e deficiência na contratação de serviços terceirizados; Ausência de controle de desempenho dos funcionários do setor de Venda de Passagens; Demora para passagem dos dados dos funcionários do setor de Venda de Passagens para o Banco de Dados.
	Setor de Treinamento	Fornecer treinamento para funcionários de Venda de Passagens.	Ausência de treinamento para funcionários do setor de Venda de Passagens.
Jurídico e de Concessões	Setor de Controle de Qualidade	Fornecer causas trabalhistas dos funcionários do setor de Controle de Qualidade; Fornecer serviço de qualidade para evitar processos contra a empresa; Fornecer ergonomia correta das acomodações dos funcionários do setor Jurídico e de Concessões; Padronizar os processos do setor Jurídico e de Concessões; Controlar os alimentos oferecidos aos funcionários; Fornecer uniforme para funcionários do setor Jurídico da empresa.	Elevado número de causas trabalhistas de funcionários contra a empresa; Baixa qualidade do serviço oferecido gerando processos jurídicos contra a empresa; Ergonomia incorreta dos funcionários do setor Jurídico da empresa; Ausência de padronização dos processos do setor Jurídico e de Concessões da empresa; Baixa qualidade dos alimentos oferecidos aos funcionários; Ausência ou inadequação dos uniformes do setor Jurídico da empresa.
	Setor Operacional e de Logística	Alocação do escritório Jurídico e de Concessões da empresa; Operar o serviço dentro da lei; Fornecer relatórios de operação do serviço em caso de processos jurídicos devidos à má operação do serviço.	Inadequação da localização do escritório jurídico da empresa; Desobediência da lei na operação do serviço; Demora para fornecimento de relatórios da operação do serviço para resolução de casos jurídicos.
	Setor de Manutenção e Inspeção	Realizar corretamente a inspeção dos veículos para evitar multas da agência reguladora e acidentes com consequência jurídicas; Realizar corretamente os relatórios de inspeção; Realizar corretamente a manutenção no veículo para evitar acidentes com consequências jurídicas.	Deficiência na inspeção veicular gerando multas da agência reguladora e acidente com consequências jurídicas; Ausência e deficiência de relatórios de inspeção; Deficiência e demora da manutenção dos veículos gerando acidentes com consequências jurídicas.
	Setor Contábil	Realizar cálculo contábil do setor jurídico e de concessões da empresa; Realizar balanço patrimonial do setor Jurídico da empresa.	Demora e erros no cálculo contábil do setor Jurídico e de Concessões da empresa; Demora e erro no balanço patrimonial do setor Jurídico e de concessões.
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Levantamento de custos do setor Jurídicos e de Concessões da empresa; Realizar custeio por atividades no setor Jurídico e de Concessões; Fixação de tarifa para negociação com a agência; Fazer investimentos no setor Jurídico e de Concessões da empresa; Planejar concorrências em novas licitações.	Ausência de levantamento de custos jurídicos da empresa; Deficiência na estipulação tarifária da empresa sem argumentos financeiros; Escassez/Excesso de investimentos no setor Jurídico e de Concessões da empresa; Ausência de interface entre setor Financeiro e setor Jurídico para licitações de novas linhas.

Jurídico e de Concessões	Setor de Recursos Humanos	Contratar e demitir funcionários para o setor Jurídico e de Concessões; Contratar serviços terceirizados para o setor Jurídico e de Concessões; Controlar produtividade dos funcionários do setor Jurídico e de Concessões da empresa;	Demora para demissão e contratação de funcionários para o setor Jurídico e de Concessões da empresa; Demora e deficiência na contratação de serviços terceirizados para o setor Jurídico da empresa; Ausência de controle de produtividade de funcionários do setor Jurídico da empresa.
	Setor de Treinamento	Criar e executar programa de treinamento para funcionários do setor Jurídico da empresa; Fornecer cursos externos para funcionários do setor Jurídico da empresa.	Ausência de treinamento para funcionários do setor de Jurídico e de Concessões da empresa; Ausência de participações em cursos externos para funcionários do setor jurídico da empresa.

SETOR	CLIENTE	RESULTADO DESEJADO	PROBLEMAS
Compras	Setor de Venda de Passagens	Receber material solicitado para compra	Demora para receber material solicitado ao setor de compras.
	Setor Jurídico e de Concessões	Receber material solicitado para compra; Receber solicitação de auxílio jurídico junto a fornecedores.	Demora para receber material solicitado ao setor de compras; Demora para receber pedido de auxílio jurídico junto a fornecedores.
	Setor de Controle de Qualidade	Receber material solicitado para compra; Receber pedido de controle de qualidade dos produtos adquiridos pelo setor de compras.	Demora para receber material solicitado ao setor de compras; Ausência de solicitação de auxílio do setor de controle de Qualidade para controle de produtos adquiridos.
	Setor Operacional e de Logística	Receber material solicitado para compra	Demora para receber material solicitado ao setor de Compras.
	Setor de Manutenção e Inspeção	Receber peças, equipamentos, veículos novos, e produtos solicitados ao setor de Compras.	Demora para receber material solicitado ao setor de Compras; Ausência de investimentos em novos veículos e equipamentos.
	Setor Contábil	Receber dados contábeis do setor de compras; Receber material solicitado para compra.	Demora para receber material solicitado ao setor de compras; Demora e falha no recebimento de dados contábeis do setor de compras.
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Receber dados de gastos do setor de compras; Receber material solicitado para compra.	Demora e deficiência do repasse dos dados de gastos do setor de Compras; Demora para recebimento de material solicitado ao setor de Compras.

Compras	Setor de Recursos Humanos	Receber solicitação de admissão/demissão de empregados; Receber material solicitado para compra.	Demora para receber pedido de admissão e demissão de funcionários. Problema de comunicação com o setor de Compras; Demora para recebimento do material solicitado para compra.
	Setor de Treinamento	Receber pedido de treinamento para os funcionários do setor de Compras; Receber material solicitado para compra	Problemas de comunicação entre setor de Treinamento e Setor de Compras; Demora para treinamento dos funcionários do setor de Compras; Demora para recebimento de material solicitado ao setor de Compras.
Venda de Passagens	Setor de Controle de Qualidade	Receber solicitação de padronização dos processos de venda de passagens.	Ausência de solicitação de padronização dos processos de venda de passagens.
	Setor Operacional e de Logística	Receber dados de venda de passagens para programação de linhas e horários.	Falta de comunicação entre setor de Venda de Passagens e setor Operacional e de Logística; Ausência de consideração da demanda de venda de passagens para programação de linhas e horários.
	Setor Contábil	Receber dados de venda de passagens para cálculo contábil; Receber dados para realização de balanço patrimonial.	Demora para recebimento de dados de Venda de Passagens para realização de cálculo; Demora para recebimento de dados patrimoniais do setor de Venda de Passagens.
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Receber dados de venda de passagens para controle financeiro.	Falta de comunicação entre setor de Venda de Passagens e setor Financeiro; Demora para preenchimento de banco de dados do setor de Venda de Passagens.
	Setor de Recursos Humanos	Receber informações sobre o desempenho dos funcionários do setor de Venda de Passagens; Receber pedido de admissão e demissão.	Ausência de informações sobre desempenho dos funcionários de venda de passagens; Demora para realização de pedidos de admissão e demissão.
	Setor de Treinamento	Receber funcionários do setor de Venda de Passagens para treinamento.	Falha na comunicação entre setor de Venda de Passagens e setor de Treinamento de funcionários; Demora para treinamento de funcionários do setor de Venda de Passagens.

Jurídico e de Concessões	Setor de Controle de Qualidade	Receber proteção jurídica para o setor de Controle de Qualidade contra processos trabalhistas de funcionários; Receber regulamentos trabalhistas para os funcionários internos da empresa; Responder por processos de passageiros devido à baixa qualidade do serviço oferecido.	Demora para resposta a processos de trabalhistas de funcionários contra a empresa; Ausência e deficiência no controle dos contratos trabalhistas dos funcionários da empresa; Demora para resolver processos de passageiros contra a Qualidade de Serviço da empresa.
	Setor Operacional e de Logística	Receber proteção jurídica para o setor Operacional e de Logística da empresa contra processos jurídicos trabalhistas e de passageiros; Receber regulamentos de operação do serviço; Participar de associações empresariais para proteger a operação do serviço.	Demora e deficiência na proteção de processos jurídicos contra problemas na operação do serviço; Ausência de regulamentos de operação do serviço; Ausência de coligação em associações empresariais para proteger a operação do serviço.
	Setor de Manutenção e Inspeção	Receber proteção jurídica contra processos de passageiros criados por problemas de inspeção e manutenção dos veículos.	Deficiência na proteção da empresa em processos contra o setor de manutenção e inspeção da empresa.
	Setor Contábil	Receber proteção jurídica para empresa em processos trabalhistas de funcionários do setor Contábil; Receber proteção jurídica para a empresa em processos contábeis e tributários.	Demora para defesa da empresa em processos trabalhistas do setor Contábil; Demora e deficiência na defesa da empresa em processos contábeis e tributários.
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Receber proteção jurídica para o setor Financeiro em processos trabalhistas e processos Financeiros contra a empresa; Proteger a empresa em novas licitações públicas.	Demora e deficiência para proteção da empresa contra processos trabalhistas do setor Financeiro e outros processos financeiros; Deficiência para proteção jurídica da empresa em novas licitações.
	Setor de Recursos Humanos	Receber regulamentos trabalhistas internos na empresa; Receber proteção jurídica por processos trabalhistas contra o setor de RH da empresa;	Ausência de regulamentos trabalhistas internos na empresa; Demora para resposta à processos trabalhistas contra o setor de RH.
	Setor de Treinamento	Receber funcionários do setor de Jurídico para treinamento.	Deficiência na comunicação entre setor jurídico e setor de Treinamento.

**ANEXO 2: LEVANTAMENTO DOS RESULTADOS DESEJADOS E PROBLEMAS DE FORNECEDORES E CLIENTES
(PARTE 3 DE 5)**

ÁREA: Gerência de Produção do Serviço			
OBJETIVO GERAL DA ÁREA: Aumentar Produtividade e eficiência, Otimizar a produção, Diminuir falhas			
SETOR	FORNECEDOR	RESULTADO DESEJADO	PROBLEMAS
Controle de Qualidade	Setor Operacional e de Logística	Determinar os pontos de paradas; Planejamento das linhas; Alocação correta de motoristas cobradores e fiscais; Alocação correta de veículos; Realizar processo de embarque com sucesso; Realizar operação do serviço com sucesso; Realização do serviço pelos motoristas sem utilização de álcool ou outras drogas; Realizar processo de desembarque com sucesso; Monitorar serviço corretamente para aumentar a percepção de qualidade dos clientes.	Alocação incorreta de locais de parada; Planejamento incorreto das linhas; Alocação incorreta de motoristas cobradores e fiscais; Alocação incorreta dos veículos; Insucesso do processo de embarque; Utilização de álcool ou outras drogas pelos motoristas; Insucesso no processo de operação do serviço; Insucesso do processo de desembarque; Ausência de monitoramento na operação do serviço.
	Setor de Manutenção e Inspeção	Fornecer veículos sem problemas mecânicos; Fornecer veículos com poltronas e parte interna em boas condições; Fornecer veículo sem trepidação ou ruídos; Fornecer veículos limpos; Fornecer dados dos processos do setor de Manutenção para padronização de sua qualidade.	Deficiência na inspeção e manutenção mecânica dos veículos; Deficiência na inspeção e manutenção da parte interna do veículos; Presença de veículos com trepidação e grandes ruídos; Deficiência na limpeza dos veículos; Ausência de padronização dos processos do setor de manutenção e inspeção.
	Setor Contábil	Contabilizar notas fiscais do setor de controle de qualidade; Realizar balanço do setor de controle de qualidade.	Demora para contabilizar notas do setor de Controle de Qualidade; Demora para realização de balanço patrimonial do setor de Controle de Qualidade.
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Levantamento dos custos do setor de Controle de Qualidade; Realização de custeio por atividades no setor de Controle de Qualidade; Monitorar custos do setor de Controle de Qualidade; Repassar ao sistema de informações os dados de custos do setor de Controle de Qualidade; Fazer investimento no setor de Controle de Qualidade.	Ausência de controle de custos no setor de Controle de Qualidade; Ausência de custeio por atividades na empresa; Demora para passar para o sistema de informações os dados de custos do setor de Controle de Qualidade; Ausência de investimentos no setor de Controle de Qualidade.

Controle de Qualidade	Setor de Recursos Humanos	Contratar/ demitir funcionários para o setor de Controle de Qualidade; Contratar serviços terceirizados para o setor de controle de Qualidade; Controlar a produtividade dos funcionários do setor de Controle de Qualidade; Efetuar pagamento dos funcionários do setor de Controle de Qualidade; Repassar para o sistema de informações os dados dos funcionários do setor de Controle de Qualidade.	Demora para contratar/ demitir funcionários; Problema de comunicação entre o setor de Recursos Humanos e o setor de Controle de Qualidade; Demora para contratação de serviços terceirizados para o setor de Controle de Qualidade; Ausência do controle de produtividade dos funcionários do setor de Controle de Qualidade; Atraso no pagamento dos funcionários do setor de Controle de Qualidade; Ausência de sistema de Informações integrado.
	Setor de Treinamento	Treinar funcionários do setor de Controle de Qualidade; Monitorar evolução dos funcionários do setor de Controle de Qualidade.	Ausência de treinamento para funcionários do setor de controle de qualidade; Ausência de monitoramento da evolução dos funcionários do setor de Controle de Qualidade.
Operacional e de Logística	Setor de Manutenção e Inspeção	Inspeccionar corretamente a mecânica dos veículos; Inspeccionar a parte interna dos veículos; Liberar veículos para operação; Realizar manutenção mecânica nos veículos; Realizar manutenção da parte interna dos veículos; Realizar limpeza interna e externa nos veículos; Realizar limpeza nos sanitários dos veículos; Monitorar indicadores de manutenção; Inserir dados no sistema de informações sobre os veículos.	Falha na inspeção mecânica dos veículos; Falha na inspeção da parte interna dos veículos; Demora para realização de manutenção nos veículos; Falha na limpeza dos veículos e do sanitário interno; Ausência de indicadores de Manutenção; Demora para passar dados sobre os veículos para o sistema de Informações.
	Setor Contábil	Contabilizar notas do setor Operacional e de Logística; Realizar balanço patrimonial do setor Operacional e de Logística; Repassar ao sistema de Informações os dados contábeis do setor Operacional e de Logística.	Demora para contabilizar notas do setor Operacional e de Logística; Demora e deficiência na realização do balanço patrimonial do setor Operacional e de Logística; Demora para passar ao sistema de Informações os dados contábeis do setor Operacional e de Logística; Falha na comunicação entre o setor Contábil e o setor Operacional e de Logística.
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Controle de custos do setor Operacional e de Logística; Aplicação de custeio por atividades no setor Operacional e de Logística; Repassar ao sistema de informações dados sobre custos do setor Operacional e de Logística; Desenvolver bilhetes e tecnologia tarifária; Fazer aplicações e investimentos no setor Operacional e de Logística;	Ausência de controle de custos do setor Operacional e de Logística; Ausência de custeio por atividades no setor Operacional e de Logística; Problemas de informação entre o setor Operacional e de Logística e o setor Financeiro; Ausência de inovações nos bilhetes e tecnologia tarifária; Ausência de investimentos no setor Operacional e de Logística.

Operacional e de Logística	Setor de Recursos Humanos	Contratar e demitir funcionários para o setor Operacional e de Logística; Contratar serviços terceirizados para o setor Operacional e de Logística; Controlar o rendimento dos funcionários do setor Operacional e de Logística; Efetuar pagamento dos funcionários; Criar metas de produtividade para os funcionários do setor Operacional e de Logística; Repassar para o sistema de informações dados sobre os funcionários do setor Operacional e de Logística.	Demora para contratar e demitir funcionários para o setor Operacional e de Logística; Demora e falha na contratação de serviços terceirizados para o setor Operacional e de Logística; Ausência de controle de rendimento dos funcionários do setor Operacional e de Logística; Demora para pagamento de funcionários; Ausência de metas de produtividade para funcionários do setor Operacional e de Logística; Ausência de sistema de informações com dados dos funcionários do setor Operacional e de Logística.
	Setor de Treinamento	Treinar motoristas, cobradores e fiscais do setor Operacional e de Logística; Treinar outros funcionários de setor Operacional e de Logística; Monitorar a evolução de funcionários treinados do setor Operacional e de Logística.	Ausência de treinamento para motoristas, cobradores e fiscais do setor operacional e de logística; Ausência de treinamento de outros funcionários do setor Operacional e de Logística; Ausência de controle da evolução dos funcionários treinados do setor Operacional e de Logística.
Manutenção e Inspeção	Setor Contábil	Contabilizar notas fiscais do setor de Manutenção; Realizar balanço patrimonial do setor de manutenção e Inspeção; Repassar ao sistema de informações os dados contábeis do setor de Manutenção.	Demora para contabilizar notas fiscais do setor de Manutenção; Demora e falha na realização de balanço patrimonial do setor de Manutenção; Demora para passar ao sistema de informações os dados contábeis do setor de Manutenção.
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Levantamento dos custos do setor de Manutenção e Inspeção; Realização de custeio por atividades no setor Manutenção e Inspeção; Fazer aplicações e investimentos no setor de Manutenção e Inspeção; Monitorar custos do setor de Manutenção e Inspeção; Repassar ao sistema de informações os dados de custos do setor de manutenção e inspeção.	Ausência do levantamento de custos do setor de Manutenção e Inspeção; Ausência de custeio por atividades no setor de Manutenção e Inspeção; Demora e problema de comunicação na passagem de dados de custos do setor de manutenção para o sistema de informações;

Manutenção e Inspeção	Setor de Recursos Humanos	Contratar e demitir funcionários do setor de Manutenção e Inspeção; Contratar serviços terceirizados para o setor de manutenção e Inspeção; Controlar o rendimento dos funcionários do setor de Manutenção e Inspeção; Efetuar pagamento dos funcionários do setor de Manutenção e Inspeção; Premiar funcionários do setor de Manutenção e Inspeção pelo aumento da produtividade.	Demora para contratação e demissão de funcionários do setor de Manutenção e Inspeção; Demora para contratação de serviços terceirizados para o setor de Manutenção e Inspeção; Falta de controle de produtividade dos funcionários do setor de Manutenção e Inspeção; Atraso no pagamento dos funcionários do setor de Manutenção e Inspeção; Ausência de premiação para funcionários do setor de manutenção e Inspeção pelo aumento de produtividade.
	Setor de Treinamento	Fornecer treinamento para funcionários do setor de Manutenção e Inspeção; Monitorar a evolução de funcionários treinados do setor de Manutenção e Inspeção.	Ausência de treinamento para funcionários do setor de Manutenção e Inspeção; Ausência de controle da evolução dos funcionários treinados do setor de Manutenção e Inspeção.
SETOR	CLIENTE	RESULTADO DESEJADO	PROBLEMAS
Controle de Qualidade	Setor Operacional e de Logística	Receber serviços de pré-embarque; Receber iluminação adequada no processo de embarque; Receber infra-estrutura limpa para passageiros no pré-embarque; Receber segurança aos passageiros no processo de embarque; Receber serviço de transporte de carga de qualidade para os passageiros; Receber controle de pontualidade; Receber ergonomia correta para passageiros e motoristas durante a viagem; Receber padronização interna da frota; Receber entretenimento para passageiros durante a viagem; Receber acessibilidade para passageiros especiais; Receber lixeiras, iluminação, refrigerador, janelas amplas dentro do veículo; Receber ar condicionado; Receber serviço de bordo de qualidade; Receber controle da aparência da tripulação; Receber controle da qualidade dos alimentos oferecidos aos passageiros; Receber sanitário interno higienizado; Receber informações corretas para os passageiros dentro dos veículos; Receber filmes turísticos sobre a região por onde passa o veículo; Treinar a tripulação para ter urbanidade e empatia.	Ausência ou baixa qualidade do serviços de pré-embarque; Iluminação inadequada no processo de pré-embarque; Ausência de limpeza na infra-estrutura no pré-embarque; Pequena segurança para passageiros no pré-embarque e desembarque; Ausência de serviços de transporte de cargas; Ausência de pontualidade; Ausência de ergonomia correta para passageiros e motorista; Ausência de padronização interna da frota; Ausência de entretenimento para passageiros durante a viagem; Ausência de acessibilidade para passageiros especiais; Ausência de lixeiras, iluminação correta, refrigerador e janelas amplas dentro dos veículos; Ausência ou mal funcionamento de ar condicionado; Baixa qualidade do serviço de bordo; Aparência não apropriada da tripulação; Baixa qualidade dos alimentos oferecidos aos passageiros; Ausência de sanitários internos higienizados; Ausência de informações corretas dentro dos veículos;

Controle de Qualidade	Setor Operacional e de Logística	Receber sanitários limpos nos pontos de parada; Receber bar ou restaurante com qualidade nos pontos de parada; Receber lojas com produtos típicos nos pontos de parada; Receber possibilidade de integração com outras linhas nos pontos de parada; Receber telefones públicos nos pontos; Receber padronização dos processos das empresa; Receber controle através de indicadores de qualidade da empresa.	Ausência de exibição de filmes turísticos sobre a região por onde passa o veículo; Falta de urbanidade da tripulação; Ausência de sanitários limpos nos pontos de parada; Baixa qualidade dos bares e restaurantes nos pontos de parada; Ausência de lojas com produtos típicos nos pontos de parada; Ausência de possibilidades de integração com outras linhas nos pontos de parada; Ausência de telefones públicos nos pontos de parada; Ausência de padronização dos processos internos da empresa; Deficiência no controle de indicadores de qualidade da empresa.
	Setor de Manutenção e Inspeção	Receber padronização dos processos do setor de Manutenção e Inspeção;	Ausência ou demora para padronização dos processos internos da empresa.
	Setor Contábil	Receber ergonomia correta para funcionários do setor Contábil; Receber padronização dos processos do setor Contábil; Receber controle de qualidade dos alimentos oferecidos aos funcionários do setor Contábil; Receber uniforme para funcionários do setor Contábil; Receber controle da aparência dos funcionários do setor Contábil;	Ausência de controle ergonômico para funcionários do setor Contábil; Ausência de padronização dos processos do setor Contábil da empresa; Ausência do controle de qualidade dos alimentos oferecidos aos funcionários do setor Contábil; Ausência de uniforme para funcionários do setor Contábil; Ausência de controle da aparência dos funcionários do setor Contábil.
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Receber ergonomia correta para funcionários do setor Financeiro; Receber padronização dos processos do setor Financeiro; Receber controle da qualidade dos alimentos oferecidos aos funcionários do setor Financeiro; Receber uniforme para funcionários do setor Financeiro; Receber controle da aparência dos funcionários do setor Financeiro.	Ausência de controle ergonômico para funcionários do setor Financeiro; Ausência de padronização dos processos do setor Financeiro da empresa; Ausência do controle de qualidade dos alimentos oferecidos aos funcionários do setor Financeiro; Ausência de uniforme para funcionários do setor Financeiro; Ausência de controle da aparência dos funcionários do setor Financeiro.
	Setor de Recursos Humanos	Receber ergonomia correta para os funcionários do setor de Controle de Qualidade; Receber padronização dos processos do setor de Recursos Humanos; Receber controle dos alimentos oferecidos para os funcionários do setor de Recursos Humanos; Receber uniforme para funcionários do setor de Recursos Humanos; Receber controle da limpeza dentro do setor de Recursos Humanos.	Ausência de controle ergonômico para funcionários do setor de Recursos Humanos; Ausência de padronização dos processos do setor de Recursos Humanos; Ausência de Controle de Qualidade dos alimentos oferecidos aos funcionários do setor de Recursos Humanos; Ausência de uniforme para funcionários do setor de Recursos Humanos; Carência de limpeza no setor de Recursos Humanos.

Controle de Qualidade	Setor de Treinamento	Receber ergonomia correta para os funcionários do setor de Treinamento; Receber padronização dos processos do setor de Treinamento; Receber controle dos alimentos oferecidos para os funcionários em treinamento; Receber uniforme para funcionários do setor de Treinamento; Receber controle da limpeza dentro do setor de Treinamento.	Ausência de ergonomia correta para os funcionários do setor de Treinamento; Ausência de padronização dos processos do setor de Treinamento; Ausência de controle dos alimentos oferecidos para os funcionários em treinamento; Ausência de uniforme para funcionários do setor de Treinamento; Ausência de controle da limpeza dentro do setor de Treinamento.
Operacional e de Logística	Setor de Manutenção e Inspeção	Receber alocação das garagens; Receber alocação dos locais de manutenção; Receber roteirização das linhas de forma a não sobrecarregar a mecânica dos veículos; Receber alocação de motoristas e veículos de forma a não sobrecarregar a mecânica da frota; Guiar veículo com direção defensiva; Calcular e controlar indicadores operacionais; Inserir dados sobre os veículos no sistema de informações; Receber controle de indicadores de segurança veicular.	Alocação incorreta da garagens e locais de manutenção; Fornecer solicitação de manutenção dos veículos; Roteirização incorreta do itinerário das linhas sobrecarregando a mecânica dos veículos; Alocação incorreta de motoristas e veículos sobrecarregando a mecânica dos veículos; Ausência de direção defensiva prejudicando a mecânica dos veículos; Ausência de sistema de informações com dados dos veículos; Ausência de controle de indicadores de segurança.
	Setor Contábil	Repassar dados contábeis do setor Operacional e de Logística; Repassar dados patrimoniais para o setor Contábil.	Falha na comunicação entre o setor Operacional e de Logística e o setor Contábil; Demora para repassar dados patrimoniais para o setor Contábil.
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Repassar dados de gastos do setor Operacional e de Logística.	Demora para repassar dados de gastos do setor Operacional e de Logística; Ausência de controle de gastos do setor Operacional e de Logística; Problema de comunicação entre setor Operacional e setor Financeiro.
	Setor de Recursos Humanos	Receber solicitação de contratação e demissão de funcionários do setor Operacional e de Logística; Receber dados operacionais sobre o rendimento dos funcionários; Inserir dados de produtividade dos funcionários na operação do serviço no sistema de informações.	Demora para solicitação de demissão e contratação de funcionários para o setor Operacional e de Logística; Demora para fornecimento de dados operacionais do rendimento dos funcionários do setor Operacional e de Logística; Falha na comunicação entre setor Operacional e de Logística e setor de Recursos Humanos.
	Setor de Treinamento	Receber solicitação de treinamento para funcionários do setor Operacional e de Logística.	Demora para solicitação de treinamento para funcionários do setor Operacional e de Logística.

Manutenção e Inspeção	Setor Contábil	Receber dados para realização de contabilidade do setor de manutenção; Receber dados para realização de balanço patrimonial do setor de Manutenção.	Demora receber dados para a contabeis do setor de manutenção; Demora para receber dados patrimoniais do setor de manutenção; Ploblemas de comunicação entre setor Contábil e setor de Manutenção e Inspeção.
	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Receber dados de gastos e custos do setor de manutenção e Inspeção para o setor Financeiro; Receber solicitação de recursos para setor financeiro.	Falha e demora para passar dados de gastos e custos do setor de Manutenção para o setor Financeiro; Demora para solicitação de recursos junto ao setor Financeiro.
	Setor de Recursos Humanos	Receber solicitação de admissão/demissão de funcionários do setor de Manutenção e Inspeção; Receber dados de comportamento dos funcionários.	Demora para solicitação de admissão/demissão de funcionários do setor de Manutenção e Inspeção; Falha de comunicação entre o setor de Recursos Humanos e o setor de Manutenção e Inspeção.
	Setor de Treinamento	Receber solicitação para treinamento de funcionários do setor de Manutenção e Inspeção.	Demora para recebimento de solicitação de treinamento dos funcionários do setor de Manutenção e Inspeção.

**ANEXO 2: LEVANTAMENTO DOS RESULTADOS DESEJADOS E PROBLEMAS DE FORNECEDORES E CLIENTES
(PARTE 4 DE 5)**

ÁREA: Gerência Financeira e Contábil			
OBJETIVO GERAL DA ÁREA: Diminuir custos, Realizar planejamento estratégico, Controlar arrecadação			
SETOR	FORNECEDOR	RESULTADO DESEJADO	PROBLEMAS
Contábil	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Levantamento dos custos do setor Contábil; Realização de custeios por atividades no setor Contábil; Repassar ao sistema de informações os dados de custos do setor Contábil; Estipular margem de lucro; Fazer aplicações e investimentos no setor Contábil; Fazer empréstimos; Verificar cumprimento das metas de venda; Verificar parcela de mercado atingida pela empresa.	Ausência de levantamento de custos do setor Contábil; Ausência de custeio por atividades no setor Contábil; Demora para passar ao sistema de informações os dados de custos do setor Contábil; Ausência de métodos para estipular margem de lucro da empresa; Ausência de investimentos no setor Contábil; Demora para realização de empréstimos; Ausência de metas de venda; Ausência de controle da parcela de mercado atingida pela empresa.
	Setor de Recursos Humanos	Contratar e demitir funcionários do setor Contábil; Contratar serviço terceirizado para o setor Contábil; Controlar produtividade dos funcionários do setor Contábil; Efetuar pagamento dos funcionários do setor contábil; Efetuar pagamento de prêmio de produtividade para funcionários do setor Contábil; Repassar ao sistema de informações os dados dos funcionários do setor Contábil.	Demora para contratar e demitir funcionários do setor Contábil; Demora para contratação de serviço terceirizado para o setor Contábil; Demora para pagamento dos funcionários do setor Contábil; Ausência de prêmios de produtividade para funcionários do setor Contábil; Falha na comunicação entre setor de Recursos Humanos e setor Contábil.
	Setor de Treinamento	Treinar funcionários do setor contábil; Fornecer cursos externos para funcionários do setor contábil; Patrocinar a participação da gerência do setor Contábil em eventos; Monitorar a evolução dos funcionários do setor Contábil que passaram por treinamento.	Demora e ausência de treinamento para funcionários do setor Contábil; Ausência de cursos externos para funcionários do setor Contábil; Ausência de patrocínio para participação em eventos para a gerência do setor Contábil; Ausência de controle da evolução de funcionários do setor Contábil que passaram por treinamento.

Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Setor de Recursos Humanos	Admitir e demitir funcionários de setor Financeiro; Contratar serviços terceirizados para o setor Financeiro; Controlar a produtividade dos funcionários do setor Financeiro; Efetuar pagamento de funcionários do setor Financeiro; Pagar prêmios de produtividade para funcionários do setor Financeiro; Repassar ao sistema de informações os dados dos funcionários do setor Financeiro.	Demora para admitir e demitir funcionários do setor Financeiro; Demora para contratação de serviços terceirizados para o setor Financeiro; Falta de controle de produtividade dos funcionários do setor Financeiro; Atraso no pagamento dos funcionários do setor Financeiro; Ausência de prêmios de produtividade para funcionários do setor Financeiro; Demora para passar dados dos funcionários do setor Financeiro para o sistema de informações; Falha na comunicação entre setor Financeiro e setor de Recursos Humanos.
	Setor de Treinamento	Treinar funcionários do setor Financeiro; Fornecer cursos externos para funcionários do setor Financeiro; Patrocinar a participação da gerência do setor Financeiro em eventos; Monitorar a evolução dos funcionários do setor Financeiro que passaram por treinamento.	Ausência de treinamento para funcionários do setor Financeiro; Ausência de patrocínio para participação em eventos dos funcionários do setor Financeiro; Ausência de controle da evolução dos funcionários treinados do setor Financeiro.
SETOR	CLIENTE	RESULTADO DESEJADO	PROBLEMAS
Contábil	Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Repassar dados contábeis da empresa para o setor Financeiro; Repassar para o setor Financeiro os dados de balanço patrimonial da empresa; Repassar dados contábeis da empresa para o sistema de informações.	Demora para passar dados contábeis da empresa para o setor Financeiro; Demora e falha para passar dados patrimoniais da empresa para o setor Financeiro; Falha de comunicação entre sistema Contábil e sistema Financeiro.
	Setor de Recursos Humanos	Receber contabilidade do setor de Recursos Humanos; Receber cálculo tributário do setor de Recursos Humanos; Receber pagamento tributário para o setor de Recursos Humanos; Receber balanço patrimonial no setor de Recursos Humanos; Repassar ao sistema de informações o cálculo contábil do setor de Recursos Humanos e dados do balanço patrimonial.	Demora para realização da contabilidade do setor de Recursos Humanos; Demora para realização do cálculo tributário do setor de Recursos Humanos; Atraso no pagamento tributário do setor de Recursos Humanos; Falha na realização de balanço patrimonial do setor de Recursos Humanos; Falha na comunicação entre o setor Contábil e o setor de Recursos Humanos.
	Setor de Treinamento	Contabilizar notas fiscais do setor de Treinamento; Repassar ao sistema de informações os dados contábeis e de balanço do setor de Treinamento; Receber controle de indicadores contábeis do setor de Treinamento; Receber balanço patrimonial no setor de Treinamento.	Demora para realização de contabilidade no setor de Treinamento; Falha na comunicação entre setor Contábil e setor de Treinamento; Ausência de controle de indicadores contábeis do setor de Treinamento; Demora para realização de balanço patrimonial do setor de Treinamento.

Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Setor de Recursos Humanos	Receber cálculo de custos do setor de RH; Receber custeio por atividades no setor de Recursos Humanos; Repassar ao sistema de informações os cálculos de custos do setor de RH; Receber aplicações e investimentos; Repassar ao sistema de informações os dados financeiro do setor de RH; Receber planejamento de investimentos futuros no setor de RH.	Ausência de levantamento de custos do setor de RH; Demora ou falha na comunicação para passar dados de custos e financeiros do setor de RH para o sistema de informações; Ausência de investimentos no setor de RH; Ausência de planejamento de investimentos futuros no setor de RH.
	Setor de Treinamento	Receber levantamento dos custos do setor de Treinamento; Receber aplicações e investimentos no setor Financeiro; Receber planejamento de investimentos futuros no setor de Treinamento.	Ausência de levantamento de custos do setor Financeiro; Ausência de investimentos no setor de Treinamento; Ausência de planejamento de investimentos futuros no setor de Treinamento.

**ANEXO 2: LEVANTAMENTO DOS RESULTADOS DESEJADOS E PROBLEMAS DE FORNECEDORES E CLIENTES
(PARTE 5 DE 5)**

ÁREA: Gerência de Recursos Humanos

OBJETIVO GERAL DA ÁREA: Aumentar produtividade dos funcionários, Aumentar especialização dos funcionários

SETOR	FORNECEDOR	RESULTADO DESEJADO	PROBLEMAS
Recursos Humanos	Setor de Treinamento	Criar programas de treinamentos para funcionários; Treinar os funcionários para aumentar a produtividade; Patrocinar a participação em eventos para funcionários; Monitorar a evolução de funcionários treinados; Repassar ao sistema de informações o desempenho dos funcionários em treinamento.	Ausência de programas de treinamento para funcionários; Ausência de treinamento para funcionários; Ausência de patrocínio para participação de funcionários em eventos; Ausência de controle da evolução dos funcionários treinados; Demora para passagem da informação sobre treinamento dos funcionários.
SETOR	CLIENTE	RESULTADO DESEJADO	PROBLEMAS
Recursos Humanos	Setor de Treinamento	Receber contratação e demissão de funcionários para o setor de Treinamento; Receber funcionários para treinamento; Receber contratação de serviços terceirizados para setor de Treinamento; Receber controle da produtividade dos funcionários do setor de Treinamento; Receber pagamento dos funcionários do setor de Treinamento; Receber metas de produtividade para funcionários do setor de Treinamento; Receber prêmios por produtividade aos funcionários do setor de Treinamento; Repassar ao sistema de informações os dados sobre os funcionários do setor de Treinamento.	Demora para contratação e demissão de funcionários para o setor de Treinamento; Demora para fornecer treinamento para funcionários; Falha de comunicação entre setor de RH e setor de Treinamento; Demora para contratação de serviço terceirizado para o setor de Treinamento; Ausência de controle da produtividade dos funcionários do setor de Treinamento; Atraso no pagamento dos funcionários do setor de Treinamento; Ausência de metas de produtividade para funcionários do setor de Treinamento; Ausência de prêmios de produtividade para funcionários do setor de Treinamento;

ANEXO 3: CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS

7-CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS						
	PROCESSO	ONDE COMEÇA	O QUE ENTRA	O QUE É FEITO	O QUE SAI	ONDE TERMINA
		Local /entidade onde começa	Documento ou informação ou material	Ação	Produto	Local / entidade onde termina
1	Atração e Fidelização de Clientes Externos e Internos	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Venda de Passagens e Setor de Informações; Setor de Comunicação e Propaganda.	Expectativas dos clientes externos e internos por meio do sistema de informações.	Campanha de Marketing Interno e Externo (propaganda e relacionamento com clientes).	Retorno nas vendas; Fidelização dos Clientes; Fortalecimento da Marca da Empresa; Maior empenho dos funcionários.	Setor de Venda de Passagens e Setor Financeiro (aumento da arrecadação da empresa); Setor de Controle de Qualidade (melhoria da qualidade de serviço com maior empenho dos funcionários); Setor de Recursos Humanos (aumento da produtividade dos funcionários).
2	Relacionamento com o Mercado	Relacionamento com fornecedores: Setor de Compras e no processo de Atração e Fidelização de Clientes Externos; Relacionamento com a concorrência: Processo de Atração e Fidelização de Clientes Externos; Relacionamento com agência e governo: Setor Jurídico e de Concessões e processo de Atração e Fidelização de Clientes Externos; Setor de Comunicação e Propaganda.	Expectativas dos fornecedores (pelo setor de Compras e setor de Informações); Expectativas dos concorrentes (pelo processo de Atração e Fidelização de Clientes Externos e setor de Informações); Expectativas da Agência e do Governo (Setor Jurídico e de Concessões, processo de Atração e Fidelização de Clientes Externos, e Setor de Informações).	Campanha de marketing Institucional e de parceria junto a fornecedores, concorrentes, agência e governo.	Conhecimento das expectativas do mercado; Aumento das parcerias comerciais; Aumento das vendas; Escolha correta de nicho de mercado; Redução de burocracia e aumento do número de serviços oferecidos.	Em relação aos fornecedores: Setor de Compras e setor Financeiro; Em relação aos concorrentes: Setor de Venda de Passagens e Setor Financeiro; em relação a Agência e Governo: Setor Jurídico e de Concessões e Setor Financeiro.
3	Comunicação Direta com o Passageiro	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Venda de Passagens, Setor de Comunicação e Propaganda, Setor de Treinamento e Setor de Informações.	Expectativas e Satisfação dos Clientes; Novos métodos de treinamento de funcionários.	Criação de padrão de atendimento aos usuários na execução do serviço.	Maior Satisfação dos Usuários com o serviço; Fidelização dos clientes; Maior arrecadação da empresa; Redução das reclamações.	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Venda de Passagens; Setor de Controle de Qualidade; Setor Financeiro; Setor de Treinamento.

4	Comunicação Indireta com o Passageiro	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Informações; Setor de Venda de Passagens; Setor Operacional e de Logística.	Expectativas dos usuários sobre informações do serviço; Dados sobre os horários das linhas e itinerários.	Criação de meio de divulgação de Informações escritas do serviço; Criação de meio digital de informações (internet e telefonia).	Informações atualizadas para os clientes; Aumento da satisfação dos clientes; Atração e Fidelização de Clientes.	Setor de Informações; Setor de Venda de Passagens; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística.
5	Monitoramento de Reclamações e Sugestões	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Informações; Setor de Venda de Passagens; Setor Operacional e de Logística; Setor de Controle de Qualidade; Setor de Manutenção e Inspeção; Setor de Recursos Humanos e Setor de Treinamento.	Informações corretas sobre o serviço; Expectativas e satisfação dos clientes em relação aos serviços; Medidas para evitar reclamações; Atendimento correto ao usuário na venda de passagens; Operacionalização e programação correta do serviço; Manutenção e Inspeção correta dos veículos; Verificação do comportamento dos funcionários; Treinar os funcionários corretamente.	Desenvolvimento de banco de dados com reclamações e sugestões dos clientes; Realizar Pareto com reclamações e sugestões mais comuns; Passagem das informações para o banco de dados.	Relatório da expectativa e satisfação dos clientes; Identificação de pontos fracos do serviço.	Setor de Comunicação e Propaganda (Estratégia de Marketing da empresa); Setor de Atendimento ao usuário (Aperfeiçoamento da Comunicação Direta e Indireta com os Passageiros); Setor de Informações (Sistematização das expectativas e satisfações dos clientes no sistema de informações); Setor de Venda de Passagens (Melhoria na venda de passagens); Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor de Manutenção e Inspeção; Setor Financeiro e Planejamento; Setor de RH; Setor de Treinamento.
6	Desenvolvimento de Sistema de Informações Integrado	Em todos os setores.	Dados operacionais das linhas de todo o sistema. Localização dos veículos e controle de tempos de viagem; Informações integradas com a agência reguladora.	Informatização e sistematização dos dados de todo o sistema de transporte coletivo de longa distância de forma integrada, por meio de um sistema gerenciador.	Sistema informatizado com disponibilidade de gerenciar todas as informações do sistema de transporte coletivo de longa distância.	Em todos os setores.
7	Operação do Sistema Interno de Informações	Em todos os setores.	Informações de todos os setores da empresa; Informações sobre horários e linhas das viagens bem como valores das passagens.	Atualização dos dados dos diversos setores da organização.	Consulta atualizada de todas as informações da empresa, inclusive da operação do serviço.	Em todos os setores.

8	Manutenção dos Sistemas de Informações	Em todos os setores.	Pedido de manutenção do sistema de informações interno da empresa e do sistema de informações integrado; Solicitação de instalação de novos equipamentos; Necessidade de desenvolvimento de novas tecnologias de informação.	Pesquisa de novas tecnologias de informação; Instalação de novos equipamentos; Manutenção do sistema de informações interno e do sistema integrado.	Funcionamento correto, dinâmico e otimizado dos sistemas de informações interno e integrado.	Em todos os setores.
9	Compras de produtos automotivos.	Setor de Manutenção e Inspeção; Setor de Compras.	Pedido de compra de peças automotivas.	Pesquisa de preços e posterior compra de peças automotivas.	Veículos com bom estado de funcionamento.	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor de Manutenção e Inspeção; Setor Contábil;.
10	Compras de outros produtos.	Em todos os setores.	Pedido de compra de diversos produtos (uniformes, maquinários, produtos de limpeza; produtos alimentícios, mobiliário, imóveis, etc).	Pesquisa de preço e compra de diversos materiais.	Compra correta dos diversos produtos necessários na empresa.	Em todos os setores.
11	Venda de Passagem dentro do Veículo.	Setor de Venda de Passagens; Setor de Recursos Humanos e Setor de Treinamento.	Dados de origem e destino do passageiro, opção de escolha por seguro ou não.	Preenchimento do bilhete, cálculo do valor da tarifa com ou sem seguro, receber pagamento, devolver o troco, preenchimento do banco de dados.	Venda rápida e correta da passagem dentro dos veículos.	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor Contábil; Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento.
12	Venda da Passagem nos Terminais e Pontos de Venda.	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor de Recursos Humanos; Setor de Treinamento; e Setor de Venda de Passagens.	Dados Operacionais do Serviço; Sistema de Informações Dinâmico; Infra-estrutura adequada nos pontos de venda para atender aos clientes; Segurança contra assaltos aos pontos de venda; Treinamento correto dos vendedores.	Dar informações sobre linhas, horários e preços; Emissão do bilhete; Receber dinheiro e fornecer troco.	Venda rápida e correta da passagem nos terminais e pontos de parada.	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de informações; Setor de Venda de Passagens; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor Contábil; Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento; Setor de Treinamento.

13	Venda de Passagem por telefone.	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor de Recursos Humanos; Setor de Treinamento; e Setor de Venda de Passagens.	Dados Operacionais do Serviço; Sistema de Informações Dinâmico e Integrado; Treinamento correto dos vendedores.	Dar informações sobre linhas, horários e preços; Vender ou reservar bilhete; Emissão do bilhete para ser retirado no balcão do terminal; Receber dinheiro diretamente no balcão do terminal e fornecer troco.	Venda rápida e correta da passagem pelo telefone.	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de informações; Setor de Venda de Passagens; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor Contábil; Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento; Setor de Treinamento.
14	Venda de Passagens pela Internet	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor de Recursos Humanos; Setor de Treinamento; e Setor de Venda de Passagens.	Dados Operacionais do Serviço; Sistema de Informações Dinâmico e Integrado; Treinamento correto dos programadores.	Fornecer informações on-line sobre linhas, horários e preços das passagens com e sem seguro; Receber pagamento via cartão de crédito; Monitorar o sistema informatizado de venda.	Venda rápida e correta da passagem pela internet, diminuindo as vendas diretas no balcão e por telefone que encarecem o serviço.	Setor de comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Venda de Passagens; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor Contábil; Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento; Setor de Treinamento.
15	Controle das permissões	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de informações; Setor Jurídico e de Concessões; Setor Operacional e de Logística; Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento.	Relacionamento positivo com a agência reguladora e governo; Legislação do serviço; Relatórios sobre operação atual do serviço; Planejamento de novos serviços; Participação positiva em associações empresariais.	Controle das permissões e das licitações; Preparar a empresa para novas licitações; Participar de decisões junto à órgãos de classe empresarial.	Controle atualizado e organizado das licitações e permissões do serviço; Atualização constante das informações jurídicas do setor.	Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento; Setor de Treinamento.
16	Controle de causas trabalhistas	Em todos os setores.	Processos trabalhistas contra a empresa; Informações do setor de Recursos Humanos sobre Comportamento dos Funcionários que moveram as causas trabalhistas.	Responder pela empresa nos processos trabalhistas; Criar regulamentos trabalhistas internos; Criar e monitorar os contratos de trabalho.	Resolução rápida das causas trabalhistas contra a empresa; Redução dos processos trabalhistas contra a empresa.	Em todos os setores.
17	Controle de outros Processos Jurídicos	Em todos os setores.	Outros processos contra a empresa; Informações sobre os diversos setores envolvidos nos processos.	Responder pela empresa nos diversos processos.	Resolução rápida dos processos contra a empresa; Redução dos diversos processos jurídicos contra a empresa e seus custos vinculados.	Em todos os setores.

18	Controle de Qualidade no Pré e Pós-Embarque	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Compras; Setor de Venda de Passagens; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor Financeiro; Setor de RH; Setor de Treinamento.	Expectativas e satisfação dos clientes em relação ao Pré e Pós-embarque; Relacionamento positivo com as centrais e terminais rodoviários; Padrões de qualidade para os serviços de pré e pós embarque oferecidos.	Monitoramento da Qualidade dos serviços de Pré e Pós-embarque de acordo com padrões de qualidade; Melhoramento contínuo da qualidade do serviço oferecido	Serviço de Pré e Pós-embarque de qualidade; Aumento da diversidade de serviços oferecidos aos clientes; Aumento da satisfação dos clientes; Atração e Fidelização de Clientes; Aumento da arrecadação; Redução de Custos com retrabalho.	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Venda de Passagens; Setor Jurídico e de Concessões; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor Financeiro; Setor de RH; Setor de Treinamento.
19	Controle de Qualidade dentro do Veículo	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Compras; Setor de Controle de Qualidade; Setor de Manutenção e Inspeção; Setor Financeiro; Setor de RH; Setor de Treinamento.	Expectativas e Satisfação dos clientes em relação ao serviço dentro do veículo; Compra correta de veículos e equipamentos; Alocação correta da tripulação para cada linha; Inspeção e manutenção correta do veículo; Baixa idade média da frota; Treinamento correto da tripulação.	Criar padrão de qualidade dentro do veículo: Padronização da frota; Padronização do uniforme da tripulação; Tratamento padronizado aos passageiros (serviço de bordo, atendimento, informações, sanitários, entretenimento, etc).	Serviço de qualidade dentro do veículo. Aumento da diversidade de serviços oferecidos aos clientes; Aumento da satisfação dos clientes e dos funcionários da linha de frente; Atração e Fidelização de Clientes e funcionários da linha de frente; Aumento da produtividade dos funcionários da linha de frente; Aumento da arrecadação; redução de custos com retrabalho.	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Venda de Passagens; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor Financeiro; Setor de RH; Setor de Treinamento.

20	Controle de Qualidade nos Pontos de Parada	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística.	Expectativas e satisfação dos clientes em relação ao serviço nos pontos de parada; Alocação correta dos pontos de parada; Informações detalhadas sobre qualidade de serviço oferecida nos pontos de parada.	Criar padrão de qualidade para pontos de parada; Monitoramento da qualidade dos pontos de parada; Escolha do local mais adequado para Ponto de Parada.	Serviço de Qualidade nos pontos de parada; Aumento da diversidade dos serviços oferecidos aos clientes nos pontos de parada; Aumento da satisfação dos clientes; Atração e fidelização de clientes; Aumento da arrecadação.	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Venda de Passagens; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor Financeiro.
21	Controle de Qualidade no Escritório	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Controle de Qualidade; Setor Financeiro; Setor de RH; Setor de Treinamento.	Expectativas e satisfação dos funcionários a empresa; Normas de qualidade para serviços de escritório.	Padronização dos processos administrativos da empresa; Monitoramento da qualidade nas atividades administrativas; Utilização de inovações dentro do escritório.	Maior satisfação dos funcionários na realização de serviços administrativos; Fidelização dos funcionários administrativos; Aumento da produtividade no escritório; Redução de custos com retrabalho.	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Compras; Setor de Venda de Passagens; Setor Jurídico e de Concessões; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor Contábil; Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento; Setor de RH.
22	Monitoramento da Qualidade	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Controle de Qualidade; Setor de RH; Setor de Treinamento.	Expectativas e satisfação dos clientes internos e externos; Indicadores de monitoramento da qualidade do serviço oferecido.	Monitoramento da qualidade do serviço oferecido por meio de indicadores; Padronizar o serviço; Inserir dados de monitoramento da qualidade no sistema de informações; Mudar os indicadores monitorados de acordo com as expectativas e percepções dos clientes.	Controle da qualidade do serviço oferecido; Padronização do serviço oferecido; Aumento da satisfação dos clientes; Atração e fidelização de clientes; Aumento da arrecadação; Redução de custos com retrabalho.	Em todos os setores.

23	Alocação de Pontos de Parada, Sedes e das Garagens	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Venda de Passagens; Setor Financeiro.	Exigências dos clientes em relação aos pontos de parada, e pontos de venda; Exigência operacional da empresa em relação à localização das sedes e garagens; Disponibilidade de recursos para criação de novas sedes.	Alocação dos diversos setores da empresa.	Localização otimizada das sedes da empresa; Redução dos custos logístico; Maior produtividade no trabalho.	Em todos os setores.
24	Programação Operacional do Serviço	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Venda de passagens; Setor Jurídico e de Concessões; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor Financeiro; Setor de Recursos Humanos; Setor de Treinamento.	Direito de permissão da linha; Informações detalhadas dos recursos disponíveis na empresa; Programas de otimização logística; Recursos para realização de pesquisas de demanda; Presença de tripulação treinada para o serviço; Presença de veículos em bom estado para serem alocados; Integração com centrais rodoviárias.	Planejamento das linhas; Roteirização das linhas; Pesquisas de demanda; Utilização de sistemas operacionais logísticos; Alocação da tripulação e veículos; Alocação em boxes nas centrais rodoviárias.	Programação otimizada da operação do serviço; Aumento da produtividade; Redução dos custos logísticos; Aumento da satisfação dos clientes internos e externos; redução do número de acidentes; Redução de gastos com manutenção dos veículos.	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor de Manutenção e Inspeção; Setor Financeiro; Setor de RH; Setor de Treinamento.
25	Embarque	Setor de Venda de Passagens; Setor de Informações; Setor Operacional e de Logística; Setor de Manutenção e Inspecção; Setor de Treinamento.	Veículo liberado para operação; Alocação correta do veículo no box da central rodoviária; Emissão correta do bilhete; Tripulação treinada para receber os passageiros.	Disposição das bagagens dos passageiros no veículo; Receber passageiros com gentileza; Informar a poltrona respectiva de cada passageiro; Preencher formulário de ocupação do veículo; Verificar a disposição dos passageiros no veículo.	Embarque rápido e correto; Pontualidade na saída do veículo; Satisfação dos passageiros no início da viagem.	Setor de comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística.
26	Operação do Serviço	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor de RH; Setor de Treinamento.	Expectativas e satisfação dos clientes em relação à viagem; Treinamento correto da tripulação.	Operação do serviço durante a realização da viagem (guiar veículo com direção defensiva; Controlar equipamentos dentro do veículo; Respeitar a sinalização.	Confiabilidade e Pontualidade da viagem; Redução do número de acidentes; Aumento da satisfação dos clientes internos e externos.	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor Jurídico e de Concessões; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor de Manutenção e Inspeção; Setor Financeiro; Setor de RH; Setor de Treinamento.

27	Desembarque	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor de RH; Setor de Treinamento.	Expectativas e satisfação dos clientes em relação ao desembarque; Treinamento correto da tripulação para realização do desembarque.	Realizar procedimentos de desembarque; Fornecer informações aos passageiros; Conferir o horário de chegada e passagem do dado ao sistema de informação; Guiar o veículo até a garagem.	Sucesso do desembarque; Aumento da satisfação dos clientes internos e externos; Atração e fidelização de clientes.	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor Financeiro.
28	Monitoramento Operacional	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor Operacional e de Logística;	Mapeamento dos processos operacionais da empresa, e vinculação de indicadores operacionais; Informações completas sobre a operação do serviço.	Monitoramento contínuo da operação do serviço por meio de indicadores	Perfil monitorado da operação do serviço da empresa; Identificação dos aspectos críticos da operação do serviço; Priorização de pontos operacionais a serem focados; Investimentos em melhorias operacionais; Redução de custos em manutenção; Aumento da satisfação dos clientes internos e externos; Atração e fidelização de clientes.	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor Jurídico e de Concessões; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor de Manutenção e Inspeção; Setor Financeiro; Setor de RH; Setor de Treinamento.
29	Inspeção dos Veículos	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Compras; Setor Jurídico e de Concessões; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor de Manutenção e Inspeção; Setor Financeiro; Setor de RH; Setor de Treinamento.	Exigências de inspeção em determinados veículos; Informações sobre uso dos veículos; Presença de veículos apropriados; Normas de Inspeção; Padrões de qualidade dos veículos; Equipamentos para realização de Inspeção; mão-de-obra especializada para realização de Inspeção.	Inspeccionamento dos veículos: conservação da parte interna e externa, funcionamento da parte mecânica e elétrica, controle de emissão de poluentes. Preenchimento de formulário de inspeção no sistema informatizado; Inspeção conjunta com a agência reguladora; Liberar veículo para operação ou encaminhamento para manutenção e limpeza.	Veículos em perfeito estado de operação; Redução do número de acidentes; Maior confiabilidade do serviço; Maior satisfação e segurança da tripulação e os clientes; Redução dos custos com multas junto a agência reguladora; maior credibilidade junto a empresa reguladora.	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Compras; Setor Jurídico e de Concessões; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor de Manutenção e Inspeção.

30	Manutenção dos Veículos	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor de Manutenção e Inspeção; Setor Financeiro; Setor de RH; Setor de Treinamento.	Reclamações de mal funcionamento de alguns veículos; Requerimento de manutenção na inspeção; Informações sobre o funcionamento dos veículos; Padrão de qualidade dos veículos; Presença de equipamento e recursos financeiros para manutenção; Mão-de-obra especializada para realizar manutenção.	Realizar manutenção: na mecânica dos veículos, na parte interna dos veículos, na parte elétrica dos veículos. Solicitar a compra de peças. Preencher formulário de manutenção dos veículos no sistema informatizado. Liberar o veículo para operação; Encaminhar veículo para limpeza.	Presença de veículos em perfeito estado de funcionamento; Redução do número de acidentes; Aumento da segurança dos clientes internos e externos; Atração e fidelização dos clientes; Aumento da arrecadação da empresa.	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Compras; Setor Jurídico e de Concessões; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor de Manutenção e Inspeção.
31	Limpeza do Veículo	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor de Manutenção e Inspeção; Setor Financeiro; Setor de RH; Setor de Treinamento.	Reclamações de falta de limpeza dos veículos. Requerimento de limpeza dos veículos; Padrão e procedimento de limpeza para os veículos; Presença de equipamentos e recursos financeiros para limpeza; mão-de-obra especializada para limpeza.	Realização de limpeza nos sanitários dos veículos, na parte interna e na parte externa do veículo; Trocar encostos para cabeça dos passageiros, forros das poltronas, cobertas e cobertores; Preencher formulário de limpeza do veículo.	Veículos limpos para operação; Maior credibilidade junto à agência reguladora; Satisfação da tripulação e dos clientes; Atração e fidelização de clientes; Aumento da arrecadação.	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Compras; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor de Manutenção e Inspeção; Setor Financeiro.
32	Monitoramento da Manutenção, Inspeção e Limpeza	Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor Jurídico e de Concessões; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor de Manutenção e Inspeção; Setor Financeiro; Setor de RH; Setor de Treinamento.	Mapeamento dos processos de manutenção, inspeção e limpeza dos veículos e vinculação de indicadores; Informações completas sobre o uso dos veículos.	Priorização dos processos principais de manutenção inspeção e limpeza a serem monitorados; Monitoramento contínuo dos processos por meio de indicadores; Criação de metas de melhoria; Uso de inovações tecnológicas para manutenção, inspeção e limpeza dos veículos.	Perfil monitorado da manutenção, inspeção e limpeza dos veículos; Identificação dos processos críticos; Priorização de processos de manutenção, inspeção e limpeza a serem focados; Investimentos em melhorias; Redução do número de acidentes; Redução de custos retrabalho na manutenção; Aumento da satisfação dos clientes internos e externos; Atração e fidelização de clientes.	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor Jurídico e de Concessões; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor de Manutenção e Inspeção; Setor Financeiro.

33	Contabilidade	Em todos os setores.	Folha de pagamento dos funcionários; Notas fiscais de compras e vendas; Informação contábeis e sobre tributos dos diversos setores.	Contabilizar folhas de pagamento; Contabilizar compras e vendas; Realização de cálculo e pagamento de tributos; Calcular passivos e ativos da empresa; Repassar ao sistema de informações os dados contábeis da empresa; Controlar indicadores contábeis.	Diagnóstico contábil da empresa; Quitação de dívidas e cobranças; Aumento da credibilidade com fornecedores; Controle do capital disponível; Redução de processos trabalhistas e tributários contra a empresa; Redução de custos jurídicos.	Em todos os setores.
34	Balanco Patrimonial	Em todos os setores.	Dados detalhados do patrimônio da empresa; Sistema de informações atualizado contendo dados patrimoniais da empresa; Mão-de-obra especializada para realização de balanço patrimonial.	Operação do sistema de informações para levantamento do patrimônio da empresa; Levantamento nos diversos setores do patrimônio da empresa; Avaliação do valor patrimonial da empresa; Repassar ao sistema de informações os dados patrimoniais da empresa; Solicitação de compra de equipamentos para auxílio no balanço patrimonial.	Valor da propriedade da empresa; Valorização das ações da empresa no mercado econômico; Aumento da credibilidade da empresa; Atração de acionistas; Aumento do capital da empresa.	Em todos os setores.
35	Monitoramento de Custos	Em todos os setores.	Informações dos processos e atividades dos diversos setores; Gastos com insumos; Gastos com mão-de-obra; Gastos fixos; Gastos com serviços terceirizados; Gastos com seguradoras.	Levantamento dos custos reais das diversas atividades; Cálculo de perdas de recursos com ociosidades e ineficiências; Priorização e monitoramento de indicadores de custos; Realização de relatórios de custos; Repassar ao sistema de informações os dados sobre custos dos diversos setores.	Levantamento real dos custos de produção do serviço dos diversos setores; Identificação de ineficiências e ociosidades; Priorização de pontos críticos a serem focados; Aumento da produtividade; Grande redução de custos para realização do serviço; Aumento do lucro da empresa.	Em todos os setores.

36	Tecnologia de Cobrança e Promoção Tarifária	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Venda de Passagens; Setor Jurídico e de Concessões; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor Contábil; Setor Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento.	Expectativas e satisfação dos clientes internos e externos em relação à tecnologia tarifária; Dados de custos e faturamento sazonais para aprovação de promoções tarifárias; Conhecimento da regra tarifária imposta pela agência reguladora; Conhecimento dos valores tarifários da concorrência, inclusive de outros modos de transporte.	Desenvolvimento de tecnologia tarifária de acordo com cada situação; Viabilização de promoções tarifárias; Negociação do método de cálculo e do valor tarifário com a agência reguladora; Localizar a empresa dentro do mercado concorrencial de tarifa.	Inovação de bilhetes tarifários; Agilização dos processos de compra de passagens e de embarque nas viagens; Aumento do número de promoções tarifárias; Atração e Fidelização de clientes; aumento do faturamento da empresa; Aumento da credibilidade junto à agência reguladora; Alocação da empresa em um benchmarking do mercado, buscando as melhores práticas tarifárias.	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Atendimento ao Usuário; Setor de Informações; Setor de Venda de Passagens; Setor de Controle de Qualidade; Setor Operacional e de Logística; Setor Financeiro.
37	Monitoramento Financeiro	Em todos os setores.	Dados de arrecadação da empresa; Conhecimento dos passivos e ativos da empresa, por meio do sistema de informações; Conhecer as carências de recursos dos diversos setores; Possuir credibilidade bancária; Possuir credibilidade com o governo e agência para negociação de serviços subsidiados.	Controle da arrecadação da empresa; Estipulação da margem de lucro respeitando os limites financeiros da demanda em cada caso; Cálculos financeiros da empresa; Realização de aplicações e investimentos; Realização de empréstimos; Negociação de subsídios; Priorização e controle de indicadores financeiros; Repassar ao sistema de informações os dados financeiros da empresa; Solicitar a compra de equipamentos para auxílio ao monitoramento financeiro.	Controle do mercado atual explorado pela empresa; Perfil financeiro atual da empresa de forma detalhada; Controle sobre o lucro da empresa; Realização de investimentos nos processos corretos; Redução de custos; Realização correta de empréstimos; Redução de dívidas; Aumento da credibilidade no mercado; Aumento do valor das ações da empresa.	Setor de Informações; Setor de Compras; Setor Jurídico e de Concessões; Setor Contábil; Setor Financeiro.

38	Planejamento Estratégico	Setor de Comunicação e Propaganda; Setor de Informações; Setor de Venda de Passagens; Setor Jurídico e de Concessões; Setor Contábil; Setor Financeiro.	Informações sobre novas licitações; Informações financeiras detalhadas sobre os diversos setores; Conhecimento das expectativas e satisfação dos clientes; Conhecimento do posicionamento da empresa no mercado.	Planejamento de novas concorrências em licitações; Planejamento de investimentos futuros nos diversos setores; Conhecimento da capacidade de produção do serviço e criação de metas de produtividade; criação de metas de vendas; Monitoramento contínuo das metas de venda; Monitorar parcela de mercado adquirida pela empresa.	Antecipação da empresa nas concorrências em licitações; Aumento da produtividade e lucratividade da empresa resultado de investimentos graduais; Posicionamento futuro da empresa no mercado; Metas de produtividade para os funcionários com pagamento de prêmios e bonificações; Sistema dinâmico de monitoramento financeiro da empresa; Controle do posicionamento da empresa no mercado.	Em todos os setores.
39	Realizar Contratações	Em todos os setores.	Solicitação de contratação de funcionários; Solicitação de contratação de serviços terceirizados.	Anunciar vagas de emprego; Realização de seleção de funcionários; Contratação de novos funcionários; Contratação de serviços terceirizados.	Seleção correta de funcionários para as diversas atividade da empresa; Redução de custos com retrabalho; Aumento da produtividade; Aumento da satisfação dos clientes internos e externos.	Em todos os setores.

40	Controle dos Funcionários	Em todos os setores.	Informação sobre presença dos funcionários dos diversos setores; Informação sobre a produtividade dos funcionários; Conhecer a capacidade produtiva dos funcionários; Informação sobre o histórico de comportamento dos funcionários.	Controle da produtividade dos funcionários; Realização de relatórios de produtividade; Criação de metas de produtividade para os funcionários de acordo com suas capacidades; Efetuação de pagamento dos funcionários, e bonificações; Realizar demissões; Repassar para o sistema de informações os dados dos funcionários; Solicitar a compra de equipamentos para auxílio ao controle dos funcionários.	Controle detalhado da mão-de-obra. Responsabilização dos funcionários aos processos e não somente aos setores; Valorização dos funcionários no contexto do grupo; Maior incentivo aos funcionários; Aumento da produtividade dos funcionários; Aumento da satisfação dos funcionários, dos clientes e dos acionistas; Dinamismo para identificar falhas na mão-de-obra, e se necessário realizar demissões justas.	Em todos os setores.
41	Treinamento e Reciclagem dos Funcionários.	Em todos os setores.	Pedido de treinamento dos funcionários; Relação das atividades a serem realizadas por esses funcionários; Pedido de participação em cursos externos e eventos.	Criação e fornecimento de cursos de treinamento para funcionários novos nas diversas atividades da empresa; Realização de cursos de reciclagem para funcionários antigos; Fornecimento de recursos para participação de cursos externos e eventos; Monitorar a evolução de funcionários treinados; Repassar ao sistema de informações o desempenho dos funcionários durante o treinamento; Solicitar a compra de equipamentos para auxiliar no treinamento dos funcionários.	Presença de mão-de-obra altamente qualificada; Redução dos custos de retrabalho; Aumento da produtividade da empresa; Aumento do grau de inovações na empresa; Aumento da satisfação dos clientes internos, externos e dos acionistas; Aumento atração e fidelização de clientes; Aumento da arrecadação.	Em todos os setores.

ANEXO 4: MATRIZ DE PROCESSOS E SETORES

8 - MATRIZ DE PROCESSOS X SETORES																				
PROCESSO	DONO	9-Responsabilidade; 3- Co-responsabilidade, 1-Participação																		
		DIRETORIA	G. Marketing e Informações			G. Comercial			G. Produção do Serviço			G. Financeira e Contábil		Gerência de RH		Número de setores participantes	Somatório	Ordem		
			SETOR DE COMUNICAÇÃO E PROPAGANDA	SETOR DE ATENDIMENTO AO USUÁRIO	SETOR DE INFORMAÇÕES	SETOR DE COMPRAS	SETOR DE VENDA DE PASSAGENS	SETOR JURÍDICO E DE CONCESSÕES	SETOR DE CONTROLE DE QUALIDADE	SETOR OPERACIONAL E DE LOGÍSTICA	SETOR DE MANUTENÇÃO E INSPEÇÃO	SETOR CONTÁBIL	SETOR FINANC. TARIFÁRIO E DE PLANEJ.	SETOR DE RH	SETOR DE TREINAMENTO					
1	ATRAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS		9	9	3	3			1		3				3	1	3	9	35	16
2	RELACIONAMENTO COM O MERCADO		3	9		1	3			3					1	1	1	8	22	35
3	COMUNICAÇÃO DIRETA COM O PASSAGEIRO		3	1	9	1			3		1	3			3	3	9	27	26	
4	COMUNICAÇÃO INDIRETA COM O PASSAGEIRO		1	3	9	9			3	1	3	3			1	1	1	11	35	15
5	MONITORAMENTO DE RECLAMAÇÕES E SUGESTÕES		9	3	9	3			3		3	3			1	3	9	37	10	
6	DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES INTEGRADO		9	1	3	9	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	14	36	11
7	OPERAÇÃO DO SISTEMA INTERNO DE INFORMAÇÕES		9	3	3	9	1	3	1	3	9	1	1	3	1	1	1	14	48	1
8	MANUTENÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES		3	1	3	9	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	14	30	21
9	COMPRAS DE PRODUTOS AUTOMOTIVOS		3	1	3	9				1	1	3			3			8	24	32
10	COMPRAS DE OUTROS PRODUTOS		1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	22	37
11	VENDA DE PASSAGEM DENTRO DO VEÍCULO								9		3				1	1	3	5	17	41
12	VENDA DE PASSAGEM NOS TERMINAIS E PONTOS DE VENDA		1	3	3	3			9	1	3	1		1	3	1	3	12	32	19
13	VENDA DE PASSAGEM POR TELEFONE		1	3	3	3			9		1	1			1	1	3	10	26	27
14	VENDA DE PASSAGEM INTERNET		1	3	3	3			9		1	1			1	1	1	10	24	30
15	CONTROLE DE PERMISSÕES		3	1	3	1			1	9	3	3	1		1	1	1	12	28	24
16	CONTROLE DE CAUSAS TRABALHISTAS		1	1		1			9	1				1	1	3	1	9	19	39
17	CONTROLE DE OUTROS PROCESSOS JURÍDICOS		3	1	3	3	3	1	9	1	1	1	3	3	1	1	1	14	34	17
18	CONTROLE DE QUALIDADE NO PRÉ E POS-EMBARQUE		3	1	3	3	1		1	9	3	3			1	1	3	11	29	23
19	CONTROLE DE QUALIDADE DENTRO DO VEÍCULO		3	1	3	3	3			9	3	3			1	3	3	11	35	14
20	CONTROLE DE QUALIDADE NOS PONTOS DE PARADA		3	1	3	3				9	3				1	3	8	26	29	
21	CONTROLE DE QUALIDADE NO ESCRITÓRIO		3	1		3	1			9					1	3	3	8	24	31
22	MONITORAMENTO DA QUALIDADE		9	1	3	3	1	1	1	9	3	1	1	1	1	3	3	14	40	7
23	ALOCAÇÃO DE PONTOS DE PARADAS, SEDES E GARAGENS		3	1	3	1	1			9	1				3	1	1	10	24	33
24	PROGRAMAÇÃO OPERACIONAL DO SERVIÇO		3		3	3			1	1	1	9	1		3	1	1	11	27	25
25	EMBARQUE		3	1		1			1	9					1	3	7	19	38	
26	OPERAÇÃO DO SERVIÇO		3		3	3	1			9	9	3			3	9	9	43	3	
27	DESEMBARQUE				3	1				1	9				1	3	6	18	40	
28	MONITORAMENTO OPERACIONAL		9		9	3				3	9	3		3	1	3	7	39	8	
29	INSPEÇÃO DOS VEÍCULOS		3		1	1				1	3	9			1	3	9	23	34	
30	MANUTENÇÃO DOS VEÍCULOS		3		3	3	3			3	3	9			1	3	9	29	22	
31	LIMPEZA DO VEÍCULO		3		3	1	1			3	1	9			1	3	8	22	36	
32	MONITORAMENTO DA MANUTENÇÃO, INSPEÇÃO E LIMPEZA		3		3	3	3			3	3	9			1	3	9	31	20	
33	CONTABILIDADE		9	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	9	3	3	1	14	36	13
34	BALANÇO PATRIMONIAL		9	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	9	3	1	1	14	34	18
35	MONITORAMENTO DE CUSTOS		9			9	3			1	3	1	3	9	1	1	10	40	6	
36	TECNOLOGIA DE COBRANÇA E PROMOÇÃO TARIFÁRIA		9	1	1	1			9	3					3	9		8	36	12
37	MONITORAMENTO FINANCEIRO		9	1	1	9	1	1	1	1	1	1	3	9	1	1	14	40	5	
38	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		9	3	1	3	1	1	1	3	1	1	3	9	3	3	14	42	4	
39	REALIZAR CONTRATAÇÕES		3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	9	1	14	26	28	
40	CONTROLE DOS FUNCIONÁRIOS		9	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	1	9	3	14	38	9	
41	TREINAMENTO E RECICLAGEM DE FUNCIONÁRIOS		3	3	3	3	1	1	1	9	3	1	1	3	3	9	14	44	2	
	SOMATÓRIO		175	60	110	134	52	76	50	121	122	65	43	87	72	94				

ANEXO 5: PONTOS FRACOS X PROBLEMAS OPERACIONAIS

RANKING	PONTOS FRACOS	PROBLEMAS	PONTOS
1	Fornecer qualidade de serviço.	Baixa qualidade do serviço	100
2	Sucesso do serviço (confiabilidade, pontualidade, segurança, etc)	Falha do serviço (baixa confiabilidade, pontualidade, etc)	99
3	Treinamento adequado aos funcionários.	Ausência e baixa qualidade do treinamento dos funcionários.	98
4	Resolver reclamações de usuários contra a empresa.	Descaso em relação às reclamações dos passageiros.	97
5	Preço das tarifas.	Carência de promoções tarifárias.	96
6	Sistema de Informações do serviço aos clientes.	Ausência ou deficiência de sistema de informações do serviço aos clientes.	95
7	Controle da segurança veicular (inclusive uso de álcool e outras drogas).	Ausência de controle da segurança veicular (inclusive programas anti álcool e outras drogas).	94
8	Segurança dos passageiros nas centrais rodoviárias e pontos de parada.	Ausência de segurança para passageiros nas centrais rodoviárias e pontos de parada.	93
9	Planejamento e Oferta de serviço.	Oferta incompatível com a demanda.	92
10	Novos Serviços.	Ausência de inovações no serviço.	92
11	Marketing e propaganda para vendas.	Carência de esforços de marketing para venda.	93
12	Limpeza dos veículos	Ausência de Limpeza dos Veículos	92
13	Cumprimento de horários de saída e chegadas.	Ausência de pontualidade.	92
14	Imagem da empresa.	Carência de investimentos na imagem da empresa.	91
15	Ergonomia para passageiros e tripulação durante a viagem.	Ausência de ergonomia correta para passageiros e tripulação.	91
16	Limpeza da infra-estrutura em terminais e pontos de embarque.	Inadequação da limpeza em terminais e pontos de embarque.	91
17	Integração com outras linhas nos pontos de parada.	Ausência de possibilidade de integração com outras linhas nos pontos de parada.	91
18	Alocação correta dos pontos de venda de passagens.	Inadequação dos locais de venda de passagens.	91
19	Satisfação dos funcionários.	Insatisfação dos funcionários.	90
20	Sanitários internos dos veículos higienizados.	Ausência de higienização dos sanitários internos.	90
21	Veículos com parte interna em boas condições.	Deficiência na inspeção e manutenção da parte interna dos veículos.	90
22	Serviço de bordo.	Ausência ou baixa qualidade do serviço de bordo.	89
23	Informações corretas aos passageiros durante a viagem.	Ausência ou falha no fornecimentos de informações durante a viagem.	89

24	Alimentação dos passageiros.	Baixa qualidade dos alimentos oferecidos aos passageiros.	89
25	Aparência dos funcionários da empresa.	Inadequação da aparência dos funcionários da empresa.	89
26	Planejamento de linhas e horários.	Inadequação das linhas e horários.	89
27	Programa de treinamento para funcionários.	Ausência de programa de treinamento para funcionários.	89
28	Padronização interna da frota.	Ausência de padronização interna da frota.	88
29	Uniforme dos funcionários.	Ausência de uniforme para os funcionários.	88
30	Monitoramento da Qualidade de Serviço.	Falta de Monitoramento da Qualidade de Serviço.	88
31	Desenvolver bilhetes e tecnologia tarifária.	Ausência de desenvolvimento de bilhetes e tecnologias tarifárias.	88
32	Guiar veículo com direção defensiva.	Ausência de treinamento para motoristas em direção defensiva.	88
33	Desembarque.	Insucesso do processo de desembarque.	88
34	Receber reclamações sobre funcionários.	Descaso em relação às reclamações sobre funcionários.	87
35	Padronizar os processos dos diversos setores.	Ausência de padronização dos processos da empresa.	87
36	Ar condicionado.	Ausência ou mal funcionamento de ar condicionado.	87
37	Iluminação em terminais e pontos de embarque.	Inadequação da iluminação em terminais e pontos de embarque.	87
38	Guiar veículo até a velocidade máxima permitida.	Desrespeito à velocidade máxima permitida.	87
39	Acessibilidade para passageiros especiais.	Ausência de acessibilidade para passageiros especiais.	86
40	Bares e restaurantes em pontos de parada.	Ausência de bares e restaurantes com qualidade nos pontos de parada.	86
41	Presença de Infra-estrutura de qualidade nas centrais rodoviárias.	Ausência de qualidade na infra-estrutura de centrais rodoviárias.	86
42	Telefones públicos nos pontos de paradas e terminais.	Ausência de telefones públicos em pontos de parada e terminais.	86
43	Venda de passagens on-line ou por telefone.	Ausência de sistema de venda de passagens on-line ou por telefone.	86
44	Respeito às leis de trânsito.	Desobediência às leis de trânsito na operação do serviço.	86
45	Embarque.	Insucesso do processo de embarque.	86
46	Inovações no sistema de informações aos clientes.	Ausência de inovações no sistema de informações aos clientes.	85
47	Fornecer dados ao sistema de informações.	Demora para fornecer informações ao sistema de informações.	85

48	Quiosques e pontos de informações ao cliente.	Ausência de quiosques e pontos de informações aos clientes.	84
49	Inspeção dos veículos.	Deficiência na Inspeção veicular.	84
50	Pagamento dos Funcionários.	Atraso no pagamento dos funcionários.	84
51	Endomarketing	Ausência de Endomarketing com funcionários.	83
52	Lixeiras, iluminação, refrigeradores, e janelas amplas dentro do veículo.	Ausência de lixeiras, iluminação, refrigeradores, e janelas amplas dentro dos veículos.	83
53	Serviço de pré-embarque.	Baixa qualidade dos serviços de pré-embarque.	83
54	Mão-de-Obra de Qualidade.	Selecionar mão-de-obra de baixa qualidade.	83
55	Fornecer informações atualizadas de linhas e horários.	Demora para atualização de dados das linhas e horários.	83
56	Controle de qualidade dos produtos comprados pela empresa.	Ausência de controle de qualidade dos produtos comprados pela empresa.	82
57	Controle de qualidade na venda de passagens.	Ausência de controle de qualidade na venda de passagens.	82
58	Entretenimento para passageiros durante a viagem.	Ausência de entretenimento para passageiros durante a viagem.	82
59	Conhecer e fornecer dados de demanda.	Ausência e demora de pesquisas de demanda.	82
60	Metas de produtividade para funcionários.	Ausência de metas de produtividade para funcionários.	82
61	Alocação da tripulação e dos veículos.	Alocação incorreta da tripulação e veículos.	81
62	Monitoramento da Mão-de-Obra.	Falta de monitoramento da mão-de-obra.	81
63	Divulgação do Sistema de Atendimento ao Usuário.	Ausência de divulgação do sistema de atendimento ao usuário.	80
64	Investimento no sistema de informações.	Insuficiência ou ausência de investimentos no sistema de informações.	80
65	Negociação da tarifa com agência reguladora.	Problemas de negociação da tarifa com a agência reguladora.	80
66	Atualização de dados de atendimento aos usuários.	Demora para atualização do sistema de informações com dados de atendimento aos usuários.	79
67	Realização de compras.	Demora para realização de compras.	79
68	Criar regulamentos de operação do serviço.	Ausência de regulamentos de operação do serviço.	79
69	Causas trabalhistas contra a empresa.	Elevado número de causas trabalhistas contra a empresa.	79
70	Monitoramento da evolução de funcionários treinados.	Ausência de monitoramento da evolução de funcionários treinados	79
71	Ergonomia correta para desenvolvimento das diversas atividades.	Ausência de estudos ergonômicos para as diversas atividades da empresa.	78
72	Lojas com produtos típicos da região em pontos de parada.	Ausência de lojas com produtos típicos em pontos de parada.	78

73	Planejamento de investimentos futuros em pessoal.	Ausência de planejamento de investimentos futuros em pessoal.	78
74	Manutenção dos veículos.	Deficiência e demora na manutenção dos veículos.	78
75	Pedido de treinamento de funcionários.	Demora para treinamento dos funcionários.	78
76	Filmes ou informações turísticas da região.	Ausência de filmes ou informações turística da região.	76
77	Fixação de tarifas.	Ausência de argumentos financeiros para fixação tarifária.	76
78	Atualizar dados de todos os setores.	Demora para atualização de dados dos diversos setores.	76
79	Monitoramento operacional do serviço.	Ausência de monitoramento da operação do serviço.	76
80	Contratação de serviços terceirizados.	Demora e deficiência na contratação de serviços terceirizados.	76
81	Admissão e Demissão de funcionários.	Demora para admissão e demissão de funcionários.	76
82	Alimentação dos funcionários.	Baixa qualidade dos alimentos oferecidos aos funcionários.	75
83	Estipular margem de lucro da empresa.	Ausência de métodos para estipulação de margens de lucro.	75
84	Uso de pesquisas de mercado para programação das linhas.	Ausência de ligação entre pesquisas de mercado e programação operacional do serviço.	75
85	Premiação para funcionários por produtividade.	Ausência de premiação para funcionários por aumento de produtividade.	75
86	Comunicação entre setores.	Falha e demora para comunicação entre os diversos setores.	75
87	Entrega de pedido de compra.	Demora para entrega de pedidos de compras.	73
88	Transporte de carga para os passageiros.	Ausência de serviços de transporte de carga para os passageiros.	73
89	Serviço de localização geográfica.	Ausência de rastreamento geográfico.	72
90	Manutenção do sistema de informações	Demora para manutenção do sistema de informações.	72
91	Solicitação de recursos para setor Financeiro.	Demora para liberação de recursos financeiros.	72
92	Controle de indicadores contábeis da empresa.	Ausência de indicadores contábeis da empresa.	70
93	Limpeza no escritório.	Deficiência da limpeza no escritório da empresa.	70
94	Investimentos nos diversos setores	Ausência de estudos para realização de investimento nos diversos setores.	70
95	Metas de venda.	Ausência de metas de venda.	70
96	Análise da parcela de mercado atingida pela empresa.	Ausência de controle da parcela de mercado atingida pela empresa.	68
97	Controle de arrecadação.	Pequeno controle da arrecadação.	68
98	Tecnologias de informações empresariais.	Ausência de inovações na tecnologia de informações empresariais.	68
99	Controlar utilização dos veículos.	Ausência de sistema de informações com dados dos veículos.	67
100	Alocação das garagens e locais de manutenção.	Inadequação da alocação de garagens e locais de manutenção.	67
101	Defender juridicamente a empresa contra externos (clientes, fornecedores, governo, etc).	Ineficiência dos enforços jurídicos da empresa contra externos.	66

102	Relacionamento com fornecedores.	Ausência de relacionamento com fornecedores.	65
103	Relacionamento com agência reguladora.	Carência de relacionamento com agência.	65
104	Participação em associações de classe empresarial.	Ausência de participação em associações empresariais.	65
105	Cursos externos para funcionários.	Ausência de participação em cursos externos para funcionários.	65
106	Monitoramento da manutenção e inspeção.	Ausência de monitoramento da manutenção e inspeção.	64
107	Realização de relatórios de inspeção dos veículos.	Ausência e deficiência de relatórios de inspeção veicular.	63
108	Pagamento de tributos e seguradoras.	Atraso para pagamento de tributos e seguradoras.	60
109	Zelar pelo controle da qualidade da empresa junto à agência reguladora.	Ausência de cobranças da agência quanto à qualidade de serviço.	60
110	Relatórios de operação do serviço.	Demora ou ausência de relatórios de operação do serviço.	60
111	Regulamentos trabalhistas internos.	Ausência de regulamentos trabalhistas internos.	58
112	Alocação dos diversos setores da empresa.	Inadequação da alocação dos diversos setores da empresa.	58
113	Realização de empréstimos.	Demora e erro na realização de empréstimos.	57
114	Criar e monitorar contratos de trabalho.	Ausência e deficiência no controle dos contratos de trabalho.	56
115	Custeio por atividades.	Ausência de custeio por atividades nos diversos setores.	56
116	Monitoramento dos gastos nos diversos setores.	Ausência de monitoramento de gastos nos diversos setores.	56
117	Cursos de especialização para chefia.	Ausência de investimentos para cursos de especialização para chefia.	55
118	Defender a empresa em licitações.	Deficiência e demora para defesa da empresa em licitações.	54
119	Contabilidade da empresa	Ausência e demora do cálculo contábil da empresa.	50
120	Defender a empresa junto à agência reguladora.	Ausência de proteção jurídica junto à agência reguladora.	50
121	Fornecer dados de vendas para controle financeiro.	Demora para fornecer dados de vendas.	50
122	Planejamento de concorrência em novas licitações.	Ausência de planejamento financeiro para concorrência em licitações.	35
123	Balanco patrimonial da empresa	Ausência e demora de balanço patrimonial da empresa.	25
124	Contabilizar notas fiscais de compras.	Demora para contabilização de notas de compras.	23

ANEXO 6: PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS COM BASE NA ANÁLISE ESTRATÉGICA

10 - PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS COM BASE NA ANÁLISE ESTRATÉGICA																									
9-FORTE RELAÇÃO; 3-MÉDIA RELAÇÃO; 1-BAIXA RELAÇÃO.		ETAPA 3 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO						ETAPA 9 - PROBLEMAS OPERACIONAIS																	
PROCESSO	SETOR DONO	MELHORAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNS E EXTERNOS	MELHORAR A OPERAÇÃO DO SERVIÇO	REDUZIR CUSTOS	FIDELIZAR E ATRAIR NOVOS CLIENTES	AUMENTAR A PRODUTIVIDADE DOS MELHORAR O SISTEMA DE INFORMAÇÕES	AUMENTAR A SEGURANÇA DO SERVIÇO (VÁRIA E CONTRA ASSALTOS E ROUBOS)	AUMENTAR INOVAÇÕES	SUBTOTAL	BAIXA QUALIDADE DO SERVIÇO	FALHA DO SERVIÇO (BAIXA CONFIABILIDADE, PONTUALIDADE E SEGURANÇA)	AUSÊNCIA E BAIXA QUALIDADE DO TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	DESCASO EM RELAÇÃO A RECLAMAÇÃO DOS PASSAGEIROS	CARÊNCIA DE PROMOÇÕES, TARIFÁRIAS	AUSÊNCIA OU DEFICIÊNCIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DO SERVIÇO AOS CLIENTES.	AUSÊNCIA DE CONTROLE DA SEGURANÇA	AUSÊNCIA DE SEGURANÇA PARA PASSAGEIRO NAS CENTRAIS RODOVIÁRIAS E PONTOS SE	OFERTA INCOMPATÍVEL COM A DEMANDA.	SUBTOTAL	TOTAL					
1	ATRAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS	SETOR DE COMUNICAÇÃO E PROPAGANDA	9	8	7	6	5	4	3	2	1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	9	216	411		
2	RELAÇONAMENTO COM O MERCADO	SETOR DE COMUNICAÇÃO E PROPAGANDA	9	1	3	3	9	3	9	195	9	9	1	9	3				9	216	411	64	228		
3	COMUNICAÇÃO DIRETA COM O PASSAGEIRO	SETOR DE ATENDIMENTO AO USUARIO	9	3	9	1	9	1	1	225	9	3	9	9	1				1	227	452	1	227	452	
4	COMUNICAÇÃO INDIRETA COM O PASSAGEIRO	SETOR DE ATENDIMENTO AO USUARIO	9	3	3	9	9	1	9	227	3	3	9	9	9				1	142	369	1	142	369	
5	MONITORAMENTO DE RECLAMAÇÕES E SUGESTÕES	SETOR DE ATENDIMENTO AO USUARIO	9	3	3	1	9	3	3	207	9	3	3	9	3	3	3	3	3	3	9	231	438		
6	DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES INTEGRADO	SETOR DE INFORMAÇÕES	9	9	1	9	9	1	9	293	3	3		3	9	1			3	111	404				
7	OPERAÇÃO DO SISTEMA INTERNO DE INFORMAÇÕES	SETOR DE INFORMAÇÕES	3	9	3	3	3	9	3	189	3	3		3	9	3				114	303				
8	MANUTENÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES	SETOR DE INFORMAÇÕES	1	3	1	1	9	3	1	73	1	3								69	142				
9	COMPRAS DE PRODUTOS AUTOMOTIVOS	SETOR DE COMPRAS	3	3	3	3	3	3	3	141	3	3								24	165				
10	COMPRAS DE OUTROS PRODUTOS	SETOR DE COMPRAS	3	3	1	9	3	1	1	135	3										27	162			
11	VENDA DE PASSAGEM DENTRO DO VEICULO	SETOR DE VENDA DE PASSAGENS	9	3	9	3	3		3	210	3	3	1							9	80	290			
12	VENDA DE PASSAGEM NOS TERMINAIS E PONTOS DE VENDA	SETOR DE VENDA DE PASSAGENS	9	3	3	3	3		3	165	9	3		1	9					9	9	170	335		
13	VENDA DE PASSAGEM POR TELEFONE	SETOR DE VENDA DE PASSAGENS	9	1	1	3	9	9	3	201	3	3	1	1	9					9	9	122	323		
14	VENDA DE PASSAGEM INTERNET	SETOR DE VENDA DE PASSAGENS	9	1	3	9	9	9	3	222	3			1	9					9	9	95	317		
15	CONTROLE DE PERMISSÕES	SETOR JURIDICO E DE CONCESSOES	3	1	1					73					1	1					3	8	41		
16	CONTROLE DE CAUSAS TRABALHISTAS	SETOR JURIDICO E DE CONCESSOES	3	1	3	3	1			72	1	3									39	111			
17	CONTROLE DE OUTROS PROCESSOS JURIDICOS	SETOR JURIDICO E DE CONCESSOES	3	1	3	3				60				1							6	66			
18	CONTROLE DE QUALIDADE NO PRÉ E POS-EMBARQUE	SETOR DE CONTROLE DE QUALIDADE	9	1	3	1	9	3	9	192	9	1	3	3	3				9	1	159	351			
19	CONTROLE DE QUALIDADE DENTRO DO VEICULO	SETOR DE CONTROLE DE QUALIDADE	9	3	9	3	9	9	1	278	9	1	9	3	3					3	185	463			
20	CONTROLE DE QUALIDADE NOS PONTOS DE PARADA	SETOR DE CONTROLE DE QUALIDADE	9	1	3	1	9	3	3	180	9	1	3	3	3				9	1	159	339			
21	CONTROLE DE QUALIDADE NO ESCRITORIO	SETOR DE CONTROLE DE QUALIDADE	3	1	9	3	3	1	1	147	3			9	1						96	243			
22	MONITORAMENTO DA QUALIDADE	SETOR DE CONTROLE DE QUALIDADE	3	1	9	3	9	3	3	191	9	1	3	3	3				3	3	149	340			
23	ALOCAÇÃO DE PONTOS DE PARADAS, SEDES E GARAGENS	SETOR OPERACIONAL E DE LOGISTICA	9	9	9	3		1	1	224	3	3	1	1	9					9	78	302			
24	PROGRAMAÇÃO OPERACIONAL DO SERVIÇO	SETOR OPERACIONAL E DE LOGISTICA	3	9	1	9	3		3	182	3	9	3	3	1	1	1	9	1	1	9	131	313		
25	EMBARQUE	SETOR OPERACIONAL E DE LOGISTICA	9	9	3	3	3	3	3	210	3	3	3	3					9		108	318			
26	OPERAÇÃO DO SERVIÇO	SETOR OPERACIONAL E DE LOGISTICA	9	9	3	9	9	9	9	297	3	9	9	9					1		219	516			
27	DESEMBARQUE	SETOR OPERACIONAL E DE LOGISTICA	9	9	3	3	1	1	3	203	3	3	3	3	3				3	3	1	109	312		
28	MONITORAMENTO OPERACIONAL	SETOR OPERACIONAL E DE LOGISTICA	3	9	3	9	1	3	3	215	3	9	1	1					3	3	120	245			
29	INSPEÇÃO DOS VEICULOS	SETOR DE MANUTENÇÃO E INSPEÇÃO	3	3	1	3	1	1	9	117	3	9	3	3					9		165	282			
30	MANUTENÇÃO DOS VEICULOS	SETOR DE MANUTENÇÃO E INSPEÇÃO	3	3	1	3	1	1	9	117	3	9	3	3					9		165	282			
31	LIMPEZA DO VEICULO	SETOR DE MANUTENÇÃO E INSPEÇÃO	9	1	3	9	1	1	9	171	9	3	3								120	291			
32	MONITORAMENTO DA MANUTENÇÃO, INSPEÇÃO E LIMPEZA	SETOR DE MANUTENÇÃO E INSPEÇÃO	3	3	3	9	3	1	1	167	3	9	3	3					9		165	332			
33	CONTABILIDADE	SETOR CONTABIL	3	3	3	1	3		1	80					1						5	85			
34	BALANÇO PATRIMONIAL	SETOR CONTABIL	3	3	3	1	3		1	79											7	86			
35	MONITORAMENTO DE CUSTOS	SETOR FINANC. TARIFARIO E DE PLANEJ.	9	3	9	9	3		1	121				1	9						122	143			
36	TECNOLOGIA DE COBRANÇA E PROMOÇÃO TARIFÁRIA	SETOR FINANC. TARIFARIO E DE PLANEJ.	3	1	3	9	1	9	3	190	9			1	9						9	189	379		
37	MONITORAMENTO FINANCEIRO	SETOR FINANC. TARIFARIO E DE PLANEJ.	3	1	1	3	3	9		95				3							110	110			
38	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	SETOR FINANC. TARIFARIO E DE PLANEJ.	1	9	1	9	1			107	1										3	27	134		
39	REALIZAR CONTRATACIONES	SETOR DE RH	3	3	3	1	3	1	1	92	3	3	3	3							3	93	185		
40	CONTROLE DOS FUNCIONARIOS	SETOR DE RH	3	9	3	9	3	3	1	246	3	9	3	3	3	3	1				140	386			
41	TREINAMENTO E RECICLAGEM DE FUNCIONÁRIOS	SETOR DE TREINAMENTO	9	9	3	3	9	9	9	291	9	3	9	3					1	3	195	486			

PROCESSO	TOTAL	PRIORIDADE
OPERAÇÃO DO SERVIÇO	516	1
TREINAMENTO E RECICLAGEM DE FUNCIONÁRIOS	486	2
CONTROLE DE QUALIDADE DENTRO DO VEICULO	463	3
COMUNICAÇÃO DIRETA COM O PASSAGEIRO	452	4
MONITORAMENTO DE RECLAMAÇÕES E SUGESTÕES	438	5
DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES INTEGRADO	404	7
ATRAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS	411	6
DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES INTEGRADO	404	7
CONTROLE DE FUNCIONÁRIOS	386	8
TECNOLOGIA DE COBRANÇA E PROMOÇÃO TARIFÁRIA	379	9
COMUNICAÇÃO INDIRETA COM O PASSAGEIRO	369	10
CONTROLE DE QUALIDADE NO PRÉ E POS-EMBARQUE	351	11
MONITORAMENTO OPERACIONAL	345	12
MONITORAMENTO DA QUALIDADE	340	13
CONTROLE DE QUALIDADE NOS PONTOS DE PARADA	339	14
VENDA DE PASSAGEM NOS TERMINAIS E PONTOS DE VENDA	335	15
MONITORAMENTO DA MANUTENÇÃO, INSPEÇÃO E LIMPEZA	332	16
VENDA DE PASSAGEM POR TELEFONE	323	17
EMBARQUE	318	18
VENDA DE PASSAGEM PELA INTERNET	317	19
PROGRAMAÇÃO OPERACIONAL DO SERVIÇO	313	20
DESEMBARQUE	312	21
OPERAÇÃO DO SISTEMA INTERNO DE INFORMAÇÕES	303	22
ALOCAÇÃO DE PONTOS DE PARADA, SEDES E GARAGENS	302	23
LIMPEZA DO VEICULO	291	24
VENDA DE PASSAGEM DENTRO DO VEICULO	290	25
INSPEÇÃO DOS VEICULOS	282	26
MANUTENÇÃO DOS VEICULOS	282	27
CONTROLE DE QUALIDADE NO ESCRITORIO	245	28
RELACIONAMENTO COM O MERCADO	228	29
REALIZAR CONTRATACIONES	185	30
COMPRAS DE PRODUTOS AUTOMOTIVOS	165	31
COMPRAS DE OUTROS PRODUTOS	162	32
MONITORAMENTO DE CUSTOS	143	33
MANUTENÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES	142	34
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	134	35
CONTROLE DE CAUSAS TRABALHISTAS	111	36
MONITORAMENTO FINANCEIRO	110	37
BALANÇO PATRIMONIAL	86	38
CONTABILIDADE	85	39
CONTROLE DE OUTROS PROCESSOS JURIDICOS	66	40
CONTROLE DE PERMISSÕES	41	41

ANEXO 7: DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS A SEREM MELHORADOS

N	PROCESSO	SETOR DONO	OBJETIVOS DE MELHORIA	PROBLEMAS	INDICADOR
1	Operação do Serviço	Operacional e de Logística	Operação do serviço (confiabilidade, velocidade média, pontualidade, etc).	Falha da operação do serviço (baixa confiabilidade, baixa velocidade média, problemas de pontualidade, etc).	índice de pontualidade: (%) de viagens com atraso < 10 min
					índice de cumprimento de viagens: (%); (Cruz e Carvalho, 1997)
					velocidade média comercial:(km/h); (Sousa, 1996); (EBTU, 1988); (World Bank, 1995); (Equip, 2000); (Cruz e Carvalho, 1997).
					índice de confiabilidade da frota: (km/ falha); (Sousa, 1996).
			Controle da Segurança Viária.	Ausência de Segurança Viária.	índice de satisfação dos clientes com segurança viária (nota)
					número de reclamações quanto à segurança viária (reclamações/ mês).
					frequência de acidentes ocorridos no sistema: (km/acidentes); (Sousa, 1996); (Equip, 2000).
					índice de acidentes com passageiros feridos: (km/passag-feridos); (Cruz e Carvalho, 1997).
Guiar veículo sem uso de álcool ou outras drogas.	Ausência de programas anti-álcool e anti-drogas na direção.	horas de treinamento anti-álcool/ drogas para motoristas: (h/ ano).			
		índice de motoristas sob uso de álcool ou drogas: (viagens/ caso).			
Operar o serviço dentro das leis de trânsito.	Desobediência das leis de trânsito na operação do serviço.	índice de infração das leis de trânsito: (km/ infração)			
2	Treinamento e Reciclagem dos Funcionários.	Treinamento	Treinamento adequado aos funcionários.	Ausência e baixa qualidade do treinamento dos funcionários.	horas de treinamento por funcionário: (h/ funcionário).
			Cursos externos para funcionários e chefia.	Ausência de cursos externos para funcionários e chefia.	horas de cursos externos: (h/ funcionário).
			Monitoramento dos funcionários treinados.	Ausência de monitoramento dos funcionários treinados.	tempo de monitoramento dos funcionários treinados: (semanas). índice de aumento da produtividade de funcionários treinados: (nº de reclamações por funcionário); (passag/ funcionário).

3	Controle de Qualidade dentro do Veículo	Controle de Qualidade	Serviço de bordo.	Ausência ou baixa qualidade do serviço de bordo.	viagens com serviço de bordo: (%). índice de satisfação dos passageiros com serviço de bordo (nota).
			Conforto (ausência de ruídos e trepidação durante a viagem).	Ausência de controle de ruídos e trepidação dos veículos. Ausência de veículos silenciosos e com suspensão macia.	satisfação dos passageiros em relação a ausência de ruídos e trepidação: (nota). índice de veículos com baixo ruído e trepidação: (% da frota).
			Acessibilidade para passageiros especiais.	Ausência de acessibilidade para passageiros especiais.	acessibilidade de deficientes ao veículo: (% dos veículos; (Equip, 2000).
			Lixeiras, iluminação, refrigeradores e janelas amplas dentro dos veículos.	Ausência de lixeiras, iluminação, refrigeradores, e janelas amplas dentro do veículo.	presença e número de lixeiras, iluminadores, e janelas amplas nos veículos: (unidades/ veículo). índice de veículos com refrigerador: (%)
			Padronização interna da frota.	Ausência de padronização interna da frota.	índice de padronização interna da frota: (% da frota padronizada).
			Ar-condicionado.	Ausência e mal funcionamento do ar-condicionado.	índice de veículos com ar-condicionado em perfeito funcionamento: (%)
			Filmes e informações turísticas da região.	Ausência de filmes e informações turísticas da região.	índice de viagens com informações turísticas para os passageiros: (%).
			Uniforme dos funcionários.	Ausência de uniforme para os funcionários.	índice de uniformização dos funcionários: (%).
			Entretenimento para os passageiros durante a viagem.	Ausência de entretenimento para os passageiros durante a viagem.	índice de viagens com entretenimento: (%).
			Ergonomia para passageiros e tripulação durante a viagem.	Ausência de ergonomia correta para passageiros e tripulação.	controle ergonômico: (% veículos com controle ergonômico).
4	Comunicação Direta com o Passageiro	Atendimento ao Usuário	Informações corretas e urbanidade da tripulação durante a viagem.	Ausência ou falha nas informações e urbanidade da tripulação durante a viagem.	treinamento em informações e atendimento ao cliente: (h/ funcionário).
					índice de satisfação quanto ao atendimento na linha de frente: (nota).
					índice de reclamações quanto ao atendimento e fornecimento de informações na linha de frente: (km/ ocorrência).
5	Monitoramento de Reclamações e Sugestões	Atendimento ao Usuário	Resposta às reclamações de usuários.	Descaso em relação às reclamações dos usuários.	índice de resposta das reclamações dos clientes: (% reclamações respondidas por correio, telefone ou e-mail). índice de resolução de reclamações: (% de reclamações resolvidas).
			Reduzir reclamações e sugestões.	Grande número de reclamações e sugestões.	índice de reclamações:(km/reclamação); (Cruz e Carvalho, 1997). índice de observações: (km/observação): (Equip, 2000).
			Atualizar banco de dados do atendimento aos usuários.	Demora para atualizar banco de dados do atendimento dos usuários.	tempo médio de atualização de dados do atendimento ao cliente: (dias).

6	Atração e Fidelização de Clientes Externos e Internos	Comunicação e Propaganda	Novos serviços.	Ausência de inovações no serviço.	índice de inovações: (nºinovações/ ano).
			Satisfação dos funcionários.	Insatisfação dos funcionários.	índice geral de satisfação dos funcionários: (nota).
			Relacionamento com órgão regulador.	Ausência de relacionamento com órgão regulador.	Existência de cooperação com autoridades administrativas (Regional, Municipal, Provincial, Rural, etc). (Equip, 2000).
			Marketing e propaganda para vendas.	Carência de esforços de marketing.	investimento em marketing e propaganda: (% dos custos).
					aumento nas vendas: (%).
					índice de retorno sobre esforços de marketing (R\$ investidos em marketing/ R\$ de aumento na arrecadação)
			Divulgação do sistema de atendimento ao usuário.	Ausência de divulgação do sistema de atendimento ao usuário.	índice de fidelização dos clientes: (nºde viagens por cliente/ ano).
			Endomarketing.	Ausência de Endomarketing com Funcionários.	Divulgação do sistema de atendimento ao cliente: (veículos; terminais; paradas; jornais; revistas; rádio; etc).
Imagem da empresa.	Carência de investimentos na imagem da empresa.	investimento em marketing interno na empresa: (R\$/ funcionário)			
		índice de satisfação com a imagem da empresa: (nota)			
		participação em concursos de imagem empresarial: (nºde concursos/ ano).			
7	Desenvolvimento de Sistema de Informações Integrado	Informações	Tecnologia de informações integrada.	Ausência e deficiência de tecnologia de informações integrada.	investimentos na imagem da empresa: (R\$);
					índice de investimento no sistema de informações integrado (R\$/ ano)
					índice de inovação no sistema de informações integrado: (nºde inovações/ ano).
					área de abrangência do sistema de informações integrado (nº de municípios, nº de estações rodoviárias, nº de pontos de venda de passagens).
		índice de integração de venda de passagens entre terminais: (% de terminais interligados).			
Serviço de localização geográfica.	Ausência de rastreamento geográfico.	índice de rastreamento geográfico da frota: (% da frota).			
		índice de viagens com monitoramento da localização em tempo real (% das viagens)			

8	Controle dos Funcionários	Recursos Humanos	Pagamento dos Funcionários.	Baixos salários, e atraso no pagamento dos funcionários.	salário dos empregados:(R\$/ empregado); (Equip, 2000).
					índice de pagamento em dia. (% dos pagamentos em dia/mês)
			Metas e premiação de produtividade para funcionários.	Ausência de metas de produtividade para funcionários.	índice de produtividade dos motoristas (passageiros/ motorista): (Equip, 2000).
					índice de produtividade do pessoal: (passag-totais/funcionário); (Cruz e Carvalho, 1997)
					índice de metas (n° de metas/ funcionário.ano)
					padrão mensal de trabalho: (h); (Equip, 2000).
					índice de cumprimento de metas (%).
					índice de premiação de funcionários por produtividade (R\$ pagos de premiação/ mês); (% dos funcionários premiados / mês)
			Monitoramento da mão-de-obra.	Ausência de monitoramento da mão-de-obra.	rotatividade da equipe: (%);(Equip, 2000).
					composição dos empregados: (%); (Equip, 2000).
					custo por empregado: (R\$/empregado); (Equip, 2000).
					horas de trabalho por motorista: (h); (Equip, 2000).
					perdas de horas trabalhadas por doença: (%); (Equip, 2000).
					dias pagos perdidos por ano:(dias/ano): (Equip, 2000).
índice de escolaridade dos funcionários (anos de estudo/ funcionário)					
tempo médio de experiência dos funcionários (anos).					

9	Tecnologia de Cobrança e Promoção Tarifária	Financeiro, de Controle Tarifário e de Planejamento	Promoção tarifária.	Carência de promoções tarifárias	índice de promoções tarifárias: (nº de promoções/ ano).
					índice de retorno de promoções tarifárias (R\$ arrecadados/ custo operacional).
					índice de aumento de demanda durante promoção tarifária (%).
					índice de ocupação dos veículos durante promoção tarifária (%).
					índice de bilhetes com desconto (%).
					valor médio de desconto nas tarifas durante promoção tarifária (%).
					índice de relacionamento entre promoções tarifárias e satisfação dos clientes (nota de satisfação durante promoção tarifária).
					existência de programas de milhagem (sim/ não).
					número de quilômetros ganhos de bonificação por 100km rodados no programa de milhagem (%).
			Desenvolver bilhete e tecnologia tarifária.	Ausência de desenvolvimento de bilhetes e tecnologia tarifária.	investimento em bilhetes e tecnologia tarifária: (R\$/ ano).
Índice de satisfação quanto à tecnologia tarifária (nota).					
relação benefício-custo de tecnologia tarifária: (%).					
10	Comunicação Indireta com o Passageiro	Atendimento ao Usuário	Informações do serviço aos clientes.	Ausência ou deficiência de informações do serviço aos clientes.	meios de informação aos clientes: (ônibus; terminais; telefone; internet; jornais; revistas; panfletos).
					informações fornecidas aos passageiros: (linhas; horários; preço; itinerário; fotos; informações turísticas; etc).
					investimento em informações do serviço da empresa para os clientes: (R\$/ ano).
					índice de utilização do sistema de informações da empresa: (consultas/ dia).
					índice de satisfação dos clientes com informações do serviço: (nota).

11	Controle de Qualidade no Pré e Pós-Embarque	Controle de Qualidade	Segurança contra assaltos dos passageiros nas estações rodoviárias.	Ausência de segurança contra assaltos para passageiros nas estações rodoviárias.	índice de vigilância nas estações rodoviárias: (passageiros no pico/ guarda).					
					índice de satisfação dos passageiros em relação à segurança contra roubos e assaltos: (nota).					
					pontos de acesso e fuga nas estações rodoviárias: (número de pontos); (guardas/ pontos de acesso e fuga).					
					Existência de posto policial nas estações rodoviárias: (sim; não).					
					índice de monitoramento por câmeras nas estações rodoviárias: (passageiros no pico/ câmera).					
			Acessibilidade ao terminal rodoviário.	Ausência de acessibilidade ao terminal rodoviário.	nº de linhas de transporte coletivo urbano ligadas à estação rodoviária. (nº)					
					meios de transporte ligados à estação rodoviária (ônibus urbano, metro, avião, barco, taxi)					
					acessibilidade de passageiros deficientes (nº de pontos de acesso).					
					nº de vias de acesso à estação rodoviária.					
								nº de vagas de estacionamento (passag no pico/ vaga).		
								Iluminação nas estações rodoviárias.	Inadequação da iluminação nas estações rodoviárias.	adequação de iluminação: (nº de lúmens).
								Telefones públicos nas estações rodoviárias.	Ausência de telefones públicos em estações rodoviárias.	índice de telefones públicos em estações rodoviárias: (passag no pico/ aparelho telefônico).
								Ergonomia correta nos acentos dos locais de embarque e desembarque.	Ausência de ergonomia correta nos acentos dos locais de embarque e desembarque.	índice de acentos com ergonomia correta em estações rodoviárias: (%).
								Lojas com produtos típicos da região.	Ausência de lojas com produtos típicos da região.	presença de lojas com produtos típicos da região em estações rodoviárias: (sim; não).
Presença de infra-estrutura de qualidade nas estações rodoviárias.	Ausência de qualidade na infra-estrutura nas centrais rodoviárias.	índice de satisfação dos passageiros com a infra-estrutura das estações rodoviárias: (nota).								
Quiosques e pontos de informações aos clientes.	Ausência de quiosques e pontos de informações aos clientes.	presença de quiosques e pontos de informações aos clientes: (sim / não).								
Sanitário adequados.	Ausência e adequação de sanitários nas estações rodoviárias.	índice de satisfação quanto aos sanitários de estação rodoviária (nota).								
		existência de sanitários gratuitos em estações rodoviárias: (passag no pico/ sanitário)..								
Limpeza da infra-estrutura em terminais.	Inadequação da limpeza em terminais.	índice de satisfação dos passageiros com a limpeza dos terminais: (nota).								

12	Monitoramento Operacional	Operacional e de Logística	Monitoramento Operacional do serviço.	Ausência de monitoramento operacional dos serviços.	fator de carga: (passag por viagem/ capacidade) (%); (Equip, 2000).
					Patronage: (viagens/ veículos.h); (Equip, 2000).
					viagens por mês: (viagens); (Sousa, 1996)
					índice de passageiros por quilômetro (IPK): (passag/km); (Equip, 2000); (Sousa, 1996); (Cruz e Carvalho, 1997)
					taxa de quilometragem útil rodada: (km-útil/ km-total); (Agustí e Nuez, 1996); (Sousa, 1996)
					perdas e ganhos de passageiros: (%); (Equip, 2000).
13	Monitoramento da Qualidade	Controle de Qualidade	Monitoramento da qualidade do serviço.	Falta de monitoramento da qualidade do serviço.	idade média da frota: (anos); (Equip, 2000); (Sousa, 1996).
					veículos por linha: (veículos/linha); (Sousa, 1996)
					extensão média da linha por veículo: (km/veículo); (Sousa, 1996); (EBTU, 1988); (Equip, 2000); (Cruz e Carvalho, 1997).
					quilometragem média dos veículos por ano: (km/ ano).
13	Monitoramento da Qualidade	Controle de Qualidade	Monitoramento da qualidade do serviço.	Falta de monitoramento da qualidade do serviço.	investimento em monitoramento da qualidade: (R\$/ ano).
					índice de monitoramento da qualidade (n° de processos monitorados)
					índice de metas de qualidade (n° de metas/ ano)
					índice de cumprimento de metas de qualidade (%)
13	Monitoramento da Qualidade	Controle de Qualidade	Padronização do serviço.	Ausência de padronização do serviço.	presença de projetos para excelência em qualidade: (n° projetos/ ano).
					participação em concursos de qualidade: (participações/ ano).
					índice de padronização dos veículos da empresa (% de veículos padronizados).
					índice de padronização de processos internos: (%).

14	Controle de Qualidade nos Pontos de Parada	Controle de Qualidade	Lojas com produtos típicos da região nos pontos de parada.	Ausência de lojas com produtos típicos da região nos pontos de parada.	presença de lojas com produtos típicos da região em pontos de parada: (sim; não).
			Limpeza nos pontos de parada.	Deficiência da limpeza nos pontos de parada.	índice de satisfação com limpeza em pontos de parada: (nota).
			Sanitário adequados.	Ausência e adequação de sanitários nos pontos de parada.	índice de satisfação quanto aos sanitários dos pontos de parada (nota). existência de sanitários gratuitos em pontos de parada: (passag no pico/ sanitário).
			Telefones públicos nos pontos de parada.	Ausência de telefones públicos nos pontos de parada.	índice de telefones públicos em pontos de parada: (passag no pico/ aparelho telefônico).
			Bares e restaurantes em pontos de parada.	Ausência de bares e restaurantes com qualidade nos pontos de parada.	índice de satisfação dos passageiros em relação a bares e restaurantes dos pontos de parada: (nota).
15	Venda de Passagem nos Terminais e Pontos de Venda	Venda de Passagens	Alocação correta dos pontos de venda de passagens.	Inadequação dos locais de venda de passagens.	índice de reclamações quanto à localização dos pontos de venda (reclamações/ mês) demanda no ponto de venda: (nºde passageiros/ ponto de venda).
			Atendimento nos guichês.	Insuficiência e demora para atendimento nos guichês.	tempo médio de atendimento nos guichês: (seg). índice de reclamações quanto ao atendimento dos pontos de venda (reclamações/ mês) índice de satisfação quanto ao atendimento nos guichês de venda: (nota).
			Segurança contra assaltos e furtos nos pontos de venda de passagens.	Ausência de segurança contra assaltos e furtos nos pontos de venda de passagens.	índice de vigilância nos guichês: (guichês/ vigilante). índice de ocorrência de roubos e furtos (ocorrência/ ano). índice de monitoramento por câmeras dos guichês de venda: (guichês/ câmera).

16	Monitoramento da Manutenção, Inspeção e Limpeza	Manutenção e Inspeção	Limpeza dos veículos.	Ausência de limpeza dos veículos.	índice de veículos perfeitamente limpos ao sair do terminal: (%)
					índice de sanitários perfeitamente higienizados: (%).
					índice de limpeza durante a viagem: (h de viagem/ limpeza).
			Manutenção dos veículos.	Deficiência e demora para manutenção dos veículos.	custo de manutenção:(R\$/ veículo); (Equip, 2000).
					quilometragem média entre manutenções (km/manut.)
					índice de retrabalho nas manutenções: (% de manutenções com retrabalho).
					tempo médio do serviço de manutenção dos veículos: (horas).
			Inspeção dos veículos.	Deficiência na Inspeção veicular.	taxa de poluição ambiental: (veicul-irreg/frota); (Equip, 2000); (Cruz e Carvalho, 1997).
					tempo médio do serviço de inspeção dos veículos: (minutos).
					quilometragem média entre inspeções (km/inspeção)
					índice de realização de vistorias:(% de veículos inspecionados); (Equip, 2000).
			Controle da manutenção e Inspeção.	Ausência de controle da manutenção e inspeção.	tempo médio para realização de relatórios de manutenção e inspeção: (meses).
17	Venda de Passagem por Telefone	Venda de Passagens	Venda de passagens por telefone.	Ausência de venda de passagens por telefone.	índice de satisfação dos passageiros em relação à venda de passagens por telefone: (nota).
					proporção de passagens vendidas por telefone: (%).
					número de vendas por telefone (vendas/ dia)
					índice de falhas na venda por telefone: (vendas/ falha).
					redução de custos para empresa com a venda de passagem por telefone (%).

18	Embarque	Operacional e de Logística	Embarque.	Insucesso do processo de embarque.	número de ocorrências em relação a problemas com bagagens: (viagens/ ocorrência).
					índice de falhas com numeração de bilhetes: (viagens/ ocorrência).
					satisfação dos passageiros em relação ao embarque: (nota).
19	Venda de Passagem pela Internet	Venda de Passagens	Venda de bilhetes pela internet.	Ausência de venda de bilhetes pela internet.	índice de satisfação dos passageiros em relação à venda de passagens pela internet: (nota).
					proporção de passagens vendidas pela internet: (%).
					número de vendas pela internet (vendas/ dia).
					índice de falhas na venda pela internet: (vendas/ falha).
					redução de custos para empresa com a venda de passagem pela internet (%).
20	Programação Operacional do Serviço	Operacional e de Logística	Planejamento de linhas e horários.	Oferta incompatível com a demanda. Inadequação das linhas e horários.	índice de satisfação dos passageiros em relação a linhas e horários: (nota).
			Uso de pesquisa de mercado para programação das linhas.	Ausência de ligação entre pesquisas de mercado e programação operacional do serviço.	índice anual de pesquisas de mercado: (pesquisas/ ano).
			Alocação da tripulação e dos veículos.	Alocação incorreta da tripulação e dos veículos.	índice de reclamações em relação a tripulação e veículos específicos: (reclamações/ para cada veículo); (reclamações/ para cada funcionário).
					tempo de experiência da tripulação: (anos).
					índice de adequação dos veículos às linhas: (% veículos adequados).

ANEXO 8: QUESTIONÁRIO PARA MEDIÇÃO DE GAPS (FUNCIONÁRIOS)

LASTRAN - Laboratório de Sistemas de Transportes - UFRGS														
Pedimos a sua colaboração para responder a algumas questões com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço de transporte de passageiros oferecido pela sua empresa. Obrigado!														
Cargo <input type="checkbox"/> motorista/ cobrador/fiscal <input type="checkbox"/> funcionário administrativo														
Tempo que trabalha com transporte de passageiros: <input type="checkbox"/> até 3 anos. <input type="checkbox"/> mais de 3 anos.														
<p>Atenção: Em relação a linha operacional Porto Alegre - Bagé (modalidade semi-direta), para TODOS os 20 itens abaixo, responda as DUAS perguntas, marcando com "X":</p>					Pergunta 1				Pergunta 2					
					Qual a IMPORTÂNCIA dos itens de 1 a 20?				Qual a SITUAÇÃO ATUAL dos itens de 1 a 20?					
					Importância				Situação Atual					
					mínima	pequena	média	grande	máxima	péssima	ruim	regular	boa	excelente
1 - Operação do serviço (pontualidade, confiabilidade, segurança, etc).														
2 - Treinamento dos funcionários da Viação Ouro e Prata.														
3 - Qualidade interna no ônibus (conforto das poltronas, adequação dos equipamentos internos, ar-condicionado, e serviço de bordo).														
4 - Gentileza e informação ao passageiro durante a viagem.														
5 - Serviço de reclamações e sugestões (0800, formulários, etc).														
6 - Tradição, boa imagem e divulgação da Viação Ouro e Prata.														
7 - Informações de linhas e horários de outras rodoviárias do RS, e horários exatos de chegada das viagens.														
8 - Empenho e motivação dos funcionários da empresa.														
9 - Tarifas promocionais e novidades na tecnologia tarifária.														
10 - Informações disponíveis antes da viagem (telefone, jornais, internet).														
11 - Limpeza, conforto, informações e segurança nas estações rodoviárias.														
12 - Controle da idade, ocupação, e quilometragem rodada dos ônibus.														
13 - Padronização dos ônibus e do serviço da Viação Ouro e Prata, e preocupação da empresa com a qualidade.														
14 - Presença de alimentos e sanitários de qualidade nos pontos de parada.														
15 - Segurança e atendimento adequado nos locais de venda de passagens.														
16 - Limpeza e manutenção adequada dos ônibus.														
17 - Venda e reserva de passagens por telefone.														
18 - Cuidados com as bagagens e atenção com os passageiros no embarque.														
19 - Venda e reserva de passagens pela internet (pelo computador da sua casa ou da sua empresa).														
20 - Adequação das linhas e horários oferecidos pela Viação Ouro e Prata.														

Comentários:

ANEXO 9: ANÁLISE MANOVA

Sexo		n°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
		Expectativa	M	9,044	8,216	8,634	7,876	5,999	7,291	7,512	8,179	7,863	7,264	8,230	7,750	8,476	8,780	8,422	9,133	6,694	9,064	6,903	8,396
			F	8,801	8,257	8,271	7,835	5,801	6,591	7,031	8,193	8,204	7,329	8,243	7,656	8,226	8,709	8,534	8,661	7,138	9,136	7,107	8,382
Percepção	M	8,150	8,429	7,581	7,949	6,491	7,622	6,314	8,139	4,877	5,371	5,884	6,815	7,468	6,647	6,895	8,695	6,229	8,097	6,237	6,978		
	F	8,409	8,210	7,817	8,070	6,721	8,046	6,735	8,716	5,123	5,655	6,195	7,395	7,795	7,347	7,045	9,105	6,550	8,030	6,354	7,179		

Idade		n°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
		Expectativa	até 25	9,251	8,326	8,697	7,781	5,666	6,948	7,519	8,551	8,313	7,708	8,285	7,750	8,504	9,170	9,065	9,133	7,144	9,482	7,343	8,479
			26 a 55	9,337	8,492	8,718	8,349	6,034	6,948	7,402	8,303	8,088	6,945	8,161	8,152	8,754	8,808	8,394	8,983	6,973	9,223	6,768	8,563
			>56	8,178	7,891	7,942	7,437	5,999	6,929	6,894	7,704	7,699	7,238	8,264	7,208	7,795	8,255	7,974	8,575	6,630	8,595	6,903	8,124
		Percepção	até 25	8,157	8,709	7,508	7,540	6,121	7,754	6,242	8,352	4,815	5,633	6,010	7,030	7,494	6,991	6,228	8,829	5,992	8,110	5,889	6,883
26 a 55	8,381		8,238	7,646	8,184	6,757	7,635	6,459	8,414	4,799	4,978	5,665	6,973	7,788	7,216	7,238	8,978	6,331	8,070	6,366	7,223		
>56	8,300		8,012	7,942	8,304	6,939	8,112	6,874	8,517	5,386	5,928	6,442	7,313	7,612	6,785	7,444	8,893	6,848	8,010	6,631	7,128		

Escolaridade		n°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
		Expectativa	até 1°	8,908	8,306	8,697	7,579	5,912	7,329	7,265	8,261	8,170	7,747	8,368	7,931	8,566	8,532	8,352	8,554	6,954	9,201	7,056	8,667
			até 2°	8,972	8,430	8,278	7,761	5,666	6,680	7,363	8,158	7,699	6,964	8,223	7,449	8,233	8,766	8,520	9,025	6,516	8,811	6,730	8,145
			3°	8,886	7,974	8,383	8,227	6,122	6,814	7,187	8,138	8,231	7,179	8,119	7,730	8,254	8,936	8,562	9,111	7,278	9,288	7,228	8,354
		Percepção	até 1°	8,484	8,484	8,336	7,741	6,848	8,172	6,928	8,579	5,926	6,157	6,580	7,559	8,200	7,553	7,425	9,316	7,044	8,474	6,649	7,751
até 2°	8,197		8,320	7,430	8,264	6,666	7,874	6,657	8,661	5,015	5,191	6,028	7,181	7,612	6,972	8,827	9,084	6,402	8,131	6,508	6,959		
3°	8,157		8,156	7,331	8,023	6,303	7,456	5,990	8,043	4,059	5,191	5,509	6,576	7,082	6,466	6,659	8,300	5,724	7,586	5,730	6,525		

Frequência de Uso		n°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
		Expectativa	1 ou > mês	9,123	8,326	8,592	8,227	6,070	6,661	7,441	8,406	8,252	7,805	8,306	7,589	8,650	8,915	9,086	8,897	7,164	9,266	7,018	8,626
			4 a 8/ano	8,779	8,140	8,403	7,639	5,894	7,119	7,382	7,724	7,617	7,101	8,119	7,870	8,462	8,702	8,310	8,918	6,897	8,855	6,979	8,333
			1 ou > ano	8,865	8,243	8,362	7,700	5,736	7,043	6,992	8,427	8,231	6,984	8,285	7,650	7,941	8,617	8,037	8,875	6,687	9,179	7,018	8,208
		Percepção	1 ou > mês	8,095	8,381	7,607	8,163	6,485	7,734	6,513	8,393	4,583	5,502	5,665	6,992	7,671	7,272	6,733	8,702	6,348	7,767	6,013	7,166
4 a 8/ano	8,320		8,320	7,430	7,822	6,503	7,913	6,567	8,270	4,738	5,584	6,166	7,200	7,573	7,010	7,164	8,893	6,331	8,171	6,685	6,846		
1 ou > ano	8,422		8,258	8,060	8,043	6,830	7,854	6,495	8,620	5,679	5,453	6,287	7,124	7,651	6,710	7,014	9,105	6,491	8,252	6,189	7,223		

Cargo		n°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
		Expectativa	L. Frente	7,700	6,499	6,499	8,926	7,366	8,665	5,048	8,843	6,839	6,274	6,353	8,926	9,081	7,622	7,541	7,700	7,600	9,005	8,521	7,456
			Admin	9,075	8,936	8,936	9,205	7,629	8,124	7,320	8,843	5,862	7,842	8,205	9,205	9,932	8,711	8,349	9,075	4,988	9,568	7,589	7,988
		Percepção	L. Frente	9,175	7,695	9,161	8,414	7,654	8,366	6,095	7,668	7,550	6,882	7,430	8,454	9,216	7,623	6,380	6,938	7,506	8,441	8,383	7,668
Admin	8,533		8,794	8,245	8,231	7,927	7,366	6,453	8,216	6,202	7,335	4,776	9,098	9,400	7,351	5,317	8,490	5,630	8,808	7,654	8,216		

Tempo de Trabalho com TC		n°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
		Expectativa	até 3 anos	9,167	9,026	9,748	9,670	8,067	8,665	7,740	9,580	7,165	8,713	9,176	9,670	10,000	9,256	9,336	9,900	6,333	10,000	8,343	8,876
			> 3anos	8,140	7,366	6,499	8,479	6,945	7,799	5,452	7,959	4,885	5,855	5,929	8,479	9,081	7,405	6,679	7,260	4,940	8,555	7,243	6,603
Percepção	até 3 anos	8,441	8,794	8,794	8,414	8,383	8,003	6,453	8,764	7,190	7,606	4,953	9,557	9,953	7,260	5,317	9,129	6,792	9,542	8,018	8,764		
	> 3anos	9,029	8,135	8,135	8,121	7,217	7,202	6,238	7,230	5,824	6,737	6,156	8,160	8,626	7,623	5,955	6,792	5,362	7,707	7,654	7,230		