

# Avaliação do nível de serviço no transporte de passageiros: um estudo de caso

**EVERTON DROHOMERETSKI**  
RADIAL/PUCPR

**PATRÍCIA SCHIPITOSKI MONTEIRO**  
PUCPR

**FABIO FAVARETTO**  
PUCPR

**Resumo:** Este estudo se propõe a investigar as principais características relacionadas ao nível de serviço no transporte de passageiros e mensurar o nível de serviço de duas empresas fornecedoras deste segmento. Assim, compara-se a atuação das empresas contratadas diante do grau de importância atribuído para os critérios de desempenho avaliados pela empresa contratante. Para atingir o objetivo deste estudo, foi realizada uma pesquisa sobre o serviço de transporte de passageiros, considerando critérios como acessibilidade, adequação, confiabilidade, preço, relação com o cliente e segurança. A abordagem escolhida pretende apresentar seis critérios para a avaliação do nível de serviço de transporte de passageiros e os resultados da pesquisa demonstraram o desempenho dos dois fornecedores e os aspectos a serem melhorados em cada um deles.

**Palavras-chave:** Nível de Serviço. Transporte de Passageiros. Critérios de Desempenho.

## Evaluation of the service level in the transportation of passengers: a case study

**Abstract:** This study proposes to investigate the main characteristics related to service level in the transportation of passengers and to measure the level of the service of the two suppliers companies of this segment. Like this, the performance of the contracted companies is compared before the degree of importance attributed for the acting criteria evaluated by the contracting company. To reach the objective of this study, a research was accomplished on the service the transportation of passengers, considering criteria as accessibility, adequateness, trustworthy, price, relation between the customer and the security. The chosen approach intends to present six criteria for the evaluation of the service level in the transportation of passengers and the results of the research demonstrated the acting of the two suppliers and the aspects to be improved in each one of them.

**Key words:** Level of Service. Transport of Passengers. Performance criteria.

## INTRODUÇÃO

Atender os requisitos logísticos dos clientes pode ser considerado como um fator mandatório em ambientes competitivos. Baseado nesta premissa, cumprir o nível de serviço acordado com os clientes é um fator relevante para a sobrevivência das organizações, e conseqüentemente, faz-se necessário a utilização de instrumentos para sua correta avaliação.

A avaliação do nível de serviço é bastante usual em estudos logísticos relacionados a processos de manufatura, mas encontra-se com menor intensidade, mensurações em transportes de passageiros, onde a carga é um ativo importantíssimo para a empresa: sua força de trabalho.

O transporte de passageiros apresenta características altamente aplicáveis ao serviço focado no cliente. Neste sentido, Bowersox e Closs (2001) afirmam que o cliente pode ser entendido como a entidade à porta de qualquer destino de entrega. Entretanto, nesta situação, o serviço é avaliado não apenas por esse cliente conceitual, mas também por quem é atendido pelo serviço. Por essa razão, o foco no cliente é uma estratégia necessária. Os métodos de estudos são similares e a aplicabilidade é grande, pois as informações são de fácil acesso (a carga atua como fiscal dos serviços).

Medir e avaliar o nível de serviço pode trazer respostas tanto à empresa contratante quanto à prestadora de serviços, sendo uma excelente ferramenta de relacionamento e de melhoria nos processos. Não faz sentido à prestadora de serviço dedicar boa parte dos seus esforços em fatores que o contratante não atribui importância, o que pode onerar em custos adicionais que inviabilizem a operação. Por outro lado, um nível de serviço superior considerando fatores-chaves para o cliente pode influenciar positivamente na decisão de compra de um produto ou serviço e construir uma vantagem competitiva sustentável (LAMBERT, 2006).

O objetivo deste trabalho é o de investigar as principais características relacionadas ao nível de serviço no transporte de passageiros e mensurar o nível de serviço de duas empresas fornecedoras deste segmento. Os resultados serão obtidos através de uma pesquisa realizada juntamente a uma INDÚSTRIA, traçando uma avaliação do serviço de transporte prestado pelas duas empresas fornecedoras do serviço de transporte de funcionários à INDÚSTRIA.

Os critérios de desempenho analisados tiveram como base um questionário utilizado pelo Ministério dos Transportes, com adaptações para este estudo de caso. Por meio dele, será realizada uma avaliação da situação atual, estabelecendo uma comparação da eficiência dos itens avaliados entre os dois fornecedores.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa exploratória, utilizando como procedimento técnico o estudo de caso, de forma a medir o nível de serviço no transporte de passageiros, realizado em uma indústria petroquímica que será

denominada neste trabalho como INDÚSTRIA. Sendo utilizado um questionário sobre as empresas contratadas para mensurar o serviço de transporte de seus funcionários.

O artigo está estruturado em 6 seções, incluindo esta introdução. Na seção seguinte, apresenta-se uma revisão sobre os estudos relativos ao nível de serviço. Na subseqüente, será apresentada a descrição do estudo de caso e da pesquisa. Assim procurando embasar a discussão serão apresentados os resultados da pesquisa. Por fim, são relatadas as considerações finais e as sugestões para a continuidade dos estudos relacionados ao nível de serviço de transporte de passageiros.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Identificar os requisitos de serviço ao cliente e atendê-los, pode ser considerado como um fator mandatório para organizações que desejam sobreviver em ambientes competitivos. Neste sentido, Lambert (2006) afirma é necessário que as organizações sejam proativas para atender o nível de serviço desejado pelo cliente.

Lalonde e Zinszer (1976) fornecem como aspectos típicos do serviço ao cliente, o esforço para que todas as etapas ocorram sem falhas, a pontualidade e confiabilidade, e utilizam como definição as cadeias de atividades resultantes deste esforço. O objetivo deste processo é agregar valor à cadeia de suprimento com custos viáveis.

O nível de serviço está diretamente relacionado à qualidade de gerenciamento sobre a prestação do mesmo. O produto de qualquer empresa pode ser identificado pelos fatores preço, qualidade e serviço. Os dois primeiros sendo meros reflexos dos níveis de atividade logística, mas o nível de serviço, função direta do mesmo (BALLOU, 1993).

Segundo Bowersox e Closs (2001), o nível de serviço está relacionado à aplicação das competências logísticas do planejamento (inclusive estratégico) da prestação de serviço. Eles consideram que o serviço ao cliente pode ser definido como atividade de gerência, de forma similar a Ballou (1993), como mensuração dos níveis de desempenho e como filosofia de gestão.

Dentro deste mesmo conceito de filosofia de gestão, Christopher (2001), assume que o marketing de serviços não deve ser diferenciado do de produtos e, assim, pode ser definido pelos 4 P's: produto, preço, promoção e lugar (*place*). A preferência desencadeada por esses fatores, para ele, está na disponibilidade. Bowersox e Closs (2001) levam em conta, por sua vez, os atributos de forma, posse, tempo e lugar.

Tanto Ballou (1993) como Christopher (2001) apresentam o serviço ao cliente divididos em elementos de pré-transação, transação e pós-transação, conforme pode ser verificado na tabela 1.

TABELA 1 – Elementos do Serviço ao Cliente

Elementos de pré-transação	Elementos de transação	Elementos de pós-transação
Política forma, posta por escrito e na mão do cliente Estrutura organizacional Flexibilidade do sistema Acessibilidade Serviços técnicos	Níveis de estoque (disponibilidade) Elementos de ciclo de pedido Taxa de cumprimento Tempo Transbordo Precisão Rastreabilidade Conveniência do pedido Substitubilidade do produto	Instalação, garantias, reparos, peças de reposição Rastreamento do produto Tempo de atendimento de chamada Reclamações dos clientes Embalagem Reposição para tempos de reparos

Fonte: Adaptado de Ballou (1993) e Christopher (2001).

Assim, para que o nível de serviço possa ser incrementado, deve ser levado em conta fatores de todas as etapas do processo de transação, partindo das diretrizes e organização da empresa durante o processo e até o cumprimento do ciclo, que inclui a maneira como lidar com o cliente no chamado “pós-venda”.

Donato *et al.* (2007) definem o nível de serviço como o agrupamento dos elementos que possuem a capacidade de qualificar o atendimento ao cliente. Para Fleury e Hijjar (2000), as dimensões a serem consideradas são a facilidade de completar a transação, a disponibilidade de produtos o prazo e sua consistência, o sistema de informações de apoio, o sistema de remediação de falhas, o desempenho na entrega física e a flexibilidade do atendimento. Estes elementos devem ser desdobrados em indicadores secundários (DONATO *et al.*, 2007).

Para Bowersox e Closs (2001) o planejamento dos elementos de desempenho inclui a identificação das necessidades específicas e com a utilização dos recursos disponíveis o atendimento delas. Já para Christopher (2001), o sistema logístico voltado ao serviço busca atingir objetivos definidos, dessa forma, a seqüência está na identificação das necessidades de serviço dos clientes, definição de objetivos e, por conseguinte, no desenho do sistema logístico. Para Ballou (1993) esse sistema deve ser projetado para trabalhar no limiar de nível de serviço, região chamada “retornos decrescentes”. A figura 1 apresenta a relação entre o nível de serviço e o aumento das vendas, ilustrando também o impacto causado pelo nível de serviço da concorrência no desempenho das atividades de distribuição da empresa. Demonstrando assim, que o uma melhor nível de serviço da empresa em relação à concorrência influência diretamente no aumento nas vendas da empresa.

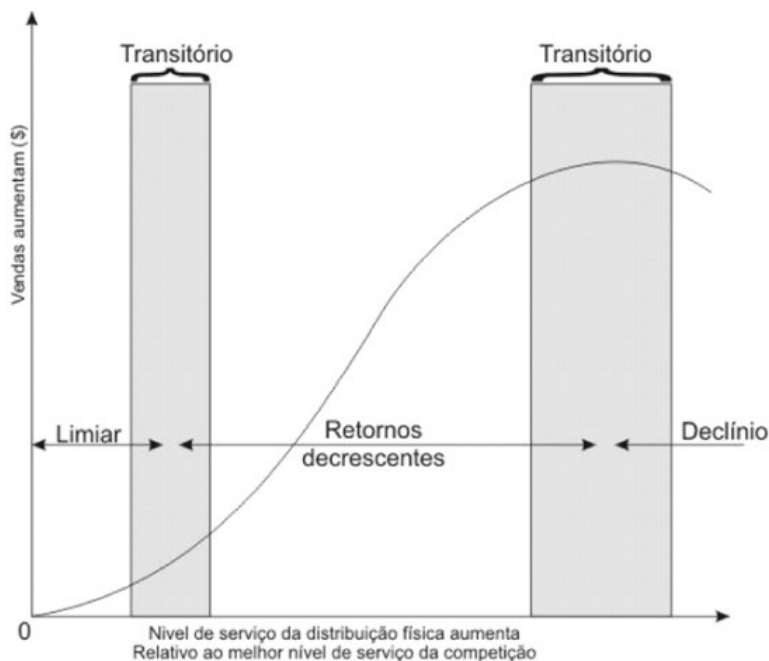


FIGURA 1 – Relação geral entre nível de serviço da distribuição física e vendas

Fonte: Ballou (1993).

Nesta região, retornos decrescentes, a criação de um diferencial de serviço representa um ganho sobre a concorrência, já que, apenas assumindo mesmo preço e qualidade não está se garantindo a posição do mercado. Realizar essas considerações sobre a oferta do concorrente é o que Christopher (2001) chama de “criar relacionamento” com o cliente. A eficiência do marketing é o produto dos fatores: consumidor, comércio e cadeia de suprimentos, como ilustrado pela figura 2. Bowersox e Closs (2001) lembram que a rentabilidade deve sempre ser considerada mais importante que o volume de vendas.

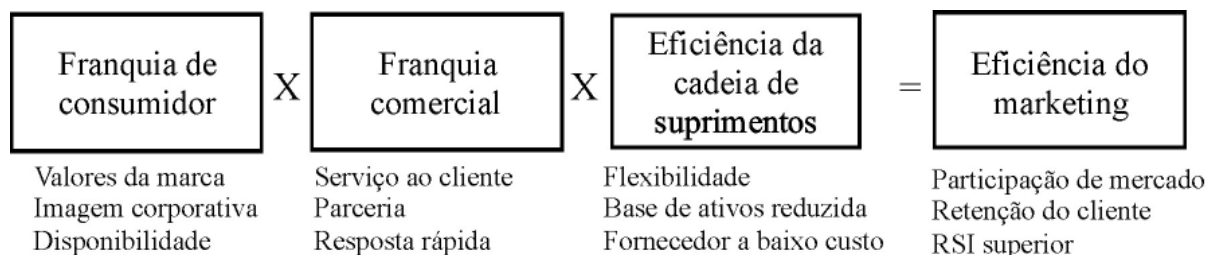


FIGURA 2 - O impacto da logística e do serviço ao cliente sobre o marketing

Fonte: Christopher (2001).

Ballou (1993) define como alguns dos aspectos determinantes na administração do nível de serviço, conforme lista abaixo:

- a) Tempo de entrega;
- b) Importância da diferença de serviço entre concorrentes;
- c) Variação na avaliação e serviço de entrega com a distância.
- d) Comparação com a concorrência;
- e) Coerência do serviço relativo;
- f) Valor que os clientes dão ao tempo de atendimento.

Nesta mesma linha, Christopher (2001) define a abordagem por segmentação de serviços, realizada em três etapas: a identificação dos componentes-chave do serviço ao cliente, tais como são vistos por eles próprios; o estabelecimento da importância relativa que os clientes atribuem àqueles componentes e por fim o agrupamento destes conforme a similaridade das preferências.

Para Bowersox e Closs (2001), as variações de atributos são sempre justificáveis se o cliente valoriza e está disposto a pagar. Ballou (1993) concorda no sentido de que fornecer mais nível de serviço que o esperado é ineficiente. Entre os fatores fundamentais, que devem incorporar medidas de monitoramento, segundo Bowersox e Closs (2001), estão a disponibilidade (estoque, quantidade, localização), o desempenho operacional (velocidade, consistência, flexibilidade, falhas e recuperação) e a confiabilidade (qualidade).

A meta do desempenho logístico é o serviço ao cliente, e ele deve estar sempre satisfeito, de acordo com Christopher (2001). Bowersox e Closs (2001) acrescentam que o serviço ao cliente adiciona valor a todos os membros da cadeia de suprimentos. Auxiliando assim na obtenção de diferenças competitivos. Borchardt *et al.* (2007) em uma pesquisa voltada a avaliar melhorias em processos organizacionais no transporte de passageiros, identificaram o conhecimento do cliente e das suas necessidades como pontos deficientes para a obtenção de um bom nível de serviço no transporte de passageiros.

Dessa forma, para a obtenção de um nível de serviço esperado pelo cliente é necessário acima de tudo compreender o cliente, de maneira que seja possível elencar os critérios

necessários para atender os requisitos do contratante do serviço de transporte, além dos critérios estabelecidos pelos órgãos regulamentadores.

## CRITÉRIOS DE DESEMPENHO NO TRANSPORTE DE PASSAGEIROS

O Governo Federal no processo de concessão de serviços à iniciativa privada passou a ser responsável por atividades de fiscalização – entre outros – dos serviços prestados por empresas concessionadas, e estas são exercidas no âmbito do Ministério de Transportes. Para tanto, a qualidade dos serviços prestados passou a ser identificada pelo atendimento de metas de produção e redução de números de acidentes. Entretanto, estes dois aspectos não espelhavam integralmente a evolução dos serviços contratados. Assim, o Ministério dos Transportes instituiu a Portaria nº 447/MT, de 15 de outubro de 1998, intitulada Critério de Avaliação de Desempenho, que implementava sistemática de aferição de desempenho econômico e operacional nas empresas concessionárias.

A Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995 (Lei das Concessões), estabelece em seu artigo 3.º que “as concessões e permissões sujeitar-se-ão à fiscalização pelo Poder Concedente responsável pela delegação, com cooperação dos usuários”. Define no artigo 6.º, parágrafo 2.º, que “serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade de tarifas”.

Em virtude de a prestação de serviços adequados serem um dos fatores de maior preponderância na avaliação dos serviços prestados, o CAD atribuiu ao índice de Satisfação do Usuário - SU o peso de 25%, cuja forma de obtenção está estabelecida na Portaria n.º 2/SST, de 12/03/1999.

Para realização da pesquisa foi realizada uma adaptação da pesquisa Satisfação do Usuário supracitada, adaptando aspectos específicos do segmento para os critérios: acessibilidade, adequação e segurança. Construindo assim uma tabela que apresenta seis critérios e os seus respectivos aspectos, orientando a pesquisa de mensuração do nível de serviço no transporte de funcionários, conforme pode ser verificado na tabela 2.

TABELA 2 – Critérios de desempenho no transporte de passageiros

<b>Critério</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>1) Acessibilidade</b>	Escolha dos pontos de embarque/ desembarque	Áreas de influência dos pontos com relação à movimentação dos passageiros
	Facilidade de acesso aos serviços	Condições oferecidas pelos pontos para embarque e desembarque
	Horários de serviço	Escolha dos horários compatíveis com a política da empresa
	Regiões atendidas	Suficiência de atendimento em relação às regiões onde os funcionários residem
<b>2) Adequação</b>	Veículos compatíveis com o serviço	Adequação dos veículos ao transporte a ser realizado
	Estado de conservação dos equipamentos	Condições gerais de segurança e conservação dos veículos, adequados à realização das operações de transporte
	Itinerários	Definição dos itinerários em termos de facilidade de acesso e tempo de viagem
<b>3) Confiabilidade</b>	Cumprimento de contrato	Prestação do serviço de transporte em conformidade com as condições contratuais
	Regularidade do Serviço	Cumprimento das programações de transporte
<b>4) Preço</b>	Valores dos fretes e taxas adicionais	Adequação dos preços cobrados em relação aos serviços prestados
	Políticas de descontos	Flexibilidade nas negociações de preços e serviços
	Competitividade com outras empresas	Preço praticado pela prestadora de serviço, estabelecendo a preferência do usuário pelo transporte público frente ao privado
<b>5) Relação com o cliente</b>	Eficiência na solução dos problemas	Efetividade e agilidade da prestadora de serviço em solucionar problemas
	Facilidade de comunicação	Condições oferecidas pela prestadora de serviço para o usuário/cliente acessar os níveis hierárquicos desejados
	Serviço de atendimento ao cliente	Serviço oferecido pela prestadora de serviço para informação, reclamação e sugestão
	Imagem e credibilidade	Como o usuário identifica a prestadora de serviço no seu todo
<b>6) Segurança</b>	Segurança operacional	Medidas corretivas e preventivas implementadas pela prestadora de serviço, visando a garantir a segurança das operações de transporte
	Segurança de passageiros	Medidas implementadas pela prestadora de serviço no sentido de assegurar a integridade dos usuários
	Proteção ambiental	Práticas adotadas pela prestadora de serviço com vistas a evitar a ocorrência de danos ao meio ambiente

Fonte: Os autores.

## MÉTODO DE PESQUISA E DESCRIÇÃO DO CASO

Este trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória, utilizando como procedimento técnico o estudo de caso. Para Yin (2001), a estrutura deste tipo de estudo deve ser composta pelas questões, proposições (caso haja a necessidade), a unidade a ser analisada lembrando que para ele, o estudo de caso pode ser simples ou múltiplo, a integração dos dados às proposições e os critérios de interpretação de resultados.

Os resultados apresentados são decorrentes de uma pesquisa estruturada realizada em uma indústria petroquímica denominada neste trabalho como INDÚSTRIA. Ela está localizada na região metropolitana de Curitiba, conta com aproximadamente 800 funcionários próprios, mais de 600 contratados permanentes e é considerada de grande porte levando em consideração o seu volume de faturamento.

Dessa maneira, a sistematização da pesquisa é apresentada na figura 3 e foi organizada da seguinte forma:

a) Adaptação dos critérios de desempenho: os critérios foram adaptados para situação estudada, avaliando os critérios de desempenho descritos na seção anterior. A adaptação era necessária para focar o nível de serviço prestado. Dessa maneira, alguns subitens foram direcionados a este assunto, ao passo que os itens (acessibilidade, adequação, confiabilidade, preço, relação com o cliente e segurança) se mantiveram;

b) Escolha dos participantes da pesquisa: a pesquisa foi realizada com dois funcionários responsáveis pelo setor de infra-estrutura da INDÚSTRIA. Dentre as atividades destes funcionários estão a seleção e a avaliação da qualidade do serviço prestado pelas empresas de transporte dos funcionários da INDÚSTRIA;

c) Aplicação do questionário para classificação dos critérios: os resultados da pesquisa são apresentados na seção 4.1;

d) Aplicação do questionário para avaliação do nível de serviço do fornecedor A: os resultados são apresentados na seção 4.2;

e) Aplicação do questionário para avaliação do nível de serviço do fornecedor B: os resultados são apresentados na seção 4.3;

f) Análise dos resultados: a análise dos resultados da pesquisa é apresentada na seção 4.4.

Os critérios desta avaliação estão baseados na atribuição de notas de 1 a 5 aos aspectos definidos (1 para péssimo, 2 para ruim, 3 para regular, 4 para bom e 5 para excelente) e de importância atribuída ao quesito (1 para mínima, 2 para pequena, 3 para média, 4 para grande e 5 para máxima).

Portanto, o questionário foi aplicado em duas etapas: a primeira para a qualificação dos critérios pesquisados, segundo a concepção do setor contratante dos serviços, com os resultados apresentados na seção a seguir. E na segunda etapa foi aplicado o questionário para avaliar o desempenho dos dois fornecedores, conforme apresentado nas seções 4.2 e 4.3.

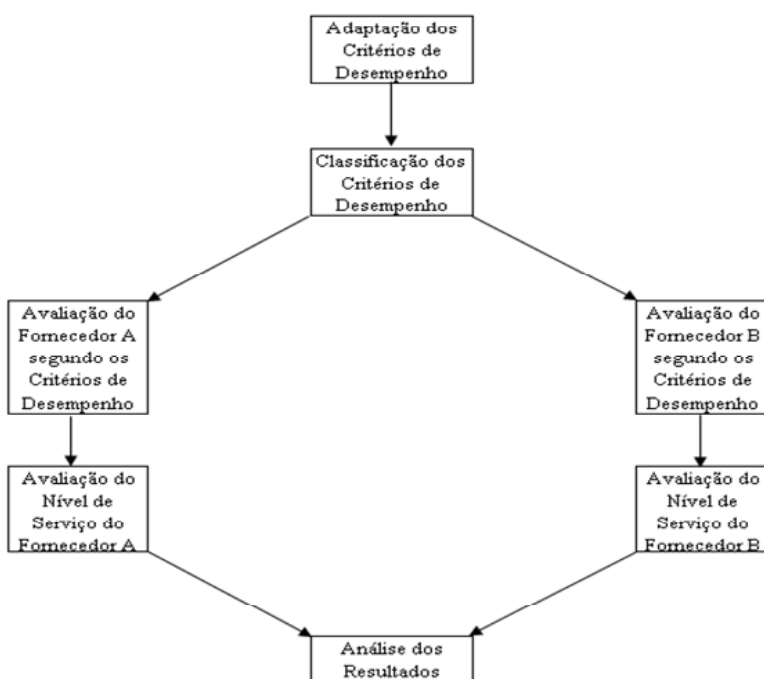


FIGURA 3 – Etapas da pesquisa

**CLASSIFICA-**

## ÇÃO DOS CRITÉRIOS DE DESEMPENHO PARA A INDÚSTRIA

Nessa fase da pesquisa foi aplicado um questionário junto aos dois responsáveis pelo setor, para a qualificação dos critérios pesquisados, segundo a concepção do setor contratante dos serviços, com a média dos resultados apresentados logo a seguir, na tabela 3.

TABELA 3 – Importância dos critérios pesquisados segundo setor responsável da INDÚSTRIA

Aspectos Pesquisados		Importância do Aspecto
<b>Acessibilidade</b>	Escolha dos pontos de embarque/desembarque	3
	Facilidade de acesso aos serviços	4
	Horários dos serviços	5
	Regiões atendidas	5
<b>Adequação</b>	Itinerários	5
	Estado de conservação dos equipamentos	5
	Veículos compatíveis com os serviços	5
<b>Confiabilidade</b>	Regularidade do serviço	5
	Cumprimento do contrato	5
<b>Preço</b>	Valores de fretes e taxas adicionais	5
	Política de descontos	5
	Competitividade com outras empresas	5
<b>Relação com o cliente</b>	Imagem e credibilidade	5
	Serviço de atendimento ao cliente	5
	Facilidade de comunicação	5
	Eficiência na solução dos problemas	5
<b>Segurança</b>	Proteção ambiental	5
	Segurança dos passageiros	5
	Segurança operacional	5

Os resultados apresentados na tabela 3 foram gerados a partir da média dos resultados das duas pesquisas. Pode-se verificar que com exceção do critério acessibilidade – que obteve em dois aspectos nota abaixo de 5 - os demais critérios foram ponderados com o peso máximo. A aplicação dessa etapa tornou possível a aplicação da próxima etapa da pesquisa com a ponderação da importância atribuída para cada critério de desempenho.

## PESQUISA DO NÍVEL DE SERVIÇO DO FORNECEDOR A

A tabela 4 apresenta a média da avaliação também realizada pelos dois funcionários responsáveis pela atividade na

INDÚSTRIA em relação aos critérios pesquisados quanto ao desempenho do fornecedor A, seguindo, conforme já comentado, os índices de 1 a 5, representando, respectivamente, níveis péssimo, ruim, regular, bom e excelente.

Os resultados da pesquisa em relação ao fornecedor A, demonstram que em todos os critérios o fornecedor é classificado no mínimo como bom, ou seja, está atendendo as necessidades da INDÚSTRIA. O destaque está no critério preço que obteve a nota máxima levando em consideração os três aspectos (valores de fretes e taxas adicionais, política de descontos e competitividade com outras empresas).

TABELA 4 – Avaliação dos critérios pesquisados no fornecedor A

Aspectos Pesquisados		Avaliação do Serviço
Acessibilidade	Escolha dos pontos de embarque/desembarque	4
	Facilidade de acesso aos serviços	4
	Horários dos serviços	5
	Regiões atendidas	4
Adequação	Itinerários	4
	Estado de conservação dos equipamentos	5
	Veículos compatíveis com os serviços	5
Confiabilidade	Regularidade do serviço	4
	Cumprimento do contrato	5
Preço	Valores de fretes e taxas adicionais	5
	Política de descontos	5
	Competitividade com outras empresas	5
Relação com o cliente	Imagem e credibilidade	5
	Serviço de atendimento ao cliente	5
	Facilidade de comunicação	5
	Eficiência na solução dos problemas	4
Segurança	Proteção ambiental	4
	Segurança dos passageiros	4
	Segurança operacional	4

Ao estabelecer comparação entre a qualificação estabelecida pela INDÚSTRIA – isto é, a relação média da avaliação pela importância atribuída – chegou aos valores de nível de serviço da primeira empresa avaliada, que se

destaca nos fatores preço e relação com o cliente e tem níveis menores no aspecto segurança e confiabilidade. Seu valor de nível de serviço, quando considerado o aspecto global, é de 93%. Estes dados estão ilustrados na tabela 5.



TABELA 5 – Avaliação do nível de serviço do fornecedor A

ASPECTOS	AValiaÇÃO MÉDIA	IMPORTÂNCIA	NÍVEL DE SERVIÇO
Acessibilidade	4,3	4,3	100%
Adequação	4,7	5,0	93%
Confiabilidade	4,5	5,0	90%
Preço	5,0	5,0	100%
Relação com o cliente	4,8	5,0	95%
Segurança	4,0	5,0	80%
TOTAL	4,5	4,9	93%

## PESQUISA DO NÍVEL DE SERVIÇO DO FORNECEDOR B

Da mesma maneira, a avaliação foi aplicada a uma segunda empresa (fornecedor B), também prestadora de serviço de transporte dos funcionários da INDÚSTRIA, seguindo os mesmos critérios e investigando os mesmos aspectos da pesquisa realizada para avaliar o fornecedor A, os resultados da média da pesquisa são apresentados nas tabelas 6 e 7.

TABELA 6 – Avaliação dos critérios pesquisados para o fornecedor B

Aspectos Pesquisados		Avaliação do Serviço
<b>Acessibilidade</b>	Escolha dos pontos de embarque/desembarque	4
	Facilidade de acesso aos serviços	4
	Horários dos serviços	5
	Regiões atendidas	4
<b>Adequação</b>	Itinerários	4
	Estado de conservação dos equipamentos	4
	Veículos compatíveis com os serviços	4
<b>Confiabilidade</b>	Regularidade do serviço	4
	Cumprimento do contrato	5
<b>Preço</b>	Valores de fretes e taxas adicionais	5
	Política de descontos	5
	Competitividade com outras empresas	4
<b>Relação com o cliente</b>	Imagem e credibilidade	4
	Serviço de atendimento ao cliente	4
	Facilidade de comunicação	4
	Eficiência na solução dos problemas	4
<b>Segurança</b>	Proteção ambiental	5
	Segurança dos passageiros	4
	Segurança operacional	5

Os resultados da pesquisa em relação ao fornecedor B, também demonstram que em todos os critérios o fornecedor é classificado no mínimo como bom (nota 4). No entanto, esse fornecedor não conseguiu obter nota máxima em um critério por completo, ou seja, considerando todos os quesitos do critério.

TABELA 7 – Avaliação do nível de serviço do fornecedor B

ASPECTOS	AValiação Média	IMPORTÂNCIA	NÍVEL DE SERVIÇO
Acessibilidade	4,3	4,3	100%
Adequação	4,0	5,0	80%
Confiabilidade	4,5	5,0	90%
Preço	4,7	5,0	93%
Relação com o cliente	4,0	5,0	80%
Segurança	4,7	5,0	93%
<b>TOTAL</b>	<b>4,3</b>	<b>4,9</b>	<b>89%</b>

Quando comparado aos valores de qualificação pré-estabelecidos, o fornecedor B teve suas melhores avaliações nos aspectos acessibilidade, preço e segurança. Por outro lado, itens como adequação e relação com o cliente tiveram seus índices com menores valores de níveis de serviço. Considerando todos os quesitos avaliados seu nível de serviço foi de 89%.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira parte da pesquisa - classificação dos critérios de desempenho segundo os responsáveis pelo setor da INDÚSTRIA – demonstra que o quesito acessibilidade é o único fator não considerado de máxima importância, com o aspecto escolha dos pontos de embarque/desembarque avaliado com nota três (média importância) e a facilidade de acesso aos serviços que foi ponderada com a nota quatro (grande importância). Os demais quesitos – adequação, confiabilidade, preço, relação com o cliente e segurança – foram todos ponderados pelos responsáveis da INDÚSTRIA com a pontuação máxima de importância (nota cinco).

A linearidade nos pesos dos critérios pesquisados, em relação aos serviços de transporte de passageiros demonstra que para os gestores da INDÚSTRIA todos os aspectos citados são relativamente importantes, na decisão da manutenção e contratação do prestador do serviço de transporte de passageiros. Exigindo que o fornecedor não tenha o foco somente em custo, mas em todos os aspectos envolvidos na operação.

Ao comparar os resultados da pesquisa realizada com o fornecedor A e o fornecedor B, pode-se verificar que o fornecedor A apresenta um desempenho global superior do que o fornecedor B, destacando-se principalmente no critério preço e relação com o cliente.

A principal fraqueza do fornecedor A é o critério segurança, considerando os fatores: proteção ambiental, segurança dos passageiros e segurança operacional. Já a pesquisa referente o fornecedor B demonstrou como pontos

fracos os critérios adequação e relação com o cliente.

Os resultados demonstram de forma geral que os dois fornecedores atendem os requisitos da INDÚSTRIA. Além disso, a pesquisa fornece subsídios para que os fornecedores tomem ações de maneira a corrigir alguns processos e melhorar a performance global, principalmente para o fornecedor B que obteve um resultado inferior ao do fornecedor A.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teórico da mensuração do nível de serviço torna claro que o objetivo deste tipo de avaliação tem um fundamento: a busca pelo melhor atendimento do cliente, segundo seus interesses e necessidades. A principal questão é como tornar esta medida factível, real.

O levantamento bibliográfico permitiu uma visão geral sobre os métodos disponíveis, mas deixa exposto que de nada adianta avaliar – ou mesmo servir bem – aspectos que não agregam valor ao cliente. Por essa razão, a medida nível de serviço demanda uma concentração desde o estabelecimento dos fatores relevantes. Assim, esta avaliação é um elemento que visa estabelecer o relacionamento, a aproximação cliente/fornecedor.

Constatando-se que as organizações trabalham cada vez mais integradas, substituindo o conceito “parte/etapa” pelo “grupo/cadeia”, a necessidade de realizar essa mensuração exige que as organizações estejam preparadas para entender o que meio precisa, deve-se focar as atenções em determinadas características, isto é, concentrar forças. É preponderante para o sucesso das empresas atuais estabelecer metodologias que indiquem esse foco.

O processo de adaptação desta metodologia deve agregar a informação teórica a fatores de relevância ao serviço prestado, e fazer parte de um processo de melhoria contínua, que acompanhe o dinamismo do mesmo.

Para realização deste trabalho, a metodologia utilizada na pesquisa foi baseada em critérios de avaliação já estabe-

lecidos e largamente utilizados no meio de transportes, mas foi e deve estar, sempre que possível, necessário e dentro da legalidade sujeito a alterações e adaptações para adequação ao ramo pesquisado.

Percebe-se, nos resultados da pesquisa, que os dois fornecedores (A e B) apresentam de forma geral um bom desempenho no serviço prestado – 93% e 89%. Levando em consideração que os valores de avaliação estão próximos do nível de qualificação, isto é, do que o cliente necessita. Destacando os resultados do fornecedor A que apresentou um melhor nível de serviço global.

Fica como sugestão para trabalhos futuros a avaliação baseada no ponto de vista dos usuários dos serviços que possuem informações mais específicas ou mensuráveis. Com estes e outros quesitos objetivos – tais como metas de produção, redução de número de acidentes, investimento, taxa de cobertura operacional, entre outros – seria possível traçar um paralelo, buscando triangulação e validação dos resultados encontrados e apresentados nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BORCHARDT, M.; SELBITTO, M. A. ; PEREIRA, G. M. Instrumento de avaliação para melhorias em processos organizacionais: caso do transporte coletivo rodoviário urbano de Porto Alegre. **Produção**, v. 17, p. 302-315, 2007.
- BOWERSOX, D. e CLOSS, D. **Logística Empresarial: o Processo de Integração da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRASIL. Secretaria dos Transportes Terrestres. **Critérios de Avaliação e Desempenho nas Concessionárias**. Portaria n. 447/MT de 15/10/1998, Brasília, 1998.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- DONATO, F. A. S.; ROSSI, M. A. M. e BEZERRA, E. P. G. **Um Sistema de Avaliação do Desempenho do Atendimento aos Clientes**. In: XXVII ENEGEP. Foz do Iguaçu, 2007. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007.
- FLEURY, P. F. e HIJJAR, M. F. **Serviço ao Cliente e Desempenho Logístico no Varejo Virtual do Brasil**. Disponível em: <centrodelogistica.com.br>. Acesso em 15/02/2008.
- LA LONDE, B. J. e ZINSZER, P. H. **Customer Service: Meaning and Measurement. National Council on Physical Distribution Management**. Chicago, 1976.
- LAMBERT, D. M. **Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance**. 2 ed., Supply Chain Management Institute, Sarasota, FL, 2006.
- MT – Ministério dos Transportes. **Pesquisa de Avaliação do Nível de Satisfação do Usuário**. Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/Modal/Ferrovuario/SU9900.htm>>. Acesso em: 30/01/2008.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Artigo recebido em 21/10/2008.

Aceito para publicação em 22/12/2008.