



VIAÇÃO COMETA S/A



**DERRUBANDO PARADIGMAS POR MEIO DO SISTEMA DE GESTÃO NA
VIAÇÃO COMETA**

SÃO PAULO
2015

VIAÇÃO COMETA S/A

**DERRUBANDO PARADIGMAS POR MEIO DO SISTEMA DE GESTÃO NA VIAÇÃO
COMETA**

Relatório descritivo de boa prática, voltado para
inovação e tecnologia para participação do prêmio
ANTP – Abrati de boas práticas do transporte
terrestre de passageiros, edição 2015.

SÃO PAULO
2015

AGRADECIMENTOS

Antes de agradecer, precisamos refletir sobre uma história. Houve uma reunião na manutenção, onde as ferramentas se juntaram para acertar suas diferenças.

A marreta estava exercendo a presidência, mas os participantes lhe notificaram que deveria renunciar. A causa? Fazia muito barulho e, além disso, passava o tempo todo ferindo os outros.

A marreta aceitou a culpa, mas solicitou que também fosse expulso o parafuso, dizendo que ele dava muitas voltas para conseguir algo e que era muito soberbo. De frente com o ataque o parafuso concordou, mas por sua vez pediu a expulsão da lixa. Dizia que ela era grossa e muito áspera no tratamento com os demais, entrando sempre em atritos com os demais.

A lixa acatou, porém com a condição de que expulsasse o paquímetro, indagou que ele só vivia medindo os outros segundo a sua medida, como se fosse o único perfeito.

Nesse momento entrou o mecânico, juntou todas as suas ferramentas e iniciou a montagem de um motor.

Utilizou a marreta, a lixa, o parafuso e o paquímetro. Por fim o motor funcionou perfeitamente com um som e um sincronismo estonteante.

Quando a manutenção ficou novamente desabitada, a assembleia das ferramentas continuou. Foi então que a chave de fenda tomou a palavra e disse:

- Senhores, demonstrou-se que temos defeitos, mas que o mecânico trabalha com nossas qualidades e virtudes, sempre ressaltando os nossos pontos fortes, neste momento a assembleia ficou em silêncio e cada integrante entendeu que a marreta era forte, o parafuso unia e dava força, a lixa era essencial para limpar e dar acabamento e que o paquímetro era preciso e exato.

Diante dessa ilustração, o grupo de implantação do SGC – Sistema de Gestão Cometa agradece à empresa, que por meio do conselho e diretoria executiva na pessoa do Sr. Fernando Guimarães, nos permitiu fazer parte deste time vitorioso, obtendo ensinamentos sobre trabalho em equipe, humildade, tolerância, inteligência emocional e companheirismo.

Entendemos que ninguém é feliz sozinho. Portanto, se queremos fazer algo grandioso que fique marcado na história da Viação Cometa e nas nossas vidas, temos que ser uma equipe: “Conduzindo pessoas e conectando sonhos”.

RESUMO

Com a abertura de mercado e a competitividade cada vez mais forte entre as empresas e a necessidade de adaptação ao ambiente externo, palavras como produtividade, eficiência, inovação, sustentabilidade, melhoria contínua, eliminação de desperdícios, qualidade, tornaram-se um hábito quase que religioso no cotidiano das grandes corporações.

Não seria arriscado dizer que esse discurso é muito aprazível em reuniões, fóruns, simpósios, porém pouco alinhado entre os níveis estratégico, tático e operacional. A conexão da informação entre os níveis é o que faz toda a diferença para o alcance dos resultados esperados.

Contemplaremos nas próximas páginas que a Viação Cometa não inventou absolutamente nada, simplesmente inovou agregando valor ao cliente final através de várias ferramentas que são de conhecimento público, onde denominamos SGC “Sistema de Gestão Cometa”, contudo colocadas de uma forma cronológica e com um sistema forte de gestão baseado no acompanhamento frequente com participação ativa de todos os colaboradores no processo e exemplo através da liderança.

“Não inventei nada de novo. Simplesmente juntei em um carro as descobertas de outros homens, séculos de trabalhos depois.” Ford (2012).

Palavras-chave: gestão, planejamento, qualidade, método, produtividade, eficiência.

ABSTRACT

With the market opening and the strong competitiveness between companies and the necessity to adapt to the external environment, words like productivity, efficiency, innovation, sustainability, continuous improvement, eliminating waste, quality, became a habit almost religious in the daily lives of large corporations.

Wouldn't be risky to say that this custom is very pleasant to say in reunions, forums, symposia, but little practiced during the strategic level flow, tactical, operational levels. This connection of information between levels of the organization makes the difference to achieve the results that were designed at the strategic level of the company.

We contemplate the following pages that Viação Cometa didn't invent anything at all, simply innovated adding value to the final customer through various tools that are public knowledge, where call SGC "Cometa Management System", however placed in a chronologically form and with strong management system based on frequent accompaniment with active participation of all employees in the process and example through leadership.

"I didn't invent anything new. Simply joined in a car the discoveries of other men, after centuries of work. "Ford (2012).

Keywords: management, planning, quality, method, productivity, efficiency.

Sumário

1	Introdução.....	6
1.1	Perfil da empresa	6
1.2	Indicação da equipe	7
2	Apresentação.....	8
3	Objetivos	13
4	Metodologia.....	14
4.1	Case Manutenção - Recepção Ativa	14
4.2	Metodologia utilizada dentro do escopo de cada “UEN” unidade estratégica do negócio	16
4.3	Sistema de Gestão na prática: Exemplificando a UEN 1 - Recepção Ativa Manutenção.....	18
4.3.1	O que é a recepção ativa na Cometa	18
4.3.2	Como surgiu o conceito	18
5	Comunicação.....	33
6	Resultados	36
6.1	Resultados obtidos com a implantação da recepção ativa na UEN 1.....	38
6.2	Resultados para os clientes.....	41
6.3	Resultados para os colaboradores	45
6.4	Resultados para os acionistas.....	46
7	Considerações Finais	47
8	Referências Bibliográficas	48

1 Introdução

1.1 Perfil da empresa

Fundada em 1948, pelo Major Tito Mascioli, a Viação Cometa é uma das maiores empresas de transportes do Brasil, sendo referência no setor de transporte de passageiros. Sua matriz situa-se na cidade de São Paulo, no bairro de Vila Maria.

Sua história começou no Jabaquara, com uma empresa urbana, que depois migrou para o transporte rodoviário. Este momento, já usando o nome Viação Cometa, foi marcado com a chegada de 30 ônibus americanos Twin Coach. Modernos, que rodavam com motor Fageol de 6 cilindros, 180 hp de potência e câmbio adaptado para o sobe e desce da estrada em serra, fazendo o trajeto São Paulo - Santos. A partir daí incorporou outras empresas como Expresso Bandeirantes e Rápido Serrano e ampliou o número de linhas ao longo da década de 50, não parou mais de crescer.

Em 1958 a empresa inovou no segmento ao adquirir o primeiro computador da IBM, e permaneceu como referência por muitos anos.

No final de 1960 implantou a rodomoça para recepcionar os clientes, as quais eram responsáveis por tornar a viagem mais confortável oferecendo manta e travesseiro, café e lanchinho, bem como ajustes nas janelas e cortinas.

Os famosos modelos Morubixaba, Lagartão, Imperial, Papo Amarelo, Flecha de Prata, Jumbo B, Jumbo C, Turbo Jumbo, Flecha Azul e o famoso Dinossauro, deixaram saudades. Os modelos fabricados a partir de 1983 tinham marca própria em sua carroceria.

No entanto, no ano de 2000, devido a nova lei de concessão, a Viação Cometa viu sua margem de lucro despencar. Para enfrentar o novo cenário, sua frota com jeitão norte-americano foi trocada por novos ônibus, mais modernos e competitivos no mercado.

E em dezembro de 2002, concluindo uma negociação que durou cerca de três anos, a Viação Cometa foi vendida para o grupo JCA. O Sr. Jelson da Costa Antunes que muito admirava o Maj. Tito Mascioli e a própria Cometa, adquiriu a empresa para agregá-la a outras que já faziam parte deste grande grupo sob sua administração, sendo: Auto Viação 1001, Rápido Ribeirão Preto, Catarinense e Macaense.

Com a incorporação da Viação Cometa ao grupo JCA os negócios da empresa prosperaram, e hoje a Cometa conta com mais de 700 ônibus em sua frota patrimonial, 2.700 colaboradores e 14,5 milhões de pessoas transportadas ao ano.

Atualmente está organizada em 16 filiais, distribuídas nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais. Localizadas nas cidades de: Araraquara, Belo Horizonte, Barra Mansa, Campinas, Curitiba, Itapetininga, Juiz de Fora, Jundiaí, Lorena, Poços de Caldas, Santos, Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, Sorocaba, São Paulo e São José do Rio Preto.

“Para crescer, a pessoa precisa além de outras qualidades, duas que são essenciais, visão de futuro e senso de oportunidade”. *Jelson da Costa Antunes*

1.2 Indicação da equipe

Responsável pela boa prática: Fernando Guimarães – Diretor Executivo

Equipe envolvida na boa prática: equipe composta por 14 colaboradores de diversas áreas.

Adriano Cardoso – Supervisor Pneus

Aline Oliveira – Analista Qualidade Manutenção

Daniele Aparecida – Analista de RH

Fernando Cordeiro – Analista PCM

Flávia Anjos – Coord. Desenvolvimento RH

José Carlos – Analista Comercial

Julio Scalisse - Gerente de Manutenção

Keller Sandri - Analista de Operações Logísticas

Leonora Nascimento – Analista Financeiro

Noelanny Barreto – Analista Desenvolvimento RH

Priscyla Thais - Analista de RH

Reinaldo Pereira – Analista de Planejamento Operações

Renato Dozono – Coord. Qualidade Manutenção

Sandro Oliveira – Instrutor Técnico

2 Apresentação

A boa prática da Viação Cometa que compartilharemos neste projeto é o **Sistema de Gestão Cometa (SGC)**.

Esta prática visa gerenciar mudanças e melhorias, agregando valor ao negócio por fazer as tarefas da melhor forma, mais baratas e mais rápidas por meio do planejamento, métodos, padrões e qualidade bem definidos que, diferenciam-se de modelos que não extraem todo o valor do seu sistema de gestão. De acordo com Drucker (2002) inovação não é apenas fazer coisas novas, mas também, fazer as mesmas coisas de forma diferente.

O sistema de gestão é um conjunto de ferramentas e conceitos embasados na administração científica, com técnicas de qualidade total integradas aos princípios de gestão japonês Toyota. Na Viação Cometa este sistema de gestão é a espinha dorsal dos negócios, funciona a partir do mapa estratégico elaborado no *market plan* pelos acionistas e conselho do grupo, definindo a estratégia a ser seguida nos próximos anos, contendo os objetivos macros da organização.

O SGC foi construído a partir do planejamento estratégico em vigor até o ano de 2016, que foi baseado na metodologia do Balanced Score Card (BSC), ferramenta de gestão desenvolvida em 1992 pelos professores da universidade de Harvard, Robert S. Kaplan e David P. Norton. Que divide os objetivos dentro de quatro dimensões: dimensão financeira; dimensão de mercado; dimensão de processos internos; dimensão de aprendizado e crescimento, conforme detalhado na figura da página a seguir.

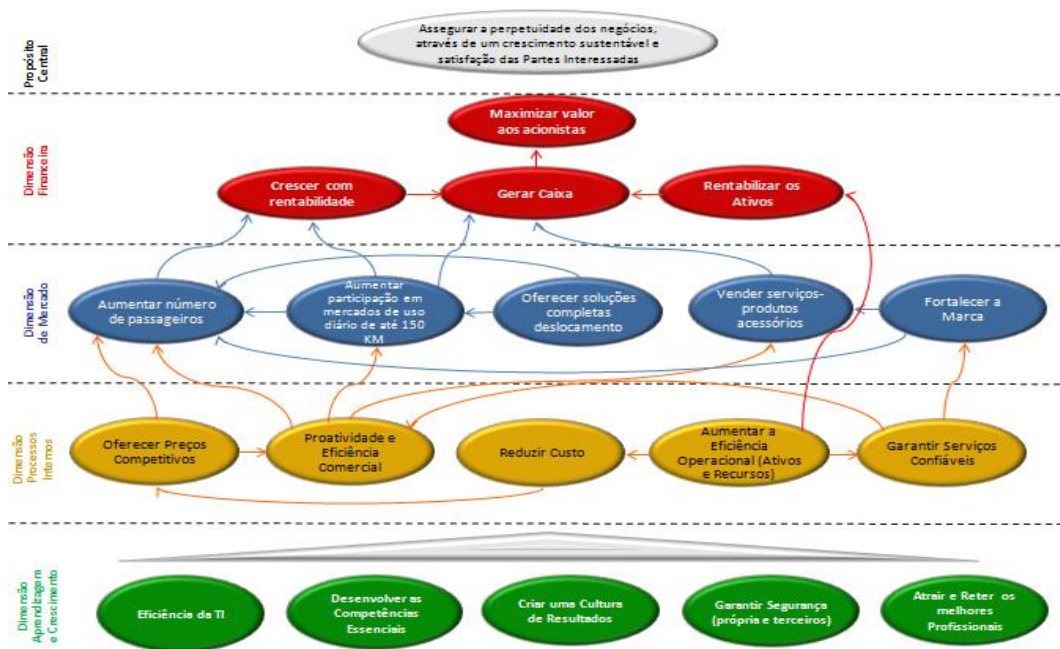


Figura 1. Balanced Score Card – Viação Cometa

Com o planejamento desenhado e os objetivos mensurados dentro das dimensões do BSC, para melhor compreensão e funcionamento do SGC, foi necessário desdobrar as responsabilidades do nível estratégico até o nível operacional, conforme detalhado na figura abaixo.

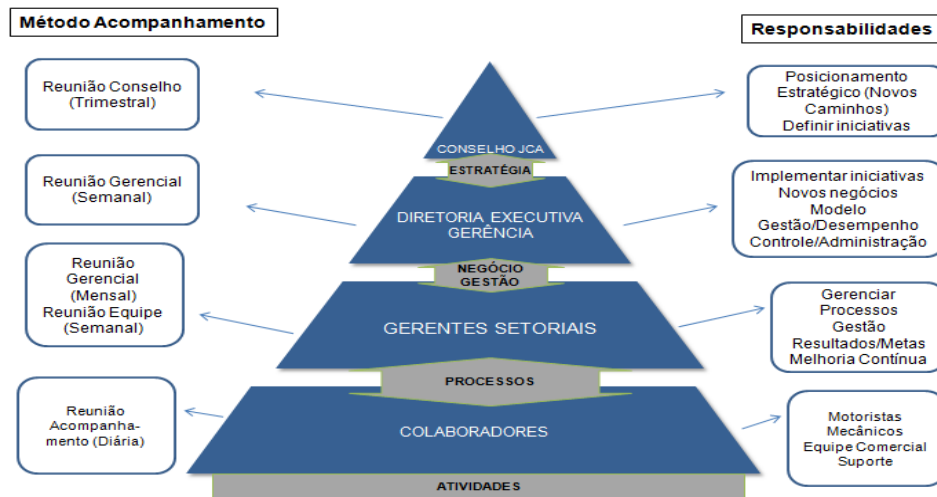


Figura 2. Desdobramento da estratégia

O SGC considerou também os valores corporativos, incorporando-os em sua base para fortalecer a cultura organizacional. Definiu-se então, que todas as tarefas e atividades a serem desenvolvidas seguiriam precisamente a cultura, os princípios e os valores do Grupo JCA.



Figura 3. Valores Viação Cometa

Com base nas premissas apresentadas, chegamos a uma representação gráfica do Sistema de Gestão, conforme a figura 4. Pensou-se em uma imagem que ficasse gravada na memória dos colaboradores com todos os conceitos, solidificando-se como uma filosofia forte de trabalho, baseada na cultura e nos valores, onde a liderança é parte fundamental na disseminação dos conceitos, de forma clara e concisa, com os propósitos de entrega ao cliente pensado e trabalhado por todos no mesmo padrão, assim nasceu a imagem que representa nossa casa – a Viação Cometa, dentro do propósito do SGC.



Figura 4. Sistema de Gestão Cometa

A “Casa” como nomeamos internamente, apresenta em seu alicerce o caráter da organização – expresso pelos valores. Na sequência temos a liderança pessoal (e também a hierárquica) que é a responsável por praticar e transmitir os valores da organização para dentro da casa. As colunas são representadas por meio das ferramentas para gestão do dia a dia: planejamento, métodos, padrão, tempo real, visual e qualidade. Seguindo estes conceitos e princípios obtêm-se a excelência operacional e a satisfação do cliente.

No interior da casa estão nossas prioridades, que devem ser observadas e consideradas diante de qualquer tomada de decisão. Estas prioridades estão representadas na figura 5.



Figura 5. Prioridades Viação Cometa

Para que o sistema de gestão obtenha êxitos na Viação Cometa, foi necessário mudar o modelo de pensamento vigente, para então gerar as mudanças esperadas.

O novo modelo deve ser a maneira de pensar incutida nos colaboradores, onde as ações são conduzidas através dos valores da organização; os métodos utilizados são planejados e os resultados acompanhados em tempo real, se houver um desvio no resultado, avalia-se novamente o método, efetua-se um novo planejamento baseado nos princípios e acompanham-se novamente os resultados até que os mesmos estejam dentro do projetado.

Busca-se com este modelo alinhar a visão dos resultados entre todos os colaboradores para que a informação seja compartilhada e discutida entre todos os integrantes, desta forma a organização processa um ciclo constante de melhoria contínua de processos, resultados e recursos.

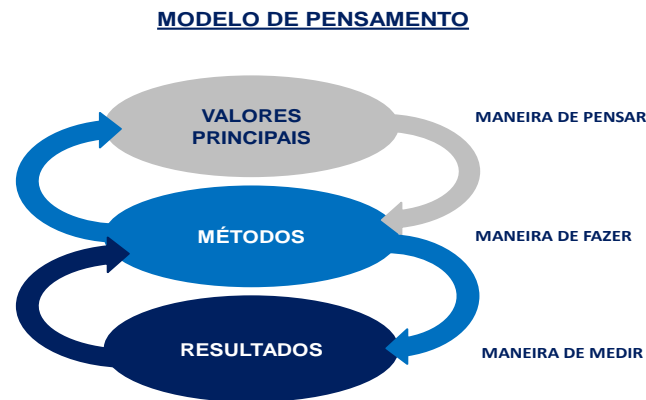


Figura 6. Modelo de Pensamento Cometa

Todo este sistema foi pensado para eliminar o desperdício, trocando o fluxo de trabalho atual por outro que agregue maior valor ao cliente final. Na Viação Cometa o fluxo de valor pode ser definido como o conjunto de atividades necessárias para se oferecer um serviço de transporte com qualidade, ele abrange desde a entrada do veículo na garagem para execução dos processos preparatórios para deixá-lo em perfeitas condições de viagem até a entrega final que é o embarque dos passageiros nas plataformas da rodoviária, sendo capaz de encontrar oportunidades de melhoria em cada uma destas etapas.

De acordo com Ohno (2012) “Tudo o que estamos fazendo é observar a linha do tempo desde o momento em que fazemos um acordo com o cliente até o ponto em que recebemos pelo mesmo. E estamos reduzindo essa linha do tempo através da remoção de tudo aquilo que não agrega valor a este processo.”

Podemos observar na figura 7, uma representação de 100% dos processos antes da implantação do SGC. A primeira barra (a esquerda) mostra que grande parte dos nossos processos possuem atividades que demandam tempo, mas não agregam valor aos clientes. Com o SGC, nosso objetivo é transformar o fluxo para o modelo da barra à direita.

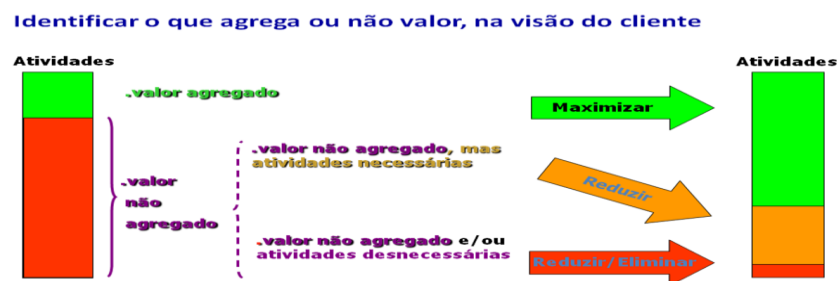


Figura 7. Fluxo de valor atual x desejado na Cometa

3 Objetivos

A principal função do Sistema de Gestão Cometa é aumentar a produtividade, eliminando desperdícios nos processos de trabalho em todas as áreas da empresa. Como visto no capítulo anterior, trata-se de uma abordagem holística, com foco na satisfação do cliente, abordando a excelência operacional, os valores e as prioridades, em um único sistema.

O objetivo do SGC é aumentar a produtividade, eliminando o desperdício visando a satisfação do cliente. Além de unir e disponibilizar de forma clara e capilarizada as informações para toda a organização, integrando o gerenciamento de processos corporativos, administrativos, financeiros, recursos humanos, comercial, operacional, manutenção, saúde, segurança e meio ambiente. Proporcionando uma visão sistemática e colaborativa para que os líderes possam tomar decisões mais assertivas no dia a dia. Convergindo para equilibrar as competências dos colaboradores e mantê-los no mesmo patamar, incentivando a participação de todos e principalmente fomentando a criatividade dos membros do elenco.

Desde sua concepção em outubro de 2014, a forma de trabalho foi participativa e colaborativa. Os primeiros projetos surgiram de um *brainstorm* dos problemas que os líderes percebiam no dia a dia. Os temas foram agrupados e distribuídos conforme as dimensões do BSC, apresentado anteriormente. Cada projeto tem um gestor como responsável, com ações e prazos acompanhados semanalmente em reunião liderada pelo diretor. Deste modo, o acompanhamento ao SGC foi incorporado ao dia a dia de trabalho.

Esta inovação na Viação Cometa aconteceu devido a toda complexidade e desafios do negócio. Um mercado competitivo, com a eminente ameaça de maior abertura, onde somente a produtividade com qualidade sobreviverá.

4 Metodologia

Para exemplificar a metodologia, apresentaremos a melhoria implementada na área estratégica da manutenção “AEN-M”, que foi a primeira área a concluir com sucesso a aplicação do Sistema de Gestão Cometa.

4.1 Case Manutenção - Recepção Ativa

A “AEN-M” está dividida em diversas “UEN” Unidades estratégicas do negócio com o intuito de facilitar o entendimento dos colaboradores sobre cada micro processo que compõe à área da manutenção.



Figura 8. Divisão da Manutenção “AEN-M” área estratégica do negócio em 21 “UEN” unidades estratégicas do negócio.

Entendeu-se então que a área da manutenção possui importantes micro-organismos, as quais se denominaram “UEN” unidade estratégica do negócio, sendo:

1. Triagem, responsável pelas definições dos fluxos e logística da garagem;
2. Check – List, responsável por manter os veículos próximos a sua originalidade;

3. Diesel, responsável pela gestão do combustível na empresa;
4. Pneu, responsável pela gestão dos pneus da frota;
5. Garantia, responsável pela gestão de todos os veículos e componentes de reposição em garantia;
6. Usados, responsável pela gestão dos carros à venda pela empresa;
7. Tapeçaria, responsável pela gestão de estofados e acabamentos em geral da frota;
8. CIC – Centro Industrial Cometa, responsável pela gestão de componentes da frota;
9. Ar Condicionado, responsável por manter o sistema de ar condicionado em perfeitas condições para o uso dos nossos clientes;
10. Adesivagem, responsável pela gestão visual da marca Cometa;
11. Setores, responsáveis por cuidar e informar sobre os desvios com a frota sob a sua responsabilidade;
12. PCM – Planejamento e Controle da Manutenção, responsável por planejar e distribuir todo o fluxo de atividades entre a matriz e os setores da manutenção;
13. DQM – Departamento de Qualidade da Manutenção, responsável pelo acompanhamento dos indicadores da manutenção;
14. Carpintaria, responsável pela confecção de acessórios da carroceria dos veículos;
15. SAP – Serviço de Apoio a Peças, responsável por suprir de forma inteligente a demanda da manutenção;
16. CAM - Centro de Aprendizagem da Manutenção, responsável por treinar tecnicamente os técnicos da área da manutenção;
17. Funilaria, responsável por reparar os danos causados pelos incidentes ocorridos;
18. Pintura, responsável pela padronização da frota e pintura dos carros acidentados;
19. Mecânica, responsável por manter a parte mecânica da frota em pleno funcionamento;
20. Elétrica, responsável por todo o sistema de iluminação do veículo e complementares;
21. Manobra, responsável por ordenar o fluxo demandado pela triagem.

4.2 Metodologia utilizada dentro do escopo de cada “UEN” unidade estratégica do negócio

Para ganhos de produtividade e de eficiência em escala se faz necessário que as 21 unidades de negócio funcionem perfeitamente. Assim sendo, criou-se um método de trabalho padronizado que deverá ser seguido no desenvolvimento de cada unidade de negócio.

O método é composto por 18 passos:

1. Cenário atual, verifica-se a posição atual de cada unidade de negócio dentro da manutenção;
2. Análise estratégica, executa-se uma análise SWOT buscando mapear os pontos fortes, pontos de melhoria, oportunidades e ameaças da unidade estratégica do negócio;
3. Missão, Visão e Valores, busca-se a interação dos responsáveis pela área na formação deste tema dentro de sua unidade, alinhado com a Visão, Missão e Valores do Cometa;
4. Objetivos Estratégicos, nesta seção ocorre o alinhamento entre o objetivo macro da manutenção e o objetivo micro de cada unidade estratégica do negócio, cada colaborador responsável por cada unidade, se conscientiza sobre a sua participação no resultado para que o macro possa ser alcançado;
5. Organograma, desenha-se o organograma com as funções e os back-ups para que não haja interferências na comunicação;
6. Osterwalder Model, ferramenta que define modelagem do negócio dentro da área estratégica;
7. SGC Identificado, neste passo é elaborado uma analogia entre os pilares da nossa casa já citada com as atividades do dia a dia da UEN;
8. Fluxograma, executa-se o método para facilitar o entendimento e a análise do processo;
9. Mapeamento, verifica-se a sequencia de atividades e seus responsáveis, colabora com a identificação de desvios;
10. Lista de melhorias, a partir do mapeamento efetua-se o levantamento dos desvios que são inseridos na lista;
11. Mapro, denominada matriz de projeto, após o levantamento dos itens a serem tratados elabora-se uma mapro local com o intuito de tratar os desvios levantados no mapeamento;

12. Descrição de cargo, descrição de cargo genérica do cargo;
13. Standard position, elabora-se uma descrição padrão das atividades desenvolvidas pelo colaborador de cada unidade de negócio de acordo com a demanda específica da função;
14. Element Sheet, demonstra como deve ser executado as atividades descritas no standard position, serve como base para treinamento e também para futuras auditorias de processo;
15. FADI, ferramenta de análise de desenvolvimento individual, apoio ao gestor nas reuniões de feedback;
16. Indicadores, defini-se com o grupo quais indicadores serão analisados pela UEN;
17. 6's, importante para que mantenha-se os padrões de trabalho e as descrições dos passos anteriores;
18. Daily follow-up, ferramenta que alimenta todo o sistema, método de gerenciamento diário dos itens mais impactantes da UEN no dia a dia.

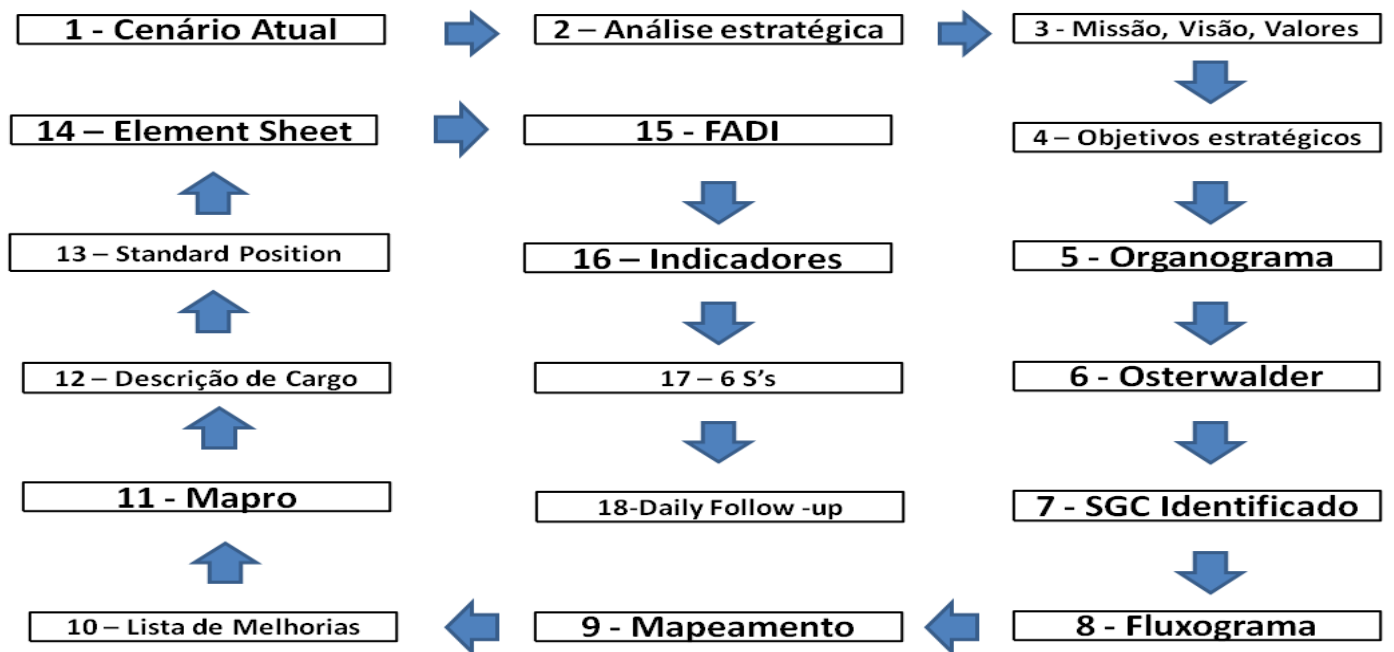


Figura 9. OS 18 passos de cada “UEN” Unidade Estratégica do Negócio

4.3 Sistema de Gestão na prática: Exemplificando a UEN 1 - Recepção Ativa Manutenção

4.3.1 O que é a recepção ativa na Cometa

Recepção ativa é o termo dado ao processo criado para que se tenha uma triagem na recepção dos carros na empresa, foi considerada sendo a unidade de negócio (1) um, o qual será explicada adiante.

4.3.2 Como surgiu o conceito

O processo de preparação dos carros que entravam na matriz da Cometa na Vila Maria foi por muitos anos o mesmo, quando chegavam à garagem os veículos não tinha um processo definido, sendo que algumas das vezes passavam diretamente pela manutenção, outros executavam os processos de limpeza ou outros eram escalados para viagem sem passar por nenhum destes processos.



Figura 10. Falta de clareza para direção do fluxo

Esta falta de controle causava um forte impacto nos fluxos de atividades do processo em questão, principalmente em função das demoras ocasionadas pelas filas do lavador, pois, a maior parte dos veículos eram direcionados para esta fila sem necessidade, pela baixa produtividade dos serviços de manutenção em função das falhas de programação, pelos retrabalhos em função do

ônibus passar várias vezes pelo mesmo processo desencadeando num baixo desempenho.

Como o fluxo não era definido, todos os carros passavam por todas as etapas de preparação em um único fluxo contínuo conforme figura abaixo.



Figura 11. Fluxo contínuo utilizado na garagem da Vila Maria

Estes desvios por sua vez refletiam diretamente nos horários de chegada dos carros nas rodoviárias, gerando filas e descontentamento de nossos passageiros, trazendo efeitos negativos para a marca e oferecendo uma oportunidade para o concorrente.



Figura 12. Efeitos negativos para marca devido atrasos na rodoviária

Diante deste cenário, iniciaram-se os processos de interação entre os grupos de melhoria de processos e aplicou-se o método previamente desenvolvido na UEN 1.

4.3.3 A metodologia desenvolvida na prática – 18 passos como ferramenta de gestão

UNIDADE 01



Figura 13. Recepção Ativa

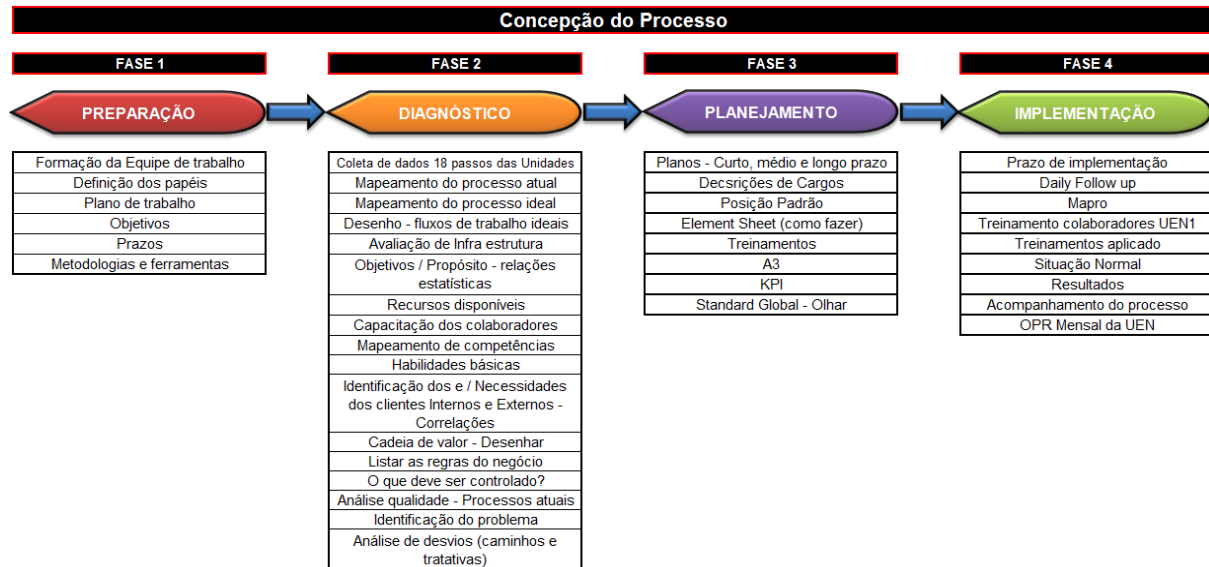


Figura 14. Concepção do processo em cada UEN

4.3.3.1 Passo 1 - Cenário Atual na UEN1

O passo 1 consistiu em avaliar o cenário atual da unidade estratégica. Constatou-se o seguinte cenário:

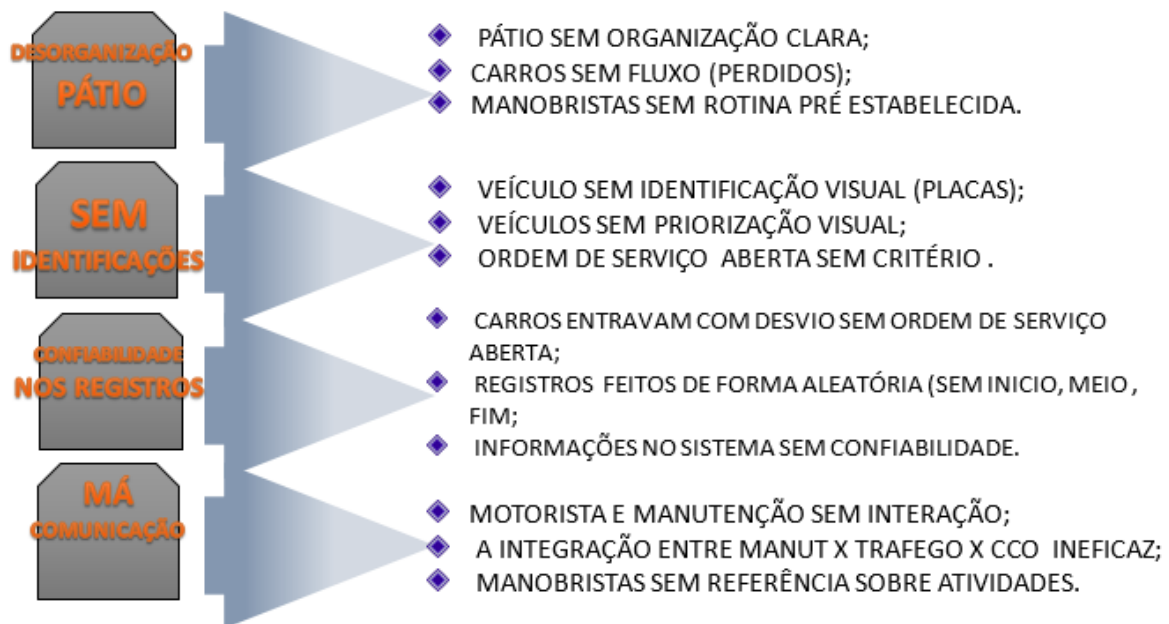


Figura 15. Cenário atual do fluxo dos veículos dentro da garagem da Vila Maria

Esta análise colabora para a definição da estratégia a ser alcançada, proporciona uma visão do status atual para todos os colaboradores, permitindo definir onde se quer chegar com a implementação do sistema de gestão.

4.3.3.2 Passo 2 - Análise Estratégica (SWOT) na UEN1

Este passo, consistiu em reunião com a equipe de manutenção para aplicar a ferramenta swot e levantar os pontos fortes, os pontos de melhoria, as oportunidades e as ameaças ou dificuldades.

Os dados levantados foram:



Figura 16. Análise SWOT da UEN1

A análise SWOT colaborou para o diagnóstico estratégico da UEN1, contribuindo também para definição dos objetivos a serem alcançados.

4.3.3.3 Passo 3 - Missão, Visão e Valores na UEN 1

Na terceira etapa, em conjunto com a equipe foi definida a missão, visão e valores da UEN1, conforme abaixo:

Surpreender os motoristas com educação, presteza e agilidade, com comunicação assertiva, conectando os processos para viabilizar os fluxos com a manutenção.



Ter um atendimento cada vez mais eficiente, para que a manutenção execute os serviços necessários com qualidade, diminuindo o lead time do processo de 5 horas para 1 hora de permanência dos veículos dentro da garagem e colaborar com a efetividade da escala em 100% de aproveitamento.

- 1º Educação na Comunicação
- 2º Respeito mútuo entre os colaboradores
- 3º Ser implacável com os desperdícios
- 3º Agilidade no atendimento
- 4º Desafiar o processo diariamente
- 5º Agradeça a Deus e a todos constantemente

Figura 17. Missão, Visão e Valores da UEN1

Buscou-se com a missão, visão e valores criar uma identificação pessoal dos colaboradores com a UEN1, contribuindo diretamente para a missão, visão e valores da empresa.

Passo 4 - Objetivos estratégicos da UEN 1

Os objetivos, definidos pela equipe e validados pelo gestor, foram:



Figura 18. Objetivos estratégicos da UEN1

Assim como foram criados os objetivos macros da organização, a área da manutenção também precisa ter os seus. Faz-se necessário que cada colaborador em sua UEN, conheça a sua parcela de participação no objetivo macro da Cometa, onde no caso da recepção ativa é a redução de retrabalhos melhorando o lead time do processo dos fluxos R (fluxo regular) e M (fluxo manutenção).

4.3.3.4 Passo 5 - Organograma da UEN 1

Criar o organograma de trabalho foi uma etapa importante para cada colaborador conhecer bem o seu papel e importância na unidade de negócio.

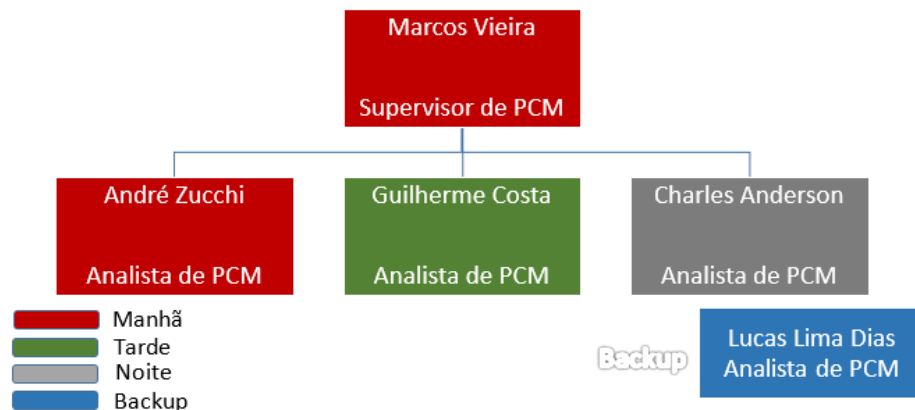


Figura 19. Organograma da UEN1

Esta etapa foi fundamental para estabelecer uma comunicação segura entre os colaboradores e de conscientizar a todos sobre as posições, lideranças, horários e backups.

4.3.3.5 Passo 6 - Osterwalder Model - Canvas na UEN 1

Osterwalder Model, foi utilizado para esboçar o modelo de negócio novo a ser desenvolvido, serviu de base para o desenvolvimento estratégico, é um mapa esquemático do negócio.

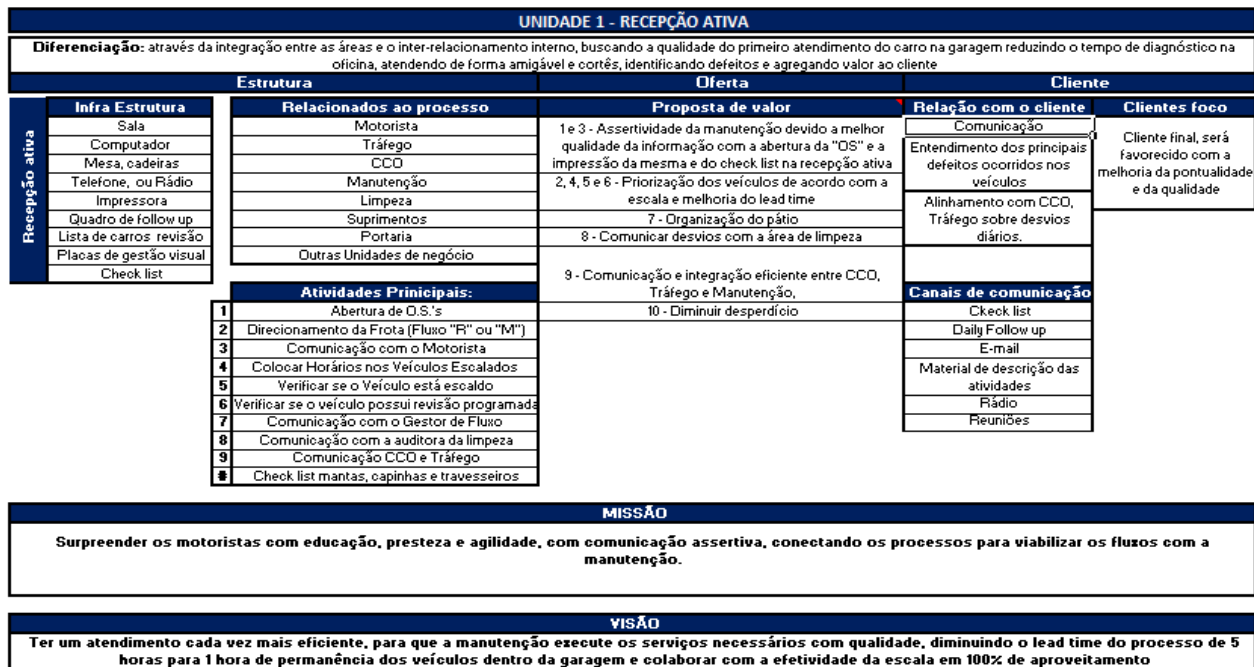


Figura 20. Canvas da UEN1

4.3.3.6 Passo 7 - Sistema de Gestão Identificado na UEN 1

Esta etapa consistiu em relacionar o trabalho da recepção ativa ao modelo de gestão representado pela imagem da “casa”.

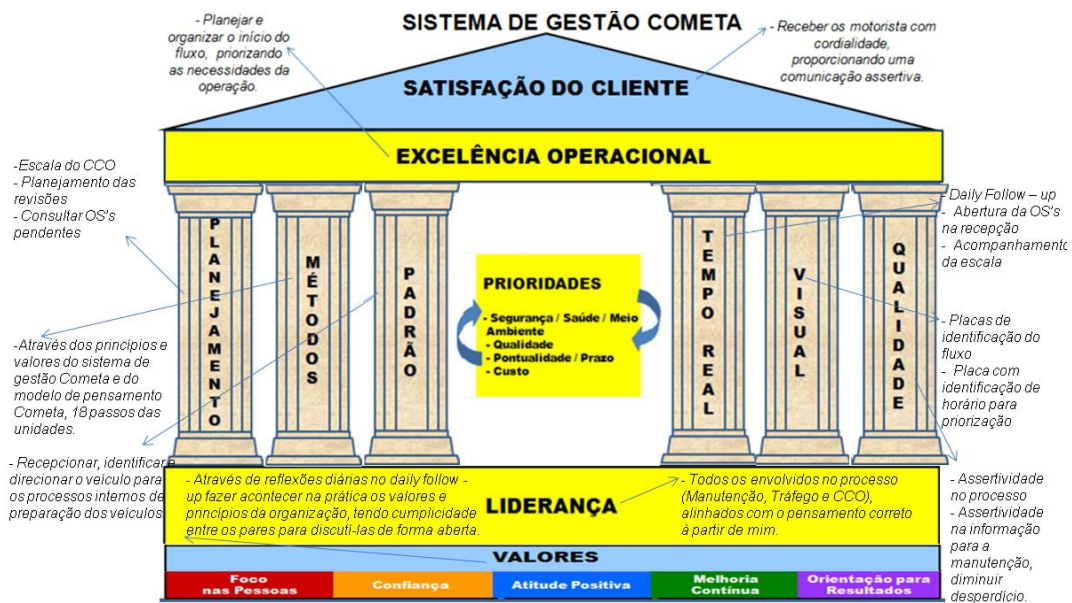


Figura 21. Sistema de Gestão Identificado na UEN 1

A “casa” como denominada pelos colaboradores serve de inspiração e direção para a UEN1, neste exemplo transportaram-se todos os conceitos do dia a dia para as atividades principais da rotina.

4.3.3.7 Passo 8 - Fluxograma da UEN1

O fluxograma serviu para auxiliar o entendimento dos colaboradores da UEN1 sobre a sequência e o fluxo das atividades.



Figura 22. Fluxograma da UEN 1

4.3.3.8 Passo 9 (nove). Mapeamento da UEN1

Com o mapeamento do processo identificou-se a sequência das atividades desenvolvidas por cada colaborador. Contribuiu para identificação dos desvios e serviu de base para busca constante pela melhoria contínua no dia a dia.

MOTORISTA	Chegada do Veículo	0	Desembarque de Passageiros	0:30	Estaciona o veículo no local designado	0:10	1	Desligar o Motor	0	Entrevista com Recepção ativa	0:30	2	Inserir Disco Borrão TCO	0:30	Anota KM e horário de chegada e prefixo	0:30	Direciona Veículo para fila de abastecimento ou boiação	1:00													
	Tempo total da atividade 12:40																														
PORTARIA	Abertura do portão	0,30	Verifica bagageiro	1:00	Retira Disco TCO	0,30	3	Conferência de mantas, travesseiros e capinhas	2:00"	4	Entrevista com motorista	0:30	5	Preenchimento do check list 2"	1:30	6	colher assinatura do motorista	0:30	7	Abertura de O.S.	1:00	8	Verifica se o veículo tem escala	0:30	9	Colocar placa com horário identificando o turno de saída	0:30	10	Direcionamento do veículo para o fluxo 'R', 'M' ou 'P'	1:00	Início unidade 2

Figura 23. Mapeamento da UEN 1

4.3.3.9 Passo 10 - Lista de melhorias

Após o fluxograma ser estabelecido e as atividades mapeadas, criou-se a lista de melhorias, onde a principal intenção é efetuar o levantamento dos itens com desvios e tratá-los de forma eficaz.

LISTA DE MELHORIAS		
ETAPA DO MAPEAMENTO	DESVIOS UNIDADE 01 - RECEPÇÃO ATIVA	SOLUÇÕES
1- Desligar o Motor	No "check-in" e no "check-out", não está ocorrendo o desligamento do motor.	concientização através de dados armazenados no veículo comprovando o excesso de consumo de combustível, devido grande quantidade de horas do motor em marcha lenta.
2- Inserir Disco Borrão TCO	Desperdício com mão de obra.	Estudar a necessidade da utilização do borrão ou não
3- Conferência de mantas, travesseiros e capinhas	extravio constantes de mantas, capinhas e travesseiros	Desenvolver formulário e se fazer um check-list na portaria
4- Entrevista com motorista	Baixa qualidade da comunicação entre motorista e portaria, interferindo na qualidade do serviço na oficina.	Comunicação assertiva e padronizar questionário de entrevista com o motorista; Tráfego conscientizar os motoristas sobre o processo da comunicação com a recepção ativa.
5- Preenchimento do check list	Não existe um formulário padrão para o registro de anormalidades no veículo.	Executar o procedimento após a elaboração do formulário.
6- Colher assinatura do motorista	Não temos controle atualmente no registro de extravios	Executar o procedimento após a elaboração do formulário.
7- Abertura de O.S.	Travamento do tablet, corte no sinal wi-fi e falta de impressão da ordem de serviço com planilha de check-list	Melhorar infra-estrutura da recepção ativa, instalação de computador e impressora para abertura da Ordem de Serviço e impressão do check-list.
8- Verifica se o veículo tem escala	Demora na visualização se o veículo consta na escala ou não.	Após a instalação do computador, viabilizar o acesso para agilidade na consulta.
9- Colocar placa com horário identificando o turno de saída	Poliuição visual de identificação de fluxos e de processos	Desenvolver uma metodologia para unificação do processo.
10- Direcionamento do veículo para o fluxo 'R', 'M' ou 'P'	Manobristas não estão cumprindo determinação visual do fluxo.	Criar procedimento padrão e agendar treinamento com todos os turmas de manobristas para alinhamento do processo.

Tabela 1. Lista de melhorias da UEN 1

4.3.3.10 Passo 11 – Mapro: matriz de projeto local para correção de desvios na UEN1

No passo onze temos a mapro, que são as iniciais de “matriz de projeto” no Sistema de Gestão Cometa. Neste documento estão as ações a serem implementadas, são as informações levantadas na lista de melhorias com definição de responsabilidades e datas de início e término das atividades.

Abaoxp, a mapro de implantação da UEN1 – Recepção Ativa.











Cometa		CORREÇÃO DE DESVIOS NO GERAL NA RECEPÇÃO ATIVA		PRAZO FINAL sem.29			
Mapro un.01.01				RESP.		ANDRÉ	
PLANO DE AÇÃO							
ID	TAREFA	RESPONSÁVEL	SEMANA		STATUS	+	
			INÍCIO	PRAZO			
	Desligar o Motor: Concientização através de dados armazenados no veículo comprovando o excesso de consumo de combustível, devido grande quantidade de horas do motor em marcha lenta.	Borges	21	29			
	Inserir Disco Borrão TCO: Estudar se a necessidade da utilização do borrão no Tacógrafo quando o veículo estiver dentro da garagem.	Manuel	21	29			
	Conferência de mantas, travesseiros e capinhas: Desenvolver formulário e se fazer um check-list na portaria.	Renato / Marcos	21	29			
	Entrevista com motorista: Comunicação assertiva e padronizar questionário de entrevista com o motorista; Tráfego conscientizar os motorista sobre o processo da comunicação com a recepção ativa.	André / Borges	23	29			
	Preenchimento do check list: Preenchimento do formulário de forma padronizada (quando o mesmo ficar pronto)	André / Guilherme / Charles	23	29			
	Colher assinatura do motorista: Registrar assinatura do motorista no formulário (quando o mesmo ficar pronto)	André / Guilherme / Charles	23	29			
	Abertura de O.S.: Melhorar infra-estrutura da recepção ativa, instalação de computador e impressora para abertura da Ordem de Serviço e impressão do check-list.	Valmir	21	29			
	Verifica se o veículo tem escala: Após a instalação do computador, viabilizar o acesso para agilidade na consulta.	Marcos Almeida	23	29			
	Colocar placa com horário identificando o turno de saída: Desenvolver uma metodologia para unificação do processo.	Renato / Julio	21	29			
	Direcionamento do veículo para o fluxo 'R', 'M' ou 'P': Criar procedimento padrão e agendar treinamento com todos os turnos de manobristas para alinhamento do processo.	Francelli	21	29			

Tabela 2. Mapro da UEN 1

4.3.3.11 Passo 12 - Descrição de cargo

Atualizar a descrição de cargo dos profissionais que atuam na UEN1 foi importante para atualizar as atividades desempenhadas, uma vez que ocorreram mudanças no fluxo de trabalho. Na página a seguir é possível visualizar a descrição.

4.3.3.13 Passo 14 - Element Sheet

No passo 14 encontra-se o *element sheet*, além de explicar detalhadamente o que ocorre em cada tarefa designada no *standard position* (explicado no item anterior), auxilia na construção de treinamentos e auditoria dos processos.


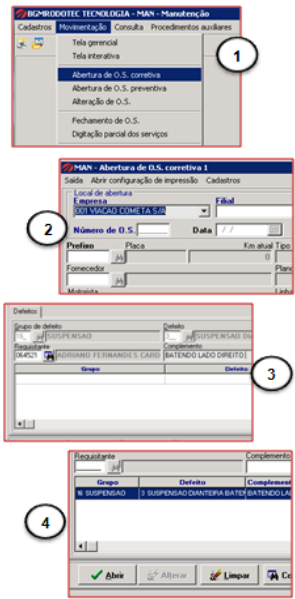
 Nome do elemento / Descrição da atividade: Direcionamento da frota Variante / Tipo:				
Atividade nr. 3 Emitido por: Julio Cesar Scalise		Forramentos:		
So da atividade no produto ✕	Elemento nr.	Data: 18/06/2015		
	Edição: 1 Página nr. 1	Equipamentos de segurança necessários:		
Tempo do elemento				
O que	Figura	Como	Por que	Procedimento para desvio
Abertura de O.S.'s		<p>1 - Acessar menu movimentação e opção abertura de O.S. corretiva, no módulo de manutenção</p> <p>2 - Preencha o cabeçalho com as informações de prefixo data, horário e etc.</p> <p>3 - Na parte inferior da tela na guia defeitos, preencha os campos: Grupos e Defeitos para fazer a inclusão das reclamações do motorista, se necessário coloque uma observação no defeito.</p> <p>4 - Coloque quantos defeitos forem necessários e finalize no botão gravar</p>	<p>Porque a O.S. se abre, registrando assim os defeitos na entrada do veículo, para que seja executado por um profissional da manutenção, o sistema de abertura de O.S. é a principal fonte de informação entre o motorista e Mecânico.</p>	<p>Caso o sistema estiver inoperante, o Dptº de T.I. deve-se informado imediatamente, para que o problema seja resolvido.</p> <p>Com o sistema fora de operação deverá ser enfatizado a comunicação via rádio com as oficina e uma forma alternativa de registro físico no interior do veículo (Marcação nas placas com canetão, papel e etc.)</p>

Figura 26. Element Sheet da UEN 1

4.3.3.14 Passo 15 (quinze). FADI – ferramenta de análise e desenvolvimento individual na UEN1

O FADI, é uma ferramenta de *feedback* onde a ideia central é alinhar expectativas entre liderança e colaborador é direcionada de acordo com as competências da área de inserção do mesmo, servindo também de acompanhamento do desenvolvimento do colaborador após o processo de treinamento estabelecido nos passos 13 e 14.

Cometa		FADI – Ferramenta de Acompanhamento do Desenvolvimento Individual - Colaboradores	
Colaborador:		Registro:	Data Entrevista:
Liderança:		Cód. End. Colaborador.:	
LEGENDA CONCEITO			
NÃO ATENDE	Precisa MELHORAR A MAIORIA dos conhecimentos, habilidades e/ou atitudes.		
ATENDE PARCIALMENTE	Precisa MELHORAR VÁRIOS conhecimentos, habilidades e/ou atitudes.		
ATENDE	APRESENTA A MAIORIA dos conhecimentos, habilidades e/ou atitudes.		
SUPERA	POSSUI conhecimentos, habilidades e atitudes esperados e, além disso, é REFERÊNCIA desta competência na área.		
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS			
Comprometimento com as Filosofias, Políticas Cometa e Princípios SGC			
Atua em conformidade com as Filosofias e Políticas Cometa e os Princípios que compõem o SGC, procura trabalhar com planejamento, desenvolve e/ou segue metodologias e padrões de trabalho, visa reduzir o tempo real das informações, trabalho com conceitos visuais no setor e busca a qualidade em tudo que faz.			
Quem TEM esta Competência FAZ...			Conceito
Aplica os Princípios do SGC na execução de suas atividades, busca soluções para os desvios encontrados e desafia o método, visando a prática da melhoria contínua.			
Interage de forma respeitosa com as pessoas e valoriza a diversidade.			
Atende as necessidades do motorista e busca soluções que contemplem qualidade e excelência			

Figura 27. FADI da UEN 1

4.3.3.15 Passo 16 - Indicadores específicos na UEN1

Nos itens anteriores mediu-se o desempenho do colaborador, portanto nesta etapa do passo 16 o objetivo é medir o desempenho do processo através dos indicadores designados para a UEN1, neste contexto avaliam-se quais indicadores serão de grande aplicabilidade na unidade de negócio e que possuem interferência direta dos colaboradores que irão medi-los e monitorá-los.

Indicadores	
1	Quantidade de Veículos dia sem escala
2	Orçado x Realizado preventiva
3	Quantidade de Veículos recebidos x recebidos com O.S. aberta

Tabela 3. Indicadores da UEN 1

4.3.3.16 Passo 17 - Aplicação dos 6'S's na UEN1

O programa “6 S” da Viação Cometa, adaptado da metodologia 5Ss, colabora para a manutenção da qualidade no dia a dia e gera melhor condição de trabalho para o alcance da melhor produtividade.



Figura 28. “6S” da Viação Cometa



Figura 29. Atuação do programa “6S” na UEN 1

4.3.3.17 Passo 18 - Daily Follow-up

Cometa		DAILY FOLLOW UP																				Cometa JQM			
Mês/Ano: 05/2015																						Total	Objetivo		
Atividades																									
Orçado x realizado da Escala																									100%
Orçado x realizado da Preventiva																									100%
Pontualidade da entrega da escala																									sim
Quantidade de Carros que entraram																									N/D
Quantidade de carros sem escala																									0
Qt de carros que entraram com OS aberta																									0
Alterações na escala manutenção																									0
Alterações na escala CCO																									0
Alterações na escala Tráfego																									0
Falta de compromisso em atender Rádio																									0
Falha na localização via GPS																									0
Inconformidades no check list de entrada																									0
Faltas e atrasos																									0
Falha com Infraestrutura																									0

Tabela 4. Quadro Daily Follow-up da UEN 1

Daily follow up é uma ferramenta que transforma e dinamiza o sistema. As pessoas chave do processo são envolvidas em reuniões diárias, o intuito é a discussão dos desvios levantados e o desafio constante para melhoria do método.

5 Comunicação

A principal ferramenta de comunicação e divulgação da boa prática é a sala de acompanhamento dos projetos chamada de Contagiuro. Foi criada para que todo o sistema funcione em harmonia e os objetivos sejam cumpridos dentro dos prazos estabelecidos, sendo uma ferramenta de follow-up robusta.

Não seria um exagero citar que grandes corporações possuem uma variedade de ferramentas para a construção e realização dos seus objetivos, porém fracassam na aplicabilidade da mesma por falta de acompanhamento eficaz dos métodos estabelecidos e dos resultados alcançados.

À vista disso, a Viação Cometa procurou fortalecer a comunicação entre os gestores e garantir um método de acompanhamento dos resultados dos projetos em andamento, conforme figura abaixo.



Figura 30. Sala Contagiuro

Nesta sala estão inseridos todos os projetos corporativos e projetos locais de acordo com o desdobramento do Balanced Score Sard. Cada projeto possui responsável com data de início e finalização das tarefas, ocorre uma reunião semanal às segundas-feiras com duração de 30 minutos, onde é possível atualizar e entender o status de cada projeto.

Todas as áreas estratégicas e as áreas de apoio da empresa são convocadas a participarem das reuniões na sala contagiado, as áreas estratégicas foram consideradas sendo: Área Comercial, Área Operacional e Área de Manutenção; somadas à Financeira, Auditoria, Recursos Humanos, TI, Jurídico, Administrativo, Estoque, Compras áreas de apoio ao negócio. Nesta reunião ocorre o alinhamento das estratégias com a liderança que por sua vez é a responsável por disseminar as informações até o nível operacional.

A sala contagiado, além de facilitar a definição, o acompanhamento e a comunicação entre os projetos e as pessoas dentro da empresa, contribui também com:

- Aumentar a probabilidade de sucesso dos objetivos traçados;
- Garantir o olhar sistêmico sobre as soluções desenvolvidas;
- Detecta antecipadamente situações desfavoráveis que poderão surgir;
- Garante alinhamento entre as iniciativas (diretoria executiva) e atividades (colaboradores).

E visando a divulgação e a propagação do Sistema de Gestão para todos os colaboradores, a Cometa está investindo também em canais diversificados de comunicação, como:

- Programa “Café com Diretor”, onde o objetivo é apresentar o modelo aos colaboradores de diversos níveis da organização;
- Visitas nos setores, para avaliar os processos de trabalhos estabelecidos e definir em conjunto novos métodos a partir do sistema de gestão;
- Quadros informativo e de acompanhamento diários nas áreas para inserção das pessoas no novo método;
- Grupos de melhoria local, com integrantes do sistema de gestão, com o objetivo de multiplicar os conhecimentos adquiridos;
- Grupos nos aplicativos de *Whatsapp* e *Facebook*, para compartilhar melhores práticas e alinhar informação;
- E-mail com integrantes do Sistema de Gestão Cometa, para facilitar a comunicação e servir de apoio para divulgação de boas práticas e artigos científicos de relevância;

- Elaboração do Manual do Sistema de Gestão, para disseminar os conceitos e servir como bússola para os colaboradores no dia a dia;
- Desenvolvimento de treinamento sobre o sistema de gestão nas filiais, conceituando as ferramentas do sistema;
- Vídeos motivacionais, com periodicidade mensal, com mensagens da Diretoria e Presidência incentivando a aplicação do novo Sistema de Gestão Cometa.

Três vídeos que estão sendo divulgados pelas garagens da Viação Cometa estão em anexo a este trabalho. Sendo eles nomeados como: Cometa Projeto Novos Caminhos, Minuto SGC e SGC – Cometa.

6 Resultados

A implantação do Sistema de Gestão Cometa gerou projetos de melhoria em todas as áreas de negócio da empresa. Ao todo são 71 projetos em andamento e 07 finalizados, dentre estes, destacamos aqui o case da manutenção que já está finalizado e conta com resultados satisfatórios sobre aumento de produtividade e eliminação de desperdício.

Os projetos que compõem o SGC são:

DIMENSÃO DE APRENDIZAGEM

Implementar gestão à vista - A31

Programa de segurança no trânsito - A41

Definir condições de descanso no alojamento - A414

Definir condições de alimentação saudável para os colaboradores - A415

Reforma no alojamento (padronizar) - A4144

Treinamento de direção econômica e defensiva para os motoristas - A43

Reuso de água nos lavadores matriz- A46 (CONCLUÍDA)

Política de segurança, saúde e meio ambiente - A47

Atualização do cenário ambiental - A49

Reduzir 20% da geração de resíduos na G1 e G2 - A48

Programa de gerenciamento de resíduos sólidos e efluentes - A4910

Contratação PCD - A21

Implantar universidade corporativa Cometa - A52

Disponibilidade de mão de obra - A53 (CONCLUÍDO)

Medicina do trabalho - A536 (CONCLUÍDO)

Redução de custos ações trabalhistas - A51910 (CONCLUÍDO)

Pagamento de horas extras dos motoristas - A4163 (CONCLUÍDO)

Implantação do sistema de ponto motorista no Globus - A41636

Matriz sobre rodas - grupo de gerentes e diretor visitando os setores

Ouvi cometa: implementar canal de ouvidoria interna - A54

Plano de gestão de crise - A45

DIMENSÃO FINANCEIRA

Crescer o faturamento de venda de passagens – F21 (CONCLUÍDA)
Mapeamento de processos financeiro – Conferencia de caixa – F25
Mapeamento de processos CPG – F23
Mapeamento de processos Contábil – F24
Uniformizar utilização do sistema de gestão ERP nas operadoras de linha – A422
Implantação do modulo GCC na Cometa – A4221
Garantir geração de caixa pela operação negocio linha – F31
Reduzir o valor financeiro Chargeback – F311
Implantação Antifraude – F3114
Maximizar a venda da frota – F41
Implantar rede credenciada em todo o Brasil – F413
Feirão de ônibus usados – F414

DIMENSÃO DE MERCADO

Crescer no mercado e nos segmentos de curta media e longa distancia – M11
Participação em eventos / feiras – M113
Regular a oferta e a ocupação / capturar passageiros e otimizar viagens – M12
Redefinições das unidades da empresa – M125
Definir método de acompanhamento dos resultados operacionais – M123
Reestruturação operacional nos setores – M124
Aumentar a exposição na internet – M52
Gestão visão de frota – M41
Nova loja web – M521 – (CONCLUÍDA)
Descentralização dos pontos de origem e destino – M21
Mapeamento rodoviário – A31694 (CONCLUÍDA)
Aumentar o índice de avaliação no Reclame Aqui
Combate no transporte clandestino – M217
Avaliação de fretamentos contínuos – M2110
Reestruturação de horários nos setores

DIMENSÃO DE PROCESSOS

Revisar os principais contratos e buscar a sinergia entre as empresas – P31

Fechamento de acordos corporativos – P311

Fechamentos de contratos de chassi, carroceria e ar condicionado – P314

Redução de estoque e controle de demanda de produto – P313

Implementação de processos de qualidade no recebimento e almoxarifado – P315

Verificação e treinamento de equipes para qualificação – P315

Operacionalizar o CCO – P41

Centralizar as informações operacionais no CCO – P413 (CONCLUÍDA)

Ampliar a eficiência e manutenção – P22

Desenvolvimento processo garantia – P33

Orçamento manutenção – P34

Unidade de negocio – P329

Centro de excelência manutenção – P42

Implantação do sistema de ECF nas agencias – P23

Aumentar a eficiência operacional – P31

Otimização de veículos – P313

Melhoria no resultado planejado x realizado – P314

Implementar PCO – P52

PCO definir padrão nos guichês – P522

PCO padrão nas garagens – P523

Criar manual de procedimento cometa – P525

Wifi cometa e expresso – P53

MDVR frota – P54

Neste trabalho, destacamos o projeto “Implantação da recepção ativa da UEN1 por se tratar de projeto aplicado, concluído e com resultados já mensurados.

6.1 Resultados obtidos com a implantação da recepção ativa na UEN 1

Com a Implantação da recepção ativa em fevereiro de 2015, resultados qualitativos e quantitativos foram alcançados.

As prioridades dos processos foram identificadas e as atividades que não agregavam valor foram reduzidas, os fluxos operacionais foram redesenhados e se definiu um processo de identificação dos carros através de um gerenciamento visual onde todos os colaboradores teriam como identificar de forma clara e fácil qual o fluxo de atividades que um determinado veículo iria executar durante a sua estadia na garagem.

Na ilustração abaixo veremos o fluxo antigo e o fluxo atual dentro da proposta do processo de valor.



Figura 31. Fluxo antigo da garagem da Vila Maria

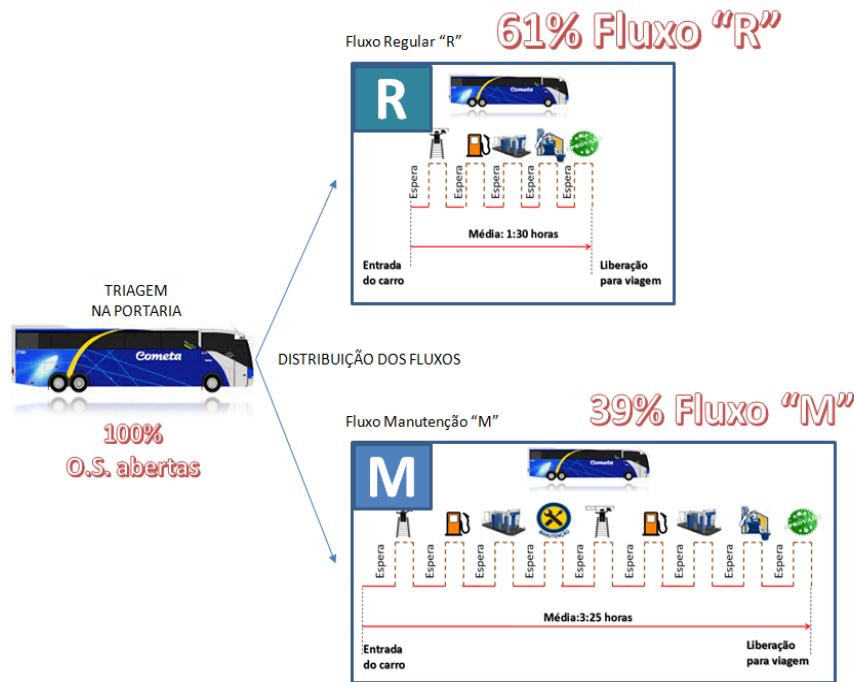
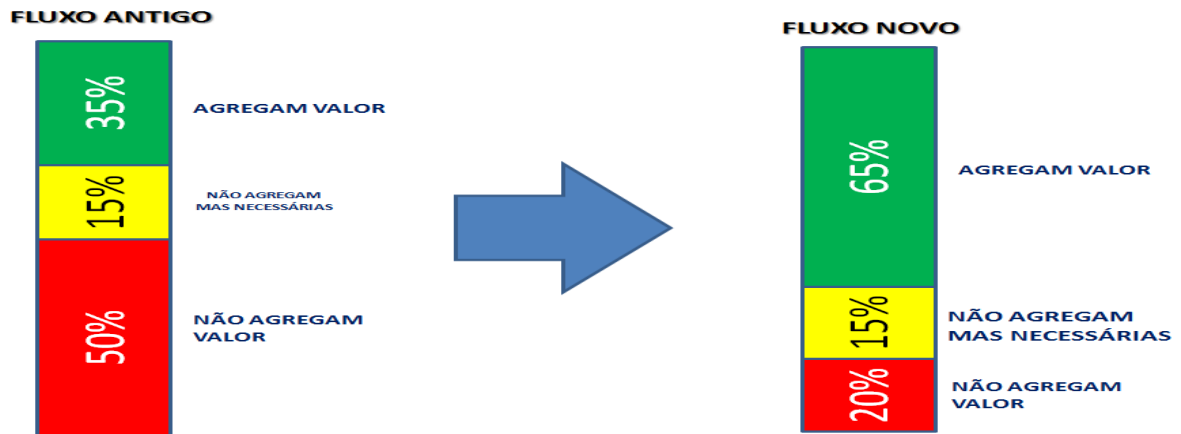


Figura 32. Fluxo atual da garagem da Vila Maria

Analisando os dados extraídos durante todo o projeto, pode-se criar um comparativo entre

os processos do “FLUXO ANTIGO” e “FLUXO NOVO”.



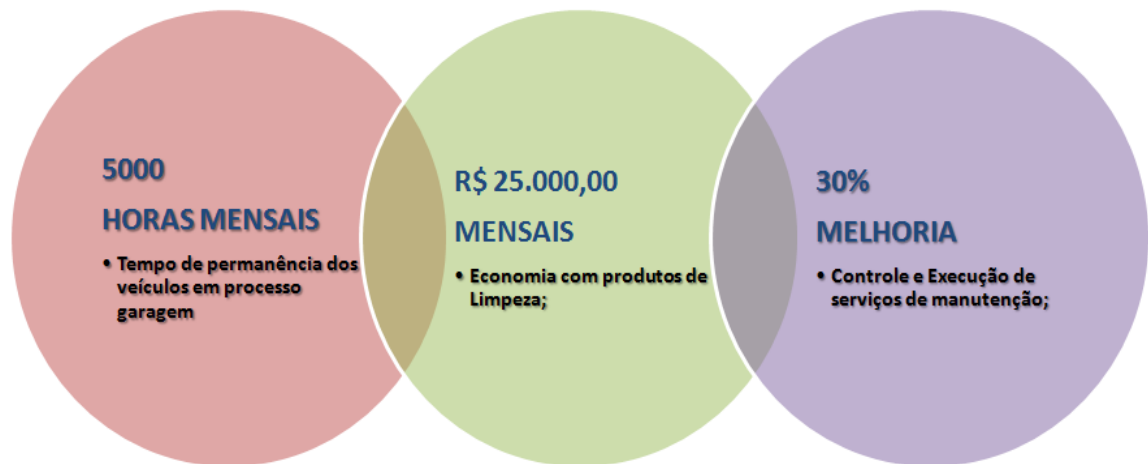
Como podemos observar no gráfico acima as atividades que agregam valor para o nosso processo aumentaram consideravelmente, à medida que as atividades que não agregavam valor foram reduzidas, havendo então um aumento na produtividade na preparação dos veículos para viagem. Pode-se inferir que mesmo no processo atual ainda existem oportunidades de melhoria e isso é o que buscamos na nova cultura, ou seja, desafiar o método constantemente em busca de melhoria contínua.

Este novo processo permitiu que os carros tivessem uma nova dinâmica dentro da garagem, evitando que atividades como a limpeza ou abastecimentos fossem executadas mais de uma vez, melhorou a produtividade dos mecânicos visto que, somente os carros com reclamações ou revisões preventivas entrassem nos processos de manutenção. Eliminou-se a fila do lavador, pois, permitiram executar o direcionamento correto do fluxo, as operações ficaram mais ágeis, o pátio de estacionamento dos carros ficou mais organizado e o abastecimento dos veículos com maior planejamento em função dos horários pré-estabelecidos.



100% O.S. ABERTAS NA PORTARIA

Ao fazer uma análise comparativa entre as duas situações, notamos que houveram ganhos de produtividade, eficiência, redução de 50% do tempo de permanência dos carros que estavam sendo preparados para viagem, redução de 20% de consumo de material de limpeza, melhor logística dos carros na garagem, maior interação entre departamentos, maior participação dos colaboradores no processo e finalmente a pontualidade para os passageiros melhorou.



6.2 Resultados para os clientes

No Sistema de Gestão Cometa, a busca pela satisfação do cliente é o que se preza em primeiro lugar. Por ser uma empresa prestadora de serviços de grande porte e reconhecida no

mercado, às exigências dos clientes sempre existirão, o que torna nossa tarefa mais desafiadora, pois tal indicador serve como um termômetro, que apontará os desvios a serem corrigidos, sendo necessário então rever os métodos constantemente, para que as expectativas dos clientes de todos os perfis sejam superadas. Desta forma todas as sugestões e desvios são tratadas com seriedade e compartilhadas com a diretoria, a qual junto com sua equipe, batalha diariamente em busca da excelência operacional, se colocando a disposição diversas vezes para responder seus clientes de um jeito mais próximo, entrando em contato com eles por telefone, para entender as suas necessidades em tempo real.

De modo geral, podemos afirmar que os projetos implementados pelo Sistema de Gestão Cometa, atingiram diretamente a satisfação do cliente.

O cenário em outubro de 2014 (ocasião da implantação do SGC) era desafiador no “Reclame AQUI”. Este é um canal de reclamação aberto, onde os clientes podem registrar o nível de satisfação com a solução dos problemas apontados na prestação dos serviços.

O índice de reclamações teve uma melhora significativa graças às mudanças proporcionadas pelo Sistema de Gestão Cometa, onde a busca pela excelência operacional tem agregado valor e conseqüentemente a satisfação de nossos clientes. O nível de satisfação cresceu do patamar “ruim” para o patamar “bom” em 10 meses. E projetamos conquistar o nível “ótimo” até o final de 2015, conforme gráfico abaixo.

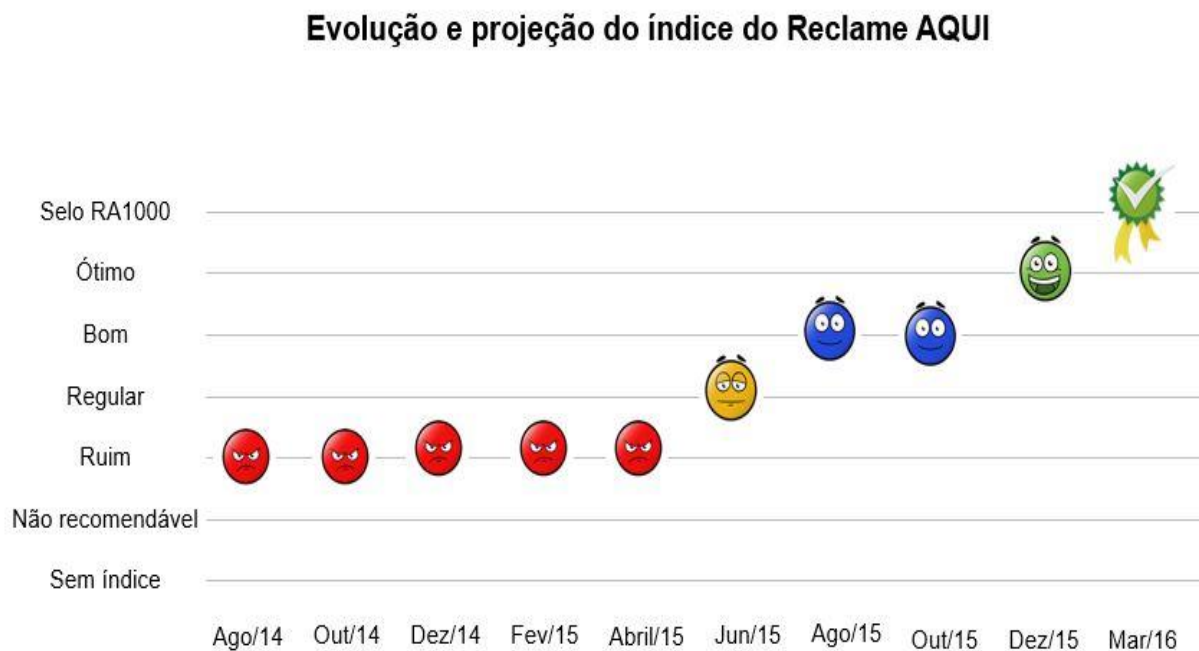


Figura 33. Evolução e projeção do índice do Reclame Aqui

Esse resultado é fruto de uma equipe engajada no objetivo de se tornar a melhor empresa de transporte terrestre de passageiros do mundo. E os clientes têm percebido nossos esforços e por isso a nota da empresa está melhorando em um pequeno intervalo de tempo. Acredita-se que não demorará em se atingir o índice ótimo e certamente o certificado RA 1000, que tem como objetivo premiar empresas que possuem excelentes índices de atendimento no Reclame AQUI, condecorará nossos esforços.

Por fim, mas não menos importante, temos recebido um número considerável de “Cartas ao Presidente”, as quais são usadas como um meio de comunicação direto com nossos clientes, sendo utilizadas para sugestões, críticas e elogios. Nos últimos quatro meses receberam um total de quarenta e duas cartas com elogios, onde nossos clientes transmitiram o grau de satisfação em relação aos nossos serviços prestados. Cartas como a escrita pelo cliente Marcelo de Araújo Bernaneliro nos motiva a continuar em busca da excelência operacional.

SUGESTÃO OU OCORRÊNCIA		
Dados da Viagem:	(De) Belo Horizonte	(Para) São Paulo
Data: 21/07/2015	Horário: 13:59	Poltrona: 07
Nome: Marcelo de Araújo Bernaneliro		
E-mail: Wlfrus@Uol.com	Fone: 11-947389207	
Descrição da sugestão ou ocorrência	Elogio	
<p>Gostaria de informar a total Satisfação neste Viagem que foi promovido pelo funcionário Fortes, Motorista realmente representa a empresa com Excelência. Muito Atencioso com todos os passageiros, sempre ficando a disposição para qualquer eventual solicitação. Realmente posso informar que até o momento foi a melhor viagem que já fiz pela Empresa. Gostaria que esse elogio fosse levado aos Superiores para que o mesmo seja reconhecido de maneira que seja transmitido a minha Satisfação. Parabéns a cometa! Com funcionários assim tenho certeza que a empresa sempre ficará em primeiro lugar em prestados de Serviço</p>		
PREENCHIMENTO FEITO PELA AGÊNCIA		
Agência:	Funcionário:	Matrícula:
Visto de Encarregado:		

Figura 34. Carta de Elogio

É possível mensurar também a satisfação de nossos cliente através de pesquisas como a realizada recentemente pelo Datafolha no dia 22/08/2015, onde a Viação Cometa foi considerada a melhor empresa de viagem de ônibus por 29% dos ouvidos na pesquisa sobre os melhores destinos e serviços de viagem.

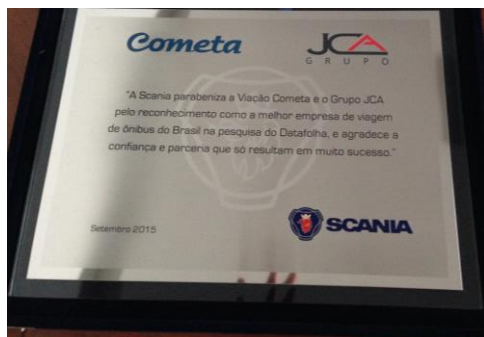
O cronista da Folha de São Paulo, Pasquale Cipro Neto, no trecho abaixo compartilha um pouco de suas experiências com a empresa.

“Mas não foi nas viagens para trabalhar que a Cometa entrou na minha vida. Desde criança, quando eu passava pelo centro e via a pequena agência da empresa que havia por lá, a minha imaginação voava a bordo dos seus ônibus, que acabaram me levando algumas vezes ao Rio, a Belo Horizonte, a Curitiba.

Até hoje, quando estou numa rodovia, sinto-me seguro ao ver um Cometão, que, muitas vezes, age como guia confiável na hora de ultrapassar ou quando tento "ver" o que acontece adiante. Operação concluída, a troca de um leve toque na buzina entre mim e o motorista da empresa é sempre algo que me emociona. A Cometa mora no meu coração. É isso”.

A empresa diante de manifestações como estas, se sente orgulhosa dos serviços prestados e ao mesmo tempo entende a responsabilidade de estar sempre se atualizando e buscando soluções e inovações, para atender com excelência as expectativas, necessidades e desejos dos clientes.

Esta pesquisa também gerou repercussão junto aos fornecedores da Viação Cometa, dentre eles a empresa sueca Scania, fabricante de caminhões, ônibus e motores diesel, que em uma visita, parabenizou a empresa com uma placa entregue pelo vice-presidente mundial. Abaixo fotos do momento em que placa foi entregue.



6.3 Resultados para os colaboradores

O Sistema de Gestão Cometa proporcionou uma maior aproximação entre os departamentos, os quais em determinadas situações não percebiam o quão é necessário à comunicação e alinhamento de processos entre duas ou mais áreas. É nítido que os departamentos são como engrenagens, responsáveis pelo funcionamento de um conjunto, e se uma delas está desgastada ou sobrecarregada, certamente o objetivo de transportar sonhos irá por água abaixo. O Sistema de Gestão fortaleceu os laços entre os colaboradores de todas as áreas, melhorando o clima organizacional da empresa. Diferente de dias anteriores, hoje mecânicos, motoristas, colaboradores do tráfego e outros departamentos estão mais unidos e reconhecendo os esforços dos que estão a sua volta.

Ações como o Daily Follow Up (reuniões diárias nas áreas para apresentação de resultados, reflexão e desafio do processo), participação na reunião semanal na Sala Contagiro, faz com que haja uma participação mais efetiva dos colaboradores, pois eles se sentem parte do processo, acreditam que suas sugestões e ideias podem ser aproveitadas, ou seja, hoje eles são ouvidos.

A seguir veremos depoimento dos colaboradores a respeito do Sistema de Gestão Cometa:

Adriano Cardoso, líder, setor de pneus [São Paulo – SP]

“O Sistema de Gestão ajudou muito o departamento em que atuo. Ajudou a formatar melhor as ideias e contribuiu para aproximar mais gestores e funcionários. Agora, os projetos são mais bem definidos. A forma de como devemos pensar e planejar bem está fazendo toda a diferença.”

Anderson Gonçalves, agente, setor de vendas [Lorena – SP]

“O Sistema de Gestão se mostrou uma ferramenta eficaz para promover evolução e qualidade nas tarefas do dia a dia. O Sistema facilitou a padronização de processos entre os diversos setores, e contribui para que os funcionários entendam exatamente a importância de suas respectivas funções. Houve também um grande avanço na comunicação entre os departamentos de uma mesma filial, e entre unidades de localidades diferentes.”_

Carlos Alberto, especialista em logística, setor financeiro [São Paulo – SP]

“As mudanças mais evidentes que pude verificar com a implantação do Sistema de Gestão

foram melhorias na comunicação e relacionamento entre os departamentos, o ganho de confiança entre as pessoas, e o fortalecimento do entendimento acerca dos pilares da empresa. Posso afirmar também que com o Sistema tanto o meu desempenho quanto da equipe em que trabalho foram potencializados, já que agora temos uma bússola que nos orienta na busca de nossos objetivos.”

Melissa de Souza, técnica de segurança do trabalho, setor de recursos humanos [São Paulo – SP]

“O Sistema de Gestão abriu nossa percepção de que problemas não existem, o que existe, de fato, no nosso cotidiano de trabalho, são desvios, e estes podem ser corrigidos. Com o Sistema, a comunicação melhorou 100%, bem como a transparência da empresa com o funcionário. Além disso, o Sistema nos mostra os caminhos para realizarmos os projetos e promovermos mudanças de modo mais bem organizado.”

6.4 Resultados para os acionistas

O principal resultado para os acionistas é o aumento da produtividade e da eficiência a partir da melhoria dos processos. Bem como a satisfação dos colaboradores na execução diária das tarefas, percebida na abordagem pessoal.

7 Considerações Finais

Quando um programa de gestão eficiente é instituído em uma organização os resultados obtidos são extremamente satisfatórios.

A Viação Cometa por ser uma empresa de excelência e com uma marca tradicional no segmento se fortaleceu ainda mais na busca pela satisfação do cliente por meio da implantação do Sistema de Gestão Cometa – SGC.

Como resultado deste trabalho, podemos afirmar que a produtividade está melhorando significativamente, o engajamento dos colaboradores está aumentando e o clima de trabalho está mais participativo, bem como a satisfação do cliente aumentando.

Acreditamos que o Sistema de Gestão Cometa impulsionou resultados positivos na organização, desde o início de sua implementação. E seguiremos em frente, construindo uma nova história que nos levará ao nosso objetivo maior que é: “ser a melhor empresa de transporte rodoviário do mundo!”.

8 Referências Bibliográficas

DA COSTA ANTUNES, Jelson. “Tudo começou com meio ônibus”. Disponível em: http://www.jcaholding.com.br/templates/jca/livro_full.pdf. Acesso em: 12/09/2015;

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A Prática da Administração de Empresas**, 1. Ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

LIKER, Jeffrey K. e MEIER, David. **O Modelo Toyota – Manual de Aplicação**, 1. Ed, São Paulo: Artmed, 2006.

CIPRO NETO, Pasquale. “Uma crônica sobre a Viação Cometa, eleita a melhor empresa de ônibus”. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/2015/08/1671560-uma-cronica-sobre-a-viacao-cometa-eleita-a-melhor-empresa-de-onibus.shtml>. Acesso em: 12/09/2015;

MAY, Matthew E.. **Toyota – A Fórmula da Inovação**, 3. Ed, Rio de Janeiro: Campus, 2007.