

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Luzmarina de Ávila Fernandes

ENGENHARIA SIMULTÂNEA E QUALIDADE NO TRANSPORTE
RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação de Mestrado

Florianópolis
2003

Luzmarina de Ávila Fernandes

ENGENHARIA SIMULTÂNEA E QUALIDADE NO TRANSPORTE
RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2003

Fernandes, Luzmarina de Ávila.

Engenharia simultânea e a qualidade no transporte rodoviário de passageiros: um estudo de caso./ Luzmarina de Ávila Fernandes – Florianópolis, 2003.
169f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Concurrent Engineering and quality in the passengers' road transport: a case study.

1. Engenharia simultânea. 2. Qualidade em serviços.

Luzmarina de Ávila Fernandes

ENGENHARIA SIMULTÂNEA E QUALIDADE NO TRANSPORTE
RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS: UM ESTUDO DE CASO

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 7 de março de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do PPGE

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Renan Billa, Dr.
Universidade Federal de Uberlândia

Prof^a. Maria do Carmo Fernandes Martins, Dr.^a
Universidade Federal de Uberlândia

DEDICATÓRIA

A Deus, que me deu o dom da vida.

Aos meus pais, Osmarindo Fernandes e Amélia Conceição, que através do seu exemplo, ensinaram-me a lutar com determinação, superando todos os limites;

Aos meus irmãos, Manoel, José, Renato, Luzmar e Lucilei, que me ensinaram a arte da partilha e da convivência em equipe;

Aos meus filhos, Gustavo e Isabela, que souberam compreender o pouco tempo e me ensinam o novo a cada dia;

Aos meus avós, Manoel e Laudelina, pelo carinho.

Ao meu namorado João Carlos pelo apoio e compreensão constantes.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Rolf, da UFSC, pelas sábias orientações, que me incentivaram e dirigiram em minhas ansiedades ao longo da construção deste trabalho;

À diretoria, colegas e amigos da Empresa pesquisada, que ensinaram a ser mais amiga e profissional, neste tempo de convivência;

Aos amigos do mestrado que com sabedoria se permitiram serem eles próprios e me incentivaram a reconhecer minhas virtudes;

À Uniminas que em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, concretizaram a realização do Mestrado à distância em Uberlândia/MG.

*“Somos o que fazemos
e, sobretudo, o que fazemos
para mudar o que somos.”*
(Autor desconhecido).

*“O grande líder é aquele
de quem as pessoas falam,
fomos nós mesmos que fizemos”.*

Lao Tzu

RESUMO

Fernandes, Luzmarina de Ávila. "**Engenharia simultânea e qualidade no transporte rodoviário de passageiros: um estudo de caso**". Florianópolis, 2003. 169p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma análise do sistema de integração entre as áreas operacionais de uma empresa de transporte rodoviário de passageiros, fundamentada nos princípios da engenharia simultânea, buscando a melhoria da qualidade dos serviços. Apresenta-se uma revisão bibliográfica, a metodologia de desenvolvimento da pesquisa, a caracterização do ambiente de transportes de passageiros e o estudo de caso. Ao final elabora-se uma estrutura teórica para subsidiar a análise da situação anterior e da situação atual comparando-as. Constata-se que a situação anterior era marcada por atividades isoladas e desintegradas com baixo grau de satisfação de clientes internos e externos, com estilo administrativo autoritário e pouco acompanhamento de indicadores de desempenho. Na situação atual, a partir da introdução de uma liderança forte, com objetivos claramente definidos e acompanhamento de resultados, ocorre uma maior integração entre as áreas, que compartilham tomadas de decisão conjuntas, melhorando a satisfação dos clientes e conseqüentemente a qualidade dos serviços. Identifica-se a aplicação dos princípios da engenharia simultânea, bem como seus benefícios e algumas melhorias a serem implementadas na empresa.

Palavras-chave: 1. Engenharia simultânea; 2. Qualidade em serviços.

ABSTRACT

Fernandes, Luzmarina de Ávila. "**Concurrent Engineering and quality in the passengers' road transport: a case study**". Florianópolis, 2003. 169p. Essay (Masters in Production Engineering) - Postgraduate Program in Production Engineering, UFSC.

The present work has as objective presents an analysis of the integration system among the operational areas of a company of passengers' road transport, based in the beginnings of the concurrent engineering, looking for the improvement of the quality of the services. Is shown a bibliographical revision, the methodology of development of the research, the characterization of the ambient of passengers' transports and the case study. At the end a theoretical structure was elaborated to subsidize the analysis of the previous situation and of the current situation comparing them. Is verified that the previous situation was marked by isolated activities and disintegrated with low degree of satisfaction of the internal and external customers', with style authoritarian and little administrative attendance of acting indicators. In the current situation, starting from the introduction of a strong leadership, with clearly defined objectives and attendance of results, it happens a larger integration among the areas that share united sockets of decision, improving the customers' satisfaction and consequently the quality of the services. Identifies the application of the beginnings of the simultaneous engineering, as well as, their benefits and some improvements to be implemented in the company.

Key words: 1. Concurrent engineering; 2. Quality in services.

SUMÁRIO

RESUMO	8
ABSTRACT	9
SUMÁRIO	10
LISTA DE FIGURAS	12
ABREVIATURAS E SIGLAS	15
CAPÍTULO 1	15
INTRODUÇÃO	15
1.1 ORIGEM DO TRABALHO	15
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO	16
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	16
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	16
1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO	16
1.4 METODOLOGIA DO TRABALHO	18
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
CAPÍTULO 2	23
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO	23
2.2 ADMINISTRAÇÃO EM SERVIÇOS	31
2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	38
2.4 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	45
2.5 ENGENHARIA SIMULTÂNEA	50
2.6 ESTRUTURA TEÓRICA DE ANÁLISE.....	58
CAPÍTULO 3	64
MACRO AMBIENTE DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS	64
3.1 HISTÓRICO DO ÔNIBUS E DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS	64
3.2 ASPECTOS HISTÓRICOS E REGULAMENTARES.....	66
3.3 ASPECTOS DE MERCADO.....	68
3.4 O CICLO DO SERVIÇO NO TRANSPORTE DE PASSAGEIROS	76
3.5 COMERCIALIZAÇÃO DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS.....	79

3.6 LOGÍSTICA DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE PASSAGEIROS.....	80
3.7 MANUTENÇÃO EM ÔNIBUS	83
CAPÍTULO 4	85
O ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS	85
4.1 HISTÓRICO.....	85
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR DA EMPRESA.....	86
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA	97
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DA SITUAÇÃO ANTERIOR E ATUAL.....	115
4.5 ANÁLISE DAS MUDANÇAS REALIZADAS SOB A ÓTICA DA ENGENHARIA SIMULTÂNEA	125
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	130
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	132
ANEXO 1	136
ANEXO 2.....	167
ANEXO 3.....	168
ANEXO 4.....	169

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Esquema do estudo de caso	21
Figura 2:	Principais teorias influenciadoras do atual pensamento administrativo	23
Figura 3:	Gerenciamento de organizações de transporte rodoviário de passageiros	24
Figura 4:	As variáveis básicas nas teorias da administração	25
Figura 5:	Ciclo de Deming	26
Figura 6:	Variáveis significativas para a integração	30
Figura 7:	Macroinfluências sobre o setor de serviços	33
Figura 8:	O triângulo de serviços	34
Figura 9:	Modelo conceitual para qualidade de serviços	40
Figura 10:	A qualidade total percebida	41
Figura 11:	Determinantes da qualidade do serviço e suas propriedades.	42
Figura 12:	As três revoluções da qualidade	43
Figura 13:	Processo de conscientização sobre a qualidade da informação	45
Figura 14:	Visões sobre qualidade	46
Figura 15:	Sistema de Gestão da Qualidade	46
Figura 16:	Foco no cliente: a estratégia da NBR ISO 9001:2000	47
Figura 17:	Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em processos numa empresa de serviços	48
Figura 18:	Arranjo seqüencial x Arranjo simultâneo	52
Figura 19:	O conceito de Engenharia Simultânea	53
Figura 20:	Algumas vantagens da implantação da Engenharia Simultânea	54
Figura 21:	Realização da Engenharia Simultânea	56
Figura 22:	Impacto da Engenharia Simultânea na Qualidade	60
Figura 23:	Estrutura teórica de análise	61
Figura 24:	Esquema de avaliação: a integração entre as áreas	63
Figura 25:	Fotos de ônibus antigos	65
Figura 26:	Dados e informações gerais do transporte interestadual de passageiros	71

Figura 27:	Evolução do sistema de transporte interestadual de passageiros	72
Figura 28:	Satisfação geral com o transporte rodoviário	73
Figura 29:	Hierarquização de itens para escolha de uma empresa de ônibus	75
Figura 30:	Ciclo do serviço de transporte rodoviário de passageiros	77
Figura 31:	Organograma anterior	87
Figura 32:	Número de dublês	94
Figura 33:	Baldeação geral	95
Figura 34:	Quilometragem ociosa	95
Figura 35:	Média de rendimento de óleo diesel	96
Figura 36:	Média de km rodados por litro de lubrificante	96
Figura 37:	Estrutura organizacional atual	97
Figura 38:	Pilares da Qualidade	100
Figura 39:	Macro Fluxograma do processo de trabalho	101
Figura 40:	Indicador de desempenho média em km rodados por litro de lubrificante repostado	107
Figura 41:	Indicador de desempenho média de rendimento de óleo diesel	108
Figura 42:	Indicador de desempenho quilometragem rodada por quantidade de baldeação mecânica	109
Figura 43:	Indicador de desempenho quilometragem ociosa	110
Figura 44:	Indicador de desempenho pontualidade	111
Figura 45:	Indicador de desempenho horas / homens treinadas	112
Figura 46:	Relatório de análise crítica	114
Figura 47:	Situação Anterior e Situação Atual – Integração das áreas	115
Figura 48:	Situação Anterior e Situação Atual - Gestão Administrativa	117
Figura 49:	Situação Anterior e Situação Atual - Satisfação de clientes internos – Engenharia Simultânea	119
Figura 50:	Situação Anterior e Situação Atual – Processo de Trabalho – Engenharia Simultânea	120
Figura 51:	Situação Anterior e Situação Atual - Satisfação dos Clientes	121
Figura 52:	Situação Anterior e Situação Atual - Indicadores de Desempenho	123

Figura 53:	Situação Anterior e Situação Atual - Satisfação de clientes internos – Qualidade	124
Figura 54:	Situação Anterior e Situação Atual - Processo de Trabalho – Qualidade	125
Figura 55:	Áreas Operacionais e seus produtos no Transporte Rodoviário de Passageiros	129
Figura 56:	Inter-relacionamento das Áreas Chaves do Transporte Rodoviário Passageiros	129

ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRATI – Associação Brasileira de Transportes Interestaduais e internacionais.

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres.

BVQI – *Bureau Veritas Quality International*.

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica.

CNH – Carteira Nacional de Habilitação.

CONTRAN – Conselho Nacional de Trânsito.

DNER – Departamento Nacional de Estradas de Rodagem.

DTR – Departamento de Transportes Rodoviários.

EPI – Equipamento de Proteção Individual.

ES – Engenharia Simultânea.

GAPs – Discrepâncias.

IPVA – Imposto sobre veículos automotores.

ISO – *International Standard Organization*.

LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento.

NUPES – Núcleo de Pesquisa em Engenharia Simultânea.

PIB – Produto Interno Bruto

SRVP – Sistema de Reservas e Vendas de Passagens.

TQS – *Total Quality Service*.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Origem do Trabalho

No contexto atual das organizações vivendo a realidade de um mercado globalizado, a concorrência aumenta gradativamente, criando a necessidade de uma busca constante de melhoria dos processos de trabalho e redução de custos, visando a competitividade e sobrevivência das mesmas.

Todo e qualquer setor de atividade econômica está sujeito às pressões do ambiente e do mercado em que está inserido. Cada vez mais, a eficiência das organizações passa pela capacidade de integração de suas áreas e pela redução no tempo final de resposta ao cliente.

Pretende-se avaliar a integração das áreas de uma organização atuante no ramo de transporte rodoviário de passageiros, de forma crítica e fundamentada em princípios da engenharia simultânea, apontando seu impacto na qualidade dos serviços oferecidos.

Nessas empresas, normalmente, existe uma desintegração das atividades de produção do serviço, formando pequenas “ilhas”, instalando-se, em cada uma delas, as áreas operacionais: comercial, divulgação e venda do serviço; logística de transportes, planejamento e execução das escalas de motoristas; e manutenção, responsável por efetuar o *check-up* completo dos ônibus, garantindo a sua adequação ao uso durante o processo da viagem.

Em decorrência da desintegração das áreas, existe um comprometimento ou prejuízo na qualidade do serviço final oferecido ao cliente. Cada área fica preocupada, exclusivamente, com sua parte, não existindo visão global do serviço.

O trabalho pretende responder a seguinte pergunta: “o grau de integração existente entre as áreas operacionais de uma empresa de transporte rodoviário de passageiros favorece a melhoria da qualidade dos serviços?”

Serão efetuadas a análise crítica e avaliação da empresa em questão, apresentando os pontos positivos e propondo as melhorias no sentido da efetiva integração entre as áreas, de forma a trazer a satisfação dos clientes, dos funcionários e dos acionistas.

1.2 Objetivos do Trabalho

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é avaliar a sistemática de integração entre as áreas operacionais, numa empresa de transporte rodoviário de passageiros, sob a ótica dos princípios da engenharia simultânea, visando a qualidade dos serviços.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- a) analisar e descrever as mudanças de procedimentos realizados na Empresa, sob a perspectiva da engenharia simultânea.
- b) avaliar o impacto da utilização dos princípios da engenharia simultânea sobre a qualidade do serviço da Empresa.

1.3 Justificativa e Importância do Trabalho

O transporte rodoviário de passageiros é uma atividade altamente significativa na estrutura econômica e social do povo brasileiro, proporcionando a satisfação da necessidade de deslocamento de um ponto para outro no país.

Ao transportar pessoas, as organizações lidam com o bem mais precioso, a vida humana. São condições básicas de sucesso, para estas organizações, a segurança, a responsabilidade e o cuidado para a perfeita realização da viagem.

Neste ramo de atividade é essencial o planejamento, a fim de evitar quaisquer falhas ou anormalidades, pois uma falha mínima pode ter, como consequência, um acidente de trânsito com vítimas fatais.

A estrutura e integração das atividades desenvolvidas por estas organizações são extremamente importantes, pois pode garantir ou prejudicar a

obtenção do bom atendimento, da pontualidade, do conforto, da manutenção e higiene dos ônibus, da segurança das bagagens, da conduta do motorista, do preço adequado das passagens e outros.

Portanto, a análise longitudinal de uma empresa, do ramo de atividade em estudo, pode apresentar diversas informações sobre as conseqüências na qualidade do serviço de transporte rodoviário de passageiros, sendo evidente sua importância para a sociedade.

Verifica-se que estas empresas, ao longo de sua história no Brasil, são caracterizadas por corporações familiares, oriundas do segmento de transporte de cargas, que foram se desenvolvendo de forma empírica, muitas vezes, num processo de ensaio e erro, sem muita profissionalização.

Este segmento, na sua maioria, possui profissionais das áreas de gestão, voltados unicamente à sua função, deixando de ter a visão holística e ampliada da realidade do ambiente organizacional. Isto acarreta em perdas irreparáveis para a empresa, no faturamento e na insatisfação do cliente, fatores estes, que são essenciais, para sua sobrevivência.

Em contrapartida, o cliente vem ampliando, significativamente, sua visão, em relação aos seus direitos, aumentando seu grau de exigência na qualidade dos serviços contratados.

Face à globalização, vem crescendo, a cada dia, o número de opções ao cliente. Com o advento da Internet, que rompe as barreiras físicas e, muitas vezes, facilita e incentiva a concorrência, empresas que antes não concorriam, por questões geográficas, passaram a concorrer.

Tal concorrência, hoje, caracteriza-se por:

- empresas clandestinas, que realizam linhas sem autorização, licença ou concessão do Governo Federal;
- empresas de aviação, que procuram, mais efetivamente, socializar seus serviços, através de preços mais baixos e melhores formas de pagamento, apesar de que, atualmente, estas estejam num crescente processo de aumento das tarifas aéreas, devido à alta do dólar;
- carros de passeio, que deixaram de ser restritos a uma pequena classe, passando a atender um grande contingente de brasileiros, através de melhores condições de pagamentos.

O transporte rodoviário de passageiros era uma atividade altamente propulsora, caracterizava-se pela aplicação financeira da receita líquida, que em período de inflação alta, gerava grandes lucros.

Neste setor a receita é adquirida antes da realização da prestação do serviço, através do pagamento, quase sempre, em moeda.

Hoje, com a baixa inflação e a grande concorrência de mercado, o setor de transporte vive um momento de instabilidade econômico-financeira. A atual demanda de mercado exige uma sistemática de gestão apropriada, à qual a utilização dos princípios da engenharia simultânea pode trazer grandes benefícios.

As tentativas de maior profissionalização, bem como a integração entre planejamento e execução das várias etapas de produção da empresa, são extremamente importantes, pois garantirão sua competitividade e perenidade no mercado, gerando a melhoria na qualidade.

A justificativa para o presente trabalho fundamenta-se na necessidade de valorizar iniciativas de profissionalização no setor de transporte rodoviário de passageiros, através de uma análise que valorize a capacidade de integração das áreas operacionais.

1.4 Metodologia do Trabalho

O objeto de estudo é a falta de integração entre as áreas operacionais de uma empresa de transporte rodoviário de passageiros e suas conseqüências na qualidade do serviço.

Efetua-se uma análise da situação anterior e da situação atual de uma empresa, utilizando-se o método de estudo de caso.

A análise se fundamenta nos seguintes itens:

- Utilização dos preceitos da engenharia simultânea, contribuindo para a integração das áreas operacionais de uma empresa de transporte rodoviário de passageiros, e ainda, para melhoria da qualidade do serviço;
- Modelo de gestão adotado, incorporando novas práticas da engenharia simultânea, para efetivamente, garantir a integração das áreas.

Os aspectos envolvidos no estudo de caso efetuado são:

Engenharia simultânea – realização das várias fases de um projeto interativamente, desde a concepção, planejamento, execução e pós-venda, obtendo integração entre as diversas áreas funcionais, menor custo e maior rapidez no atendimento aos requisitos dos clientes.

Integração das áreas – capacidade de coesão e clareza de comunicação entre as áreas operacionais.

Qualidade do serviço – o atendimento e satisfação das necessidades e expectativas do cliente, funcionários e acionistas, adequação do processo e da gestão, medidos através do grau de satisfação: do cliente, em pesquisa de satisfação; dos funcionários, em pesquisa de satisfação de clientes internos; dos acionistas, através dos resultados dos indicadores da qualidade; através também do detalhamento do Processo de Trabalho e da caracterização do sistema de Gestão Administrativa.

Quanto à forma de abordagem do problema (GIL, 1999), esta é uma análise qualitativa, pois o ambiente natural de uma empresa de transporte rodoviário de passageiros foi utilizado para coletar dados e analisar o processo e seu significado, sem se preocupar com números e técnicas estatísticas.

Quanto aos objetivos (GIL, 1991), a análise realizada caracteriza-se como um estudo exploratório, pois proporciona maior familiaridade e clareza do processo de gerenciamento adotado pela Empresa.

Quanto ao tempo, trata-se de um estudo longitudinal, pois foram coletados dados em dois momentos diferentes: diagnóstico da situação anterior e diagnóstico da situação atual, à luz dos princípios da engenharia simultânea, seguindo a mesma base de critérios para comparação.

Quanto ao tipo de intervenção procura-se coletar dados, extrair informações, descrever os acontecimentos, identificar associações entre os aspectos estudados, o que permite explicitar a utilização dos princípios da engenharia simultânea nas situações anterior e atual e o impacto na qualidade do serviço prestado pela Empresa, sugerindo inclusive, pontos de melhorias.

Segue abaixo a lógica de análise proposta, tendo como base os critérios de avaliação apresentados:

a) levantamento bibliográfico sobre os assuntos: gestão, administração em serviços, qualidade em serviço, sistema da gestão da qualidade e engenharia simultânea;

b) construção de uma estrutura teórica, com princípios da engenharia simultânea, como base para análise;

c) apresentação de relato e caracterização de macro ambiente do transporte rodoviário de passageiros;

d) caracterização da Empresa em dois momentos – situação anterior, situação atual, explicitando os seguintes aspectos: representação da estrutura administrativa, forma de gestão, missão, valores, política e pilares da qualidade, seleção e treinamentos, grau de satisfação dos funcionários e dos clientes, e apresentação dos indicadores de desempenho da Empresa, obtidos através de pesquisa documental;

e) análise comparativa das situações anterior e atual, através de quadros explicativos, com base nos seguintes parâmetros:

- Engenharia Simultânea – integração das áreas, gestão, satisfação de clientes internos e processo de trabalho;
- Qualidade – satisfação de clientes, indicadores de desempenho, satisfação de clientes internos e processo de trabalho;

f) análise das mudanças realizadas sob a ótica da engenharia simultânea e o impacto na qualidade do serviço da Empresa, bem como a apresentação dos ajustes e melhorias necessárias.

Segue abaixo um esquema da análise proposta, para maior clareza.

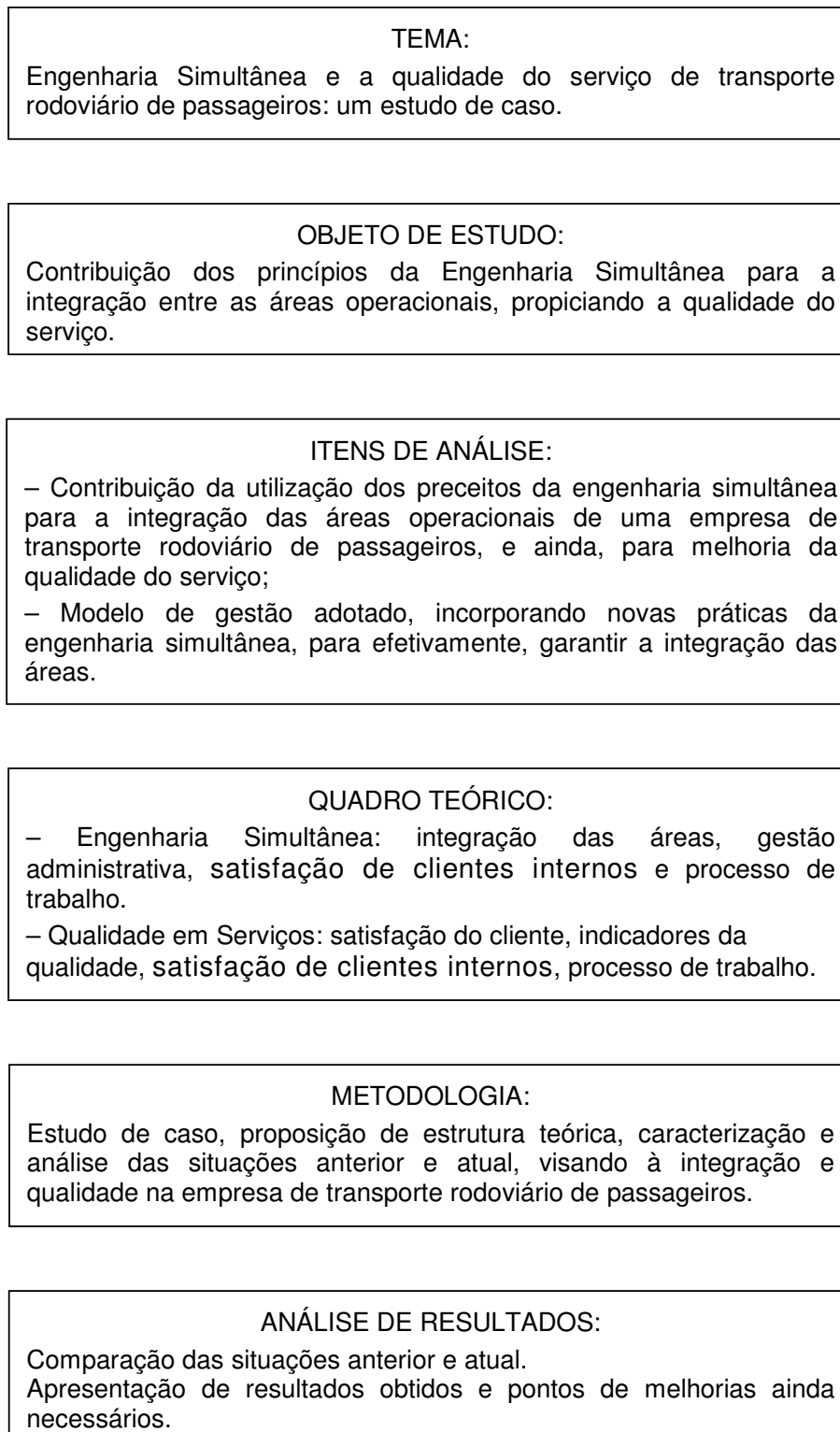


Figura 1: Esquema do estudo de caso.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, conforme descritos abaixo.

O capítulo um traz a Introdução, abordando a origem do trabalho, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a importância do trabalho, a elucidação da metodologia do trabalho e sua estrutura base.

O capítulo dois apresenta a fundamentação teórica e definições sobre características da Gestão, Engenharia Simultânea, Qualidade em Serviços e descrição da estrutura teórica de análise.

O capítulo três apresenta uma caracterização do macro ambiente do transporte rodoviário de passageiros, explicitando as especificações legais básicas para os serviços, além de detalhar as áreas operacionais de transportes.

O capítulo quatro apresenta o estudo de caso, no qual se efetua a caracterização da empresa, explicitação da situação anterior e atual, a comparação entre elas, bem como a análise das mudanças sob a ótica da Engenharia Simultânea e suas consequências para a qualidade de serviços.

O capítulo cinco apresenta as considerações finais.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Características da Gestão

Fatores macroeconômicos forçaram as empresas a tornarem-se mais competitivas, exigindo dos administradores a busca de novos métodos de gestão dos negócios.

Foram várias as teorias explicativas da administração, que surgiram ora em oposições às existentes, ora complementando-as, para melhor compreensão das organizações e das melhores formas de gestão.

Veja abaixo a evolução cronológica das Teorias da Administração.

ANOS	TEORIAS
1903	Administração Científica
1909	Teoria da Burocracia
1916	Teoria Clássica
1932	Teorias das Relações Humanas
1947	Teoria Estruturalista
1951	Teoria de Sistemas
1953	Abordagem Sociotécnica
1954	Teoria Neoclássica
1957	Teoria Comportamental
1962	Desenvolvimento Organizacional
1972	Teoria da Contingência

Figura 2: Principais teorias influenciadoras do atual pensamento administrativo.

Fonte: CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 1999, p.2.

As teorias da administração (CHIAVENATO, 1999) têm como foco a obtenção da máxima eficiência, isto é, ênfase nos meios em fazer corretamente as coisas, em cumprir tarefas e obrigações e outros; como também obter a eficácia, ou seja, maior ênfase nos resultados, fazer as coisas certas, atingir objetivos, obter resultados, otimizar a utilização dos recursos, e outros.

A administração da empresa prestadora de serviços deve estar sempre atenta à obtenção de resultados financeiros, gerados pela satisfação dos clientes. A satisfação não se dá somente pela estrutura física da frota, mas, sobretudo, pela capacidade técnica e comportamental das pessoas que realizam as várias etapas da viagem.

O sucesso da gestão da empresa está em comprometer todos os funcionários no objetivo de satisfazer e servir aos clientes (Figura 3).

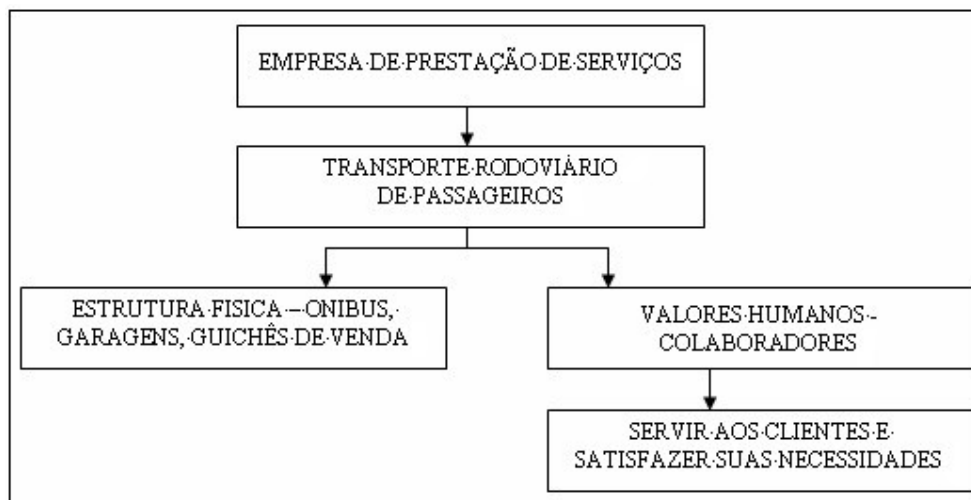


Figura 3: Gerenciamento de organizações de transporte rodoviário de passageiros.

Segundo Chiavenato (1999) todo administrador deve, no seu processo de gestão, levar em conta as influências das cinco variáveis apresentadas a seguir. São elas: as tarefas a serem realizadas; as pessoas; a tecnologia; o ambiente; a estrutura da organização.

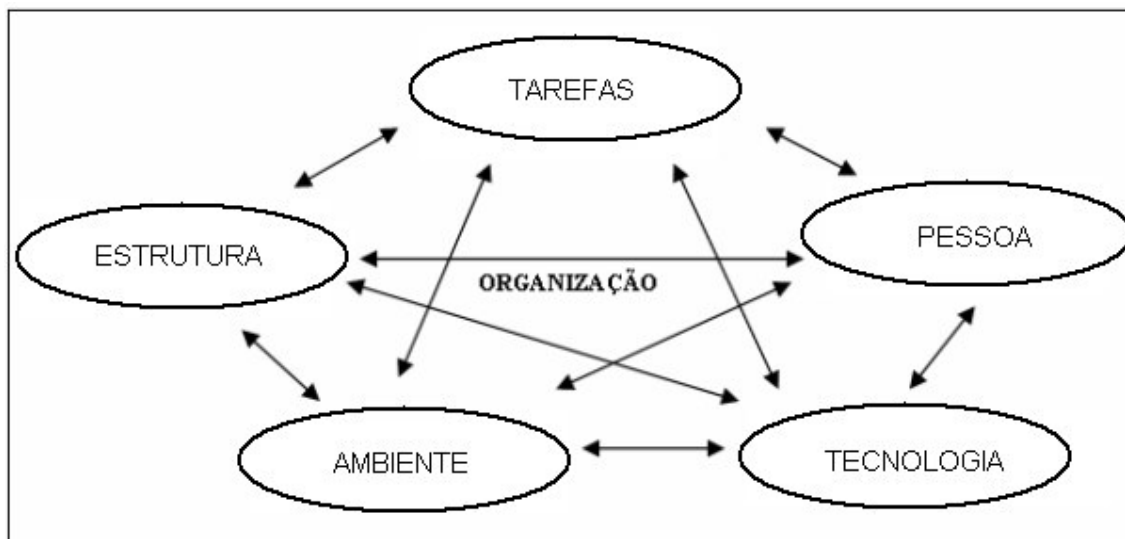


Figura 4: As variáveis básicas nas teorias da administração.

Fonte: CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 1999, p.09.

Nas empresas de transporte rodoviário de passageiros, como em qualquer outra organização, a capacidade de gestão depende da visão, abertura e comunicação dos gestores.

As tarefas devem estar bem definidas para o efetivo alcance dos resultados esperados.

As pessoas precisam estar conscientes de seu papel e significado de suas atividades no todo da empresa.

A tecnologia e as ferramentas apropriadas são fundamentais para o desenvolvimento das atividades da organização.

O ambiente deve ser monitorado através da visão completa das ameaças e oportunidades do macro ambiente e dos pontos fortes e fracos no ambiente interno.

A estrutura interna deve ser capaz de especificar as responsabilidades e graus de autoridade em todos os níveis da organização.

Ao abordar-se o tema Gestão ou Administração, considera-se importante a visão de Fayol (in CHIAVENATO, 1999, p.57) ressaltando as funções administrativas básicas citadas a seguir:

Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação.

Organizar: constituir o duplo organismo material e social da empresa.

Comandar: dirigir e orientar o pessoal.

Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.

Controlar: verificar que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Com os estudos da qualidade, grande contribuição foi acrescentada para a compreensão das atividades básicas do administrador, rumo à obtenção dos objetivos organizacionais, com o ciclo PDCA, de Deming.

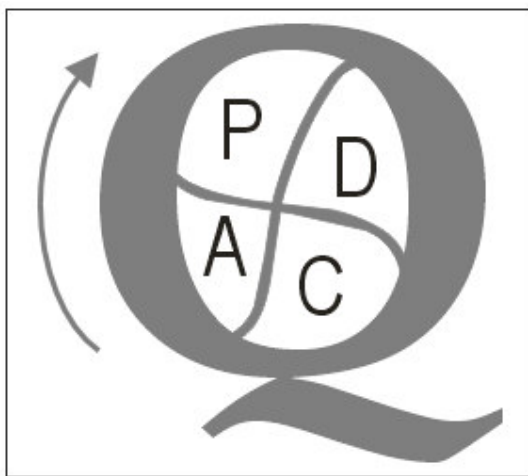


Figura 5: Ciclo de Deming.

Fonte: MIRSHAWKA, V. **A implantação da qualidade e da produtividade pelo método do Dr. Deming**. 1990, p.287.

O ciclo PDCA é assim conhecido, pois as iniciais do inglês, expressam as ações a serem desenvolvidas para o alcance da melhoria contínua dos processos de trabalho, semelhantes à proposta de Fayol, onde:

- P - do inglês *Plan*, significa planejar, definir metas e objetivos, documentar o que deve ser feito;
- D - do inglês *Do*, significa desenvolver, fazer, executar as tarefas definidas;
- C - do inglês *Check*, significa checar, verificar, conferir os resultados mediante o que fora planejado;

- A - do inglês *Act*, significa agir, viabilizar ações no sentido de corrigir ou prevenir possíveis problemas no alcance dos resultados planejados.

Para analisar as organizações apresenta-se a Teoria de Sistemas, concebendo-a como um sistema aberto, em permanente intercâmbio com o meio ambiente, com entradas, processamentos, saídas e retroação (von BERTALANFFY, in CHIAVENATO, 1999).

Outra importante teoria é a Contingencial, que demonstra a dependência das técnicas administrativas em relação a situação, ao ambiente e a tecnologia vivenciados pela organização. As características situacionais do ambiente são consideradas responsáveis e impactantes nos resultados organizacionais.

Segundo Lawrence e Lorsch (in CHIAVENATO, 1999), a relação entre o ambiente e a estrutura é vital para o sucesso das organizações no mercado, tornando-se necessário a diferenciação e a integração nas mesmas.

A capacidade de diferenciação e integração nas empresas que se movem em ambientes complexos e dinâmicos, como é o caso do segmento de transporte rodoviário de passageiros, é o ponto crucial para a competitividade no mercado.

A diferenciação consiste na capacidade de atender de forma própria e distintiva, às necessidades de mercado. Já a integração consiste em criar um ambiente, em perfeita harmonia e sincronia, entre as áreas internas, dando sentido ao realizado.

O grande desafio das organizações e, conseqüentemente, de seus gestores, está na diferenciação do seu bem ou serviço, dos demais existentes no mercado e da capacidade de integração das diversas partes que a compõem, de forma a obter um todo coeso voltado para o objetivo comum (LAWRENCE e LORSCH, in CHIAVENATO, 1999).

A integração é a capacidade de ligar diferentes unidades dentro da mesma empresa e fomentar o esforço unificado para atingir seus objetivos globais.

Para obter a compreensão da organização como um sistema aberto, em contínua interação com o ambiente, fazem-se necessários objetivos claros, planejados, executados, avaliados e com ações de melhoria, ou seja, cumprindo-se o Ciclo PDCA apresentado.

As características de gestão das organizações são, ainda, explicitadas pelas idéias contemporâneas de autores como Band (1997), Arie de Geus (1997), Boog (1999), dentre outros.

As características determinantes dos gestores das empresas de alto desempenho são (BAND, 1997, p.XV):

Incansáveis em seu foco na criação de um valor superior para o cliente, obcecadas por qualidade e serviço, eficazes em termos de custos em sua forma de servir os segmentos de mercado almejados, eficazes no trabalho em equipes multifuncionais em todos os “silos” organizacionais, voltadas para a execução das tarefas essenciais de forma mais rápida e mais flexível em resposta às diferentes condições competitivas e insistentes no aprendizado e na melhoria contínua.

Band (1997) apresenta, ainda, as dez competências críticas como bases para qualquer empresa que busca tornar-se uma organização fornecedora de valor superior. São elas:

1. A consciência das quatro chaves para a criação de valor extraordinário – a qualidade, o serviço, custos adequados e tempo rápido de entrega.
2. O redesenho dos processos essenciais de negócios de maneira a criar valor para os clientes.
3. A revisão da arquitetura da empresa, substituindo as atuais hierarquias organizacionais.
4. A importância de um ambiente de trabalho com o envolvimento dos funcionários, através de um sistema de recrutamento eficaz, programas de comunicação, programas de reconhecimento e recompensa e outros.
5. O estabelecimento de parcerias para a prosperidade, com acordo e formas de cooperação mutuamente vantajosas.
6. A promoção da transformação através da tecnologia, criando redes abertas.
7. O alinhamento da estratégia, através do seu desdobramento em ferramentas ou técnicas usadas em cada estágio do processo.
8. A criação de uma organização que aprende, aprimorando continuamente sua capacidade de projetar o futuro, utilizando-se de *benchmarking* e técnicas de criatividade, para acelerar o ritmo de aprendizado dos funcionários e resolução de problemas críticos.

9. O gerenciamento das mudanças, propiciando prontidão e forma de superação da rejeição natural.

10. Espírito de liderança, como agente de mudança, buscando criar um valor extraordinário aos clientes da organização.

De Geus (1997), ao estudar as empresas que perduraram ao longo do tempo, identificou algumas características comuns, que devem ser levadas em consideração para a definição de um perfil de gestão adequado. São elas:

- identidade e personalidade próprias;
- valorização de novas idéias e novas pessoas;
- são consideradas como uma comunidade de seres humanos;
- compreensão da relação entre capital e trabalho, gerenciados para o futuro;
- fixar sua marca e resultados para gerações futuras;
- produzir bens e serviços e fazer com que as pessoas tenham seu sustento para o resto de suas vidas.

Verificou-se que tais empresas eram extremamente sensíveis ao ambiente ao seu redor, os funcionários sentiam-se parte do todo, havia espaço para inovações e novos conhecimentos e com grande consciência de sua identidade. A confiança mútua e a busca da aprendizagem contínua eram valores fortemente disseminados, os quais podem ser considerados catalizadores da coesão interna (DE GEUS, 1997).

Pode-se dizer que o sucesso de hoje, depende da mobilização do maior nível possível de conhecimento e informações canalizadas e compartilhadas numa direção única e de forma organizada.

Toda integração deve ser realizada de forma contínua, fundamentada nas pessoas, as quais, efetivamente, garantem o sucesso e diferencial de competitividade das organizações.

Verifica-se que para a integração das áreas de uma organização, é essencial a participação dos gestores e pessoas, especialmente na tomada de decisões e solução compartilhada de problemas.

Neste sentido, Leonard-Barton (1998) contribuiu significativamente para a solução compartilhada de problemas, apontando três causas de diferenças individuais nesta solução: a especialização, o estilo cognitivo preferido e as

preferências quanto aos métodos e instrumentos, estas propiciam enormes oportunidades de criatividade.

Torna-se fundamental o papel gerencial para propiciar a abrasão criativa, expressão criada por Hirsberg (in LEONARD-BARTON, 1998), para enfatizar que a energia gerada por conflitos pode ser canalizada para a criação e não para a destruição, para a síntese e não para a fragmentação. O propósito é contribuir para a inovação e incentivar a integração de diferentes métodos, a fim de se criar algo que nenhuma perspectiva isolada poderia proporcionar.

Para Snyder (in LEONARD-BARTON, 1998, p.86): “Negócio é conflito. Este é o processo criativo. Não se obtém excelência dizendo sim. Obtém-se amor, mas não se obtém excelência”.

Boog (1999), em complementação às idéias anteriores, relaciona algumas variáveis significativas para a obtenção de empresas mais conscientes, fazendo com que seus funcionários busquem o próprio caminho do autoconhecimento e da integração. Sua proposta pode ser assim esquematizada:

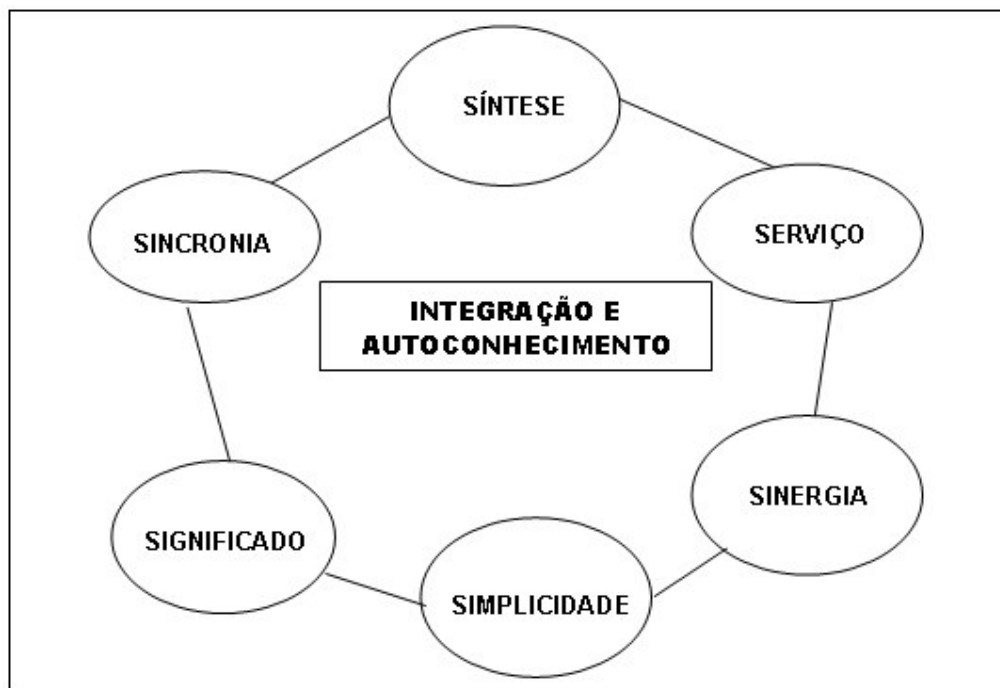


Figura 6: Variáveis significativas para a integração.

Fonte: Adaptação - BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. Cap.4 – Espiritualidade nas empresas. 1999.

Boog (1999), conforme esquema acima, considera que as pessoas e organizações, efetivamente se integram quando: o que está sendo dito ou vivido tem significado; existe uma visão global sendo possível compreender como cada uma das partes se integram numa síntese coerente; todos estão dispostos a um propósito maior, agregando valores através do serviço executado; existe uma busca contínua em construir, realizando de forma integrada e sinérgica; procura-se viver a simplicidade; e finalmente, quando todos caminham numa direção única, percebendo-se sincronia no conjunto de ações.

A gestão administrativa deve estar fundamenta na análise do ambiente, levando em consideração as pessoas e os resultados a serem alcançados.

2.2 Administração em Serviços

As empresas que produzem bens agregam serviços, em contrapartida, as empresas que fornecem serviços agregam bens.

Os bens são produzidos de etapa em etapa, observados, controlados, avaliados e enviados ao cliente, o qual, nem sempre, é o consumidor final. Poucos funcionários da empresa interagem diretamente com o cliente. Os bens com problemas de qualidade podem ser segregados antes de serem enviados ao cliente.

Existem algumas características que diferenciam os bens dos serviços, como os descritos a seguir:

Rathmell (1966, in LAS CASAS, 1991, p.15), considera “bem como alguma coisa – um objeto, um artigo ou um material – e um serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho”.

Kotler e Armstrong (1999, p.455) definem serviço como “toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem”.

Os serviços apresentam características próprias, as quais Kotler e Armstrong (1999, p.455-457) descrevem como:

- a intangibilidade – “não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados”. Por exemplo: o cliente do transporte rodoviário de passageiros tem apenas a passagem e a promessa de chegada segura ao seu destino;

- a inseparabilidade ou simultaneidade – os serviços não podem ser separados dos seus fornecedores, ocorrem frente a frente com o consumidor, sendo que a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo;
- a variabilidade ou heterogeneidade – a qualidade dos serviços dependem de “quem os proporciona e quando, onde e como são proporcionados”;
- a perecibilidade - os serviços “não podem ser estocados para venda ou uso futuros”. Por exemplo: ao sair um ônibus com 10 poltronas vagas e estas deixam de ser aproveitadas no percurso da viagem, gera-se aí uma perda de rentabilidade.

Observa-se que existe uma tendência mundial para o crescimento dos serviços, e segundo Kotler e Armstrong (1999), nos Estados Unidos o setor representava 55% dos empregos em 1970, 79% dos empregos em 1993 e espera-se que em 2005, a prestação de serviços seja responsável por todo o aumento líquido dos empregos.

No Brasil, a participação dos serviços na composição do PIB (Produto Interno Bruto) tem crescido, sendo que em 2000 representava cerca de 57,6% do mesmo. (COBRA, 2001).

Analisando as macroinfluências no setor de serviços do país, tem-se a visão de crescimento dos serviços em decorrência do aumento da eficiência dos serviços públicos e da industrialização dos serviços, os quais levam ao aumento do contingente de mão de obra e à diminuição da mortalidade infantil. De outro lado o desenvolvimento tecnológico e a administração moderna geram o aumento da renda, o desemprego e o aumento da expectativa de vida (Figura 7).

Todos estes fatores contribuíram significativamente para o crescimento dos serviços, passando o contingente de mão de obra ocupada em serviços de 34% em 1965, para 46% em 1983 e para cerca de 54% em 1990. (COBRA, 2001).

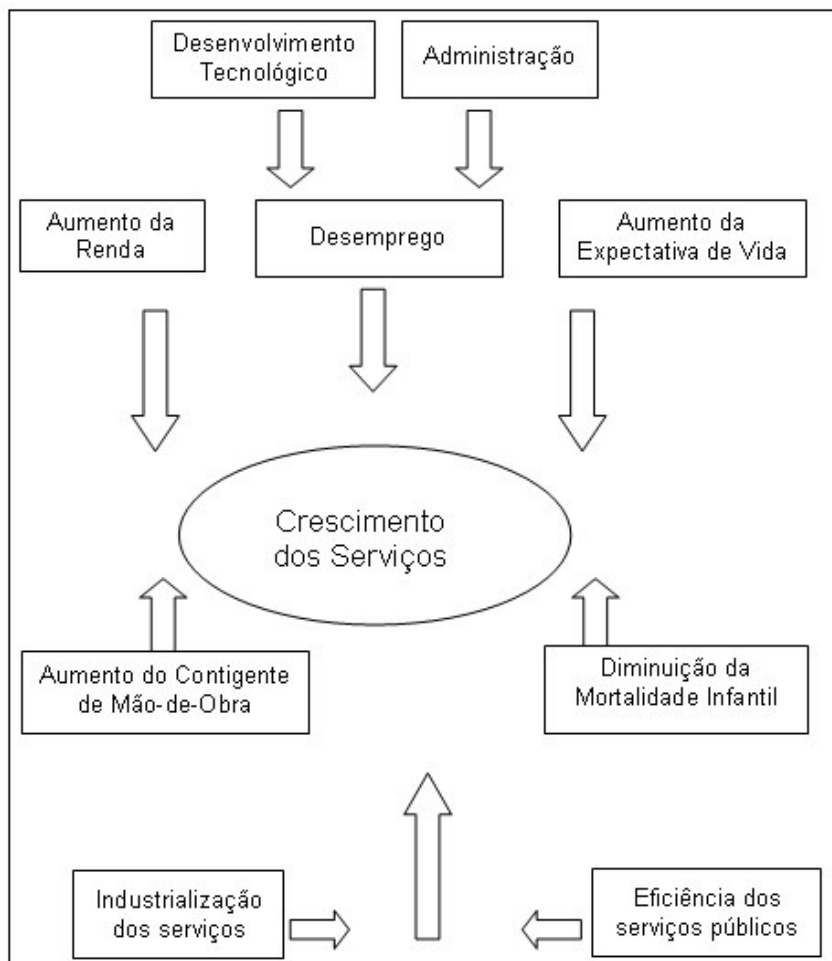


Figura 7: Macroinfluências sobre o setor de serviços.

Fonte: COBRA, M. **Marketing de serviços**. 2001, p.XXVI.

Albrecht (1994) desenvolveu o triângulo de serviços, como uma representação esquemática do atendimento aos anseios e expectativas dos clientes, conforme apresentada a seguir:

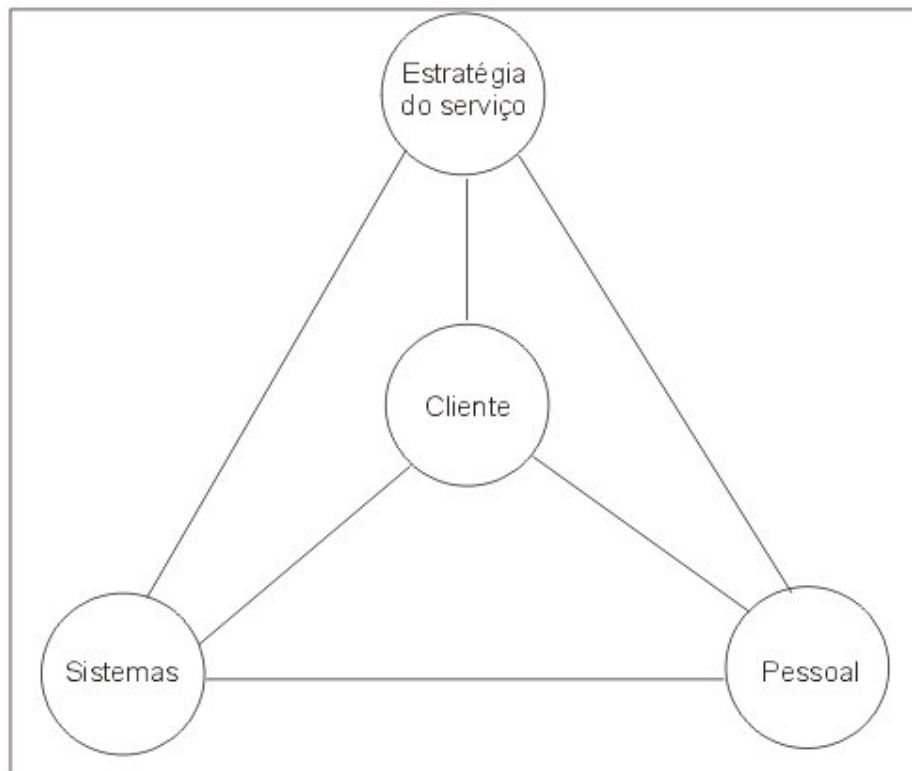


Figura 8: O triângulo de serviços.

Fonte: ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 1994, p.32.

O mesmo autor (p.32) explica que o cliente deve ser o centro das atenções numa empresa de serviços e os vértices do triângulo essenciais para a gestão dos serviços são: “1 - Uma visão, ou estratégia do ‘produto’ serviço. 2 - Pessoal de linha de frente orientando para o cliente. 3 - Sistemas voltados para o cliente”.

Davidow (1991, in PEGORARO, 1999, p.16), especialista em gerência integrada, expõe o que denominou de “elementos do serviço”, como:

Estratégia – base sobre a qual se organizam os outros elementos, pois a estratégia bem definida propicia a segmentação de mercado;

Liderança – é o que torna a estratégia uma realidade, guiando as ações das pessoas, com base nos valores e formas de tomada de decisão estabelecidas pelos líderes;

Pessoal – responsável pela realização de todas as atividades em uma empresa de serviços, criando uma relação de grande proximidade entre os

funcionários e os clientes, sendo fundamental o investimento em capacitação e valorização da equipe;

Projeto - o projeto do serviço, limita-o tanto quanto a estratégia, se o projeto não foi bem estruturado, pode destruir a capacidade de satisfazer os clientes a custos apropriados;

Infra-estrutura – a infra-estrutura de serviços é extremamente cara, sendo aconselhável a implementação de acordo com a demanda do mercado;

Medidas – responsáveis pela demonstração dos pontos fortes e fracos no desempenho dos serviços da empresa. Elas podem ser de três tipos: medidas de avaliação do processo, que comprovam se o trabalho vem sendo realizado de acordo com os padrões estabelecidos; medidas de avaliação do produto, que mostram se o trabalho vem produzindo o resultado desejado e medidas de satisfação dos clientes.

Em função da sua importância como elemento fundamental na prestação de serviços, a ênfase deste estudo recairá sobre as pessoas, que desenvolvem o serviço e fazem a diferença entre um serviço e outro.

Os resultados desejados por uma organização, dependem, sobremaneira, da forma como as pessoas compreendem a estratégia da empresa e a colocam em prática a serviço do atendimento às necessidades do cliente.

Segundo Claus Möller (1997), psicólogo e economista dinamarquês, deve-se focar o desenvolvimento das pessoas com base nos 3 “Is”: Inspiração, Implantação e Integração. Ele estabeleceu uma filosofia de trabalho voltada para o treinamento das pessoas e para o alcance dos objetivos propostos.

O mesmo autor afirma que para que as pessoas mudem e se adaptem, é preciso inspirá-las com uma visão irresistível da empresa e suficientemente interessante, da qual todos queiram fazer parte, isto é a Inspiração.

A Implantação realiza-se através da criação de ferramentas específicas para inserir a visão, definindo facilitadores para aceitação das novas práticas pelo indivíduo (MÖLLER, 1997).

A Integração permite que as “novidades passem a fazer parte da vida normal, para que tudo que foi aprendido se transforme agora em parte integrante da vida diária das pessoas” (MÖLLER, 1997, p.111).

Sendo assim, pode-se dizer que com inspiração, implantação e integração assegura-se uma performance mais adequada das pessoas no trabalho.

Kotler e Armstrong (1999, p.457) reafirmam a importância do contato cliente-empregado na criação de valor do serviço. Ressaltam que:

Deste modo os prestadores de serviço têm de trabalhar eficazmente com os clientes para criar um valor superior durante seus contatos. A interação eficaz, por sua vez, depende da capacidade dos empregados da linha de frente, da produção do serviço e dos processos de apoio que dão subsídios a esses empregados.

Jan Carlzon (1994) denomina este processo de “a hora da verdade”, ou seja, sempre que o cliente entra em contato com um representante da empresa, obtém-se uma visão da qualidade dos serviços oferecidos pela mesma, definindo-se assim a imagem empresarial.

Para Kotler e Armstrong (1999) a cadeia de lucro de serviços, se vincula à satisfação do empregado e do consumidor.

Os empregados merecem atenção especial nas empresas de serviços, pois são eles que atendem e fidelizam os clientes, gerando retornos e rentabilidade.

Kotler e Armstrong (1999, p.459) asseguram que as empresas de serviços possuem três tarefas essenciais. São elas:

- a diferenciação competitiva pelas pessoas, pelo ambiente físico ou pelo processo;
- a qualidade de serviço, na qual “a chave é superar a expectativa dos clientes”. A qualidade deve superar o solicitado, buscando zerar o número de abandonos de clientes, definindo o nível de serviço e comunicando-o aos clientes internos e externos, definindo medidas e formas de soluções com níveis de responsabilidade e autoridade apropriados.
- a produtividade, pois, com os custos em alta, as empresas de serviços devem encontrar estratégias para aumentar sua produtividade, tais como: treinamento de funcionários, substituição de funcionários improdutivos, aumento da quantidade de serviço produzido, industrialização do serviço, emprego de novas tecnologias, terceirização em alguns casos, incentivos aos clientes para que os mesmos façam, e outros.

A administração das organizações de serviços passa pela diferenciação, qualidade identificada pelo cliente e produtividade, sendo muito importante a capacidade dos indivíduos e dos grupos de trabalho de gerar melhores

resultados, para tal, é muito importante o planejamento do processo de produção do serviço.

Erdmann (2000, p.24), afirma que o Planejamento e Controle da Produção,

Compõe-se de atividades que antecedem e criam condições para a produção, agindo sobre o produto/processo, materiais, produção/fábrica. Estende suas ações ou gera reflexos em praticamente toda a organização. Promove o ato de produzir mediante o acionamento das unidades produtivas respaldado em atividade coordenativa. Sucede ao ato de produzir através do exercício dos controles, em que os resultados são comparados àquilo que é anteriormente programado.

O Projeto do Processo, segundo Russomano (1986), tem por finalidade determinar o melhor método de produção de peças, dos subconjuntos e da montagem dos produtos acabados.

De acordo com Buffa (1972, p.132):

A natureza básica de um processamento é a de transformação, isto é, algo se realiza que, de alguma forma, transforma o item objeto do trabalho. Em geral, essas transformações podem ter como efeito: uma alteração química, a mudança do perfil ou da forma básica, a adição ou a subtração de peças de um conjunto, a mudança de localização da coisa que é processada como acontece nas operações de transporte, a provisão ou o processamento em sistemas de informação, como ocorre nas operações de escritório ou a verificação da precisão de qualquer processo, como se dá nas operações de inspeção.

Na produção de serviços, onde o resultado do conjunto de ações não é físico, Shostack apud Moreira (1999, p.244-245), sugere alguns pontos para nortear a execução do serviço:

- Identificação dos processos, com o mapeamento de todos os processos que constituem o serviço;
- Identificação dos pontos de falhas real e potencial, identificando as atividades mais susceptíveis a falhas e a natureza provável destas. “Se analisadas as falhas já na fase do projeto, pode-se reduzir em muito as suas conseqüências”.
- Estabelecimento de tempos de execução para evitar tempos superiores ao que o cliente suporta sem reduzir sua qualidade;

- Análise da rentabilidade/produtividade com a definição de um padrão para “ajudar a medir o desempenho e controlar a uniformidade e a qualidade do serviço”.

Segundo Faria (1998, p.2) no desenvolvimento de um produto,

Existe dissociação entre o projeto do produto e o projeto de seu processo de produção, o que invariavelmente leva à necessidade de adaptações que comprometem a qualidade do novo produto e elevam o seu tempo de ciclo.

Normalmente esta dissociação se dá em decorrência da forma de estruturação do processo de trabalho.

Em uma empresa de transporte rodoviário de passageiros, os padrões esperados para o seu desempenho, implicam em definir as linhas a serem percorridas, os devidos seccionamentos, os horários, estabelecer o tipo de veículo, procurar entregar o serviço com o melhor atendimento no processo de vendas, embarque, realização da viagem, serviço de bordo, desembarque, pós-venda, e outros.

O grande diferencial deste estudo está em analisar uma situação de integração entre todas as etapas de produção de uma organização de transporte rodoviário de passageiros.

2.3 Qualidade em Serviços

Cobra (2001) comenta que definir qualidade em serviço não é fácil, pois quem define o que é qualidade, é o consumidor. A qualidade depende do valor percebido pelo cliente.

Kotler & Armstrong (1999) afirmam que as empresas de serviços devem diferenciar-se pela qualidade. Daí, a importância de se definir o nível de serviço e comunicá-los, claramente, a todos os empregados e clientes.

O que gera resultado em uma empresa prestadora de serviços é o valor percebido pelo cliente. Por exemplo: o serviço de bordo de uma empresa de transporte rodoviário de passageiros, só é significativo se os passageiros o perceberem como necessário e de valor para eles.

Neste sentido, Zeithaml et al (1990, in PEREZ, 1996) estabeleceram um estudo dos *Gaps* ou discrepâncias existentes nas interfaces dos relacionamentos do cliente com a empresa (Figura 9).

Gap na percepção gerencial ou discrepância $\delta 1$: a gerência percebe as expectativas de qualidade de forma imprecisa, pois esta percepção é diferente do serviço esperado pelo cliente.

Neste caso, Grönroos (1993, p.79) afirma que o *Gap* 1 pode ser devido a:

- informação imprecisa da pesquisa de mercado e da análise da demanda;
- interpretação imprecisa das informações sobre as expectativas;
- inexistência de uma análise de demanda;
- informações sofríveis ou inexistentes partindo da interface da empresa com os clientes para o nível gerencial superior; e
- níveis organizacionais em demasia que estacam ou alteram os pedaços de informação que podem fluir, partindo dos envolvidos nos contatos com os clientes para os níveis superiores.

Gap na especificação da qualidade ou discrepância $\delta 2$: significa que é possível existir diferença entre a percepção da gerência e a tradução destas especificações para a qualidade do serviço. Torna-se difícil definir corretamente a expectativa do cliente. Esta discrepância, muitas vezes, é provocada pela falta de planejamento, gerenciamento, estabelecimento de metas claras etc.

Gap na entrega do serviço ou discrepância $\delta 3$: significa que “as especificações da qualidade não são atendidas pelo desempenho do processo de produção e entrega dos serviços” (GRÖNROOS, 1993, p.81). A discrepância 3 é ocasionada pela dificuldade de se padronizar o desempenho de alguns serviços, devido ao mau gerenciamento, falta de tecnologia e sistemas deficientes, discordância dos funcionários nas especificações e outros.

Gap nas comunicações com o mercado ou discrepância $\delta 4$: trata-se de uma discrepância que afeta consideravelmente a qualidade do serviço na visão dos clientes, pois recebem um serviço diferente daquele que havia sido prometido pelos meios de comunicação da empresa.

Segundo Perez (1996, p.70):

O afastamento, tanto pelo exagero como pela falta de informação ao cliente, afeta não só as expectativas de qualidade como também o julgamento do serviço prestado. Em última análise, afeta a avaliação da qualidade do serviço na visão do cliente.

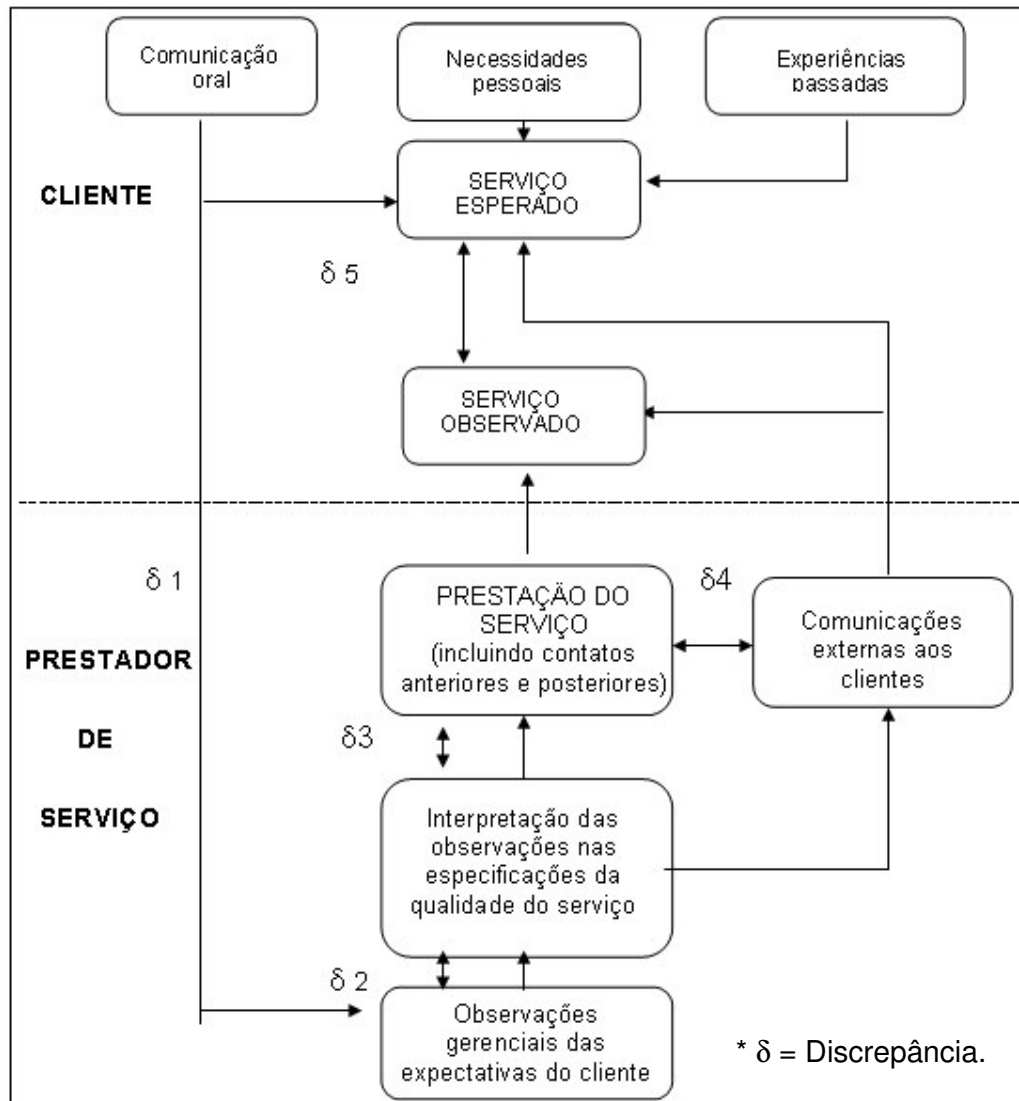


Figura 9: Modelo conceitual para qualidade de serviços.

Fonte: ZEITHAML et al (1990, in PEREZ, C. H. 1996, p.66). **Estudo e prática de uma metodologia de gerenciamento da rotina num ambiente de qualidade total em uma organização de serviços.** Dissertação de mestrado. Florianópolis: UFSC, 1996.

Gap na qualidade percebida do serviço ou discrepância $\delta 5$: diferença final entre o serviço observado e o serviço esperado pelo cliente. Esta discrepância é dependente da natureza dos afastamentos discutidos anteriormente, onde:

$$\delta 5 = f(\delta 1, \delta 2, \delta 3, \delta 4)$$

Para Grönroos (1993), um serviço é identificado pelos aspectos “técnicos” e pelos aspectos “funcionais”, como dois componentes da qualidade. Como um serviço é consumido ao mesmo tempo em que é produzido, os aspectos técnicos – conhecimento, padrão do equipamento, velocidade do serviço, bem como os aspectos funcionais – atitude do atendente, aparência do atendente, atmosfera do ambiente devem estar bem articulados para garantir ao cliente a percepção objetiva da qualidade (Figura 10).

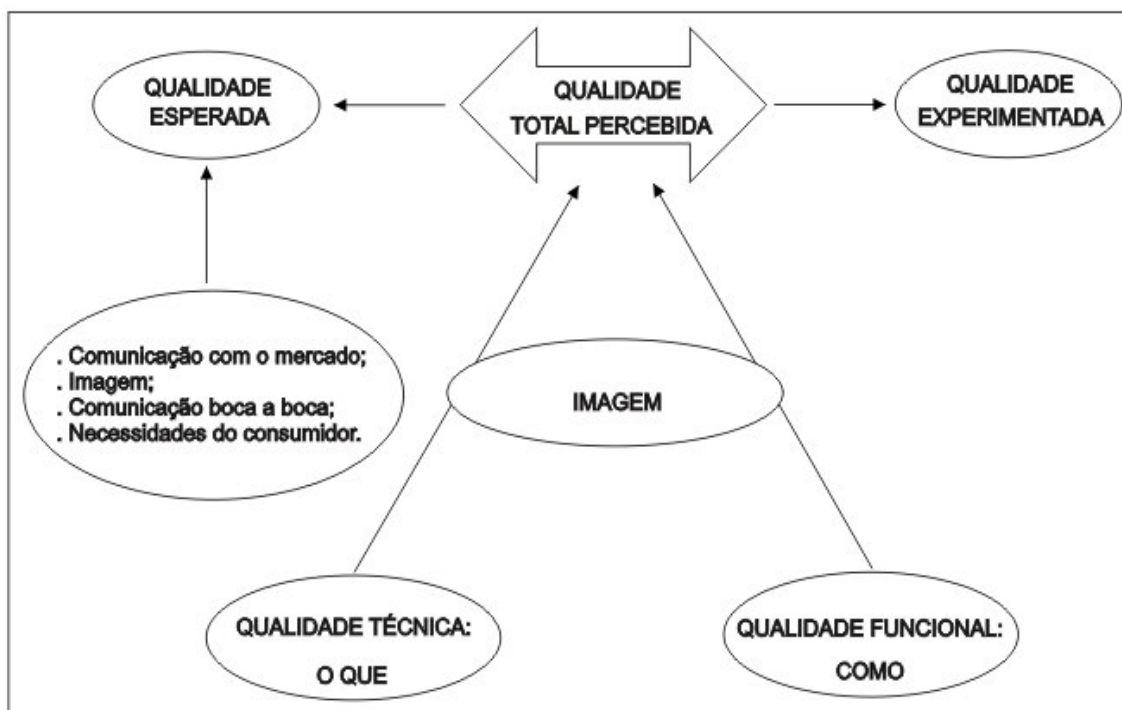


Figura 10: A qualidade total percebida.

Fonte: GRÖNROOS, C. **Marketing – gerenciamento e serviços**. 1993, p.54.

Conforme Darby e Karni (apud Parasuraman et al, 1985, in PEREZ, 1996, p.71), “o que difere nos serviços é a natureza das características utilizadas na avaliação”.

Desta forma, é possível distinguir três perspectivas de classificação das propriedades dos serviços (Figura 11):

- propriedades de experiência – características intangíveis, experimentadas após ou durante o consumo do serviço – confiabilidade, receptividade, acesso, cortesia, comunicação, competência;

- propriedades de credibilidade – características que o cliente pode ter dificuldade de avaliar mesmo após a compra e o consumo – credibilidade e segurança;
- propriedades de pesquisa – características tangíveis e conhecimento do cliente.

Propriedades	Determinantes da Qualidade do Serviço
Experiência	Confiabilidade – envolve estabilidade de execução e confiança. Significa que a empresa honra suas promessas.
Experiência	Receptividade – diz respeito à disposição ou à presteza dos empregados executar o serviço.
Experiência	Acesso – envolve abordagens e facilidades de contato.
Experiência	Cortesia – envolve polidez, respeito, consideração e contato.
Experiência	Comunicação – significa que se deva adequar a linguagem da empresa com o perfil do cliente. Poder usar sofisticação de linguagem para clientes de maior cultura e vocabulário mais simplificado com os de menor cultura.
Experiência	Competência – significa ter habilidade e conhecimento requeridos para executar o serviço.
Credibilidade	Credibilidade – requer fidelidade e honradez. Tomar os interesses do cliente com total consideração.
Credibilidade	Segurança – significa ausência de perigo, risco ou dúvida.
Pesquisa	Tangíveis – inclui evidência física do serviço
Pesquisa	Conhecimento do cliente – aborda o esforço em compreender as necessidades para executar o serviço.

Figura 11: Determinantes da qualidade do serviço e suas propriedades.

Fonte: Parasuraman et al (1985, in PEREZ, C. H. 1996, p.73). **Estudo e prática de uma metodologia de gerenciamento da rotina num ambiente de qualidade total em uma organização de serviços**. Dissertação de mestrado. Florianópolis: UFSC, 1996. Adaptado pela autora.

A qualidade do serviço dependerá do grau das ações desenvolvidas pela empresa, no sentido de conhecer as expectativas dos clientes e assegurar que as mesmas possam ser atendidas durante a realização do serviço.

Segundo Cobra (2001, p.182), nas empresas prestadoras de serviços alguns pontos devem estar continuamente em análise: “a concepção do serviço, o valor percebido pelo cliente, um preço competitivo, a venda com foco do cliente, a busca da produtividade em vendas e na entrega e a reavaliação da concepção do serviço”.

Albrecht (1999) é conhecido mundialmente por seu conceito de TQS (*Total Quality Service*), ou seja, um princípio de qualidade que coloca a estratégia corporativa, os sistemas e as pessoas ao redor dos desejos e das necessidades dos clientes.

No estudo da qualidade em serviços, um aspecto essencial a ser abordado é a qualidade da informação.

Albrecht (1999) aponta três revoluções referentes à qualidade, que são Qualidade do Produto, Qualidade do Serviço e Qualidade da Informação, todas elas voltadas para gerar a competitividade das organizações (Figura 12).

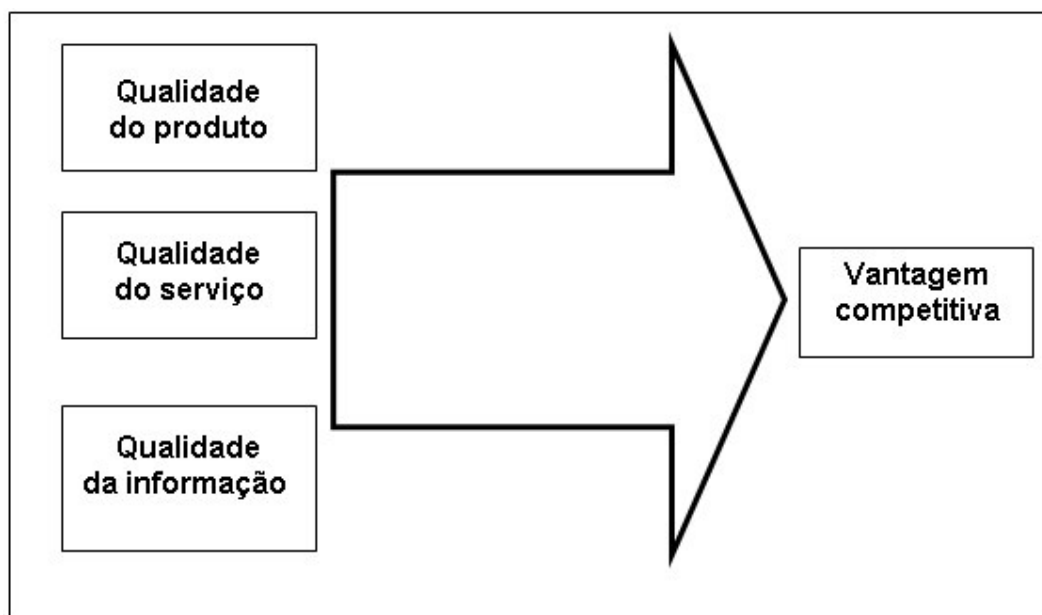


Figura 12: As três revoluções da qualidade.

Fonte: ALBRECHT, K. A 3ª revolução da qualidade. **HSM Management**. 1999, p.108.

Neste sentido, Albrecht (1999) trata da revolução da qualidade da informação, propondo um modelo de qualidade da informação que se baseia em cinco pontos:

- logística de dados – trata da infra-estrutura para o armazenamento de dados;

- proteção de dados – implica em todos os elementos necessários para proteger as informações de perda, destruição, roubo, adulteração ou sabotagem;
- comportamento das pessoas em relação à informação – aquilo que as pessoas fazem trabalhando com dados e informações, obtenção de informações e fornecimento de informações a outras;
- apresentação da informação - com o uso de softwares ou outras ferramentas pode-se criar novas informações e conhecimentos, transformando a informação-chave em formato que tenha significado;
- criação de conhecimento – a capacidade humana de compreender e concluir a partir de informações existentes, como a construção de novos modelos, revisão de pontos de vista, inventos etc.

Fitzsimmons (2000), especialista na administração de serviços, reforça o papel central e estratégico da tecnologia da informação, por criar barreiras à entrada da concorrência, gerar receita, ser um ativo e também uma fonte de melhorias na produtividade.

Albrecht (1999) sugere ainda um processo em quatro etapas para a conscientização das pessoas quanto à importância da garantia da qualidade da informação:

- avaliação de problemas e oportunidades;
- priorização da mudança;
- redesenho dos sistemas, processos e práticas, bem como o retreinamento de pessoal;
- reintegração dos processos e comportamentos pessoais, tornando menos perceptíveis as ligações e os limites entre os vários processos de negócios, abrangendo o enxugamento, a simplificação e a integração dos mesmos, para alinhá-los, cada vez mais, com a meta do negócio.

Para evidenciar este processo que deve ser cíclico e contínuo, ver a figura 13.

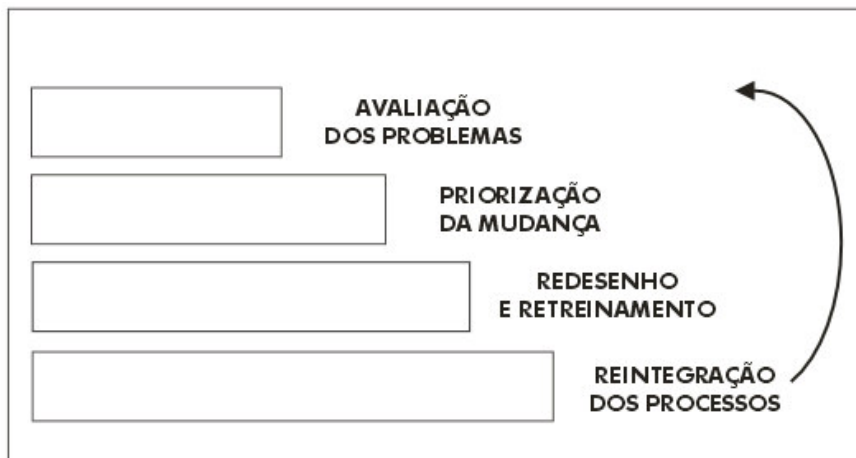


Figura 13: Processo de conscientização sobre a qualidade da informação.

Fonte: ALBRECHT, K. A 3ª revolução da qualidade. **HSM Management**. 1999, p.110. Adaptado pela autora.

O modelo apresentado é de grande valia, pois sintetiza de forma prática e lógica uma intervenção visando a obtenção da qualidade da informação. Ela mostra a reintegração dos processos, alinhados à meta da organização.

Perez (1996, p.74) afirma que:

A criação e manutenção da qualidade em uma organização de serviços dependerão de ações sistematizadas que idealizem uma gestão da qualidade necessária para assegurar que os desejos implícitos ou determinados pelos clientes sejam absorvidos e atendidos.

A qualidade de serviços é um processo inacabado, fazendo-se necessário a busca da melhoria contínua. A engenharia simultânea possui grande aplicabilidade para a obtenção de resultados positivos neste processo, atendendo, em curto prazo, as expectativas do cliente.

2.4 Sistema de Gestão da Qualidade

Pires (2000), faz referência a duas definições estabelecidas, quando se fala de "Qualidade": qualidade com "q" minúsculo para a palavra que designa se um bem ou serviço é tecnicamente superior, compreendida, normalmente, como um adjetivo. Qualidade com "Q" maiúsculo para designar o sistema de gestão de uma empresa, definindo sua estratégia básica, compreendido como substantivo (Figura 14).

q = qualidade	Q = Qualidade
São as características do serviço/produto Intrínseco ao produto/serviço	Sistema de Gestão da Qualidade Satisfação dos clientes = Resultados

Figura 14: Visões sobre qualidade.

Fonte: PIRES, M. S. (2000, p.11). **Gestão estratégica da qualidade**. Apostila do programa de pós-graduação em engenharia da produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Fev/2000. Adaptação da autora.

Para Pires (2000, p.16) a qualidade é:

conseqüência de um Sistema de Gestão com foco no mercado, que utiliza ferramentas e métodos de trabalho que lhe conferem maior efetividade, desenvolvidos a partir da aprendizagem organizacional e da colaboração intensiva de seus funcionários.

Esta definição pode ser melhor explicitada através da figura 15:

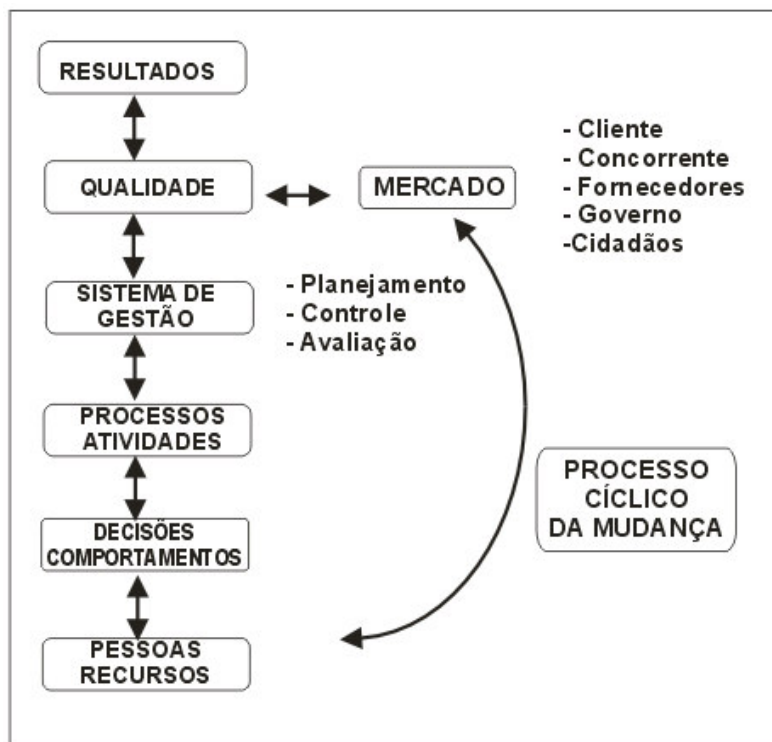


Figura 15: Sistema de Gestão da Qualidade.

Fonte: PIRES, M. S. (2000, p.16). **Gestão estratégica da qualidade**. Apostila do programa de pós-graduação em engenharia da produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Fev/2000. Adaptação da autora.

Observa-se que existe uma relação de interdependência entre Qualidade, Sistema de Gestão e Mercado. O Sistema de Gestão é determinado por

peças, que são os clientes internos. Estes, por sua vez, são influenciados por outros agentes como: clientes, concorrentes etc. que são o próprio mercado com suas características.

A partir da necessidade de se estruturar e padronizar os processos e os sistemas de gestão da qualidade das organizações, a nível mundial, surgiram as Normas Certificadoras da série ISO 9000, em 1987.

Estas normas estabelecem requisitos obrigatórios a serem atendidos pelas organizações, na implantação de um sistema da qualidade, e para garantir sua efetiva adequação, são revisadas a cada 06 anos.

Considerando a experiência adquirida pela utilização mundial das versões 87, 1994 e agora em 2000, estas revisões agregam maior valor aos negócios, tornando-se mais apropriadas às organizações.

Levando-se em consideração o modelo proposto pelas normas internacionais de qualidade, da série ISO 9000, pode-se dizer que na versão 94, a preocupação do processo de auditoria era, fundamentalmente, com o cumprimento dos requisitos especificados, enfatizando a busca de garantia de um processo de qualidade.

Com a nova versão ISO 9001:2000, o foco está voltado para: a satisfação das necessidades e expectativas do cliente, a abordagem do processo e para a melhoria contínua, com a ênfase num sistema que permita a gestão da qualidade, entendida como a própria estratégia da empresa.

Veja abaixo a importância estratégica da nova norma ISO 9001:2000 para as empresas, no sentido de atender ao cliente (Figura 16).

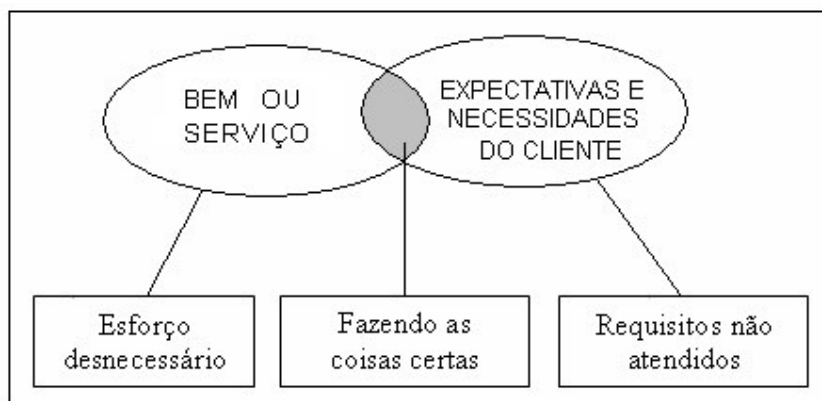


Figura 16: Foco no cliente: a estratégia da NBR ISO 9001:2000.

As organizações devem realizar um bem ou serviço que efetivamente atendam às expectativas e necessidades do cliente, pois assim estarão fazendo as coisas certas, evitando esforços desnecessários e atendendo aos requisitos do cliente.

O modelo de um sistema de gestão da qualidade, baseado em processo, apresenta uma forma de estruturar as ligações da organização com o mercado e, sobretudo, as inter-relações das diversas áreas (Figura 17).



Figura 17: Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em processos numa empresa de serviços.

Fonte: NBR ISO 9001. ABNT – dez/2000, p.2. Adaptado pela autora.

Segundo a NBR ISO 9001:2000, o sistema de Gestão da Qualidade contempla os seguintes pontos:

- Responsabilidade da Alta Administração: estabelecer os objetivos e processos necessários, visando fornecer resultados de conformidade aos requisitos do cliente, bem como definir suas políticas e diretrizes básicas.
- Gerenciamento de Recursos: humanos, tecnológicos, equipamentos, estrutura física, necessários ao desenvolvimento das atividades;
- Realização do Serviço: através da implementação dos processos.

- Medições, Análise e Melhoria: monitorar os processos e resultados do bem ou serviço, em relação aos objetivos e requisitos estabelecidos;
- Melhoria Contínua: executar ações para promover a melhoria contínua do desempenho do processo.

Verifica-se que os clientes desempenham um papel significativo, na definição dos requisitos de entrada para o processo. Deve haver uma monitoração constante do grau de satisfação dos mesmos, com a realização de pesquisas periódicas de satisfação, verificando se o que foi realizado está de acordo com o esperado.

O Sistema de Gestão da Qualidade, conforme a NBR ISO 9001:2000, está apoiado numa estrutura básica de 8 (oito) princípios (Catálogo informativo do BVQI – ISO 9000:2000):

1. Foco no cliente: as organizações dependem de seus clientes, devendo compreender os seus requisitos, ou necessidades atuais e futuras, para atendê-los e superar suas expectativas;
2. Liderança: os líderes ou gestores estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização, criando um ambiente interno capaz de motivar e envolver as pessoas no alcance dos seus objetivos;
3. Envolvimento das pessoas: o total envolvimento das pessoas possibilita que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização;
4. Abordagem de processo: o resultado desejado é alcançado quando as atividades e os recursos são gerenciados como um processo, estando interligados e integrados;
5. Abordagem sistêmica para a gestão: identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados, como um sistema;
6. Melhoria contínua: a organização deve buscar sempre a melhoria contínua de seus processos de trabalho e de seus resultados;
7. Abordagem factual para a tomada de decisão: as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações e nas características dos decisores;
8. Benefícios mútuos nas relações com fornecedores: na relação de interdependência entre a organização e seus fornecedores, os benefícios mútuos agregam valores para ambos.

As Normas da série ISO 9000 oferecem parâmetros e modelos para planejar a integração das diversas atividades em processos devidamente inter-relacionados, que associados com os princípios da Engenharia Simultânea, contribuirá para o alcance dos objetivos deste estudo.

2.5 Engenharia Simultânea

Para garantir o posicionamento de uma organização no mercado é fundamental o aumento contínuo da competitividade satisfazendo, de forma eficaz, às necessidades dos clientes.

Verifica-se que, cada vez mais, os bens ou serviços são desenvolvidos de forma a evitar retrabalhos, no tempo ideal para atender às necessidades dos clientes, garantindo metas de menores custos de produção e manutenção de padrões de melhoria de qualidade (BORSATO, 2000).

Huthwaite (in BALASUBRAMANIAN, 2001, p.16):

Define engenharia simultânea como a metodologia focada no cliente e centrada numa equipe, com o objetivo de reduzir custos, melhorar a qualidade e encurtar o tempo de desenvolvimento pela simplificação dos objetivos do ciclo de vida de um produto em seu estágio de concepção.

O desenvolvimento de um bem ou serviço requer uma eficiente combinação de grande quantidade de informações, deve-se pesquisar e conhecer os requisitos dos clientes, realizando investimentos em ferramentas e desenvolvendo programas de capacitação e treinamento de pessoal.

No sentido de atender aos objetivos de redução no tempo de produção e melhoria da qualidade exigida pelo mercado, foi introduzido no final dos anos 80, o termo “*Concurrent Engineering*”, representando a “consolidação de outras tendências e iniciativas mais restritas visando à integração do desenvolvimento de produtos” (SCHNEIDER, 2002).

Somente nos últimos anos a Engenharia Simultânea adquiriu maior projeção, sendo hoje, considerada um dos pilares para sustentação da competitividade das empresas.

Existe, inclusive, um Núcleo de Pesquisa em Engenharia Simultânea (NUPES), localizado no CEFET do Paraná, que vem desenvolvendo vários

estudos e pesquisas sobre a utilização prática dos princípios da Engenharia Simultânea nas empresas brasileiras.

A Engenharia Simultânea é também conhecida como Engenharia Concorrente, Engenharia Colaborativa, Desenvolvimento Rápido de Produtos ou Engenharia Paralela. É considerada por muitos autores como o projeto simultâneo de um produto e de seu processo de execução, com o objetivo final de reduzir o tempo de atendimento à demanda (GOLDENSE, 1997 e PRASAD, 1996, in BORSATO, 2000).

Equipe de pesquisadores do NUPES define a Engenharia Simultânea como a “realização de várias fases de um projeto interativamente, envolvendo profissionais de diferentes especialidades desde o início até o final do mesmo e, com isso, reduzindo o tempo total e melhorando a qualidade do desenvolvimento” (Pesquisadores do NUPES, 2002).

Evbuomwan e Anumba (in BORSATO, 2000, p.12), apresentam uma definição de Engenharia Simultânea, atualmente aceita: “Engenharia Simultânea é uma abordagem sistemática para o projeto integrado e simultâneo de produtos e seus processos correlatos, incluindo manufatura e pós-venda”. Considera-se todos os elementos do ciclo de produção, desde a concepção ao descarte, inclusive qualidade, custo, prazos e necessidades do cliente.

Segundo Slack e outros (1999, p.137), a abordagem seqüencial se caracteriza pela execução de cada etapa em separado, assim sendo, existe um

... conjunto claramente definido de tarefas, onde quaisquer dificuldades, encontradas durante o projeto, em uma etapa podem exigir que o projeto fique parado, enquanto a responsabilidade volta para a etapa anterior.

Normalmente, esta abordagem é encontrada na maioria das organizações, e caracteriza bem a empresa em estudo, como será observado na análise da situação anterior.

Anteriormente, no estudo da empresa, cada atividade era desenvolvida separadamente, havendo algum problema em qualquer área, acarretava-se prejuízos nas atividades seguintes, ainda com o agravante de ser uma empresa prestadora de serviços, onde cada etapa ocorre na presença do cliente, causando a insatisfação do mesmo.

Já no arranjo simultâneo existe a comunicação intensiva entre todas as etapas, desde a concepção, o planejamento, a execução do projeto e o pós-venda.

Na figura 18 apresenta-se a forma como Slack e outros (1999) conceberam: a) o arranjo seqüencial das etapas na atividade de projeto; e b) o arranjo simultâneo das etapas na atividade de projeto.

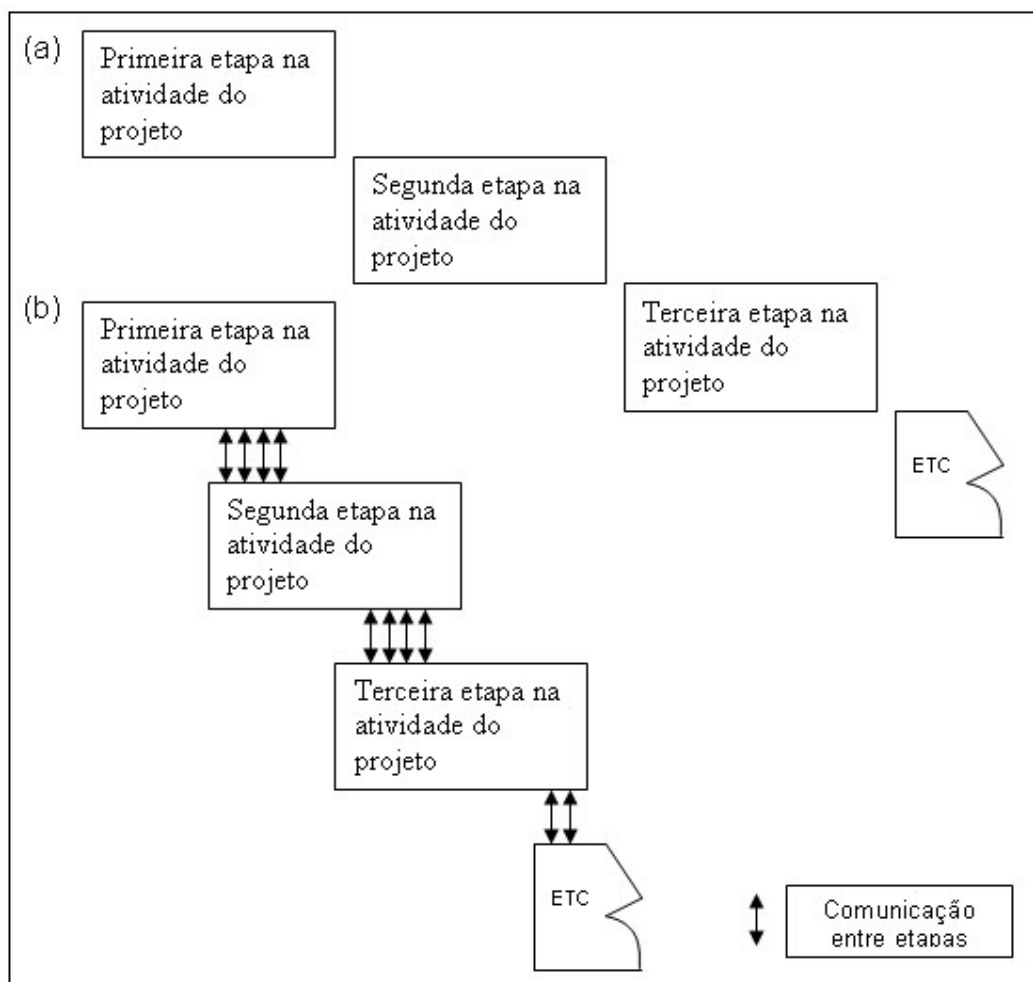


Figura 18: Arranjo seqüencial x Arranjo simultâneo.

Fonte: SLACK, N. e outros. **Administração da produção**. 1999, p.138.

Erdmann (1998) afirma que a engenharia simultânea visa o aumento da qualidade, diminuição de custos e do *lead time* (tempo transcorrido entre a verificação da demanda junto aos clientes e a entrega do produto desenvolvido), focando sempre nas necessidades do consumidor.

Na figura 19, Ribeiro (in ERDMANN, 1998, p.89) demonstra de forma esquemática, o conceito de Engenharia Simultânea, na qual fica evidente a

interligação de todos os setores da empresa (projeto do produto, projeto do sistema de produção, manufatura, vendas e distribuição) com o mercado (análise do mercado), sendo que cada atividade realimenta a outra, de forma simultânea.

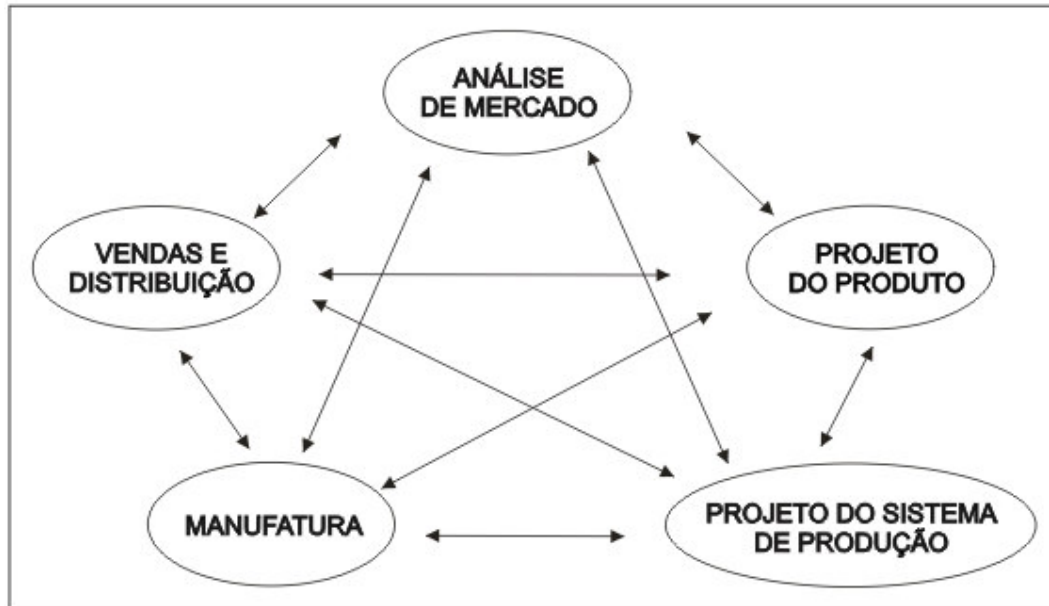


Figura 19: O conceito de engenharia simultânea.

Fonte: RIBEIRO (in ERDMANN, R. H.) **Organização de sistemas de produção**. 1998, p.89.

Com o advento da Engenharia Simultânea, permitiu-se que várias atividades pudessem ser desenvolvidas em paralelo, e não da forma tradicional de seqüenciamento de etapas, sendo possível a realimentação de uma atividade pela outra.

Para Yamazoe (1990, in SLACK e outros, 1999, p.138),

Engenharia simultânea significa que as pessoas que projetam ou fabricam produtos trabalham com os mesmos objetivos e o mesmo senso de valores para atacar os mesmos problemas entusiasticamente desde as primeiras fases. Os objetivos são redução do tempo de desenvolvimento, projeto para a manufatura, desenvolvimento de produto e desenvolvimento de tecnologia avançada de produção. A medida comum de valor é a satisfação dos clientes, que é uma das filosofias corporativas da empresa.

Para Broughton (1990, in SLACK e outros, 1999, p.138),

A engenharia simultânea procura otimizar o projeto do produto e do processo de manufatura para conseguir reduzir tempos de desenvolvimento e melhorar a qualidade e os custos através da integração das atividades de projeto e manufatura e da maximização do paralelismo nas práticas de trabalho.

Segundo Kovesi (1993, in ERDMANN, 1998), um sistema de engenharia simultânea deve ser implantado em toda empresa que pretende integrar diversos elementos no desenvolvimento de projetos, especialmente para aquelas que concorrem em mercados muito competitivos e precisam de grande eficiência.

Na concepção de Kruglianskas (1993, in ERDMANN, 1998), a engenharia simultânea pode contribuir de forma efetiva para a maior interação entre as diversas áreas funcionais, que se constituem em interfaces críticas para o bom desempenho tecnológico da empresa.

Schneider (2002), define a Engenharia Simultânea (ES) como:

Uma abordagem sistemática para integrar o desenvolvimento do produto, enfatizando a resposta às expectativas do cliente e que incorpora valores de time, tais como cooperação, confiança e compartilhamento, de forma que a tomada de decisão procede com intervalos grandes de trabalho paralelo por todas as perspectivas do ciclo de desenvolvimento de produtos, desde o início do processo, sincronizadas por trocas comparativamente breves, para produzir consenso.

Veja abaixo algumas vantagens da implantação da Engenharia Simultânea.

Características do Processo Produtivo	Vantagens da Engenharia Simultânea
Tempo de Desenvolvimento	30-50 % menor
Mudanças de Engenharia	60-95 % menor
Refugos e Retrabalhos	75% de redução
Defeitos	30-85 % menor
Tempo de Introdução do Produto	20-90 % menor
Freqüência de Falha de Campo	60% menor
Qualidade em Geral	100-600 % maior

Figura 20: Algumas vantagens da implantação da Engenharia Simultânea.

Fonte: SCHNEIDER, H. M. pesquisa feita na Internet em 06/02/2002, disponível no site www.ietec.com.br/techoje. Adaptado pela autora.

Alguns cuidados no processo de implementação da ES devem ser observados, sob o risco de ser apenas um modismo, perpetuando-se as ineficiências dentro da empresa.

Para implantar os princípios da Engenharia Simultânea nas organizações, faz-se necessário levar em consideração os aspectos culturais das mesmas. Deve haver a prática de times multifuncionais, com o estabelecimento de propósitos desafiadores, definição de metas de performance mensuráveis, treinamentos específicos para melhorar a comunicação interpessoal, definição do processo de tomada de decisão etc., ou seja, deve haver mudança cultural (SCHNEIDER, 2002).

A implementação da Engenharia Simultânea deve ser planejada, definindo-se o perfil de maturidade da empresa, estabelecendo-se metas estratégicas de aperfeiçoamento do ambiente de desenvolvimento e, realiza-se em ciclos sucessivos. Outro aspecto muito importante é a preparação das pessoas, para mudanças, especialmente para o trabalho em equipe, diálogo e confiança umas nas outras (TOMAZETTI e outros, 2002).

Verifica-se que existe uma relação direta entre a cultura organizacional e a implantação da Engenharia Simultânea, pois há a necessidade de uma mudança nos valores, crenças e princípios das pessoas que compõem a organização.

Hartley (1998, p.221), apresenta também passos necessários para a implantação da Engenharia Simultânea, conforme a seqüência abaixo:

- a liderança deve ser de alguém da alta gerência, para gerar compromisso em fazer integrado, focando o cliente e os resultados;
- mudar a estrutura da empresa;
- locar os responsáveis por áreas em uma mesma divisão;
- mudar o modo de pensar das pessoas, incluindo cultura, prioridades na qualidade e nos resultados do negócio, repassando este modo de pensar em todas as ocasiões;
- conscientização do pessoal interno, sobre as diferenças existentes no que é qualidade para o cliente externo e para a empresa. “A Engenharia Simultânea prega considerar em primeiro lugar os critérios e os requisitos

dos clientes e facilitar um bom funcionamento real ao longo da vida do produto”;

- efetuar treinamentos, especialmente na arte de trabalhar em equipes multifuncionais;
- ter metas, pois estas são essenciais, devendo ser alcançáveis e incentivar a ação; e
- promover reuniões regulares de avaliação e ações de melhoria, num ciclo sucessivo contínuo.

Na figura 21 percebe-se o quanto é necessário coordenar a exploração de novas técnicas de produção, métodos de gestão e tecnologia da informação, para obtenção da utilização da Engenharia Simultânea.

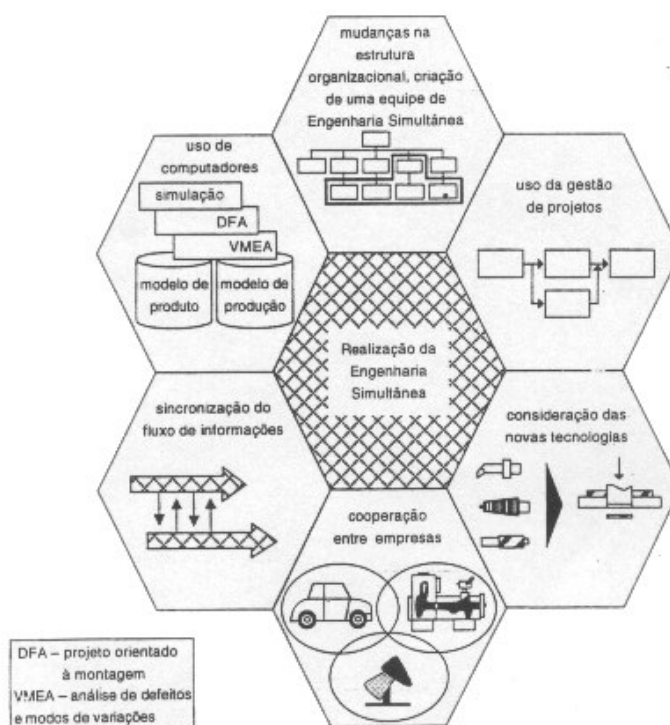


Figura 21: Realização da Engenharia Simultânea.

Fonte: HARTLEY, J. R. **Engenharia simultânea**: um método para reduzir prazos, melhorar qualidade e reduzir custos. 1998, p.228.

BORSATO (2002) afirma que a ES possui alguns agentes de influência, os quais são conhecidos como os sete “Ts” da Engenharia Simultânea: *technology* (tecnologia), *tasks* (tarefas), *teamwork* (equipe de trabalho), *training* (treinamento), *time* (tempo), *talents* (talento das pessoas) e *tools* (ferramentas).

Pode-se dizer que para as empresas implantarem a ES, necessitarão de:
Talents: para a implantação da ES, são fundamentais pessoas competentes, com conhecimentos, habilidades e atitudes favoráveis à realização do trabalho;

Tasks: as tarefas devem ser integradas, com perfeita adequação e sintonia;

Training: é fundamental a compreensão das ferramentas e técnicas que serão utilizadas no desenvolvimento do processo de trabalho simultâneo, portanto, o treinamento é essencial para a implantação da ES;

Teamwork: é o agente de maior influência na implantação da ES, pois as organizações necessitam trabalhar com equipes multifuncionais;

Tools: são todas as ferramentas necessárias para a construção de uma rede de trabalho integrada, como por exemplo: softwares de suporte, banco de dados consistentes, informações compatíveis etc.;

Time: o curto tempo de resposta ao cliente, é essencial para a implementação da ES;

Technology: a tecnologia de implantação da ES; deve oferecer suporte para o uso de ferramentas integradas de gerenciamento do processo.

A equipe de trabalho, por ser o agente de maior significância na implantação da ES, apresenta-se mais detalhada no referente às interações entre equipes.

Chudeck e outros (2002), afirmam que a maior dificuldade de interação, está na diferenciação dos modos de agir, pensar e atribuir prioridades das pessoas. Para melhorar o desempenho da interação das equipes, evitando-se monopólio das informações, desentendimentos e concorrência interna, faz-se necessário um processo de comunicação eficaz e uma liderança ativa.

As características básicas de uma equipe são: existência de objetivos comuns, senso de identidade compartilhado, participação e oportunidade de interação, coesão, estrutura organizacional que permita consciência clara da autoridade sobre os membros.

A quantidade de equipes influencia na eficiência do processo de interação, pois quanto maior o número de equipes trabalhando em consenso, melhor o resultado. Além disto, a interdependência entre equipes, aumenta muito o desempenho, pois ocorre maior aprendizado, realização, cooperação e ajuda mútua, garantindo, por conseqüência, melhor relacionamento interpessoal e satisfação no trabalho (CHUDECK e outros, 2002).

Assim, com a Engenharia Simultânea pode-se obter a interação entre as equipes, com o compartilhamento das informações em todos os níveis, que sendo disponibilizada no tempo certo, geram sua utilidade. Ao contrário, se a comunicação é ineficiente, desencoraja a troca de idéias, havendo monopólio de informações, gerando baixa de performance da organização como um todo (CHUDECK e outros, 2002).

Para concluir, vale ressaltar que a Engenharia Simultânea traz grandes vantagens competitivas para as organizações. Essas vantagens são dependentes das mudanças comportamentais propostas, que requerem tempo e comprometimento de todos, especialmente da alta gerência (FARIA, 1998).

O desenvolvimento integrado das atividades de uma organização se torna decisivo, num ambiente competitivo; a utilização dos princípios da Engenharia Simultânea vem contribuindo, significativamente, para este processo.

Esta integração somente é possível, a partir de um objetivo comum e compartilhado, baseando-se em equipes de trabalho, perfeitamente conscientes do seu papel e que buscam o alcance de resultados. A liderança, neste processo se torna essencial, devendo incentivar o trabalho em equipe e formar as equipes multifuncionais.

2.6 Estrutura Teórica de Análise

A caracterização da empresa será feita em dois momentos, situação anterior e atual, sendo feita uma análise comparativa com base nos seguintes parâmetros e fundamentados nos itens abaixo relacionados, buscando atender aos objetivos específicos do estudo de caso.

Engenharia Simultânea	Qualidade
Integração das Áreas	Satisfação de clientes
Gestão Administrativa	Indicadores de desempenho
Satisfação de Clientes Internos	Satisfação de Clientes Internos
Processo de Trabalho	Processo de Trabalho

Com base nos itens acima tem-se a caracterização de cada um dos pontos de análise e descrição das mudanças de procedimentos realizados na Empresa, sob a perspectiva da engenharia simultânea, em termos de:

- Integração: capacidade de comunicação intensa entre as áreas comercial, manutenção e logística, de forma a tomar decisões conjuntas, em que todos estejam conscientes de sua participação e responsabilidade na qualidade do serviço.
- Gestão Administrativa: forma de direcionamento, coordenação e monitoramento das atividades da organização, especialmente no sentido de integração entre as diversas partes da mesma, para o alcance dos objetivos propostos.
- Satisfação de Clientes Internos: condição de envolvimento dos funcionários, mediante o seu grau de satisfação com a empresa, propiciado pela adequação do ambiente de trabalho.
- Processo de Trabalho: sistemática e forma de organização do processo de execução do serviço, demonstrando as interligações entre as áreas operacionais.

E, ainda, conforme os itens descritos tem-se a caracterização dos parâmetros de avaliação do impacto da utilização dos princípios da engenharia simultânea sobre a qualidade do serviço da Empresa, com base na satisfação de clientes internos e processo de trabalho, bem como nos seguintes tópicos.

- Satisfação dos clientes: grau de atendimento às expectativas e necessidades do cliente, aproximando ao máximo, o serviço desejado do serviço percebido pelo cliente;
- Indicadores de desempenho: resultados da organização, em termos de desempenho geral, a partir da somatória dos esforços de cada área.

Inicialmente, caracteriza-se a situação anterior da empresa, antes da nova estrutura administrativa, em seguida, a situação atual, buscando verificar na prática das mudanças administrativas efetuadas no último ano, a utilização de princípios da Engenharia Simultânea e se estas, trouxeram benefícios, ou não, em termos de melhoria na qualidade do serviço.

A base dos conceitos e princípios aqui apresentados é necessária para a implantação da engenharia simultânea e para a obtenção da qualidade em serviços. Tais conceitos e princípios são fundamentais para o desenvolvimento e análise do estudo de caso, e foram consolidados nas figuras 22, 23 e 24, permitindo construir a estrutura teórica de avaliação.

ENGENHARIA SIMULTÂNEA		
Interação entre as equipes, com o compartilhamento em todos os níveis, com mudanças comportamentais, que requer tempo e comprometimento da alta administração.	Realização de várias fases de um projeto interativamente, envolvendo diferentes especialistas, reduzindo o tempo total e melhorando a qualidade do desenvolvimento (NUPES)	Interligação de todos os setores da empresa com o mercado, com uma atividade realimentando outra (ERDMANN, 1998)
Abordagem sistemática para o projeto integrado e simultâneo de produtos e seus processos correlatos, incluindo manufatura e pós-venda (EVBUOMWAN e ANUMBA, 1996 in BORSATO, 2000)	Comunicação intensiva entre todas as etapas de planejamento e execução do projeto (SLACK e outros 1999)	Todas as pessoas trabalhando com os mesmos objetivos e mesmo senso de valores para atacar os mesmos problemas entusiasticamente, com a satisfação dos clientes como medida comum de valor (YAMAZOE, 1990 in SLACK, e outros, 1999)
Aspectos culturais: times multifuncionais, estabelecimento de propósitos desafiadores, definição de metas de performance desafiadoras, definição de um processo de tomada de decisão, treinamento para melhorar a comunicação interpessoal (SCHNEIDER – Techoje)	7 T's como agentes de influência: Technology (tecnologia), tasks (tarefas), teamwork (equipe de trabalho), training (treinamento), time (tempo), talentos (pessoas) e tools (ferramentas) (BORSATO, NUPES)	

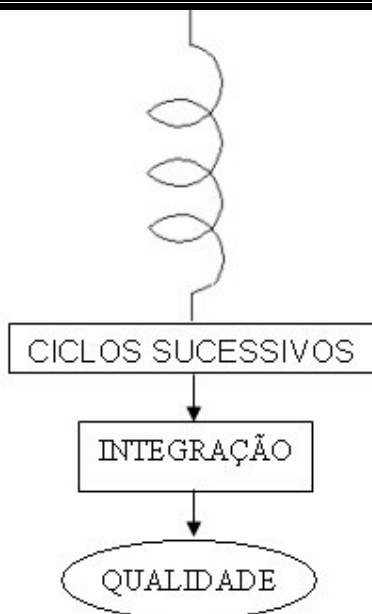


Figura 22: Impacto da engenharia simultânea na qualidade.

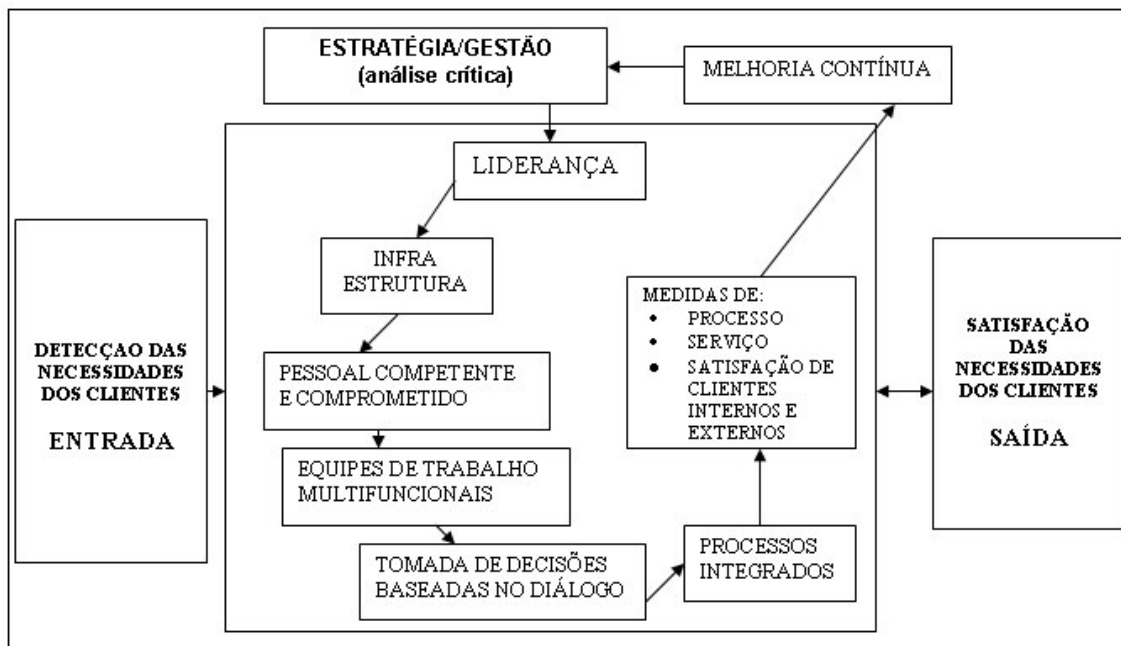


Figura 23: Estrutura teórica de análise.

Fonte: NBR ISO 9001:2000 – ABNT, p.2. Adaptado pela autora.

Para analisar a sistemática de integração das áreas operacionais da empresa deve-se considerar os aspectos abaixo:

O foco na satisfação do cliente externo, identificando suas necessidades e requisitos como entrada de todo o processo da organização.

A estratégia ou gestão é caracterizada pela direção da empresa, responsável pela clara definição das políticas empresariais, valores e objetivos.

Deve haver uma liderança, com efetiva força administrativa, para implementar as referidas políticas, bem como a integração dos processos, com mudanças na estrutura, trabalhando os responsáveis pelas áreas numa mesma divisão. Através desta liderança, gradativamente, vai se formando pessoal competente e comprometido com os resultados da organização.

A integração se dará conforme itens abaixo:

- a comunicação e compartilhamento intenso das informações, se possível com suporte de uma base de tecnologia da informação, como softwares, etc.;
- equipes de trabalho multifuncionais, treinados para exercitar sua capacidade técnica e funcional, com a definição clara do seu grau de responsabilidade e autonomia;

- conscientização do pessoal interno, sobre as diferenças existentes no que é qualidade para o cliente externo e para a empresa;
- mudança na forma de pensar, priorizando a qualidade e os resultados do negócio;
- diálogo na tomada de decisões, com reuniões regulares.

Fazem-se necessários indicadores de desempenho com definição de metas desafiadoras e alcançáveis, de tal forma a gerar um esforço e vontade de realização.

Os resultados devem ser medidos e monitorados em termos de adequação do processo (indicadores de desempenho) e de satisfação dos clientes internos (funcionários), através da pesquisa de satisfação de clientes internos e de satisfação de clientes externos, através de pesquisas de satisfação de clientes.

Adaptando a proposta de Albrecht (1999), com os subsídios da qualidade, devem ser feitas análises críticas pela alta administração, com planos de ação, conforme mostrado abaixo:

- Avaliando problemas e oportunidades de melhoria;
- Priorizando mudanças e ações necessárias;
- Redesenhando processos e retreinando pessoas;
- Reintegrando processos e pessoas com base no novo desenho ou proposta.

O modelo apresentado deve ocorrer em ciclos sucessivos, que permitirão a melhoria contínua dos resultados da organização e a perfeita integração dos processos.

Para melhor visualização da análise a ser realizada apresenta-se um esquema, demonstrando os princípios que serão utilizados na mesma:

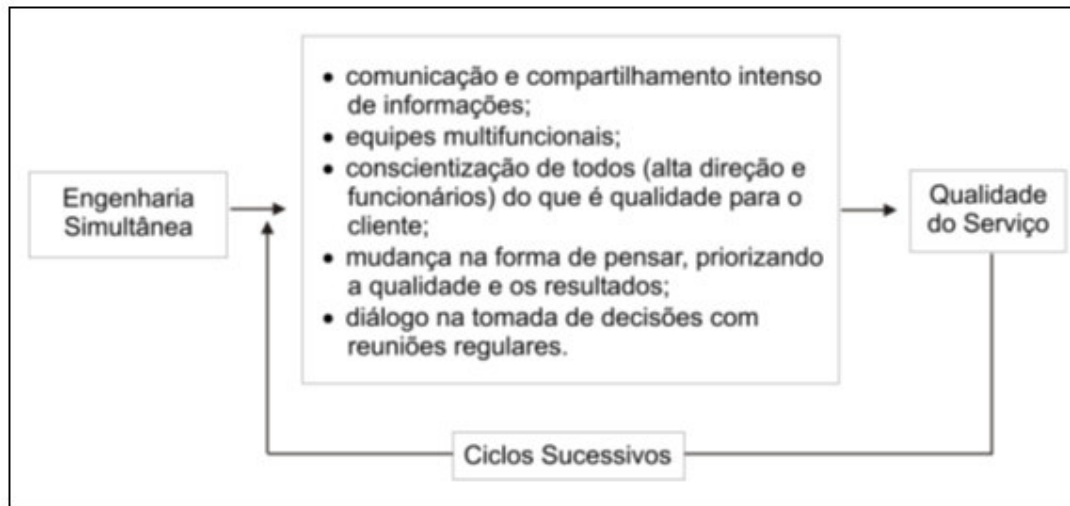


Figura 24: Esquema de avaliação da integração entre as áreas.

Na figura 24 evidencia-se que a Engenharia Simultânea conduz à integração e sintonia entre as áreas, as quais efetivamente ocorrem quando existem:

- comunicação e compartilhamento intenso de informações;
- equipes multifuncionais;
- conscientização de todos (alta direção e funcionários) do que é qualidade para o cliente;
- mudança na forma de pensar, priorizando a qualidade e os resultados; e
- diálogo na tomada de decisões com reuniões regulares.

Este processo provoca impacto na Qualidade do serviço, contribuindo para sua melhoria contínua, sendo realizado em ciclos sucessivos que retroalimenta o processo de Engenharia Simultânea e conseqüentemente de integração entre as áreas.

CAPÍTULO 3

MACRO AMBIENTE DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS

O serviço de transporte rodoviário de passageiros tem uma longa história na realidade brasileira, sendo de vital importância para o desenvolvimento de um país com dimensões continentais como o Brasil.

3.1 Histórico do Ônibus e do Transporte Rodoviário de Passageiros

Ao abordar-se o tema transporte rodoviário de passageiros, faz-se necessário apresentar um breve histórico do ônibus, fundamentado em informações da Revista ABRATI (Associação Brasileira de Transporte Rodoviário Interestadual e Internacional de Passageiros), número 23, de dezembro de 2000.

O ônibus surgiu, pela primeira vez, na França, por volta de 1800. Na época eram diligências puxadas por seis cavalos que faziam o transporte de 18 a 24 passageiros.

Em 1876, o alemão Nikolas August Otto, desenvolveu as bases essenciais para o primeiro motor de quatro tempos à gás. No mesmo ano, o engenheiro Karl Benz desenvolveu e apresentou publicamente, um carro sobre três rodas, impulsionado por motor de dois tempos à gasolina. Em 1893, o engenheiro começou a produção do primeiro modelo em série, desenvolvendo, em seguida, uma carruagem motorizada, entre elas, uma denominada Landau.

Os serviços de transporte regulares utilizando ônibus obedeciam, nos primeiros tempos, a traçados paralelos às linhas ferroviárias, com paradas em quase todas as vilas que não possuíam estações diretas nas estradas de ferro, demonstrando-se, assim, a flexibilidade do ônibus em relação ao trem de ferro.

Em 1906, apareceram os primeiros pneus para ônibus; em 1909 a NAG ofereceu o primeiro ônibus com transmissão por eixo cardan, substituindo a transmissão por corrente, tipo bicicleta, e em 1910 surgiu o primeiro câmbio hidráulico, integrado ao eixo traseiro. Em 1911 foi construída a primeira carroceria de ônibus motorizado no Brasil, pela Indústria de Carrocerias Luís Grassi & Irmão, que eram confeccionadas de início com madeira.



Figura 25: Fotos de ônibus antigos.

Fonte: **Revista SETNews**, ano X, nº 88, março/abril 2001, p.07.

No final da década de 20 e início da década de 30 foram constituídas as primeiras empresas de exploração comercial do transporte rodoviário de passageiros, sendo a primeira empresa registrada no setor, conforme relatos de Gômara (1999) a Empresa Catharinense (hoje, Auto Viação Catarinense), fundada em Blumenau em 14 de abril de 1928.

Nesta ocasião quase não havia estradas, sendo que as existentes eram de terra ou pavimentadas com pedras e os “auto-ônibus” eram conhecidos por “marinetes” ou “jardineiras”, tinham pequena capacidade e conforme a legislação deviam se deslocar no máximo a 30 km/h.

Pouco a pouco os avanços tecnológicos foram surgindo, com fixação do motor à parte traseira, suspensão pneumática, aumento do ângulo da direção facilitando as manobras, estrutura prensada (ônibus monobloco), que permitiu

redução no peso dos veículos, aumentando sua estabilidade e capacidade de carga.

Da década de 60, até os dias atuais, o sistema brasileiro de transporte rodoviário de passageiros foi marcado por uma contínua expansão e definitiva consolidação, especialmente, com o crescimento da indústria automobilística (Ford, Mercedes Benz, Scania).

Com a chegada da fábrica sueca VOLVO, em 1977, houve a colocação no mercado, de veículos cada vez mais evoluídos. As encarroçadoras como Ciferal, CAIO, Marcopolo (ex-Nicola) e Busscar (antes Nielson), hoje produzem no Brasil, ônibus que são exportados para o mercado externo, estando entre os melhores do mundo.

3.2 Aspectos Históricos e Regulamentares

A administração e gerenciamento dos serviços de transporte rodoviário interestadual e internacional coletivo de passageiros foi exercida pelo Departamento Nacional de Estradas de Rodagem – DNER, até o ano de 1990.

Passando por várias transformações, com a criação do Departamento de Transportes Rodoviários – DTR, que recebeu em 1998, competência para praticar a organização, coordenação, controle, outorga e fiscalização dos serviços de transporte rodoviário interestadual e internacional coletivo de passageiros. Nesta ocasião entrou em vigor o Decreto nº 2521, de 20 de março de 1998, que regulamenta atualmente, a forma de funcionamento dos serviços.

O Decreto nº 2521/98, devido sua importância, será apresentado como anexo a este estudo (Anexo 1).

As empresas operadoras de transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros, obtêm do Governo Federal e Estadual, a concessão para explorar uma linha para viagens de ônibus regulares.

Segundo o Decreto 2521/98 (Art. 4.º, PU), a delegação para a exploração dos serviços pressupõe a observância do princípio da prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários, sendo este definido como: “que satisfaz as condições de pontualidade, regularidade, continuidade, segurança, eficiência, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas,

conforme estabelecido neste Decreto, nas normas complementares e no respectivo contrato”

Os serviços de transporte rodoviário de passageiros, serão delegados mediante permissão, sempre precedida de licitação, nos casos de transporte rodoviário de passageiros interestadual e internacional; autorização, nos casos de transporte rodoviário internacional em período de temporada turística; prestação de serviços em caráter emergencial; transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros, sob regime de fretamento contínuo e de fretamento eventual ou turístico.

O prazo de validade das permissões é de quinze anos, é vedada a exploração de serviços, numa mesma linha, por transportadoras que mantenham, entre si, vínculo de interdependência econômica.

É vedada ainda, a exploração simultânea de serviços de uma linha, em decorrência de nova permissão, a uma empresa já permissionária.

Poderão, ainda, ser implantados novos serviços em ligação já atendida por serviço regular, quando for comprovado que este não vem sendo executado de forma adequada.

A empresa interessada no requerimento para licitação de linha deverá submeter ao Ministério dos Transportes, as seguintes informações: a linha pretendida e o respectivo estudo de mercado; as características do serviço; o itinerário da linha; os pontos terminais; e as seções, se houver. Tal requerimento será examinado no prazo máximo de noventa dias, contados da data de seu protocolo.

Foi criada recentemente a ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres, pela Lei nº 10.233 de 05/06/2001 e publicação no Diário Oficial em 18/02/2002 da nomeação de seus diretores. Inicia-se a implantação do modelo gerencial baseado em agências reguladoras, já adotado para os setores de comunicações e elétrico, estando submetida ao regime autárquico e vinculada ao Ministério dos Transportes.

Conforme publicação em Informativo ABRATI (Fev/2002, p.4) entre as atribuições da ANTT, tem-se:

(...) regular, supervisionar e fiscalizar as atividades de prestação de serviços e de exploração da infra-estrutura de transportes, exercida por terceiros, com vistas a garantir a movimentação de pessoas e bens, harmonizar os interesses dos usuários com os das empresas concessionárias, permissionárias, autorizadas, arrendatárias e de entidades delegadas (...).

.....

(...) coibir a prática de serviços de transporte de passageiros não concedidos, não permitidos ou não autorizados;... restrições, limites ou condições para obtenção e transferência de concessões e permissões. (...) estabelecer o modelo de estrutura tarifária e do sistema de apropriação de custos. (...) e disciplinar as condições de revisão da tarifa.

Foram estabelecidas parcerias da ANTT com a Polícia Rodoviária Federal, para maior fiscalização aos ônibus e da forma de operação dos serviços em âmbito nacional.

Criou-se também um setor de Ouvidoria, para atendimento aos usuários, em reclamações, queixas, sugestões ou elogios, com a divulgação obrigatória deste setor, em todos os ônibus e guichês de vendas de passagens, através de um cartaz em tamanho A4, apresentando o número do serviço 0800 e o endereço eletrônico para envio de mensagens: ouvidoria@antt.gov.br

3.3 Aspectos de mercado

Fazendo uma análise das atuações das principais empresas de transporte rodoviário de passageiros do país, utilizando-se de pesquisas nas Revistas ABRATI, enumeram-se algumas das principais características e preocupações do setor. São elas:

- Qualidade e qualificação da mão-de-obra;
- Segurança nas viagens, em termos da direção defensiva e de formas de controle de assaltos aos ônibus, os quais vem crescendo a cada dia;
- Investimento em treinamento da equipe de linha de frente, motoristas, vendedores, equipe de plataforma de embarque e desembarque;
- Cuidado e atenção ao motorista, suas condições de saúde, psicológicas e familiares, bem como condições de descanso e alimentação;

- Políticas de Recursos Humanos voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários, sendo premiadas 03 empresas, entre as 100 melhores, para se trabalhar da Revista Exame de 2000, 2001 e 2002: Santa Cruz, Águia Branca e Salutaris, as duas últimas por 03 vezes consecutivas;
- Rapidez dos avanços tecnológicos, levando à necessidade de uma evolução contínua e comprometimento maior na relação empresa-passageiro, como por exemplo: pontos de vendas informatizados, revistas de bordo, rodomoça, refeições, som ambiente, cinema a bordo etc.;
- Utilizar como *benchmarking* a aviação, no que se refere ao conforto e rapidez, e o automóvel, pensando na versatilidade ponto a ponto;
- Veículos mais rápidos e silenciosos, conforto na suspensão, maior eficiência dos freios, motores de tecnologia avançada, menor nível de emissão de poluentes;
- Infra-estrutura adequada em termos de veículos, logística, pontos de apoio, programação das paradas ou seccionamentos nas viagens;
- Cartões fidelidade;
- Busca de diferencial no mercado: observar, pesquisar, compreender e oferecer ao cliente o que ele mais deseja, atendendo aos seus requisitos;
- Aumento das exigências do cliente, em nível de conforto, segurança, rapidez e preço justo.

O aumento crescente de empresas piratas, que operam irregularmente na operação de transporte rodoviário de passageiros com ônibus clandestinos, é uma preocupação que acomete o setor em estudo.

É comum encontrar, em bairros como o Brás, em São Paulo/SP, ônibus clandestinos e segundo estudo preliminar feito pela Associação Nacional dos Transportes Públicos, citado na “Folha de São Paulo”, localizou-se mais de meia centena de terminais clandestinos na cidade de São Paulo.

Em recente pesquisa feita pela Viação Itapemirim, apontou que em setembro de 2001, existiam pelo menos 52 “empresas” de ônibus clandestinos, operando no segmento interestadual, saindo da cidade de São Paulo. Vale ressaltar que no Terminal Tietê, o mais movimentado do país, são 56 empresas operando regularmente. (ABRATI, 2001).

Freitas (2001), diretor da SOCICAM, empresa que administra 15 terminais rodoviários em várias cidades brasileiras, afirma que está havendo uma perda de autoridade dos governantes, com reflexo sobre a fiscalização, que não consegue atuar de maneira efetiva contra o transporte clandestino e o pseudofretamento.

Muitas vezes, após denúncias da imprensa, ocorre maior sensibilização da população para o problema e o alto risco do transporte clandestino. Um exemplo de risco com saldo de mortes foi o acidente ocorrido em maio/2002, próximo a Sacramento/MG, em viagem irregular de transporte interestadual, decorrente de má manutenção dos veículos, com um total de 19 estudantes mortos.

O tempo médio indicado para troca de pneus de um ônibus é entre 260 a 280 mil quilômetros rodados, eliminando o problema de pneus carecas. Todavia ônibus clandestinos, não vistoriados, chegam a rodar até o dobro da quilometragem permitida.

Algumas empresas maquam seus ônibus e motoristas, através da garibagem e uniformes, passando-se por legalizadas perante a sociedade.

Outro problema é que a indústria de liminares, também, já chegou ao setor (ABRATI, 2001, p.51).

Há empresas de fachada, dando cobertura à atividade clandestina. Mesmo sem dispor de veículos, essas empresas conseguem na Justiça, liminares que as autorizam a operar com fretamento. Escoradas nas liminares, alugam seu nome a proprietários de ônibus piratas, que, assim, podem rodar sob proteção judicial.

Soluções para o combate das empresas clandestinas de transporte rodoviário de passageiros existem. A Polícia Rodoviária Federal, após mudanças políticas recentes com a criação da ANTT, tem realizado operações de fiscalização mais rigorosas.

Conforme José Eugênio Monteiro de Castro, Diretor Adjunto da Cia São Geraldo de Viação (ABRATI, 2001), a desigualdade de tratamento do transporte rodoviário em relação ao transporte aéreo, é também um problema enfrentado pelas empresas regulares. Enquanto a alíquota do ICMS é de 17%, em média, para o transporte rodoviário de passageiros, para o transporte aéreo ela é de zero por cento, além de grandes subsídios.

Desta forma, a aviação vem sendo uma ameaça crescente do ambiente ao transporte rodoviário de passageiros, pois vem praticando preços acessíveis, parcelados, para trechos de longas distâncias. No entanto, verifica-se a partir do segundo semestre de 2002, com a alta do dólar, que tal ameaça começa a ser menor, pois houve um crescimento no valor das passagens aéreas.

Segundo Conte (2001), presidente da ABRATI, apesar de todos os pontos negativos apresentados acima, as empresas regulares continuam investindo em tecnologia de controle, treinamento, renovação das frotas e grande parte, conquistaram a certificação ISO 9000. Isso demonstra a preocupação com o cliente e a melhoria do serviço, especialmente com a profissionalização da mão-de-obra.

A seguir serão apresentados os números do setor de transporte rodoviário de passageiros referentes ao ano 2000, os quais foram compilados pelo Ministério de Transportes e apresentados em edição especial do Informativo ABRATI, em fevereiro de 2002. Estes dados são de grande utilidade para as empresas do setor e subsidiam a ANTT na formulação de políticas reguladoras da atividade no Brasil.

Dados e informações gerais	
Quantidade de empresas	190
Quantidade de veículos	12.844
Quantidade de motoristas	21.419
Quantidade de Serviços (*)	2.411
Passageiros transportados	132.551.500
Passageiros-km transportados	30.812.754.024
Viagens realizadas	4.323.746
Quilometragem percorrida	1.396.375.460

(*) Total de linhas, serviços complementares e diferenciados.

Figura 26: Dados e informações gerais do transporte interestadual de passageiros.

Fonte: Informativo ABRATI, edição especial, fev/2002, p.01.

Evolução do Sistema				
Evolução do movimento total				
Ano	Passageiros	Passageiros-km	Viagens	Quilometragem
		Transportados	Realizadas	Percorrida
1997	118.292.304	31.353.442.632	3.609.417	1.335.157.572
1998	121.087.279	29.767.492.478	3.911.310	1.350.023.711
1999	126.044.654	31.371.240.900	4.168.291	1.475.926.277
2000	132.551.500	30.812.754.024	4.323.746	1.396.375.460

Figura 27: Evolução do sistema de transporte rodoviário interestadual de passageiros.

Fonte: Informativo ABRATI, edição especial, fev/2002, p.04.

Através das figuras 26 e 27 evidenciam algumas tendências do setor nos últimos anos:

- Redução no índice passageiros-km transportados, de 31,3 bilhões em 1997 para 30,8 bilhões em 2000;
- Crescimento relativo do número de passageiros transportados, de 126 milhões em 1999 para 132,5 milhões em 2000, com crescimento de 11,0% no segmento semi-urbano e redução de 10,5% no segmento internacional e evolução de 1% no segmento interestadual.

O passageiro-km transportado é o principal indicador de desempenho utilizado pelo Poder Concedente e pelas empresas de transporte rodoviário de passageiros. Tal indicador corresponde à quilometragem total percorrida em cada seção, multiplicada pelo número de passageiros transportados no mesmo trecho. Assim, em uma linha de 100 km de extensão, um ônibus que transporta 46 passageiros pode movimentar até 4600 passageiros-km. Para se obter o faturamento da viagem é só multiplicar o passageiro-km pelo coeficiente tarifário.

É muito importante para análise do setor de transportes rodoviários de passageiros obter a percepção dos clientes em termos do grau de satisfação.

A pesquisa de satisfação de clientes apresentada abaixo, sobre transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros, é uma transcrição literal do conteúdo do site www.superbus.hpg.ig.com.br/satisfação.htm feita em 4/11/2002.

“Em pesquisa foi feita entre os dias 30 de março e 19 de abril de 2001, por iniciativa da Superbus, foram ouvidos 2.850 usuários de ônibus dos segmentos intermunicipal, interestadual e internacional. Em cada região, fez-se a distribuição da amostra de acordo com o peso populacional”.

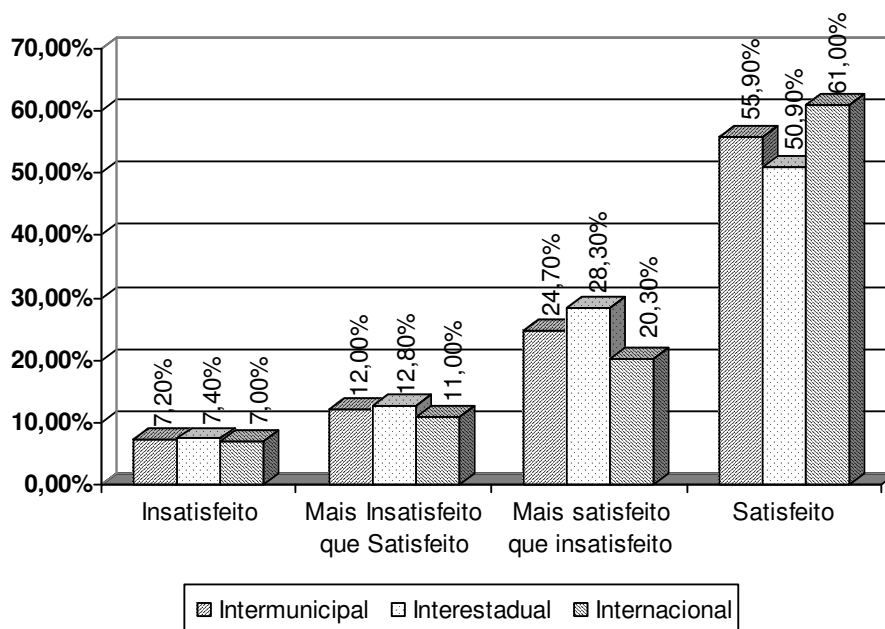


Figura 28: Satisfação geral com o transporte rodoviário.

Fonte: Pesquisa feita na Internet em 04/11/2002, disponível no site www.superbus.hpg.ig.com.br/satisfação.htm.

Conforme os dados compilados no gráfico acima, foram obtidos os seguintes resultados:

- 80,3% dos usuários de transporte rodoviário de passageiros estão satisfeitos;
- o conforto nos ônibus é a principal razão para a escolha da empresa;
- o trabalho do motorista tem 90,1% de aprovação;
- 64,0% consideram justo o preço da passagem;
- há queixas quanto a banheiros e rodoviárias.

Resultados preliminares de uma pesquisa feita pelo Instituto Vox Populi, de Belo Horizonte, por solicitação da Superbus, com o objetivo de conhecer a opinião do usuário do transporte rodoviário de passageiros, revelam que, na média, considerados os segmentos internacional, interestadual e intermunicipal, 80,3% dos que usam o sistema estão satisfeitos, ou mais satisfeitos do que insatisfeitos.

Também na média, os insatisfeitos somam apenas 7,2%; aqueles que estão mais ou menos insatisfeitos são 11,9%. Os índices mais elevados de insatisfação referem-se ao estado das rodoviárias e seus banheiros, que, como se sabe, são de responsabilidade do Poder Público. Enorme contingente de usuários reclama quanto à limpeza dos banheiros e dos próprios terminais.

A pesquisa permitiu levantar dados e informações de grande importância para o setor. Com ela, as empresas ganham mais uma ferramenta para o aperfeiçoamento dos seus serviços. Um desses dados obtidos indica que o conforto no ônibus é a principal razão para o passageiro escolher determinada empresa. Esse item tende a ser mais importante conforme aumenta a distância da viagem. Nas viagens internacionais, onde está presente o público um pouco mais escolarizado e com maior renda familiar, o item conforto é ainda mais importante. Também no segmento internacional os passageiros apresentam o maior índice de satisfação: 61,0%, além de outros 20,3% que estão mais satisfeitos do que insatisfeitos.

Outro indicador levantado mostra que o trabalho do motorista, hoje, recebe aprovação de 90,1%. Um terceiro dado revela que 63,5% dos usuários de transporte rodoviário interestadual classificam o preço da passagem como justo (56,6%), barato (5,4%) ou muito barato (2,0%). Em geral, os que se declararam insatisfeitos (apenas 6,1%, 6,4% e 6,0%), citaram má conservação dos ônibus, falta de conforto e preços da passagem.

Nas regiões Sudeste e Sul, a incidência de passageiros satisfeitos com os atributos em geral é maior. O índice de satisfação tende a ser maior em São Paulo, seguido, em alguns casos, do Paraná. Rio de Janeiro e Minas Gerais tendem a ter médias de satisfação ligeiramente menores. Contudo, é importante notar que os índices gerais sinalizam uma tendência à satisfação. Somente em alguns quesitos isolados verifica-se alguma tendência à insatisfação. Também

se verificou que alguns itens têm potencial para melhorar ainda mais os índices de satisfação, nas três modalidades.

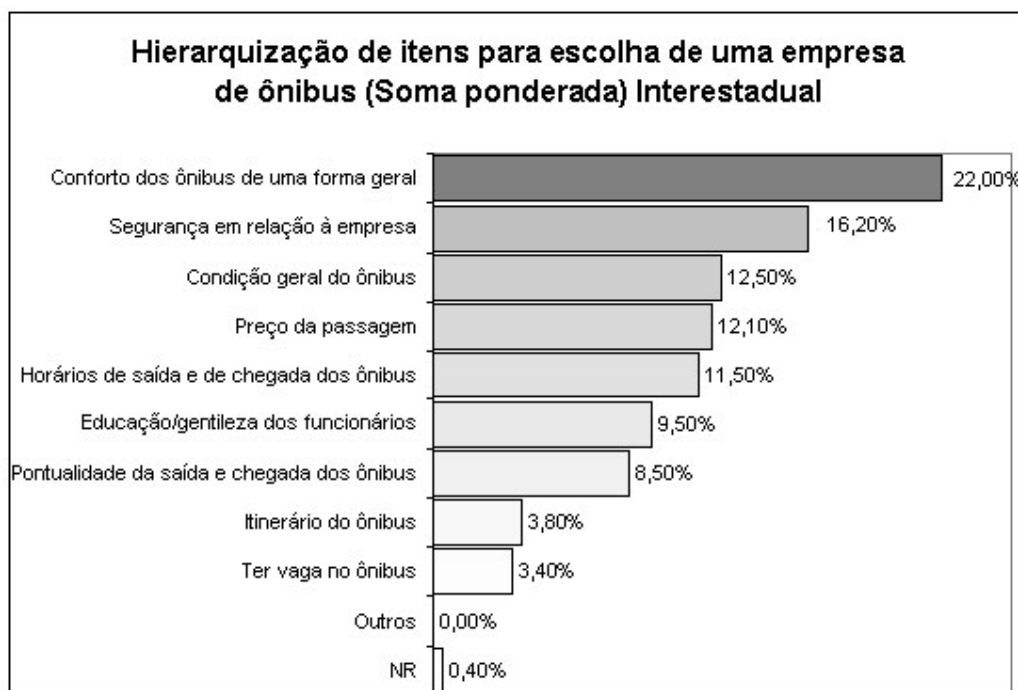


Figura 29: Hierarquização de itens para escolha de uma empresa de ônibus.

Fonte: Pesquisa feita na Internet em 04/11/2002, disponível no site www.superbus.hpg.ig.com.br/satisfação.htm.

Os entrevistados que se declararam insatisfeitos ou mais insatisfeitos do que satisfeitos (apenas 19,2% do total da amostra) foram convidados a apontar fatores que, na sua opinião, poderiam constituir motivos de insatisfação para os passageiros. No segmento intermunicipal 10,0% desses insatisfeitos, sugeriram que ônibus mal conservados podem gerar insatisfação; 10,6% lembraram a falta de conforto nos ônibus; 13,5% a escassez de horários; 10,9% o preço da passagem. Finalmente, 10,5% sugeriram que a falta de pontualidade do ônibus pode se tornar um fator de insatisfação. No segmento interestadual foram apontados os mesmos fatores, porém em percentuais ligeiramente menores. No segmento internacional, três quesitos foram mais citados como passíveis de gerar insatisfação: ônibus mal conservados (11,1% das indicações), falta de conforto nos ônibus (13,0%) e preço das passagens (13,0%).

Os banheiros das rodoviárias (instalações, limpeza e cobrança para sua utilização) são o principal motivo de insatisfação dos usuários. Considerados os

insatisfeitos e os que tendem a estar insatisfeitos com as instalações, o percentual é de 41,2%. Quanto à limpeza, o índice é de 45,7%. No que diz respeito à cobrança pelo uso dos banheiros, há 13,8% de insatisfeitos. Como se sabe, todos esses itens são de responsabilidade do poder público.

Solicitados a indicar que serviços as rodoviárias deveriam oferecer, os usuários apontaram: mais policiamento (9,1%), mais conforto em geral (17,6%), banheiros gratuitos (5,9%) e mais serviços e comércio em geral (6,3%).

No que se refere aos serviços nos pontos de parada, 7,8% dos usuários das linhas intermunicipais e interestaduais sugeriram alimentação mais barata; 7,4% sugeriram mais policiamento e segurança e 5,1% melhores instalações sanitárias.

Foi solicitado que se providenciasse as seguintes melhorias:

- nas rodoviárias - banheiros mais limpos; não cobrar utilização; preços mais baixos nas lanchonetes e restaurantes;
- nos pontos de parada - alimentação mais barata; mais segurança; melhores banheiros.“

3.4 O Ciclo do Serviço no Transporte de Passageiros

Janing (2001), pedagoga e especialista em Gestão da Qualidade e Produtividade apresentou o detalhamento do ciclo do serviço aplicado ao transporte de passageiros, na Revista ABRATI nº 25, o qual será apresentado em seguida:

No processo de serviço rodoviário de passageiros há uma profunda interação entre o cliente e os representantes da organização, para a execução do serviço, ao que Janing (2001), caracterizou como o ciclo do serviço, fundamentando-se nos estudos de Albrecht (1994).

Janing (2001) caracteriza dois grupos de funcionários da empresa de transporte rodoviário de passageiros:

- Linha de Frente – aqueles que mantém contato direto com o público e com ele desenvolve interações constantes, vendedores, motoristas, equipe da plataforma de embarque etc., para execução do serviço. A esta interação com o cliente, Carlzon (1994) denominou “Hora da Verdade”, termo que foi retomado por Janing (2001);

- Equipe de Apoio - os que ficam nos bastidores, na retaguarda, dando suporte e assessoria para a realização do trabalho da equipe de frente. Normalmente, estas equipes são formadas por funcionários das garagens e escritórios.

O ciclo do serviço tem início no primeiro contato com a empresa, seja via telefone ou pessoalmente. A partir daí temos a venda da passagem, o embarque da bagagem e do cliente, a apresentação do motorista no início da viagem, a forma de condução do veículo (segurança nas ultrapassagens, frenagem apropriadas etc.), o atendimento nos pontos de apoio para lanche ou refeição, a chegada ao destino, a despedida e agradecimento do motorista, o desembarque da bagagem e o acompanhamento do pós-venda (figura 30).

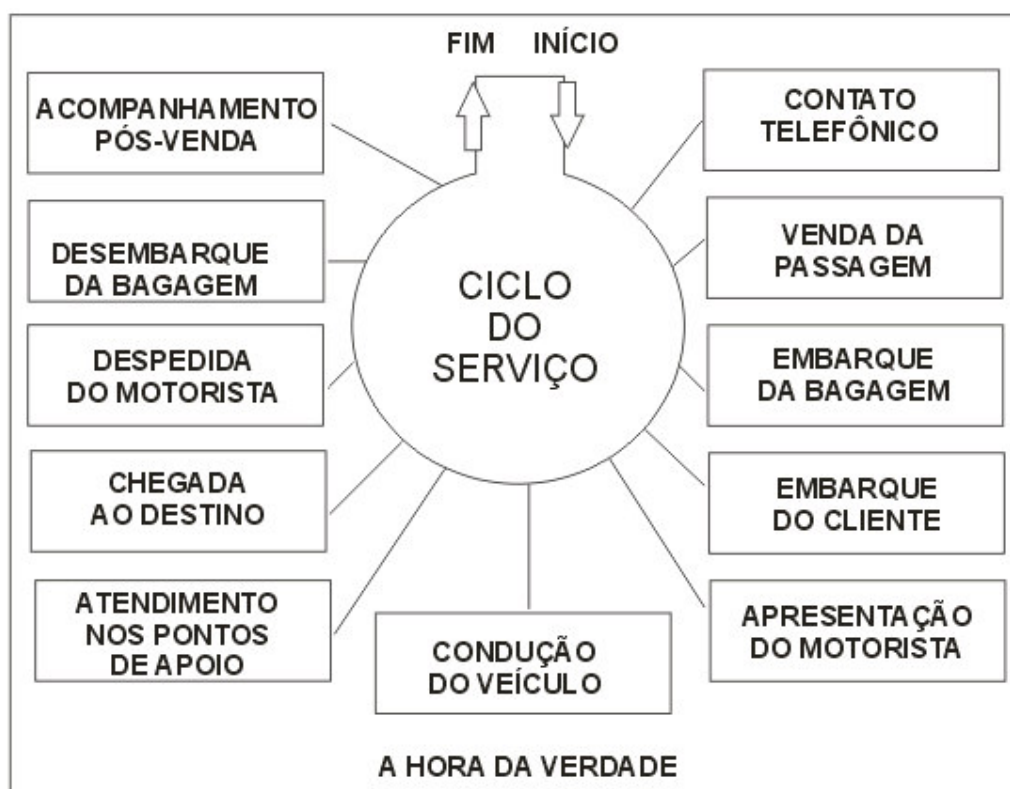


Figura 30: Ciclo do serviço de transporte rodoviário de passageiros.

Fonte: JANING, I. O ciclo do serviço de transporte de passageiros. **Revista ABRATI**. N.º 25, junho/2001, p.45.

Segundo Janing (2001, p.44-45):

As etapas do ciclo do serviço devem ser bem cumpridas. Falhas no início, no meio ou no final do ciclo irão gerar insatisfação. Cada pessoa que executa uma etapa do serviço depende do bom resultado da etapa anterior. Por exemplo, se todas as etapas foram cumpridas com sucesso e na hora de desembarcar a bagagem houver algum dano ou extravio, todo o trabalho bem executado será considerado de má qualidade, gerando reclamação e insatisfação do cliente. O espírito de equipe, a integração perfeita entre as áreas, e principalmente o respeito ao 'cliente interno' são fundamentais.

Segundo Janing (2001), o preparo do pessoal da linha de frente para o ciclo do serviço, consiste em saber quais as necessidades explícitas e implícitas do cliente, em cada etapa do ciclo, fazendo-se necessário a realização de pesquisa de mercado.

Definidas as necessidades e requisitos dos clientes, deve ser feita a padronização do processo de trabalho efetuando a descrição detalhada das atividades a serem desenvolvidas.

Janing (2001, p.45) enfatiza ainda, que:

Depois de descritas as instruções de trabalho para cada uma das etapas do ciclo, deve-se promover o treinamento, que consiste em repassar as informações a todos os envolvidos no ciclo, utilizando como referência as próprias instruções de trabalho. Portanto, deve-se treinar os vendedores na instrução de trabalho de venda de passagem, os motoristas nas instruções de trabalho de embarque de bagagem, embarque de clientes, de condução do veículo, etc.

Cada funcionário da empresa deve conhecer e ter fácil acesso às suas instruções de trabalho, para recorrer a elas, sempre que tiver alguma dúvida ou dificuldade. Por isso, elas devem permanecer em local de fácil visualização, de preferência em quadros ou murais.

É fundamental que cada funcionário conheça as etapas que compõem o ciclo do serviço, para consolidar a visão global do processo. Assim sendo, o atendente telefônico deve saber que a próxima etapa do processo será a venda da passagem, depois o embarque da bagagem, em seguida, o embarque do cliente, e assim sucessivamente. Além disto, é fundamental que o funcionário, perceba a importância e significado do seu trabalho, tornando-se mais comprometido e contribuindo para a qualidade do serviço realizado.

3.5 Comercialização do Transporte Rodoviário de Passageiros

As empresas que atuam no setor de transporte rodoviário de passageiros, seguem duas modalidades para comercialização dos serviços: a venda de passagens em linhas regulares e a venda de fretamento ou aluguel de ônibus para viagens especiais.

A infra-estrutura de vendas é essencial nas empresas atuantes neste setor, devendo possuir guichês próprios e/ou parcerias com agências terceirizadas.

Portanto, a organização dos pontos de vendas, próprios ou terceirizados, será muito importante na consolidação da marca da empresa e decisiva na divulgação dos serviços oferecidos.

A imagem da empresa é definida pela qualidade de atendimento apresentada pela equipe de atuação: vendedor da passagem, do cobrador ou do auxiliar de plataforma. Esse atendimento deve ser o mais cordial e amistoso possível, oferecendo total atenção e demonstrando real interesse no serviço prestado.

Na venda de passagens em linhas regulares, os bilhetes poderão ser emitidos manual, mecânica ou eletronicamente, e neles devem constar, conforme Art. 65 - Decreto n.º 2521/98, as seguintes indicações:

- “nome, endereço da transportadora, número de inscrição no CGC e data de emissão do bilhete;
- denominação (bilhete de passagem);
- preço da passagem;
- número do bilhete e da via, a série ou a subsérie, conforme o caso;
- origem e destino da viagem;
- prefixo da linha e suas localidades terminais;
- data e horário da viagem;
- número de poltrona;
- agência emissora do bilhete;
- nome da empresa impressora do bilhete e número da respectiva inscrição no CGC;
- quando se tratar de viagem em categoria de serviço diferenciado, o bilhete conterá, também, a indicação do tipo de serviço.
- nas linhas de características semi-urbanas poderão ser utilizados bilhetes simplificados ou aparelhos de contagem mecânica de passageiros, desde que asseguradas as condições necessárias ao controle e à coleta de dados estatísticos;

- uma via do bilhete de passagem destinar-se-á ao passageiro e não poderá ser recolhida pela transportadora, salvo em caso de substituição;
- a venda de passagens será efetuada diretamente pela transportadora ou por intermédio de agente por ela credenciado, sob sua responsabilidade;
- a venda de passagens deve iniciar-se com antecedência mínima de trinta dias úteis da data da viagem, exceto para as linhas de características semi-urbanas;
- o usuário poderá desistir da viagem, com obrigatória devolução da importância paga, ou revalidar a passagem para outro dia e horário, desde que se manifeste com antecedência mínima de três horas em relação ao horário de partida”.

As vendas podem ser feitas em diversas modalidades, dependendo da política adotada por cada empresa, sendo mais as comuns: vendas à vista, com cartão de crédito e com cheque.

Quanto às vendas de viagens de fretamento, deverão ser providenciados alguns documentos obrigatórios, tais como, requisição de viagem especial, relação de passageiros, contrato de viagem e obtenção de autorização junto ao órgão fiscalizador, atualmente, a Polícia Rodoviária Federal.

Antes de se concluir uma venda, deve-se efetuar a análise crítica da mesma assegurando-se de que, realmente, existe poltrona disponível para o dia, horário e linha ou ônibus para fretamento conforme solicitados pelo cliente, garantindo assim a adequação do processo de comercialização.

Cabe à área comercial, efetuar contínuas pesquisas de satisfação dos clientes, procurando identificar seus requisitos, desejos, necessidades e expectativas e a adequação no atendimento aos mesmos, para gradativamente melhorar a qualidade do serviço.

3.6 Logística de Transportes Rodoviários de Passageiros

A Logística de Transportes, consiste na sistemática de planejamento e programação para a realização das viagens, incluindo o itinerário ou percurso por onde devem trafegar os ônibus, a definição dos pontos de paradas, localização dos pelotões de motoristas, localização dos pontos de apoio com carros e motoristas reservas, para atender às eventualidades.

Os pontos de parada e de apoio deverão dispor de áreas e instalações compatíveis com seu movimento e apresentar padrões adequados de segurança, higiene e conforto.

Os terminais rodoviários e os pontos de parada poderão estar localizados em instalações das transportadoras ou de terceiros, devendo estar distantes a no máximo 400 km, entre si.

Os pontos de parada serão dispostos, ao longo do itinerário, com intervalos entre si de, no máximo, quatro horas para o serviço com ônibus dotado de sanitário, e de duas horas para os ônibus sem sanitário, de forma a assegurar, no curso da viagem e no tempo devido, alimentação, conforto e descanso aos passageiros e a tripulação do ônibus, sendo admitida uma tolerância de trinta minutos, quando necessário, até atingir o próximo ponto de parada.

As escalas de motoristas devem respeitar, um mínimo, de 11 horas de descanso, entre jornadas e, um máximo de 10 horas ininterruptas de viagem.

Estão sendo tramitadas nas instâncias superiores do Governo Federal, algumas possibilidades de alterações na operacionalização do transporte rodoviário de passageiros, abordando-se os seguintes pontos: redução de 11 para 10 h de descanso, entre as jornadas de trabalho para o motorista; e 30 minutos de intervalo a cada 04 h ininterruptas na direção do veículo, podendo ser admitido mais uma hora na direção até o ponto de parada, quando inexistirem condições favoráveis.

O cuidado com a seleção e qualificação dos motoristas é essencial, devendo os mesmos, serem submetidos a uma bateria de exames médicos e psicológicos obrigatórios por lei, e receber treinamento apropriado para a execução de suas atividades.

É fundamental, dentre as atividades da área de Tráfego ou Logística de Transportes, o cuidado no planejamento e acompanhamento no cumprimento das escalas de trabalho dos motoristas e cobradores.

O motorista é um dos principais responsáveis pela efetivação da viagem e, conseqüentemente, da prestação de serviço, pois além de garantir as condições de deslocamento, pontualidade e segurança, é quem passa a maior parte do tempo em contato com o cliente.

As escalas de trabalho devem ser programadas de forma a respeitar as condições de descanso obrigatórias, como também respeitar, na medida do

possível, o ciclo circadiano, dia e noite – sono e vigília, de preferência com escalas mensais fixas, diurnas ou noturnas, evitando-se um desajuste fisiológico do motorista. Este planejamento de escala poderá reduzir os impactos da alteração brusca no ritmo de sono, assegurando assim, melhores condições de segurança nas viagens (MELLO et alli, 2000).

A atenção da equipe administrativa de logística deve ser intensa tanto na programação quanto no cumprimento das escalas de trabalho, observando-se as eventualidades que podem ocorrer, como doenças, problemas familiares etc. Devem ser evitados protecionismos e prejuízos para determinados motoristas, especialmente no que se refere às folgas, impedindo, assim, excesso de jornadas ou realização de viagens sem condições físicas e psicológicas.

A área de Logística de Transportes, deve trabalhar de forma integrada com as áreas de manutenção e comercial, para a efetiva adequação da prestação do serviço, planejando em conjunto o percurso da viagem e a sua caracterização, efetuando adequações no itinerário e, sobretudo, interligando as informações ao longo da viagem, comunicando aos pontos subseqüentes, o andamento das atividades, se concretizarão as ações integradas do serviço.

Para a operacionalização das escalas, o setor de operações deve efetuar uma verificação das condições:

- do ônibus, com a colocação do disco tacógrafo para medir e registrar todos os movimentos da viagem: velocidade, tempo de viagem, quantidade de paradas e intervalos entre as mesmas etc.; observação da limpeza interna e externa do veículo; possíveis avarias na pintura do ônibus; equipamentos obrigatórios do veículo; documentos necessários – quadro de tarifa, licença de circulação do veículo, IPVA etc.;
- do motorista, checando se teve um descanso apropriado, se está em condições físicas, mentais e familiares propícias para realizar a viagem; verificar os documentos pessoais do motorista – identidade, CNH, carteira de inspeção médica em dia; porte do talão de passagens; verificar se conhece o itinerário da viagem, podendo fazer as alterações que forem necessárias.

A escolha dos pontos de parada, a duração e o tempo de descanso entre cada jornada de trabalho, as folgas, a adequação dos alojamentos nas garagens, a escolha de restaurantes, são outros aspectos fundamentais para o

bom andamento na execução do serviço. São importantes descanso e alimentação adequados, pois a sonolência, gerada pela digestão de alimentos muito pesados e pelo repouso inadequado, causa graves transtornos durante a viagem.

3.7 Manutenção em Ônibus

Os ônibus normalmente são montados, chassis e carroceria, respeitando as características das linhas a serem realizadas, atendendo às especificações exigidas pelo DTR, órgão concedente, bem como respeitando as condições das rodovias a serem percorridas.

O órgão concedente determina um máximo de 10 anos para utilização de um veículo nas linhas interestaduais, desde que aprovado pelo órgão fiscalizador.

A empresa transportadora é responsável pela segurança da operação e pela adequada manutenção, conservação e preservação das características técnicas dos veículos. Cabe a ela, através de seu responsável técnico, ou seja, o engenheiro mecânico, distribuir a frota, de acordo com as características das linhas e dos serviços a serem realizados: carros leitos, executivos, convencionais e fretamentos.

O órgão fiscalizador, sempre que julgar conveniente, e observando o disposto na legislação de trânsito, poderá efetuar vistorias nos veículos, determinando, se for o caso, a suspensão de tráfego dos veículos que não atenderem às condições de segurança, conforto e higiene.

A equipagem do veículo com registrador gráfico, ou equipamento similar, é obrigatório, bem como os documentos exigidos na legislação de trânsito, os formulários para registro das reclamações de danos ou extravio de bagagem, o quadro de preços das passagens e a relação dos telefones dos órgãos de fiscalização.

Para maior facilidade na manutenção dos veículos, é conveniente, dentro do possível a padronização das marcas de chassis e carrocerias, reduzindo os estoques de equipamentos de reposição, bem como esforços de qualificação na mão-de-obra, como mecânicos, eletricitas e motoristas.

É importante o uso de peças de reposição de boa qualidade e a perfeita sintonia do profissional da manutenção com a área de almoxarifado, para a adequação dos serviços a serem executados.

Devem ser realizadas manutenções constantes, nos veículos. Elas podem ser corretivas, preventivas e preditivas, conforme apresentado abaixo:

Manutenção corretiva – é aquela realizada com o objetivo de sanar os defeitos apresentados pelo veículo ao final da viagem, normalmente registrados pelo motorista em formulário próprio. Neste aspecto, a integração entre motorista e mecânico é muito importante, para perfeita compreensão do defeito apresentado e evitar riscos de transtornos futuros.

Manutenção preventiva programada – é aquela realizada de acordo com a quantidade de quilometragem rodada pelo veículo, onde são efetuadas trocas obrigatórias de componentes do ônibus, de acordo com a análise da vida útil dos mesmos, evitando o desgaste exagerado e agindo preventivamente, de forma a evitar quebras, ou conseqüências piores, durante a viagem.

Manutenção preventiva preditiva – é aquela realizada com base no sensoriamento, ou monitoramento, das condições do veículo, utilizando como bases a análise do óleo do cárter do motor, combustível e lubrificante, observando-se a concentração de partículas inadequadas, efetuando-se a troca quando necessário.

Para se efetuar o controle do processo de manutenção da frota, podem ser utilizados indicadores de desempenho, como:

- média de rendimento de óleo diesel;
- quilometragem rodada dos pneus;
- média de quilometragem rodada por litro de lubrificante repostado;
- quilometragem rodada por quantidade de baldeação mecânica.

Deve-se planejar os pontos de abastecimento e limpeza do veículo, ao longo da viagem, respeitando-se a capacidade dos tanques de combustível e garantindo maior comodidade aos clientes.

Tudo deve ser utilizado para efetuar ajustes e adequações, visando garantir uma boa prestação de serviços.

CAPÍTULO 4

O ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS

4.1 Histórico

A empresa teve sua origem em 20/12/74, quando se reuniram sete pessoas, decidindo constituir uma sociedade anônima destinada a operar no ramo de transportes coletivos; aproveitaram-se da longa experiência obtida nesta atividade empresarial, e de circunstâncias extremamente favoráveis na cidade e região, como também contaram com o apoio dos poderes públicos.

Esta iniciativa se deu após o término de uma sociedade já existente, onde foi firmado um acordo entre os sócios majoritários, que possuíam um percentual de oitenta por cento das ações totais da referida empresa.

O acordo gerou a divisão do patrimônio até então formado, acarretando a partilha de garagens, linhas, carros e bens financeiros, decorrentes do número de ações que cada um possuía.

A nova empresa criada tinha por objetivo o transporte coletivo de passageiros, em âmbitos municipal, intermunicipais, estaduais, interestaduais e internacionais, por concessão dos poderes públicos, bem como os serviços de turismo, despachos de malotes, encomendas e cargas, ou quaisquer outras atividades correlatas, que sejam complementares e possam interessar direta e indiretamente, aos objetivos da sociedade podendo, também, participar do capital e da administração de outras sociedades.

A administração da sociedade compete à diretoria composta de quatro membros, assim designados: Diretor Presidente, Diretor Financeiro, Diretor Administrativo e Diretor Adjunto, além de um Conselho Fiscal.

Em decorrência do rápido crescimento e expansão dos negócios da empresa, em 20/07/1977 se deu a criação de filiais e, conseqüentemente, novas reuniões que propunham a atualização e o aumento do capital social.

Com a morte do acionista majoritário deu-se uma nova distribuição do capital social em 09/01/1978, e a decisão dos acionistas pela transformação da sociedade anônima, em sociedade por quotas de responsabilidade limitada, decorrente do pequeno número de acionistas - quatro membros do grupo familiar, e da excessiva burocratização exigida pela fiscalização, para o funcionamento das sociedades anônimas.

Tendo ainda o mesmo objetivo inicial, sua administração foi modificada, passando a operar através de um Conselho Diretor, integrado por todos os sócios. Dentre esses foi designado um Diretor Presidente, para os casos previstos em lei.

Várias assembléias gerais extraordinárias foram realizadas no decorrer dos anos, onde eram negociados aumentos de capital social, o que beneficiaria a expansão da empresa, através de várias unidades descentralizadas, que atualmente, alcançam o número de 30 agências próprias de vendas, cerca de 200 agências contratadas, perfazendo um total de 260 horários diários e rodando 189.000 km/rodados ao mês, com uma média anual de 2.275.472 km/rodados e de 2.300.000 passageiros transportados.

A empresa possui a concessão de 86 linhas, sendo 18 intermunicipais, 65 interestaduais e 03 internacionais. Sua frota, composta por 271 ônibus, das marcas Volvo, Scânia e Mercedes Benz, apresentando uma vida útil média de 04 anos.

A área de abrangência da empresa engloba os estados do Acre, Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Distrito Federal, Goiás, São Paulo e Paraná.

4.2 Caracterização da Situação Anterior da Empresa

A seguir será apresentada a estrutura administrativa anterior da empresa, formada por uma diretoria presidência e quatro gerências gerais: gerência de tráfego, gerência comercial, gerência de manutenção e gerência financeira, todas elas ligadas, diretamente, à presidência. E, ainda, por áreas de assessorias: relações trabalhistas, valores humanos e qualidade, informática, assessoria de segurança e assessoria jurídica (Figura 31).

A empresa possuía cerca de 1200 funcionários, espalhados por todas as regiões atendidas.

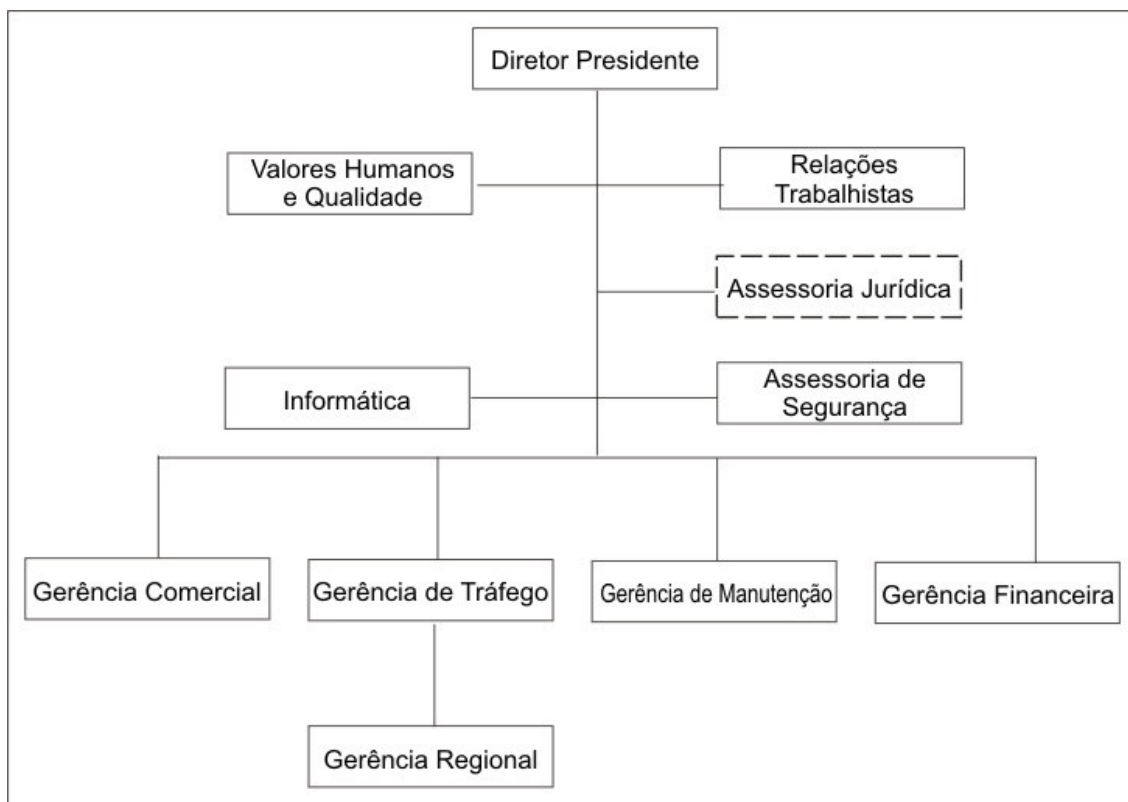


Figura 31: Organograma anterior.

Fonte: Documentos internos da Empresa.

Cada área ficava responsável por suas atribuições definidas conforme descrito abaixo:

- Diretor Presidente: fixava as diretrizes informalmente, às vezes deixando o corpo administrativo sem muita clareza dos objetivos estratégicos da empresa. Caracterizava-se pela informalidade nas relações e pelo gerenciamento por meio de conflitos entre as áreas. Ocorria que ao invés de falar diretamente com a área responsável por corrigir ou tratar determinada situação, esta era apresentada a uma terceira área. Com isto, geravam-se dificuldades em corrigir o defeito, aumentando ainda mais a dificuldade de percepção da realidade como um todo e provocando o fechamento de cada área no seu próprio setor, procurando se defender dos demais;

- Valores Humanos e Qualidade: responsável pelo recrutamento, seleção, treinamento, segurança e medicina do trabalho e serviço social. Área que intermedia os objetivos organizacionais e pessoais dos trabalhadores;

- Relações Trabalhistas: responsável pelas rotinas trabalhistas, tais como, admissão, rescisão contratual, pagamentos de salários, férias, 13.º salário e outros, bem como a administração de salários, negociações trabalhistas e sindicais;

- Assessoria Jurídica: responsável por orientar e dirigir ações, visando adequação legal das linhas de operação da empresa e cassação de liminares de empresas irregulares, administrar as ações trabalhistas e orientar no atendimento especial, em caso de acidentes;

- Informática: responsável pela assessoria aos usuários, referente aos hardwares e softwares, adequados ao perfeito funcionamento da organização;

- Assessoria de Segurança: responsável pela segurança patrimonial da organização;

- Gerência Comercial: responsável pela divulgação e venda dos serviços da empresa, contando com uma estrutura de guichês nas rodoviárias, e ainda, agências terceirizadas de vendas de passagens. Acreditava-se que muito pouco poderia ser feito para a venda ao cliente, sendo os auxiliares de vendas, considerados como simples emissores de pedidos de compra de passagem, solicitadas pelos clientes, assumindo uma postura reativa. O sistema informatizado, utilizado para vendas de passagens, era baseado numa cultura de descentralização e em cotas de vendas para cada setor. Assim, geravam-se dificuldades no gerenciamento e perdas de vendas, à medida que um setor não visualizava poltronas disponíveis em outro setor, dentro de uma mesma linha de viagem;

- Gerência de Tráfego: responsável pela programação e cumprimento das escalas de trabalho dos motoristas, considerada uma das áreas mais importantes da empresa, com uma preocupação constante com a segurança dos motoristas e, conseqüentemente, dos clientes; era coordenada por um gerente que estava na empresa há muitos anos, sendo altamente centralizador; gozava de privilégios, o que fortalecia, sobremaneira, as suas atividades; coordenava ainda, as atividades das gerências regionais, que se constituíam em unidades descentralizadas, que deviam explicações e recebiam orientações, bastante

direcionadas para o controle dos motoristas e para a garantia de manutenção apropriada dos ônibus;

- Gerência de Manutenção: responsável pelo *check-up* completo dos carros, composta por departamentos próprios de: mecânica corretiva, mecânica preventiva, elétrica, borracharia, tapeçaria, limpeza, pintura, torno e solda, montagem de motores, funilaria, fibra de vidro e marcenaria;

- Gerência Financeira: responsável pelo controle patrimonial, tesouraria, contas a pagar, conferência de passagens, compras, suprimentos, almoxarifado, contabilidade e abastecimento dos veículos;

- Gerência Regional: responsável pela administração do setor de vendas, manutenção e tráfego da unidade descentralizada. Os gerentes regionais eram, na realidade, “tomadores de conta” da garagem, pois, praticamente, todas as decisões saíam prontas da matriz. Eles dedicavam a maior parte do seu tempo, às atividades operacionais de tráfego e manutenção, em detrimento do acompanhamento das vendas de passagens e atendimento ao cliente, nas rodoviárias.

Outro problema existente era o auto-elogio. O gerente só via os pontos positivos da empresa, fazendo questão de omitir os pontos negativos. Porém, quando se tratava do concorrente, era o inverso, só se via os pontos negativos, omitindo os positivos. Essa visão impedia o desejo, ou necessidade, de melhorias.

As áreas eram monopólios, exclusivos, de seu gerente, o que dificultava tanto o acesso às informações da empresa, quanto o relacionamento entre colegas. Desta forma, ficava quase impossível localizar as causas dos problemas ocorridos durante a prestação de serviço.

Não existia preocupação em planejar a abertura de carros extras, fretamentos e aproveitamentos de carros, sendo estes, programados conforme demanda, sem um plano organizacional voltado para maior rentabilidade.

A comunicação entre as áreas era restrita ao mínimo necessário para a realização do trabalho. Isto gerava conseqüências como:

- venda de passagem pelo bilheteiro, com um horário previsto de chegada ao destino, diferente do tempo previsto anunciado pelo motorista no início da viagem, gerando desacordo na comunicação interna, causando insatisfação do cliente;

- quebra de carro na rodovia, por falha mecânica, dificultando o socorro imediato, quando o motorista não repassa informações completas ao mecânico, gerando atrasos e ansiedade nos familiares que aguardam nos locais de destino da viagem;
- abertura de horários extras pela área comercial, sem a devida comunicação às secções do trajeto que o ônibus percorrerá, impedindo melhor aproveitamento da ocupação de poltronas que poderiam ser vendidas em pontos intermediários;
- omissão de secção pelo motorista, deixando passageiros para trás;
- programação de veículos que deveriam estar realizando linhas regulares, onde a rentabilidade é maior, para realizarem viagens de fretamento, com menor rentabilidade, sem critério definido;
- perda de rentabilidade na medida em que o sistema de vendas é descentralizado, impedindo a venda de passagens extra cota definida, causando prejuízos devido a sobra de poltronas ociosas;
- áreas apontando outras como culpadas pelos problemas, sem verificar com rigor as reais causas dos mesmos;
- reclamações de clientes etc.

Houve uma tentativa de reverter esta situação, através da contratação de uma empresa de consultoria, que subsidiou a elaboração do planejamento estratégico, definindo como missão:

"Transporte rodoviário de passageiros no Brasil e países vizinhos, atendendo os usuários deste sistema, através de veículos adequados aos tipos de serviços prestados (...) com segurança, pontualidade e qualidade, garantindo a satisfação dos clientes, acionistas e colaboradores, visando a perenidade da empresa." (Planejamento Estratégico da Empresa, 1996).

E como objetivo estratégico: *"Ser a melhor empresa no transporte de passageiros, com crescimento sustentado, visando a Qualidade Total"*. (Planejamento Estratégico da Empresa, 1996).

Foram traçados os planejamentos táticos e operacionais para cada área de trabalho. No entanto, por falta de um acompanhamento efetivo para realização das ações, as mesmas caíram no esquecimento, havendo, assim, um alcance parcial dos objetivos planejados.

Iniciou-se neste período a formação e conscientização dos funcionários da matriz, quanto aos princípios da qualidade, como a aplicação dos conceitos e princípios do 5 "S":

SEIRI (Arrumação) - descartar o que não é necessário, ficando apenas com o essencial para a realização do trabalho;

SEITON (Ordenação) - colocar cada objeto, ferramenta, pasta ou material no seu devido lugar, identificando-o, para agilidade na sua localização;

SEISO (Limpeza) - manter o ambiente de trabalho limpo, evitando sujar;

SEIKETSU (Saúde) - procurar manter-se em boas condições de saúde física e mental, bem como propiciar um ambiente harmonioso nas relações interpessoais;

SHITSUKE (Autodisciplina) - manter continuamente os comportamentos anteriores, buscando manter as boas práticas, sem a necessidade de cobrança externa.

Os princípios do 5 "S" foram amplamente implementados na empresa, tornando a melhoria das condições de trabalho mais perceptível, com um ambiente mais limpo e organizado, com a conscientização da importância de realizar, adequadamente, o trabalho.

Seguiu-se a jornada pró-certificação ISO 9002/94, sendo criado o departamento de Qualidade, cuja equipe adotou as providências para planejamento e implantação da documentação necessária para a obtenção do certificado de qualidade.

Inicialmente foram descritos os processos de trabalho, com o apoio de uma analista da qualidade e, basicamente, pelo relato e acompanhamento prático das atividades desenvolvidas pelas áreas que atendiam através de seu trabalho, aos requisitos obrigatórios da NBR ISO 9002/94.

Não havia, até então, preocupação com a interligação dos processos, uma vez que os vinte requisitos da norma ISO 9002/94, apresentam-se isolados.

A diretoria, juntamente com a área de qualidade, definiram a política, valores e pilares da qualidade.

A política da Qualidade estabelece que: "*Nosso compromisso é satisfazer as necessidades dos nossos clientes, fornecendo serviços de transporte com qualidade*". (Manual da Qualidade da Empresa, versão 1, 1998).

Os valores da Empresa são assim definidos (Manual da Qualidade da Empresa, versão 1, 1998):

Rentabilidade - temos empenho em propiciar o retorno do capital investido, possibilitando o crescimento e aumento do patrimônio da empresa; Qualidade e excelência - esforço constante em propiciar uma qualidade superior aos nossos clientes; Cliente - nosso sucesso é medido principalmente pela satisfação de nossos clientes; Processos de trabalho - nossos processos são racionais, buscando diferenciação e excelência na prestação de serviços; Pessoas - nossa força e vitalidade são frutos do desenvolvimento e capacitação de equipe de colaboradores. Somos uma empresa que qualifica e promove o desenvolvimento de seus profissionais.

Os pilares da qualidade são os pontos básicos que sustentam a qualidade do serviço. São eles: Pontualidade; Segurança; Atendimento; Higiene; Conforto.

Alguns funcionários, com perfil específico foram preparados e treinados para atuarem como auditores internos da qualidade, não sendo, portanto, desligados de sua função anterior. Sabendo-se que as auditorias internas eram realizadas por auditores não ligados à área auditada.

Os auditores da qualidade restringiam-se à verificação do atendimento aos requisitos especificados na NBR, sendo que, cumprindo-se o que estava descrito na documentação e atendendo às exigências da norma, obteve-se o certificado ISO 9002/94, em outubro de 1998.

A estrutura da documentação era formada pelos seguintes itens:

- Manual da Qualidade - documento básico do Sistema da Qualidade, estabelecendo as diretrizes do sistema, bem como as principais atribuições, responsabilidades e nível de autoridade das diversas funções envolvidas na operacionalização.

- Manual de Procedimentos - promovem o detalhamento das diretrizes estabelecidas no Manual da Qualidade e definem as atribuições, responsabilidades, nível de autoridade e a forma de operacionalização das atividades que influenciam os serviços.

- Instrução de Trabalho - documentos que descrevem detalhadamente as atividades desenvolvidas nos respectivos processos de trabalho das áreas, com a finalidade de orientar os executantes das mesmas.

A satisfação do cliente era avaliada. No entanto, não era o foco de análise detalhada e de investimentos da empresa. Uma evidência desta afirmação é

que as pesquisas de satisfação de clientes realizavam-se de forma esporádica, a cada 2 ou 3 anos.

Quanto aos funcionários, sempre houve a preocupação com a seleção e treinamento de pessoal, visando profissionais qualificados para a função.

A seleção fundamentava-se na descrição e análise de cargos, definindo-se a partir daí o perfil exigido pela gerência ou chefia da área aos candidatos interessados. De acordo com as exigências do cargo, era composta uma bateria de testes de seleção, incluindo-se, obrigatoriamente, uma entrevista psicológica e uma técnica com a gerência da área.

Em determinado momento, as atividades de seleção foram terceirizadas, sendo que o processo básico foi mantido, exceto a equipe de avaliação psicológica, que passou de interna para externa, gerando, às vezes, dificuldades na seleção, por não ter conhecimentos aprofundados das características das chefias e cultura da empresa. Além disso, importantes informações eram perdidas, decorrentes da distância entre a empresa contratada, a área de treinamento e chefias imediatas.

Os treinamentos, na sua maioria, eram direcionados para as áreas operacionais, em especial, para os motoristas, equipe de manutenção e de vendas, sendo realizados internamente, por instrutores da própria empresa. Não havia uma preocupação com as medições de resultados dos treinamentos, sendo estas restritas à avaliação de reação aplicada ao final do curso.

O monitoramento do grau de satisfação dos clientes internos, através da pesquisa de satisfação de clientes internos, era realizado a cada dois anos.

Foi, também, iniciada a implantação do SIG - Sistema de Informações Gerenciais, com o processamento de dados relevantes, para posteriormente produzir as informações necessárias às decisões gerenciais. Assim foram criados e definidos alguns indicadores de desempenho para as áreas, conforme os exemplos abaixo descritos:

Comercial:

- Ocupação de poltronas = (passagens vendidas/poltrona oferecidas) x 100;
- Número de duplês = número absoluto de passagens vendidas em duplicidade;

Tráfego:

- Quilometragem ociosa = $(\text{km ociosos}/\text{km viajados}) \times 100$; dentre outros.
- Baldeação geral = $(\text{número de baldeações} \times 1000000) / \text{total de km rodados}$

Manutenção:

- Média de rendimento do óleo diesel = $(\text{km rodados}/\text{óleo diesel consumido})$;
- Média de km rodados por litro de lubrificante reposto = $(\text{km rodados}/\text{lubrificante reposto})$.

Veja as figuras 32 a 36 com os resultados apresentados:

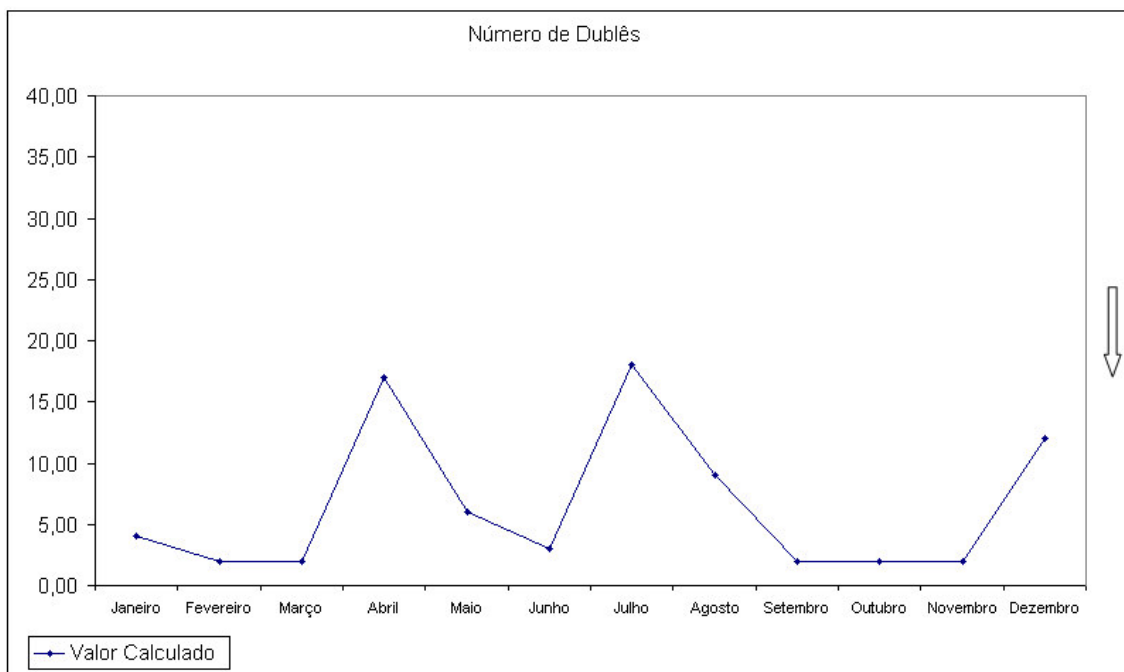


Figura 32: Número de dobrês.

Fonte: Sistema de informações gerenciais da Empresa, 1998.

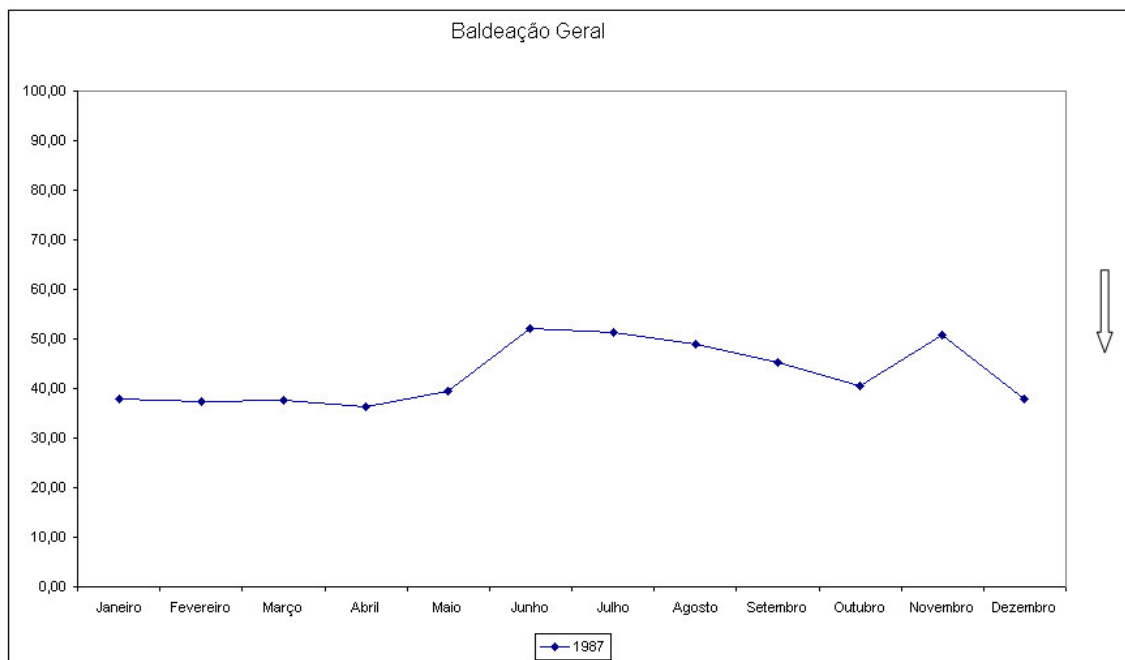


Figura 33: Baldeação geral.

Fonte: Sistema de informações gerenciais da Empresa, 1998.

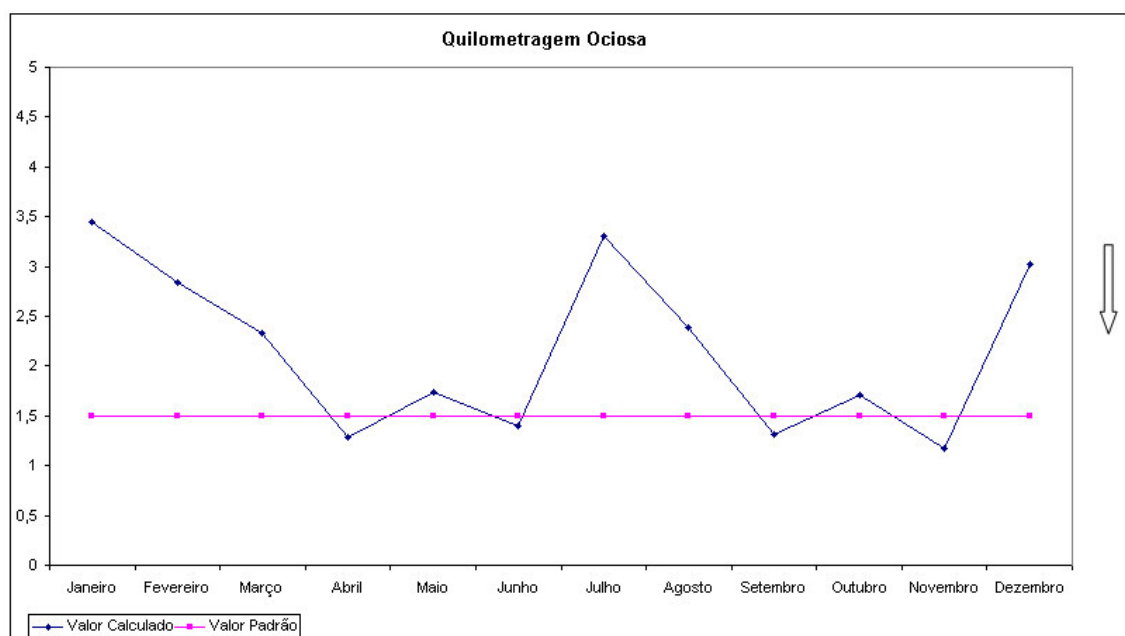


Figura 34: Quilometragem ociosa

Fonte: Sistema de informações gerenciais da Empresa, 1998.

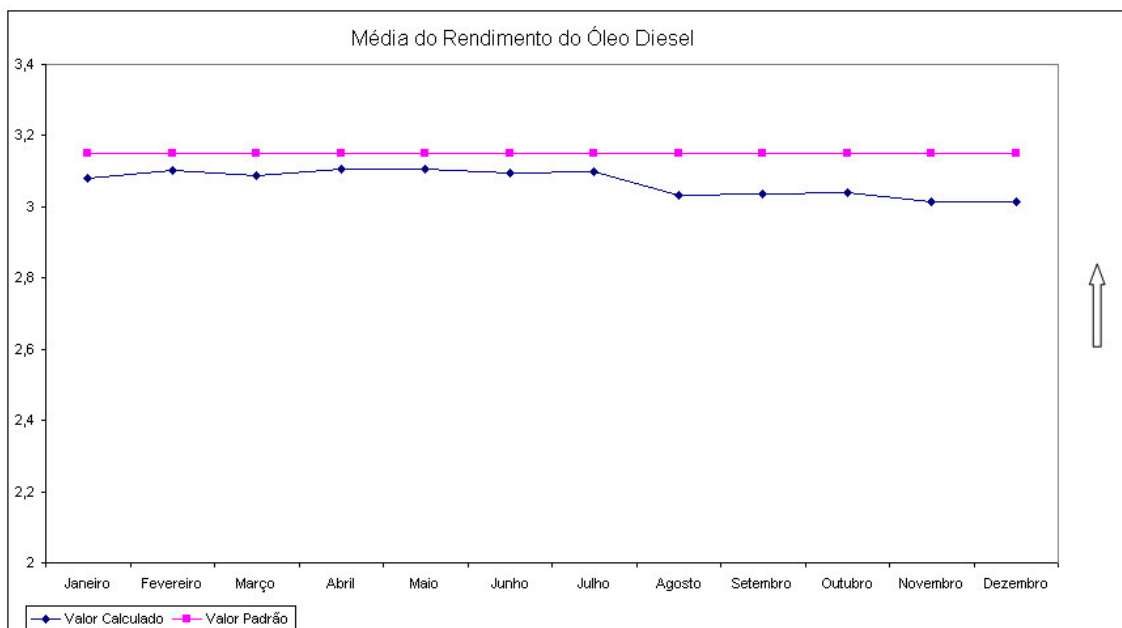


Figura 35: Média do rendimento do óleo diesel.

Fonte: Sistema de informações gerenciais da Empresa, 1998.

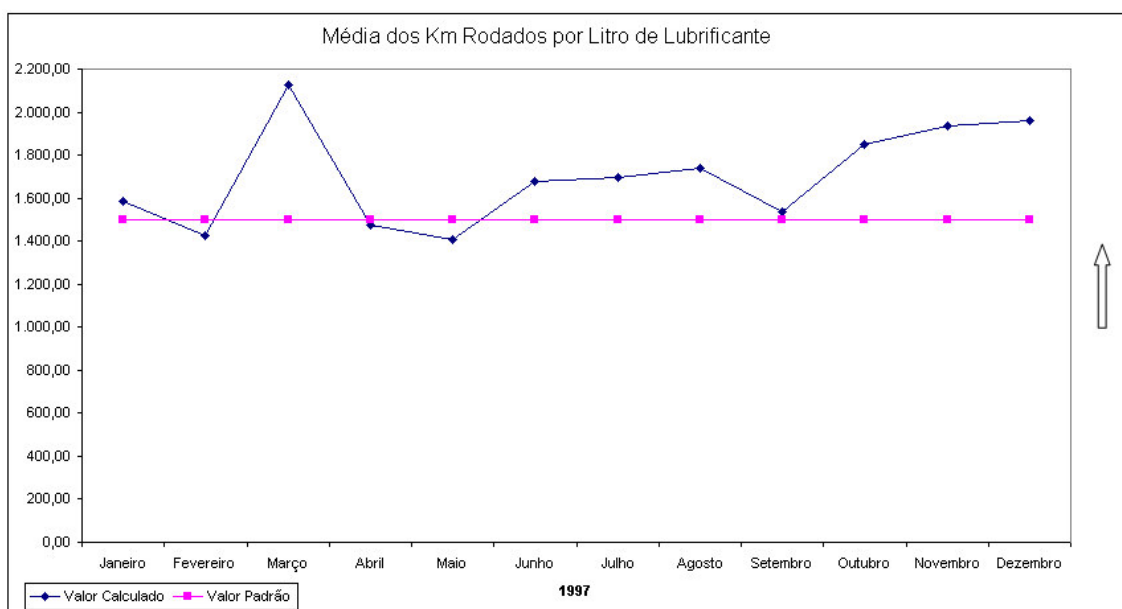


Figura 36: Média de km rodados por litro de lubrificante.

Fonte: Sistema de informações gerenciais da Empresa, 1998.

Em princípio, por falta de parâmetros, optou-se por acompanhar, historicamente, os resultados evolutivos de cada indicador, para mais tarde definir a meta a ser alcançada. Não havia uma cobrança e compromisso com o

acompanhamento dos resultados, não eram tomadas decisões que efetivamente contribuíssem para melhoria dos resultados globais da organização, sendo, portanto, uma excelente ferramenta de gestão que estava sendo sub-utilizada.

Verifica-se que na situação anterior, a empresa, apesar de boas iniciativas para maior estruturação, demonstra sinais de desintegração entre as áreas e pouca preocupação com a satisfação dos clientes, gerando certo comprometimento na qualidade do serviço oferecido.

4.3 Caracterização da Situação Atual da Empresa

A empresa passou por uma grande reestruturação no último ano, alterando significativamente seu organograma, que passou a ser representado na forma de um redondograma (Figura 37):



Figura 37: Estrutura Organizacional Atual.

Fonte: Manual da Qualidade da Empresa – versão 8, 2002.

Percebe-se que houve várias mudanças, a mais significativa foi a alteração de estrutura administrativa, com a introdução da Diretoria Executiva e da

Superintendência, sendo a Diretoria Executiva constituída pelo filho do sócio majoritário e a Superintendência, por um profissional de vasta experiência na área de transportes. O comando da empresa foi assumido pela dupla, definindo-se as diretrizes e efetuando um acompanhamento de todos os processos da empresa, com foco no atendimento e satisfação ao cliente.

A nova administração procurou conhecer cada uma das áreas da empresa, suas atribuições, forma de trabalho e número de funcionários, percebendo a necessidade de alguns ajustes como: propiciar integração entre as áreas, definir diretrizes e comprometer toda equipe na obtenção dos resultados esperados.

Fez-se um enxugamento no quadro de pessoal, com o envolvimento dos gerentes responsáveis pelas áreas. Os subsídios para a tomada de decisões ocorreram através de visitas de *benchmarking* às empresas do ramo que já haviam realizado processo semelhante, visando sensibilizá-los para a realização das adequações necessárias.

Dos 1200 funcionários da empresa, permaneceram apenas 960, com a extinção de alguns cargos e enriquecimento de tarefas de outros, inclusive com desligamentos dos ocupantes das gerências de logística de transportes, antiga área de tráfego e da comercial, assumindo interinamente os respectivos cargos, funcionários internos que foram promovidos. Alguns setores como vendas, limpeza e abastecimento dos veículos, em algumas unidades, foram terceirizados.

A terceirização contribuiu em grande parte para a tomada de decisão relativa ao enxugamento do quadro de pessoal. Outras grandes mudanças na estrutura organizacional, muito contribuíram para a integração entre as áreas, tais como:

- O rearranjo na distribuição e alocação da estrutura física dos escritórios, sendo que passaram a se localizar num mesmo espaço físico, as administrações das áreas operacionais;
- A coordenação das atividades operacionais pelo superintendente;
- A promoção de encarregado administrativo e inspetor de tráfego, à gerência comercial e gerência de logística de transportes, respectivamente;
- A realização de reuniões gerenciais diárias, com a coordenação do Diretor Executivo, abordando as principais ocorrências nas viagens realizadas no dia anterior, buscando desenvolver ações de melhoria e prevenção;

- Análise semanal dos relatórios de reclamações de clientes, identificando as causas de problemas e propondo ações de melhorias;
- Análise dos resultados das pesquisas de satisfação de clientes, que passaram a ser realizadas mensalmente, trazendo como foco o cliente e sua satisfação;
- Valorização do *ombudsman*, responsável por receber e dar retorno às reclamações e sugestões dos clientes;
- Vendas de passagem com entregas a domicílio;
- Aumento do número de pontos de vendas de passagens;
- Operação integrada das áreas operacionais, com a criação de um setor de inteligência para tomada de decisões estratégicas do negócio;
- Centralização das vendas com implantação do SRVP;
- Aproveitamento de carros, através da revisão de linhas e horários;
- Redução de carros vazios em circulação, diminuindo a quilometragem ociosa;
- Redirecionamento de veículos nas linhas regulares;
- Preparação dos gerentes para maior atuação nas áreas de vendas e atendimento ao público;
- Visitas regulares da administração da empresa, às unidades descentralizadas de vendas e garagens, e outros.

A missão da empresa foi redefinida para *“prestação de serviços e soluções em transporte de passageiros e encomendas, com ênfase na qualidade e no atendimento aos clientes internos e externos, visando à continuidade da empresa”* (Manual da Qualidade da Empresa – versão 8, 2002).

Com o objetivo de aumentar a rentabilidade, ampliou-se o ramo de atividade da empresa, passando de transporte rodoviário de passageiros para transporte rodoviário de passageiros e encomendas.

A empresa possui como valores (Manual da Qualidade da Empresa – versão 8, 2002):

- “Completa satisfação do cliente: é o permanente foco no cliente que determina as estratégias para readequar a empresa às exigências da nova realidade.
- Educação contínua, auto-desenvolvimento e satisfação dos colaboradores: investimento na educação das pessoas.

- Responsabilidade Social e Preservação do Meio Ambiente: a empresa estimula os colaboradores a participarem de esforços de desenvolvimento social e preservação do meio ambiente, apoiando e fortalecendo a comunidade.
- Rentabilidade: produzir serviços a custos que possibilitem fixar preços competitivos, e ainda o retorno para a organização”.

A política de qualidade consiste em surpreender o cliente com soluções criativas, indo além de suas necessidades; promovendo o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, buscando a melhoria contínua dos processos; obtendo comprometimento para com os resultados almejados, respeitando o meio ambiente e a comunidade.

Os pilares da qualidade podem ser representados conforme figura 38.



Figura 38: Pilares da Qualidade.

Fonte: Adaptação do Manual da Qualidade da Empresa – versão 8, 2002.

Pode-se observar nesse esquema os pilares da qualidade, que são atendimento, pontualidade, conforto, higiene, segurança, confiabilidade, comunicação e preço. Os pilares são a sustentação da qualidade na empresa, assim como o são para uma casa.

Os objetivos da qualidade da Empresa são (Manual da Qualidade da Empresa – versão 8, 2002):

1. “fornecer serviços que atendam aos requisitos dos clientes e requisitos regulamentares aplicáveis;
2. avaliar, medir e melhorar continuamente o grau de satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado;
3. obter o comprometimento de todos os colaboradores na melhoria contínua dos processos e serviços prestados;
4. monitorar, medir e analisar os processos, através de indicadores;
5. implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados;
6. incentivar e promover a constante atualização e formação profissional dos colaboradores;
7. determinar e prover recursos humanos e materiais, necessários para aumentar a satisfação dos clientes mediante atendimento dos seus requisitos;
8. desenvolver uma relação de parceria com os fornecedores, de forma a manter uma permanente atualização em termos tecnológicos e de mercado.”

A empresa trabalha de forma a promover a efetiva integração das áreas operacionais (Figura 39).

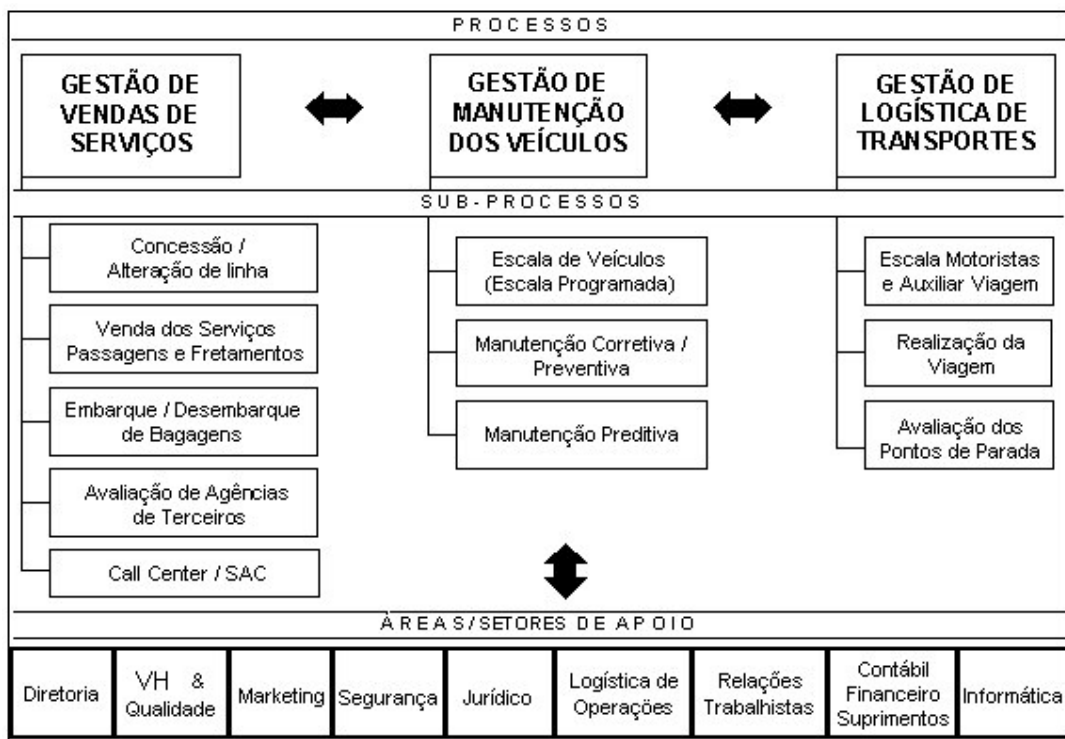


Figura 39: Macro Fluxograma do processo de trabalho.

Fonte: Manual da Qualidade da Empresa – versão 8, 2002.

O processo administrativo da empresa pesquisada é composto por três áreas chaves: Gestão de Vendas de Serviços, Gestão de Manutenção dos Veículos e Gestão de Logística de Transportes. Tais processos são subdivididos em subprocessos, tendo como áreas de apoio a Diretoria, Valores Humanos e Qualidade, Marketing, Segurança Patrimonial, Jurídico, Logística de Operações; Relações Trabalhistas, Contábil/Financeiro/Suprimentos e Informática. Tudo sendo realizado, com um único objetivo, obter como saída do processo, a satisfação dos clientes.

O macro fluxograma (Figura 39) e o mapeamento do processo (Anexo 4) evidenciam as interfaces entre as áreas e atividades desenvolvidas, observando-se a clara interligação entre as mesmas, havendo comunicação constantes entre elas, conforme evidenciado pelas linhas que integram várias áreas para a realização das várias etapas da prestação do serviço.

As interligações ficam nítidas durante a execução dos subprocessos envolvendo a alta administração, manutenção, comercial e logística, com o objetivo de realizar a viagem, transportando o cliente com maior qualidade.

A diretoria tem como função liberar recursos, definir políticas, objetivos e diretrizes para a execução dos processos. Um ponto significativo é a realização da análise crítica pela alta administração, efetuando-se o monitoramento do desempenho do sistema de gestão da qualidade.

A integração entre as áreas pode ser evidenciada através das atas de análise crítica e dos relatórios de indicadores da qualidade, cujos dados e informações são repassados pelas respectivas áreas, alimentando o processo de tomada de decisão conjunta da alta administração, visando a melhoria contínua da qualidade.

Aprofundando no detalhamento das interfaces existentes entre as áreas operacionais, verifica-se que:

- a diretoria, junto às áreas de manutenção e financeira são responsáveis pela aquisição dos veículos. A área de manutenção também realiza a preparação dos veículos para viagem, as manutenções corretiva e preventiva, elabora a escala dos veículos, recebendo informações através das fichas de serviços e registro de viagem, elaborados pelos motoristas;
- a área comercial é responsável pelo processo de aquisição e concessão de linhas realizado de forma simultânea com a área de logística, para elaboração do esquema operacional da linha, detalhando localidades a serem atendidas,

pontos de paradas para lanche e refeição, pontos para trocas de motoristas ao longo do percurso etc.

- a área de logística é responsável pela escala de motoristas, coleta de dados da viagem (RV – Registro da Viagem) e análise de linhas/ocupação e horários extras. A abertura de horários extras se concretiza através do trabalho integrado com as áreas comercial, de manutenção e logística. Sendo que a área comercial analisa criticamente a oferta de poltronas em relação à demanda de clientes, a área de manutenção verifica a disponibilidade de ônibus para realizar a viagem e a área de logística avalia a disponibilidade de motoristas em condições de viagem.

A análise das linhas e do nível de ocupação é outra evidência do trabalho integrado das áreas operacionais: com base no nível de ocupação, a área comercial visualiza no sistema informatizado de vendas (SRVP) o número de passagens vendidas, podendo cancelar e/ou aglutinar horários que tenham o mesmo percurso, de forma a atender necessidades dos clientes e reduzir custos para empresa, evitando que ônibus rodem vazios; tudo isto respeitando as exigências regulamentares.

Concluindo a apresentação das interfaces dos processos da empresa, pode-se mostrar ainda a integração das áreas no processo de realização da viagem,

- na liberação do veículo pela manutenção, o coordenador de operações da logística efetua uma vistoria do mesmo através do uso do *check-list*, verificando equipamentos e documentos obrigatórios do veículo e quadro de tarifa (emitido pela área comercial);
- no embarque, existe o trabalho simultâneo das áreas de logística (motorista recepciona e confere o bilhete de passagem) e comercial (auxiliar de plataforma embarca as bagagens);
- em eventualidades durante a realização do processo de viagem, como por exemplo, carro com defeito, mal estar nos clientes, acidentes de trânsito entre outros, são trabalhados através da tomada de decisões conjunta de profissionais das três áreas (motoristas, agentes rodoviário, mecânicos etc.);
- e no final da viagem existe, mais uma vez, o trabalho integrado entre as áreas comercial e logística efetuando o desembarque dos clientes e bagagens e

entre as áreas de manutenção e logística efetuando a inspeção final do veículo.

O anexo 4 foi elaborado com base na gestão da qualidade, proposta pela Norma ISO 9001/2000. Verifica-se que a entrada do processo são os requisitos dos clientes e também os requisitos regulamentares aplicáveis (ANTT, Código de Trânsito Brasileiro, Código de Defesa do Consumidor) e a saída é a satisfação dos clientes, havendo monitoramento contínuo pelas pesquisas de satisfação.

Através de mudanças redirecionadas pela nova equipe administrativa, percebe-se um foco efetivo no cliente e na gestão integrada das diversas operações. Percebe-se uma mudança gradativa na cultura fundamentada no cliente e na administração integrada participativa através de:

- reuniões diárias da diretoria executiva, superintendência e gerentes para tomada de decisões conjuntas;
- acompanhamento efetivo do processo através da análise dos relatórios diários de ocorrências nas viagens;
- cobrança de soluções, baseadas nas causas reais dos problemas;
- atenção fornecida para os clientes, onde as reclamações motivam ações de melhoria na qualidade e outros.

O processo de medição da satisfação de clientes é bastante adequado, envolvendo a pesquisa realizada através de questionário respondido pelo cliente ao final da viagem (Anexo 2) e de pesquisa amostral de percepção final do cliente, realizada através de 5 ligações telefônicas ao dia, para clientes escolhidos aleatoriamente, pela equipe do *telemarketing*.

Na gestão de recursos humanos, o pessoal que executa atividades que afetam a qualidade dos serviços é qualificado e capacitado para executar as tarefas que lhes são designadas. Para fins de qualificação de pessoal é estabelecida uma matriz de competência (Anexo 3), explicitando o perfil requerido em educação, treinamento, experiência e habilidade. Este perfil é identificado através da análise de cargos, exigências do ramo de atividade e das diretrizes da alta administração.

O Levantamento de Necessidades de Treinamento – LNT é realizado anualmente através das orientações da diretoria; da participação das gerências das áreas que apontam as principais necessidades para os cargos, e da comparação entre o perfil de competência requerido e o perfil existente.

Para realização do LNT a empresa fornece treinamentos externos/internos, ou outras ações para satisfazer as necessidades de competência requerida. São exemplos de atividades de capacitação: participação em seminários, palestras, workshops, ensaios de máquinas, montagens experimentais, simulações de serviços, visitas a feiras e a outras empresas, viagens de atualização tecnológica e outros.

O treinamento dos novos funcionários é essencial para a adaptação dos mesmos, à empresa. Principalmente, quando se trata do motorista, cobrador, vendedor e auxiliar de plataforma, pois são eles o contato direto com o cliente podendo gerar sentimentos de satisfação ou de insatisfação, dependendo de sua postura, ressaltando assim a importância do treinamento contínuo.

No treinamento para motoristas são abordados os seguintes temas: atendimento ao público, apresentação no início da viagem, direção defensiva, princípios de manutenção de ônibus, capacitação de condução de veículos de passageiros, obrigatório pelo CONTRAN, e outros.

As primeiras viagens do motorista são acompanhadas de um motorista orientador, nas quais além do itinerário ou percurso da viagem, o motorista novato terá oportunidade de perceber e conhecer a prática, a cultura ou o “jeito de ser” da empresa e a postura esperada no trabalho.

Os treinamentos realizados são avaliados pelos participantes e, periodicamente, o setor de Treinamento junto à área envolvida, faz uma análise da eficácia dos mesmos, baseando-se nas avaliações de reação, efetuadas pós-treinamento e no acompanhamento das melhorias dos indicadores de desempenho, visando à adequação do programa de treinamentos ao público-alvo. Por exemplo, é possível medir a eficácia do curso de condução econômica oferecido para os motoristas, através da redução do consumo de combustível, evidenciados pelos resultados apresentados nos relatórios de indicadores adotados pela empresa.

Para assegurar que o pessoal esteja consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade, são realizados treinamentos introdutórios que abordam este assunto e durante as auditorias internas da qualidade, os auditores verificam o grau de conscientização dos funcionários.

Realizam-se também treinamentos com a participação de funcionários das diferentes áreas, reunindo motoristas, mecânicos, limpadores, eletricitistas,

vendedores, auxiliares de plataforma, visando demonstrar a importância da integração das diversas atividades realizadas em cada área, para a realização da viagem perfeita, obtendo no final a satisfação do cliente.

A empresa determina e gerencia as condições do ambiente de trabalho, medindo o grau de satisfação dos clientes internos, através de Pesquisa de satisfação de clientes internos, realizada anualmente através de questionários, dinâmicas com funcionários e entrevistas com as gerências e diretoria. Quanto à segurança a empresa possui um setor específico, cujos técnicos são responsáveis pela manutenção das condições do ambiente de trabalho, uso de EPI's, aspectos ergonômicos e outros.

A empresa preocupada em oferecer segurança aos seus clientes, desenvolve intenso trabalho de prevenção de acidentes de trânsito, com palestras educativas, bem como parceria com os familiares, a fim de garantir o descanso em casa, especialmente para motoristas com escalas noturnas. A concretização desta parceria é possível, através de reuniões do corpo administrativo da empresa com as esposas de motoristas, enfatizando assuntos como: planejamento para viagens, alimentação adequada, o papel da família no descanso e outros.

Através da realização de reuniões com grupos de estudos formados pelas equipes de Valores Humanos, Segurança, Medicina do Trabalho, Logística e Relações Trabalhistas, coordenados pelo especialista em sono, Dr. Marco Túlio de Mello, da UNIFESP, verificou-se que à noite, quando da baixa da temperatura do ambiente, entre 4:00 e 5:30 da manhã, ocorre também uma baixa da temperatura corpórea.

Estudos demonstram que existe uma relação inversamente proporcional entre a queda de temperatura e a produção do hormônio melatonina que é o indutor do sono, isto é, quanto menor a temperatura maior será a produção de melatonina e conseqüentemente maior sonolência haverá nos motoristas.

Os indicadores de desempenho passaram a ser utilizados de forma a nortear ações rumo ao alcance dos objetivos da Empresa, se tornando uma grande ferramenta de gestão.

Abaixo são descritos os indicadores de desempenho utilizados com apresentação de alguns exemplos:

Média de km rodados por litro de lubrificante repostado (Figura 40), indica a km média rodada para cada litro de lubrificante que foi repostado, demonstra que o desempenho em setembro superou a meta estabelecida e ultrapassou o histórico relativo ao mesmo mês em 2001.

Média dos km rodados por litro de lubrificante repostado (KM/L)

Descrição	Histórico	Tolerância	2002		Variação
	2001	Mínima	Meta	Realizado	(%)
Janeiro	1.535	1.575	1.750	1.899	8,51%
Fevereiro	1.216	1.575	1.750	1.714	-2,06%
Março	1.378	1.575	1.750	1.812	3,54%
Abril	1.505	1.575	1.800	1.664	-7,58%
Maió	1.514	1.575	1.800	1.549	-13,94%
Junho	1.565	1.575	1.800	1.729	-3,94%
Julho	1.325	1.575	1.750	1.405	-19,71%
Agosto	1.857	1.575	1.800	1.694	-5,89%
Setembro	1.610	1.575	1.800	1.809	0,50%
Outubro	1.922	1.575	1.800		-100,00%
Novembro	1.516	1.575	1.800		-100,00%
Dezembro	1.665	1.575	1.800		-100,00%
Média Anual	1.551	1.575	1.783	1.697	-4,83%

Setembro/2002

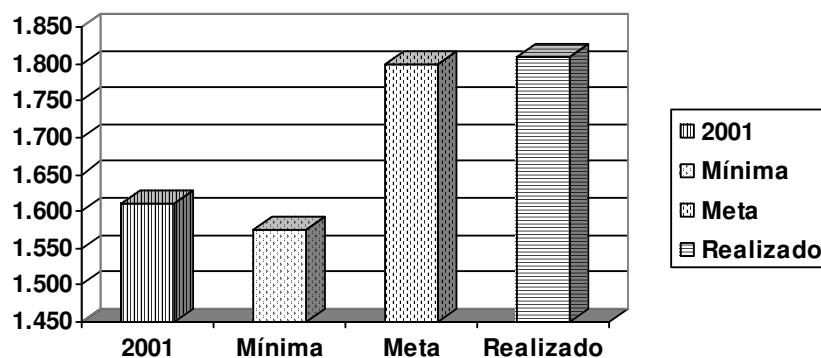


Figura 40: Indicador de desempenho média de km rodado por litro de lubrificante repostado.

Fonte: Relatório de indicadores da qualidade setembro/2002 da Empresa.

Média de rendimento de óleo diesel (Figura 41) apresenta em média a quantidade de km que a frota operacional percorre por litro de óleo diesel, verifica-se que o desempenho ainda está abaixo do esperado e uma das ações de melhoria consiste no treinamento de todos os motoristas para condução econômica dos ônibus.

Média de Rendimento de Óleo Diesel (KM/L)					
Descrição	Histórico	Tolerância	2002		Variação
	2001	Mínima	Meta	Realizado	(%)
Janeiro	2,99	3,00	3,15	3,06	-2,86%
Fevereiro	3,05	3,00	3,15	3,10	-1,59%
Março	3,06	3,00	3,15	3,09	-1,90%
Abril	3,14	3,00	3,15	3,15	0,00%
Maiο	3,18	3,00	3,15	3,12	-0,95%
Junho	3,17	3,00	3,15	3,13	-0,63%
Julho	3,11	3,00	3,15	3,08	-2,22%
Agosto	3,17	3,00	3,15	3,08	-2,22%
Setembro	3,15	3,00	3,15	3,07	-2,54%
Outubro	3,14	3,00	3,15		-100,00%
Novembro	3,10	3,00	3,15		-100,00%
Dezembro	3,09	3,00	3,15		-100,00%
Média Anual	3,11	3,00	3,15	3,10	-1,66%

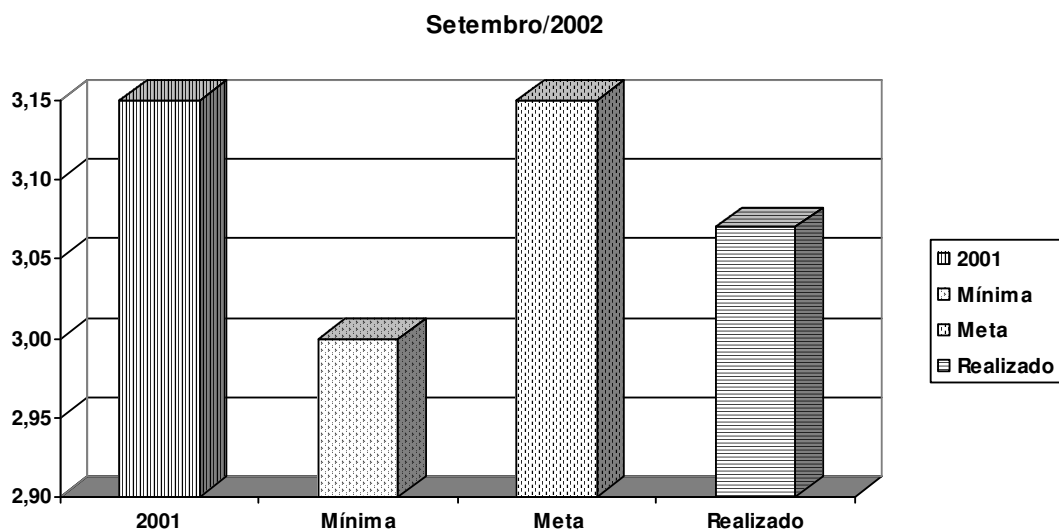


Figura 41: Indicador de desempenho média de rendimento de óleo diesel.

Fonte: Relatório de indicadores da qualidade setembro/2002 da Empresa.

A quilometragem rodada por quantidade de baldeação mecânica (Figura 42), indica a quantidade de km percorridos a cada baldeação causada por falha técnica, demonstra que a Empresa vem melhorando o desempenho da manutenção dos ônibus, reduzindo as baldeações mecânicas, superando a meta em 30,82%;

Quilometragem Rodada por Baldeações Mecânicas (KM)					
Descrição	Histórico	Tolerância	2002		Varição
	2001	Mínima	Meta	Realizado	(%)
Janeiro	57.746	60.000	70.000	77.177	10,25%
Fevereiro	62.602	60.000	70.000	62.114	-11,27%
Março	64.048	60.000	70.000	66.991	-4,30%
Abril	49.410	60.000	70.000	61.116	-12,69%
Maio	72.572	60.000	70.000	91.285	30,41%
Junho	67.410	60.000	70.000	81.578	16,54%
Julho	55.360	60.000	70.000	61.781	-11,74%
Agosto	58.605	60.000	70.000	77.707	11,01%
Setembro	54.484	60.000	70.000	91.577	30,82%
Outubro	66.777	60.000	70.000		-100,00%
Novembro	48.115	60.000	70.000		-100,00%
Dezembro	70.102	60.000	70.000		-100,00%
Média Anual	60.603	60.000	70.000	74.592	6,56%

Setembro/2002

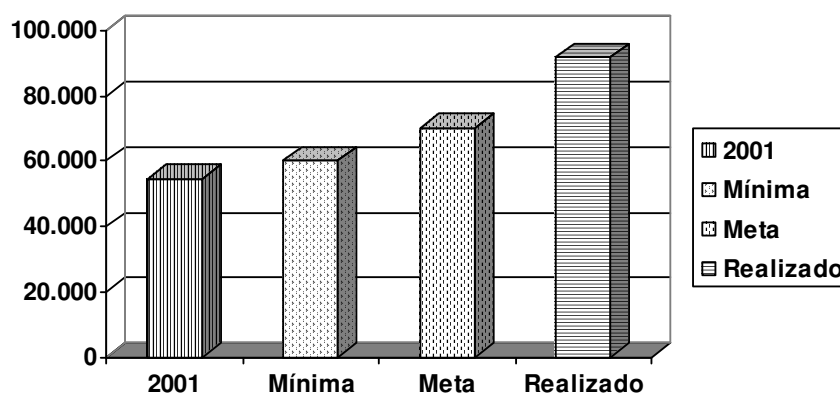


Figura 42: Indicador de desempenho quilometragem rodada por quantidade de baldeação mecânica.

Fonte: Relatório de indicadores da qualidade setembro/2002 da Empresa.

A quilometragem ociosa (Figura 43) informa a quantidade de quilômetros rodados que não oferecem rentabilidade direta; representa a km rodada por carro vazio, para atender fretamentos, horários extras e outros. A redução de ociosidade mostra melhor aproveitamento dos ônibus, evidenciando a maior integração das áreas operacionais.

Quando há necessidade de deslocar um ônibus para a manutenção preventiva, este é escalado na linha regular com destino à cidade que realizará o processo de manutenção, desta forma evita-se deslocamento ocioso e proporciona-se rentabilidade devido ao remanejamento.

Quilometragem Ociosa					
Descrição	Histórico	Tolerância	2002		Variação (%)
	2001	Máxima	Meta	Realizado	
Janeiro	3,10%	2,20%	1,50%	2,16%	44,00%
Fevereiro	2,00%	1,80%	1,00%	1,79%	79,00%
Março	1,61%	1,80%	1,00%	0,97%	-3,00%
Abril	1,70%	1,80%	1,00%	1,34%	34,00%
Mai	1,45%	1,80%	1,00%	1,32%	32,00%
Junho	1,05%	1,80%	1,00%	1,03%	3,00%
Julho	2,15%	2,20%	1,50%	2,64%	76,00%
Agosto	0,88%	1,80%	1,00%	1,41%	41,00%
Setembro	1,45%	1,80%	1,00%	1,28%	28,00%
Outubro	1,79%	1,80%	1,00%		-100,00%
Novembro	1,12%	1,80%	1,00%		-100,00%
Dezembro	2,27%	2,20%	1,50%		-100,00%
Média Anual	1,71%	1,90%	1,13%	1,55%	37,68%

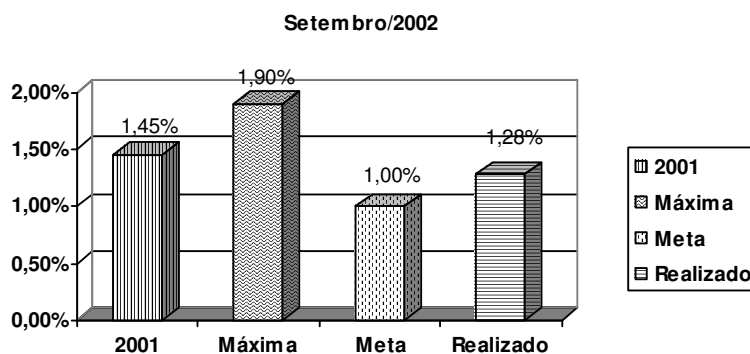


Figura 43: Indicador de desempenho quilometragem ociosa.

Fonte: Relatório de indicadores da qualidade setembro/2002 da Empresa.

A pontualidade (Figura 44) informa o percentual de viagens que obedeceram ao horário de saída em relação ao total de viagens ocorridas no mês, demonstrando que a pontualidade no cumprimento dos horários vem melhorando gradativamente, fruto do trabalho de cobrança e acompanhamento da Diretoria Executiva e Superintendência.

Pontualidade					
Descrição	Histórico	Tolerância	2002		Variação
	2001	Mínima	Meta	Realizado	(%)
Janeiro	87,82%	85,50%	95,00%	89,14%	-6,17%
Fevereiro	91,21%	90,25%	95,00%	92,69%	-2,43%
Março	93,68%	90,25%	95,00%	93,02%	-2,08%
Abril	91,38%	90,25%	95,00%	94,41%	-0,62%
Mai	93,73%	90,25%	95,00%	94,64%	-0,38%
Junho	94,02%	90,25%	95,00%	95,72%	0,76%
Julho	90,49%	85,50%	95,00%	92,90%	-2,21%
Agosto	93,53%	90,25%	95,00%	95,78%	0,82%
Setembro	92,47%	90,25%	95,00%	95,23%	0,24%
Outubro	93,31%	90,25%	95,00%		-100,00%
Novembro	93,58%	90,25%	95,00%		-100,00%
Dezembro	88,65%	85,50%	95,00%		-100,00%
Média Anual	91,99%	89,06%	95,00%	93,73%	-1,34%

Setembro/2002

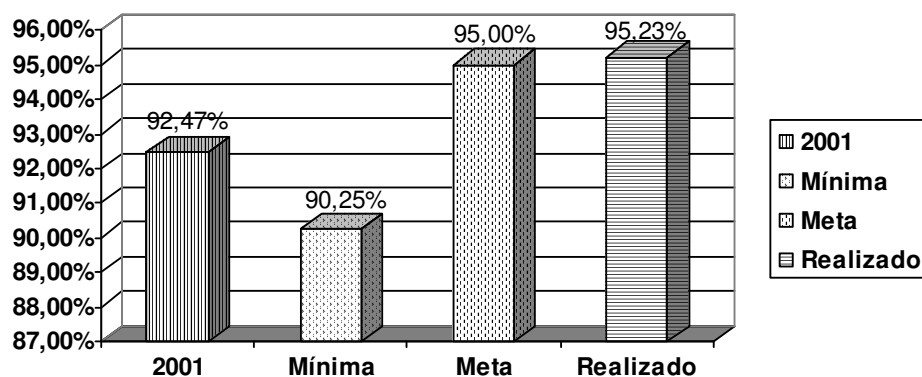


Figura 44: Indicador de desempenho pontualidade.

Fonte: Relatório de indicadores da qualidade setembro/2002 da Empresa.

As horas-homens treinadas (Figura 45) informam a quantidade de horas de treinamento por colaborador, durante o ano; demonstra que a quantidade de horas-homens treinadas está abaixo do esperado, devendo ser tomadas ações para o alcance da meta.

Horas-Homens Treinados					
Descrição	Histórico	Tolerância	2002		Varição
	2001	Mínima	Meta	Realizado	(%)
Janeiro	0,95	0,95	1,00	0,61	-39,00%
Fevereiro	3,39	1,90	2,00	1,56	-22,00%
Março	5,74	4,25	5,00	4,50	-10,00%
Abril	7,64	6,80	8,00	7,28	-9,00%
Mai	11,97	9,35	11,00	10,44	-5,09%
Junho	16,44	11,90	14,00	14,34	2,43%
Julho	17,84	12,75	15,00	14,88	-0,80%
Agosto	20,16	14,45	17,00	15,93	-6,29%
Setembro	22,38	16,15	19,00	16,99	-10,58%
Outubro	25,34	17,85	21,00		-100,00%
Novembro	28,38	19,55	23,00		-100,00%
Dezembro	29,26	21,25	25,00		-100,00%

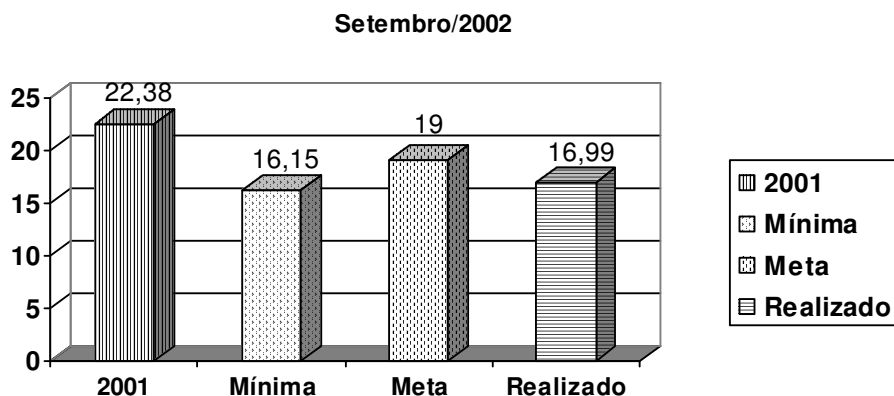


Figura 45: Indicador de desempenho horas / homens treinadas.

Fonte: Relatório de indicadores da qualidade setembro/2002 da Empresa.

As informações referentes ao Realizado nos meses de outubro, novembro e dezembro, não constaram valores nos relatórios apresentados anteriormente devido ainda não terem sido concluídos até a data de efetivação da pesquisa.

A forma de divulgação e disseminação aos funcionários, do desempenho de cada um dos indicadores, é feita através do mural: “Gestão à Vista”, colocado em local visível de cada área de trabalho, onde são expostos os resultados dos indicadores relativos à mesma. E além disto é elaborado o relatório mensal de indicadores de desempenho, sendo analisado por cada gerência e pela alta administração, em reuniões periódicas, visando o monitoramento contínuo dos resultados e a proposição de ações de manutenção ou melhoria dos resultados e metas, documentados através da Ata de Análise Crítica da alta administração.

Para cada indicador existe um relatório de três gerações, que apresenta proposições anteriores com a forma de execução, resultados obtidos, pontos problemáticos e novas proposições para o período (Figura 46).

Com estas análises permite-se alcançar melhorias contínuas do desempenho e obter maior qualidade do serviço.

INDICADOR DA QUALIDADE: Horas/Homens Treinadas																						
Informa a quantidade de horas que cada funcionário recebeu de treinamento durante o ano. Fórmula: (Quantidade de horas de Treinamento x N° de Treinandos) / Efetivo Médio																						
PLANEJADO	EXECUTADO	RESULTADOS	PONTOS PROBLEMATICOS	PROPOSIÇÃO																		
<p>1. Continuar orientando os motoristas no que se refere a alimentação e outros assuntos pertinentes, dando continuidade ao projeto Motorista Nota 1000. Resp.: Luzmarina/ Prazo: Contínuo</p> <p>2. Análise da terceirização do refeitório de São Paulo ou redução no custo atual de refeições próprias. Resp.: Luzmarina Prazo: Ago/2002</p> <p>3. Efetuar orçamento de esteira ergométrica para colocar na sala de TV dos motoristas em SÃO. Resp.: Luzmarina Prazo: Jun/2002</p>	<p>1. Estão sendo realizadas reuniões constantes com os mot's, conforme evidências no setor de Treinamento, além de orientações corpo a corpo, informais (sem lista de presença), e nas unidades dos mesmos, através dos gerentes de unidades, Coord. de Operações e equipe de Recursos Humanos. Nos pontos de apoio, o responsável fará acompanhamento, verificando se está havendo conscientização dos motoristas nos cuidados na quantidade.</p> <p>2. Foi realizada a análise e definido pela manutenção do restaurante próprio.</p> <p>3. Foi repassado à diretoria para análise dos preços.</p>	<p>Dez/00 = 34,90 Jan/01 = 0,95 Fev/01 = 3,39 Mar/01 = 5,74 Abr/01 = 7,64 Mai/01 = 11,97 Jun/01 = 16,44 Jul/01 = 17,84</p> <table border="1"> <caption>Dados do Gráfico de Análise Crítica</caption> <thead> <tr> <th>Mês</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>dez/01</td><td>34,90</td></tr> <tr><td>jan/02</td><td>0,95</td></tr> <tr><td>fev/02</td><td>3,39</td></tr> <tr><td>mar/02</td><td>5,74</td></tr> <tr><td>abr/02</td><td>7,64</td></tr> <tr><td>mai/02</td><td>11,97</td></tr> <tr><td>jun/02</td><td>14,34</td></tr> <tr><td>jul/02</td><td>14,88</td></tr> </tbody> </table>	Mês	Valor	dez/01	34,90	jan/02	0,95	fev/02	3,39	mar/02	5,74	abr/02	7,64	mai/02	11,97	jun/02	14,34	jul/02	14,88	<p>Dez/01 = 29,26 Jan/02 = 0,61 Fev/02 = 1,56 Mar/02 = 4,40 Abr/02 = 7,28 Mai/02 = 10,44 Jun/02 = 14,34 Jul/02 = 14,88</p>	<p>1. Continuar orientando os motoristas no que se refere a alimentação e outros assuntos pertinentes, dando continuidade ao projeto Motorista Nota 1000. Resp.: Luzmarina/ Prazo: Contínuo.</p>
Mês	Valor																					
dez/01	34,90																					
jan/02	0,95																					
fev/02	3,39																					
mar/02	5,74																					
abr/02	7,64																					
mai/02	11,97																					
jun/02	14,34																					
jul/02	14,88																					

Figura 46: Relatório de análise crítica.

Fonte: Ata de Análise Crítica da alta administração da Empresa.

4.4 Análise Comparativa da Situação Anterior e Atual

Para melhor análise do estudo de caso apresenta-se a seguir, um quadro comparativo entre a situação anterior e a situação atual, utilizando como marco de separação do tempo, a mudança organizacional realizada com a introdução da Diretoria Executiva e da Superintendência.

A comparação se faz em termos dos dois focos de análise: a utilização dos princípios da engenharia simultânea e o impacto na Qualidade do serviço. Para cada um foram definidos parâmetros conforme apresentado no final do capítulo 2, item 2.6.

	PARÂMETRO	SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO ATUAL
ENGENHARIA SIMULTÂNEA	Integração das áreas	<p>Áreas desenvolvendo suas atividades isoladamente;</p> <p>Dificuldade em obter retorno e informações das demais áreas;</p> <p>Cada um se preocupava em saber a “sua” atividade;</p> <p>Somente a área comercial e motoristas, preocupados com o mercado.</p>	<p>Integração das áreas, no objetivo comum de satisfazer e superar as expectativas do cliente, apresentando-lhe soluções criativas;</p> <p>Atividades realizadas em paralelo, com a participação de representantes de várias áreas nas tomadas de decisão;</p> <p>Todas as áreas atentas ao mercado e suas necessidades;</p> <p>Aprendendo a fazer e realizar juntos, especialmente com as reuniões diárias com a diretoria e tomada de decisão conjunta;</p> <p>Envolvimento e comprometimento da alta administração no acompanhamento das interfaces entre as áreas, com cobranças e valorização pelo alcance de resultados.</p>

Figura 47: Situação Anterior e Situação Atual – Integração das áreas.

A partir da análise evidenciada na figura 47, verifica-se que a Empresa, sob a ótica da engenharia simultânea, está caminhando para a integração das áreas operacionais com:

- a intensificação da comunicação e clareza de objetivos, pois cada área conhece as metas a serem cumpridas e estando as gerências das áreas operacionais situadas num mesmo espaço físico, a comunicação ocorre de forma natural e pessoal, executando atividades em mútua colaboração, o que se reflete no comportamento dos níveis hierárquicos inferiores;
- o foco no cliente, passando a existir uma preocupação em atender no menor tempo possível a necessidade do cliente, quer seja no primeiro contato, superando sua expectativa, quer seja buscando soluções rápidas e adequadas em situações imprevistas;
- a conscientização gradativa dos funcionários quanto ao seu papel no resultado da Empresa, através de palestras e treinamentos de sensibilização para a qualidade, apresentando o macrofluxo do processo e a importância da sua atividade no contexto geral da Empresa;
- a coordenação das equipes pela alta administração, com diálogo para tomada de decisões, onde a diretoria está presente e compreende as situações problemáticas nas interfaces das áreas e busca, em diálogo com as gerências responsáveis, tomar decisões que viabilizem a melhoria, pois existem um foco nos resultados (satisfação clientes, aumento rentabilidade, redução de custos etc.

ENGENHARIA SIMULTÂNEA	PARÂMETRO	SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO ATUAL
	Gestão	<p>Liderança autoritária, na maioria das áreas, com estrutura piramidal;</p> <p>Definição de metas gerais, sem muita interligação entre as áreas;</p> <p>Sem acompanhamento efetivo dos resultados das áreas;</p> <p>Descentralização no sistema de vendas de passagens, gerando perda de vendas, em decorrências das cotas de vendas por setor;</p> <p>Tomada de decisão por parte da matriz, ficando os gerentes das filiais, como tomadores de conta das garagens.</p>	<p>Estilo de liderança participativa, sucessão administrativa (filho assume a Diretoria Executiva);</p> <p>Alteração na estrutura administrativa, no formato de redondograma, com a contratação de um executivo para o cargo de Superintendente;</p> <p>Desligamentos de alguns gerentes de primeira linha (Tráfego e Comercial), com promoções internas para os substitutos;</p> <p>Reestruturação física dos ambientes de trabalho: Logística, manutenção e comercial num mesmo espaço físico, facilitando a comunicação e a tomada de decisão conjunta;</p> <p>Mudança de cultura organizacional, com definição de metas conjuntas entre as áreas;</p> <p>Reuniões diárias para análise contínua de anomalias, liberação de recursos, ações de melhoria e tomadas de decisões conjuntas;</p> <p>Compra de um software centralizado de vendas de passagens (SRVP), com maior aproveitamento de poltronas e monitoramento de resultados.</p>

Figura 48: Situação Anterior e Situação Atual - Gestão.

Na figura 48, observa-se que houve uma mudança significativa no modelo de gestão administrativa da Empresa.

Evidencia-se a utilização e prática de vários princípios apontados por Hartley (1998) para implantação da engenharia simultânea:

- a presença de uma liderança forte coordenando todas as áreas, focada no cliente e nos resultados, o que se confirma na definição da Política da Qualidade da Empresa;
- a mudança na estrutura organizacional, passando de piramidal para o formato de redondograma, atribuindo nova visão de processos de trabalho e não de áreas isoladas.
- todos os responsáveis por áreas operacionais numa mesma sala, junto com o superintendente;
- metas que incentivam as ações (indicadores de desempenho apresentados);
- tomada de decisões através de reuniões matutinas diárias.
- com o foco de integração e realização paralela das atividades de Logística, Comercial e Manutenção, vem ocorrendo uma melhoria nos resultados, com redução de custos (redução na quilometragem ociosa rodada) e aumento de rentabilidade (maior aproveitamento das poltronas dos ônibus).

ENGENHARIA SIMULTÂNEA	PARÂMETRO	SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO ATUAL
	Pesquisa de Satisfação dos Clientes Internos.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta integrar as áreas operacionais da empresa de forma a evitar erros que poderiam ser evitados se houvesse maior espírito de equipe; - Falta de cumplicidade, integração e comunicação entre Tráfego, Manutenção e Comercial; - Desunião, competição, conflito entre áreas operacionais; - Falta maior agilidade e pontualidade nos serviços que devem ser enviados de uma área para outra; - Baixo nível de participação dos funcionários; - Baixo nível de comunicação interna, com retenção e informações e os colaboradores nas pontas são mal informados. 	Fontes de satisfação: <ul style="list-style-type: none"> - clima de entrosamento entre os colegas de trabalho e dentro da área de trabalho; - definição das responsabilidades do cargo na empresa; - participação em trabalho de equipe.

Figura 49: Situação Anterior e Situação Atual - Satisfação de clientes internos – Engenharia Simultânea.

Verifica-se que na visão dos próprios funcionários apresentada nos resultados das pesquisas de satisfação de clientes internos, realizadas entre 1998 e 2002, explicitavam-se a falta de integração, comunicação e espírito de equipe, hoje já se percebe um clima de maior entrosamento e participação em trabalhos de equipe.

ENGENHARIA SIMULTÂNEA	PARÂMETRO	SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO ATUAL
	Processo de Trabalho	<p>Sistema de trabalho focado nos requisitos independentes da Norma ISO 9002/94;</p> <p>Atividades de treinamentos desenvolvidas isoladamente.</p>	<p>Implantação do sistema de gestão da qualidade, baseado nos princípios da ISO 9001/2000, com ênfase:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Abordagem de processo, com um mapeamento integrado e explicitando as interfaces entre as atividades; <p>Atividades de treinamentos realizadas de forma integrada, objetivando a competência necessária, com base no levantamento de necessidade de treinamento.</p>

Figura 50: Situação Anterior e Situação Atual - Processo de Trabalho – Engenharia Simultânea.

Quanto ao processo de trabalho, verifica-se com o foco nos princípios da ISO 9001:2000 a utilização do Mapeamento do Processo (Anexo 4) para nortear, conscientizar os funcionários e monitorar os resultados, como elementos essenciais para melhoria da Qualidade do serviço.

Todos compreendendo as interfaces entre as áreas se preocupam em efetuar-las com maior compromisso.

O processo de trabalho passa a ser efetuado de forma simultânea, conforme as evidências apresentadas anteriormente. A alta administração define as diretrizes, há um gerenciamento de recursos, realiza-se o processo de viagem, mede-se e analisa-se os resultados com o uso de indicadores de desempenho e propõe-se melhorias com foco na satisfação dos clientes.

QUALIDADE	PARÂMETRO	SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO ATUAL
	Satisfação dos Clientes Externos.	<p>Pesquisas de mercado realizadas de formas espaçadas, a cada 02 ou 03 anos;</p> <p>Foco no processo de trabalho e não no cliente;</p> <p>Comunicação morosa com o cliente;</p> <p>Grau de 85,63% de satisfação dos clientes em pesquisa realizada em dez/2000;</p> <p>Poucos elogios recebidos dos clientes, em média 12 ao ano;</p> <p>Inexistência de uma central de atendimento 0800 aos clientes e agentes terceirizados.</p>	<p>Aumento na frequência de realização das pesquisas, passando a mensais, com a apresentação à diretoria e todas as áreas da empresa;</p> <p>Elaboração de plano de ações de melhorias, com acompanhamento monitorado pela diretoria;</p> <p>Grau médio de 87,63% de satisfação dos clientes, em pesquisas realizadas em abril, maio, junho, agosto e setembro/2002;</p> <p>Elevação no número de elogios recebidos, passando à média de 26 ao ano;</p> <p>Criação de um <i>Call Center</i> e serviço de atendimento 0800 aos clientes e agentes terceirizados;</p> <p>Atendimento centralizado das agências de vendas não informatizadas;</p> <p>Maior acesso de informação e comunicação ao cliente, com a visualização dos serviços disponíveis e criação de um portal na Internet;</p> <p>Entregas de passagens a domicílio;</p> <p>Parcelamento das vendas em até 03 vezes no cartão de crédito.</p>

Figura 51: Situação Anterior e Situação Atual - Satisfação dos Clientes.

Na figura 51 observa-se o verdadeiro foco no cliente, evidenciado pela preocupação da Empresa em ouvi-lo. O que antes era feito a cada 2 ou 3 anos passa a ser realizado mensalmente.

Com a diretoria executiva cobrando e monitorando a identificação de causas reais das reclamações e desenvolvimento de ações corretivas, pouco a pouco verifica-se uma elevação no grau de satisfação do cliente, de 85,63% para 87,63% e, ainda o aumento do número de elogios.

O acesso do cliente à Empresa passou a ser maior com a criação do portal de comunicação pela Internet.

Evidencia-se, assim, a busca de satisfação dos requisitos do cliente com ações de melhoria num ciclo que traz, como conseqüência, melhoria na qualidade do serviço.

	PARÂMETRO	SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO ATUAL
QUALIDADE	Indicadores de Desempenho	<p>Foi iniciada em 1996 a cultura de controle de resultados com a implantação do SIG – Sistema de Informações Gerenciais;</p> <p>Cada área define seus indicadores sem uma meta real, até a obtenção de um histórico;</p> <p>Indicadores existentes nas áreas operacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Quilometragem rodada por baldeação mecânica; – Média de rendimento de óleo diesel; – Média de km/rodados por litro lubrificante; – km/rodada dos pneus; – km/rodada ociosa; – Ocupação de poltronas; – Nº de doublês (duas passagens com o mesmo nº de poltrona). 	<p>Amadurecimento e aumento do número de indicadores de desempenho da empresa, sendo analisados mensalmente pela diretoria e gerências, com proposição de melhorias e elevação de metas, quando se mantêm os patamares previstos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Média de km rodados por litro de lubrificante repostos; – Média de rendimento de óleo diesel; – km rodada dos pneus; – km rodada por quantidade de baldeação mecânica; – km ociosa; – Pontualidade; – Ocupação de poltronas (físico e financeiro); – Número de doublês; – Fretamentos previstos x fretamentos realizados; – Reclamações de clientes; – Receita por km/rodado.

Figura 52: Situação Anterior e Situação Atual - Indicadores de Desempenho.

A Empresa aumentou o número de indicadores de desempenho e os utiliza com uma meta desafiadora para as áreas. Muitos indicadores somente podem apresentar resultados positivos com a colaboração e integração entre as áreas como são os casos da pontualidade, da quilometragem ociosa, da média de rendimento de óleo diesel etc.

Verifica-se que com reuniões de análise dos resultados dos indicadores de desempenho das áreas com a diretoria, ocorre o mesmo processo apresentado por Albrecht (1999): existe a análise dos problemas ou oportunidades de melhoria (quando já atingiu a meta); prioriza-se as ações necessárias e estabelece-se prazo e responsáveis; efetuam-se as mudanças propostas e as formalizam junto ao desenho do processo (instrução de trabalho) em treinamentos com os envolvidos.

Com isto, a busca pela qualidade torna-se uma meta a ser seguida continuamente pela diretoria e funcionários.

	PARÂMETRO	SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO ATUAL
QUALIDADE	Pesquisa de Satisfação de Clientes Internos.	<p>Em pesquisa realizada em agosto/1999, o grau de satisfação geral dos funcionários foi de 63%;</p> <p>Os maiores índices de insatisfação estavam relacionados à:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouca consciência e comprometimento das pessoas com aquilo que deve ser feito; - Falta de condições de trabalho: quantidade e qualidade de materiais, ferramentas etc.; <p>Os maiores índices de satisfação estavam relacionados à:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imagem da empresa; - Profissionalismo; - Liberdade para trabalhar; - Preocupação com a família do funcionário. 	<p>Crescimento de 11% em relação ao índice de satisfação geral dos funcionários, passando de 63% para 74%;</p> <p>Fontes de maior satisfação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a imagem que a família tem da empresa; - orgulho pelo trabalho que executam; - segurança oferecida aos clientes; <p>Fontes de insatisfação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poucas festividades, eventos e apoio social aos funcionários e seus familiares; - Reduzida oportunidade de crescimento profissional; - Salário para função que exercem; - Falta de elogio e reconhecimento.

Figura 53: Situação Anterior e Situação Atual - Satisfação de clientes internos - Qualidade.

Na medida em que as pessoas têm consciência da importância do seu trabalho e se sentem valorizadas, a qualidade na realização de suas tarefas se torna maior.

Verifica-se na figura 53 que os funcionários aumentaram o grau de satisfação com a empresa em 11% e sentem orgulho pelo trabalho que executam. No entanto, ainda existem ações a serem desenvolvidas no que se refere a reconhecimentos e oportunidades de crescimento.

QUALIDADE	PARÂMETRO	SITUAÇÃO ANTERIOR	SITUAÇÃO ATUAL
	Processo de Trabalho	Implantação do Programa 5 "S" de Qualidade; Iniciação de jornada em prol da certificação ISO 9002/94; Padronização e descrição de todas as rotinas de trabalho, com a criação de Manuais de Procedimentos e de Instruções de Trabalho para as áreas.	Implantação do sistema de gestão da qualidade, baseado nos princípios da ISO 9001/2000, com ênfase: – Foco no cliente; – Medição e melhoria contínua.

Figura 54: Situação Anterior e Situação Atual - Processo de Trabalho - Qualidade.

Com a nova versão ISO 9001:2000, implantada na empresa, o foco passou a ser o cliente, considerado a entrada e saída do processo.

Esforços de medição do grau de satisfação de clientes e de ações de melhoria contínua foram evidenciados anteriormente, o que denota um impacto na qualidade do serviço.

4.5 Análise das Mudanças Realizadas sob a Ótica da Engenharia Simultânea

Sob a ótica dos princípios da engenharia simultânea, após a descrição da situação anterior e atual, efetuou-se a avaliação da integração entre as áreas operacionais, na empresa de transporte rodoviário de passageiros, visando a qualidade dos serviços.

Com base na descrição das mudanças realizadas na empresa analisa-se as mesmas sob a perspectiva da engenharia simultânea. Definiram-se claramente os objetivos da Empresa, em termos de superação das necessidades dos clientes, desenvolvimento dos colaboradores e obtenção de rentabilidade no negócio, explicitados na política da qualidade.

O Sistema de Gestão da Qualidade fundamentado na nova versão ISO 9001:2000 passou a configurar-se como a estratégia da empresa, diferenciando-a das demais no aspecto de atendimento e foco no cliente. Vale lembrar ainda que, além da escolha criteriosa e preparação dos profissionais de contato com o público, as pesquisas de satisfação são instrumentos de efetiva tomada de decisão na empresa.

A modernização dos guichês de vendas, com a retirada dos vidros que separavam os vendedores dos clientes, a colocação do tapete azul na porta de embarque, a definição de uma postura mais profissional por parte dos motoristas na recepção e desembarque dos clientes, a valorização da fauna e flora do cerrado, associando-os diretamente à logomarca da empresa e às novas cores e pintura dos ônibus, a aquisição de 20 novos ônibus, são fatores que confirmam e evidenciam a focalização na qualidade do serviço oferecido.

Todo trabalho apresentado está sendo possível através de uma liderança forte, constituída pelo diretor executivo e pelo superintendente, que acompanham de perto todas as ações da empresa, concentrando os esforços rumo à maior rentabilidade, menores custos e maior qualidade real de serviços.

Existe um objetivo desafiador na empresa que é transportar vidas e sonhos, procurando servir na sua essência, o que move o comportamento dos funcionários, que têm uma imagem muito positiva da empresa e valorizam o trabalho que executam.

A liderança conduz a equipe no sentido de obter a efetiva integração das áreas de trabalho, aprendendo e ensinando a arte de construir juntos e tomar decisões pautadas nos diferentes pontos de vista dos profissionais envolvidos. As ações e análises críticas da alta administração seguem os princípios propostos por Albrecht (1999) que são: avaliar os problemas e oportunidades, priorizar as mudanças necessárias, redesenhar os processos de trabalho, treinar as pessoas e reintegrar os processos e pessoas.

Neste sentido, verifica-se que estão sendo utilizados alguns princípios básicos da Engenharia Simultânea, e que os mesmos vem melhorando a qualidade do serviço, tais como:

- Integração dos responsáveis pela gestão da empresa, com compartilhamento das informações, mais claro através da Intranet, gestão à vista, jornal interno, SRVP e registro contendo todos os dados da viagem, interligação dos softwares de manutenção, suprimentos, comercial, logística etc;
- Equipes de trabalho mais polivalentes, com enriquecimento de tarefas em vários cargos e estando no mesmo espaço físico, se comunicando mais com representantes de outras áreas;
- Mudança na forma de pensar dos gerentes, que se preocupavam apenas com sua área e que agora buscam o resultado final para a empresa e para a satisfação do cliente;
- Diálogo para tomada de decisões, com as reuniões diárias entre a diretoria e as gerências;
- Valorização de práticas e processo simples, sem burocracia;
- Sensibilização dos funcionários em geral no sentido de compreenderem o significado do que realizam e sua importância no processo global da empresa;
- Planejamento e desenvolvimento do serviço conjunto entre as áreas comercial, logística e manutenção, em situações de abertura de horários extras, planejamento de socorro mecânico, retorno às reclamações de clientes, informações compartilhadas no processo de viagem, evitando transtornos para o cliente ou redução nos impactos de possíveis problemas;
- Análise crítica das causas dos problemas de forma a construir, juntos, uma forma de corrigir defeitos e prevenção de futuras ocorrências, através das reuniões diárias;
- Definição de metas mensuráveis (indicadores de desempenho), que são monitoradas e cobradas continuamente pela diretoria, visando à melhoria contínua;
- Gerenciamento e definição das interfaces mais importantes entre as áreas operacionais, com o mapeamento do processo;
- Melhoria no grau de satisfação dos funcionários, evidenciado na pesquisa de satisfação de clientes internos.

Desta forma podemos afirmar que a empresa está desenvolvendo várias ações onde se evidencia a aplicação de muitos princípios da engenharia simultânea.

No entanto existem ainda alguns pontos a serem melhorados, uma vez que o processo de engenharia simultânea e de qualidade ocorre em ciclos sucessivos, evoluindo gradativamente.

Abaixo são apresentados os pontos de melhoria necessários:

- Melhor preparação e suporte às pessoas, no processo de comunicação, visando o efetivo comprometimento em fazer integrado e ouvindo a opinião de várias partes das interfaces;
- Documentar em ata diária a evolução das etapas do processo, gerando uma memória das situações e respostas que funcionaram e das que não funcionaram, para possibilitar análises de falhas no processo e gerar comprometimento dos gerentes envolvidos;
- Envolver todos os níveis da empresa, na forma de trabalho integrada e no planejamento e execução conjuntos;
- Reunir mensalmente com os funcionários, informando os resultados obtidos, valorizando acertos e cobrando a correção e prevenção de falhas;
- Garantir através de treinamentos atitudinais e vivências, a competência técnica e interpessoal necessárias para as pessoas agirem simultaneamente;
- Melhorar o foco das proposições de melhorias nas reuniões de análise crítica, efetivamente propondo ações que resultem em impacto no resultado objetivado;
- Disseminação do processo de gestão da qualidade ou mapeamento do processo global para todas as unidades e agências terceirizadas, demonstrando as interfaces e pontos críticos para melhor realização das atividades.

Com estas ações certamente, será possível melhorar ainda mais a integração entre as áreas operacionais da empresa e com isto obter maior qualidade de serviço.

Mostra-se na figura 55 um demonstrativo dos principais produtos das áreas estudadas:

Áreas	Produtos
Comercial	Vendas dos serviços da empresa
Manutenção	<i>Check-up</i> completo dos ônibus
Logística de Transportes	Planejamento / execução das escalas de motoristas

Figura 55: Áreas Operacionais e seus produtos no Transporte Rodoviário de Passageiros.

As atividades desenvolvidas por estas áreas, se inter-relacionam conforme o esquema abaixo descrito:

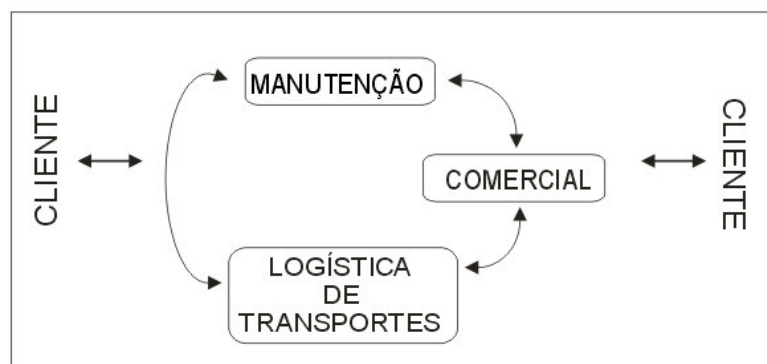


Figura 56: Inter-relacionamento das Áreas Chaves do Transporte Rodoviário Passageiros.

As áreas comercial e de logística de transportes são as áreas que mantêm contato direto com o cliente final, atendendo-o nas suas necessidades de viagem, estas recebem da área de manutenção dados e informações quanto à liberação de veículos para a viagem e retroalimentam o processo, no que se refere às necessidades e demandas do mercado, para viabilizar horários extras, suspensão ou cancelamentos de horários, readequação de carros nas linhas etc.

A manutenção e a logística de transportes, mantêm entre si, comunicação efetiva nas informações dos possíveis problemas detectados durante a viagem, nas falhas na operação dos veículos por parte dos motoristas, na redistribuição das escalas de carros, para atender a demanda gerada pela área comercial etc.

Portanto o sucesso da prestação de serviços de transportes rodoviário de passageiros está na perfeita sintonia entre as três áreas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do trabalho foi alcançado, pois avaliou-se a sistemática de integração entre as áreas operacionais de uma empresa de transporte rodoviário de passageiros sob a ótica dos princípios da Engenharia Simultânea visando a qualidade dos serviços, especialmente evidenciado pela descrição dos quadros comparativos das situações anterior e atual da Empresa.

Em relação aos objetivos específicos, analisou-se e descreveu-se as mudanças de procedimentos realizados com a perspectiva da Engenharia Simultânea, apresentada na descrição e caracterização das situações anterior e atual.

Avaliou-se o impacto da utilização dos princípios da Engenharia Simultânea sobre a qualidade do serviço da Empresa, através da análise das mudanças realizadas, evidenciando os pontos de melhoria obtidos na qualidade do serviço e efetuou-se a apresentação de aspectos que ainda necessitam de melhorias, utilizando como base os princípios da Engenharia Simultânea, apresentados no item 4.5 do capítulo 4.

A análise e estudo possibilitaram maior entendimento da situação atual da empresa, bem como redirecionamento para melhorias das atividades desenvolvidas de forma a obter a integração efetiva das áreas operacionais e da qualidade dos serviços prestados.

Pode-se constatar, na prática, que a utilização dos princípios da Engenharia Simultânea numa empresa de transportes rodoviário de passageiros, efetivamente, estão relacionados às melhores condições de atendimento ao cliente, gerando redução de custos e aumento de rentabilidade.

Utilizando-se da estrutura teórica para análise dos resultados, verifica-se que a empresa, na sua administração atual, vem utilizando-se dos princípios da engenharia simultânea e das bases da qualidade apresentadas na versão 2000 da NBR ISO 9001, promovendo assim, a melhoria da qualidade dos seus serviços.

O foco da empresa é a satisfação do cliente externo, havendo um monitoramento constante e contínuo dos índices de satisfação.

Desta forma, pode-se concluir pela confirmação dos aspectos mencionados no início do trabalho que a utilização dos preceitos da engenharia simultânea contribui para a integração das áreas operacionais de uma empresa de transporte rodoviário de passageiros, e ainda, para melhoria da qualidade do serviço; e o modelo de gestão adotado, necessita incorporar novas práticas da engenharia simultânea para efetivamente garantir a integração das áreas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. A 3ª revolução da qualidade. **HSM Management**. ano 3, nº 17 nov/dez/1999, p.108 a 112.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1994.
- BALASUBRAMANIAM, Ray. Engenharia simultânea: gerenciamento e cadeia de suprimentos. **Revista Banas Qualidade**, nº 115, dez/2001.
- BAND, W. A. **Competências críticas**: dez novas idéias para revolucionar a empresa. São Paulo: Campus, 1997.
- BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. Cap.4 – Espiritualidade nas empresas. 3 ed. São Paulo: MAKRON Books, 1999.
- BORSATO, M. **A collaborative work between academia and industry**: the concurrent engineering laboratory. NuPES, CEFET-PR, Curitiba/PR, 80230-901.
- _____. **Uma plataforma de suporte ao desenvolvimento rápido de produtos tecnológicos através da engenharia simultânea**. Projeto de tese submetida à UFSC para a obtenção do título de doutor em Engenharia da Produção. Florianópolis/SC. outubro/2000.
- BUFFA, Elwood S. **Administração da produção**. Rio de Janeiro: LTC, 1972.
- BVQI. **Catálogo informativo** – NBR ISO 9000:2000.
- CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. 10 ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Edição compacta. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus: 1999.
- CHUDEK, C. A. e outros. **Interação entre equipes**. Acesso ao site www.nupes.cefetpr.br em 07/02/2002.
- COBRA, M. **Marketing de serviços**. 2 ed. São Paulo: Cobra, 2001.
- Decreto nº 2521 de 20 de março de 1998**. Acesso ao site www.abrati.org.br em 08/02/2002- MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES.
- DE GEUS, Arie. The living company. **Harvard Business Review**. Mar-Abr 1997, p.51-59.
- DE GEUS, Arie P. A empresa viva. **HSM Management**, n. 13, Mar-Abr 1999.
- ERDMANN, Rolf Hermann. **Administração da produção**: planejamento, programação e controle. Florianópolis: Papa Livro, 2000.
- _____. **Organização de sistemas de produção**. Florianópolis: Insular, 1998.
- FARIA, G. H. M. de. **De uma corrida de revezamento a um jogo de rugby: a integração propiciada pela engenharia simultânea e suas vantagens competitivas**. RAE Light, v. 5, n.º 4, p.2-7, 1998.

FITZSIMMONS, James A. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GÔMARA, Antônio Rúbio de Barros. **O transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros - um acrescentamento histórico**. Brasília: ABRATI, 1999.

GRÖNROOS, C. **Marketing – gerenciamento e serviços**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HAMEL, Garry e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Cap. 4: Competindo pela previsão do futuro do setor. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARTLEY, John R. **Engenharia simultânea: um método para reduzir prazos, melhorar qualidade e reduzir custos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

JANING, Iladir. O ciclo do serviço do transporte de passageiros. **Revista ABRATI**. nº 25, jun/2001

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do saber**. Criando e sustentando as fontes de inovação. São Paulo: FGV, 1998.

Manual da Qualidade da Empresa. Versão 1 (1998) e 8 (2002).

MELLO, M. T de *et al.* Sleep Patterns and sleep-related complaints of Brazilian Interstate Bus Drivers. *Brazilian Journal of Medical Biological Research*. Brasil: v. 33, p.71-77, 2000.

MIRSHAWKA, Victor. **A implantação da qualidade e da produtividade pelo método do Dr. Deming**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1990.

MÖLLER, Claus. **A qualidade através das pessoas**. HSM Management, ano 1, nº 3, jul-ago, 1997, p.106-111.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 6 ed. Cap. 4. Gerenciando o futuro: a conquista da visão estratégica. Rio de Janeiro: Record, 1995, p.78-109.

Palestra informativa do BVQI – NBR ISO 9001:2000. Realizada em Belo Horizonte em 2001.

PEGORARO, A. H. **Uma metodologia para a avaliação e melhoria da qualidade em empresas de serviços com o uso de indicadores**, Florianópolis, 1999 – www.stela.ufsc.br/defesa/pdf/2874.pdf pesquisa realizada em 07/02/2002.

PEREZ, Carlos Henrique. **Estudo e prática de uma metodologia de gerenciamento da rotina num ambiente de qualidade total em uma organização de serviços**. Dissertação de mestrado. Florianópolis: UFSC, março, 1996.

Pesquisa **Campo de busca: engenharia simultânea**. Acesso ao site <http://www.nupes.cefetpr.br>, realizada em 07/02/2002.

Pesquisa **Satisfação geral com o transporte rodoviário**. Acesso ao site <http://www.superbus.hpg.ig.com.br/satisfação.htm>, realizada em 04/11/2002.

Pesquisa IATROS – Estatística e Pesquisa Científica para Profissionais de Saúde. Acesso ao site <http://www.vademecum.com.br/iatros/tiposinvest.htm>, atualizado em 21/10/2001, realizada em 01/11/2002.

PIRES, Márcio de Souza. **Gestão estratégica da qualidade**. Apostila do programa de pós-graduação em engenharia da produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Fev/2000.

PORTER, M. E. **What is strategy?** Harvard Business Review, Nov-Dec 1996, p.61-78.

Relatório de Indicadores da Qualidade da Empresa – set/2002.

Relatório de Planejamento Estratégico da Empresa – 1996.

Relatório do Sistema de informações gerenciais da Empresa – 1998.

Relatório da Ata de análise crítica da alta administração da Empresa – 2002.

Revista ABRATI. A fantástica viagem do ônibus. nº 23, dez/2000.

_____. A valorização da qualidade de vida. nº 26, set/2000.

_____. Mais três empresas conquistam a certificação ISO 9002 – nº 20 mar/2000.

_____. O caminho do ônibus. nº 22, set/2000.

_____. Prioridade um. nº 22, set/2000.

_____. A praga se alastra. nº 22, set/2001.

_____. Edição especial, fev/2002.

Revista HSM Management. Ferramentas para o futuro. N.º 30, ano 5, jan/fev 2002, p.18.

Revista SETNews. Ano X, nº 88, março/abril 2001, p.7.

RUSSOMANO, Victor Henrique. **Planejamento e acompanhamento da produção**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

SCHNEIDER, H.M. **A engenharia simultânea e a sua importância competitiva**. <http://www.ietec.com.br/techoje> pesquisa feita em 06/02/2002.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, V. L. B. de. **Revista Banas Qualidade**. Clientes: do desejo à satisfação. nº 114 – Nov/2001, p.48-50.

SUN TZU. **A arte da guerra**; adaptação e prefácio de CLAVELL, James; tradução de SANZ, José. 22ª tiragem. Rio de Janeiro: Record, 1999.

TOMAZETTI, C. A e outros. **A engenharia simultânea aplicada em nível organizacional**. Acesso ao site www.nupes.cefetpr.br. Pesquisa realizada em 07/02/2002.

ANEXO 1

REGULAMENTO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO

DECRETO Nº 2.521 de 20 de março de 1998

Dispõe sobre a exploração, mediante permissão e autorização, de serviços de transporte rodoviário interestadual e internacional coletivo de passageiros e dá outras providências.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES
CAPÍTULO II	DOS PRINCÍPIOS GERAIS
CAPÍTULO III	DA DELEGAÇÃO DO SERVIÇO
CAPÍTULO IV	DA EXTINÇÃO
CAPÍTULO V	DA TARIFA
CAPÍTULO VI	DOS DIREITOS E OBRIGAÇÕES DOS USUÁRIOS
CAPÍTULO VII	DOS ENCARGOS DO PODER CONCEDENTE
CAPÍTULO VIII	DOS ENCARGOS DA TRANSPORTADORA
CAPÍTULO IX	DOS SERVIÇOS ESPECIAIS
CAPÍTULO X	DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM CARÁTER EMERGENCIAL
CAPÍTULO XI	DA FORMA DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS
CAPÍTULO XII	DA FISCALIZAÇÃO
CAPÍTULO XIII	DAS INFRAÇÕES E PENALIDADES
CAPÍTULO XIV	DOS RECURSOS
CAPÍTULO XV	DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, da Constituição, e tendo em vista o disposto na alínea "e" do inciso XII, do art. 21 da Constituição e na Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1.995.

DECRETA:
CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º. - Cabe à União explorar, diretamente ou mediante permissão ou autorização, os serviços rodoviário interestadual e internacional de transporte coletivo de passageiros.

Art. 2º. - A organização, a coordenação, o controle, a delegação e a fiscalização dos serviços de que trata este Decreto caberá ao Ministério dos Transportes.

Parágrafo Único - A fiscalização dos serviços poderá ser descentralizada, mediante convênio a ser celebrado com órgãos ou entidades da Administração Pública da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios.

Art. 3º - Para os fins deste Decreto, considera-se:

I. autorização: delegação ocasional, por prazo limitado ou viagem certa, para prestação de serviços de transporte em caráter emergencial ou especial;

II. bagageiro: compartimento do veículo destinado exclusivamente ao transporte de bagagens, malas postais e encomendas, com acesso independente do compartimento de passageiros;

III. bagagem: conjunto de objetos de uso pessoal do passageiro, devidamente acondicionado, transportado no bagageiro do veículo;

IV. bilhete de passagem: documento que comprova o contrato de transporte com o usuário;

V. demanda: movimento de passageiros entre pares de localidades, em um período de tempo determinado;

VI. distância de percurso: extensão do itinerário fixado para linha;

VII. esquema operacional: conjunto de fatores característicos da operação de transporte de uma determinada linha, inclusive de sua infra-estrutura de apoio e das rodovias utilizadas em seu percurso;

VIII. estudo de mercado: é a análise dos fatores que influenciam na caracterização da demanda de um determinado mercado, para efeito de dimensionamento e avaliação da viabilidade de ligação de transporte rodoviário de passageiros, consistindo no levantamento de dados e informações e aplicação de modelos de estimativa de demanda;

IX. freqüência: número de viagens em cada sentido, numa linha, em um período de tempo definido;

X. fretamento contínuo: é o serviço prestado à pessoas jurídicas, para o transporte de seus empregados, bem assim a instituições de ensino ou agremiações estudantis para o transporte de seus alunos, professores ou associados, estas últimas desde que legalmente constituídas, com prazo de duração máxima de 12 meses e quantidade de viagens estabelecidas, com contrato escrito entre a transportadora e seu cliente, previamente analisado e autorizado pelo Ministério dos Transportes;

XI. fretamento eventual ou turístico: é o serviço prestado à pessoa ou a um grupo de pessoas em circuito fechado, com emissão de nota fiscal e lista de pessoas

transportadas, por viagem, com prévia autorização ou licença do Ministério dos Transportes ou órgão com ele conveniado;

XII. itinerário: percurso a ser utilizado na execução do serviço, podendo ser definido por códigos de rodovias, nomes de localidades ou pontos geográficos conhecidos;

XIII. licença complementar: delegação feita pelo país de destino ou de trânsito à transportadora que possui licença originária;

XIV. licença originária: delegação para realizar transporte coletivo rodoviário internacional de passageiros, feita pelo país signatário de acordo sobre transporte internacional terrestre à transportadora sob sua jurisdição;

XV. linha: serviço de transporte coletivo de passageiros executado em uma ligação de dois pontos terminais, nela incluída os seccionamentos e as alterações operacionais efetivadas, aberto ao público em geral, de natureza regular e permanente, com itinerário definido no ato de sua delegação;

XVI. mercado: núcleo de população, local ou regional, onde há potencial de passageiros capaz de gerar demanda suficiente para a exploração econômica de uma linha;

XVII. mercado secundário ou subsidiário: núcleo de população, local ou regional, que apresenta pequeno potencial de geração de demanda de transporte, incapaz, por si só, de viabilizar economicamente a implantação de linha nova, podendo ser suprido através de formas de atendimento previstas neste Decreto e em suas normas complementares;

XVIII. permissão: a delegação, a título precário, mediante licitação, na modalidade de concorrência, da prestação do serviço de transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros, feita pela União à pessoa jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco, por prazo determinado;

XIX. poder permitente: a União, por intermédio do Ministério dos Transportes;

XX. ponto de apoio: local destinado a reparos, manutenção e socorro de veículos em viagem e atendimento da tripulação;

XXI. ponto de parada: local de parada obrigatória, ao longo do itinerário, de forma a assegurar, no curso da viagem e no tempo devido, alimentação, conforto e descanso aos passageiros e às tripulações dos ônibus;

XXII. projeto básico: conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequada para caracterizar a linha objeto de licitação, elaborado com base nas indicações de estudos preliminares que apontem a respectiva viabilidade técnica e econômica;

XXIII. seção: serviço realizado em trecho de itinerário de linha com fracionamento do preço da passagem;

XXIV. serviço de transporte rodoviário internacional de passageiros: o que transpõe as fronteiras nacionais;

XXV. serviço de transporte rodoviário interestadual de passageiros: o que transpõe os limites de Estado, do Distrito Federal ou de Território;

XXVI. serviço de transporte rodoviário interestadual semi-urbano de passageiros: aquele que, com extensão igual ou inferior a setenta e cinco quilômetros e

característica de transporte rodoviário urbano, transpõe os limites do Estado, do Distrito Federal, ou de Território;

XXVII. serviço diferenciado: é aquele executado no itinerário da linha, empregando equipamentos de características especiais, para atendimento de demandas específicas, com tarifa compatível com o serviço executado;

XXVIII. serviços acessórios: são os que correspondem ao transporte de malas postais e encomendas e à exploração de publicidade nos veículos;

XXIX. serviços emergenciais: os delegados mediante autorização, nos casos e nas condições previstas no Capítulo X deste Decreto;

XXX. serviços especiais: os delegados mediante autorização que correspondem ao transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros em circuito fechado, no regime de fretamento, e ao internacional em período de temporada turística;

XXXI. sistema de transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros: o conjunto representado pelas transportadoras, instalações e serviços pertinentes ao transporte interestadual e internacional de passageiros;

XXXII. terminal rodoviário: local público ou privado, aberto ao público em geral e dotado de serviços e facilidades necessárias ao embarque e desembarque de passageiros;

XXXIII. transportadora: a permissionária ou autorizatória dos serviços delegados;

XXXIV. viagem direta: é a realizada com objetivo de atender exclusivamente os terminais da linha, visando suprir casos de maior demanda de transporte;

XXXV. viagem semi-direta: é aquela que atende, além dos terminais da linha, parte dos seccionamentos, quando ocorrer casos de maior demanda.

Parágrafo Único - A ordenação do transporte rodoviário internacional de passageiros cumprirá o disposto neste Decreto, nas normas complementares e nos acordos firmados pela União, atendido o princípio da reciprocidade.

CAPÍTULO II DOS PRINCÍPIOS GERAIS

Art. 4º - A delegação para a exploração dos serviços previstos neste Decreto pressupõe a observância do princípio da prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários.

Parágrafo Único - Serviço adequado é o que satisfaz as condições de pontualidade, regularidade, continuidade, segurança, eficiência, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas, conforme estabelecido neste Decreto, nas normas complementares e no respectivo contrato.

Art. 5º - Na aplicação deste Decreto e na exploração dos serviços por ele regulamentados, observar-se-á, especialmente:

I. o estatuto jurídico das licitações, no que for aplicável;

II. a lei que estabelece o regime jurídico das permissões, no que for aplicável;

III. as leis que regulam a repressão ao abuso do poder econômico e a defesa da concorrência;

IV. as normas de defesa do consumidor;

V. os tratados, as convenções e acordos internacionais, enquanto vincularem a República Federativa do Brasil.

Parágrafo Único - O Ministério dos Transportes, sempre que tomar conhecimento de fato, fundado em provas ou indícios, que tipifique ilícitos previstos nas leis a que se refere o inciso III deste artigo, encaminhará representação à Secretaria Nacional de Direito Econômico, instruída com as informações ou esclarecimentos que julgar necessários.

CAPÍTULO III DA DELEGAÇÃO DO SERVIÇO

Seção I Das Disposições Gerais

Art. 6º - Os serviços de que trata este Decreto serão delegados mediante:

I- permissão, sempre precedida de licitação, nos casos de transporte rodoviário de passageiros:

- a) interestadual;
- b) internacional;

II - autorização, nos casos de:

- a) transporte rodoviário internacional em período de temporada turística;
- b) prestação de serviços em caráter emergencial;
- c) transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros, sob regime de fretamento contínuo;
- d) transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros, sob regime de fretamento eventual ou turístico.

Art. 7º - As delegações de que trata o inciso I do artigo anterior não terão caráter de exclusividade e serão formalizadas mediante contrato de adesão, que observará o disposto nas leis, neste Decreto, nas normas regulamentares pertinentes e, quando for o caso, nos tratados, convenções e acordos internacionais, enquanto vincularem a República Federativa do Brasil.

Parágrafo Único.

As delegações previstas no inciso II do artigo anterior serão formalizadas mediante termo de autorização, no qual ficará caracterizada a forma e o período de prestação dos serviços.

Art. 8º - O prazo das permissões de que trata este Decreto será de quinze anos.

Art. 9º - É vedada a exploração de serviços numa mesma linha por transportadoras que mantenham entre si vínculo de interdependência econômica, assim entendido:

- I. participação no capital votante, umas das outras, acima de dez por cento;
- II. diretor, sócio gerente, administrador ou sócios em comum, estes com mais de dez por cento do capital votante;

III. participação acima de dez por cento no capital votante de uma e outra das empresas, de cônjuge ou parente até o terceiro grau civil;

IV. controle pela mesma empresa "holding".

Parágrafo Único. É igualmente vedada a exploração simultânea de serviços de uma linha, em decorrência de nova permissão, pela mesma empresa que dela já seja permissionária.

Art. 10 - É assegurado a qualquer pessoa o acesso a informações e a obtenção de certidões e cópias de quaisquer atos, contratos, decisões, despachos ou pareceres relativos à licitação ou às próprias permissões e autorizações de que trata este Decreto, inclusive o direito de vista, devendo ser feita por escrito a solicitação correspondente; com a justificativa dos fins a que se destina.

Art. 11 - Incumbe ao Ministério dos Transportes decidir sobre a conveniência e a oportunidade da licitação para prestação do serviço rodoviário interestadual e internacional de transporte coletivo de passageiros.

§ 1º - A conveniência e a oportunidade para a implantação de novos serviços serão aferidas através da realização de estudo de mercado que indique a possibilidade de exploração autônoma do serviço.

§ 2º - Poderão, ainda, ser implantados novos serviços em ligação já atendida por serviço regular quando for comprovado que este não vem sendo executado de forma adequada, conforme disposto nos artigos 4º e 76 deste Decreto.

Art. 12 - Sem prejuízo do disposto no artigo anterior, a pessoa jurídica interessada na prestação do serviço de transporte interestadual de passageiros, inclusive semi-urbano, poderá requerer ao Ministério dos Transportes a abertura da respectiva licitação.

Art. 13 - Para os fins do disposto no artigo anterior, a pessoa jurídica interessada deverá submeter ao Ministério dos Transportes requerimento para licitação de linha, instruído com as seguintes informações:

I. a linha pretendida e o respectivo estudo de mercado;

II. as características do serviço;

III. o itinerário da linha;

IV. os pontos terminais; e

V. as seções, se houver.

Art. 14 - O requerimento será examinado no prazo máximo de noventa dias, contado da data de sua protocolização no Ministério dos Transportes.

§ 1º - Deferido o requerimento, será realizada licitação para delegação da linha requerida.

§ 2º - Indeferido o requerimento caberá recurso, observado o disposto nos artigos 93 a 95 deste Decreto.

Seção II

Da Licitação para Outorga de Serviços

Art. 15 - A licitação para delegação de permissão será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da igualdade, da probidade administrativa, do julgamento por critérios objetivos e da vinculação ao instrumento convocatório, bem assim dos que lhes são correlatos.

Art. 16 - No julgamento da licitação será considerado um dos seguintes critérios:

I. o menor valor da tarifa do serviço público a ser prestado após qualificação de propostas técnicas;

II. melhor oferta de pagamento pela outorga após qualificação de propostas técnicas;

III. a combinação dos critérios referidos nos incisos I e II deste artigo.

Parágrafo único: Para os fins do disposto neste artigo, a Administração deverá adotar, como regra, o critério previsto no inciso III, sendo que, apenas em caráter excepcional, atendido ao interesse público, mediante decisão fundamentada que justifique as respectivas razões de conveniência e de oportunidade, poderá adotar apenas um só dos demais critérios.

Art. 17 - O edital de licitação conterá, especialmente:

I. os objetivos e prazos da permissão;

II. a linha, seu itinerário, seções, se houver, frequência inicial mínima, número mínimo e características dos veículos para seu atendimento;

III. os requisitos e as especificações técnicas exigidas para a adequada prestação dos serviços;

IV. o número de transportadoras a serem escolhidas;

V. o prazo, o local e os horários em que serão fornecidas aos interessados as informações necessárias à elaboração das propostas;

VI. as condições para participar da licitação e a forma de apresentação das propostas;

VII. os prazos para recebimento das propostas, julgamento da licitação e assinatura do contrato;

VIII. os critérios e a relação dos documentos exigidos para a aferição da habilitação jurídica, qualificação técnica, qualificação econômico-financeira e regularidade fiscal;

IX. os parâmetros mínimos de qualidade e de produtividade aceitáveis para a prestação do serviço adequado;

X. os critérios de reajuste e de revisão das tarifas;

XI. a minuta do contrato, que conterá as cláusulas essenciais previstas no artigo 20 deste Decreto;

§ 1º Serão julgadas vencedoras as licitantes que, atendidas as exigências de habilitação jurídica, de qualificação econômico-financeira, de regularidade fiscal e de comprometimento com o cumprimento dos requisitos técnicos estabelecidos para a adequada prestação dos serviços, apresentarem melhor proposta financeira.

§ 2º Em caso de empate entre duas ou mais propostas, a classificação far-se-á obrigatoriamente, por sorteio, em ato público, para o qual todos os licitantes serão convocados.

§ 3º Na hipótese de todas as propostas serem desclassificadas, o Ministério dos Transportes revogará a respectiva licitação e divulgará novo Edital, num prazo máximo de sessenta dias.

Art. 18 - É vedado aos agentes públicos admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que:

- I. comprometam, restrinjam ou frustrem o caráter competitivo do procedimento licitatório e a livre concorrência na execução do serviço;
- II. estabeleçam preferências ou distinções entre os licitantes.

SEÇÃO III Dos Contratos

Art. 19 - Os contratos de adesão de que trata este Decreto constituem espécie do gênero contrato administrativo e se regulam pelas cláusulas e pelos preceitos de direito público, aplicando-se-lhes, supletivamente, os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições de direito privado.

Parágrafo Único - O regime jurídico dos contratos de que trata este Decreto confere ao Ministério dos Transportes, em relação a eles, a prerrogativa de alterá-los, unilateralmente, e bem assim de modificar a prestação dos serviços delegados, para melhor adequá-los às finalidades de interesse público, respeitados os direitos da transportadora.

Art. 20 - São cláusulas essenciais dos contratos de adesão, às relativas:

- I. à linha a ser explorada e ao prazo da permissão, inclusive a data de início da prestação do serviço;
- II. ao modo, à forma e aos requisitos e condições técnicas da prestação do serviço, inclusive aos tipos, às características e quantidades mínimas de veículos;
- III. aos critérios, aos indicadores, às fórmulas e aos parâmetros definidores da qualidade e da produtividade na prestação do serviço;
- IV. ao itinerário e à localização dos pontos terminais, de parada e de apoio;
- V. aos horários de partida e de chegada e às frequências mínimas;
- VI. às seções iniciais, se houver;
- VII. à tarifa contratual e aos critérios e aos procedimentos para o seu reajuste;
- VIII. aos casos de revisão da tarifa;
- IX. aos direitos, às garantias e às obrigações do poder permitente e da permissionária do serviço;

- X. aos direitos e deveres dos usuários para obtenção e utilização do serviço delegado;
- XI. à fiscalização das instalações, dos equipamentos e dos métodos e práticas da execução do serviço, bem como a indicação do órgão competente para exercê-la;
- XII. às penalidades contratuais a que se sujeita a permissionária e à forma de sua aplicação;
- XIII. aos casos de extinção da permissão;
- XIV. à obrigatoriedade de a permissionária observar, na execução do serviço o princípio a que se refere o art. 4º deste Decreto;
- XV. à obrigação de a permissionária garantir a seus usuários contrato de seguro de responsabilidade civil, sem prejuízo da cobertura do seguro obrigatório de danos pessoais (DPVAT), a que se refere a Lei nº 6.194, de 19 de dezembro de 1974, que serão disciplinados em Norma Complementar;
- XVI. à obrigatoriedade, forma e periodicidade da prestação de contas da permissionária ao Ministério dos Transportes;
- XVII. à exigência da publicação de demonstrações financeiras periódicas da transportadora permissionária do serviço delegado;
- XVIII. ao modo amigável para solução das divergências contratuais;
- XIX. ao foro, para solução das divergências contratuais.

Art. 21 - Incumbe à transportadora a execução do serviço delegado, cabendo-lhe responder por todos os prejuízos causados ao poder público, aos usuários ou a terceiros, sem que a fiscalização exercida pelo órgão competente exclua ou atenuie essa responsabilidade.

Art. 22 - São vedadas a sub-permissão e a sub-autorização.

Art. 23 - É vedada a transferência dos direitos de exploração dos serviços e do controle societário da transportadora, sem prévia anuência do Ministério dos Transportes.

§ 1º - Para fins de obtenção da anuência de que trata o "caput" deste artigo o pretendente deverá:

- a) atender às exigências de capacidade jurídica, capacidade técnica, idoneidade financeira e regularidade fiscal necessárias à assunção do serviço;
- b) comprometer-se a cumprir as cláusulas do contrato em vigor; e
- c) assumir as obrigações da transportadora permissionária do serviço.

§ 2º - Será recusado o pedido do qual possa resultar infringência à legislação de repressão ao abuso do poder econômico e de defesa da concorrência, bem assim ao art. 9º deste Decreto.

CAPÍTULO IV DA EXTINÇÃO

Art. 24 - Extingue-se o contrato de permissão, por:

- I. advento do termo contratual;
- II. caducidade;
- III. rescisão;
- IV. anulação;
- V. falência ou extinção da transportadora;
- VI. encampação.

Art. 25 - A inexecução total ou parcial do contrato acarretará, a critério do Ministério dos Transportes, a declaração de caducidade da permissão, ou a aplicação das penalidades a que se referem os artigos 79 a 85 deste Decreto.

§ 1º - Incorre na declaração de caducidade da permissão a transportadora que:

- a) descumprir cláusulas contratuais ou disposições legais ou regulamentares concernentes à prestação do serviço;
- b) paralisar o serviço por mais de quinze dias consecutivos, ou concorrer para tanto, ressalvadas as hipóteses decorrentes de caso fortuito ou de força maior;
- c) executar menos da metade do número das freqüências mínimas, durante o período de noventa dias consecutivos ou alternados, salvo por motivo de força maior, devidamente comprovado;
- d) perder as condições econômicas, técnicas ou operacionais, para manter a adequada prestação do serviço;
- e) não cumprir, nos devidos prazos, as penalidades impostas por infrações cometidas;
- f) não atender intimação para regularizar a prestação do serviço;
- g) apresentar elevado índice de acidentes, aos quais a transportadora ou seus prepostos hajam dado causa.

§ 2º - A declaração da caducidade deverá ser precedida da verificação da inadimplência da transportadora em processo administrativo, assegurado contraditório e a ampla defesa.

§ 3º - Não será instaurado processo administrativo de inadimplência antes de comunicados à transportadora os descumprimentos contratuais referidos no § 1º deste artigo, dando-se-lhe prazo de quinze dias para corrigir as falhas e transgressões apontadas.

§ 4º - Instaurado o processo administrativo e comprovada a inadimplência, a caducidade será declarada mediante ato do Ministro de Estado dos Transportes.

§ 5º - Declarada a caducidade não resultará para o delegante qualquer espécie de responsabilidade em relação aos encargos, ônus, obrigações ou compromissos com terceiros ou com empregados da transportadora.

§ 6º - A declaração de caducidade impedirá a transportadora de, durante o prazo de vinte e quatro meses, habilitar-se à nova delegação.

Art. 26 - O contrato de adesão poderá ser rescindido por iniciativa da permissionária, no caso e observado as condições estabelecidas no art. 39 da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.

CAPÍTULO V DA TARIFA

Art. 27 - A tarifa a ser cobrada pela prestação dos serviços destina-se a remunerar, de maneira adequada, o custo do transporte oferecido em regime de eficiência e os investimentos necessários à sua execução, e bem assim a possibilitar a manutenção do padrão de qualidade exigido da transportadora.

§ 1º - O Ministério dos Transportes elaborará estudos técnicos necessários à aferição dos custos da prestação e da manutenção da qualidade dos serviços, relativos a cada linha, observadas as respectivas características e peculiaridades específicas.

§ 2º - O Ministro de Estado dos Transportes, mediante Norma Complementar, estabelecerá os critérios, a metodologia e a planilha para o levantamento do custo da prestação dos serviços.

§ 3º - As transportadoras poderão praticar tarifas promocionais nos seus serviços, que poderão ocorrer em todos os horários ou em alguns deles, desde que:

- a) comunicadas, com antecedência mínima de 15 (quinze) dias, ao Ministério dos Transportes;
- b) não impliquem em quaisquer formas de abuso do poder econômico ou tipifiquem infrações às normas para a defesa da concorrência;
- c) faça constar em destaque, no bilhete de passagem, tratar-se de tarifa promocional.

Art. 28 - A tarifa contratual será preservada pelas regras de revisão e de reajuste previstas nas leis aplicáveis, neste Decreto e nas demais normas complementares, no edital e no respectivo contrato.

§ 1º - É vedado estabelecer privilégios tarifários que beneficiem segmentos específicos de usuários, exceto no cumprimento de lei.

§ 2º - O reajuste da tarifa contratual observará a variação ponderada dos índices de custos ou preços relativos aos principais componentes de custo admitidos pelo Ministério dos Transportes e relativos à formação da tarifa.

§ 3º - A tarifa contratual será revista, para mais ou para menos, conforme o caso, sempre que:

- a) ressalvados os Impostos sobre a Renda, forem criados, alterados ou extintos tributos ou encargos legais, ou sobrevierem disposições legais, após a data de apresentação da proposta, de comprovada repercussão na tarifa constante do contrato;
- b) houver modificação do contrato, que altere os encargos da transportadora.

CAPÍTULO VI DOS DIREITOS E OBRIGAÇÕES DOS USUÁRIOS

Art. 29 - Sem prejuízo do disposto na Lei n.º 8.078, de 11 de setembro de 1990, são direitos e obrigações do usuário:

- I. receber serviço adequado;
- II. receber do Ministério dos Transportes e da transportadora informações para a defesa de interesses individuais ou coletivos;
- III. obter e utilizar o serviço com liberdade de escolha;
- IV. levar ao conhecimento do órgão de fiscalização as irregularidades de que tenha conhecimento, referentes ao serviço delegado;
- V. zelar pela conservação dos bens e equipamentos por meio dos quais lhes são prestados os serviços;
- VI. ser transportado com pontualidade, segurança, higiene e conforto, do início ao término da viagem;
- VII. ter garantida sua poltrona no ônibus, nas condições especificadas no bilhete de passagem;
- VIII. ser atendido com urbanidade pelos prepostos da transportadora e pelos agentes do órgão de fiscalização;
- IX. ser auxiliado no embarque e desembarque, em se tratando de crianças, pessoas idosas ou com dificuldades de locomoção;
- X. receber da transportadora informações acerca das características dos serviços, tais como horários, tempo de viagem, localidades atendidas, preço de passagem e outras relacionadas com os serviços;
- XI. transportar, gratuitamente, bagagem no bagageiro e volume no porta-embrulhos, observado o disposto nos artigos 70 a 75 deste Decreto;
- XII. receber os comprovantes dos volumes transportados no bagageiro;
- XIII. ser indenizado por extravio ou dano da bagagem transportada no bagageiro;
- XIV. receber a diferença do preço da passagem, quando a viagem se faça, total ou parcialmente, em veículo de características inferiores às daquele contratado;
- XV. receber, às expensas da transportadora, enquanto perdurar a situação, alimentação e pousada, nos casos de venda de mais de um bilhete de passagem para a mesma poltrona, ou interrupção ou retardamento da viagem, quando tais fatos forem imputados à transportadora;
- XVI. receber, da transportadora, em caso de acidente, imediata e adequada assistência;
- XVII. transportar, sem pagamento, crianças de até cinco anos, desde que não ocupem poltronas, observadas as disposições legais e regulamentares aplicáveis ao transporte de menores;
- XVIII. efetuar a compra de passagem com data de utilização em aberto, sujeita a reajuste de preço se não utilizada dentro de 1(um) ano da data de emissão;

XIX. receber a importância paga, ou revalidar sua passagem, no caso de desistência da viagem, observado o disposto neste Decreto.

XX. Estar garantido pelos seguros previstos no artigo 20, inciso XV deste Decreto.

Art. 30 - O usuário dos serviços de que trata este Decreto terá recusado o embarque ou determinado seu desembarque, quando:

I. não se identificar, quando exigido;

II. em estado de embriaguez;

III. portar arma, sem autorização da autoridade competente;

IV. transportar ou pretender embarcar produtos considerados perigosos pela legislação específica;

V. transportar ou pretender embarcar consigo animais domésticos ou silvestres, sem o devido acondicionamento ou em desacordo com disposições legais ou regulamentares;

VI. pretender embarcar objeto de dimensões e acondicionamento incompatíveis com o porta-embrulhos;

VII. comprometer a segurança, o conforto ou a tranquilidade dos demais passageiros;

VIII. fazer uso de aparelho sonoro, depois de advertido pela tripulação do veículo;

IX. demonstrar incontinência no comportamento;

X. recusar-se ao pagamento da tarifa;

XI. Fizer uso de produtos fumígenos no interior do ônibus, em desacordo com a legislação pertinente.

Art. 31 - A transportadora afixará, em lugar visível e de fácil acesso aos usuários, no local de venda de passagens e nos terminais de embarque e desembarque de passageiros, a transcrição das disposições dos artigos 29, 30, 32 e 70 a 75 deste Decreto.

CAPÍTULO VII DOS ENCARGOS DO PODER CONCEDENTE

Art. 32 - Incumbe ao Ministério dos Transportes:

I. organizar, coordenar e controlar os serviços de que trata este Decreto;

II. promover as licitações e os atos de delegação da permissão ou autorização dos serviços;

III. fiscalizar, permanentemente, a prestação do serviço delegado e coibir o transporte irregular, não permitido ou autorizado;

IV. fiscalizar o cumprimento do disposto no Inciso XV, do artigo 20, deste Decreto;

V. aplicar as penalidades regulamentares e contratuais;

VI. extinguir a permissão ou autorização, nos casos previstos neste Decreto;

VII. proceder a revisão das tarifas e fiscalizar o seu reajustamento;

VIII. fazer cumprir as disposições regulamentares do serviço e as cláusulas do contrato de permissão;

IX. zelar pela boa qualidade do serviço e receber, apurar e adotar providências para solucionar queixas e reclamações dos usuários;

X. estimular o aumento da qualidade e da produtividade, a preservação do meio-ambiente e a conservação dos bens e equipamentos utilizados no serviço;

XI. assegurar o princípio da opção do usuário mediante o estímulo à livre concorrência e à variedade de combinações de preço, qualidade e quantidade dos serviços.

Art. 33 - No exercício da fiscalização o Ministério dos Transportes terá acesso aos dados relativos à administração, a contabilidade, aos recursos operacionais, técnicos, econômicos e financeiros da transportadora.

CAPÍTULO VIII DOS ENCARGOS DA TRANSPORTADORA

Art. 34 - Incumbe à transportadora:

I. prestar serviço adequado, na forma prevista neste Decreto, nas normas técnicas aplicáveis e no contrato;

II. manter em dia o inventário e o registro dos bens utilizados na prestação do serviço;

III. prestar contas da gestão do serviço ao Ministério dos Transportes, nos termos definidos no contrato;

IV. cumprir e fazer cumprir as normas do serviço e as cláusulas contratuais da permissão ou autorização;

V. permitir aos encarregados da fiscalização livre acesso, em qualquer época, às obras, aos equipamentos e às instalações integrantes do serviço, bem como a seus registros contábeis e estatísticos;

VI. zelar pela manutenção dos bens utilizados na prestação do serviço.

VII. Promover a retirada de serviço, de veículo cujo afastamento de tráfego tenha sido exigido pela fiscalização.

Parágrafo Único - As contratações, inclusive de mão-de-obra, feitas pela transportadora, serão regidas pelas disposições de direito privado e pela legislação trabalhista, não se estabelecendo qualquer relação entre os terceiros contratados pela transportadora e o delegante.

CAPÍTULO IX DOS SERVIÇOS ESPECIAIS

Art. 35 - Constituem serviços especiais os prestados nas seguintes modalidades:

I. transporte interestadual e internacional sob regime de fretamento contínuo;

II. transporte interestadual e internacional sob regime de fretamento eventual ou turístico;

III. transporte internacional em período de temporada turística.

Art. 36 - Os serviços especiais previstos nos incisos I e II do artigo anterior têm caráter ocasional, só podendo ser prestados em circuito fechado, sem implicar o estabelecimento de serviços regulares ou permanentes e dependem de autorização do Ministério dos Transportes, independentemente de licitação, observadas, quando for o caso, as normas dos tratados, convenções e acordos internacionais, enquanto vincularem a República Federativa do Brasil.

§ 1º - Para os serviços previstos nos incisos I e II do artigo anterior, não poderão ser praticadas vendas de passagens e emissões de passagens individuais, nem a captação ou o desembarque de passageiros no itinerário, vedadas igualmente, a utilização de terminais rodoviários nos pontos extremos e no percurso da viagem, e o transporte de encomendas ou mercadorias que caracterizem a prática de comércio, nos veículos utilizados na respectiva prestação.

§ 2º - Os veículos, quando da realização de viagem de fretamento, deverão portar cópia da autorização expedida pelo Ministério dos Transportes.

§ 3º - O não atendimento ao disposto no parágrafo anterior implicará na apreensão do veículo, sem prejuízo da aplicação de outras penalidades previstas neste Decreto e em legislação específica.

§ 4º - O Ministério dos Transportes organizará e manterá cadastro das empresas que obtiverem autorização para a prestação do serviço de transporte de que trata este artigo.

§ 5º - A empresa transportadora que se utilizar do termo de autorização para fretamento contínuo, fretamento eventual ou turístico para a prática de qualquer outra modalidade de transporte diversa da que lhe foi autorizada, será declarada inidônea e terá seu registro cadastral cassado imediatamente, sem prejuízo da responsabilidade civil e das demais penalidades previstas neste Decreto.

§ 6º - O Ministro de Estado dos Transportes poderá estabelecer, através de Norma Complementar, a regulamentação dos serviços de que trata este artigo, bem como de outras exigências e procedimentos para sua autorização e operação, visando maior conforto e segurança para os usuários e para o sistema de transporte.

Art. 37 - O Ministério dos Transportes poderá delegar autorização para a prestação do serviço de transporte rodoviário internacional em período de temporada turística.

§ 1º - A autorização de que trata este artigo será delegada, exclusivamente, às transportadoras permissionárias do sistema de transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros, e observará as normas dos tratados, convenções e acordos internacionais, enquanto vincularem a República Federativa do Brasil.

§ 2º - Para os fins do disposto no parágrafo anterior o Ministério dos Transportes, mediante aviso publicado no Diário Oficial da União, com antecedência mínima de trinta dias, comunicará, às transportadoras permissionárias do sistema, que receberá manifestação de interesse para a prestação do serviço na temporada que indicar, estabelecendo as condições operacionais para tanto exigidas.

§ 3º - Na hipótese de se apresentarem mais transportadoras que atendam as condições operacionais exigidas do que o número fixado nos respectivos acordos internacionais, a escolha far-se-á, obrigatoriamente, por sorteio, em ato público, para o qual serão convocadas todas as transportadoras interessadas.

§ 4º - Não serão delegadas autorizações nas linhas internacionais regulares e nas seções nelas autorizadas, quando as transportadoras que as executam comprovarem capacidade para atender o acréscimo de demanda em temporada turística.

CAPÍTULO X DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM CARÁTER EMERGENCIAL

Art. 38 - Ocorrendo quaisquer dos casos previstos nos incisos II a V do art. 24 deste Decreto, e desde que as transportadoras remanescentes não tenham condições ou interesse em aumentar as respectivas freqüências para suprir o transporte realizado pela transportadora excluída da linha, o Ministério dos Transportes poderá delegar, mediante autorização, independentemente de licitação, a prestação do serviço, em caráter emergencial, pelo prazo de cento e oitenta dias, para que outra transportadora permissionária do sistema explore os correspondentes serviços.

§ 1º - Para os fins do disposto no "caput" deste artigo, o Ministério dos Transportes fixará a tarifa máxima do serviço, a quantidade mínima dos veículos a serem utilizados pela nova transportadora e a freqüência mínima obrigatória.

§ 2º - Delegada a prestação do serviço em caráter emergencial na forma prevista no "caput" deste artigo, o Ministério dos Transportes deverá providenciar a licitação para escolha de nova transportadora, cujo edital deverá ser publicado no prazo de até noventa dias, contado da publicação do ato que, sem licitação, autorizou a prestação dos serviços.

CAPÍTULO XI DA FORMA DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS Seção 1 Das Disposições Gerais

Art. 39 - Os passageiros deverão ser identificados no momento do embarque, de acordo com sistemática estabelecida em Norma Complementar, baixada pelo Ministro de Estado dos Transportes.

Art. 40 - É permitido o embarque e o desembarque de passageiros nos terminais das linhas e em seus respectivos pontos de seção ou nos pontos de parada, observando o disposto no inciso VI do artigo 52 deste Decreto.

Art. 41 - Não será permitido o transporte de passageiros em pé, salvo:

I. nas linhas de características semi-urbanas;

II. nos casos de prestação de socorro.

Art. 42 - Quando ocorrer impraticabilidade temporária do itinerário, o serviço será executado pela via disponível mais direta, com imediata comunicação ao órgão fiscalizador, alterando-se a tarifa respectiva, pelo valor correspondente à variação da quilometragem verificada e do tipo de piso utilizado.

Art. 43 - Nos casos de interrupção ou retardamento da viagem, a transportadora diligenciará, para a sua conclusão, a obtenção de outro veículo.

Art. 44 - Quando caso fortuito ou de força maior ocasionar a interrupção do serviço, a transportadora deverá comunicar a ocorrência ao órgão fiscalizador, no prazo de quarenta e oito horas, especificando as causas e as providências adotadas.

Parágrafo Único - Não se caracteriza como descontinuidade do serviço a sua interrupção por motivo de caso fortuito ou força maior, devidamente comprovados.

Art. 45 - Quando no mercado de um serviço ocorrer variação incomum e temporária de demanda, a permissionária responsável pela sua execução poderá atendê-la utilizando veículos de outra permissionária, fazendo-o, no entanto, sob sua inteira responsabilidade e mediante prévia e expressa autorização do Ministério dos Transportes.

§ 1º - A solicitação de autorização ao Ministério dos Transportes deverá indicar, obrigatoriamente:

- a) o prefixo e os terminais do serviço a ser executado;
- b) razão social, CGC e endereço da permissionária cujos veículos serão utilizados;
- c) relação com as características desses veículos; e
- d) o período da execução, que não poderá ultrapassar noventa dias corridos.

§ 2º - A utilização de veículos de outras permissionárias, admitida exclusivamente nas circunstâncias previstas neste artigo, não importará alteração das condições estabelecidas no contrato de adesão do serviço atendido, seja no tocante à sua titulariedade ou à forma de sua execução.

Art. 46 - Em caso de acidente, do qual resulte em morte ou ferimento de natureza grave ou leve, a transportadora encaminhará imediatamente, ao órgão fiscalizador, o boletim de ocorrência e os dados oriundos do registrador gráfico ou equipamento similar, instalado no veículo acidentado.

Parágrafo Único - Quando o acidente não ocasionar morte ou ferimento, a transportadora terá até quarenta e oito horas para comunicar o fato ao órgão fiscalizador .

Seção II Das Modificações de Serviço

Art. 47 - A transportadora poderá solicitar a modificação da prestação do serviço, mediante requerimento, devidamente justificado, dirigido ao Ministério dos Transportes.

Art. 48 - Constituem casos de modificação de serviço:

- I. implantação de seções;
- II. supressão de seções;
- III. ajuste de itinerário.

Art. 49 - Poderão ser implantadas novas seções em linhas existentes, desde que:

- I. entre localidades situadas em unidades federativas diferentes;
- II. a extensão de cada acesso não exceda a distância de dez quilômetros do eixo do itinerário da linha;
- III. o estudo do mercado comprovar a existência de demanda reprimida; e
- IV. ficar caracterizado que a seção é mercado secundário ou subsidiário da linha.

§ 1º - A implantação de nova seção não poderá acarretar redução das condições de conforto e de segurança dos passageiros.

§ 2º - Os locais para embarque e desembarque nas novas seções deverão oferecer condições satisfatórias de operação.

§ 3º - A operação de seção em serviço diferenciado estará sempre condicionada à sua existência no serviço convencional da linha.

§ 4º - Quando a seção pretendida já for executada pela requerente, por intermédio de outro serviço regular, ficará ela dispensada do atendimento às exigências previstas neste artigo.

§ 5º - No caso do serviço semi-urbano, não se aplicam as disposições previstas neste artigo, devendo, contudo, haver manifestação do poder público onde se pretende implantar seção.

Art. 50 - A supressão da seção só poderá ocorrer se assegurado o atendimento aos usuários por outro serviço existente.

Parágrafo Único - No caso de a permissionária ser a única operadora da seção a ser suprimida, ela deverá apresentar estudos demonstrativos da antieconomicidade da prestação do respectivo serviço.

Art. 51 - Poderá ser deferido o ajuste de itinerário do serviço quando decorrente da entrega ao tráfego de obras rodoviárias novas, desde que pertinentes ao percurso original e implique redução do tempo de viagem ou da extensão total do itinerário.

§ 1º - Deferido o ajuste de itinerário, será efetuada a redução proporcional da tarifa que dele decorre, e ficará caracterizada a renúncia da transportadora a execução do serviço pelo percurso anterior.

§ 2º - No itinerário ajustado não poderão ser implantadas seções, nem pontos de parada e de apoio em terminais rodoviários.

§ 3º - Quando o ajuste de itinerário destinar-se a pequenas correções no itinerário, decorrentes da entrega ao tráfego de obras rodoviárias novas, tais como contorno, acesso, entroncamento, variante ou outras similares, pertinentes ao itinerário original, levar-se-á em consideração apenas as condições de conforto ou de segurança do usuário.

§ 4º - Fica dispensado o atendimento das exigências previstas no "caput" deste artigo para o ajuste de itinerário do serviço de transporte coletivo rodoviário semi-urbano de passageiros, devendo, neste caso, haver manifestação do poder público local.

Art. 52 - É livre a alteração operacional dos serviços, desde que comunicado com antecedência mínima de quinze dias ao Ministério dos Transportes, nos seguintes casos:

- I. realização de viagem direta;
- II. realização de viagem semi-direta;
- III. implantação de serviço diferenciado;
- IV. ampliação da frequência mínima;
- V. alteração de horários de partida e de chegada;

VI. alteração de pontos de parada, desde que não coincidente com o terminal rodoviário, caso em que dependerá de aprovação prévia e expressa do Ministério dos Transportes;

VII. alteração de pontos de apoio.

Art. 53 - Consideram-se serviços diferenciados o serviço de carro-leito, com ou sem ar-condicionado, e o serviço executivo.

Parágrafo único - poderão ser implantados outros serviços, desde que aprovados previamente pelo Ministério dos Transportes.

Art. 54 - A ampliação da frequência mínima dar-se-á sempre que for necessário atender demanda adicional, ocasional ou permanente.

Art. 55 - As modificações de horário de partida e chegada serão implementadas para melhor atender o interesse dos usuários.

Seção III Dos Veículos

Art. 56 - Na execução dos serviços serão utilizados ônibus que atendam as especificações constantes do edital e do contrato.

§ 1º - A empresa transportadora é responsável pela segurança da operação e pela adequada manutenção, conservação e preservação das características técnicas dos veículos.

§ 2º - É facultado ao órgão fiscalizador, sempre que julgar conveniente, e observando o disposto na legislação de trânsito, efetuar vistorias nos veículos, podendo, neste caso, determinar a suspensão de tráfego dos que não atenderem em condições de segurança, de conforto e de higiene, sem prejuízo da aplicação das penalidades previstas nos respectivos contratos.

§ 3º - O veículo só poderá circular equipado com registrador gráfico ou equipamento similar e portando os documentos exigidos na legislação de trânsito, os formulários para registro das reclamações de danos ou extravio de bagagem, bem assim ter afixado, em local visível e de fácil acesso, o quadro de preço das passagens e a relação dos telefones dos órgãos de fiscalização.

§ 4º - A transportadora manterá o registrador gráfico ou equipamento similar em perfeito estado de funcionamento e, por período mínimo de noventa dias, os correspondentes registros, apresentando-os à fiscalização sempre que solicitada.

Seção IV Do Pessoal da Transportadora

Art. 57 - A transportadora adotará processos adequados de seleção, controle de saúde e aperfeiçoamento do seu pessoal, especialmente daqueles que desempenham atividades relacionadas com a segurança do transporte e dos que mantenham contato com o público.

§ 1º - Os procedimentos de admissão, controle de saúde e o regime de trabalho dos motoristas, observado o disposto na legislação trabalhista, serão regulados em Norma Complementar.

§ 2º - É vedada a utilização de motorista na direção de veículo sem vínculo empregatício com a transportadora.

§ 3º - Nos terminais rodoviários, nos pontos de seção, nos pontos de parada e nos pontos de apoio, a transportadora não poderá utilizar pessoas destinadas a aliciar passageiros.

Art. 58 - O pessoal da transportadora, cuja atividade se exerça em contato permanente com o público, deverá:

- I. apresentar-se, quando em serviço, adequadamente trajado e identificado;
- II. conduzir-se com atenção e urbanidade;
- III. dispor, conforme a atividade que desempenhe, de conhecimento sobre a operação da linha, de modo que possa prestar informações sobre horários, itinerários, tempos de percurso, distâncias e preços de passagens.

Parágrafo único - É vedada a permanência em serviço de preposto cujo afastamento tenha sido exigido pela fiscalização.

Art. 59 - Sem prejuízo do cumprimento dos demais deveres previstos na legislação de trânsito e neste Decreto, os motoristas são obrigados a:

- I. dirigir o veículo de modo que não prejudiquem a segurança e o conforto dos passageiros;
- II. não movimentar o veículo sem que estejam fechadas as portas e as saídas de emergência;
- III. auxiliar o embarque e o desembarque de crianças, de pessoas idosas ou com dificuldade de locomoção;
- IV. identificar o passageiro no momento de seu embarque e adotar as demais medidas pertinentes;
- V. proceder a carga e descarga das bagagens dos passageiros, quando tiverem que ser efetuadas em local onde não haja pessoal próprio para tanto;
- VI. não fumar, quando em atendimento ao público;
- VII. não ingerir bebida alcoólica em serviço e nas doze horas que antecedem o momento de assumi-lo;
- VIII. não fazer uso de qualquer substância tóxica;
- IX. não se afastar do veículo quando do embarque e desembarque de passageiros;
- X. indicar aos passageiros, se solicitado, os respectivos lugares;
- XI. diligenciar a obtenção de transporte para os passageiros, no caso de interrupção da viagem;
- XII. providenciar alimentação e pousada para os passageiros nos casos de interrupção da viagem, sem possibilidade de prosseguimento imediato;
- XIII. prestar à fiscalização os esclarecimentos que lhe forem solicitados;
- XIV. exhibir à fiscalização, quando solicitado, ou entregá-los, contra recibo, os documentos que forem exigíveis;
- XV. não retardar o horário de partida da viagem sem justificativa.

Art. 60 - O transporte de detentos nos serviços de que trata este Decreto só poderá ser admitido mediante prévia e expressa requisição de autoridade judiciária, e desde que acompanhado de escolta, afim de preservar a integridade e a segurança dos passageiros.

Seção V

Dos Terminais Rodoviários e dos Pontos de Parada e de Apoio

Art. 61 - É facultado às transportadoras ou a terceiros interessados, inclusive em regime de consórcio, a construção e a administração de terminais rodoviários e pontos de parada, observada a legislação pertinente.

§ 1º - Os terminais rodoviários, públicos ou privados, os pontos de parada e os pontos de apoio deverão dispor de áreas e instalações compatíveis com o seu movimento e apresentar padrões adequados de segurança, higiene e conforto.

§ 2º - Os terminais rodoviários e os pontos de parada poderão estar localizados em instalações das transportadoras ou de terceiros.

§ 3º - O Ministro de Estado dos Transportes poderá estabelecer, mediante Norma Complementar, os requisitos de conforto, higiene e segurança a serem atendidos na instalação e na operação de terminais e pontos de parada utilizados nos serviços de que trata este Decreto.

Art. 62 - Os pontos de parada serão dispostos ao longo do itinerário, distantes entre si a intervalos de, no máximo, quatro horas para os serviços com ônibus dotado de sanitário, e de duas horas para os ônibus sem sanitário, de forma a assegurar, no curso da viagem e no tempo devido, alimentação, conforto e descanso aos passageiros e às tripulações dos ônibus, sendo admitida uma tolerância de trinta minutos quando necessário, até atingir o próximo ponto de parada.

Art. 63 - Os pontos de apoio deverão estar localizados a uma distância máxima de quatrocentos quilômetros, entre si.

Seção VI

Dos Bilhetes de Passagem e sua Venda

Art. 64 - Observado o disposto na legislação específica e no inciso XVII do artigo 29, é vedado o transporte de passageiros sem a emissão de bilhetes de passagem, exceto no caso de crianças de colo.

Art. 65 - Os bilhetes de passagem poderão ser emitidos manual, mecânica ou eletronicamente, e deles constarão, no mínimo, as seguintes indicações:

- I. nome, endereço da transportadora, número de inscrição no CGC e data de emissão do bilhete;
- II. denominação (bilhete de passagem);
- III. preço da passagem;
- IV. números do bilhete e da via, a série ou a subsérie, conforme o caso;
- V. origem e destino da viagem;
- VI. prefixo da linha e suas localidades terminais;
- VII. data e horário da viagem;

VIII. número da poltrona;

IX. agência emissora do bilhete;

X. nome da empresa impressora do bilhete e número da respectiva inscrição no CGC.

§ 1º - Quando se tratar de viagem em categoria de serviço diferenciado, o bilhete conterá, também, a indicação do tipo de serviço.

§ 2º - Nas linhas de características semi-urbanas poderão ser utilizados bilhetes simplificados ou aparelhos de contagem mecânica de passageiros, desde que asseguradas as condições necessárias ao controle e à coleta de dados estatísticos.

Art. 66 - Uma via do bilhete de passagem destinar-se-á ao passageiro e não poderá ser recolhida pela transportadora, salvo em caso de substituição.

Art. 67 - A venda de passagens, será efetuada diretamente pela transportadora ou por intermédio de agente por ela credenciado, sob sua responsabilidade.

Art. 68 - A venda de passagens deve iniciar-se com antecedência mínima de trinta dias úteis da data da viagem, exceto para as linhas de características semi-urbana.

Art. 69 - O usuário poderá desistir da viagem, com obrigatória devolução da importância paga, ou revalidar a passagem para outro dia e horário, desde que se manifeste com antecedência mínima de três horas em relação ao horário de partida.

Seção VII Da Bagagem e das Encomendas

Art. 70 - O preço da passagem abrange, a título de franquia, o transporte obrigatório e gratuito de bagagem no bagageiro e volume no porta-embrulhos, observados os seguintes limites máximos de peso e dimensão:

I. no bagageiro, trinta quilos de peso total e volume máximo de trezentos decímetros cúbicos, limitada a maior dimensão de qualquer volume a um metro;

II. no porta-embrulhos, cinco quilos de peso total, com dimensões que se adaptem ao porta-embrulhos, desde que não sejam comprometidos o conforto, a segurança e a higiene dos passageiros.

Parágrafo Único - Excedida a franquia fixada nos incisos I e II deste artigo, o passageiro pagará até meio por cento do preço da passagem correspondente ao serviço convencional pelo transporte de cada quilograma de excesso.

Art. 71 - Garantida a prioridade de espaço no bagageiro para condução da bagagem dos passageiros e das malas postais, a transportadora poderá utilizar o espaço remanescente para o transporte de encomendas, desde que:

I. seja resguardada a segurança dos passageiros e de terceiros;

II. seja respeitada a legislação em vigor referente ao peso bruto total máximo do veículo, aos pesos brutos por eixo ou conjunto de eixos e à relação potência líquida / peso bruto total máximo;

III. as operações de carregamento e descarregamento das encomendas sejam realizadas sem prejudicar a comodidade e a segurança dos passageiros e de terceiros e sem acarretar atraso na execução das viagens ou alteração do esquema operacional aprovado para a linha;

IV. o transporte seja feito mediante a emissão de documento fiscal apropriado observadas as disposições legais.

Parágrafo Único - Nos casos de extravio ou dano da encomenda, a apuração da responsabilidade da transportadora far-se-á na forma da legislação específica.

Art. 72 - É vedado o transporte de produtos considerados perigosos, indicados na legislação específica, bem assim daqueles que, por sua forma ou natureza, comprometam a segurança do veículo, de seus ocupantes ou de terceiros.

Art. 73 - Os agentes de fiscalização e os prepostos das transportadoras, quando houver indícios que justifiquem verificação nos volumes a transportar, poderão solicitar a abertura das bagagens, pelos passageiros, nos pontos de embarque, e das encomendas, pelos expedidores, nos locais de seu recebimento para transporte.

Art. 74 - A reclamação do passageiro por danos ou extravio de bagagem deverá ser comunicada à transportadora ou a seu preposto ao término da viagem, mediante o preenchimento de formulário próprio.

§ 1º - As transportadoras indenizarão os proprietários de bagagem danificada ou extraviada no prazo de até trinta dias contado da data da reclamação, mediante apresentação do respectivo comprovante.

§ 2º - O valor da indenização será calculado tendo como referência o coeficiente tarifário vigente para o serviço convencional com sanitário, em piso pavimentado, de acordo com o seguinte critério:

- I. até três mil vezes o coeficiente tarifário, no caso de danos; e
- II. dez mil vezes o coeficiente tarifário, no caso de extravio.

Art. 75 - Verificado excesso de peso do veículo, será providenciado, sem prejuízo das penalidades cabíveis, o descarregamento das encomendas excedentes até o limite de peso admitido, ficando sob inteira responsabilidade da empresa a guarda do material descarregado, respeitadas as disposições do Código Nacional de Trânsito.

Seção VIII Da Qualidade dos Serviços

Art. 76 - Considera-se como indicadores de boa qualidade dos serviços prestados:

- I. as condições de segurança, conforto e higiene dos veículos, dos pontos terminais, dos pontos de parada e de apoio;
- II. o cumprimento das condições de regularidade, continuidade, pontualidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade e cortesia na respectiva prestação;
- III. a garantia de integridade das bagagens e encomendas;
- IV. o índice de acidentes em relação às viagens realizadas;
- V. o desempenho profissional do pessoal da transportadora.

Parágrafo Único - O Ministério dos Transportes procederá ao controle permanente da qualidade dos serviços, inclusive valendo-se da realização de auditorias, especialmente para avaliação da capacidade técnico-operacional da transportadora.

CAPÍTULO XII DA FISCALIZAÇÃO

Art. 77 - A fiscalização dos serviços de que trata este Decreto será exercida pelo Ministério dos Transportes ou por intermédio de entidades públicas conveniadas.

Parágrafo Único - Os agentes de fiscalização, quando em serviço e mediante apresentação de credencial, terão livre acesso aos veículos e às dependências e instalações da transportadora, quando necessário para o bom cumprimento de seu mandato.

Art. 78 - As sugestões e reclamações dos passageiros a respeito dos serviços serão recebidas pela fiscalização nos organismos regionais ou na administração central do Ministério dos Transportes.

CAPÍTULO XIII DAS INFRAÇÕES E PENALIDADES

Seção I Das Disposições Gerais

Art. 79 - As infrações às disposições deste Decreto, bem como às normas legais ou regulamentares e às cláusulas dos respectivos contratos, sem prejuízo da declaração de caducidade, sujeitarão o infrator, conforme a natureza da falta, às seguintes penalidades, que serão aplicadas nos termos e na forma autorizados pela Lei que estabelece normas gerais sobre licitações:

- I. multa;
- II. retenção de veículo;
- III. apreensão de veículo;
- IV. declaração de inidoneidade.

Art. 80 - Cometidas, simultaneamente, duas ou mais infrações de naturezas diversas, aplicar-se-á a penalidade correspondente a cada uma delas.

Art. 81 - A autuação não desobriga o infrator de corrigir a falta que lhe deu origem.

Art. 82 - A aplicação das penalidades previstas neste Decreto dar-se-á sem prejuízo da responsabilidade civil ou criminal.

Seção II Das Multas

Art. 83 - As multas pelas infrações abaixo tipificadas, instituídas em consonância com o permissivo constante, da Lei que estabelece normas gerais sobre licitações, são classificadas em Grupos e seus valores serão calculados tendo como referência o coeficiente tarifário vigente para o serviço convencional com sanitário, piso pavimentado, de acordo com o seguinte critério:

- I. Grupo I: sete mil e quinhentas vezes o coeficiente tarifário, nos casos de:
 - a) descumprimento das obrigações previstas nos artigos 64 a 69 deste Decreto;
 - b) não comunicação de interrupção do serviço, no prazo e forma previstos nos artigos 42 e 44 deste Decreto;

c) transporte de passageiros em número superior à lotação autorizada para o veículo, salvo em caso de socorro;

II. Grupo II: dez mil vezes o coeficiente tarifário, nos casos de:

- a) desobediência ou oposição à ação da fiscalização;
- b) ausência em local visível, no veículo em serviço, do quadro de preços de passagens ou da relação dos números de telefone do órgão fiscalizador;
- c) defeito em equipamento obrigatório, no veículo em serviço, previsto no contrato;
- d) recusa de transporte para agente do órgão de fiscalização, em serviço;
- e) retardamento, por prazo superior a trinta dias, da entrega dos elementos estatísticos ou contábeis exigidos;
- f) não proporcionar os seguros previstos no inciso XV do artigo 20 deste Decreto;.

III. Grupo III: treze mil e quinhentas vezes o coeficiente tarifário, nos casos de:

- a) recusa ao fornecimento de elementos estatísticos e contábeis exigidos;
- b) retardamento, injustificado, na prestação de transporte para os passageiros;
- c) cobrança, a qualquer título, de importância não prevista ou permitida nas normas legais ou regulamentares aplicáveis;
- d) não fornecimento de comprovante do despacho da bagagem de passageiro;
- e) apresentação de sanitário sem condições de utilização, quando no início da viagem e nas saídas de pontos de apoio;
- f) não adotar as medidas determinadas pelo Ministério dos Transportes ou órgão de fiscalização, objetivando a identificação dos passageiros no embarque e o arquivamento, por noventa dias, dos documentos pertinentes;

IV. Grupo IV: vinte mil vezes o coeficiente tarifário, nos casos de:

- a) supressão de viagem, sem prévia comunicação ao Ministério dos Transportes;
- b) venda de mais de um bilhete de passagem para uma poltrona, na mesma viagem;
- c) permanência em serviço de preposto cujo afastamento tenha sido determinado pelo órgão de fiscalização;
- d) falta, no veículo em serviço, de equipamento obrigatório previsto no contrato;
- e) emprego, nos pontos terminais e pontos de parada e de apoio, de elementos de divulgação contendo informações que possam induzir o público em erro sobre as características dos serviços a seu cargo;
- f) utilização de pessoa ou prepostos, nos pontos terminais, pontos de seção e de parada com a finalidade de angariar passageiros, de forma a incomodar o público;
- g) atraso no pagamento da indenização por dano ou extravio da bagagem, por mês de atraso;
- h) transporte de bagagem fora dos locais próprios ou em condições diferentes das estabelecidas para tal fim;
- i) inobservância da sistemática de controle técnico-operacional estabelecida para o transporte de encomenda;

j) inobservância dos procedimentos relativos ao pessoal da transportadora, previstos nos artigos 57 a 60 deste Decreto.

V. Grupo V: vinte e sete mil vezes o coeficiente tarifário, nos casos de:

- a) não comunicação de ocorrência de acidente, na forma prevista no artigo 46 deste Decreto;
- b) execução de serviço com veículo cujas características não correspondam à tarifa cobrada;
- c) execução de serviço com veículo de características e especificações técnicas diferentes das estabelecidas no respectivo contrato;
- d) alteração, sem prévia comunicação, de esquema operacional;
- e) adulteração dos documentos de porte obrigatório;
- f) interrupção de serviço, sem autorização, salvo caso fortuito ou de força maior;

VI. Grupo VI : trinta e cinco mil vezes o coeficiente tarifário, nos casos de:

- a) execução dos serviços de que trata este Decreto sem prévia delegação;
- b) inobservância dos procedimentos de admissão e controle de saúde e do regime de trabalho dos motoristas;
- c) ingestão, pelo motorista, de bebida alcoólica ou de substância tóxica em serviço;
- d) o motorista apresentar evidentes sinais de estar sob efeito de bebida alcoólica ou de substância tóxica;
- e) o motorista dirigir o veículo pondo em risco a segurança dos passageiros;
- f) recusa ao embarque ou desembarque de passageiros, nos pontos aprovados, sem motivo justificado;
- g) utilização, na direção do veículo, durante a prestação do serviço, de motorista sem vínculo empregatício;
- h) transportar produtos perigosos ou que comprometam a segurança do veículo, de seus ocupantes ou de terceiros;
- i) manutenção de veículo em serviço cuja retirada de tráfego haja sido exigida;
- j) não prestar assistência aos passageiros e às tripulações, em caso de acidente ou de avaria mecânica.
- K) efetuar operação de carregamento ou descarregamento de encomendas em desacordo com as prescrições deste Decreto;
- l) não dar prioridade ao transporte de bagagens dos passageiros;
- m) transportar encomendas fora dos locais próprios ou em condições diferentes das estabelecidas para tal fim.

Seção III **Da Retenção do Veículo**

Art. 84 - A penalidade de retenção do veículo será aplicada, sem prejuízo da multa cabível, toda vez que, da prática de infração, resulte ameaça à segurança dos passageiros e, ainda, quando:

- I. não estiver disponível no veículo o quadro de preços de passagens;
- II. o veículo não apresentar as condições de segurança, limpeza e conforto exigidas;
- III. for utilizado o espaço do veículo reservado ao transporte de passageiros, total ou parcialmente, para o transporte de encomendas;
- IV. não estiverem sendo observados os procedimentos de controle do regime de trabalho e de descanso dos motoristas, e bem assim da comprovação de sua saúde física e mental;
- V. o motorista apresentar, em serviço, evidentes sinais de embriaguez ou de estar sob efeito de substância tóxica;
- VI. o veículo não estiver equipado com registrador gráfico ou equipamento similar;
- VII. o registrador gráfico ou equipamento similar estiver adulterado ou não contiver o disco-diagrama ou equivalente;
- VIII. as características do veículo não corresponderem à tarifa cobrada;
- IX. tratando-se de serviços especiais de fretamento, eventual ou turístico, não estiver no veículo a nota fiscal correspondente ao serviço prestado.

Parágrafo Único - A retenção do veículo poderá ser efetivada antes do início da viagem, em todos os casos previstos neste artigo; bem assim nos pontos de apoio ou de parada, nos casos previstos nos incisos II, III, VI, VII e VIII; e, em qualquer ponto do percurso, nos casos dos incisos IV e V.

Seção IV **Da Apreensão do Veículo**

Art. 85 - A penalidade de apreensão do veículo, que se dará pelo prazo mínimo de setenta e duas horas, será aplicada, sem prejuízo da multa cabível, nos casos de execução de serviço não autorizado ou permitido pelo Ministério dos Transportes ou, em se tratando de serviços especiais de fretamento, quando:

- I. houver embarque ou desembarque de pessoas ao longo do itinerário;
- II. ocorrer a prática de venda ou emissão individual de bilhetes de passagens;
- III. a lista de pessoas não corresponder às efetivamente embarcadas e transportadas;
- IV. houver o transporte intermediário de pessoas;
- V. o veículo utilizar terminal rodoviário de passageiros de linha regular nos pontos extremos e nas localidades intermediárias da viagem;
- VI. o veículo não portar, durante a viagem, cópia do registro cadastral da empresa e da respectiva autorização de viagem.

§ 1º - A continuação da viagem somente se dará com ônibus de permissionária ou autorizatória de serviços disciplinados por este Decreto, requisitado pela fiscalização, cabendo ao infrator o pagamento das despesas desse transporte, tomando-se por base o coeficiente tarifário vigente para os serviços regulares e a distância percorrida, por passageiro transportado.

§ 2º - Ocorrendo interrupção ou retardamento da viagem, as despesas de alimentação e pousada do grupo correrão às expensas da empresa infratora.

§ 3º - A liberação do veículo far-se-á mediante ato do órgão fiscalizador, após comprovação do pagamento das multas e das despesas referidas nos parágrafos anteriores.

§ 4º - Em caso de reincidência, a liberação do veículo dar-se-á por intermédio de ato da autoridade superior do órgão de fiscalização.

Seção V Da Declaração de Inidoneidade

Art. 86 - A penalidade de declaração de inidoneidade da transportadora aplicar-se-á nos casos de:

- I. permanência, em cargo de sua direção ou gerência, de diretor ou sócio-gerente condenado, por decisão transitada em julgado, pela prática de crime de peculato, concussão, prevaricação, contrabando e descaminho, bem assim contra a economia popular e a fé pública;
- II. apresentação de informações e dados falsos, em proveito próprio ou alheio ou em prejuízo de terceiros;
- III. infringência aos artigos 22 e 23 deste Decreto;
- IV. cobrança de tarifa superior à estabelecida no contrato;
- V. prática de abuso do poder econômico ou infração às normas de defesa da concorrência.
- VI. prática de serviço não autorizado ou permitido.

Parágrafo Único - A declaração de inidoneidade importará a caducidade da permissão da linha onde se verificou o abuso do poder econômico ou infração à norma de defesa da concorrência.

Seção VI Dos Procedimentos para Aplicação de Penalidades

Art. 87 - A aplicação das penalidades previstas no art. 79 deste Decreto terá início com o auto de infração, lavrado quando da respectiva constatação, e conterà, conforme o caso:

- I. o nome da transportadora;
- II. a identificação da linha, número de ordem ou placa do veículo;
- III. o local, a data e a hora da infração;
- IV. a designação do agente infrator;
- V. a infração cometida e o dispositivo legal, regulamentar ou contratual violado;
- VI. a assinatura do autuante e sua qualificação.

§ 1º - A lavratura do auto far-se-á em pelo menos duas vias de igual teor, devendo o agente infrator ou preposto da transportadora, quando for o caso, apor o "ciente" na segunda via.

§ 2º - Na impossibilidade de ser obtido o "ciente", principalmente pela recusa do agente infrator ou do preposto da transportadora, o autuante consignará o fato no auto.

§ 3º - Uma vez lavrado, o auto não poderá ser inutilizado nem sustada sua tramitação, devendo o autuante remetê-lo à autoridade competente, ainda que haja incorrido em erro ou engano no preenchimento, hipótese em que prestará as informações necessárias a sua correção.

Art. 88 - O auto de infração será registrado no órgão competente do Ministério dos Transportes ou na entidade conveniada, dele dando-se conhecimento ao infrator, antes de aplicada a penalidade correspondente.

Parágrafo único - É assegurado ao infrator o direito de defesa, devendo exercitá-lo, querendo, dentro do prazo de quinze dias úteis contados da data do recebimento da correspondente notificação.

Art. 89 - A instrução do processo será realizada por Comissão constituída de, pelo menos, três servidores designados em portaria baixada pelo dirigente do órgão competente do Ministério dos Transportes ou da autoridade responsável pelo entidade conveniada, a qual apurará os fatos e decidirá sobre a aplicação de penalidade.

Art. 90 - O Ministério dos Transportes estabelecerá os procedimentos para o recolhimento das multas previstas neste Decreto.

Parágrafo único - O valor da multa será aquele vigente no mês do seu efetivo recolhimento.

Art. 91 - A retenção do veículo será feita pelos agentes encarregados da fiscalização dos serviços, com observância das disposições constantes do Parágrafo Único do art. 84 deste Decreto.

Parágrafo único - A continuidade da viagem só se dará após o infrator sanar a irregularidade.

Art. 92 - A apreensão do veículo pelos agentes encarregados da fiscalização dos serviços será feita nos casos previstos no artigo 85 deste Decreto.

CAPÍTULO XIV DOS RECURSOS

Art. 93 - Das decisões proferidas em procedimentos relativos aos serviços de que trata este Decreto poderá a transportadora interpor recurso, no prazo de quinze dias úteis, contado da data da intimação do ato ou do recebimento da notificação, no caso de multa.

§ 1º - Considera-se intimação do ato a publicação do respectivo despacho na imprensa oficial, e, notificação, o documento expedido pelo órgão competente do Ministério dos Transportes ou entidade conveniada, mediante aviso de recebimento.

§ 2º - O recurso será encaminhado à autoridade hierárquica e imediatamente superior, por intermédio da que praticou o ato recorrido, a qual poderá reconsiderar sua decisão ou fazê-lo subir, devidamente informado, para a decisão da autoridade a que foi dirigido.

Art. 94 - Caberá pedido de reconsideração, uma única vez, da decisão proferida pelo Ministro de Estado dos Transportes, que mantiver o indeferimento inicial em matéria recursal.

Art. 95 - Poderá pedir reconsideração e interpor recurso qualquer das partes que, nos termos deste Decreto, haja sido regular e legitimamente admitida no processo.

CAPÍTULO XV DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 96 - Aos requerimentos formulados bem como aos pedidos de reconsideração e recursos a eles referentes será dada publicidade para que deles tenham conhecimento e, querendo, sobre os mesmos se pronunciem, empresas transportadoras cujos serviços possam ser afetados.

Art. 97 - Nos casos de delegação, mediante licitação, de novas permissões para exploração de linhas existentes, fica assegurado, as transportadoras em operação, o direito de reduzir as respectivas frotas, frequências mínimas e tarifas contratuais, até os limites estipulados nos contratos celebrados com as novas permissionárias das linhas.

Parágrafo único - O direito assegurado neste artigo somente poderá ser exercido pelas transportadoras em operação, desde que, em igualdade de tratamento, e mediante alteração dos respectivos contratos de permissão, elas se obriguem a cumprir, integralmente, os mesmos requisitos técnicos exigidos das novas permissionárias, para a adequada prestação dos serviços que lhes foram delegados.

Art. 98 - Em atendimento aos disposto no artigo 42 da Lei nº 8.987, de 1995, ficam mantidas, sem caráter de exclusividade, pelo prazo improrrogável de quinze anos contado da data de publicação do Decreto nº 952, de 7 de outubro de 1993, as atuais permissões e autorizações decorrentes de disposições legais e regulamentares anteriores.

Art. 99 - Observado o disposto no artigo anterior, fica reaberto, por trezentos e sessenta dias, contados da publicação deste Decreto, o prazo, para assinatura dos contratos de adesão e dos termos de autorização ainda não celebrados com as permissionárias e autorizatárias, cujos serviços estão sendo prestados nos termos do artigo 94 do Decreto nº 952, de 1993, conforme permitido pelo artigo 42 da Lei nº 8.987, de 1995.

§ 1º - os contratos de adesão e os termos de autorização a que se refere o caput deste artigo, necessariamente deverão prever que sua vigência é pelo prazo improrrogável de quinze anos, contado da data de publicação do Decreto nº 952, de 7 de outubro de 1993.

§ 2º - Serão necessariamente aditados os contratos de adesão e os termos de autorização em vigor na data de publicação deste Decreto, firmados pelo Ministério dos Transportes após a promulgação da Constituição de 1988, a fim de que as respectivas cláusulas de vigência sejam revistas, passando a prever o prazo improrrogável de quinze anos, contados da data de publicação do Decreto nº 952, de 1993.

Art. 100 - Na contagem dos prazos aludidos neste Decreto excluir-se-á o dia de início e incluir-se-á o de vencimento.

Art. 101 - Compete ao Ministro de Estado dos Transportes baixar as normas complementares a este Decreto, inclusive para a instituição e implantação de sistemática de identificação dos proprietários ou responsáveis pelas bagagens transportadas.

Parágrafo Único - Permanecem em vigor, no que couber, as normas complementares baixadas com base no Decreto nº 952, de 1993, até que sejam editadas outras que as substituirão.

Art. 102 - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 103 - Revoga-se o Decreto nº 952, de 7 de outubro de 1993.

Brasília, 20 de março de 1998, 177º da Independência e 110º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Eliseu Padilha

ANEXO 2

FORMULÁRIO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES DA EMPRESA.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Queremos conhecer a opinião de cada cliente, sobre a qualidade dos serviços que estamos prestando. Estas informações serão muito úteis para a melhoria do nosso trabalho. Por favor, marque com um "X" a sua avaliação. Tenha uma boa viagem. Obrigado.

LEGENDA → SATISFEITO 😊 REGULAR 😐 INSATISFEITO ☹

ATENDIMENTO	😊	😐	☹	SEGURANÇA	😊	😐	☹
Atendimento pela Bilheteria				Segurança nas Ultrapassagens			
Atendimento dos Motoristas				Forma de condução do motorista			
Atendimento nos Pontos de Parada				Integridade da bagagem			
HIGIENE	😊	😐	☹	PONTUALIDADE	😊	😐	☹
Condições Gerais do Sanitário				Cumprimento do Horário de Saída			
Limpeza Interna do Veículo				Cumprimento do horário nos pontos de parada			
Limpeza dos Pontos de Parada				Horário de Chegada de acordo com previsão			
CONFORTO	😊	😐	☹	COMUNICAÇÃO	😊	😐	☹
Condições das Poltronas				Recebeu todas as informações solicitadas			
Serviço de Água e Café (Frigobar)				Prontamente atendido no caso de imprevistos			
Funcionamento do Ar Condicionado				CONFIABILIDADE	😊	😐	☹
Funcionamento de Som e TV				Serviço prestado de acordo com venda			
Filmes Exibidos				PREÇO / TARIFA	😊	😐	☹
Condição das mantas e travesseiros				Preço justo, pelo serviço prestado			

Utilize o verso para fazer suas sugestões e observações.

Origem: _____ Destino: _____ Horário: ____ : ____ Data ____ / ____ /200 ____

Frequência que Viaja com a empresa:

Diariamente Semanalmente Mensalmente Outros _____

Que nota você daria à Nacional Expresso? () 0 () 2 () 4 () 6 () 8 () 10

ANEXO 3

PARTE DA MATRIZ DE COMPETÊNCIA DA EMPRESA.

CARGO	PERFIL MÍNIMO	CONHECIMENTOS	HABILIDADES/ATITUDES
Abastecedor	<ul style="list-style-type: none"> • primário completo 	<ul style="list-style-type: none"> • regras de segurança • curso sobre ISO 	<ul style="list-style-type: none"> • atenção
Agente	<ul style="list-style-type: none"> • 2º grau completo • informática • experiência de 1 ano na área de vendas de passagens 	<ul style="list-style-type: none"> • estratégias de vendas • conhecer a instrução de trabalho • atendimento ao cliente • relações humanas • coordenação de equipes • normas do DTR curso sobre ISO 	<ul style="list-style-type: none"> • flexibilidade • relacionamento interpessoal • facilidade de comunicação • saber ouvir • capacidade de negociação e argumentação • liderança • organização, dinamismo • iniciativa
Almoxarife líder	<ul style="list-style-type: none"> • 1º grau completo • informática • experiência com conhecimento de peças em geral 	<ul style="list-style-type: none"> • peças em geral • cálculos matemáticos • interpretação de catálogos de peças • noções de distribuição de material • curso sobre ISO 	<ul style="list-style-type: none"> • atenção • flexibilidade • liderança
Almoxarife de expedição	<ul style="list-style-type: none"> • 1º grau completo • informática • experiência de 6 meses na área de almoxarifado de peças 	<ul style="list-style-type: none"> • conhecimento de peças em geral e seu controle • curso sobre ISO 	<ul style="list-style-type: none"> • agilidade • atenção • dinamismo
Almoxarife de peças C	<ul style="list-style-type: none"> • primário completo • informática • conhecimento básico de ferramentas/peças 	<ul style="list-style-type: none"> • conhecimento de peças em geral e ferramentas • curso sobre ISO 	<ul style="list-style-type: none"> • atenção • agilidade

ANEXO 4

MAPEAMENTO DO PROCESSO

