

Ganho de produtividade com programação horária inteligente na SBCTrans – S. Bernardo do Campo SP.

Redes

<http://www.sistemaredes.org.br>

Caracterização

Planejamento operacional em especial a programação de linhas

Empresa: Consórcio São Bernardo Transportes – SBCTrans.

Cidade: São Bernardo do Campo.

Frota operacional: 365 veículos, sendo 244 convencionais, 10 articulados, 105 microônibus e 6 híbridos.

Total de linhas: 56

Quadro de funcionários: 1532

Avaliação

A cidade de S. Bernardo do Campo, como várias outras do mesmo porte no país, vem sofrendo com o problema da queda de demanda no transporte coletivo de passageiros, ocasionado pelo aumento do transporte individual (carros e motos), agravamento da situação econômica do país (desemprego, subemprego, etc.) e a clandestinidade.

A SBCTrans como operadora única do consórcio do município, diante deste quadro realizou uma avaliação interna verificando também, que necessitava de uma readequação operacional para enfrentar não só estes problemas como outros ligados às exigências dos clientes, do poder público e dos acionistas. Neste sentido, a empresa precisava agilizar o planejamento operacional em especial a programação de linhas para atingir os seus objetivos de atender os anseios dos clientes, aumentar a demanda e o resultado financeiro. A solução adotada foi a implantação de um modelo de gestão operacional que permitisse alcançar os resultados pretendidos.

Relevância

A SBCTrans contratou a empresa WPLEX Software Ltda. que implantou o sistema Wplex 2000, um software que faz a programação horária das linhas definindo: as viagens por veículos, frota ideal, escala dos operadores, horas extras e o custo direto da operação, com a agilidade e flexibilidade permitidas pela informática. A introdução do uso desta ferramenta foi uma das ações na área de programação operacional para a implantação do modelo de gestão operacional.

O modelo de gestão introduziu parâmetros mais técnicos no planejamento e controle operacional, administração dos processos pela qualidade, imprimiu um caráter mais profissional na administração, com funcionários capacitados e bem treinados, e criou, ainda, as UGB's (unidades de gerenciamento básico) na fiscalização. O plano de ação para implantação do modelo de gestão operacional foi composto dos seguintes itens:

1) Área de programação operacional.

- Deslocamento do chefe de tráfego para liderar o setor de planejamento operacional;
- Contratação de ferramenta para programação horária;
- Montagem de equipe de programação;
- Definição de estratégia de reprogramação operacional da empresa;
- Execução do plano.

2) Área de fiscalização.

- Divisão do quadro de fiscais por UGB's.
- Treinamento nas ferramentas de análise de processos (causa-efeito, pareto e PDCA);
- Estabelecimento de metas por linha e UGB;
- Desenvolvimento de relação de trabalho da fiscalização da empresa com fiscais do órgão gestor.

A estratégia de programação operacional adotada, com auxílio do software específico, utilizou a sincronização de horários para racionalização de linhas nos corredores e a programação multi-linha por dia/tipo em conjunto com a multi-tecnologia veicular. Esta última se refere a troca de tripulação e tipos de veículos em mais de uma linha ao longo de uma jornada de trabalho, intercalando viagens de uma ou mais linhas diferentes. Neste caso, os motoristas de ônibus articulados no horário de entre pico operam ônibus convencionais na mesma linha, enquanto outros motoristas de ônibus convencionais fazem o mesmo com microônibus, em outras linhas. Houve também, a prática de mudança de tecnologia veicular por motorista durante os finais de semana, quando operadores de ônibus articulados conduzem ônibus convencionais, para ajuste da oferta à demanda menor destes dias/tipo.

Com a implantação do modelo de gestão operacional, apoiado pela ferramenta de programação horária que permitiu a otimização da frota e mão de obra, com uso de estratégias operacionais voltadas a resultados e uma operacionalização eficiente do que foi programado, graças à organização implementada pela criação das UGB's, a melhora na produtividade pode ser vista através dos resultados operacionais, tais como:

- Recuperação dos índices de passageiros transportados aos níveis do ano 2000 (melhor índice histórico), ocorrido num cenário adverso onde a região apresentava índices de queda de passageiros transportados;
- Redução dos custos operacionais em 10%;

- Aumento do cumprimento de partidas, atingindo o índice de 99,9%.

O modelo de gestão operacional, também, obteve ganhos administrativos de qualidade, como o aumento da satisfação dos funcionários e da confiança adquirida na empresa pela comunidade, órgão gestor e pelos próprios acionistas.

Outras Questões

Uma experiência interessante vivida pela empresa na implantação do modelo de gestão foi a criação de uma equipe de relacionamento com o cliente, composta por funcionários de diversos setores, com o intuito de conhecer mais a fundo o cliente, suas necessidades e passar a ele informações sobre a empresa e orientações da prestação do serviço. Esta equipe atuou junto ao órgão gestor resolvendo conflitos de interesse e definindo critérios para realização de pesquisas de opinião com os usuários do serviço, tanto é que a empresa assumiu o trabalho de elaboração das referidas pesquisas. Com relação aos clientes do serviço a equipe identificou que grande parte dos problemas estava vinculado à falta de informações sobre a prestação do serviço e das práticas da empresa referentes ao treinamento dos profissionais, programas de motivação e de qualidade. Após este contato mais estreito com o cliente e esta troca de informações por um período, verificou-se uma baixa significativa nos índices de reclamação.

Case apresentado no Seminário FAT2005 e publicado em 06jun2006.