

VIAÇÃO MIRACATIBA: EM BUSCA DA EXCELÊNCIA NA GESTÃO DO TRANSPORTE COLETIVO DE PASSAGEIROS

João Clineu De Oliveira - Instituto Presbiteriano Mackenzie

Alexandre Nabil Ghobril - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

No Brasil o transporte é predominantemente rodoviária. Isso é resultado da política de investimentos do poder público, que por sua vez, direcionou a maior parte desses investimentos para este modal. Desde décadas passadas o setor tem recebido a maior parte desses recursos e isso contribuiu para a ampliação da malha rodoviária. Este trabalho tem como foco a empresa Viação Miracatiba LTDA, organização que atua no ramo da logística e mais especificamente no setor de transporte público de passageiros. Fundada em 01/04/1997, com sede na cidade de Itapecerica da Serra, atua na área 1 da região metropolitana de São Paulo. Nesse trabalho se buscou analisar os dados e informações referentes as causas, que tem afetado o índice de absentéismo, o nível dos serviços e os custos operacionais. Os principais problemas encontrados foram: 1) alto índice de falta de operadores; 2) nível de serviço com um número relevante de reclamações; 3) Alto custo operacional, principalmente o custo com mão de obra. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo relatar como a empresa avaliou e selecionou soluções factíveis que contribuiram para a melhoria da sua eficiência operacional e do seu nível de serviço, bem como sua preparação para os desafios futuros, ajustando suas estratégias e processos para se manter competitiva.

VIAÇÃO MIRACATIBA: EM BUSCA DA EXCELÊNCIA NA GESTÃO DO TRANSPORTE COLETIVO DE PASSAGEIROS

RESUMO

No Brasil o transporte é predominantemente rodoviária. Isso é resultado da política de investimentos do poder público, que por sua vez, direcionou a maior parte desses investimentos para este modal. Desde décadas passadas o setor tem recebido a maior parte desses recursos e isso contribuiu para a ampliação da malha rodoviária. Este trabalho tem como foco a empresa Viação Miracatiba LTDA, organização que atua no ramo da logística e mais especificamente no setor de transporte público de passageiros. Fundada em 01/04/1997, com sede na cidade de Itapequerica da Serra, atua na área 1 da região metropolitana de São Paulo. Nesse trabalho se buscou analisar os dados e informações referentes as causas, que tem afetado o índice de absentéismo, o nível dos serviços e os custos operacionais. Os principais problemas encontrados foram: 1) alto índice de falta de operadores; 2) nível de serviço com um número relevante de reclamações; 3) Alto custo operacional, principalmente o custo com mão de obra. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo relatar como a empresa avaliou e selecionou soluções factíveis que contribuiram para a melhoria da sua eficiência operacional e do seu nível de serviço, bem como sua preparação para os desafios futuros, ajustando suas estratégias e processos para se manter competitiva.

PALAVRAS CHAVES: Absenteísmo, Nível de Serviço e Custos Operacionais

ABSTRACT

In Brazil the transportation is predominantly road. This is a result of the government's investment policy, which, in turn, directed most of these investments to this model. Since last decades the sector has received most of these resources and this has contributed to the expansion of the road network. This work is focused on the company Viação Miracatiba LTDA, an organization that operates in the logistics sector and more specifically in the public passenger transport sector. Founded on 01/04/1997, headquartered in the city of Itapequerica da Serra, it operates in area 1 of the metropolitan region of São Paulo. In this paper, we sought to analyze the data and information regarding the causes, which has affected the absenteeism index, the level of services and the operational costs. The main problems encountered were: 1) high lack of operators; 2) level of service with a relevant number of complaints; 3) High operating cost, especially labor cost. In this way, the present work aims to evaluate and select feasible solutions that contribute to the improvement of operational efficiency in the company as well as prepare it for future challenges, adjusting its strategies and processes to remain competitive

KEYWORDS: Absenteeism, Service Level and Operating Cost

1. INTRODUÇÃO

O transporte de passageiros por ônibus é uma das formas de locomoção mais utilizadas no Brasil, em função de sua extensa malha viária e pela grande demanda dos serviços oferecidos. Considerada serviço de utilidade pública e tendo a população com cliente final, sua operação pressupõe oferta regular e programada de ônibus em diferentes linhas e locais, com pontualidade, veículos confortáveis e qualidade sob a perspectiva do usuário e do agente público que fiscaliza a operação.

Neste setor o preço da tarifa é sempre controlado pelo Estado, o que acaba limitando a lucratividade dos negócios deste setor tão importante para a economia brasileira. Além disso, decisões políticas podem prevalecer sobre decisões técnicas, o que impõe uma série de incertezas com relação a projeção de custos e receitas futuras para as empresas do setor, gerando maior dificuldade no processo de planejamento.

A empresa em estudo – Viação Miracatiba é um caso ainda particular. Por operar uma grande quantidade de linhas distribuídas em oito municípios, tem uma gestão operacional mais complexa quando comparada a outras empresas que operaram em apenas uma cidade. Isso gera um ambiente mais desafiador em relação a qualidade dos serviços prestados.

2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

2.1 Empresa

O presente trabalho tem como foco a empresa Viação Miracatiba LTDA, organização que atua no ramo da logística e mais especificamente no setor de transporte público de passageiros. Fundada em 01/04/1997, com sede na cidade de Itapequerica da Serra, atua na região metropolitana de São Paulo, prestando serviços de transporte nas cidades de Itapequerica da Serra, Embu Guaçu, Jujutiba, São Loureço da Serra, Embu das Artes, Cotia, Taboão da Serra e São Paulo.

- **História**

A Viação Miracatiba iniciou suas operações em 1997 na linha 030TRO Jujutiba – Itapequerica da Serra e aos poucos foi crescendo e adquirindo outras linhas, operando atualmente um total de 37 linhas com 1.400 empregados. Em 16/11/2006, em conjunto com as empresas Cidade Verde, Veneza, Viação Pirajuçara e Viação Raposo Tavares, criaram o Consórcio Intervias com objetivo de explorar o serviço de transportes público de passageiros na região metropolitana de São Paulo, denominada área 1, conforme figura 1.

Figura 1 - Área de Concessão da Região Metropolitana de São Paulo



Fonte: EMTU (2017)

Atualmente o Consórcio Intervias dispõe de uma frota com mais de 600 veículos, distribuídos entre as linhas sob sua responsabilidade operacional.

- **Principais Clientes**

O principal cliente da empresa é o governo do Estado de São Paulo representado pelo órgão gestor EMTU (Empresa Metropolitana de Transporte Urbano) que, através do contrato prestação de serviço pelo Consórcio Intervias, no qual a Viação Miracatiba, transporta trabalhadores, estudantes, idosos e turistas que fazem suas conexões entre essas cidades.

2.2 O Mercado

No Brasil a matriz de transporte é predominantemente rodoviária. Isso é resultado da política de investimentos do poder público, que por sua vez, direcionou a maior parte desses investimentos para este modal, desde décadas passadas o setor tem recebido a maior parte desses recursos e isso contribuiu para a ampliação da malha rodoviária. Estimativas apontam que 95% das pessoas que utilizam transporte, que não o individual – automóvel – o fazem por meio do ônibus (Setpesp, 2008)

O setor de transporte de passageiros é controlado pelo Estado. Dessa forma, decisões políticas podem prevalecer sobre decisões técnicas, o que por si só, já aponta uma série de incertezas com relação a projeção de custos e receitas futuras para as empresas do setor. Caminho um pouco difícil para percorrer, quando se trata de projetar receitas e custos operacionais.

- **Concorrentes**

Os principais concorrentes da Viação Miracatiba são empresas e cooperativas de trabalhadores autônomos do setor de transportes de passageiros que possuem alvarás para operar ou tem contrato de concessão e permissão para explorar este tipo de serviços e estão divididos em dois grupos:

Grupo 1) Empresas e cooperativas que tem origem e operam na mesma área 1 da região metropolitana em que a Viação Miracatiba tem contrato de concessão, conforme quadro 1.

Tabela 1 - Grupos de Concorrentes da Mesma Área

GRUPO 1 (Concessão com origem na mesma área)	GRUPO 1 (Permissão com origem na mesma área)
Viação Pirajuçara LTDA	Cetamis/RTO (Itap. da Serra)
	Transartes/RTO (Embu das Artes)
	Cooperativa (Embu Guaçu)
	Cooperativa ATA (Jujutiba)
Viação Raposo Tavares LTDA	Cooperstars (Cotia)

Fonte: elaborada pelos autores

Grupo 2) Consórcios e empresas que operam sob o regime de concessão e permissão na cidade de São Paulo e que concorrem nos mesmos corredores, conforme quadro 2.

Tabela 2 - Grupos de Concorrentes de Outras Áreas

GRUPO 2 (Concessão com origem nas áreas 6, 7 e 8)	GRUPO 2 (Permissão com origem nas áreas 6, 7 e 8)
Consórcio Unisul área 6	Transwolf área 6
Consórcio Sete área 7	Transwolf área 7
Consórcio Sudoeste área 8	Transcap área 8

Fonte: elaborado pelos autores

- **Expectativa de Crescimento da Receita**

A principal expectativa está relacionada com o aumento das integrações com outros modais dentro da nossa área de atuação, principalmente com a extensão da linha 5 Lilás do Metrô que ligará o Capão Redondo – Chácara Klabin (quando concluída), que terão que realizar suas conexões com as demais linhas da rede metroferroviária.

Com o prolongamento da linha 5 Lilás, a demanda de passageiros para os bairros de Santo Amaro, Brooklin, Campo Belo, Moema, Ibirapuera e Santa Cruz, que atualmente faz suas viagens de ônibus municipal de São Paulo, terão uma opção mais rápida, com mais conforto, com maior capacidade, com mais segurança, com menos congestionamentos, com uma melhor qualidade e com o mesmo valor da tarifa, fazendo conexões com as novas estações, conforme figura 2.

Figura 2 - Mapa da Linha 5 Lilás do Metrô



Fonte: Metrô (2017)

2.3 Tendências e Avanços Tecnológicos Para o Futuro do Setor

As empresas do setor necessitam visualizar num futuro bem próximo os investimentos necessários para aquisição de novos veículos para compor sua frota, bem como, o surgimento de novos equipamentos no mercado e que serão inseridos nesses novos modelos de veículos. Ou seja, um modelo de veículo menor não comportará a demanda de uma linha por mudanças na configuração das redes de transporte.

O órgão gestor certamente criará mecanismos para que novas tecnologias sejam implementadas no sistema, a fim de garantir o pleno atendimento aos clientes o que contribuirá

para novos investimentos nessas tecnologias, como por exemplo, veículo elétrico para reduzir a emissão de poluentes, nova forma de operacionalizar estes veículos, gerando a necessidade de investimentos também no fator humano e isso implicará em novos custos.

3. CARACTERIZAÇÃO/DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

A empresa em estudo opera uma grande quantidade linhas distribuídas em oito municípios, o que torna sua operação diferenciada em relação a outras empresas de ônibus que atuam em apenas uma cidade. A distância de sua base operacional requer grande locomoção de seus funcionários, bem como maior complexidade no gerenciamento da frota, gerando custos maiores na operação. Problemas recorrentes com faltas e atrasos de motoristas e cobradores atrasam a saída dos carros e prejudicam o nível de serviço, causando baixa eficiência operacional. Fatos esses que geram um contexto desafiador, seja em relação à qualidade dos serviços prestados, seja para manter a eficiência e eficácia de seus processos operacionais.

3.1 Processos e Técnicas Adotadas no Diagnóstico

A pesquisa aplicada tem a finalidade de servir de base para que os gestores da empresa possam tomar decisões eficazes sobre novos negócios, mercados, estratégias, estruturas, parcerias; ou seja, tudo o que pode fazer os melhores resultados para ajudá-los a aumentar a competitividade da organização, visando a obter um desempenho superior ao dos seus concorrentes. Ela não é intervencionista e a sua natureza é mais supletiva, pois apresenta informações, previsões e recomendações, em forma de parecer, indicando “o que”, “por que” e “como” fazer. (Marcondes, Miguel, Franklin e Perez, 2017).

Para efetuar um diagnóstico inicial, optou-se por uma pesquisa exploratória, consultando opiniões de pessoas chave diretamente ligadas à área operacional da empresa.

De acordo com Ludke e Andre (1986) essa abordagem metodológica, de caráter exploratório é adequada para esse tipo de situação, quando a finalidade é uma melhor compreensão do fenômeno em estudo à realidade que se pretende conhecer. Objetiva explorar a variável de estudo tal como se apresenta e seu significado no contexto onde ela se insere. Ainda segundo Gil (1999), ao final de uma pesquisa exploratória, o pesquisador conhecerá mais sobre aquele assunto, e estará apto a construir hipóteses.

Foi então preparado um roteiro de entrevista, focado na identificação de problemas e gargalos operacionais que afetam diretamente a fluidez, a qualidade e os custos da operação logística. Identificou-se um grupo de funcionários mais habilitados para responder às questões de interesse da pesquisa, em particular coordenadores, inspetores e operadores.

Numa segunda etapa, após a análise dos dados qualitativos e formulação de hipóteses, optou-se por levantar alguns indicadores da organização e do mercado relacionados à desempenho operacional. Esses dados, tipicamente quantitativos, visam complementar a análise, validar as premissas estabelecidas, bem como dar um parâmetro de referência da Viação Miracatiba perante outras empresas do setor.

O levantamento de dados foi feito, conforme sugere Gil (1999), em múltiplas fontes de dados, tanto em informações gerenciais disponíveis nos sistemas de controle da própria organização (dados primários), bem como em estudos setoriais de base de dados públicos ou em sítios de entidades empresariais do setor de transportes (dados secundários).

3.2 Diagnóstico Primário: Pesquisa Exploratória

Apesar de notória a necessidade das empresas de transportes de passageiros em melhorarem sua eficiência e reduzirem seus custos operacionais, a empresa realizou uma pesquisa interna com empregados chave para diagnosticar e entender quais os principais

problemas que mais afetam a eficiência operacional e desenvolver ações que possam solucionar os problemas encontrados.

Neste caso foi realizado um levantamento com um total de 11 funcionários do setor operacional, como coordenadores, inspetores e operadores. De acordo com a observação dos entrevistados e através do compilado das informações obtidas na pesquisa foi possível identificar alguns problemas relevantes, conforme tabela 3.

Tabela 3- Pesquisa Sobre Problemas Operacionais

PERGUNTAS /RESPOSTAS	Qual desempenho é insatisfatório no setor operacional?	Quais os processos e recursos provocam o baixo desempenho?	Quais seriam as possíveis causas dessas deficiências?	Qual é a relevância dessas dificuldades e deficiências para o alcance de objetivos?
1º PESSOA	Os altos custos operacionais reduzem a margem de lucro operacional	O processo operacional é o principal deles, porque demanda muitos recursos.	O alto custo de mão de obra e o custo dos combustíveis utilizados para operação das linhas	Essas dificuldades e deficiências trazem complexidades para o cumprimento dos objetivos
2º PESSOA	Treinamento	O processo de desenvolvimento e treinamento dos operadores	Falta de um treinamento adequado para melhorar a prestação dos serviços	Sem um treinamento adequado os operadores não realizam um bom atendimento
3º PESSOA	Alto índice de faltas e problemas com escala	A falta de operador compromete a o cumprimento das viagens	Falta de compromisso dos funcionários	Devido a falta do operador, a receita é prejudica
4º PESSOA	Custos operacionais	Tempo de percurso e gasto com combustível	Linhas com itinerários longos provocam, aumento nos custos operacionais.	Tempo de percurso longo, necessita de mais carros para fazer as viagens
5º PESSOA	Treinamento	O treinamento não está sendo bem estruturado e realizado	Falta direcionamento do treinamento	Operador sem um bom treinamento não produz da forma correta
6º PESSOA	Comunicação	Pouca integração entre os setores.	Falta comprometimento entre as pessoas envolvidas.	A falta de comunicação e a integração entre os setores
7º PESSOA	Manutenção dos veículos	Manutenção preventiva e funilaria	Não realização de manutenção preventiva	As constantes quebras geram perdas de receita
8º PESSOA	Nível de serviços oferecido ao cliente	Pouca comunicação	Insatisfação dos funcionários	A falta do trabalho em equipe gera a perda de resultados
9º PESSOA	Mão de Obra	Cobreadores que pouco contribuem o resultado da empresa	Processo operacional gera necessidade de mão de obra, devido a quant de operadores	Com uma mão de obra que não gera resultados, se torna muito prejudicial
10º PESSOA	Custo com pessoal e combustível	A composição dos custos operacionais provoca o baixo desempenho	Custos com dois operadores no veículo é muito alto para o retorno esperado	Com a redução da mão de obra é possível alcançar os objetivos
11º PESSOA	Custo com mão de obra de cobrador	A empresa gasta muito com os cobreadores	Muito custo com cobrador para ele não fazer nada o dia todo	Quase não entra mais dinheiro no caixa do cobrador, por que mantê-lo?

Fonte: elaborada pelos autores

A análise das respostas mostra que, na visão dos funcionários entrevistados, há problemas de diversas naturezas. Destacam-se aqueles relacionados à produtividade dos funcionários, qualidade do serviço prestado, comunicação entre áreas, além de custos desnecessários. Embora diferentes, os principais problemas podem ser interpretados como:

- Alto índice de falta de operadores e problemas com escala;
- Nível de serviço com um número relevante de reclamações;
- Alto custo operacional, principalmente com mão de obra;

Para um melhor entendimento e buscar a obtenção de um diagnóstico mais preciso, foi desenvolvido um diagrama lógico sobre as principais causas que geram os problemas, e com isso, buscar as melhores soluções para resolvê-los, conforme detalhamento na tabela 4.

Tabela 4 - Diagrama Lógico

Achados	Conclusões	Hipótese
Alto custo operacional com destaque para o custo com mão de obra, principalmente para cobrança de tarifa. Alto índice de falta de operadores e problemas com escala. Baixo desempenho do setor de treinamento. Nível de serviço com um número relevante de reclamações. Pouca utilização dos equipamentos de tecnologia embarcados nos ônibus (validadores, bilhetes e dispositivos eletrônicos).	A tecnologia disponível não é utilizada para melhorar os processos operacionais e a organização não contemplam o seu uso como um fator para a redução de custos operacionais, principalmente com a substituição da cobrança manual da tarifa. O departamento de Recursos Humanos ainda não estruturou o setor de treinamento para adequá-lo à realidade e a necessidade do mercado. A organização ainda não utiliza a tecnologia como um fator para se diferenciar dos seus concorrentes e facilitar a mobilidade dos seus clientes.	A estratégia da organização pouco contemplou o uso da tecnologia e suas ferramentas como um fator para o desenvolvimento e a sustentabilidade do negócio.

Fonte: elaborada pelos autores

3.3 Diagnóstico Complementar: Análise de Indicadores

Para realizar uma boa análise de um indicador é preciso identificar primeiramente o objetivo de sua criação. É possível desenvolver indicadores para todas as áreas de qualquer organização, não importa o tipo ou a quantidade de unidades de negócios que a organização tenha. Os indicadores servem para medir tempo, dinheiro, quantidade, porcentagem, entre outros, mas sempre é possível estabelecer uma forma de mensurar algo.

Em uma empresa de transporte de passageiros que tem contrato com o Estado ou com Prefeitura, é importante que se tenha um bom controle de suas atividades. Isso implica, em manutenção desse contrato e da sobrevivência da empresa. Portanto, na área operacional da Viação Miracatiba existem vários indicadores para monitorar e controlar as principais atividades, bem como, para estabelecer novas metas que contribua com a melhoria contínua dos processos operacionais.

3.4 Índice de Absenteísmo

A pesquisa com funcionários reforçou a hipótese de que um dos fatores que interfere na eficiência operacional e na qualidade dos serviços oferecidos aos clientes é o alto índice de absenteísmo. A falta de funcionários prejudica a saída do ônibus da garagem. O responsável pela soltura da frota precisa escalar outro que está no plantão (reserva). Este processo de substituição leva um tempo considerável, dependendo da distância e do tempo de percurso entre a garagem e o TP (Terminal Principal) que solicita o funcionário reserva.

Devido à demora em concluir este processo de substituição, há prejuízos operacionais. Os principais são: a) não realização das viagens; b) aumento do intervalo entre os veículos, gerando superlotação; c) multas pelo descumprimento das viagens (aplicadas pelo órgão gestor) e consequentemente surgem as reclamações e a insatisfação dos clientes; d) prejudica a eficiência e os resultados econômicos e financeiros da empresa.

Algumas dificuldades ainda são encontradas no Brasil, para estudar e quantificar com precisão o absenteísmo causado por doenças e, como consequência, poucos estudos conseguem precisar com exatidão o ônus econômico acarretado pelas ausências ao trabalho (Nogueira & Azevedo, 1982).

O levantamento realizado na Miracatiba evidenciou um número de 2086 faltas mensais no ano de 2014 e 1902 em 2015. Os números não são satisfatórios para o setor, o que gera reflexos sobre o resultado financeiro, mas que também afeta diretamente a qualidade dos serviços e o valor que a organização gera para os seus clientes. O cálculo do índice de absenteísmo é obtido pela fórmula:
$$Absenteísmo = \frac{N^{\circ} \text{ de faltas}}{N^{\circ} \text{ de funcionários} \times 30 \text{ dias}} \times 100$$

Desta forma, temos: $1.400 \text{ funcionários} \times 30 \text{ dias/mês} = 42.000$. Como houve uma média mensal de 2086 em 2014, logo teremos; $2086/42.000 \times 100 = 4,96\%$.

3.5 Indicador de Nível de Serviços

Para Ballou (1995, p. 73), “Nível de serviço logístico é a qualidade com que o fluxo de bens ou serviços é gerenciada. É o resultado líquido de todos os esforços logísticos da empresa. É o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos ou na prestação dos serviços.

Um dos indicadores do nível de serviços é a satisfação dos clientes, que pode ser medida de diferentes formas. Na Viação Miracatiba, o indicador escolhido foi a insatisfação dos clientes, medida pelo índice de reclamações, e os itens com maior número de reclamações encontrados foram: a) por não atender o ponto de embarque, b) conduta inadequada e c) por dirigir com falta de atenção, obtido pela fórmula:
$$Total \text{ de } \frac{Reclamação}{Passageiro} \times 100.000$$
. Neste caso, no ano de 2014 foram registradas, em média/mês, 317 reclamações e 280 em 2015, transportando uma média 4.500.000 mensal. Assim, teremos $317/4.500.000 \times 100.000$ que é equivalente a 7 reclamações a cada 100 mil passageiros transportados, um valor bem superior ao que se recomenda para o setor.

3.6 Custos Operacionais

As empresas implantam programas de redução de custos de duas formas: espontânea ou compulsoriamente. A redução de custos espontânea é buscada antes de qualquer sinal de crise atingir a empresa. Ela visa manter ou conseguir uma vantagem competitiva. Seus efeitos são tipicamente expansionistas e, em geral, não sofre restrições por parte dos colaboradores. Já a redução de custos compulsória tem características opostas à redução espontânea, geralmente é implantada diante de crise financeira e seu objetivo é a sobrevivência da empresa. Está baseada no corte de custos e uma vez que áreas vitais para a geração de receita podem ser atingidas, a eficácia dessa forma de redução de custos é incerta. (Profes, 2016).

Assim, a Viação Miracatiba desenvolveu estudos e identificou os seguintes itens geradores de custos adicionais no setor operacional: a) o tempo de percurso programado para as viagens, estava superior ao realizado e isso contribuiu para o aumento de horas adicionais; b) oferta de serviço (viagens) por faixa horária, estava superior a demanda de passageiros; c) uma rede de linhas com serviços sobrepostos; e d) pouca integração entre as linhas (serviços) estratégicos para conectar a demanda da sua origem ao seu destino.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Conforme demonstrado, na Viação Miracatiba há inúmeros desafios imediatos e muitos a serem atingidos para posicioná-la adequadamente no momento presente. Para isso, serão inicialmente propostas ações focadas principalmente na redução do número de faltas dos empregados, na melhoria do nível de serviços oferecidos aos clientes e na da eficiência dos custos operacionais, buscando criar as bases para atingir maiores patamares de produtividade e enfrentar novos desafios e maiores exigências regulatórias em um futuro próximo.

O desempenho operacional pode ser afetado por interpretação adotada de acordo com o ponto de vista utilizado para avaliação. Para as empresas operadoras um aumento da relação passageiros/ônibus é vista positivamente no quesito desempenho operacional, porém é visto negativamente pelos usuários no quesito conforto. É importante então ser feita a adequação da oferta e demanda de forma a possuir o mínimo de ociosidade, que é a relação entre lugares ofertados e não utilizados, e lotação possível (NTU, 2008).

Para delimitação do processo de implementação das soluções, optou-se pela ferramenta 5W2H, conforme a tabela 3.

De acordo com Vergara (2006), o 5W2H é um instrumento muito útil para mapeamento e padronização de processos, para elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados e indicadores.

O 5W2H pode ser descrito como um mapeamento de atividades que precisam ser desenvolvidas pelos colaboradores da empresa, onde fica estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita (LOBO, 2010).

Tabela 5 - Objetivos e Metas Para 2017

Objetivo	Meta	Quando	Quem	Status
Reduzir o Índice de Absenteísmo	Reduzir 40,50%	Final de 2017	Gerente/Coordenador Operacional	Concluído
Melhorar o Nível de Serviço	Melhorar 32,17%	Final de 2017	Gerente/Coordenador Operacional	Concluído
Reduzir os Custos Operacionais	Reduzir 25,00%	Final de 2017	Diretor/EMTU/Gerente/Coordenador Operacional	Concluído

Fonte: elaborada pelos autores

4.1 Reduzir o Índice de Absenteísmo

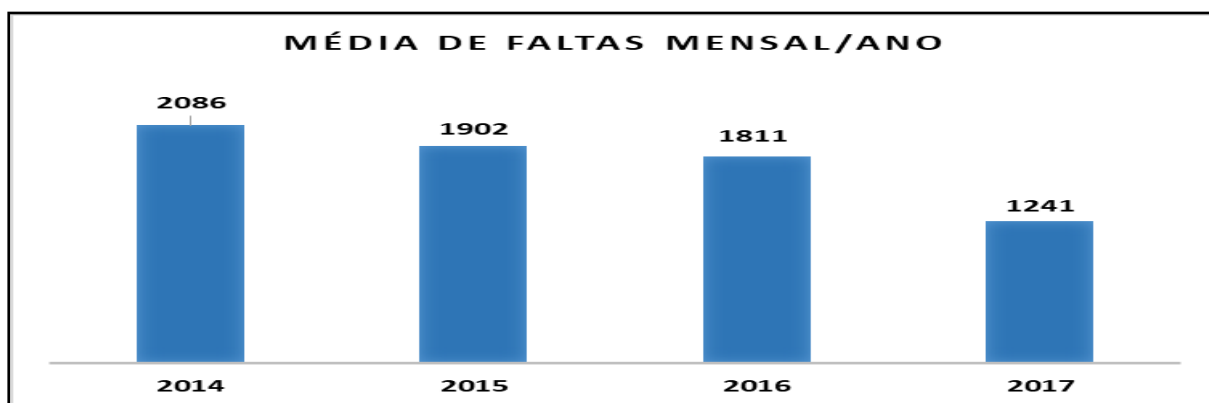
Para reduzir o absenteísmo a Viação Miracatiba realizou ações integradas com os gestores do departamento de recursos humanos e do setor operacional, com o objetivo de corrigir as principais causas que contribuem para o alto índice de absenteísmo, incluindo neste levantamento, problemas relacionados a saúde dos funcionários, o horário de início e término e a duração da jornada, considerando também a distância do local de início da jornada.

Para melhorar o indicador a empresa implantou as seguintes ações: a) Foram reestruturadas todas as programações e tabelas horárias, ajustadas às escalas, fixando a folga para o final de semana de todos os empregados, objetivando atender as necessidades e

minimizar os transtornos decorrentes do deslocamento dos empregados, entre suas residências e o local de trabalho. b) Foi adotado uma política de contratação para candidatos que moram mais próximo das instalações da empresa; c) Encaminhar ao departamento médico os empregados que se encontram com problemas de saúde; d) A empresa realizou demissões dos empregados sem comprometimento com a política da empresa.

Após a implementação dessas ações, houve uma redução significativa na quantidade de faltas, que passou de 2.086 que representa 4,96% de índice no ano de 2014 de média mensal para 1.241 e 2,95% em 2017, com uma redução de 40,50%. No quadro de plantão (reserva), havia 40 motoristas e 40 cobradores para substituição das faltas. Após as ações, o quadro reserva, foi reduzido para 20 motoristas e 20 cobradores que gerou uma economia anual de R\$ 1,1 milhão. Além disso, houve uma melhora na saída da frota e nos processos da organização, conforme a figura 3.

Figura 3 - Índice de Absenteísmo de 2014 a 2017



Fonte: Viação Miracatiba Ltda

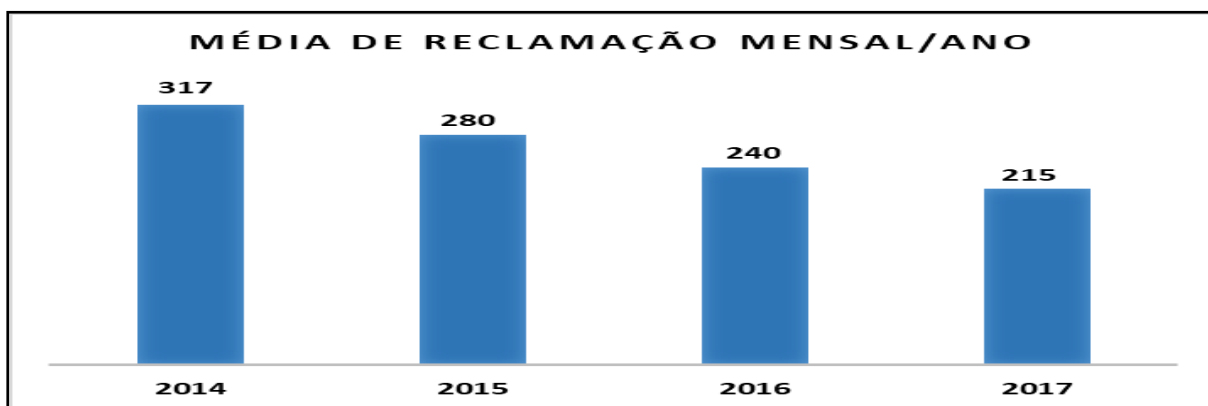
4.2 Melhorar o Nível de Serviço

Segundo Bowersox e Closs (2001, p.24), o nível de serviço logístico básico deve ser realista em termos de expectativas e necessidades do cliente e é medido em termos de disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade de serviço. Christopher (2007, p.44) reforça essa ideia afirmando que o sucesso ou o fracasso de qualquer negócio será determinado pelo nível de valor entregue ao cliente nos mercados escolhidos. Portanto, o nível de serviço logístico, atinge diretamente a venda do serviço, tornando a empresa mais ou menos competitiva, pois está agregando valor ao serviço oferecido.

Com o intuito de assegurar o nível de serviço oferecido ao cliente, a empresa, por meio do departamento de recursos humanos em conjunto com o setor de operações, desenvolveu ações para corrigir as falhas no atendimento aos clientes: a) Foram treinados todos os empregados em relação aos itens; não atender o ponto de embarque, comportamento inadequado e por dirigir sem a atenção devida; b) Foram reprogramadas todas as linhas e padronizado o tempo de percurso por faixa horária para evitar atrasos propositais; c) Foram remanejados de linha os empregados com maior número de reclamações; d) Foi criada meta de reclamação por linha; e) Foram criados procedimentos disciplinares para corrigir as falhas dos operadores reincidentes.

Após as ações realizadas, o número de reclamações dos serviços, apresentou uma redução de 32,17% passando de 317 em 2014 para 215 em 2017, que corresponde a 5 reclamações a cada 100 mil passageiros transportados, conforme a figura 4.

Figura 4 - Índice de Reclamação do Serviço de 2014 a 2017



Fonte: Viação Miracatiba Ltda

4.3 Redução de Custos Operacionais

De acordo com Falconi (2017) a redução de custos deve estar presente no dia a dia dos gestores. No entanto, ainda não existe uma completa compreensão acerca do tema e, com razão, é possível encontrar em alguns gestores receios para tocar nos custos e perder em outras frentes. De fato, a maioria dos custos é necessária. O raciocínio certo em redução de custos tem sua origem na ciência de análise do valor. A pergunta a se fazer sobre cada custo é: este custo agrega valor para a empresa? Se não agrega, é desperdício e deve ser candidato forte à sua eliminação. Procuramos desperdícios, e não custos. Em meio à competitividade do mercado, que se torna cada vez mais acirrada, o segredo está em não comprometer a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

Em uma empresa de transporte público de passageiros o preço da tarifa é sempre controlado pela gestão pública. A busca pelo diferencial competitivo no preço não é possível, devido ao fato de que a maioria dos concorrentes utiliza a mesma tarifa. Portanto, para melhorar o resultado, a empresa precisa aumentar o número de passageiros transportados e reduzir os custos operacionais com pessoal, manutenção, combustível e administrativo.

Na Viação Miracatiba foram implantadas as seguintes ações: a) Adequação da oferta de serviço (viagens) com a demanda de passageiros por faixa hora; b) Reprogramação de todas as linhas, baseado em tempo de percurso realístico; c) Reorganizou a rede de linhas com a substituição de serviços sobrepostos e d) Integrou as linhas (serviços) estratégicos para conectar a demanda da sua origem ao seu destino.

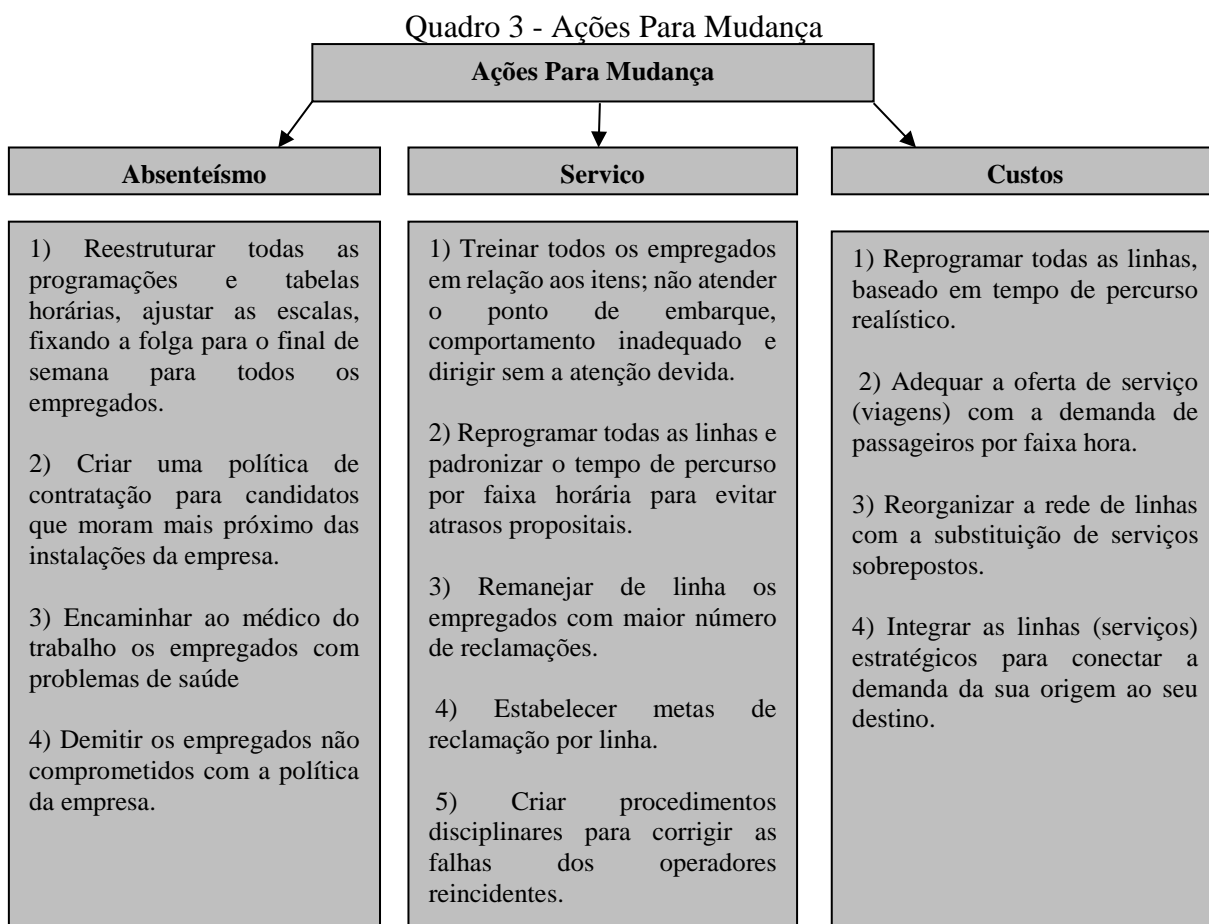
Após a implantação da política de redução de custos, somando todos os fatores, incluindo a redução de custos com absentéismo, foi possível fruir uma redução na ordem de 25,00% em 2017 em relação a 2014, conforme a figura 5.

Figura 5 - Custos Operacionais de 2014 a 2017



Fonte: Viação Miracatiba Ltda

Para se obter uma melhor compreensão, sobre o conjunto de ações realizadas, foi desenvolvido um detalhamento, relacionando cada uma delas com os problemas em estudo, conforme o quadro 4.



Fonte: elaborado pelo autor

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO

Este trabalho descreve, seguindo o protocolo de relato tecnológico para resolução de problemas e análise de oportunidades de Marcondes et al (2017), os passos para solucionar

problemas de ineficiência operacional e de qualidade do nível de serviços de uma organização de transporte de passageiros. A importância do programa proposto e implementado na Viação Miracatiba se reflete em vários estudos que comprovaram um alto índice de faltas dos funcionários, um número elevado de reclamações do serviço e os elevados custos operacionais.

No que tange aos processos desenvolvidos, destacam-se as etapas de entendimento do problema, diagnóstico, análise dos indicadores e propostas de solução. Foram identificados e mapeados vários problemas operacionais, bem como levantadas evidências de sua existência por meio de métricas e indicadores. O estudo seguiu com a proposição de uma série de ações relacionadas com os problemas encontrados. Outra contribuição desse trabalho foi a apresentação dos resultados das intervenções realizadas em cada processo analisado, mostrando a efetividade e os ganhos resultantes do processo em termos de redução de custos, tempos e reclamações dos usuários..

Chama-se a atenção para o fato de que desde o seu início, o processo envolveu parte dos colaboradores, órgão gestor e outros interessados, permitindo-se chegar ao final com o envolvimento e a motivação de todos pelos resultados obtidos com as ações implementadas para melhorar a o índice de absenteísmo, o nível de serviço e reduzir os custos operacionais.

Espera-se que esse relato possa, por meio de sua metodologia de análise e proposta de busca estruturada de solução, possa servir de referência para outras organizações que visam melhoria de seus processos operacionais, ganhos de eficiência e produtividade, embora reconheça-se que as particularidades do caso limitem a generalização mais ampla do modelo.

REFERÊNCIAS E FONTES CONSULTADAS

- Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos. (2008). *Desempenho e qualidade nos sistemas de ônibus urbanos*. Brasília, DF. Recuperado em 16 de janeiro de 2017, de <https://www.ntu.org.br/novo/upload/Publicacao/Pub635109544561475593.pdf>
- Ballou, R. H. (1995) - *Logística Empresarial*. Atlas. São Paulo.
- Bowersox, D. J. & Closs, D. J. (2001). *Logística Empresarial. O Processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas.
- Christopher, Martin. (2007). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. Thomson Learning.
- Companhia do Metropolitano de São Paulo. (2002). Estações da linha 5 lilás. São Paulo SP. Recuperado em 25 de fevereiro de 2017, de <http://www.metro.sp.gov.br/sua-viagem/linha-5-lilas/novas-estacoes.aspx>
- Dias, Diego (2016, 13 de outubro). *Eliminar Desperdícios e Reduzir Custos com Inteligência, uma forma de Sobreviver à Crise e Crescer de forma Sustentável* [Blog]. Recuperado em 16 de janeiro de 2017, de <https://profes.com.br/diegodias/blog/eliminar-desperdicios-e-reduzir-custos-com-inteligencia-uma-forma-de-sobreviver-a-crise-e-crescer>
- Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos S/A. (1996). Regiões Metropolitana de São Paulo. São Paulo, SP. Recuperado em 23 de fevereiro de 2017, de <http://www.emtu.sp.gov.br/emtu/institucional/quem-somos/sao-paulo.fss>
- Falconi, (2017, 22 de fevereiro). Redução de custos. *Revista Supervarejo*. Recuperado em 20 de janeiro de 2017, de <http://www.supervarejo.com.br/reducao-de-custos/>
- Gil, Antônio Carlos. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Lobo, Renato N. (2010) *Gestão da Produção*. São Paulo: Erica.
- Lüdke, M. & André, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, EPU, 1986.
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A.; Perez, G. (2017). Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade. Recuperado

em 29 de dezembro de 2017, de <http://up.mackenzie.br/stricto-sensu/administracao-do-desenvolvimento-de-negocios-profissional>.

Nogueira, D. Pupo & Azevedo, C. A. B. (1982). *Absentismo-doença em mulheres*. Revista Bras. Saúde Ocupacional. (pg 48-51).

Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros do Estado de São Paulo. (2008). *A importância do setor na economia nacional*. São Paulo, SP. Recuperado em 15 de janeiro de 2017 de <http://www.setpesp.org.br/institucional.aspx?XD=10>

Vergara, Sylvia Constant.(2006). *Gestão da Qualidade*. Editora FGV. 3ª Edição. Rio de Janeiro.