

Os serviços de transporte público de passageiros – “um olhar ampliado sobre a produção de viagens por ônibus”

Veridiana Rotondaro Pereira (PRO/POLI/USP) veridiana.rotondaro@uol.com.br

Ivanice Schütz Veiga (PRO/POLI/USP) ivanice.schutz@terra.com.br

Márcia Terra da Silva (PRO/POLI/USP) mtsilva@usp.br

Resumo

Este artigo trata da discussão do conceito do serviço de transporte a partir de uma abordagem ampliada de sua função produtiva.

Inserido em ambientes sócio-econômicos caracterizados por constantes mutações, aumento de competitividade, o mercado produtor de serviços desta natureza vem sendo desafiado a perceber e conceber estratégias, congregando visões que contemplem parâmetros distintos daqueles que comumente vinham sendo utilizados na análise de sua eficiência empresarial.

A investigação, portanto, da conceituação destes serviços sob uma ótica diferenciada, apresenta-se como oportunidade ao aprimoramento e desenvolvimento evolutivo no processo de gestão destas Organizações, contribuindo com condições favoráveis a seu sucesso e sobrevivência.

Este é o tema do qual se ocupa este artigo, buscando abordar aspectos da qualidade que contribuam com um entendimento fidedigno dos serviços de transporte de passageiros, contextualizados em um ambiente desafiador.

Para o desenvolvimento da conceituação utilizou-se o caso dos serviços de transporte de passageiros por ônibus, modalidade de oferta preponderante no cenário brasileiro.

Palavras chave: Transporte por ônibus; Desempenho; Qualidade.

1. Introdução

O serviço de transporte define-se como uma função produtiva, com características singulares, distintas da produção de bens tangíveis, bem como da produção de outros serviços.

Nas sociedades contemporâneas, o transporte de passageiros tem assumido uma importância cada vez maior. Acompanhar o desempenho na realização do mesmo merece especial atenção.

Contextualizando este cenário, e tomando-se como referência, o transporte por ônibus brasileiro, observava-se a existência de mercados de demanda cativa, estruturados por processos produtivos baseados em elementos de custos do sistema, onde apenas esta abordagem mostrava-se suficiente ao processo de prestação dos serviços. À medida que as necessidades de deslocamentos da população sofrem mudanças decorrentes dos impactos da economia, observa-se um usuário mais exigente e informado, em geral, com menor poder aquisitivo, aberto a um novo horizonte de escolha decorrente do surgimento de novas formas de oferta de transporte.

Surge daí, a necessidade da qualificação do serviço oferecido pelas organizações produtivas responsáveis pela oferta de transporte, acompanhada de uma adequação no gerenciamento para todas as Instituições reguladoras deste processo.

Referenciando-se Zarifian (Zarifian in Salerno, 2001) onde “é a partir das conseqüências construídas e esperadas que a eficiência no uso dos recursos adquire sentido”, torna-se, portanto, fundamental, avaliar o desempenho dos serviços de transporte não apenas pela ótica de custos, mas também pela visão ampliada desta produção, contribuindo com a eficácia empresarial.

2. Objetivos

Este trabalho ocupa-se de tratar a natureza do serviço de transporte de passageiros como função produtiva peculiar, relevante em um ambiente competitivo e em transformação.

A análise de seu desempenho segundo uma visão mais abrangente inclui o desafio de observar-se sua produção de modo a identificar outros parâmetros significativos na eficácia de sua realização, como passo preliminar de contribuição ao sucesso das Organizações prestadoras deste serviço.

3. Contextualização e importância do transporte de passageiros no Brasil: natureza pública, operação majoritariamente privada

O transporte é uma atividade estratégica no contexto do desenvolvimento das sociedades, e em particular, a matriz do transporte de passageiros é o elemento propulsor desta dinâmica garantindo mobilidade e acessibilidade às pessoas, a seus diversos locais de interesse (VEIGA,1991). Desde os primórdios de sua existência, o transporte é uma das atividades essenciais ao homem, e fator preponderante nas atividades de geração de valor na economia (FONTES, 2004).

Atualmente, há 204 milhões de deslocamentos por dia nas cidades brasileiras, sendo que, 29% das viagens motorizadas são realizadas por transporte público (VASCONCELLOS, 2003).

O caráter essencial do transporte enquanto suporte ao desenvolvimento econômico e à integração nacional justificou a presença do Estado na regulamentação deste mercado, buscando aperfeiçoar distorções ou falhas de funcionamento que viessem a trazer prejuízos à promoção da eficiência econômica e da equidade social (ORRICO & SANTOS,1996). Desta forma, é que a intervenção pública é manifestada nos mercados de transporte, destacando-se também para os serviços de ônibus brasileiros, caso utilizado neste trabalho, tendo sido delegada sua execução a terceiros, sob a forma de concessão ou permissão, após devida tramitação de licitação (ARAGÃO, 1996).

São estas Organizações privadas que têm sido responsáveis, no caso brasileiro, pela oferta de 94% das viagens realizadas por modos públicos em áreas urbano-metropolitanas (CIA. DO METROPOLITANO/SP, 1997).

Caracterizando-se como um setor onde o negócio é essencialmente familiar (BRASILEIRO, 1996), as Operadoras do transporte rodoviário de passageiros, compõem uma tipologia de empresas que têm tido comportamentos distintos no mercado; ora formatando-se como grupos empresariais interessados em consolidar suas posições, ora como empresas com visão limitada aos inúmeros desafios do ambiente social, político e tecnológico, os quais têm imputado mudanças e desafios à sobrevivência empresarial.

Para aqueles grupos que indicam sinais de vocação sedimentada ao negócio do transporte de pessoas, verifica-se a incorporação de elementos em sua matriz produtiva, que vão desde a consideração da visão de seus clientes, atuação diferenciada no mercado frente aos agentes de interlocução, até a atual diversificação de seus ramos de

atuação. A modernização do modelo de gestão empresarial, em contraposição ao padrão de gestão artesanal vigente até pouco tempo, a qual, segundo BRASILEIRO, 1996, será hegemônica nos próximos anos, juntamente com perspectivas de integração intersetorial, através das quais são internalizados projetos de responsabilidade social e de cunho ecológico, são evidências que apontam um quadro futuro para as contemporâneas empresas privadas de ônibus atuantes no Brasil.

Segundo BELDA (2003), a mencionada tendência ao individualismo acentuará a percepção do mercado de consumo final como constituído de milhões de pessoas agindo cada um a seu modo, de acordo com as suas opções individuais. O comportamento independente da facilidade de escolha, mais do que nunca, farão com que os sistemas de transporte devam ser organizados acerbadamente em função das necessidades. É provável, portanto, que as empresas de transporte cuja atividade é usualmente centrada nos veículos, com ênfase ao capital empregado e disponibilizado a um mercado *ilusoriamente cativo*, se transformarão em empresas de viagens centradas nos passageiros, oferecendo serviços cada vez mais adaptados às suas necessidades.

4. Conceito do serviço: as teorias aplicadas ao transporte público por ônibus

Existe uma série de definições para serviço, no entanto, para este estudo, com a finalidade de ampliar a compreensão do serviço de transporte público por ônibus, serão abordadas as definições colocadas por Bowen e Ford (Bowen e Ford, 2002), Peter Hill (Hill, 1999) e Philippe Zarifian (Zarifian in Salerno, 2001).

De acordo com os conceitos colocados por Bowen e Ford (Bowen e Ford, 2002), o serviço de transporte público por ônibus pode ser descrito como a produção de uma viagem por ônibus, atendendo às necessidades de deslocamentos das pessoas por motivos diversos (trabalho, saúde, lazer, etc.). Estes deslocamentos definem funções produtivas nos cenários das áreas urbanas, garantindo o desenvolvimento econômico e social das cidades.

Por outro lado temos que, “Um serviço pode ser definido como uma mudança na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um agente econômico, que vem à tona como resultado da atividade de outro agente econômico, por acordo prévio, ou seja, solicitação da pessoa ou agente econômico anterior”. (Hill, 1977).

Levando-se a definição anterior em consideração tem-se que os serviços de transporte por ônibus são materializados (surgem) a partir das necessidades do usuário (agente econômico) e mudam a condição deste (locomoção, produção no ambiente da cidade, lazer, etc.).

Na nova taxonomia de Hill (Hill, 1999), os serviços de transporte são definidos como tendo alto grau de intangibilidade. Seguindo esta característica, os serviços podem ser avaliados através de indicadores mais tangíveis como, por exemplo, tempo de viagem, índice de ocupação dos ônibus, número de passageiros ou ainda por indicadores mais subjetivos como a qualidade do serviço, que pode ser aberta em níveis de serviço avaliados segundo vários atributos como conforto, limpeza, tempo de espera, tarifa, etc. Já para Philippe Zarifian, o setor de serviços e o setor industrial apresentam soluções convergentes, onde o setor industrial descobre e incorpora a noção de “serviço” e o setor de serviços industrializa seus modos de funcionamento. Assim temos que a definição de serviço envolve o conceito de que “serviço é uma organização e uma mobilização, a mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança perseguida nas condições de atividades do destinatário do serviço” (Zarifian in Salerno, 2001). Zarifian considera ainda que para a produção de serviço no âmbito da lógica de serviço, a qualidade é definida em função da maneira como o produto melhora qualitativamente as condições de produção ou vida de um cliente. Olhando esta análise

sobre a ótica do transporte por ônibus tem-se que a produção de serviço seria o processo de produzir viagens de ônibus, transformando as condições de existência dos usuários através da disponibilização de acesso aos locais de trabalho, lazer e outras finalidades diversas, tornando-os desta maneira mais produtivos. Por exemplo, se uma viagem de ônibus é realizada com veículos mais novos, ela torna-se mais confortável e traz maior satisfação, menos stress e cansaço aos usuários.

Já a produção industrial de serviço, para Zarifian, é a “produção que incorpora nas suas tecnologias, na sua organização social, nos seus objetivos de eficiência, princípios semelhantes aos que são desenvolvidos na grande indústria e que os aplica, modificando-os, na produção do serviço” (Zarifian in Salerno, 2001). Para o serviço em estudo a produção industrial de serviço acontece na incorporação de novas tecnologias visando aumentar a eficiência da prestação dos serviços de transporte por ônibus.

A lógica de serviço baseia-se nas avaliações sistemáticas com usuários dos sistemas de transporte por ônibus para aferir a qualidade dos serviços prestados. Porém, nem todas as operadoras incorporam essa lógica e dentre aquelas que a adotam existem níveis diferenciados de utilização.

A produção industrial é composta (Zarifian in Salerno, 2001): Fig. 1

- O universo da concepção das novas tecnologias e dos novos produtos ou serviço;
- O universo dos grandes sistemas técnicos que asseguram a produção material desses produtos ou serviços (as fábricas na indústria e as unidades técnicas em serviço);
- O universo da relação direta com o cliente ou usuário, que permite estruturar o contato com este último.

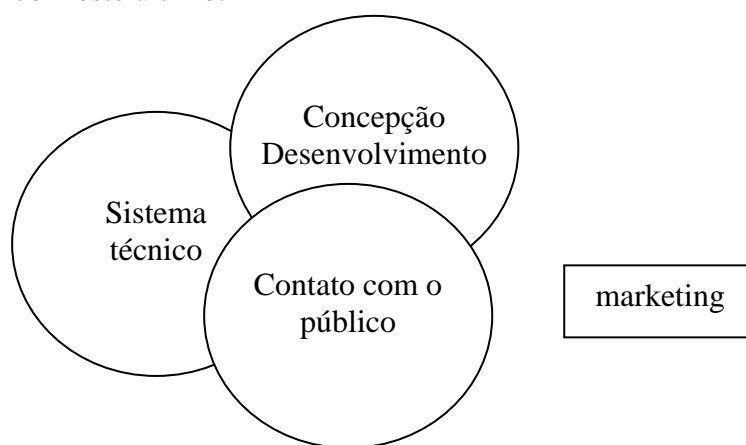


Figura 1 – Os três universos da produção (Zarifian in Salerno, 2001)

Para o transporte de passageiros por ônibus temos:

- Concepção e desenvolvimento: uso de novas tecnologias como automação, novos modelos de chassis, carrocerias adaptadas às necessidades regionais;
- Sistema técnico: desenvolvimento de projetos técnicos diferenciados, visando otimizar a qualificação dos processos de operação, gestor e planejamento dos sistemas de transporte por ônibus adequados às necessidades de cada região;
- Contato com o público: aprimoramento de canais de relacionamento com a comunidade como central de atendimento aos usuários, serviços de atendimento especializado a deficientes físicos;
- Marketing: Amplo programa de divulgação e informação referente aos mais variados aspectos do sistema, inauguração de novos terminais de integração,

novas linhas, veículos novos, uso de novas tecnologias de controle eletrônico, entre outros.

Em referência à visão deste autor tem-se que o serviço em estudo é a mudança na condição de atividade de deslocamento, ou seja, aumento da mobilidade urbana e o intermediário seria a viagem por ônibus.

Os serviços de transporte por ônibus são realizados de forma descentralizada, sendo que cada veículo representa uma unidade produtiva, sendo o sistema central da unidade de produção representado pela garagem, onde se concentra a distribuição da frota para cada uma das linhas de operação.

Os serviços prestados ocorrem fora do parque industrial (garagem), sendo que as unidades produtivas (ônibus) encontram-se espalhadas por toda a cidade.

Existe uma programação de horário, previamente definida para cada linha operacional, refletindo a adequação da oferta de veículos à demanda de passageiros. A flexibilização dessa oferta determinada só ocorre a partir de estudos técnicos que justifiquem a adequação da frota (pesquisas operacionais). O objetivo é equilibrar os custos operacionais gerados com a receita arrecadada pela tarifa paga oriunda do desembolso dos usuários do sistema.

É importante que os serviços de transporte por ônibus oferecidos pelos consórcios operacionais apresentem o nível de qualidade esperado pelos usuários. Desta forma, o transporte contribui com a melhora da qualidade de vida dos usuários.

A competência no serviço de transporte por ônibus é uma realidade quando se considera o respeito e a atenção com os usuários (civildade) e os investimentos empresariais que priorizam a qualidade dos serviços ofertados pelas operadoras.

Considerando ainda a ótica de Zarifian (Zarifian in Salerno, 2001), o fenômeno do transporte surge como reflexo do desenvolvimento econômico-social das cidades, a partir das necessidades que os habitantes destas áreas urbano-metropolitanas têm de se deslocar para realização de suas atividades produtivas. Este é o contexto sócio-político onde está inserida a configuração do surgimento dos serviços de transporte, no caso deste estudo, o transporte por ônibus.

O agente usuário faz parte do conjunto da população ativa e produtiva destes núcleos urbanizados e as empresas operadoras são as instituições organizadas que se estabelecem a partir do surgimento das necessidades de deslocamento.

Os serviços de transporte são prestados por diferenciados sistemas, dentre eles o subsistema ônibus. Modalidade de média capacidade de transporte, operada com veículos convencionais.

No momento em que a estrutura organizacional do sistema é acessível à população em geral, a possibilidade de deslocamento produz e agrega valor aos usuários potencializando suas funções produtivas.

Os serviços de transporte por ônibus são assim validados socialmente, legitimando-se como essenciais para as comunidades.

As empresas operadoras apesar de já tratarem a questão da prestação de seus serviços considerando a presença, decisão e avaliação de seus usuários, a maioria ainda definem seus processos produtivos e estruturas organizacionais com base preferencial no exame dos custos de operação. Observaram-se nas principais capitais, nos últimos anos, a negligência das empresas de ônibus quanto a presença de concorrentes marginais (perueiros) no mercado de transportes. Apostaram na liderança no setor, priorizando a rentabilidade com foco em custos operacionais e foram majoritariamente impostos a aceitar a divisão do mercado com um novo operador (perueiros e microônibus).

Atualmente a convivência entre as duas modalidades é saudável se comparada com os tempos acirrados desta competição, onde o cliente (usuário) era o agente ativo-participante do processo de concorrência.

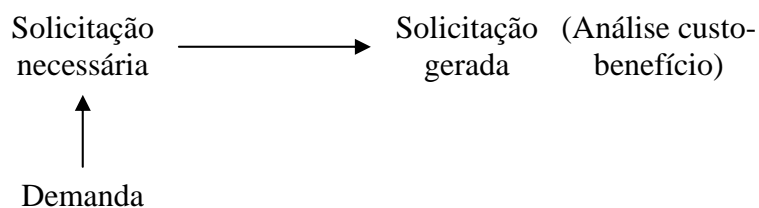
Considerando-se a abordagem do Zarifian (Zarifian in Salerno, 2201) quanto ao valor do serviço a partir das conseqüências tem-se que o serviço de transporte por ônibus transforma as condições de atividades dos usuários (mobilidade urbana), cujos efeitos no aumento da produtividade apresentam-se validados pelos próprios usuários e pela comunidade em geral.

Consideram-se quatro tipos de avaliação:

- A avaliação da utilidade: resultados úteis à atividade do usuário. Informações distintas para gerar a conseqüência útil da atividade de deslocar-se;
- A avaliação de justiça: serviço público de transporte presente na Constituição Federal: direito de ir e vir estendido a todos os cidadãos brasileiros;
- A avaliação de solidariedade: o atendimento a todo o conjunto da população, indiscriminadamente. Projetos de inclusão social, acessos para deficientes físicos através da adaptação das frotas de ônibus.
- A avaliação estética: a possibilidade de deslocar-se, acessar lugares os mais diversos contribui com a majoração de conceitos de respeito e cidadania.

Já para a abordagem do valor do serviço a partir dos recursos considera que a prestação dos serviços de transporte por ônibus requer investimentos em infra-estrutura viária e uma superestrutura do plano de operação, gestor e planejamento de transporte, de modo que o atendimento seja o mais eficaz possível, ou seja, interpretando e compreendendo o agente usuário através de pesquisas de perfil da demanda e produção da rede de transporte segundo as necessidades de viagens identificadas. Assim têm-se os seguintes pontos chave:

- Identificar e conhecer a atividade do cliente-usuário: pesquisas para levantamento das expectativas dos usuários quanto a uma nova modalidade operacional a ser implantada;
- Interpretar e compreender: interpretar as conseqüências de alteração na atividade do usuário e compreender se a transformação realmente estará dentro de suas expectativas.
- Desenvolver as condições de compreensão:
 - Experiência dos operadores – motoristas, cobradores, fiscais;
 - Conhecimento da empresa – atuação prolongada no mercado de transportes;
 - Competência da retaguarda (back-office) – desenvolvimento, estudos técnicos por profissionais competentes;
 - Produzir uma solução



Do conflito entre as lógicas tem-se:

- Preocupação com os custos operacionais dos serviços de transporte e o atendimento irrestrito aos usuários;
- O uso de tecnologias para ganhar eficiência e não somente para melhorar o sistema;
- Definição da oferta a partir da demanda crítica, mas os usuários são indivíduos singulares, exigindo a prestação dos serviços conforme suas crenças particulares.

5. Caracterização do modelo de produção

O serviço em estudo apresenta as seguintes características:

- Intangibilidade: o serviço de transporte, materializado através das viagens produzidas, caracteriza-se como um bem intocável, não existindo a posse do mesmo;
- Não é estocável: a produção da viagem é realizada concomitantemente ao seu consumo. Referenciando-se para o caso de uma viagem programada em atraso, verifica-se a impossibilidade da condição do armazenamento desta capacidade não utilizada, uma vez que o serviço só é realizado no ato de sua compra;
- A demanda flutua fortemente, em contradição à necessidade da capacidade de oferta estar adequada à demanda existente (gestão da capacidade). No serviço de transporte público por ônibus, especificamente, existem pesquisas estatísticas operacionais para a definição do número de passageiros transportados e sua adequação à oferta determinada para os períodos de picos. Outra forma de contribuir para o gerenciamento da demanda é conhecimento do perfil dos usuários (Cita-se a pesquisa Gallup: pesquisa de imagem dos serviços de transporte público coletivo de passageiros – região Metropolitana de São Paulo).

5.1 Tipologia de serviço

Os sistemas por ônibus no Brasil atendem a um alto volume de consumidores (considerando-se os picos de atendimento) e o nível de contato com os usuários é pequeno, sendo considerado então um serviço de massa de acordo com a tabela de volume-variedade proposta pela Silvestro (Silvestro, 1999). Fig. 2

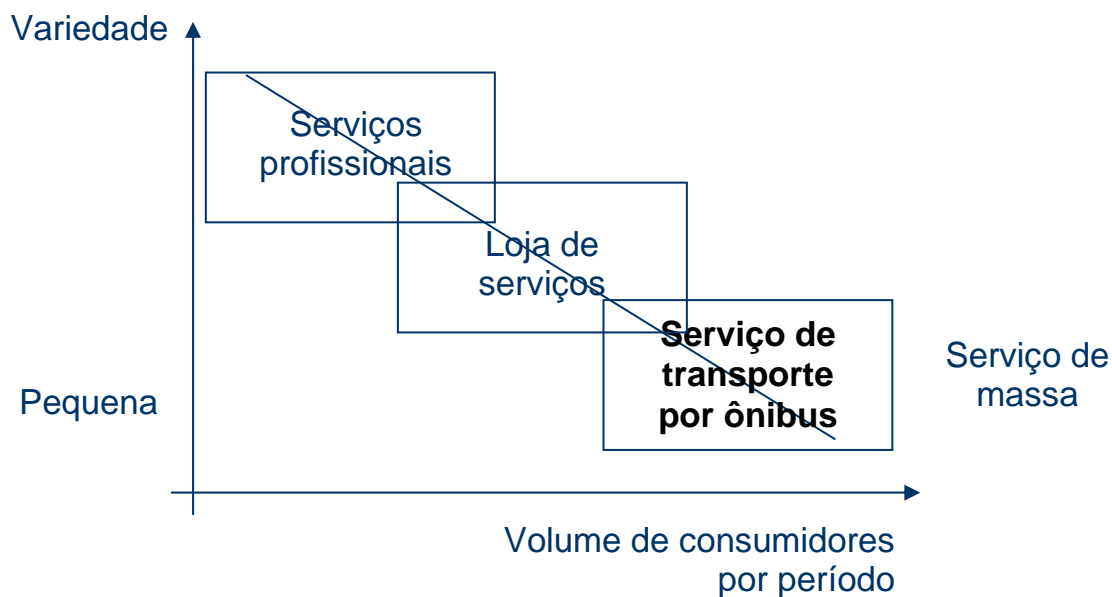


Figura 2 – Posicionamento dos serviços de transporte por ônibus na diagonal volume-variedade

Os operadores dos serviços de transporte por ônibus têm reestruturado processos operacionais da organização, através da incorporação de novas tecnologias, como por exemplo, a catraca eletrônica, bilhete único, monitoramento eletrônico dos corredores de transporte por ônibus, treinamento dos profissionais. Ressalta-se que esta estruturação operacional tem como principais objetivos:

- Contribuir com a melhoria da qualificação do sistema, potencializando novos clientes e assegurando a permanência no sistema dos usuários existentes;
- Otimizar custos operacionais do sistema através da reestruturação dos processos mediante a implantação de equipamentos/tecnologias diferenciados. Lembrando que esta reestruturação conta com um extensivo e necessário programa de financiamento dos equipamentos técnicos para assimilação do novo processo de deslocamento.

Porém, apesar desta reestruturação, o serviço em estudo, dificilmente deslocar-se-ia na diagonal em direção a loja de serviços, devido ao grande volume de passageiros por período, mesmo considerando-se uma variação para mais ou para menos da demanda, este continuaria sendo considerado como serviço de massa.

6. Produtividade

Gadrey introduziu o conceito da produtividade em serviços através de uma avaliação pluralista, onde o produto do serviço é caracterizado por (Gadrey in Salerno, 2001):

- Fraca padronização;
- Imprevisibilidade;
- Relacionamento pessoal;
- Caráter incompreensível e plural do serviço, onde cada ator do sistema avalia-o de acordo com suas necessidades e expectativas.

Neste contexto, a avaliação multicritério do produto e dos desempenhos do serviço de transporte público por ônibus pode ser retratada de acordo com os quadros a seguir. Fig.3 e 4.

Critérios de julgamento sobre o valor e a quantidade do produto da atividade	Critérios técnicos e industriais	Critérios comerciais e financeiros	Critérios de relacionamento	Critérios cívicos e ecológicos	Critérios de criatividade ou de inovação	Critérios de imagem e de reputação
Produtos e resultados diretos da atividade Desempenhos correspondentes	Nº de viagens realizadas por dia Desempenho= Nº de viagens programadas/ Nº de viagens realizadas	Arrecadação diária do sistema Nº de passageiros transportados Desempenho= custos médios operacionais do sistema	Sistema de Informação ao usuário (cartazes nos ônibus, comunicação visual, central de atendimento ao usuário, fiscalização). Desempenho= Caixa de sugestões, painel de usuários.	Projeto técnico de acesso universal para portadores de deficiência física. Bilhete único. Museu do ônibus / bonde. Uso do diesel metropolitano Desempenho= Melhoria da qualidade cívica dos serviços.	Padrão visual dos ônibus (trolleybus da área central retratando a história da cidade). Modalidades operacionais diferenciadas: articulados, linhas expressas. Bilhete único Desempenho= Monitoramento eletrônico, automatização e padronização (catraca eletrônica).	Publicidade do sistema. Desempenho= Pesquisa Gallup de avaliação da qualidade dos serviços de transporte público prestados na PMSP.

Figura 3 – Análise dos resultados diretos dos produtos e dos desempenhos no serviço de transporte público por ônibus

Critérios de julgamento sobre o valor e a quantidade do produto da atividade	Critérios técnicos e industriais	Critérios comerciais e financeiros	Critérios de relacionamento	Critérios cívicos e ecológicos	Critérios de criatividade ou de inovação	Critérios de imagem e de reputação
Produtos e resultados indiretos Desempenhos correspondentes	Contribuição da atividade “transporte” do sistema de transporte público ao crescimento econômico à eficiência de outras empresas e setores	Vale transporte pago aos trabalhadores como garantia aos deslocamentos por motivo de trabalho	Aprimorar as condições de relacionamento do empresário usuário (fidelização). Os usuários continuam deslocando-se e produzindo atividades econômicas / sociais contribuindo para o crescimento dos setores produtivos das sociedades.	A tarifa social (tarifa única) diminuiu as desigualdades sociais (pagamentos iguais para distâncias de percursos diferentes). Maior mobilidade urbana através do bilhete único. Contribuição ao planejamento do espaço urbano e desenvolvimento local do meio ambiente.	Contribuição ao desenvolvimento local, meio ambiente.	O sistema de transporte por ônibus em São Paulo com o projeto de remodelação (Passa-Rápido, Bilhete único) passou a ser referência nacional e gozar de melhor imagem perante a população, maiores níveis de confiabilidade institucional em investir em uma cidade produtiva que garante condições de deslocamento à população ativa.

Figura 4 – Análise dos resultados indiretos dos produtos e dos desempenhos no serviço de transporte público por ônibus

Através da verificação dos quadros anteriores é possível identificar-se uma série de indicadores operacionais que expressam o desempenho do serviço de transporte, ampliando sua análise para um foco não meramente quantitativo. Agregar a visão do agente usuário no processo de tomadas de decisão empresarial (pesquisa Gallup), adequar os sistemas de transporte a portadores de deficiência física (caráter cívico), incluir novas tecnologias na produção dos serviços como o bilhete eletrônico, significa definir a prestação dos serviços de transporte como um vetor que agrega uma série de valores ao conceito simplista do mero cumprimento do deslocamento.

É importante colocar que esta avaliação é fragilizada na medida em que o regulamento do sistema de transporte público por ônibus encontra-se em uma situação de tendência à monopolização do setor.

No caso do município de São Paulo, as linhas eram operadas por monopólios de empresas, o que acarretava problemas na qualidade do serviço prestado, como por exemplo, o não cumprimento da programação de horário, viagens com atraso, motoristas desrespeitosos e dirigindo sem cuidado, entre outros. Nos trechos comuns de itinerários, empresas competiam de maneira predatória, utilizando insumos (viagens) em demasia, para anular o concorrente e disputavam a mesma demanda de passageiros.

Para evitar esta situação, otimizar a oferta de transporte e diminuir os custos operacionais, o Poder Público (Prefeitura do Município de São Paulo)/Secretaria Municipal de Transportes, implantou a Gestão Consorciada, onde a operação foi flexibilizada, com várias empresas constituindo um consórcio. Os insumos produtivos foram mais bem utilizados e os custos operacionais diminuíram.

Em São Paulo, o município foi dividido em oito áreas operacionais, sendo que cada bacia é operada por um conjunto de empresas individuais (contrato de gestão SPTRANS).

Os resultados positivos da flexibilização operacional são convertidos em investimento para o sistema (implantação de novas tecnologias, veículos, novos terminais de integração, revitalização de corredores de transporte, entre outros).

Por outro lado, observa-se novamente a tendência à monopolização na medida em que os grandes grupos de oligopólios de empresas de ônibus acabaram por adquirir organizações menores, partícipes do mesmo consórcio.

Conclusões

As mudanças observadas na sociedade brasileira, e nas sociedades em geral, retratam um fenômeno caracterizado pela abertura de mercados para a concorrência, num contexto de competitividade irreversível. O mercado do transporte de passageiros está igualmente exposto a este processo, e em função disso vem reciclando-se, tendo sua capacidade de sobrevivência e sucesso dependente de sua habilidade em se adaptar a este novo ambiente de competição (Bodmer & outros, 2000).

Analisar o serviço de transporte a partir de um conceito ampliado, onde seu valor está expresso na efetividade e satisfação ao atendimento dos clientes/usuários, revela-se como etapa preliminar à conjugação de práticas gerenciais que contribuam com a permanência das organizações produtoras destes serviços em um mercado complexo.

A rentabilidade empresarial assim, atrelada à adaptação a este ambiente mutante, indica um estágio evolutivo indispensável para sua manutenção.

Considerar-se, portanto, a relevância do entendimento do serviço de transporte, segundo esta abordagem mais ampla, valorada por parâmetros de qualidade que não meramente restritos à eficiência econômica empresarial, traduz-se em uma significativa oportunidade de ação estratégica a ser tomada por dirigentes, na garantia da sobrevivência das organizações que operam. Neste contexto, obviamente, o

gerenciamento estará voltado cada vez mais para o mercado de viagens, com a finalidade da identificação de nichos de demanda mais importantes, buscando-se através da fidelização dos clientes, a estratégia básica para esta permanência.

Referências

- ARAGÃO, J. *Ônibus Urbano- Regulamentação e Mercado, Parte II e III*. 1ª. ed. Brasília: LGE Editora, 1996.
- BELDA, R. *Um outro futuro*. Revista ANTP, nº 91, São Paulo, 2001
- BELDA, R. *O usuário do futuro*. Revista ANTP, nº 25, São Paulo, 2003
- BODMER, M., e outros. *Perspectiva Estratégica para as empresas de transporte público no Brasil*. Revista ANTP nº22, São Paulo, 2000
- BODMER, e MARTINS. *Transport Service Quality and Social Responsibility through the relationship marketing*. Artigo referencial/ Pós- Graduação PET-COOPE-UFRJ, RJ, 2002
- CIA. DO METROPOLITANO DE SÃO PAULO, Pesquisa Origem-Destino, São Paulo, 1997
- HILL, P. *Tangibles, intangibles and services: a new taxonomy for the classification of output*. Canadian Journal of Economics (Revue canadienne d'Economique), vol. 32, n.2, 1999.
- LIMA, O. *Qualidade em serviços de transportes*. Dissertação (Doutorado em Transportes) – EPUSP, São Paulo 1995.
- LOVELOCK, C., e WRIGHT. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- ORRICO, R., BRASILEIRO, A., e SANTOS, E., *Ônibus Urbano: Regulamentação e Mercados*. LGE Editora, 1ª Ed., Brasília, 1996
- ORRICO, R. *Administração de Empresas de Transporte*. Capítulo I, “Planejamento e Produção da Empresa”, COPPE/UFRJ & FETRANSPOR, Rio de Janeiro, 1995
- SILVA, M. *Gestão de Operações*, Capítulo 2, Editora Edgar Blücher Ltda, 2ª. Ed.,1997
- SLACK, N., e outros. *Administração da Produção*. 1ª. Ed., São Paulo, Editora Atlas, 1996
- Revistas da ANTP – Associação Nacional dos Transportes Públicos, nº 84, 89, 90, 91, 92, São Paulo, 1999/2000/2001
- Revista da ANTP, nº 25, São Paulo, 2003
- Trabalhos Vencedores do Prêmio CNT – Produção Acadêmica, Editora Makron Books, São Paulo, 1998
- SALERNO, M. S. (organizador) (2001) – *Relação de Serviço: produção e avaliação*. Senac. São Paulo
- SILVESTRO, R. *Positioning services along the volume-variety diagonal. The contingencies of service design, control and improvement*. International Journal of Operations & Production Management. Bradford: 1999. Vol.19, Num. 4; pg. 399
- VASCONCELOS, E. Revista ANTP nº25, *Mobilidade e uso dos modos de transporte*. pp.19 –27, São Paulo, 2003
- VEIGA, I. *Tese de Mestrado: Um Estudo sobre o processo de interação entre os usuários e as Empresas Públicas Operadoras Metro-Ferrovárias Brasileiras*. PET-COPPE-UFRJ, Rio de Janeiro, 1991
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. (1990) – *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. Free Pass. New York.