



FUNDAÇÃO DOM CABRAL
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

PAULO VICTOR SERAFIM PESSOA
REJANE LEITE OLIVEIRA
TAHISSA TAMANQUEIRA DEDINI

**MARKETING E A GERAÇÃO DE DEMANDA: PERSPECTIVAS PARA A
VALORIZAÇÃO E FORTALECIMENTO E DO TRANSPORTE COLETIVO
URBANO DE BELÉM**

BELÉM - PA
2018

PAULO VICTOR SERAFIM PESSOA
REJANE LEITE OLIVEIRA
TAHISSA TAMANQUEIRA DEDINI

**MARKETING E A GERAÇÃO DE DEMANDA: PERSPECTIVAS PARA A
VALORIZAÇÃO E FORTALECIMENTO E DO TRANSPORTE COLETIVO
URBANO DE BELÉM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Fundação Dom Cabral, Programa de Especialização em Gestão de Negócios, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Marcos Eugênio Vale Leão

BELÉM - PA
2018

PAULO VICTOR SERAFIM PESSOA
REJANE LEITE OLIVEIRA
TAHISSA TAMANQUEIRA DEDINI

**MARKETING E A GERAÇÃO DE DEMANDA: PERSPECTIVAS PARA A
VALORIZAÇÃO E FORTALECIMENTO E DO TRANSPORTE COLETIVO
URBANO DE BELÉM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Fundação Dom Cabral, Programa de
Especialização em Gestão de Negócios, como
requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Marcos Eugênio Vale Leão, Orientador

Data: _____

Nota: _____

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas graças e bênçãos diária que nos concede por sua infinita misericórdia, em especial neste momento em que se transpõe mais uma etapa em nossa caminhada.

À nossa família, base de nossa vida pela compreensão nos momentos de ausência, pela alegria que cada um nos proporciona e pela felicidade de fazerem parte de nossa vida.

Ao Prof. Marcos Eugênio Vale Leão, pela colaboração, paciência e dedicação e orientação deste Trabalho de Conclusão de Curso, o que fez toda a diferença para a produção textual.

Aos demais professores da Fundação D. Cabral, que durante o curso trouxeram novos conhecimentos e ensinamentos que agregaram valor no exercício de nossas atividades profissionais.

Aos colegas de classe com os quais dividimos o mesmo ambiente de conhecimentos científicos, preocupação, responsabilidade e ajuda mútua, que com certeza foram relevantes para chegarmos a este momento de conquista.

Enfim, a todos que de alguma maneira contribuíram para que chegássemos até aqui, nosso sincero agradecimento e muito sucesso na vida de todos.

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso traz como temática o transporte coletivo público urbano de passageiros, sobre o qual se fez uma análise do cenário em relação à qualidade da prestação de serviço em todas as etapas da entrega de valor ao usuário, em busca de uma solução que transformasse esse serviço em algo, além de viável, atrativo ao público. Para que fosse possível visualizar com maior clareza o cenário no qual o transporte público está inserido e elaborar uma solução pertinente frente ao que se faz necessário, o estudo discorreu sobre quatro bases conceituais que lhe oferecessem embasamento suficiente à discussão. Além disso, recorreu-se a duas perspectivas: uma análise do setor através de informações em diversos meios sobre a realidade do transporte coletivo, e uma Pesquisa Qualitativa voltada à percepção e expectativas de melhora dos usuários. A pesquisa foi realizada com três grupos de oito pessoas cada, entre estas homens e mulheres de diversas faixas etárias e condições econômicas, separados pelo nível de intensidade de usabilidade do transporte público, o que revelou alto grau de insatisfação do usuário com o serviço de transporte coletivo na capital paraense. A partir daí, tornou-se possível a discussão mais abrangente e precisa sobre aquilo que urge como necessário ao transporte público, e a proposição de uma solução que venha viabilizar este novo cenário.

Palavras-chave: Transporte. Coletivo. Urbano. Qualidade. Serviços. Solução.

ABSTRACT

This Course Completion Paper has as its theme collective public urban transport of passengers, on which an analysis of the scenario was made about the quality of service offered on all the stages of the delivery of value to the user in search of a solution that would transform this service in something, besides viable, attractive to the public. To make it possible to visualize more clearly the scenario in which public transportation is being applied and to develop a pertinent solution to what is needed, the study discussed four conceptual bases that make the necessary basement for discussion. In addition, there are two perspectives: an analysis of the sector through information about the reality of collective transportation, and a research focused on the perception and expectations of an update of users. The research was carried out with three groups of eight people each, among men and women of diverse ranges of options and opportunities, distinguished by the level of intensity of usability of the public transport, which revealed high degree of dissatisfaction of the user with the collective transportation service in the capital of Pará. This enabled a wider and more accurate approach to the public transportation's needs, and a proposal for a solution that will enable this new scenario.

Keywords: Transportation. Collective. Urban. Quality. Services. Solution.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	11
3. BASES CONCEITUAIS	13
3.1 UTILIZAÇÃO DO MARKETING DE SERVIÇOS NA MELHORIA DO DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS	13
3.2 IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO DO USUÁRIO PARA O TRANSPORTE PÚBLICO URBANO DE PASSAGEIROS	17
3.3 IMPORTÂNCIA DO TRANSPORTE PÚBLICO NO DESENVOLVIMENTO DAS CIDADES.....	27
3.4 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E O SEU PAPEL NA CONSTRUÇÃO DE VALOR PARA OS CLIENTES E PLAYERS	36
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	44
4.1 ANÁLISE DO SETOR.....	44
4.2 PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS DE TRANSPORTE PÚBLICO RODOVIÁRIO URBANO SOBRE ELEMENTOS DE MELHORIA E SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS NA CIDADE DE BELÉM.....	50
4.2.1 Introdução à pesquisa	50
4.2.2 Aplicação da Pesquisa	50
4.2.3 Visão dos grupos	51
4.2.4 Resultados e conclusões.....	53
5. BENCHMARKING REALIZADO/REALIDADES ORGANIZACIONAIS	56
5.1 ANÁLISE DE CASO SOB A PERSPECTIVA DOS 8 PS DO MARKETING DE SERVIÇO	56
5.1.1 Introdução à análise	56
5.1.2 Introdução aos Cases.....	58
5.1.3 Análise dos cases sob a perspectiva dos 8 P's	61

6. PROPOSTA DE SOLUÇÃO	68
6.1 IDENTIFICANDO O PROBLEMA E A SOLUÇÃO.....	68
6.1.1 Construindo a solução	71
7. ANÁLISE DA VIABILIDADE.....	76
7.1 VIABILIDADE TÉCNICA	84
7.2 VIABILIDADE OPERACIONAL.....	86
7.3 VIABILIDADE ESTRATÉGICA	87
7.4 VIABILIDADE FINANCEIRA.....	90
8. CONCLUSÃO.....	97
REFERENCIAS.....	99

1. INTRODUÇÃO

A mobilidade urbana é um desafio para todas as cidades. Oferecer um transporte coletivo público eficiente, com qualidade e preço acessível à população é um desafio enfrentado por todos os gestores. Durante anos, o transporte particular foi incentivado como melhor opção para atender os interesses dos cidadãos, tanto no que diz respeito ao fluxo de pessoas quanto ao transporte de cargas diversas.

Com a saturação das vias públicas provocada pelo excesso de veículos particulares, os engarrafamentos se tornaram cada dia mais longos em praticamente todos os centros urbanos. Os olhares voltaram-se novamente para o transporte coletivo público. Este meio de locomoção reaparece como solução que trouxe à tona novamente os problemas enfrentados pelo setor, causados por anos de descaso e falta de investimentos substanciais.

Nas cidades com mais de um milhão de habitantes, a maior parte dos deslocamentos é feita com uso do transporte público urbano. Cada pessoa tem um deslocamento médio de 11 quilômetros por dia, com tempo médio gasto de 32 minutos, o que é quase três vezes mais em relação ao transporte individual (OLIVEIRA; BEZERRA; LANÇA, 2015).

Sendo assim, faz-se necessário estudos que tentem modificar essa realidade, pois o transporte público urbano assume papel de destaque por ser imprescindível para a economia, qualidade de vida e eficiência dos centros urbanos, já que as atividades econômicas da maioria das cidades dependem da mobilidade concedida às pessoas. São as pessoas que movimentam o comércio, serviços e indústria, além das demais atividades sociais. Nesse contexto, lembra-se que para a realização dessas atividades o ônibus é fundamental. Portanto, o que fazer para tornar esse modal sustentável, valorizado e desejável tanto quanto sua essencialidade?

É necessário também atentar para os pontos de paradas de ônibus e providenciar para que este seja compatível em qualidade e nas demais variáveis que qualificam o ponto de ônibus. O ônibus deve ter local correto para o embarque e o desembarque de passageiros, tudo no tempo previsto e com organização. A acessibilidade deve ser fácil e próxima a lugares limpos e bem movimentados para que o usuário tenha acesso ao veículo que o levará ao destino para onde precisa se

deslocar, pois várias vantagens se farão presentes, a principal delas é a satisfação do usuário.

Em um mercado cada vez mais exigente, o transporte público precisa ter um olhar mais voltado para com seus usuários, é preciso entender que se faz necessário um mix de serviços compostos de recursos, instrumentos e técnicas que podem estabelecer estratégias capazes de gerar diferenciais e resultados. Tais estratégias, sob a perspectiva dos 8 P's do marketing de serviço por ter suas peculiaridades diferenciadas, podem trazer as respostas desejadas. Os 8 P's são: Produto – onde se deve trabalhar para se tornar uma marca forte e competitiva; Preço – engloba tempo, custos e despesas tentando se adequar à opinião do cliente; Promoção – neste mix demonstra-se os diferenciais e benefícios do serviço; Pessoas – o elemento mais importante, já que delas advém uma boa ou má impressão acerca da qualidade; Processos – através dos fluxos e procedimentos, aqui se garante os resultados; Perfil – é a percepção do ambiente onde o serviço é prestado, como a empresa interage com o cliente; e, por último, Produtividade/Qualidade – onde se encontra a garantia de entrega ao cliente do que lhe foi proposto, e, quem sabe, superar suas expectativas.

Trata-se de tema relevante tanto para a comunidade acadêmica quanto para a sociedade em geral que utiliza o transporte público em locomoção diária. Ademais, o transporte coletivo público tira, diariamente, das ruas um grande número de veículos de passeio, reduzindo a poluição ambiental. Como se observa, é um transporte a preço módico e que também corrobora para diminuir o impacto do meio ambiente.

No que concerne ao objetivo geral, pretende-se, com este estudo, contribuir com o desenvolvimento do serviço de transporte coletivo urbano de passageiros em Belém, de forma a torná-lo mais valorizado e desejado pelos usuários de transporte público. Quanto aos objetivos específicos, estes são: avaliar os principais gargalos existentes nos serviços de transportes coletivos na cidade de Belém; elencar os principais fatores positivos do transporte coletivo urbano; identificar os atributos principais e influenciadores de percepções dos usuários sobre os serviços de transporte coletivo urbano; e apresentar soluções que melhorem a qualidade do transporte coletivo público de Belém.

Com o presente estudo, busca-se reponder ao seguinte questionamento (problema da pesquisa): como transformar o transporte coletivo urbano em um serviço valorizado e desejado pelos usuários de transporte público na cidade de Belém?

O transporte coletivo (ônibus) é um meio de inúmeras possibilidades à população, sem ele não chegamos ao trabalho, escolas, hospitais. Sendo assim, usando o senso da coletividade ao invés do individualismo, utilizar meios de transporte coletivo pode representar uma ótima solução para os principais problemas que vivemos hoje como o mal aproveitamento das vias públicas e o crescente volume de poluição.

Estruturalmente, este trabalho de conclusão de curso está dividido em oito seções, que são: 1) Introdução; 2) Metodologia da pesquisa; 3) Bases conceituais; 4) Análise e Discussão de resultados; 5) Benchmarking realizado/Realidades organizacionais; 6) Proposta de solução; 7) Análise da viabilidade; 8) Conclusão.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia empregada é necessária para a análise de uma situação atual haja vista que a pesquisa só tem existência reconhecida se houver levantamento de informações para o esclarecimento de dúvidas e/ou solução que se refiram à temática. O engenho humano sempre se consolidou a partir de dúvidas que suscitaram respostas que contribuíram para o desenvolvimento científico de uma área de conhecimento em estudo.

Luna (2010) explica que a determinação e a escolha da metodologia se dão pela natureza do problema a ser pesquisado. Nenhum procedimento encontrará respaldo em elementos conceituais e teóricos de pesquisa antes que sejam identificados o problema e os objetivos. Os elementos metodológicos deste trabalho foram traçados para que se possa alcançar o objetivo geral e responder ao questionamento, ou seja, a problemática da pesquisa, ambos registrados na introdução. O estudo foi realizado em Belém em 19 de dezembro de 2017.

Foi encomendada uma pesquisa qualitativa de Grupo Focal para que, por meio da interação dinâmica com grupos específicos de participantes, fossem obtidos elementos e hipóteses necessárias para a melhor visualização do cenário onde está inserido o transporte coletivo por ônibus na cidade de Belém.

A pesquisa é classificada como pesquisa descritiva, cujo objetivo consiste na descrição das características de determinada situação ou fenômeno em estudo. Na pesquisa descritiva, o pesquisador é o protagonista da análise, registro e interpretação dos acontecimentos do mundo físico, mas sem exercer ingerência sobre estes, pois cabe a ele verificar a frequência dos acontecimentos (MINAYO, 2007).

Quanto à estratégia, a pesquisa presente é classificada como qualitativa, pois há diferença quanto à forma, método e objetivos. Para Godoy (2005) há diversidade entre as pesquisas qualitativas, nela estão presentes como principais características: caráter descritivo, enfoque indutivo entre outras.

O objetivo da pesquisa qualitativa não é confirmar uma teoria e testá-la e sim levantar hipóteses imparciais para propor novos caminhos. Isso exige a observação sistemática dos acontecimentos, inferir nos sentidos desses acontecimentos das (auto)observações dos atores, técnicas de entrevistas e interpretação de vestígios materiais que foram deixados pelos atores e uma análise sistemática (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2017, p. 15).

O método adotado na pesquisa é o estudo de campo, este método de pesquisa consiste em observar, coletar, analisar e interpretar acontecimentos de cenários e nichos. Os instrumentos de coleta de dados se restringem ao benchmarking e levantamento bibliográfico, disponíveis em acervos de bibliotecas de instituições privadas e, também, acervo de integrantes da equipe deste trabalho de conclusão de curso e sites da internet.

A pesquisa foi realizada com o recrutamento de três grupos de oito pessoas cada, entre homens e mulheres de diversas faixas etárias e condições econômicas, separados pelo nível de intensidade de usabilidade do transporte público. O primeiro grupo foi composto por usuários cotidianos do transporte coletivo, ou seja, aquelas pessoas que têm no ônibus o seu principal meio de transporte. No segundo grupo, foram reunidos usuários esporádicos desse serviço, pessoas que o utilizam sem nenhuma, ou quase nenhuma, regularidade. E, por fim, o terceiro grupo trazia os participantes que não utilizam o transporte público e que faziam os seus deslocamentos apenas por veículos próprios ou por transporte privado.

3. BASES CONCEITUAIS

3.1 UTILIZAÇÃO DO MARKETING DE SERVIÇOS NA MELHORIA DO DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

Dentre todos os desafios que enfrenta qualquer negócio, conhecer-se e conhecer ao seu público são de extrema relevância para determinar o potencial de uma empresa. Nesse ponto, há de se fazer presente a figura do marketing de serviços, uma indispensável ferramenta para que o negócio possa perceber a si e ao mercado de maneira eficaz, analisando todas as necessidades e possibilidades que apenas um olhar crítico tem condições de enxergar.

Oliveira Filho (2001) define essa ferramenta como as atividades operacionais destinadas a investigar a oportunidade de mercado para planejar, organizar e oferecer assistência de serviços de qualidade, a preços razoáveis que possibilitem satisfação dos clientes e remuneração adequada aos profissionais. Toda a oferta de serviços deve sempre partir do exame da demanda e sua compatibilização com os recursos do profissional que vai prestar os mesmos. O marketing, sem influir nos aspectos técnicos e científicos da área, indica como atingir o mercado e eschematizar a oferta de serviços.

Cabe ao marketing estabelecer a imagem que uma empresa deverá passar ao seu público de forma que ele possa identificá-la dentre as demais ofertas disponíveis no mercado. Para tanto, é preciso olhar para dentro, definindo valores e conceitos que devem ser praticados em todas as esferas do negócio.

Kotler (2005, p. 29) coloca que:

os compradores reagem de maneira diferente às imagens de diferentes empresas e marcas. Ou seja, faz-se necessário que uma identidade seja criada para que um serviço seja, automaticamente, relacionado à empresa e, conseqüentemente, aos valores e conceitos que ela imprime, facilitando a identificação por parte do público.

O autoconhecimento também é importante para que o negócio entenda a sua real capacidade de oferecer um serviço ao seu cliente e público potencial, imprimindo a identidade sempre de dentro para fora. É de extrema relevância que todos os organismos da empresa estejam comprometidos com os processos, e criar essa conexão é outra atribuição do marketing de serviços. Para Kotler (2005), uma gestão de excelência implica em empresas de serviços terem eficácia na concepção estratégica, compromisso da alta gerência, controle rigoroso de qualidade, sistemas

de monitoramento, atendimento às necessidades dos clientes e compromisso com a satisfação desde os clientes até a equipe.

Encontrar e decifrar esses caminhos entre a oferta e a procura é outro importante papel desempenhado pelo marketing em qualquer tipo de negócio. Por exemplo, Kotler e Keller (2006) afirmam que a necessidade da venda sempre existe, porém, o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço empregado na venda, de maneira que, ao conhecer e entender tão bem o cliente, o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, essa ferramenta resultaria na disposição do cliente a comprar, e o único esforço necessário seria tornar o produto ou serviço disponível.

Dessa forma, entende-se que há fundamental importância no papel do marketing para impulsionar o nível de desempenho do negócio, já que é através dele que as necessidades podem ser percebidas, processadas e atendidas de acordo com as particularidades de cada segmento do mercado. Todavia, para que esse caminho seja percorrido, mostra-se necessário o uso de algumas ferramentas importantes, como a pesquisa de mercado definida por Drucker (apud KOTLER; KELLER, 2006) como a elaboração, coleta, análise e edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa.

A pesquisa de mercado torna possível a uma empresa conhecer de forma mais detalhada e pontual o seu público, coletando informações sobre vários aspectos da interação entre os consumidores e o consumo, ou não, da mercadoria ou serviço ofertado. Para a American Marketing Association (MALHOTRA apud PINHEIRO, 2011), a pesquisa de mercado é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional do marketing, por meio da informação usada para identificar e definir oportunidades e problemas de mercado, além de gerar, definir e avaliar ações de marketing, monitorar o desempenho das ações e melhorar a compreensão do marketing como processo. Esse tipo de pesquisa especifica as informações necessárias para se tratar dessas questões, concebendo o método para a coleta de informações, gerenciando e implementando o processo de coleta dos dados, analisa os resultados e comunica as constatações e suas implicações.

Nesse caminho, precisa-se ter em mente que cada indivíduo possui uma maneira particular de interagir com determinados serviços, bem como perfis de

comportamento específicos. Então cabe à pesquisa, também, identificar e segmentar essas diferenças para, dessa maneira, traçar os perfis de comportamento de cada grupo de usuários. Segundo Pinheiro (2011, p. 41), essa segmentação pode ser entendida como “o processo de dividir o mercado em grupos de consumidores potenciais com necessidades ou características similares, que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar”.

Depois de mapeados os perfis de consumo, realizadas as pesquisas de campo e extraídas as informações necessárias do mercado, cabe ao marketing processar esses dados e transformá-los em soluções que busquem tornar o serviço mais atrativo aos olhos do público. Segundo Kotler e Keller (2006), a base de qualquer negócio é um produto ou serviço, sendo o objetivo de uma empresa oferecer algo de maneira diferente e melhor de forma que o mercado-alvo venha a preferi-lo ou, até mesmo, pague um preço mais elevado por ele. Assim, com a solução certa a ser apresentada, um caminho entre oferta e procura é criado ou fortalecido, inteiramente, sobre a perspectiva do usuário em relação ao que ele próprio necessita, trazendo ao negócio a oportunidade de oferecer um produto ou serviço customizado ao que o seu público mais necessita.

Em outro ponto de bastante relevância contido nas atribuições do marketing, está a formulação dos preços, pois enganam-se os que acreditam que apenas a somatória dos custos implica nessa conta, que deve-se levar em conta, em igual importância, o contexto no qual determinado serviço está inserido. Para Las Casas (2005, p. 65), “o preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão-de-obra e manufatura dos produtos comercializados”. Os preços para os mercadológicos são muito importantes, pois além de representar o retorno dos investimentos feitos no negócio constituem-se em indispensável ferramenta mercadológica. Uma boa determinação de preços poderá levar uma empresa ao desenvolvimento e lucratividade, ao passo que uma má determinação poderá levar uma empresa até mesmo à falência.

Engana-se, também, e é, mais uma vez, levado ao erro pela simplificação do cálculo de custos, quem acredita que o menor preço é sempre o mais atrativo. Há segmentos de mercado onde a exclusividade é bastante exigida e onde a qualidade está diretamente ligada ao preço praticado, de forma que quanto maior o valor

cobrado por determinado serviço, mais atrativo ele se torna para o consumidor. Em um estudo realizado pela Mintel, empresa britânica que atua no setor de pesquisas de mercado, e divulgado pelo G1, portal de notícias da Rede Globo, “mais de 70% dos consumidores brasileiros acreditam que produtos e serviços mais caros têm qualidade superior. Vale destacar que o preço é, igualmente os demais, um importante meio de interação entre o usuário e o serviço oferecido.

Diante disso, cabe, agora, ao marketing a tarefa de promover ao mercado a solução desenvolvida. De acordo com Kotler e Keller (2006), o principal desafio das empresas é encontrar maneiras de chamar a atenção do público, já que muitos, hoje, sofrem com o curto tempo e muitos outros esforçam-se bastante para filtrar mensagens publicitárias. Se não estiver amparado por uma boa estratégia de divulgação, um excelente serviço pode nem chegar ao conhecimento dos usuários, tornando-se obsoleto por não conseguir destacar-se diante do conturbado tráfego de informações que faz parte do dia a dia das pessoas.

Segundo Chiavenato (2005), não adianta produzir o melhor produto e nem oferecer o melhor serviço se o cliente não sabe disso. Muitas empresas focalizam com enorme disciplina a produção excelente. Mas se esquecem de comunicar isso claramente ao cliente. Dizem que a propaganda é a alma do negócio. E ela faz milagres.

Então como fazer para que um determinado serviço seja notado? A resposta, ao contrário da tarefa, é simples: marketing. Kotler e Armstrong (2007) afirmam que promoção significa as atividades que comunicam atributos do produto ou serviço e convencem o público-alvo a consumi-los. Dessa forma, as empresas elaboram maneiras de fazer com que a sua solução não apenas esteja à vista do consumidor, mas também fazem com que ela seja desejada por ele. E para que isso ocorra, é necessário que o usuário se identifique com o serviço oferecido, e por esse motivo as promoções, igualmente, devem ser segmentadas. De acordo com Churchill Jr e Peter (2000), o tipo de canal pelo qual um produto é ofertado também influencia a percepção dos consumidores sobre a sua imagem.

Com a solução devidamente inserida no mercado, cabe ao marketing de serviços identificar se a interação entre o usuário e o serviço está, de fato, condizendo com o que se espera, conforme descreve Kotler e Keller (2006) ao definir a expectativa como sendo extraída a partir de várias fontes, como experiências anteriores, boca a

boca e propaganda. Em geral, eles compraram o serviço percebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. Se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor. Empresas bem-sucedidas adicionam às suas ofertas benefícios que não só satisfazem os clientes, como também os surpreendem e encantam. Encantar os clientes é uma questão de superar as expectativas.

Nesse momento, os caminhos entre a oferta e a procura são solidificados, passando o serviço a um posto de referência e ao comprometimento com a fidelização do cliente, algo que tem sido cada vez mais almejado pelas empresas devido à intensa concorrência e grande preocupação com a qualidade dos produtos oferecidos pelas organizações, motivando as empresas a medir constantemente o nível de satisfação dos clientes para torná-los cada vez mais fiéis, já que um cliente satisfeito tende a comprar novamente (KOTLER, 2005).

Diante disso, torna-se claro o papel do marketing de serviços na melhoria do desempenho dos negócios, visto a importância do trabalho que ele desempenha na qualidade dos serviços ofertados, participando e determinando, ativamente, o tipo de relação que a empresa terá com o público, desde a qualidade do serviço oferecido até à fidelização daquele cliente junto ao negócio.

Como bem descreveu Oliveira Filho (2001), investigar a oportunidade de mercado para planejar, organizar e oferecer assistência de serviços de qualidade, a preços razoáveis que possibilitem satisfação dos clientes e remuneração adequada aos profissionais. Toda a oferta de serviços deve sempre partir do exame da demanda e sua compatibilização com os recursos do profissional que vai prestar os mesmos. O marketing, sem influir nos aspectos técnicos e científicos da área indica como atingir o mercado e esquematizar a oferta de serviços.

3.2 IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO DO USUÁRIO PARA O TRANSPORTE PÚBLICO URBANO DE PASSAGEIROS

Nesta subdivisão do capítulo três, apresenta-se como foco a satisfação do cliente quanto à qualidade da prestação de serviços e o marketing que nessa perspectiva que deve estar voltado para fortalecer os interesses do consumidor, haja

vista que esta é a parte mais relevante da relação de consumo. E, para melhor desenvolver, as fundamentações das literaturas acerca da satisfação do consumidor, qualidade e marketing de serviço.

A qualidade é um item primordial que se leva em conta no momento de uma compra ou quando da utilização de um serviço prestado, os consumidores tanto de produtos quanto de serviços têm se mostrado mais informado, talvez por isso muito mais exigente. De acordo com Kotler e Keller (2006), o marketing de serviços apresenta características bem diferentes do marketing de produtos.

Para Cobra (2009), o destaque do marketing de serviço está no prestador, nos funcionários deste que devem ser treinados e qualificados para prestar o melhor serviço ao consumidor. A qualidade dos serviços prestados faz com que o consumidor propague sua satisfação para outras pessoas recomendando a utilização dos serviços.

De acordo com o estudo de Kotler e Keller (2006), a satisfação do cliente tem como chave para superar suas expectativas a melhor medida de qualidade disponibilizada por quem presta o serviço. Nesse contexto, qualquer empresa também da área de serviço deve primar pela satisfação de seus usuários. O segredo do sucesso da prestação de serviço perpassa sempre pela qualidade.

São muitos os conceitos utilizados para a qualidade, de acordo com a visão de cada teórico, mas por equivalência esses conceitos se equivalem. Las Casas (2005, p. 14) entende que "para conceituar qualidade em serviços, primeiramente é necessário conceituar serviços, que são atos, ações, desempenho".

Acrescenta Las Casas (2005), que há possibilidade de satisfação ou até mesmo de insatisfação para quem utiliza um serviço prestado, pois o usuário pode se sentir frustrado em suas expectativas. Nesse sentido, "qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha promovido satisfação diante de uma necessidade em solucionar um problema ou conceder benefícios a alguém".

Paladini (2005) explica que a qualidade está contida no conhecimento de quem tem a oportunidade de analisar um produto ou um serviço disponibilizado para si. Para o mesmo autor, a satisfação de quem costuma utilizar o produto ou o serviço adquirido pode ser a confirmação de que o produto ou serviço possui qualidade aprovada por quem utiliza ou que sua utilização é necessária e às vezes coercitiva.

Outro conceito de qualidade que bem se aplica ao tema deste estudo que é a análise do transporte público coletivo, Campos (1999, p. 92) revela que "um produto ou um serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo as necessidades do cliente/usuário". Em complemento, acrescenta-se que qualquer análise voltada à qualidade de um produto e/ou serviço deve ter como parâmetro de avaliação características de fácil reconhecimento e aplicabilidade necessária.

Lembra-se que no contexto da utilização do transporte coletivo público, a mobilidade é um componente fundamental para que haja melhoramento urbano, social e econômico, que beneficie a todos, independentemente da classe social, devido ao direito de ir e vir previsto no art. 5º, XV da Constituição Federal de 1988. Em complemento à previsão constitucional referida, o cidadão tem o direito de utilizar o transporte público coletivo para exercer seu direito de ir e vir.

Ressaltam Ferraz e Torres (2004) que há indicadores específicos que são referências para avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas empresas de transporte coletivo público. O elenco de indicadores é composto por doze itens que, combinados, revelam a qualidade do serviço prestado: 1) acessibilidade; 2) frequência de atendimento; 3) tempo de viagem; 4) lotação; 5) confiabilidade; 6) segurança; 7) características do veículo; 8) locais de parada; 9) sistema de informação; 10) transportabilidade; 11) comportamento dos operadores; 12) estado das vias. Normalmente, as pesquisas em marketing de serviços realizadas para analisar a qualidade do serviço prestado pelo transporte coletivo público utilizam os referidos indicadores. A seguir, em seis parágrafos se fará comentário dos doze indicadores de qualidade referidos.

O primeiro indicador de qualidade do transporte coletivo público é a acessibilidade, que na verdade, é o destino de alcance do transporte público, ou seja, é o destino, os locais por onde o coletivo passará, há uma rota que define para cada ônibus os destinos (diferentes pontos de parada) nos quais há embarque e desembarque (CUNHA, 2005). O segundo indicador é a frequência de atendimento, mais precisamente o tempo intervalar previsto para o ônibus passar nos pontos de parada, o tempo deve ser compatível com a demanda, se a demanda for alta, o coletivo deve passar em um intervalo menor (FERRAZ; TORRES, 2004).

O terceiro indicador, o tempo de viagem do transporte público coletivo, ocorre de acordo com a estimativa de velocidade média do veículo, número de paradas de ônibus para o embarque e o desembarque de passageiros, destaca-se que uma parada muito próxima da outra, acidentes, vias de difícil tráfego e congestionamento no trânsito são situações que aumentam o tempo da viagem (MARQUES, 2003). O quarto quesito, a lotação, é relevante para a comodidade de cada passageiro, o ideal para o conforto dos usuários seria que todos viajassem sentados, mas nem sempre isso é possível (MARQUES, 2003).

O quinto elemento de avaliação da qualidade é a confiabilidade do usuário em relação ao transporte público coletivo, por exemplo, a certeza de que condução passará no destino previsto e no horário exato ou aproximado do programado, pois o usuário também costuma se programar conforme o itinerário da empresa de ônibus (RODRIGUES, 2006). O sexto indicador é a segurança do transporte público, tem a ver com acidentes envolvendo o veículo, atos de violência, assalto e outras ocorrências que possam gerar algum dano ao usuário (FERRAZ; TORRES, 2004).

O sétimo elemento de avaliação da qualidade tem a ver com as características dos ônibus, como, por exemplo, a apresentação física do ônibus, isto é, a temperatura ambiente, a ventilação, condições dos assentos e das barras de proteção, número de degraus e altura, trava nas portas, saídas de emergência e estado de conservação do veículo. O oitavo parâmetro de avaliação qualitativa são os locais de parada, a avaliação é feita a partir da sinalização do ponto de embarque e desembarque de passageiros, cobertura, assentos, ou seja, os pontos de parada devem ter estrutura física organizada (RODRIGUES, 2006).

A nona variável, denominada sistema de informações a ser prestada para o usuário do transporte público coletivo, engloba algumas questões fundamentais que devem ser comunicadas aos usuários do transporte público, como, por exemplo, o percurso das linhas de ônibus, horários programados, considerando os intervalos, informações prestadas oralmente pelo motorista e cobrador quando questionados pelos usuários, indicação de locais e número de telefones para reclamação, elogios e sugestões (FERRAZ; TORRES, 2004).

O ideal é que periodicamente as prefeituras realizem ou cobrem das empresas de ônibus urbano que façam pesquisa de satisfação para conhecer sobre o que pensam os usuários quanto à prestação serviços de transporte público coletivo. A

décima variável, transbordabilidade, é uma ação para deslocar sem complicação os usuários entre dois ambientes (locais diferentes) em um terminal de integração ou equivalente, sem a necessidade do usuário do transporte público pagar mais de uma tarifa para utilização do serviço (MARQUES, 2003).

O quesito de avaliação de número onze, a qualidade do comportamento dos operadores, se volta à conduta do motorista, se ele dirige com atenção e habilidade, se é educado e mostra respeito para com o usuário do serviço, se é paciente no momento de embarque e desembarque do passageiro, sobretudo, com aqueles mais limitados (grávidas, idosos, deficientes, crianças, etc). O mesmo parâmetro de qualidade é estabelecido para o cobrador com exceção dos questionamentos que estejam correlacionados à direção do veículo (FERRAZ; TORRES, 2004).

A variável de número doze se refere ao estado das vias, se há buracos, trechos com pavimentação comprometida, inexistência de pavimentação, se há lama e também poeira que comprometa a visibilidade. Todos esses itens corroboram para a satisfação ou para a insatisfação do usuário do coletivo público e exigem mais atenção do motorista (MARQUES, 2003).

É possível observar que a satisfação do usuário do transporte público coletivo analisa vários quesitos para certificar a qualidade do serviço prestado pelas empresas de transporte, mas ainda assim, muitas linhas de ônibus em todo o Brasil, de acordo com a realidade de cada localidade ainda deixam muito a desejar e deveriam melhorar, em muito, o padrão de qualidade que não está sendo observado por essas prestadoras de serviços (MARQUES, 2003).

Os congestionamentos nas vias públicas devido ao quantitativo de veículos particulares e os momentos de estresses se tornaram cada dia mais expressivos, com isso, os olhares voltaram-se novamente para o transporte público coletivo, pois este meio de locomoção reapareceu como solução e trouxe à tona novamente os problemas enfrentados pelo setor, causados por anos de descaso e falta de investimentos substanciais (MARQUES, 2003).

Segundo Marques (2003), o transporte público é uno, uno por se tratar de um transporte motorizado e seguro cujo preço é acessível à população de baixa renda e, é até mesmo compartilhado com quem tem veículo em casa, não sabe e/ou não quer dirigir. Também é utilizado por crianças e adolescentes.

O transporte público coletivo é regulado por lei e sua gestão se dá pela prefeitura municipal de cada localidade, cuja exploração quase sempre é feita por empresas do município, por meio de meio legal: autorização, concessão ou permissão (FERRAZ; TORRES, 2004). Uma vez que o transporte público coletivo será disponibilizado pela iniciativa privada, caberá à prefeitura funcionar como executora e reguladora do serviço, o que aumenta sua obrigação e dever em zelar e cobrar pela qualidade da prestação de serviços.

Não se pode esquecer que o transporte público concorre para democratizar a mobilidade, isto porque em expressivo percentual os usuários de transporte público não possuem automóveis e/ou utilizam por outras motivações, entre estas, a comodidade de não precisar de estacionamento, ter custo menor e ser a opção de quem tem veículo em casa, mas não dirige.

Acerca dos entraves e aborrecimentos que o usuário pode ter ao utilizar o transporte público têm-se: mais tempo para chegar ao destino, calor excessivo em cidades nas quais o transporte público é desprovido de climatização para resfriar o ambiente e proporcionar mais conforto para o usuário, superlotação, queima de pontos de paradas pelos motoristas, necessidade de treinamento e qualificação para que os motoristas e cobradores prestem um serviço mais humanizado, respeitando os passageiros, greves de rodoviários e outros mais.

Segundo estudos da Associação Nacional de Transportes Público (ANTP, 2005 apud OLIVEIRA; BEZERRA; LANÇA, 2015), nas cidades com mais de um milhão de habitantes, a maior parte dos deslocamentos é feita com uso do transporte público. Cada pessoa tem um deslocamento médio de 11 quilômetros por dia, com tempo médio gasto de 32 minutos, o que é quase três vezes mais em relação ao veículo próprio.

O transporte público urbano, especificamente o ônibus assume papel de destaque também por ser imprescindível para a economia local, qualidade de vida e meio de locomoção das pessoas de um lugar para outro, haja vista que as atividades de transporte das pessoas em grande maioria das cidades ainda são os ônibus. Na verdade, não se pode esquecer que são as pessoas que movimentam o comércio, serviços e indústria, enfim, as demais atividades de produtos e serviços. Nesse contexto, lembra-se que as empresas de ônibus deveriam manter os coletivos em

condições favoráveis para transportar os usuários e trafegar nas vias urbanas com segurança.

O deslocamento de muitas pessoas, diariamente para o trabalho, escolas, universidades, igrejas e outros estabelecimentos e eventos diversos só é possível devido ao ônibus, isto considerando que a maior parte da população não possui veículo próprio e não dispõe de condições para utilizar outros tipos de transporte público que são mais caros, como, por exemplo, o táxi, o uber e o moto-táxi.

Para Ferraz e Torres (2004), a utilização do transporte público é dividida em algumas etapas básicas: locomoção ao ponto de embarque, espera pelo coletivo no ponto, pontos de paradas estruturadas, condições de viagem, chegada ao ponto de desembarque e locomoção do ponto de origem ao destino final.

A releitura de Ferraz e Torres (2004) deixa evidente que o usuário do transporte público coletivo empreende algumas etapas para chegar ao local de embarque, sair do local de desembarque e chegar ao seu destino final. Segundo o projeto de Lei nº 1.687/2007, a acessibilidade se define na facilidade, distância, tempo e custo, de se alcançar, com autonomia os destinos desejados na cidade, mas infelizmente nem sempre isso ocorre (FREITAS et al, 2015).

Não se pode pretender que por ser um direito de ir e vir da população, a qualidade do transporte público possa se comparar à comodidade de um veículo particular e que o usuário sempre desembarque em frente a seu destino final, nem sempre é assim, há locais que, dependendo de onde esteja partindo o coletivo, há a necessidade do usuário utilizar duas linhas de ônibus diferentes, e ainda assim ter que se locomover alguns longos metros para ficar onde pretendia. Um exemplo, para isso é comentado por Ferraz e Torres (2004, p. 101).

Há casos que para realizar a locomoção completa, o usuário precisa ao descer de um coletivo e utilizar mais um para poder chegar até seu destino final, mas ainda assim terá que se locomover a pés por muitos metros. Essa dinâmica demanda tempo e disposição para o usuário, pois em se tratando de locomoção para o seu ambiente de trabalho tal movimentação é diária, por isso, assumir os custos com outro tipo de transporte se tornará inviável

Cabe lembrar que as fases de locomoção precisam ser bem assimiladas pelo usuário do coletivo público no momento que ele tiver a oportunidade de avaliar o sistema de transporte e colocar em pauta e ao mesmo tempo verificar se há outro tipo de transporte que atenda suas comodidades. A complexidade das questões que comprometem a qualidade do transporte público é facilmente visível, a própria

mobilidade em si pode representar transtorno e estresse para um determinado grupo de usuário.

Embora não seja tão comum associar o marketing com a prestação dos serviços públicos, importa comentar que o transporte público melhorado e com a estratégia do marketing de relacionamento dariam mais credibilidade ao transporte público urbano, pois o papel desse tipo de marketing de serviço é a constante reformulação para melhor se moldar às necessidades de seus usuários.

Cobra (2009, p. 5) ao se referir ao marketing de relacionamento escreveu que "o marketing de relacionamento data de pouco tempo, tendo provavelmente surgido com o advento dos anos de 1980 e tomado novo rumo a partir de 1990". Para o autor referido, uma boa relação entre as partes (empresa e cliente/consumidor) deve ser acompanhada para que o cliente mantenha sua satisfação e a imagem positiva da empresa esteja sempre em alta.

Marketing e qualidade caminham em parceria, uma vez que o marketing prima pela qualidade e esta traz a satisfação em comprar um produto ou utilizar um serviço, desperta no consumidor sensações positivas que façam com que tal necessidade se repita e seja por ele experimentada outras vezes. O marketing de serviços contempla um número maior de atividades, por isso deve ser bem pensado, planejado e monitorado para o atendimento da alta demanda.

As características do marketing de serviço são bem distintas quando comparadas às do marketing de produtos. Seu relevo é a empresa que presta serviços, que deve ter em seu quadro pessoas qualificadas, treinadas e produtivas para atender os clientes ou usuários dos serviços prestados. O segredo do marketing de serviços, segundo Kotler e Keller (2006) é ultrapassar o desejo do cliente e dispor de atributos qualitativos ainda que o serviço disponibilizado seja de primeira necessidade, cuja utilização independe da vontade de quem o utiliza.

Para Las Casas (2005), o serviço leva em consideração o mix de marketing de produto, ou seja, produto (serviço) preço, promoção e praça, mas há também outros elementos que são pessoas, procedimentos e evidências físicas. No elemento serviço, a infraestrutura é fundamental.

Quanto ao preço, este consiste na análise da qualidade agregada ao serviço, no preço e até mesmo nas formas de pagamento; referente à promoção esta igualmente como é no caso do produto, isto é, está associada às propagandas,

publicidades, relações públicas; e a praça é o ponto de venda do serviço (LAS CASAS, 2005).

Os outros elementos que integram o marketing de serviços são as pessoas; procedimentos e evidências físicas. Em se tratando das pessoas, estas não são representadas apenas pelo consumidor final, mas qualquer pessoa envolvida na relação de consumo. O elemento procedimento no marketing de serviço consiste em todos os procedimentos necessários à utilização do serviço pelo consumidor. O elemento evidências físicas é o ambiente ou o meio pelo qual o serviço é prestado.

É importante considerar que para haver melhoria da qualidade deste serviço, é preciso contar com o poder público, com as empresas operadoras e com os usuários que são os três atores principais do sistema de transporte coletivo urbano (PÊGO, 2008). Para este autor, o poder público é o principal investidor no sistema de transporte de passageiros, uma vez que é o responsável pela implantação e manutenção da infraestrutura viária e equipamentos de apoio ao transporte público (pontos de parada e terminais). Dessa forma, convém aos órgãos de gerência do sistema estar estruturados para avaliar o desempenho deste serviço e identificar pontos prioritários a fim de garantir o retorno social dos investimentos e saber se estão sendo atendidos os desejos dos usuários.

As atribuições das empresas operadoras consistem em proporcionar ao usuário um serviço adequado, satisfazendo as condições de regularidade, continuidade, eficiência e segurança (PÊGO, 2008). E o que também se percebe é que a empresa operadora tem o direito de obter retorno financeiro, pois investiu no negócio.

Acerca do usuário, é comum que esteja em busca de um sistema de transporte público ideal para preencher suas expectativas, mas considerando o fator qualidade nem sempre é possível que o serviço agregue característica de excelência devido à sua particularidade popular que se coloca a disposição de uma grande demanda, diariamente.

O usuário sempre conta que terá um sistema de transporte eficaz com custo bem atrativo, em síntese, cabe a ele tal pretensão, pois ele é o cliente da empresa que presta o serviço de transporte público coletivo, mas esse tipo de prestador de serviço não se curva a sua clientela, talvez até pelo fato de ter em mente que de uma

maneira ou de outra, os usuários não têm opção, por isso a demanda sempre será alta (BOARETO, 2008).

O que se percebe é que a população sempre está ressentida quanto ao valor que costuma pagar para utilizar o serviço, pois na relação de comparação que faz entre a qualidade do serviço prestado em todas as suas variáveis e o valor da tarifa sempre acreditam que estão em desvantagem. Ante a todo o ressentimento do usuário e a ineficiência do transporte público, mais especificamente o ônibus é um elemento de democracia da mobilidade por ser o mais acessível a todos que desejem utilizá-lo e por ter entre os demais tipos de transporte a tarifa mais baixa. Essa, provavelmente é a vantagem que mais é percebida, mas há outras, por exemplo, em todo o seu percurso diário o ônibus não necessita de estacionamento e fazer com que um grande número de pessoas o utilizem, deixando seu veículo na garagem contribui para reduzir o impacto ambiental

Quanto às desvantagens do transporte coletivo público podem ser citadas, o caso de empresas disponibilizando serviço com uma frota que apresenta necessidade de substituição de ônibus; ineficiência dos motoristas e cobradores quanto ao tratamento de usuário; falta de investimento municipal em pontos de paradas de ônibus, muitos pontos de parada sem assento, sem cobertura, sem iluminação; mal localizados e sem segurança para o usuário que espera pelo coletivo (FREITAS et. al, 2015).

O caminho para um transporte urbano adequado está em um sistema balanceado, que faça a integração dos diversos modos, tenha um olhar humanizado para as pessoas, adoção de planejamento, estratégias de marketing que ressignifique por meio do marketing de serviço, o prestador de serviço, o serviço prestado e o consumidor final (FREITAS et al, 2015).

Em último comentário, a qualidade do transporte público urbano deve ser eficaz e seu uso incentivado, mas para isso a contrapartida é o investimento em qualidade, quesito que é muito buscado pelos usuários do transporte e de outros serviços utilizados pela população. Há necessidade tanto por parte do governo municipal quanto por parte das empresas de ônibus que o usuário do transporte público tenha suas necessidades atendidas.

A população, por seus representantes, deveria participar com mais frequência de plenárias para cobrar da administração pública, por meio do órgão competente

questões que tragam qualidade para prestação de serviços e pleiteiem que a majoração de tarifas agregue mais qualidade a qualquer serviço prestado. O governo municipal ou de outra esfera deve oferecer aos seus munícipes transporte de qualidade que integre comodidade, segurança, rapidez e baixo custo. O usuário/passageiro deve ser reconhecido como o cliente, o consumidor final do serviço disponibilizado, portanto, é indispensável que ele tenha satisfação com o serviço que lhe é prestado.

3.3 IMPORTÂNCIA DO TRANSPORTE PÚBLICO NO DESENVOLVIMENTO DAS CIDADES

Antes da abordagem sobre a essência do capítulo, cabe uma discussão prévia sobre desenvolvimento. Segundo Heidemann (2009), tudo iniciou com a ideia de progresso, “noção de que os acontecimentos históricos desenvolvem-se no sentido desejável, realizando um aperfeiçoamento crescente”, “uma condição necessária para que as pessoas comuns pudessem superar seu destino”, porém com o passar dos anos essa palavra perdeu seu cunho historiográfico científico e suas promessas e esperanças foram em parte assumidas pela ideia do desenvolvimento.

Até as primeiras décadas do século XX, o Estado praticamente não tinha um papel a exercer em relação à economia. A administração da Justiça, diplomacia e, incipientemente, educação constituíam seus encargos essenciais. Não existia uma política de progresso nos moldes das políticas de desenvolvimento de hoje. Assim, sem a presença ou iniciativa do Estado regulando politicamente a economia, não havia política pública para estabelecer contornos e condicionar as ações econômicas (HEIDEMANN, 2009).

No entanto, essa liberdade trouxe problemas, por desconsiderar as dimensões comunitárias da vida humana. Por este motivo, a liberdade individual foi reduzida para que o poder exercido pela comunidade política pudesse estabelecer leis e impor limites às atividades individuais, sobretudo no campo econômico. A ação política dos governos no campo da economia se expressou de duas formas: ação reguladora, que se resume à criação de leis que imprimiam direcionamentos específicos de ordem política às iniciativas econômicas; e pela participação direta do Estado na economia, com função empresarial (HEIDEMANN, 2009).

Somente após a metade do século XX que o conceito institucional abrangente e integrador de desenvolvimento foi utilizado, grandes iniciativas não consideravam preocupações sociais, como educação, saúde, transporte, meio ambiente e etc. No entanto, ainda de forma deturpada, projetos setoriais que geravam industrialização e empregos saíam do papel e traziam mudanças significativas, porém, com uma noção errada de progresso, o que na verdade demonstrava somente o status econômico sociopolítico que o país estava ou passava aos olhares externos (HEIDEMANN, 2009).

Nessa época, os questionamentos eram diversos do tipo de evolução que queríamos alcançar. O desenvolvimento deveria ser a iniciativa conjunta do Estado e do mercado. O primeiro, como agente unitário que atua em prol dos interesses de um corpo político coletivo, a cidadania brasileira. Já o segundo, um agente plural cujos membros tomam decisões e agem individualmente, motivados pelo auto interesse (HEIDEMANN, 2009).

O fato é que não existe desenvolvimento sem Estado Desenvolvimentista (DINIZ, 2013, p.1), e isso envolve não somente elites políticas e governamentais, mas também diferentes atores econômicos e sociais. Quando o Estado se empodera para expandir suas capacidades a atender as exigências internas da população, ele define quais trajetórias de crescimento o país toma, e assim podemos enfim ver o sonhado desenvolvimento.

Conforme Diniz (2013), o desenvolvimento e o Estado desenvolvimentista fazem parte de um processo transformativo altamente compartilhado buscando não somente o compartilhamento de metas econômicas, mas também de crenças, ideias e valores inovadores, como crescimento econômico sustentado em equidade, bem-estar dos vários segmentos da população, bem como o alargamento das oportunidades sociais, ou seja, passa a ter mais importância nesse conceito direitos básicos como a educação, assistência médica, mobilidade entre outros elementos constitutivos do desenvolvimento.

A contribuição do crescimento econômico tem que ser avaliada não apenas pelo aumento da renda, mas também e, sobretudo, pela expansão dos serviços sociais básicos que o crescimento pode viabilizar (DINIZ, 2013, p. 11)

A quebra do paradigma produtivo do modelo atual dificulta nossa caminhada a modelos de negócio sustentáveis, no entanto, depois de décadas sem investimentos

em mobilidade urbana, muitos governos federais e municipais estão voltando a focar sua atuação na melhoria do transporte público, como forma de combater o impacto social, econômico e ambiental dos congestionamentos nas cidades. Esta é uma tendência positiva que deixa para trás a forma de desenvolvimento urbano adotada no final do século 20, mas que continua ainda hoje em muitas cidades (ITDP, 2013, p. 6).

Esse foi um movimento iniciado a partir da Lei 12.587/12, Lei da mobilidade urbana, que determina aos municípios planejar e executar políticas de mobilidade urbana, baseada no Estatuto da Cidade (Lei nº 10.257/2001). A concepção do crescimento sustentável das cidades brasileiras com um planejamento sistêmico para que produzam benefícios efetivos virou uma condição, pois a partir da promulgação da lei esses preceitos viraram obrigatoriedade. Esse fato colocou o transporte como protagonista na luta em prol do desenvolvimento.

Segundo Avelleda (NTU, 2017), secretário de Transportes e Mobilidade de São Paulo na 21ª edição do Congresso Brasileiro de Transporte e Trânsito o grande desafio de sua gestão é fazer com que a mobilidade urbana contribua para o desenvolvimento das cidades, de modo que a torne mais racional e humana:

O planejamento de transporte não deve simplesmente atender à demanda existente, ele deve estar atento à construção de centralidades regionais, para diminuir a necessidade de locomoção a distância e o tempo despendido dentro do transporte público (NTU, 2017, p. 17).

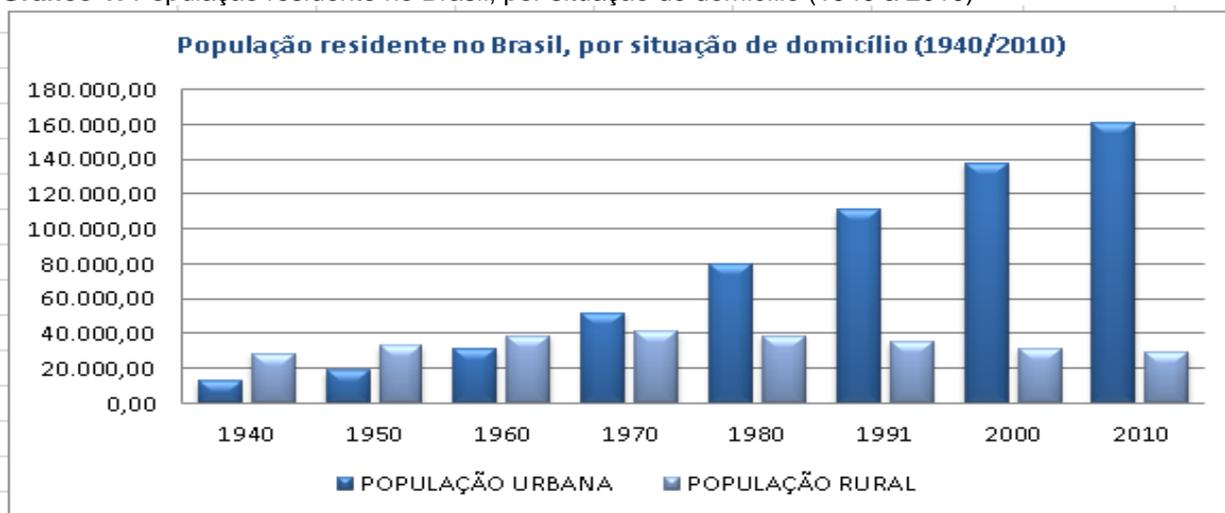
Segundo Gomide (2003), a pobreza não é apenas insuficiência de renda para uma família satisfazer suas necessidades básicas, mas também a privação do acesso aos serviços essenciais e aos direitos sociais básicos, ou seja, negação da sua própria cidadania. O conceito de exclusão social compreende também a segregação espacial e suas formas de informalidade de ocupação e uso do solo. Esse processo de urbanização com ocupações em periferias só torna ainda maior a necessidade de transporte e cada vez mais escassa a oferta de serviços públicos, agravando o quadro de pobres segregados espacialmente e limitados em suas condições de mobilidade.

A maioria das cidades sofreu um crescimento acelerado sem os devidos planejamentos e políticas públicas que priorizassem o transporte público, até porque fazem somente cinco anos que o Brasil tem um plano de mobilidade urbana. O planejamento urbano incluindo o transporte como vetor desse crescimento é essencial para um panorama diferenciado de qualidade de vida das cidades, por este motivo

tirar essas ideias do papel e transformá-las em soluções concretas têm sido um objetivo cada vez mais almejado.

O fato é que entre 1940 e 2010, houve um acréscimo de cerca de 148 milhões de habitantes nas cidades, resultando em um aumento do grau de urbanização de 31,3%, para 84,4% em 2010, conforme demonstrado no gráfico 1.

Gráfico 1: População residente no Brasil, por situação de domicílio (1940 a 2010)



Fonte: Elaboração CNT com dados do IBGE (2001, 2007 e 2011)

A migração para áreas urbanas e o planejamento incipiente contribuíram para que a maioria das cidades se desenvolvesse sem o adequado aproveitamento e ocupação do território. Esse processo de desenvolvimento contribuiu para periferização da população urbana, que consiste na criação de áreas habitacionais distantes dos centros das cidades. Configurando assim um desequilíbrio espacial, e conseqüentemente padrões de deslocamento cada vez mais longos, dispendiosos e ineficientes (CNT, NTU, 2017).

No Brasil, a Lei nº 12.587, de 3 de Janeiro de 2012, que institui as diretrizes da política Nacional da Mobilidade Urbana (Vide Box sobre a Lei nº 12.587/2012 - Política Nacional de Mobilidade Urbana), estabelece diretrizes e objetivos que devem ser seguidos pelos entes federativos, para que o desenvolvimento urbano ocorra em alinhamento com as necessidades de mobilidade urbana, e vice-versa.

Para alcançar essa eficiência, é preciso planejar e organizar a ocupação das cidades, buscando a melhor forma de garantir o acesso às pessoas e à distribuição de bens. Tal planejamento deve dispor de mecanismos para dimensionar e otimizar a oferta do serviço público coletivo e minimizar a utilização de transportes individuais

que tem reflexos diretos na capacidade do sistema viário e na quantidade de emissões de poluentes, transformando estes em agentes de combate à pobreza urbana e de promoção da inclusão social.

Para que o desenvolvimento ocorra dessa forma é preciso que políticas públicas sérias e alinhadas sejam formuladas em prol desse objetivo. Em termos político-administrativos, o desenvolvimento de uma sociedade resulta de decisões formuladas e implementadas pelos governos dos Estados nacionais, subnacionais e supranacionais em conjunto com as demais forças vivas da sociedade e, sobretudo, as forças de mercado, para que em conjunto essas decisões e ações de governo e outros atores representem de fato o sentido real das palavras políticas públicas (HEIDMANN, 2009).

A política tem um sentido de ver pessoas não apenas como entidades individuais, é a arte de governar e realizar o bem público, ou seja, trata o organismo social como uma totalidade. Partindo desse princípio, o desenvolvimento deve ser um alvo a ser perseguido e qualificado para representar de fato o bem comum público. E, operacionalmente falando, essa política deve gerar ações, práticas, diretrizes políticas fundadas em leis e empreendidas como funções de Estado por um governo para resolver questões gerais e específicas da sociedade (HEIDMANN, 2009).

Mais que isso, as políticas públicas vão além da perspectiva de políticas governamentais, pois a partir do momento que o governo em sua estrutura administrativa não é o único a servir à comunidade política, estes passam a ser agentes de políticas públicas. Terceiro setor é o nome dado hoje ao esforço de produção do bem público por agente não governamental, mas, ao mesmo tempo, distinto do setor empresarial de mercado (HEIDMANN, 2009, p. 31).

O grande motivo que faz constatar a importância do transporte coletivo para o desenvolvimento das cidades, pois a crescente conscientização da função social do capital econômico transforma o empresário da empresa privada em um agente de políticas públicas com consciência de sua responsabilidade social e da necessária produtividade dos recursos e dos sistemas produtivos administrados por ele (HEIDMANN, 2009).

Mas isso não depende somente das empresas, mas também do posicionamento das cidades em relação a esse movimento. As cidades, como atores sociais, não se confundem com o governo local, porém incluem-no. Ela passa a se

expressar como ator social à medida que realiza articulações entre instituições políticas (administrações públicas, agentes econômicos públicos e privados) e sociedade civil (organizações sociais e cívicas), que deve ser uma ação coletiva e conjunta e responder a objetivos e formas diversas como campanhas baseadas na cooperação público-privada ou grandes projetos de desenvolvimento urbano vinculado a um evento (CASTELLS; BORJA, 1996, p. 153,154).

As cidades podem ser motores do desenvolvimento econômico, mas, para isso, precisam de uma forte complementariedade entre o governo da cidade e o conjunto dos agentes econômicos, todos orientados aos mercados externos. Pois o sucesso dependerá da capacidade de se reinventar e da flexibilidade de suas estruturas produtivas e comerciais, combinando objetivos de crescimento econômico e desenvolvimento urbano a programas sociais sérios baseados na geração de empregos, educação e proteção ao meio ambiente que conquiste amplo consenso público e participação ativa dos principais agentes públicos e privados (CASTELLS BORJA, 1996, p. 154, 155).

Na verdade, falando do ponto de vista do capital, é pouquíssimo viável uma cidade que exclui ou marginaliza uma parte importante da sua população ou ofereça condições de vida dificilmente suportáveis. No entanto, a eficácia desses projetos depende de múltiplos fatores que envolvem mobilização de atores públicos e privados para se concretizar em ações e medidas que possam começar a se implementar de imediato, um plano estratégico que deve construir e modificar a imagem que a cidade tem de si e projeta no exterior e no questionamento do governo local perante suas competências e sua organização, assim como sua relação com as outras administrações, com os cidadãos, sua imagem e presença internacional (CASTELLS; BORJA, 1996, p. 157, 158).

Não há mais espaço para uma administração centralizada e na separação rígida entre o setor público e o privado, as formas de gestão devem assegurar a agilidade e a transparência e responder a critérios de eficiência econômica e eficácia social e não de controle político e burocrático (CASTELLS; BORJA, 1996, p. 159). Por este motivo é cada vez mais comum ouvir a sigla TOD (da sigla em inglês para *Transit Oriented Development*).

Segundo o Instituto de Políticas de Transporte e Desenvolvimento (ITDP) o Desenvolvimento Orientado ao Transporte (traduzido para DOT) estimula uma

ocupação compacta e com uso misto do solo, com distâncias curtas a pé e próxima a estações de transporte de alta capacidade. O conceito DOT impacta em um cenário de ruas mais vibrantes, formas construídas que levam em consideração os pedestres, características de uso do solo que tornam mais convenientes e seguros caminhar, usar bicicleta ou transporte público.

Imagem 1: Princípios da mobilidade urbana sustentável



Fonte: Instituto de Políticas de Transporte & Desenvolvimento

Segundo Vasconcelos (2000), isso nada mais é do que a divisão do espaço de circulação, que define como a estrutura viária será utilizada pelas pessoas e veículos. Ela envolve quatro atividades relacionadas: a legislação, regras de utilização de vias e calçadas; engenharia de tráfego, que define o esquema de circulação; a educação, como as pessoas serão treinadas a utilizar o sistema viário; e fiscalização, que controla o respeito das leis de trânsito. A perfeita harmonia destes tem alta dependência política, pois distribui um espaço escasso entre interesses conflitantes, porém com um objetivo principal que deve ser garantido que é a mobilidade.

Conforme Vasconcelos (2000) consumo do espaço de circulação depende do tipo de transporte utilizado e da ocupação média dos veículos, esse consumo pode ser estático (área ocupada pela pessoa parada) ou dinâmico (pessoa parada e distância por ela percorrida), essa comparação gera a estatística que uma pessoa de automóvel consome, estaticamente, oito vezes o espaço de uma se deslocando de

ônibus no horário de pico, por isso é óbvia a necessidade da adoção de medidas que promovam um desenvolvimento territorialmente mais equilibrado das cidades, articulado à oferta de transporte coletivo, promovendo assim o acesso equitativo às oportunidades urbanas e estimulando a adesão a modos de transportes ativos e coletivos (ITDP, 2016).

A discussão sobre a incorporação dos princípios de DOTS e outras ferramentas no planejamento urbano e de transportes não pode ser feita sem uma reflexão sobre o contexto socioeconômico do país, que ainda contempla profundas desigualdades territoriais (ITDP, 2016, p. 12). O desenvolvimento dessas áreas tem o maior potencial de impacto e é onde se concentram os usuários potenciais do transporte público, gerando não somente melhores condições na infraestrutura urbana local como também uma maior integração dessa população ao restante da cidade.

Os transportes urbanos revestem-se de importância vital na medida em que as cidades crescem, pois proporcionam uma série de benefícios a todos os segmentos que compõem a sociedade. Aos trabalhadores e estudantes, porque podem alcançar seus locais de trabalho ou de estudo, garantindo-lhes a manutenção de necessidades de consumo ou de recepção de conhecimentos; aos empresários, porque dispõem de mão-de-obra na atenção de seu processo de produção, e por fim, à sociedade porque podem beneficiar-se de todos os bens e serviços que a vida urbana oferece, através das relações econômicas e sociais mediante o deslocamento das pessoas (OLIVEIRA, 2003).

Os serviços de transporte urbano de massas afetam diretamente a qualidade de vida de uma cidade, porque definem as alternativas de deslocamento que os habitantes têm à sua disposição, as atividades de que podem participar e os locais aonde podem ir. Os transportes disponíveis ao usuário são o resultado conjunto de políticas governamentais, da demanda global por deslocamentos numa região, da competição entre os diversos tipos de transportes e dos recursos disponíveis ao indivíduo para a aquisição dos serviços (OLIVEIRA, 2003).

É o acesso, a oportunidade de chegar a lugares com eficiência que atrai novo crescimento. O presente que uma nova estação de trem fornece a um bairro de centro que tenta se manter, clientes em potencial podem, com mais facilidade, chegar às lojas neste bairro, seus habitantes podem chegar a mais oportunidades de trabalho e

assim sucessivamente (OLIVEIRA, 2003). Tudo depende do transporte, as oportunidades se expandem à medida que ele cresce.

Para Oliveira (2003), existe um déficit na oferta de serviços e infraestrutura urbana, segregação espacial e iniquidade nas condições de acesso e custo, determinados por um sistema de transporte que dá prioridade ao uso do automóvel em detrimento do transporte público e modos não motorizados. Estes aspectos determinam prejuízos significativos à qualidade de vida da maior parcela da população, que, no caso de países em desenvolvimento, é representada pelas classes de baixa renda.

Na sociedade capitalista, o deslocamento de pessoas se reveste de fundamental importância, pois se torna condição necessária para a concretização das relações econômicas e sociais, indispensáveis à reprodução e à existência deste próprio modo de produção. Neste sentido, o transporte coletivo urbano insere-se neste contexto, evidenciando a inter-relação desta modalidade de transporte com a dinâmica da própria sociedade (OLIVEIRA, 2003).

O Brasil não se inseriu nesta nova perspectiva de produção de espaços urbanos, pois encontrou sérias dificuldades para que se formulasse uma política urbana clara ao longo de todo conturbado século XX, marcado pela inconstância de seus governos nacionais e, conseqüentemente, pela descontinuidade das propostas e planos.

O resultado de algumas ações pontuais ao longo dos anos foi certamente devastador para as cidades brasileiras, pois o crescimento acelerado foi fortemente influenciado pela especulação imobiliária, sendo este processo permeado pela ausência de planejamento urbano, o que ocasionou um crescimento espraiado das cidades, fruto da constante permissão de loteamentos nas periferias, ou seja, não compactos com o tecido urbano e completamente alijados das infraestruturas necessárias, além de criar um déficit habitacional referente às famílias de baixa renda (OLIVEIRA, 2003).

Assim, é nítido o papel impulsionador que o transporte pode ter nesse processo. Portanto torna-se necessário fortalecer as alianças público privada a um estado desenvolvimentista para que os mesmos consigam cumprir seus papéis e a sociedade saia vencedora com seus direitos básicos que originou a razão de ser de ambos.

3.4 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E O SEU PAPEL NA CONSTRUÇÃO DE VALOR PARA OS CLIENTES E PLAYERS

Estabelecer alianças estratégicas é um recurso usado por um número cada vez maior de empresas que buscam atender de forma dinâmica às demandas de um mercado intensamente competitivo e exigente. Child, Faulkner e Tallman (2005) afirmam que as alianças estratégicas e as outras formas de cooperação mútua têm crescido consideravelmente desde a metade dos anos 80. Elas são um dos mais relevantes e novos formatos de organização, e apesar dos desafios gerenciais e organizacionais que elas, sem dúvida apresentam, não há sinais de que as alianças são um fenômeno passageiro.

Mas o que são, afinal, alianças estratégicas? Gramble e Thompson Jr (2012) definem como sendo um acordo formal entre duas ou mais empresas distintas que buscam algum tipo de colaboração estrategicamente relevante, como, por exemplo, contribuição conjunta de recursos, compartilhamento de riscos, ou controle e a dependência mútua.

Segundo Gramble e Thompson Jr (2012), as alianças estratégicas propiciam que empresas possam suprir possíveis faltas de recursos ou deficiências formando parcerias com outros empreendimentos que possuam o conhecimento e as competências de que necessitam, ou seja, abdica-se de um posicionamento individualista em função de uma estratégia colaborativa para, dessa forma, alcançar um padrão de qualidade que não seria possível oferecer sozinho.

Gramble e Thompson Jr (2012) afirmam que empresas de diversos setores ao redor do mundo têm feito das alianças estratégicas algo vital da sua estratégia geral. Ainda segundo eles, só as empresas estadunidenses anunciaram quase 68 mil alianças entre 1996 e 2003, como é o caso da *United Airlines*, a *America Airlines*, a *Continental*, a *Delta* e a *Northwest*, que juntas criaram uma aliança para um site de viagens na internet que lhes permitiu competir em iguais condições com a *Expedia* e a *Travelocity*, além de fornecer acesso mais econômico a quem procura passagens *online*, aluguel de carros, hospedagem, cruzeiros e pacotes de viagem.

Em Harbison e Pekar Jr (1999, p. 51), “alianças estratégicas são tipicamente alianças entre iguais, que unem as capacidades centrais de cada parceiro para

aumentar o valor ao cliente". Na verdade, uma aliança estratégica tende a produzir melhor retorno à medida que a aquisição não é viável, quando se deseja uma abordagem revolucionária ou ainda na hipótese de cada parte parceira reconhecer sua necessidade em dispor de capacidades essenciais que não podem desenvolver sem que tenham ajuda para isso.

As alianças estratégicas podem ser definidas como verticais quando figuram fornecedores e investidores, e horizontais quando cabem à gestão compartilhada, o que são descritas por Porter (2007) como alianças de produtos ou serviços quando uma empresa licencia outra para desenvolver seu produto ou serviço; alianças promocionais quando uma empresa concorda em promover um produto ou serviço da outra; alianças logísticas quando uma empresa oferece serviços de apoio logístico ao produto de outra; parcerias de preço, quando uma ou mais empresas adotam acordos de preço.

Existem também as *joint-ventures*, que são um tipo de aliança estratégica muito utilizada nos segmentos de transporte por meio de consórcios, em que empresas do mesmo nicho se unem sob o objetivo de otimizar os serviços, diminuir os custos em operações de larga escala e aumentar o potencial de competitividade sobre determinada demanda ou contrato.

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2011), os consórcios podem envolver duas ou mais organizações em uma *joint-venture*, geralmente mais centrada em um empreendimento ou projeto específico, como exemplo, encontram-se grandes projetos de engenharia civil ou grandes empreendimentos da indústria espacial, como o *European Airbus*. Os consórcios também podem se estabelecer entre organizações do setor público nas quais os serviços (como o transporte público) ultrapassam fronteiras administrativas.

Para Gramble e Thompson Jr (2012), as razões mais comuns para as empresas iniciarem alianças estratégicas são a de acelerar o desenvolvimento de novas tecnologias ou produtos promissores, superar limitações ou deficiências em sua própria experiência técnica ou produtiva, juntar pessoal e *expertise* para desenvolver novas habilidades que tragam aprimoramento e eficiência à cadeia de suprimento, ganhar economias de escala na produção e/ou marketing, e aprimorar o acesso ao mercado por meio de acordos de marketing conjuntos. Tudo isso, para tornar mais

atrativa a interação entre o produto ou serviço e o consumidor, que se vê diante de ofertas cada vez mais atrativas

Outro fator bastante positivo nas alianças estratégicas está na segurança que elas oferecem aos *players* (marketing de influência), que veem nesses blocos oportunidades sólidas e lucrativas de investimentos. Mohamed El-Erian, diretor da empresa de gestão de recursos PIMCO, afirmou em entrevista à Revista Exame (2010), que antes os investidores queriam apenas títulos da dívida mais fácil de vender se algo desse errado. Agora, porém, eles analisam a sério colocar dinheiro na economia real, seja investindo na infraestrutura ou fazendo alianças estratégicas com companhias brasileiras.

De acordo com Harbison e Pekar Jr (1999, p. 47), os objetivos de uma aliança estratégica são os seguintes:

1. Compartilhar riscos: quando os dirigentes não podem mais assumir riscos que impliquem apostar toda a empresa em oportunidades de investimento.
2. Economias de escala: quando uma empresa tem altos custos fixos e precisa de uma escala maior para poder competir globalmente.
3. Acesso a segmento de mercado: quando faltam conhecimentos básicos sobre o tipo de cliente e a aplicação do produto, assim como relacionamentos e infraestruturas para distribuí-las aos clientes.
4. Acesso à tecnologia: quando uma empresa enfrenta sérias defasagens tecnológicas e não dispõe do tempo e de recursos para desenvolver a tecnologia isoladamente.
5. Acesso geográfico: quando uma empresa está frustrada com a dificuldade de entrar em um mercado estrangeiro em que a oportunidade é atraente e para o qual tem um produto viável.
6. Resolver limitações financeiras: quando uma empresa tem custos de desenvolvimento cada vez maiores.
7. Alavancagem de habilidades; quando uma empresa precisa ter acesso a habilidades ou capacidades muito mais rápidas e a custo menor do que é possível com o desenvolvimento interno.
8. Barreira à concorrência oriunda do valor Agregado: quando uma empresa quer aumentar a capacidade e elevar o nível de competitividade de seu setor.

A criação de alianças estratégicas se fez indispensável no universo das transações comerciais celebradas pelas organizações empresariais, isto porque a competitividade para que as empresas se mantenham no mercado é uma exigência do formato da economia globalizada e da sociedade a partir do conhecimento que se agregou à tecnologia da informação passando a exigir mais das pessoas e das empresas.

Para Tanure (2005, p. 95), "a motivação para a criação de estratégias no contexto empresarial está correlacionada à intenção de se manter competitiva em seus relacionamentos comerciais e ao mesmo tempo se fortalecer no mercado". Lembra-se que a necessidade de inovar e buscar meios para sempre integrar a fileira

das empresas que fazem a diferença aos usuários de seus produtos e serviços deve ter como foco a satisfação de tais usuários.

Enfrentar os atravancos próprios de uma relação de parceria e, assim assegurar que as estratégias adotadas fortaleçam a aliança é um grande ganho que provavelmente refletirá positivamente para engrandecer a qualidade dos serviços prestados. Nesse contexto, as estratégias adotadas por uma empresa não se classificam como ato, mas sim como processo, cujo melhoramento e compromisso dependem de um trabalho conjunto dos membros organizacionais, pressupondo-se a partir disso, a necessidade de se adotar um método interativo, que envolva a elaboração da estratégia, que é o cerne do planejamento.

O sucesso no mundo dos negócios depende de diversos fatores, sobretudo quando uma empresa procura conquistar o mercado. A busca por inovação requer um terreno fértil para poder crescer, ou seja, a estratégia deve gerar bons frutos, entre estes o reconhecimento e a satisfação se no produto ou serviço estiver agregada qualidade comprovada, diversificação, customização, inclusive o *benchmarking*, identificando práticas de alta performance de outras empresas, que podem ser adaptadas e adotadas.

Entende-se também que o planejamento e a estratégia são as duas faces da mesma moeda. Esse entendimento deve se reforçar nas atitudes diárias das pessoas da empresa para não dissociar estratégia de planejamento, pois só se concebe estratégia se houver investidas bem planejadas e capazes de driblar os entraves de mercado, por exemplo, a concorrência.

Para vencer estrategicamente, Cobra (2009) explica que devem ser seguidos à risca alguns norteadores, que legitimam as diretrizes previstas no planejamento estratégico, por isso, a qualidade é uma característica que deve sempre integrar as estratégias. Do ponto de vista de marketing, as literaturas quando se trata de satisfação tendem a recomendar que o cliente, consumidor final ou usuário, conforme o contexto sinta suas necessidades e desejos satisfeitos no que concerne ao produto ou serviço.

Retomando o que já foi escrito anteriormente, em qualquer mercado a concorrência busca se armar de diferentes aparatos, a prática tem demonstrado isso, para se manter em condições de concorrência, haja vista que a impossibilidade de manter competitiva leva a empresa a sumir do mercado. Os diferentes aparatos por

analogia são as diferentes estratégias que as empresas adotam como é o caso das alianças estratégicas nas quais os aliados dão o melhor de si para se manter no topo (COBRA, 2009).

As empresas modernas passaram a entender que não cabe rivalidade com a concorrência quando é possível com ela estabelecer laços amistosos para que juntas se fortaleçam em seu nicho. Reunir forças é uma estratégia que sempre remete à possibilidade de sucesso, mas para isso, é, todavia, necessário adotar padrões éticos estreitos e fortes que nada possa rompê-lo (COBRA, 2009).

Por ser assim, as estratégias devem ser sempre revistas e ajustadas, haja vista que o mercado não é estanque e as empresas não podem correr o risco de se manterem engessadas, as preferências da sociedade de consumo são muito dinâmicas, o que exige bastante atenção por parte da empresa (PORTER, 2007).

Na opinião de Harbison e Pekar Jr (1999), as alianças estratégicas ganham força em razão de alterações nos fatores motivadores das empresas. Argumentam os autores referidos que durante os anos 70 as empresas enfatizavam a desempenho do produto ou serviço, e suas alianças visavam acesso à tecnologia mais recente e venda de produtos no exterior.

Nos anos 80, o destaque passou a ser a posição da empresa no mercado, o que ressaltava o ganho de posições de destaque dentro do seu setor além da busca de economia de escala. A partir da década de 90, no entanto, a ênfase passou a ser as capacidades organizacionais, na medida em que a distinção entre setores se tornou menos evidente e os mercados tornaram-se globais. Sob esta ótica, “a regra do jogo é maximizar o valor oferecido ao cliente e minimizar o custo total, de forma a obter vantagem” (HARBISON; PEKAR Jr, 1999, p. 59).

O objetivo estratégico, aspecto chave segundo Hamel e Prahalad (1995), se traduz pela intenção da empresa em ter e manter uma posição de liderança confortável. Isto requer, sob outro aspecto, a presença de um processo de gestão que justifique o foco corporativo sobre a essência do lucro, tal tendência age como estimulador das pessoas tanto em suas contribuições individuais quanto em suas contribuições em equipe, e prima pela motivação para definir e redefinir as diretrizes operacionais com referência nas mudanças.

Não obstante à necessidade de alinhamento das intenções estratégicas, a natureza do desenvolvimento das alianças está intimamente associada ao sucesso

alcançado nas diversas fases do ciclo de vida do empreendimento conjunto que, por seu turno, é determinado pelos objetivos e pelas razões que envolvem o interesse de empreender a parceria. Considerando tais questões, cabe referir a seguir os princípios que dão rumo ao desenvolvimento das várias etapas do encaminhamento das alianças, as questões que corroboram para a sua constituição e as diferentes maneiras que as classificam.

Inúmeros são os motivos que levam as empresas a optar pela formação de alianças estratégicas. De acordo com Lewis (1992) duas forças potenciais embasam a formação das alianças estratégicas: o progresso tecnológico; e a globalização dos mercados. Na ótica do autor referido, a tecnologia está transformando o mundo de maneira implacável. Testemunham-se avanços que resultam na criação de novos elos sociais, que aproximam culturas, e que requerem das empresas recursos extras para o seu desenvolvimento.

A decisão de trabalhar de maneira cooperativa e encontrar na aliança uma relação de longo prazo é essencial para a redução dos riscos dos empreendimentos. A redução dos riscos aliada à necessidade das empresas de se manterem competitivas é, atualmente, um dos principais motivadores das alianças (SCHUCK, 2002).

O crescente destaque à cooperação, no entanto, não se restringe a fatores como alta tecnologia ou a empresas globais. Destaca-se o exemplo de empresas locais que, mesmo sem concorrência internacional reconhecem a exigência de menores custos e qualidade por parte dos clientes e fornecedores que muitas vezes competem em mercados globais. Mesmo para estas empresas locais, os pressupostos da cooperação não podem ser deixados de lado (HOFFMANN; SCHLOSSER, 2001).

A globalização dos mercados e da tecnologia são, muito provavelmente, as razões que impulsionam o desenvolvimento de alianças (NIELSEN, 2002). Segundo este autor, os mais significativos campos do desenvolvimento tecnológico tais como, a microeletrônica, a biotecnologia e a engenharia de materiais, têm amparado o desenvolvimento de inovações responsáveis pelo acirramento da competição em nível global.

Uma ampla lista de razões leva as organizações a optar por entrar numa aliança de acordo com Koza e Lewin (2000). Estas razões com frequência incluem:

ganho de acesso a mercados restritos, superação de barreiras de entrada, aumento do poder de barganha, acesso às novas tecnologias por meio do compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis, redução de incertezas, compartilhamento de riscos em pesquisa e desenvolvimento e novos projetos, maior rapidez na entrada em novos mercados.

Diante de um cenário global atual de grandes incertezas, as organizações buscam em seus colaboradores, ou seja, no capital intelectual uma aliança para continuar competitivas no mercado, sempre atentas às mudanças do ambiente externo e ciente dos recursos existentes para entender em que nível está posicionado frente às demais empresas. Este cenário tem ensejado uma grande procura pelo planejamento estratégico na atualidade.

Para Drucker (1992, p. 65),

a estratégia não diz respeito às decisões futuras, mas as implicações futuras de decisões presentes. Isto porque é através da análise de ambiente que se observa o movimento de mercado, e com base nas observações inicia-se o processo de tomada de decisões.

Uma releitura de Drucker (1992) permite assinalar que as decisões do presente impactarão o desenvolvimento da empresa no futuro. Essa possibilidade só existe, porém, a partir da decisão pela aliança estratégica apropriada a cada desafio a ser vencido pela organização, segundo seus objetivos, mas também se deve ficar atentos à sua correta execução.

Há diversas abordagens e metodologias sobre planejamento estratégico, cada autor com um estilo, porém, na essência é possível encontrar vários pontos em comum que levam a uma estrutura mais consistente de estratégia, ou seja, ela deve ser delineada com maior precisão para que a perspectiva seja alcançada que é o sucesso pelo qual o planejamento estratégico é formulado.

Acrescenta-se, com fundamentação em Cobra (2009), que a estratégia desenha o caminho que a empresa deve seguir, consciente dos recursos disponíveis e suficientes para fomentar o seu desenvolvimento de forma coerente, unificada e integrada em suas ações considerando as variações e seus impactos no ambiente interno para se precaver de possíveis falhas e prejuízos advindos de mudanças externas incontroláveis que afetam a organização. O planejamento estratégico é flexível e pode ser utilizado em empresas de diversos portes e segmentos diferentes

sendo indispensável sua importância para que a empresa permaneça competitiva e sustentável no mercado.

Torna-se possível, portanto, perceber os diversos níveis de relevância do Marketing para as organizações, inclusive para o transporte público. Conhecer a sua vasta gama de clientes e as suas necessidades de locomoção são de fundamental importância para que este serviço tenha capacidade de se posicionar de maneira atrativa, especialmente nos dias atuais, onde há uma crescente oferta de serviços com melhor qualidade e preços competitivos.

Nota-se, também, através do papel do transporte no desenvolvimento das cidades, que o transporte público não trata-se de um simples serviço, mas também de uma garantia de direitos e, por esse motivo, um agente social. Dessa forma, há de se coexistir o transporte coletivo com sociedade, de forma que todos os envolvidos possam ter os seus interesses atendidos. Para tanto, o marketing igualmente se faz necessário, agindo como um intermediador entre o prestador de serviço e os seus stakeholders, tornando a sua convivência cada vez mais harmoniosa e o transporte como um agente cumpridor do seu papel no crescimento urbano responsável das cidades.

Também é atribuído ao marketing a missão de estabelecer alianças entre o transporte e instituições que compõem o cenário onde ele está inserido, sejam elas outras empresas, o poder público ou a comunidade. Estabelecendo essa ligação, o marketing propicia ao serviço condições mais favoráveis, beneficiando as relações e estendendo o alcance da entrega de valor à algo além da relação entre cliente e empresa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DO SETOR

Não é de hoje que os administradores e planejadores urbanos, em todo o mundo têm se defrontado com a questão do trânsito nas cidades. É necessário possuir um bom e eficiente sistema de transporte coletivo, pois não é possível, nem sustentável um sistema composto somente por carros particulares. O transporte coletivo é um serviço público, que deve ser oferecido à população, como estabelece a Constituição Federal de 1988, em seu art. 30. Assim, se a sua administração pode ser repassada a empresas privadas, o que tem se mostrado o modelo mais eficiente como um serviço público que é, tem que ser claramente regulamentado e monitorado, dado o seu caráter essencial.

Os problemas e a má qualidade média do transporte nas cidades brasileiras têm sido relatados em diversas pesquisas. Em pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2011) identifica que o transporte coletivo, modo mais utilizado pela população brasileira (escolhido por 44% dos brasileiros para a realização de suas viagens diárias), infelizmente não representa um sucesso em termos de satisfação pelos serviços prestados.

Em geral, o cidadão comum exerce seu direito de escolha modal partindo do princípio de que quando possível o transporte coletivo é substituído por um modo mais confortável e exclusivo, como o automóvel, por exemplo. Essa condição cria uma percepção à sociedade de que o transporte coletivo é indispensável para quem não possui alternativa, para quem não conseguiu comprar um automóvel.

A desvalorização dos modos coletivos pela sociedade, aliada à falta de atenção que estes receberam com o passar dos anos por governos e opinião pública, somadas à estrutura socioeconômica e espacial brasileira, na qual a maioria de seus usuários são de baixa renda, em processo perfeitamente detalhado por Santos (1990), tem-se um cenário em que é 'naturalizada' a má qualidade dos serviços de transporte público. Nesse cenário, incentivar a mobilização social pela melhoria dos serviços prestados no transporte público coletivo urbano é um desafio imenso, especialmente porque a opinião do usuário é de grande valia para operadores e governos.

Não é preciso estar dentro de um ônibus para perceber que o sistema de transporte público desta modalidade, no Brasil, enfrenta sérios problemas para atender a sua vasta demanda de passageiros. E esse, também, não é um cenário

recente, visto que há décadas ouvem-se as reclamações, algumas vezes acaloradas, de usuários desse serviço que se encontram extremamente insatisfeitos com as diversas dificuldades que enfrentam nos seus deslocamentos por ônibus nas maiores capitais do país.

Problemas que vão desde a precariedade no cumprimento de horários até a superlotação têm causado estragos tão grandes na imagem das empresas do setor que no ano de 2013, em São Paulo, diante do início de uma forte crise financeira e diversos aumentos no custo de vida do brasileiro, o anúncio de um aumento de R\$ 0,20 na tarifa de transporte mobilizou milhares de pessoas na capital paulista, e, posteriormente, em várias outras cidades do Brasil contra qualquer acréscimo no preço da passagem, obrigando, inclusive, algumas prefeituras, que haviam cedido o aumento, a recuarem em sua decisão, um episódio que ficou marcado na história e na imprensa nacional como “o ano em que o gigante acordou”.

Nem mesmo os grandiosos investimentos feitos pelo Governo Federal por meio do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), em vigor desde o ano de 2007 e criado com o objetivo de fomentar o crescimento da infraestrutura social, urbana, logística e energética do país, disponibilizando, apenas entre 2007 e 2010, R\$ 619 bilhões em investimentos foi capaz de impedir as manifestações que viriam a ocorrer em 2013 contrárias às péssimas condições do transporte nas grandes metrópoles do Brasil e ao aumento de tarifa promovido pelas prefeituras de várias capitais.

Mas o que leva o gigante brasileiro a suportar diversos aumentos na tarifa de energia, no preço do combustível, no valor do tomate, nos impostos, e até mesmo a corrupção sistêmica brasileira, mas rejeitar completamente a ideia de que o custo da tarifa precisa ser reajustado? A única resposta que vem, quase automaticamente após a pergunta está relacionada à qualidade, ou mais precisamente à falta dela, no serviço prestado pelo sistema transporte público no Brasil, que é parte constante na vida de milhões de cidadãos que veem nesse sistema a única forma acessível de fazer os seus deslocamentos diários, implicando o ônibus como uma figura antagonista entre o usuário e o seu destino.

Compreender as expectativas que as pessoas possuem sobre o transporte coletivo bem como o distanciamento dessas com o que de fato se encontra é essencial para garantir um bom planejamento e implementação de melhorias. Além disso, a qualidade é atributo determinante para a avaliação do serviço prestado pelos

operadores de várias cidades brasileiras sendo, portanto, um fator que deve interferir diretamente na remuneração das empresas prestadoras de serviço.

Em consideração a tal cenário, o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC), organização não governamental que trabalha pela garantia do respeito ao direito do consumidor desenvolveu um aplicativo para celular que tem como finalidade identificar a opinião de usuários de diferentes serviços de transporte urbanos, como, por exemplo, o transporte coletivo em suas diversas modalidades, além do serviço de bicicletas compartilhadas e da infraestrutura ciclo viária. Denominado MoveCidade, essa é uma interessante ferramenta que propõe ouvir a milhões de pessoas que frequentam diariamente os sistemas de transporte no Brasil e, com isso, realizar uma pesquisa ampla sobre a percepção desses usuários a respeito da qualidade dos serviços oferecidos à população.

Lançado inicialmente apenas para a cidade de São Paulo, em Novembro de 2016, o aplicativo será brevemente lançado para as cidades do Rio de Janeiro e Belo Horizonte, ampliando as possibilidades de análise a respeito da percepção da população sobre a avaliação da qualidade dos serviços de transporte. Considerando a importância da opinião dos usuários de transporte coletivo para a avaliação dos serviços prestados, penalização de operadores por eventuais falhas no atendimento e principalmente para aprimorar o exercício de cidadania da população, que deve lutar por seus direitos.

A cidade de Belém, objeto de estudo para este projeto, enquadra-se neste cenário que vem se tornando um dos principais problemas de estruturação urbana das grandes cidades brasileiras. Localizada ao norte do país, o município possui uma população de 1.452.725 pessoas, dentre as quais 439.718 encontram-se ocupadas, e um Sistema de Transporte Público (STP) composto por uma frota de 1.350 ônibus e 400 vans e micro-ônibus, que atende a uma média de 750 mil passageiros por dia através de 127 linhas e 14 empresas operadoras, conforme dados divulgados em Audiência Pública realizada no dia 16 de janeiro de 2018 (SEMOB, 2018).

O regulamento do serviço de transporte coletivo por ônibus do município de Belém define que compete à Companhia de Transportes do Município de Belém (CTBel) criada pela Lei Municipal n.º 7.475/1989, hoje renomeada para Superintendência Executiva de Mobilidade Urbana de Belém (SEMOB), que é responsável pelo planejamento, operação, ordenamento, controle e fiscalização do

Serviço Regular de Transporte Coletivo por Ônibus do Município de Belém, nos termos do art. 147 da Lei Orgânica do Município de Belém. Esse serviço obedece ao regulamento do serviço de transporte coletivo por ônibus do município de Belém e tem como órgão gerenciador desse regulamento a SEMOB, sendo de responsabilidade desta determinar, mediante expedição de Ordem de Serviço, as características operacionais de cada linha.

Com a sua principal obra de mobilidade urbana em andamento desde o ano de 2012, o *Bus Rapid Transit* (BRT) Almirante Barroso, Augusto Montenegro, Centro de Belém e Icoaraci, responsável pela captação de R\$ 499.890.000,00 em recursos do PAC faz a cidade de Belém enfrentar diversos gargalos em seu STP, como péssimas condições de trafegabilidade dos veículos e baixa qualidade na prestação de serviço apresentados por algumas operadoras, o que culminou, no ano de 2014, na cassação de sete empresas e desistência de outras quatro.

Em pesquisa publicada na Revista Eletrônica de Engenharia Civil, no ano de 2016, acerca da percepção do usuário sobre a qualidade do transporte público em Belém, apesar do bom desempenho apresentado para a característica de acessibilidade foi constatada grande insatisfação dos usuários sobre o serviço, evidenciando como maiores problemas enfrentados no sistema o critério da lotação, avaliada por 56% dos entrevistados como muito ruim, as características das paradas, onde 53% dos entrevistados classificaram como muito ruim, além de características dos veículos e segurança, que receberam avaliações como ruim ou muito ruim de cerca de 60% dos usuários, enquanto apenas 10% julgou esses mesmos itens como bom ou excelente.

A pesquisa levantou pontos como: **I. Acessibilidade:** distância percorrida da residência até a parada e do ponto de descida do ônibus até o destino. **II. Sistema de informação:** informações sobre linhas, horários, destinos, trajetos, etc. Nas paradas e nos veículos. **III. Frequência de atendimento:** tempo de espera entre os ônibus da mesma linha. **IV. Lotação:** índice de lotação dos ônibus. **V. Tempo de viagem:** tempo de duração da viagem. **VI. Confiabilidade:** os ônibus cumprem os horários de passagem nas paradas e os intervalos. **VII. Característica dos veículos:** estado de conservação, conforto, depreciação e limpeza. **VIII. Características das paradas:** estado de conservação, conforto e acessibilidade da parada. **IX. Comportamento dos operadores:** desempenho dos motoristas e cobradores ao atenderem os

usuários e exercerem suas funções. **X. Segurança:** acidentes e assaltos nos veículos. **XI. Estado das vias:** condições e conservação das vias onde os veículos trafegam. **XII. Tarifa:** valor da passagem em relação à qualidade do serviço oferecido pela empresa, e evidenciou um alto grau de insatisfação do usuário com o serviço de transporte coletivo na capital paraense.

Nesse contexto, segundo Oliveira (2017, p. 28):

investigar a percepção da comunidade acerca dos serviços de transporte público recebidos é, antes de tudo, buscar conhecer a opinião daqueles que já devem ter vivenciado várias experiências e, portanto, são os mais indicados para avaliarem sobre tais serviços, já que são elaborados pensando em os atender e devem ser ofertados de forma digna, de modo a atender suas necessidades.

Não por acaso, esses números refletem de forma bastante precisa a realidade do transporte público, o que pode ser observado em diversos veículos de comunicação que noticiam as constantes insatisfações do usuário, como a superlotação dos veículos e o desrespeito aos pontos de parada por parte dos motoristas. Somados esses fatores à grave crise econômica pela qual passa o país, a grande evasão na demanda de passageiros transportados, que em Belém representou um déficit de passagens transportadas entre os anos de 2015 e 2017, traz à tona um grave problema que as grandes capitais brasileiras precisam lidar para manter vivos e saudáveis, os seus sistemas de transporte público, que vem registrando perdas e prejuízos significativos ao longo desses últimos anos, conforme dados levantados pela Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (NTU) e publicado no site da Confederação Nacional do Transporte (CNT).

Em outra pesquisa publicada no ano de 2017, a NTU tratou sobre a substituição do ônibus por outros modos de transporte, houve um aumento de 7,0% para 16,1% no número de pessoas que deixou de utilizar totalmente esse tipo de serviço, e de 7,0% para 22,1% diminuiu o uso, enquanto que o percentual daqueles que não substituem esse tipo de serviço caiu de 78% para 56,3%. Ainda segundo a pesquisa, no item que trata sobre o modo de transporte que passou a ser utilizado após a substituição do ônibus, dos entrevistados que deixaram de utilizar ônibus ou diminuiriam o seu uso, os números mais expressivos dão conta de 35,8% que utilizam carro próprio, 29,1% passaram a fazer os seus percursos a pé, 7,9% que agora se locomovem por meio de bicicleta própria, 7,8% por meio de moto própria, 3,5%

passaram a usar o metrô, 3,4% dependem de carona, além de 3,6% que utiliza outro meio de transporte não computado.

Dessa forma, e levando em conta o cenário atual, o Sistema de Transporte Público de Belém está diante de um grande desafio a ser superado, um momento em que se faz necessária a criação de soluções que tragam inovação e reformulação ao sistema, não apenas para tentar trazer de volta o seu público cativo, mas, também, para criar um ambiente saudável diante dos novos tempos.

Conforme observa Kline e Rosenberg (1986), a inovação se tornou o custo de simplesmente continuar no mercado, independente do ramo de atividade, pois a inovação é vista como condição para que empresas tenham um bom desempenho na economia frente às oscilações de mercado e às ameaças da concorrência. (FREEMAN, 1992).

Sendo assim, melhorias nesse serviço deixaram de ser uma questão de evolução de mercado e passaram a ser questão de sobrevivência. Então o que fazer para tornar o Transporte Público mais atrativo? Antes de modificar e realizar melhorias no transporte público no Brasil é preciso refletir sobre a questão da mobilidade urbana, repensando o modelo atual diante das necessidades impostas pelo usuário e garantindo o seu acesso pleno e eficaz à população, sem que deixe de coexistir, de maneira harmônica, com os meios de transporte para além do ônibus, como outros modais e ciclovias.

Segundo Afuah (1999), essa percepção pode ser alcançada de formas diferenciadas sem custos adicionais através da percepção do cliente em características novas e melhoradas que se oferecem em produtos ou serviços novos a eles, podendo estes ser novas no mercado ou somente no seu segmento. Ou então, como diz Schumpeter (1934), a inovação pode ser vista como novas combinações dos fatores de produção ou rotinas.

Assim, busca-se nesse estudo fugir da fidedignidade dos modelos convencionais de previsão do comportamento do usuário e dos pressupostos referentes aos impactos do sistema de transporte, para propor inovações, na visão do sistema, capazes de agregar mais valor, pois os resultados efetivos se mostram hoje frequentemente diferentes dos previstos (VASCONCELOS, 2001). Talvez assim, sob essa ótica, possa ser promovida a transformação que o transporte público tanto necessita para mudar o seu papel na história da sociedade.

4.2 PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS DE TRANSPORTE PÚBLICO RODOVIÁRIO URBANO SOBRE ELEMENTOS DE MELHORIA E SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS NA CIDADE DE BELÉM

Para que fosse possível entender de forma aprofundada a realidade do transporte público em Belém, fez-se necessária a utilização de uma pesquisa de cunho qualitativo, pois necessidade de compreensão interpretativa da experiência humana, assim como, da busca de soluções para questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado.

4.2.1 Introdução à pesquisa

O objetivo da pesquisa qualitativa não é confirmar uma teoria e testá-las e sim levantar hipóteses imparciais para propor novos caminhos. Isso exige a observação sistemática dos acontecimentos, inferir nos sentidos desses acontecimentos das (auto)observações dos atores, técnicas de entrevistas e interpretação de vestígios materiais que foram deixados pelos atores e uma análise sistemática (BAUER; GASKELL; ALLUM, p.15, 2017).

Por este motivo, foi encomendada uma pesquisa qualitativa de Grupo Focal para que, por meio da interação dinâmica com grupos específicos de participantes, fossem obtidos elementos e hipóteses necessárias para a melhor visualização do cenário onde está inserido o transporte coletivo por ônibus na cidade de Belém.

4.2.2 Aplicação da Pesquisa

A pesquisa foi realizada com o recrutamento de três grupos de oito pessoas cada, entre homens e mulheres de diversas faixas etárias e condições econômicas, separados pelo nível de intensidade de usabilidade do transporte público. O primeiro grupo foi composto por usuários cotidianos do transporte coletivo, ou seja, aquelas pessoas que têm no ônibus o seu principal meio de transporte. No segundo grupo, foram reunidos usuários esporádicos desse serviço, pessoas que o utilizam sem

nenhuma, ou quase nenhuma, regularidade. E, por fim, o terceiro grupo trazia os participantes que não utilizam o transporte público e que faziam os seus deslocamentos apenas por veículos próprios ou por transporte privado.

Para cada entrevista foi estimado o tempo de duas horas, onde várias provocações foram feitas no intuito de convidar os participantes a exporem as suas percepções e expectativas sobre o sistema de transporte público da capital paraense. Os debates foram bastante aprofundados, dinâmicos e abrangentes, trazendo à tona não apenas uma riqueza de informações e expectativas, mas também um contraste extremamente interessante entre as percepções de cada grupo.

4.2.3 Visão dos grupos

No grupo 1, usuários cotidianos, observa-se um nível de exigência mais voltado para as necessidades básicas do processo de ir e vir, como limpeza, disponibilidade de veículos, regularidade de oferta, pontos de parada estruturados e atendimento digno. No que se pôde observar, esse público percebe o transporte coletivo como uma necessidade básica, algo essencial para o cumprimento da sua rotina diária, portanto, desde que sirva ao seu propósito de maneira eficaz e minimamente digna, essa sempre será a alternativa mais viável para os seus deslocamentos.

Isso significa que se ao menos as empresas prestadoras de serviço atendessem o mínimo, que são as características básicas de sua razão de ser, seriam consideradas boas, no entanto o que percebemos é que a única razão desses usuários continuarem a usar esse serviço é a viabilidade financeira, pois se tivessem opção sairiam, pois nem o mínimo exigido é atendido.

Por se tratarem de usuários que vivem o dia-a-dia do transporte coletivo de maneira intensa, palavras como sujo, lotado, importante, necessário e essencial vieram à tona para descrever a forma como o serviço é visto por esse público. Apesar das severas apreciações, foi onde escutamos o menor número de críticas, porém isso não quer dizer que os poucos elogios são de se orgulhar, pois a opinião é influenciada pelo estilo de vida e classe social de cada grupo que acaba convergindo na divisão escolhida, gerando assim um nível de exigência menor que nos outros grupos.

O fato nos faz classificar as mudanças propostas sequencialmente numa cadeia de prioridades e sem alterações de custos significativas inicialmente, pois

somente com uma reorganização operacional, de processos e infraestrutural, envolvendo os principais stakeholders para gerar a sensação de escolha e não da única alternativa de quem precisa, já melhoraria muito a reputação do setor e a realidade das pessoas que o utilizam.

O grupo 2, que contemplava usuários esporádicos, apresentou perfis bem mais diversificados de utilização do serviço, o qual costumam compartilhar com outros modais ou veículos próprios. Os níveis de exigência e a insatisfação apresentados por esses usuários também foi superior em relação ao primeiro, tornando evidente que as falhas no sistema de transporte público são o maior impeditivo para que esse não seja o seu meio de deslocamento preferencial.

O básico não basta, é preciso mais que o trivial para fazê-lo aderir, pois sempre que ele puder utilizar outra opção, até mais cara, ele o fará, pois não tolera as problemáticas da realidade atual do setor. É preciso diminuir o tempo de deslocamento, a espera em alguns pontos de acesso não é satisfatória e não atende à necessidade imediata, a sujeira não permite que ele chegue em boas condições no local onde ele precisa transitar, interrelações, deslocamentos desagradáveis e que ele vê risco são pontos cruciais a serem vencidos para manter e expandir a aderência desse público ao transporte público.

Para esses usuários, foram pontuados como palavras chave demora, estresse, distância, opção e “tem que melhorar” para retratar a realidade do transporte coletivo em Belém. No entanto, apesar dos julgamentos notou-se, nesse segmento de uso, uma forte pré-disposição em utilizar esse serviço como principal meio de transporte cotidiano, ao mesmo tempo que, para tanto, as melhorias a serem alcançadas para que isso ocorra partem de exigências mais voltadas ao conforto e qualidade do serviço.

Isso porque é financeiramente muito mais interessante que as outras opções, portanto se melhorasse esses pontos seria totalmente aderente, todavia, essas medidas exigem mais que simples ajustes, a infraestrutura de vias exclusivas, preferenciais e mais rápidas depende de agentes públicos e regularizações que não estão sujeitos unicamente da vontade e sim de viabilidade e disponibilidade financeira, assim como a demora nos pontos depende de redistribuição operacional que está amarrado ao órgão gestor e de um acordo operacional entre empresas e/ou disponibilização de aplicativos para prever os tempos de espera dando possibilidades

ao passageiro de se programar, níveis de limpeza e conforto que o usuário possa sair do ônibus nas mesmas condições que entrou, pois nesse caso essas variáveis já impactam na formação de opinião sobre a pessoa e associação da imagem a algum nível social.

E, por último, grupo 3, aqueles que não utilizam o serviço, estes trouxeram perceptivas e impressões bem mais alarmantes, evidenciando problemas no transporte que transcendem a simples oferta do serviço e avançam por questões socioeconômicas. Nesse grupo, foi possível observar que o transporte precisa interagir de forma mais harmônica com todos os agentes que compõem o espaço público e tratar, com igual importância, problemas que acabam sendo tratados como demandas superficiais, como conforto e comodidade, mas que poderiam transformar-se em poderosos atrativos àqueles que veem nos meios de transporte uma forma de nivelamento social ou que, mais que praticidade, buscam qualidade nos serviços que utilizam.

Para os entrevistados que não são usuários, o serviço de transporte público ainda tem muito que melhorar para que este ao menos pense na possibilidade de utiliza-lo, foi descrito como perigoso, precário, sem educação e conflituoso. Aqui, elementos como climatização, não cumprimento das leis de trânsito, falta de acessibilidade ao serviço e falta de segurança foram percebidos como sendo os pontos mais importantes da precariedade do serviço e onde o transporte precisa melhorar.

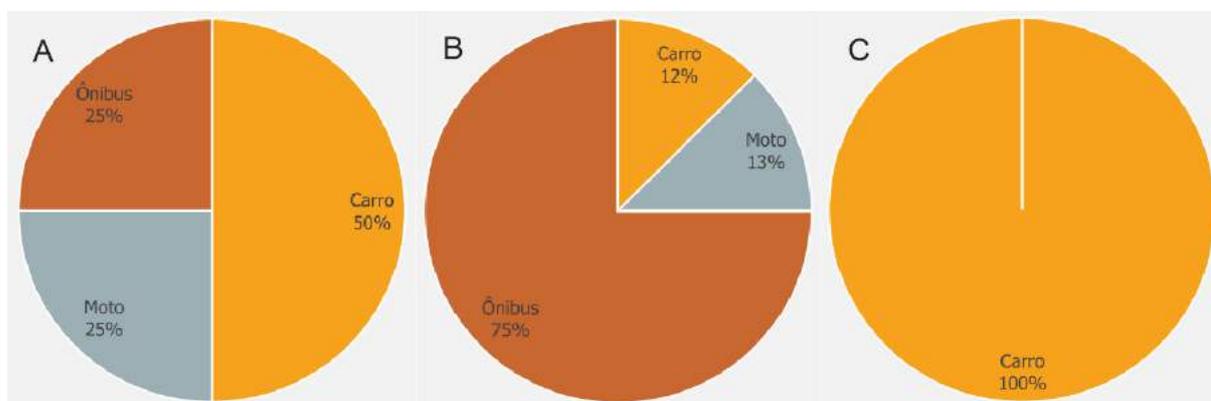
O fato é que para esse não usuário a rotina e lógica do modal é desconhecida e bem mais complexa do que parece, o comportamento demonstrado nas principais vias por motoristas os assusta e gera uma sensação de repulsa pelo modal, a realidade vivida pelas pessoas que usam é divulgada somente em horários críticos, o sucateamento de pontos de parada faz a atratividade ser nula, veículos mal cuidados deixam a impressão de uma frota mais velha que o real e a influência destrutiva da mídia e a mentalidade ultrapassada de alguns empresários afastam e distorcem as possibilidades de aceitação do transporte coletivo urbano de nível para esses usuários tornando assim esse público um alvo difícil e demorado para ser alcançada.

4.2.4 Resultados e conclusões

Quando convidados a refletir sobre possíveis formas de melhorar a experiência em utilizar o serviço oferecido pelo sistema de transporte coletivo, os três grupos ofereceram ideias válidas e extremamente interessantes, como o uso de aplicativos, a construção de abrigos, sinalização das paradas com horários e itinerários, normatização e respeito aos pontos de embarque e desembarque, segurança pública nas paradas de ônibus, qualificação dos motoristas para o uso de equipamentos de acessibilidade, revisão de rotas. Também foram sugeridos o aumento e integração da frota, a proibição da entrada de ambulantes, botão do pânico e campanhas de conscientização dos usuários. Porém, apesar das sugestões, poucos querem permanecer no modal.

O resultado que obtivemos na pesquisa é que hoje o ônibus é uma questão de necessidade e não de escolha, no entanto para os dois primeiros grupos há um forte desejo que esse quadro mude e os mesmos possam utilizar com satisfação o coletivo urbano. Conforme demonstram os gráficos abaixo.

Gráfico 2: Meio de transporte desejado por tipo de usuário. (A) Usuários cotidianos. (B) Usuários esporádicos; (C) Não usuários.



Fonte: Autores (2018)

Sendo assim o objetivo é propor medidas que atraiam e satisfaçam esse público para trazer o prestígio ao transporte coletivo urbano, direito básico essencial da população. No entanto para isso teremos ainda que quebrar um paradigma cultural em nossa sociedade que é o questionamento sobre a forma como eles se vêem em relação ao transporte. Nas entrevistas, os convidados foram instigados através de ilustrações de possíveis usuários desse serviço.

De maneira unanime, e corroborando aquilo que foi revelado na visão de quem não é usuário do serviço, os participantes demonstraram que a visão de nivelamento social faz parte do senso comum ao entenderem como improvável é a figura de alguém bem-sucedido utilizando o serviço de transporte público. Talvez esse seja o maior desafio a ser enfrentado por esse modelo de transporte, uma vez que não se trata apenas da simples melhoria do serviço.

5. BENCHMARKING REALIZADO/REALIDADES ORGANIZACIONAIS

5.1 ANÁLISE DE CASO SOB A PERSPECTIVA DOS 8 PS DO MARKETING DE SERVIÇO

Por conta de suas peculiaridades, o marketing de serviços possui um mix diferenciado. Para Kotler e Armstrong (2007, p. 42) o mix de marketing “é o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja”. No entanto, ao analisar serviços, além dos elementos táticos comumente trabalhados no composto de produtos (4 P’s clássicos, produto, preço, praça e promoção) o mix de serviços considera ainda outros 4 P’s, são eles: as pessoas, os processos, o perfil e a produtividade/qualidade (LAS CASAS, 2008).

5.1.1 Introdução à análise

O transporte público precisa reavaliar a sua entrega de valor ao cliente se quiser sobreviver às suas próprias dificuldades em um mercado cada vez mais exigente, plural e servido de ofertas que têm despertado grande interesse do público. Até mesmo o seu principal atrativo, o baixo custo vem sendo confrontado por modais que oferecem deslocamentos com maior qualidade e um preço justo, como é o caso da Uber, e pesquisas como a apresentada aqui evidenciam um cenário tenebroso ao transporte coletivo diante dos gargalos que impedem que esse serviço seja visto de forma atrativa.

Mas, afinal, seria possível ao transporte fidelizar os seus usuários, reconquistar a demanda perdida e ainda se apresentar como uma boa opção ao público potencial de uma população em constante crescimento? Para responder a essa pergunta é preciso se voltar aos aspectos de serviços voltados a suas operações, para estabelecer vantagens diferenciais nos mercados e para gerar fontes de receitas adicionais (HOFFMANN, 2001). Ou seja, é preciso entender o mix de serviços composto de recursos, instrumentos e técnicas controláveis que podem estabelecer estratégias capazes de gerar diferenciais e resultados muito melhores.

O primeiro P do mix de marketing é o produto. Para Las Casas (2008), o produto é a parte palpável, tangível do serviço, ao se trabalhar esse elemento as organizações

devem preocupar-se, sobretudo, na formulação de uma marca forte e competitiva, pois esta pode ser uma forma de tangibilizar o serviço.

O segundo P, o preço, para Kotler e Keller (2006) pode ser visto também como informe do posicionamento de valor pretendido para o produto ou marca. Dada à importância que ele tem nesse cenário concluímos que a definição deste não pode ser feita de qualquer maneira, tomando sempre cuidado para não gerar expectativas errôneas. O preço engloba a mensuração dos esforços da equipe como tempo, complexidade, perfil do cliente, ou seja, todos os custos e despesas gerados ao longo do processo adequando os níveis de custo à opinião do cliente.

O terceiro P é o de promoção, está ligada às estratégias de comunicação e divulgação dos serviços, como forma de demonstrar ao público-alvo os diferenciais e benefícios dos serviços. O objetivo é familiarizar os atributos desenvolvidos para o serviço que satisfazem os desejos pesquisados de um determinado público. Mostrar a credibilidade e competência técnica da empresa é uma das melhores maneiras de promover um serviço. Conforme Las Casas (2008), a venda pessoal é um ponto que pode gerar grande vantagem competitiva, porém somente se os representantes souberem com profundidade o que, como, quando e porquê do produto que estão ofertando.

O quarto P trata do ponto ou praça são os canais de distribuição, são os locais de intercessão entre o usuário e o produto, é como o produto se posiciona geograficamente em relação aos clientes, são as várias formas ao qual o serviço será levado, disseminado e tornado acessível ao público, desde os prazos até os meios de execução, para serviço esse tópico se traduz como momento e lugar. A complexidade desse processo é enorme, é preciso ter uma estrutura adequada para atender a demanda proposta.

No quinto P estão os envolvidos direta e indiretamente na prestação do serviço, são as Pessoas, que, por este motivo, tornam-se um dos elementos mais importantes, já que a atuação delas é o que pode causar uma boa ou má impressão acerca da qualidade, pois qualidade variará dependendo “de quem fornece, bem como de quando, onde e como são fornecidos” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 217). É a linha de frente de quem oferece o serviço, simpatia, boa aparência, comprometimento, dedicação são características que influenciarão na formação da imagem de respeito

da empresa junto aos clientes, assim como pessoas mal treinadas, desarrumadas, mal informadas contribuirão para a má reputação dos serviços prestados.

O sexto P é representado pelos processos, são o meio pelo qual a empresa fornece elementos do produto. Representa todos os fluxos, procedimentos e tecnologias de trabalho utilizados na prestação do serviço, através deste P podemos assegurar a assertividade dos resultados.

Para Las Casas (2008, p.291 - 292),

Mais do que nunca empresas procuram agilizar a sua oferta, diferenciando-se nos processos. Um passo inicial para o desenvolvimento desse conceito é o ciclo de serviços. O ciclo de serviços procura identificar todos os pontos de interação que um cliente tem com a organização e que lhe causam uma boa ou má impressão.

O sétimo P é representado pelo perfil, este para Araújo e Gorgulho (2002, p. 37) “diz respeito ao ambiente no qual o serviço é entregue e a qualquer bem tangível que facilite a performance e comunicação do serviço”. Esse P demonstra os sinais de serviços bem executados por parte do consumidor, é a percepção do ambiente onde o serviço é prestado, é a experiência vivida no serviço, é a forma como a empresa interage com o cliente e o ambiente onde isso ocorre.

O último P é o conceito de produtividade/qualidade, seguindo essa linha, para Conte e Durski (2002, p. 53) produtividade “é vista como eficiência e é conseguida através da otimização do uso dos recursos empregados (inputs) a fim de maximizar os resultados, esta tem por finalidade a procura da qualidade”. A qualidade é “um conjunto de propriedades e características de um produto, processo ou serviço, que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas”, ou seja, é a garantia de entrega nas condições acordadas para alcançar e quem sabe superar as expectativas de satisfação do cliente. Estas duas palavras são as premissas básicas para organizações de qualquer ramo de atividade.

5.1.2 Introdução aos Cases

Conhecida como uma loja que vende roupas de moda a preço justo, a C&A comemorou seu 25º aniversário com uma campanha que utiliza a imagem da top model Gisele Bündchen, para atrair consumidores das classes A e B. Este case traz

para discussão a estratégia de reposicionamento de marca adotada pela C&A e de como torna-se possível a uma empresa mudar o mindset acerca do seu serviço.

Os holandeses sempre foram grandes comerciantes. Na Idade Média, as cidades holandesas transformaram-se em entrepostos comerciais que serviam todo o norte da Europa. Na era dos grandes descobrimentos, os holandeses disputaram com os portugueses o domínio do comércio de especiarias do Oriente. Nos dias de hoje, as primeiras organizações de varejo realmente multinacionais tiveram origem na Holanda. Uma das mais importantes: a C&A, iniciais de Clemmens & August, dois irmãos que em 1843 inauguraram a primeira loja C&A, na cidade de Sneek, Holanda. Nessa trajetória mundial de sucesso, em 1976 foi inaugurada a primeira loja no Brasil, no Shopping Ibirapuera, em São Paulo. Apesar desse começo, a princípio sua preferência foram lojas de rua, somente mais tarde privilegiando os shopping-centers, nas grandes capitais.

Atualmente, a C&A está presente em grande parte do território nacional, contando com 71 lojas. O ritmo de inauguração de novas lojas é em média de 4 por ano (segundo a direção da empresa, este formato de loja adapta-se melhor em cidades com no mínimo 500.000 habitantes). Além do Brasil, a C&A mantém lojas em mais de 25 países. A C&A vende roupas, calçados e acessórios de uso diário: são roupas femininas, infantis e masculinas que seguem os últimos lançamentos da moda. E essa é uma tendência mundial marcante na construção dos portfólios de produtos: antes, o critério era mais próximo das commodities, mas hoje o seu conceito é mais por critérios de life style.

Seguindo essa estratégia, a clientela da C&A tornou-se mais heterogênea, formada tanto por jovens quanto por pessoas de meia idade, embora a comunicação seja totalmente focada no público jovem. Quem procura a C&A, está em busca de moda com preços justos, e essa atitude, hoje, se estende inclusive para a classe média alta. Esse posicionamento não surgiu por acaso, ele vem sendo cuidadosamente cultivado desde a entrada da C&A no país.

Na verdade, a C&A foi a primeira loja de seu gênero a compreender que o posicionamento da loja é tão ou mais importante do que as ofertas e liquidações, para criar e manter uma clientela permanente. Hoje, com objetivos claros de atingir todas as faixas da sociedade, a C&A está apostando na operação em multicanais, ou seja, atuando ao mesmo tempo em loja física, virtual ou com vendas por catálogo. “Isso nos

proporciona atingir diversos públicos”, explica seu Vice-presidente, Luiz Antonio de Moraes Carvalho.

Por sua vez, a Kaiser, cervejaria brasileira que, segundo matéria publicada no Estadão (2011), chegou a ocupar o segundo lugar em vendas no País, com 26% das comercializações, e que hoje amarga 4% de participação no mercado, apresenta um case específico de retomada de demanda através do reposicionamento da marca, ilustrando a possibilidade de resgate de um público perdido ou, ainda, de uma clientela em potencial.

Fundada em 1982, no Estado de Minas Gerais, a Kaiser já nasceu no ventre de uma estratégia de mercado para recuperação de demanda: perto ir à falência em uma franquia da Coca-Cola porque seus concorrentes, Antártica e Brahma, estariam promovendo a vendas casada de refrigerantes e cervejas, Luiz Otávio Possas Gonçalves, fundador da Kaiser, decidiu que precisava de um rótulo de cerveja para fazer frente à sua concorrência, segundo entrevista que Possas concedeu à Folha de São Paulo (2012). O empresário foi até Munique, na Alemanha, em busca de aprendizados que o permitissem criar a sua própria marca de cerveja, e em quatro meses a Coca-Cola já subia de modestos 15% para 48% de participação no mercado, conforme aponta a entrevista.

Desde a sua criação no início dos anos de 1980, a Kaiser figurou como uma das maiores cervejarias do País em um mercado extremamente competitivo e acirrado. O potencial da marca era tão grande, que a sua ameaça às outras duas gigantes do segmento, a Brahma, que liderava as vendas na década de 90, e a Antártica, que no ano de 1999 perdeu o posto de segundo lugar em vendas no país para a Kaiser, forçou, segundo matéria do jornal Estadão (2011), o surgimento da AMBEV, fruto da aquisição da terceira colocada pela líder em vendas, algo que mudou completamente o cenário no mercado de bebidas no país.

Após ser adquirida pela cervejaria canadense Molson em 2002, a Kaiser, que àquela altura ainda dominava cerca de 15% do mercado, segundo dados apontados pelo portal de notícias UOL (2002), entrou em uma verdadeira derrocada quando o rótulo deixou de ser o foco da multinacional no País, como informa matéria exibida no site da revista Exame (2012). Em 2012, a empresa amargava 4% das vendas do setor e 14,7% de rejeição do público, segundo informações dos sites de notícia do Estadão (2011) e da Revista Exame (2012), respectivamente.

A GOL Linhas Aéreas, companhia aérea brasileira que iniciou as suas atividades em 2001, traz para o estudo um case mais próximo daquilo para o qual ele se volta: o transporte. E a aproximação não se restringe apenas ao segmento de atuação da empresa, já que o grupo por trás da companhia possui raízes no transporte coletivo urbano de passageiros.

Operando em todo o território nacional e liderando o mercado aéreo brasileiro doméstico, a GOL transportou, no último ano de 2017, 35,28% da demanda de passageiros por quilômetros transportado em maio, na comparação atual, contra 32,52% da Latam, 19,02% da Azul e 13,18% da Avianca, como mostram os dados divulgados no site Valor (2017). Boa parte desse sucesso é dado ao fato de que a companhia foi a primeira a operar no conceito Low coast/Low Fare, onde os passageiros pagavam mais barato pela tarifa ao mesmo tempo que abriam mais das regalias ofertadas em outros voos, o que trouxe enorme preocupação para a concorrência quando a GOL passou a oferecer o trajeto Rio-São Paulo por a partir de R\$ 79,00, cerca de 60% abaixo da média do mercado, como informa matéria publicada no site O Globo (2007).

5.1.3 Análise dos cases sob a perspectiva dos 8 P's

Pela perspectiva do primeiro P, produto, ao longo dos anos, muitas campanhas da C&A criaram padrões na comunicação de varejo, sempre com o objetivo de apresentar a C&A como lançadora de modas. O sucesso alcançado é ainda mais notável quando se sabe que as grandes grifes do mundo da moda não estão à venda nas lojas da C&A, mas as tendências que são determinadas pelos estilistas importantes do mundo e que acabam tornando-se o principal produto da loja, estão.

Em se tratando da Kaiser, a estratégia adotada em relação ao produto foi, além de uma total repaginação da marca, a implementação do conceito de padrão Heineken em um produto de baixo custo. Dessa forma, o produto absorve o valor de uma marca superior ao mesmo tempo em que atende a demanda por qualidade de um público que não possui condições de acessá-lo. Esse foi um ponto muito bem definido pela Gerente de Marketing da Kaiser, Vanessa Brandão, em entrevista ao Mundo do Marketing (2012), como a democratização da cultura da Heineken.

A GOL, por outro lado, empenhou-se na entrega de um transporte aéreo de baixo custo em detrimento da oferta de comodidades oferecida pelas companhias convencionais. O modelo foi, inclusive, adaptado à realidade brasileira, integrando a malha de atendimento e maximizando o aproveitamento tanto do fluxo de passageiros tanto daqueles que viajavam à negócios como daqueles que estavam ali à turismo, permitindo a auto-alimentação de forma que a ocupação dos assentos fosse maximizada.

Acerca da visão de preço, para o professor Claudio de Angelo, do programa de Administração do Varejo (Provar–FEA/USP) só uma pequena parcela da população, a de maior poder aquisitivo, pode se dar ao luxo de ser fiel a uma marca. A partir dessa premissa, pode-se afirmar que a grife do varejo, particularmente a da C&A, pode ocupar o lugar desta desejada, mas intangível marca, por colocar uma grife (sem o imenso status de uma grife internacional, mas socialmente aceita), produtos de qualidade e preço acessível, considerados justos pelo consumidor. Também foi possível notar, em relação ao Preço, a estratégia da Kaiser ao posicionar-se 10% mais barata que os seus concorrentes e manter-se sempre como um produto de baixo custo.

A ideia seria, dessa forma, atender a uma praça composta quase que exclusivamente pelo público de classe C emergente, um consumidor que, apesar da baixa condição financeira, teve seu poder de compra aumentado e tornava-se cada vez mais exigente sobre aquilo que consumia. Da mesma forma, a GOL também praticava preços bem inferiores àqueles praticados pelos seus concorrentes.

Em relação a praça, quando a C&A instalou-se no Brasil, ela buscou posicionar-se em um nicho de mercado que não estava definido na mente do consumidor da época, que é o de ser uma loja exclusivamente de moda, com roupas e calçados, com acentuado destaque para marcas próprias, como *jinglers* (para roupas jovens, principalmente jeans) e Ace (roupa esportiva).

Naquele momento, esse target costumava comprar roupas em pequenas lojas de bairro ou em grandes lojas de departamento, onde o foco principal não era de roupas de moda, casos das lojas Renner, Pernambucanas, Mappin, Mesbla, Sears, Riachuelo e Lojas Americanas. Como se sabe, muitas já fecharam, e outras – casos da Renner, Riachuelo, Pernambucanas e Americanas – alteraram e continuam modificando fortemente seus focos de atuação. A única que se manteve até hoje no

foco original foi a C&A. E isso é claramente retratado nas pesquisas de percepção de marca, em que – segundo Ralph – em diversos estudos, como a Brand Asset Value (BAV), da Young & Rubican, a C&A mantém uma identidade clara e bem definida na cabeça de seu target.

Ainda sobre a praça, reposicionar a marca principalmente voltada para a classe C emergente, comercializando um produto vinculado a uma marca de alto padrão, como a Heineken, através de um preço mais acessível, foi a principal estratégia adotada pela Kaiser para reconquistar o seu espaço no mercado. Apesar disso, a bebida acabou sendo consumida, também, pelo público da classe B, especialmente por meio de sua variação Bock, disponível em redes de supermercados AB.

O lançamento da Kaiser Barril, que conta com 50% da sua produção importada da Holanda, foi mais uma aposta da empresa para reconquistar o seu espaço, como explicou Vanessa Brandão, Gerente de Marketing da Kaiser, em entrevista ao Mundo do Marketing (2012). A GOL buscou trabalhar sob os olhos daqueles que são mais sensíveis ao preço, como microempresários e profissionais liberais, de maneira que o transporte aéreo fosse viável a uma fatia das classes B e C que estavam fora da aviação regular, como mostra o artigo publicado no site ResearchGate (2017).

Falando agora sobre o P da promoção, diante do desafio de criar uma campanha de impacto ainda maior, em um daqueles incontáveis brainstormings típicos de ambientes criativos, surgiu para a C&A a resposta que parecia contraditoriamente a mais óbvia e a mais inusitada em uma estratégia de promoção: para comemorar os 25 anos de sucesso da C&A no Brasil, nada melhor que a imagem de uma brasileira, com mais ou menos a mesma idade, e que mais destaque conquistou no mundo internacional da moda, tornando-se a número 1 entre as top models e – até mesmo – superando esta condição para tornar-se celebridade, com direito a reconhecimento mundial, namoro com Leonardo di Caprio etc. E ainda: tudo isso, em um momento em que o estilo brasileiro, uma moda brasileira (representada por nomes de destaque, como os estilistas Versolato e Herchcovitch) ganha espaço pelo mundo. O nome: Gisele Bündchen.

A primeira grande confirmação do acerto da escolha de Gisele já se concretizou na coletiva para a imprensa. Com a certeza de que a notícia da contratação “vazaria” muito antes da entrada no ar da campanha, a equipe da C&A resolveu assumir o fato e criou uma coletiva com Gisele. Ambientada nos salões do

Jockey Club de São Paulo, um espaço muito elegante, estiveram presentes 221 jornalistas, 27 fotógrafos e 11 equipes de televisão.

Bem orientada, Gisele somente apareceu quando estava de frente à uma grande marca da C&A, e obviamente ela vestia roupas da C&A. Isso sozinho já gerou uma mídia espontânea muito grande e muito difícil de ser calculada. Tanto que, sobre esse fato, Daniel Barbará, da DPZ, comentou que “a simples aferição dos minutos de exibição dessa imagem na tevê, ou da centimetragem ocupada por ela em revistas e jornais, nem sempre refletem a realidade do valor envolvido. Prestígio e credibilidade são bens intangíveis e incalculáveis nesta situação”.

A Kaiser também empregou esforços em promoção, e os resultados do reposicionamento e das estratégias de marketing para que o rótulo tivesse uma presença maior, tanto em número quanto em visibilidade, nos pontos de venda apontaram resultados bastante satisfatórios, como a quantidade de pessoas que experimentam a cerveja, que passou de 31% para cerca de 45%, além do crescimento no número de menções entre os tópicos comentados na internet, que saiu de 7% de comentários positivos para 70%, fruto dos investimentos em ações nas redes sociais e na interação com o público nesses canais, como mostra o *site* MUNDO DO MARKETING (2012).

No caso da GOL, ainda como mostra o site ResearchGate (2017), as promoções e estratégias de redução elevada de tarifa servem à companhia como oportunidade de ter contato com diferentes clientes, estimular novos comportamentos e, assim, cumprir a missão organizacional. No ano inicial, 2001, a primeira campanha nacional foi lançada e teve como resultado, em um tempo inferior a uma semana, 90 mil acessos simultâneos e 50 mil passagens vendidas ao preço de R\$1,00, ainda segundo o site ResearchGate (2017).

Como incentivo à estratégia de pessoas e posicionamento aplicado pela C&A, banners, cartazes, sinalizadores, indicadores de preço e etc. foram criados para que todo o conceito e clima da campanha estivessem presentes na loja o tempo todo. O espírito, segundo o Alemão, é fazer com que, ao entrar na loja, o consumidor saiba exatamente encontrar a coleção e comprá-la”; neste caso, orientado por Gisele Bündchen; - treinamentos de equipe – lançamentos e envolvimento – desde o começo, toda a equipe de funcionários foi notificada, através de informes e reuniões, sobre os principais passos da campanha com Gisele.

Particularmente, sua equipe gerencial da C&A recebe atenção especial de seus desdobramentos, e as equipes de venda recebem constantemente informações sobre os produtos em evidência nas ações de propaganda, para que saibam identificar imediatamente as consultas dos clientes (o pedido típico no varejo é “eu queria a calça jeans rasgada que apareceu na propaganda da C&A que eu vi Domingo, no Fantástico”); - na internet – desenvolvido pela Agência Click – mais de 10 peças entre pop-ups e banners, nos principais portais, além de destaque no próprio site (o primeiro da rede no mundo); - assessoria de imprensa: agência A4 – aproveitando fortemente o destaque causado pela presença da Gisele e pela força das campanhas da C&A.

Seguindo para processos, aponta-se a capacidade de melhor compra de mídia, dados os altos volumes investidos. Desde o princípio de sua atuação, a C&A acreditou na necessidade de uma houseagency, e por isso montou a Avanti. E, por perceber que seu grau de exigência de qualidade de trabalho, principalmente o criativo, não poderia ser respondido pelos formatos tradicionais de contratação, desde cedo trabalhou com esquema de free-lancers praticamente fixos, liderando suas equipes de trabalho. E aqui se destaca o nome do Alemão (batizado e desconhecido como Márcio Castro Delgado), profissional de criação de grande conceituação no meio, que hoje atua em um esquema híbrido (metade do tempo junto a uma média agência do mercado – a Giacometti Propaganda –, outra metade do tempo liderando a Avanti).

Além do desenvolvimento das grandes campanhas temáticas e do cotidiano do varejo, ainda é de responsabilidade da Avanti toda a criação do material de merchandising, material percebido como essencial para o sucesso da loja. A Avanti conta hoje com 12 profissionais fixos em sua estrutura.

A Kaiser, por sua vez, resumiu pessoas, processos e posicionamento em uma única ação estratégica: buscando diminuir a sua rejeição, que alcançava 14,7% em fevereiro, uma ação de marketing que visava trazer o distribuidor para dentro do negócio foi a solução encontrada, como informou Mauricio Gimelanco, Vice-Presidente de Vendas da Heineken, em declaração no site da revista Exame (2012). Além da aproximação com o mercado, buscada através de discussões sobre características e peculiaridades do consumo de bebidas promovidas através de reuniões mensais com representantes dos distribuidores, a marca esperava, também, que esses encontros pudessem levar o conhecimento da marca até o dono do bar, de

forma que ele entendesse mais sobre o produto e pudesse utilizar de maneira mais eficaz o material de venda.

Um dos materiais era o porta-copo da Kaiser com a marca da Heineken em baixo, levando o entendimento de que a Kaiser era um produto Heineken e que isso exigia um certo padrão, explicou Gimelanco à Exame (2012). A estratégia de adaptação ao novo padrão surpreendeu até mesmo a marca holandesa, que viu o rotulo brasileiro figurar entre os três mais lembrados por 40% dos consumidores do País e fez com que a Kaiser passasse a ser uma das 10 marcas mais importantes no mundo para o grupo Heineken, como indica o portal Mundo do Marketing (2012), e diminuísse a sua rejeição para 4%, segundo a Exame (2012).

A GOL também resumiu esses três Ps em uma única estratégia: “a empresa busca estimular novos comportamentos que sejam compatíveis com o conceito de negócio, seja com funcionários ou consumidores. Os funcionários no cotidiano visam a melhoria de desempenhos que proporcionem a redução de custos. Os consumidores são estimulados por ações como realização de *check-in* via internet, avisos antecipados de embarque e presença da aeronave em pátio que proporcionam a redução do tempo em solo – possibilitando o uso médio das aeronaves por 16 horas/dia, e, no futuro possivelmente a cobrança de tarifas diferenciadas para passageiros não portadores de bagagem.

Nos serviços oferecidos a redução de custos é evidente com a exclusão da oferta de jornais e refeições quentes. Desta maneira, a empresa consegue manter a relação custo do assento por quilometro voado na base de R\$ 0,12, enquanto as concorrentes atingem médias de R\$ 0,20, como informa artigo publicado no site ResearchGate (2017).

Alguns indicadores, além dos que foram descritos ao longo dessa análise, foram utilizados de maneira pontual pelas duas marcas para medir a Performance (produtividade/qualidade), último dos pilares dos 8 Ps. Para a C&A, por exemplo, a produtividade e qualidade atingiram todos os níveis esperados, segundo Ralph “Foi um tiro certo. Como a Gisele vende! Conseguimos um novo consumidor e conseguimos fazer com que nossos clientes se sentissem mais valorizados, mais prestigiados”, diz ele, garantindo que até pela internet, que era um novo canal de vendas, estas se mostraram muito positivas.

Os resultados do reposicionamento da Kaiser e das estratégias de marketing para que o rótulo tenha uma presença maior, tanto em número quanto em visibilidade, nos pontos de venda, por exemplo, apontaram resultados bastante satisfatórios, como a quantidade de pessoas que experimentam a cerveja, que passou de 31% para cerca de 45%, além do crescimento no número de menções entre os tópicos comentados na internet, que saiu de 7% de comentários positivos para 70%, fruto dos investimentos em ações nas redes sociais e na interação com o público nesses canais, como mostra o site Mundo do Marketing (2012). Enquanto isso, o desempenho da GOL tem mostrado resultados positivos que permitem que a empresa gradativamente amplie sua participação em mercados estrangeiros, já participando em grande parte da América do Sul e, no ano corrente, expandindo as atividades para o mercado norte americano, como informa o artigo publicado no site ResearchGate (2017).

6. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

6.1 IDENTIFICANDO O PROBLEMA E A SOLUÇÃO

A primeira e mais importante missão deste projeto surge da conclusão de que, para os usuários, o transporte público não somente é visto como um mal necessário, mas, também, como uma involução do status quo, carregando consigo a imagem intrínseca de um serviço marginalizado e voltado a cidadãos de segunda classe. Mas será que é mesmo?

Trazendo para uma realidade mais abrangente, trata-se de uma grande distorção associar o transporte coletivo a qualquer tipo de retrocesso social. Em países de primeiro mundo, por exemplo, a utilização desse modal é vista de maneira bastante igualitária, onde um executivo e um artista de rua podem ser vistos compartilhando o mesmo vagão de trem. O fato é que, no caso dos países em desenvolvimento, como o Brasil, mesmo quando o transporte público é ofertado em melhores condições, ainda é pouco atrativo, pois a mobilidade das cidades ainda é voltada prioritariamente para o uso do automóvel, distanciando ainda mais as possibilidades e a consciência coletiva de buscar um ônibus como opção viável.

Como pôde ser visto na pesquisa, as expectativas por melhorias podem ser divididas em dois tipos: as tangíveis e conscientes, que reúnem itens como limpeza, educação, qualificação dos profissionais, superlotação, atrasos e acessibilidade, e as intangíveis e inconscientes, que expressam a forma como o usuário vê, e se vê, em relação ao meio de transporte. Uma não está necessariamente ligada a outra, porém ambas precisam ser resolvidas em conjunto para que o transporte possa se reinventar e dar um salto na sua própria evolução, aplicando uma transformação de dentro para fora do sistema.

Nesse ponto, para que se tenha um transporte público que possa ser visto como algo alheio a qualquer tipo de degradação social, primeiramente, se faz necessário atender as expectativas sobre as melhorias tangíveis, resolvendo problemas básicos que alimentam os principais gargalos do serviço para que, assim, seja eficaz naquilo que se propõe, alçando a sua imagem à da dignidade de um serviço público de qualidade. Esse é o básico necessário para que o transporte coletivo passe de um mal necessário para uma escolha viável.

Para que isso ocorra, mudanças nos processos internos das empresas podem ser aplicadas de forma a trazer sistematização e eficácia em tudo aquilo que precede

a operação em si, otimizando, assim, todas as etapas da entrega de valor até que os efeitos possam ser sentidos na ponta dessa cadeia: o usuário. É de fundamental importância que a imagem do transporte público seja melhorada, e a confiança de seus usuários regulares traz um forte aliado para essa mudança quando esse público passa a opinar de forma positiva sobre a sua escolha, e não mais os lamentos da sua necessidade.

As melhorias intangíveis, ou seja, aquelas relacionadas à mudança da mentalidade dentro do contexto do transporte público, dizem respeito à cultura, ao senso comum que direciona a consciência social dos indivíduos. Nesse caso, como também foi possível observar pela pesquisa qualitativa aplicada neste estudo, essa cultura está ligada ao interesse individual sobre o coletivo, à busca por aquilo que é melhor para si em detrimento daquilo que é melhor para o todo. Nesse cenário, as empresas de ônibus são um importante agente de transformação capaz de promover essa mudança, oferecendo à sociedade um serviço que, justamente, prioriza o coletivo em detrimento do individual.

Dessa forma, urge como necessário ir além da simples prestação desse serviço de maneira eficaz, criando vínculos, fomentando pensamentos que transformem a experiência de utilizar esse meio de transporte em algo maior do que a simples garantia do direito de ir e vir. Surge aqui, então, a necessidade de criar e difundir um novo conceito, uma ideia que não simplesmente convide as pessoas a utilizarem o transporte público, mas que ofereça a elas um propósito para fazer isso. Mas qual o conceito seria capaz de fomentar esse sentimento nas pessoas? Fazendo essa pergunta, chega-se a uma resposta quase óbvia: o transporte público como um valor de conscientização.

Como referência nesse sentido, enxerga-se uma tendência no mundo em busca por espaços e serviços colaborativos, e não apenas por uma questão de necessidade, mas, principalmente, porque vive-se tempos em que as pessoas estão cada dia mais preocupadas com o futuro, em economizar desde a construção de novos espaços até a cadeia de fabricação de roupas. Nessa tendência, diversas ideias fantásticas de compartilhamento estão surgindo e, rapidamente, caindo na graça daqueles mais antenados, como, por exemplo, os *Coworkings*. E engana-se quem pensa que essas ideias se limitam a países de primeiro mundo: de acordo com o Censo *Coworking* Brasil 2017, desde 2016 o número de espaços compartilhados de

trabalho subiu 114% no Brasil, reunindo 810 áreas desse tipo no país, como mostra o site *Época Negócios* (2017).

Historicamente se locomover em qualquer veículo sobre rodas era um privilégio de pessoas abastadas ou a serviço de comerciantes e militares. As estradas serviam somente com a finalidade de defender as cidades de invasões estrangeiras e comercializar produtos. Porém, essa realidade mudou e tornou-se acessível a partir do visionário Blaiser Pascal que lançou o primeiro serviço de transporte urbano do mundo em 1662 em Paris (NTU, 2017).

O serviço já possuía as mesmas características do transporte de hoje com itinerários fixos, horários regulares e definição de capacidade de transporte por veículo, e foi um sucesso, deu às pessoas que atravessavam Paris a pé a possibilidade de se locomover com uma agilidade nunca antes imaginada. Porém, apesar do sucesso e interesse das pessoas, a sua utilização real só ocorreu em 1826 com o coronel Stanilas Baudry que chamou seus veículos de *One Omnibus*, que significava Tudo para todos. Trocadilho em latim que resume bem o que esse serviço de fato engloba.

Como visto, o ônibus na verdade, foi e sempre será a viabilização de inúmeras possibilidades à população, sem ele não se poderia chegar ao trabalho, ir aos centros com facilidade, entre outras coisas, o fato é que o desenvolvimento das cidades possui uma relação direta com o avanço dos meios de transporte, podendo ser considerado o componente dinâmico da cidade, sem o qual ela não poderia ter se expandido em tamanho e produtividade (NTU, 2017).

Essas possibilidades surgiram por conta do pensamento coletivo, era preciso minimizar os problemas da urbanização, o que só foi possível por conta da demanda encantada com a novidade, como retratado anteriormente, de se locomover sobre rodas era uma possibilidade inatingível para pessoas de classe mais baixa e agora uma possibilidade tangível de custo, flexibilidade e confiabilidade. Mudou a realidade das pessoas da época (ARIZE, 2009).

Sendo assim, com o senso de coletividade em sua essência desde os primórdios, por que não o transporte público pegar carona nessa tendência? Afinal, em um mundo cada dia mais preocupado com o futuro, utilizar meios de transporte coletivos poderia representar uma ótima solução para os principais problemas que

vivem, hoje, as grandes cidades, como o mal aproveitamento dos espaços nas vias públicas e o crescente volume de poluição.

Segundo dados divulgados no Anuário de 30 anos da NTU (2017), um único ônibus é capaz de tirar 48 carros das ruas, o que proporcionaria maior fluidez e mobilidade às vias e ajudaria a diminuir drasticamente a emissão de gases poluentes na atmosfera, já que os carros são responsáveis pela emissão diária de um volume 95% maior de monóxido de carbono e duas vezes mais dióxido de carbono e óxido de nitrogênio do que veículos de transporte público para cada passageiro por milha percorrida, de acordo com um estudo publicado no Washington Post (2002).

Nesta direção, o transporte coletivo consegue unir e criar solução para duas grandes demandas da sociedade moderna em uma única prestação de serviço. Tem-se aqui a transformação do conceito de transporte público, de um mal necessário que afeta a forma como os usuários se veem diante do status quo, para algo em voga, moderno, engajado e alinhado aos discursos contemporâneos. Andar de ônibus não seria apenas uma forma de se locomover pela cidade, mas uma atitude de preocupação com o futuro e o bem-estar da sociedade.

O reposicionamento de mercado do transporte público reinventa o seu contexto e permite ao usuário que possa desconstruir percepção de algo degradante e socialmente inferior, e passe a enxergá-lo como um importante agente de transformação no qual ele, como parte atuante, exerce um papel fundamental. Assim, conscientizados e empoderados para fazer do transporte público uma ferramenta de transformação, a missão, a partir de agora, é manter o interesse desse público na utilização do ônibus como principal meio de locomoção.

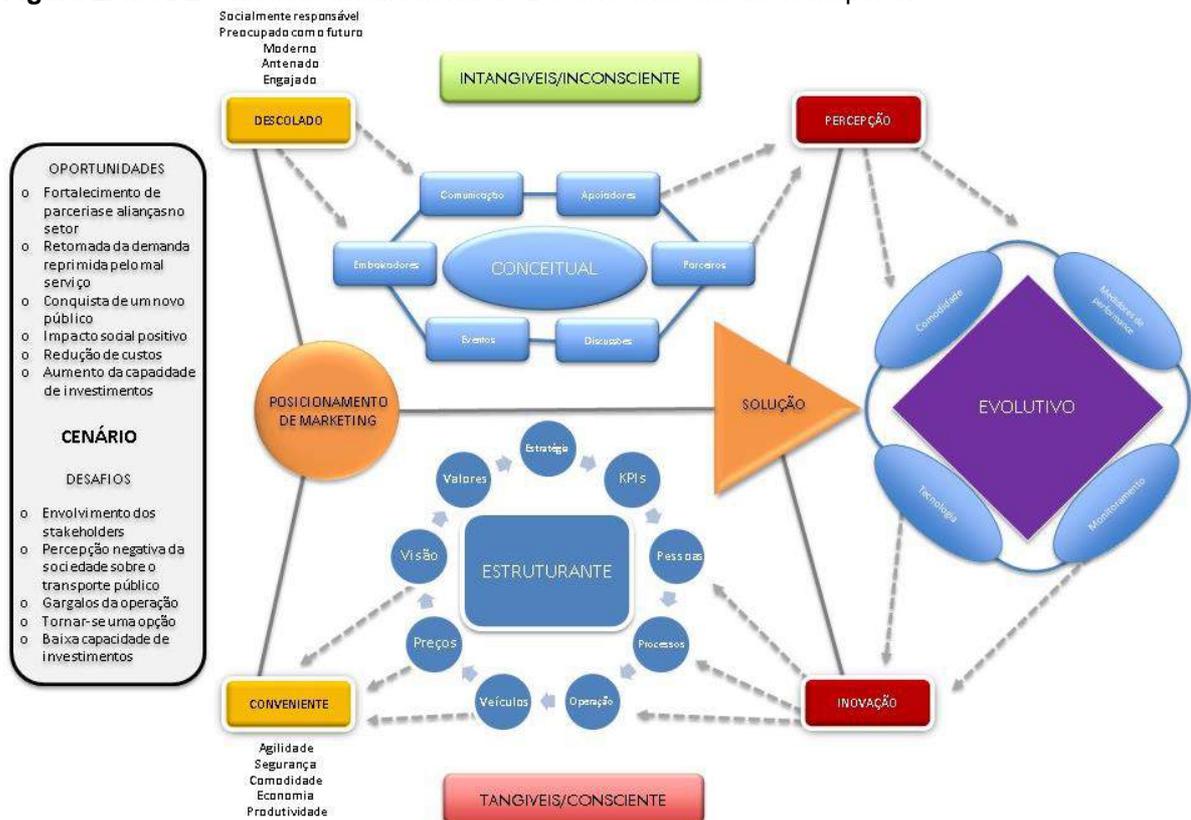
A meta se torna a inversão do gráfico que apontava a maioria das pessoas como dispostas a migrar do ônibus para o carro não apenas prestando um bom serviço, mas suprir as necessidades daqueles que estão sempre propensos a trocar o coletivo pelo individual em busca de comodidades. Para tanto, torna-se premente a evolução da qualidade do serviço e atender ao público, mais informado e em constante evolução de exigências, com soluções que vão além do básico da prestação do serviço. Se o público pretende estar em constante evolução, o transporte público também precisa estar.

6.1.1 Construindo a solução

Diante dessa realidade, o transporte público se encontra em um cenário repleto de oportunidades que podem impactar na sua melhora no curto, médio e longo prazo, como a redução de custos, o aumento da capacidade de investimentos e o fortalecimento de parcerias e alianças no setor, podendo trazer como consequências um impacto social bastante positivo e a retomada de demanda não apenas do público que orbita em torno do transporte, mas também a conquista de um novo público que, anteriormente, sequer cogitava a possibilidade de migração para o transporte público.

Todavia, para que essas oportunidades sejam alcançadas, há de se superar um cenário de dificuldades totalmente desfavorável, onde o transporte demanda por melhoras significativas para resolver os gargalos da operação e entregar um produto mais eficaz e digno do usuário em um momento de baixa capacidade de investimentos, sendo esse o primeiro desafio a ser superado pelo transporte público para viabilizar a mudança de mentalidade. Além disso, obstáculos como a falta de alinhamento entre os interesses sociais e a péssima imagem que o transporte coletivo possui diante da sociedade tornam ainda mais desafiadora a tarefa de envolver toda a sociedade em torno desse projeto, o que é vital para que esse meio de transporte passe a se tornar uma escolha por opção, e não mais por necessidade.

Figura 2: MUDE – Modelo Unidirecional de Desenvolvimento do Transporte.



Fonte: Autores (2018)

Identificado o cenário, a solução encontrada para atingir ao objetivo desse projeto foi a criação de um Modelo, identificado na Figura 2, que integra o padrão de qualidade sistemático e alinhado em todas as etapas da entrega de valor, estando isso diretamente ligado a uma plataforma digital de interface que envolva a operação e o usuário ao final.

O Modelo considera tanto as dimensões tangíveis e conscientes, quanto as intangíveis e inconscientes, sendo construída sobre três pilares essenciais: o Estruturante, onde os principais *gaps* do serviço seriam sanados através da organização e otimização dos processos internos; o Conceitual, no qual o usuário é estimulado a incorporar um novo conceito sobre a utilização do serviço; e o Evolutivo, onde o segmento passa a focar na sua constante evolução por meio de novos processos e soluções tecnológicas.

No primeiro pilar, o Estruturante, o foco central seria na proposição de melhorias para os problemas que geram gargalos na operação final desde os seus principais pontos, como visão, valores, pessoas, processos, operação, veículos e preço. Melhorias nos processos de recrutamento e qualificação de pessoal, medição e acompanhamento da entrega de valor por indicadores de desempenhos e um trabalho de *endomarketing* intenso sobre o novo conceito do setor são exemplos de como esse trabalho pode ser executado dentro e fora da empresa.

A meta, nesse ponto, seria reestruturar o modelo de negócio de forma que se possa fazer mais com menos, reanalisando toda a estrutura, identificando as falhas pontuais do serviço e corrigindo-as. Fazer a correção destas falhas e reorganizar os custos de forma que os esforços sejam direcionados aos lugares certos, evitando, assim, desperdício de investimentos em áreas que trazem pouco retorno e carência de atenção àquelas que são mais exigidas pelo público.

Ferramentas de gerenciamento, como o BPM (*Business Process Management*), que tem como intuito o monitoramento dos processos nas organizações de forma a mantê-los sempre em constante equilíbrio, podem ilustrar de forma mais precisa o objetivo a ser alcançado nessa etapa, proporcionando ainda a entrega de um produto ágil, agradável e acessível, através da qualificação das pessoas e dos processos, permitindo ao preço, um dos grandes diferenciais desse modal, ser preservado mesmo com o aumento na qualidade do serviço prestado ao

público, através da correção de falhas, desperdícios da operação e da boa gestão dos investimentos constantemente acompanhados pelos medidores de performance.

O resultado esperado deste momento seria a geração de experiências positivas, saindo da condição de necessidade para a posição de conveniência. Aqui, o usuário deverá optar pelo ônibus não como imposição ou ausência de alternativas, e sim escolhê-lo por ser atrativo, ágil, confiável, econômico e digno. Feito isso, o próximo passo é lidar com esse novo cenário de forma a expandi-lo e aprimorá-lo de forma a conquistar mais espaço no mercado, e para isso volta-se a necessidade do propósito.

No segundo pilar, o conceitual, o modelo se dedicaria à mudança da mentalidade do público sobre o transporte público. O objetivo aqui é reinventar o transporte coletivo de forma a modificar, radicalmente, a experiência em utilizar esse serviço a partir da mudança do *mindset* do público, de maneira que ele se veja não mais como um simples passageiro, mas como um agente de transformação atuando em benefício do futuro da humanidade. Despertar essa preocupação no usuário e, ainda, oferecer a ele a oportunidade de mudar a realidade social pela simples atitude de andar de ônibus, permite uma mudança de cultura que beneficia não apenas o negócio, mas a sociedade como um todo.

Nesse ponto, surge um público mais exigente e com a mente mais aberta ao novo, sendo ele o grande catalizador da mudança que está sendo proposta. Para desenvolver a promoção do conceito e da penetração nesse universo inconsciente, ações de marketing, propagandas, presença forte nas plataformas de mídia digital, interação e aproximação do usuário nas redes sociais, assessoria de imprensa e canais de atendimento ao público são instrumentos que irão auxiliar na conquista do objetivo.

Além desses, um dos recursos de mais destaque nesse momento seria a utilização de referências, seja através de parcerias ou merchandising, de artistas, ativistas e instituições ligados a discussões e debates sobre o futuro do planeta e que possam trazer credibilidade à ideia de que o transporte público e o usuário podem, juntos, ser agentes de transformação nesse sentido.

Ainda na parte conceitual da solução, praça e posicionamento de mercado são explorados através de uma intensa e moderna estratégia de marketing que alcance os usuários nos seus espaços de comunicação, desde os tradicionais aos mais

arrojados, como as novas redes sociais. Para marcar presença e definir o ambiente onde o conceito será explorado, as redes sociais, por exemplo, deverão ser escolhidas sempre visando o público alvo, para que assim os debates sejam fomentados dentro das bolhas de discussão e alcancem o cidadão comum indiretamente, corroborando com as campanhas e mensagens diretas exploradas nas mídias tradicionais.

Como mensagem, a ideia sugerida seria o convite à reflexão sobre o mundo sem a existência do transporte público, apresentando ao público uma realidade com ruas engarrafadas, trânsito caótico e nenhuma mobilidade. Ainda nesse contexto, também seriam explorados os pontos de vista econômico, questionando o impacto financeiro no orçamento familiar, por exemplo, em relação ao custo com transporte de uma empregada doméstica sem a opção dos ônibus, e ecológico, que poderia ser ilustrado através de um cenário pós-apocalíptico de cidades submersas em camadas de poluição.

Por fim, após a estabilização do serviço e a criação do propósito para a utilização, chega-se ao terceiro pilar: o Evolutivo. Aqui, a intenção é a de manter o interesse do usuário, agora antenado e elevado em suas expectativas, na prestação do serviço alinhado à visão conceitual, moderna e atualizada a qual ele foi apresentado dentro do contexto do transporte público. Para isso, retorna-se ao pilar Estruturante, munido de instrumentos que permitam a inovação, em busca de espaços onde existam possibilidades de evoluir, seja no melhoramento do serviço ou na implementação de novas tecnologias, tudo voltado para que o passageiro esteja sempre satisfeito com o serviço oferecido pelas empresas de transporte público.

Nesse ponto, é de extrema necessidade que as etapas de todos os processos estejam afinadas na utilização dos seus medidores de performance, de forma que possam aferir e descobrir a existência de possíveis novos *gaps* ou espaços que possam ser melhor explorados. Da mesma forma, faz-se necessária a utilização de novas pesquisas de campo que permitam aferir a nova percepção do usuário sobre elementos de melhoria e satisfação do serviço. Aqui, a visão ampla e clara sobre o desempenho ofertado é a chave para que o serviço esteja sempre em evolução e se reinventando para atender a uma demanda que, da mesma forma, está em constante evolução dos seus interesses, em um grande ciclo retroalimentado de entrega de valor.

7. ANÁLISE DA VIABILIDADE

Após levantamento das principais ações envolvidas no projeto chegou o momento de avaliar o nível de investimento e sua viabilidade. Assim, visando o direcionamento de esforços e capital em ações que direcionem sua execução, serão apontados os elementos necessários para medir o real potencial de retorno do investimento e se as propostas são de fato algo que traga o retorno esperado e que pode revolucionar o mercado dos coletivos urbanos.

O mercado alvo é a cidade de Belém do Pará, que envolve um quantitativo de aproximadamente 1 milhão e meio de pessoas e onde um pouco mais da metade é usuária periódica e/ou esporádica do serviço de coletivos urbanos. A expectativa do projeto é mudar a percepção dessas pessoas acerca do serviço, retomando o interesse dos usuários, que em quase sua totalidade querem sair desse modal, e do público potencial, que, hoje, não cogita migrar para o ônibus como principal meio de transporte, em usar o transporte coletivo como uma escolha e até mesmo preferi-lo em relação aos demais modais. Com isso, surge a possibilidade de um retorno significativo em médio prazo às empresas, através do aumento de demanda, além de tirar das ruas parte dos 25.000 veículos que trafegam hoje na capital, melhorando, assim, questões de mobilidade e ambientais.

A proposta do estudo consiste na construção de um modelo de transporte inovador que una as conveniências de ser transportado, a consciência coletiva desta ação para o bem comum e a evolução desse modal para serviços de alto nível, levando em consideração o preço justo, que é uma premissa. A meta, nesse ponto, seria reestruturar o modelo de negócio de forma que se possa identificar as falhas pontuais do serviço e corrigindo-as, proporcionando a entrega de um produto ágil, agradável e acessível, com Pessoas qualificadas e Processos eficientes.

Os serviços oferecidos presam em ser econômicos, melhor custo benefício, sustentáveis, pois sua capacidade retira das ruas milhares de veículos que poderiam poluir muito mais, fora suas possibilidades com biodiesel, elétricos e etc, democráticos, pois oferecem a mesma qualidade de atendimento e possibilidades a todos de forma igualitária, seguros, porque as possibilidades de assalto são menores devido ao quantitativo de pessoas, ágeis, por conta de sua priorização e convenientes, pelo fato de gerar disponibilidade do passageiro enquanto viaja para fazer outras atividades e não ter que se preocupar com estacionamentos. Sem falar nas melhorias

que a cidade vem ganhando no movimento de priorização desse meio, que conta com 90 km de malha ciclovária e com a conclusão da segunda etapa do BRT reduzindo assim o tempo de viagem e facilitando as integrações.

O resultado esperado deste momento seria a geração de experiências positivas, saindo da condição de necessidade para a posição de conveniência. Aqui, o usuário deverá optar pelo ônibus não como imposição ou ausência de alternativas, e sim escolhe-lo por ser atrativo, ágil, confiável, econômico e digno. Isso acontecerá na medida em que evoluirmos dentro dos pilares estruturantes, conceituais e evolutivos.

A proposta seria investir cerca de R\$170.000,00 mês rateado por cerca de vinte empresas associadas ao sindicato das empresas da cidade de Belém, com oportunidades que fortalecem alianças e parcerias no setor, proporcionam demanda potencial e retomada de demanda, Impacto social positivo, reposicionamento mercadológico, ganhos extras, redução de custos operacionais, reputação ilibada e etc. Por outro lado encontrando desafios na colaboração dos stakeholders envolvidos, baixa capacidade de investimentos, não aderência da população à causa, superar as expectativas, suplantando a ineficiência de alguns operadores e etc.

Tabela 1: Tabela 5W2S

8P`S	O que	Porquê	Como	Quem	Onde	Quanto	Quando	Etapa
Produto	Apresentar o novo modelo de Transporte Coletivo de passageiros viável aos empresários	Garantir a viabilidade estratégica do projeto	Explicando a realidade atual e apresentando os ganhos esperados com exemplos de campanhas similares	Consultoria de projetos	Sindicato	R\$20.000,00 MÊS	07/2018 a 08/2018	ESTRUTURANTE
		Para que a mudança de mentalidade possa começar de dentro para fora	Endomarketing de divulgação do novo conceito	Empresa de marketing			07/2018 a 08/2018	CONCEITUAL
	Cuidar da limpeza, conforto e comodidade	Proporcionar maior sensação	Reestruturando processos de	Manutenção	Centro de controle operacional	R\$ 0.00	08/2018 a 11/2018	ESTRUTURANTE

	idade dos veículos	de bem estar do usuário	limpeza e manutenção do interior dos veículos					
	Desenvolver mecanismos de segurança pública para o transporte	Proporcionar maior sensação de segurança ao usuário	Aplicando tecnologias de rastreamento e identificação de furtos em tempo real com interligação a viaturas	Empresa de Georeferenciamento cadastrada	Centro de controle operacional	Valor incluso do uso do serviço descrito abaixo	08/2018 a 11/2018	ESTRUTURANTE
Preço	Garantir sempre o melhor custo benefício	Para que seja acessível e cumpra sua função social	Conseguindo ser cada vez mais eficiente operacionalmente para não repassar para tarifa problemas de ordem organizacional Viabilizando desonerações Gerando rendas alternativas	Concessionários, Órgão Gestor e Estado	Região Metropolitana de Belém	R\$0.00	Mensalmente	ESTRUTURANTE
Praça	Melhorando os ambientes de acesso ao transporte	Para que as pessoas se sintam bem e acolhidas enquanto aguardam a prestação do serviço	Utilizando produtos que seriam jogados fora dentro das garagens para serem transformados em adornos decorativos e de comodidade em abrigos e estações Revitalizando alguns espaços por livre e espontâ-	Empresa concessionária do serviço em parceria com cooperativas	Espaços públicos em geral próximos aos pontos de atendimento, finais de linha e abrigos próximos	Seriam utilizados materiais reciclados e funcionários das próprias empresas para não ter custos adicionais, podendo gerar R\$5.000 reais mensais rateados	12/2018 a 12/2019	CONCEITUAL

			nea vontade					
			Melhorar finais de linha, com informa- ções úteis e áreas de espera para que passagerei- ros se sintam acolhidos e valoriza- dos					
	Criar inter- modal entre ônibus em bicicleta	Para que as pessoas possam ter um transporte alternativo ecológico e saudável quando descerem em seus pontos de parada	Distribuir 3.750 bicicletas em vários pontos de paradas da cidade para atender à demanda de 750.000 usuários	Sindicato e Órgão Gestor	Pontos de parada espalha- dos pela cidade	R\$ 379,00 por bike	09/18 a 12/18	CONCEI- TUAL
	Incluir a imprensa local ao projeto	Deixar com que esses agentes façam parte engrande- ce o projeto	Apresen- tando o projeto e os ganhos sociais envolvidos nele	Consultoria de projetos	Sindicato	R\$ 0.00	12/2018 a 12/2018	CONCEI- TUAL
Promoção	Fazer campan- has de valoriza- ção ao transporte e sua importân- cia na sociedade, descons- truindo a imagem de degrada- ção social	Para que os usuários mudem seu mindset em favor desse movimen- to	Mostrando que andar de ônibus gera benefícios à socieda- de, elevando o pensamen- to coletivo Indicando que andar de ônibus é moderno, diferente e descolado Alertando para a produtivi- dade, pois não tem que estacionar e pode	Empresa especial- zada em marketing e posiciona- mento, redes sociais, as próprias empresas e imprensa	Internet, Imprensa, sindicato e empresas	Variações entre R\$15.000 e R\$55.000 MENSAL	12/2018 a 12/2019	CONCEI- TUAL

			<p>aproveitar a viagem para fazer algo que estava pendente</p> <p>Divulgando dados sobre a qualidade da operação e da adesão de novos usuários, restabelecendo a confiança</p> <p>Posicionando-se nas plataformas digitais como principal defensor da idéia e promover a mudança de dentro para fora</p>				
Vincular a imagem do serviço a eventos de mobilidade urbana e meio ambiente	Construir no inconsciente coletivo a idéia de transporte público como agente de transformação	<p>Patrocinar, participar e promover eventos voltados para mobilidade urbana e meio ambiente</p> <p>Evidenciando que andar de ônibus gera ganhos ambientais</p> <p>Argumentando que essa atitude diminui os congestionamentos e aumenta a eficiência das cidades</p>	Parceiros	Empresa especializada em marketing e posicionamento, redes sociais, as próprias empresas e imprensa	Internet, Imprensa, sindicato e empresas		CONCEITUAL

			Promo- vendo campanhas publicitárias voltadas ao novo conceito criado					
	Sensibilizar Estado e Órgão Gestor	Deixar com que esses agentes façam parte engrandecendo o projeto	Apresentando um projeto viável e que gere vantagens a sociedade	Consultoria de projetos	Prefeitura	R\$ 0.00	08/2018 a 08/2018	CONCEITUAL
Processos	Transporte Rápido e Eficiente	Para diminuir o tempo médio de deslocamentos	Seccionando linhas e priorizando os coletivos com faixas exclusivas	Órgão gestor e Sindicato empresarial	Órgão Gestor	R\$0.00	09/2018 a 12/2018	ESTRUTURANTE
		Para otimizar, viagens, horários, itinerários e acessos	Implementando ferramentas de monitoramento das operações de forma a evitar e corrigir os gargalos	Departamento de tráfego da empresa	Empresas	Valor incluso do uso do serviço descrito abaixo	10/2018 A 10/2018	ESTRUTURANTE
		Para eliminar gaps da operação e reduzir custos, afim de reconquistar a confiança dos usuários na eficácia do serviço	Criar ferramentas de medição de performance e gerência de processos	Gerência de tráfego da empresa	Empresas	R\$0.00	09/2018 a 12/2018	ESTRUTURANTE
			Avaliando a performance de seus colaboradores em cada entrega de valor ao usuário	SAC, redes sociais e endomarketing	Ambientes virtuais, telefones de acesso e Empresas	R\$0.00		CONCEITUAL
	Transporte Atrativo	Isso transforma o ambiente onde transportamos, gera	Mantendo revisões preventivas em dia e fortalecendo esse	Empresa concessionária do serviço, chefes do departamento de	Sede das empresas	R\$ 0,00 Mensal por veículo	Diariamente	ESTRUTURANTE

		ônibus limpos, cuidados e operantes	processo, para que cronogramas revisionais sejam obedecidos	manutenção e gerentes operacionais				
			Tendo uma rotina de limpeza de excelência e senso de responsabilidade					
			Garantindo que os KPI's dos itens essenciais sejam checados diariamente					
		Sistematizando e equilibrando todos os processos	Dando voz aos indivíduos envolvidos no processo	SAC, redes sociais e endomarketing	Ambientes virtuais, telefones de acesso e Empresas	R\$0.00	Mensalmente	CONCEITUAL
Evidência Física	Entregar um serviço agradável, valorizado e diferenciado	Para que o cliente prefira o coletivo ao individual	Promover cursos de relações humanas e educação ambiental a todos os indivíduos da organização	Assessoria de comunicação e empresas	Instituições de apoio e Empresas	R\$500,00 por Turma	08/2018 a 12/2018	ESTRUTURANTE
			Mantendo veículos bem conservados e limpos	Empresa concessionária do serviço	Empresas	Valor incluso do uso do serviço descrito anteriormente	Diariamente	
			Garantindo regularidade e confiança		Nos veículos e nos pontos de parada		Diariamente	
	Melhorias na gestão de sustentabilidade	Coexistir de forma mais harmoniosa com a sociedade	Patrocinar, participar e promover multirões de limpeza, instruções de reciclagem e	Assessoria de comunicação e empresas	Comunidade e Empresas	Valor incluso do uso do serviço descrito anteriormente	Trimestralmente	CONCEITUAL

			educação ambiental nas ruas e arredores das garagens e pontos finais					
Pessoas	Entranhar o novo modelo na vida de todos os envolvidos desse processo	Pois somente acreditando e praticando esse conceito que gerará a mudança de realidade e atitude	Treinamento, dinâmicas, envolvimento, modificando valores e conscientizando	Instituições de apoio e empresas	Auditórios das instituições de apoio e empresas	Valor incluso do uso do serviço descrito anteriormente	Mensalmente	ESTRUTURANTE
	Aprimoramento nos processos de recrutamento, seleção e qualificação pessoal	Para que todos os profissionais envolvidos na entrega de valor estejam capacitados à incorporar o novo conceito	Implementando processos que permitam o controle de qualidade em todas as etapas do recrutamento Promoção de cursos e palestras voltadas para o conceito de coletividade	Gerência de departamento pessoal e Recursos humanos Instituições de apoio e empresas	Empresas Auditórios das instituições de apoio e empresas			
Produtividade e qualidade	Apresentar tecnologias ligadas ao transporte para melhorar a experiência de andar de ônibus	Com aplicativos de tempo de espera, entretenimento, orientação e otimização a experiência de estar em uma viagem de coletivo fica mais interessante e proveitosa	Disponibilizando wi-fi gratuito, entretenimento a bordo, conteúdo especial para crianças, filmes e mapas de viagem.	Empresa que disponibiliza a rede de GPS da RMB e desenvolvedores	Sindicato	R\$25.000 para desenvolver um app de entretenimento personalizado	07/2019 a 08/2019	EVOLUTIVO

		Para manter o serviço atualizado as necessidades atuais do usuário	Mantendo-se atento ao que a sociedade está utilizando, debatendo e fazendo	Gerência	Comunidade e Empresas	Valor incluso do uso do serviço descrito anteriormente	Trimestralmente	EVOLUTIVO
	Readaptar o modelo atual	Trazer para o serviço novas formas de atender a constante evolução da necessidade do usuário	Inovando e utilizando dados provenientes de pesquisas de satisfação, percepção e expectativas	Empresa especializada em marketing e posicionamento, redes sociais e empresas	Em campo e em locais reservados para esse objetivo	Entre R\$10.000,00 e R\$15.000,00	Anualmente	EVOLUTIVO

Fonte: Autores (2018)

7.1 VIABILIDADE TÉCNICA

Ao se falar em viabilidade técnica a primeira coisa que a ser analisada são os gestores públicos de alto escalão ocupando cargos importantes para tomar decisões em relação ao futuro da sociedade assim como empresários, com pouco conhecimento do dia a dia das empresas e da realidade das cidades, estes assumem posturas e emitem opiniões prejudiciais ao transporte, o que possibilita o aumento das restrições criadas ao modal, com a contrapartida de intervenções que praticamente beneficiam os automóveis.

Dessa forma, é preciso desenvolver as ações propostas na tabela 5W2H para avançar. Toda mudança gera resistência, porém esses avanços geram também resultados imediatos, é nessa hora que o cliente se depara com os recursos e com as novas formas de operar, esse é o verdadeiro momento da oportunidade, se moldar para se tornar a melhor alternativa diante do mar vermelho do mercado dando as respostas ao que ele sinaliza o mais rápido possível.

Portanto, é preciso mudar significativamente, e compreender o “novo” usuário e o contexto social que ele está inserido, como mostrado na pesquisa de campo. Os clientes são mais exigentes em relação aos serviços prestados, buscando mais que o simples deslocamento, visa também conforto, rapidez, flexibilidade, menor tempo de espera, aspectos “estruturais”, porém com rigor evolutivo.

Essas exigências normalmente são confundidas com o papel que o automóvel exerce sobre a percepção de status social, evidenciado por estímulos publicitários, que no caso dos veículos empresta valores sociais que inferiorizam a pessoa que usa outro modal, assim como o destaque de situações que muitas vezes são exceções e não humanidade. Pois o bem que as pessoas fazem saindo de casa utilizando o ônibus não é exaltado nem nos comerciais e nem no horário nobre. Essa é a proposta, isso deve ser lembrado e valorizado.

Houveram significativos avanços em relação as tecnologias para transporte, desde veículos maiores e ecologicamente corretos, assim como a infraestrutura viária de abrigos, integrações e implementação de priorização por faixas exclusivas. Nesse sentido a implantação de sistemas troncais e alimentadores, são viáveis e executados rapidamente em se tratando de faixas exclusivas e seccionamentos de linhas, estas dependem de condicionantes e limitações de estudos de viabilidade operacional do órgão gestor e de regulamentações que hoje primam pela priorização do transporte coletivo.

Ações como essa ajudam a construir uma percepção diferenciada da população e evoluções na rotina das empresas, diminuindo seu custo operacional e melhorando significativamente a oferta do serviço que já passa a pensar nas tecnologias disponíveis de interação direta com os usuários como: aplicativos de tempo de espera e orientação informativa de pontos de parada e destinos; WI-FI gratuito; entretenimento a bordo (especialmente para crianças); aplicativo de segurança integrado à polícia; Programações de viagem ligados a movimentos populares modernos, causas ambientais, esportivas e etc. Desse modo, para viabilizar essas possibilidades é preciso de forma inteligente e com alianças firmes gerar os benefícios sem onerar o sistema, gerando rendas extras para financiar e melhorar dia pôs dia o nível da oferta.

Hoje as empresas ja utilizam sistemas de georeferenciamento de operações, algumas inclusive com aplicativos ao usuário incluso, sendo necessário esforços para implementar a funcionalidade da habilitação de WI-FI, a interligação com a polícia do módulo de segurança, disponibilizar recargas de créditos de passagem eletronicamente, assim como criar uma aplicação de entretenimento “meu busão” que pode propiciar cursos online, filmes, séries, desenhos e etc capazes de gerar rendas extras.

Essas medidas são amplamente viáveis, dependendo somente de autorizações com órgãos responsáveis e um investimento único de desenvolvimento da ferramenta que pode variar de 15.000 até 55.000 reais. No entanto, como essas expectativas e percepções vão evoluindo, é preciso ser criativo e estar sempre se reinventando para manter esse usuário interessado e fiel a esse modal, afinal o marketing institucional passa a não ser uma despesa e sim um custo inerente à prestação de serviço custará de 20.000 até 35.000 mensais de ações e medidas que obrigam o poder público e empresas a se unirem nessa causa maior, expandindo melhorias, atraindo novos usuários e mantendo os já captados.

7.2 VIABILIDADE OPERACIONAL

Os serviços prestados por uma empresa de ônibus são percebidos através da união entre os relacionamentos interativos entre o usuário e os funcionários diretos (motoristas, cobradores e fiscais) e a experiência vivida no caminho até o pontos de espera, o veículo ao qual ele é transportado e as situações vividas dentro do mesmo. Nesse sentido, uma série de ações devem ser tomadas individualmente pelas empresas operadoras, avaliando aqui os recursos internos existentes em qualidade e quantidade para modificar a entrega de valor, a iniciar pelas pessoas, colaboradores, que devem estar capacitados a incorporar o novo conceito e dedicar suas forças em prol desse objetivo.

Segundo o Dieese (2015), vem diminuindo o número de contratações pelo baixo nível de qualificação e o mesmo motivo mantém por menos tempo pessoas nessas vagas. Portanto, identifica-se a necessidade de iniciar um processo desde o recrutamento e seleção das pessoas, desenvolvendo nos funcionários uma consciência de cliente, modificando valores e conscientizando de dentro para fora. Definindo e monitorando resultados e dando autonomia de ação ao pessoal de operação de acordo com o feedback dos usuários para influenciar a aproximação e melhorar o serviço. A essência do serviço é vendida de dentro para fora.

É preciso também disponibilizar veículos bem conservados, limpos e revisados, através do comprometimento com a melhoria contínua para garantir padrões de atendimento diferenciados. O serviço gera uma lembrança do que foi adquirido que começa pelo atendimento, este engloba toda a experiência vivida desde a saída da

porta de casa até a porta do destino final, que deve sempre superar as expectativas. A rotina de lavagem nas garagens já existe, não gerando assim custo extra, no entanto, faz-se necessário criar índices de performance para garantir a excelência da entrega, necessita somente da padronização das rotinas. Uma única experiência negativa pode prejudicar a imagem formada.

Promover ações de urbanização no entorno de pontos de parada, finais de linha, terminais e acessos agregado a campanhas educativas e ações de apoio trazem efeitos positivos quando praticadas em caráter geral e não pontual. Assim, fazendo parcerias comunitárias e utilizando materiais recicláveis da própria empresa levando um novo significado ao que seria lixo e engrandecendo o ambiente revitalizado, mudaria o conceito da empresa perante a sociedade e a mídia, cativando assim o respeito e admiração do usuário, gerando um custo mensal de no máximo 5.000 reais.

7.3 VIABILIDADE ESTRATÉGICA

Para que seja alcançada a eficiência nessa empreitada, é preciso que os agentes de políticas públicas se conscientizem das suas responsabilidades e compreendam, de fato, o seu dever de servir a comunidade. Entende-se por agentes de políticas públicas todos aqueles que de alguma forma servem à comunidade política, sendo assim órgão gestor, prefeitura, empresários, associações, comunidade entre outros, são primordiais para que esse projeto grandioso dê certo, o envolvimento e conscientização dos stakeholders, assim como imbuir as cidades de seus papéis de atores sociais para a construção e modificação de sua imagem e mudar a mentalidade de seus habitantes são pré-requisitos para enraizar a ideia de coletivização dos ambientes.

A mudança de mentalidade que se está propondo não conseguirá atingir aos seus objetivos se não implementada de dentro para fora. Então, nada mais pertinente do que a ideia central ser incorporada pelos próprios empresários, que precisariam não somente comprar o conceito, como, também acreditar nele. As inovações em serviços públicos normalmente tem características de serem forçadas pelo poder concedente, quase que obrigando as empresas a se adequarem, nesse caso a proposta seria diferente, partindo dos operadores do sistema e influenciando o Estado,

imbuído de uma motivação desenvolvimentista para levar à sociedade mais qualidade de vida, valorizando os espaços públicos e seus acessos.

Além disso, o que se busca nesse Modelo é que as pessoas passem a enxergar o transporte público como uma ferramenta de transformação, porém, para que isso ocorra, os empresários precisam se entender de tal forma a incorporar esse valor em todas as cadeias de processos dentro da sua empresa. Assim, a primeira mentalidade que precisa mudar nesse contexto é a do empresário, pois é ele o principal agente viabilizador de todas as demais mudanças.

Centro, ainda, desse cenário, é preciso que todos os indivíduos da organização estejam alinhados sobre mesma ótica, de maneira que os princípios do novo conceito tornem-se valores dentro da organização, entranhados na própria cultura organizacional. Não condiz com uma ferramenta de transformação preocupada com o meio ambiente, que seus veículos sejam sujos ou que seus operadores descartem lixo nas vias públicas. Precisa-se que a postura dos funcionários da empresa, desde a função mais interna àquela que trate diretamente com o público, seja sempre um exemplo de preocupação com o bem comum, com o futuro da sociedade. É aqui que a mudança, de fato, começa a se desenhar, porque são os componentes da organização que levarão ao público, na prática, o novo conceito da empresa.

Os agentes públicos também fazem parte de uma importante cadeia dentro desse processo, não apenas como incentivador do novo conceito, mas como beneficiário dele. Afinal de contas, o Estado é, ou deveria ser, o principal interessado no bem-estar social e no futuro da sociedade, principalmente porque foi o escolhido como garantidor desses interesses. Estar ao lado de um projeto que vise conscientizar a população sobre a importância do coletivo sobre o individual para o bem comum e, de quebra, poder ver resolvidos alguns dos principais gargalos da urbanização, são atrativos importantes para que se consiga atrair o Estado para essa parceria, que, em contrapartida, seria capaz de propiciar ao projeto importantes incentivos, como a priorização das vias e políticas públicas que priorizem o transporte coletivo.

Também como parcerias importantes, entidades de classe e instituições ligadas à preservação do meio ambiente poderiam colaborar de maneira bastante oportuna na difusão do conceito através do trabalho de base nas comunidades e espaços de discussão. São agentes importantes com credibilidade e penetração no

seio da sociedade, tornando-se importantes canais para que a ideia seja levada até à sociedade de maneira mais dinâmica e embasada.

Alinhar o conceito com os fornecedores também é de grande relevância para o sucesso dessa empreitada, já que são eles que proporcionam ao negócio os seus principais instrumentos para a entrega de valor ao público. Assim sendo, pode-se vislumbrar, por exemplo, mecanismos que diminuíssem a emissão de gases poluentes na atmosfera, ou tecnologias que ajudem a diminuir o consumo de óleo diesel dos veículos. Trata-se de, novamente, aplicar a mudança de dentro para fora, porém com a ajuda de mecanismos que, aliado às pessoas envolvidas nos processos, ajudem a levar o novo conceito à prática na operação.

Por fim, a sociedade, como um todo, precisa enxergar esse conceito como algo importante para o seu futuro. É ela quem irá perpetuar a forma de ver, e se ver, no transporte público através de todas as gerações que ainda virão. Mais ainda, é a sociedade, em si, a principal garantia de que as próximas gerações terão um mundo saudável para viver. Dessa maneira, a conscientização proposta nesse Modelo transcende meras questões mercadológicas e leva a visão para outro nível de importância: precisamos garantir o futuro da humanidade.

Um dos mais importantes, se não o mais importante propósito desse projeto, trata-se da mudança da cultura direcionada à uma mentalidade de que o transporte público esteja vinculado à involução do status quo e à degradação social. É por conta dessa cultura que o Brasil é, apesar de não oferecer aos seus o mínimo de condições de vida humana, um dos líderes mundiais em frota de veículos particulares por habitante.

Diante dessa realidade é que o transporte público atravessa um de seus maiores desafios, mas também é nela que habita a maior das suas oportunidades: a de se reinventar. E nesse ponto o momento não poderia ser mais oportuno, visto que vive-se, nos dias atuais, uma crescente onda de discussões sobre o futuro, onde boa parte delas está relacionada à temas envolvendo o meio ambiente e mobilidade urbana, algo ao qual o transporte coletivo está diretamente ligado.

Assim, na contramão da cultura de individualismo que há décadas vem moldando os valores da sociedade, essa forte corrente de coletivização e de preocupação com o meio ambiente trazem ao transporte o cenário propício para se projetar como uma ferramenta de transformação, pegando carona nessa tendência

enquanto reinventa-se como algo descolado e moderno. Além disso, não poderia ser mais pertinente a participação do transporte público nesse contexto, já que tirar o ser humano do individual e leva-lo ao coletivo sempre foi a essência do transporte público, desde os seus primórdios. Não será um deslocamento de realidade, sequer, para o transporte público inserir-se nesse contexto, mas é preciso, porém, mostrar-se alinhado a ele.

Além disso, o transporte é algo que se comunica com todo tipo de público, podendo, também, tornar-se um eficaz canal de divulgação dessa ideia por parte daqueles que já se encontram envolvidos a ela. E por se tratar de um meio de locomoção que faz parte diariamente da vida das pessoas, passa a ser uma ferramenta bastante acessível para que as pessoas possam, através do simples ato de ir e vir, fazer a sua parte em promover melhorias na mobilidade urbana e na preservação do meio ambiente.

Dessa forma, e prestando um serviço com tudo aquilo que se espera de um serviço eficiente, torna-se viável ao transporte promover a mudança de mentalidade do público sobre o seu papel na sociedade, deixando de ser um mero instrumento de transporte e alçando-se a uma ferramenta de transformação.

7.4 VIABILIDADE FINANCEIRA

A elaboração de análise do impacto financeiro torna-se de grande relevância para o estudo em questão de forma a identificar e possibilitar a sua viabilidade financeira, discutindo investimentos e custos bem como o seu retorno projetado. A principal proposição do Modelo trata-se da reconquista do interesse dos usuários, sejam eles regulares ou esporádicos, e a conquista de um novo público. Aqui, a lógica de funcionamento do Modelo é bem simples e pode ser dividido em dois momentos: o primeiro seria trabalhar a estrutura básica do transporte para que ele se torne em algo funcional e atenda aquilo ao que se propõe de maneira simples, para, assim, o usuário sintá-se mais confiante torne-se os próprios agentes da retomada de demanda dos usuários esporádicos ou de quem deixou de utilizar o serviço diante da falta de confiança na sua eficácia. E o segundo que, a partir desse novo cenário de credibilidade, permite ao transporte público agregar em si valores que transcendam a simples entrega do serviço e que podem, por vias de um novo conceito, criar no

público um propósito para buscá-lo como opção, e não mais como necessidade, para que surja a possibilidade de interagir como um público potencial que, muitas vezes, nunca cogitou migrar para o transporte público.

No que tange à questões de retomada de demanda, segundo dados do Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros de Belém (SETRANSBEL), divulgado em matéria promovida pelo portal de notícias G1 Pará, houve uma perda de 10% no número de passageiros transportados nos dois anos precedentes à divulgação da matéria, veiculada em 2018, conforme demonstrado pela Tabela 2. Esse número significou para as empresas, ainda como divulgado na matéria, em um impacto de quase 1 milhão de usuários perdidos ao longo do período. Sendo assim, apenas nesse cenário e levando em conta que por “passageiro” entende-se cada vez que o usuário faz uso do transporte público, existe para o serviço a possibilidade de retomar por volta de 2 milhões de passageiros caso consigam reconquistar essa demanda perdida ao longo desse mesmo período.

Tabela 1: Perspectiva Geral

Demanda	Usuários	Passageiros
Demanda Atual (diária)	750.000	1.500.000
Demanda perdida (02 anos)	1.000.000	2.000.000
Demanda potencial (não atendida/dia)	188.693	377.386

Fonte: Autores (2018)

Em relação à conquista do público potencial, os dados permitem uma expectativa ainda mais animadora: com uma população de 938.693 homens e mulheres entre 15 e 59 anos, segundo o IBGE (2018), e transportando cerca de 750 mil usuários por dia, conforme dados divulgados em Audiência Pública realizada no dia 16 de janeiro de 2018 (SEMOB, 2018), resta ainda ao transporte público uma possibilidade de demanda à ser alcançada de 188.693 pessoas, ou seja, 377.386 passageiros à serem transportados por dia, considerando, em média, dois acessos diários para cada usuário.

Traduzindo essas informações em valores, é preciso especificar na demanda apresentada, ver Tabela 3, o que representa o transporte de passagens gratuitas e

meias passagens, de forma que se chegue ao valor que, de fato, estaria ao alcance das empresas de ônibus. Segundo dados do sistema de bilhetagem das empresas operadoras, o Passe Fácil, são transportados em Belém, diariamente, cerca de 32% de passageiros regulares, 30% de vales transporte, 25% de meias passagens e 13% de gratuidades.

Para que as informações expostas nesse estudo possam ser analisadas de forma mais clara, faz-se uso de três tabelas explicativas, sendo: Perspectiva geral, Demandas especificadas por tipo de pagamento e a Valores especificados por tipo de pagamento. Através dessas demonstrações, o cenário que envolve o transporte público pode ser visto de maneira mais ampla em todo o seu potencial de captação de recursos e atrativos financeiros.

Tabela 2 - Demanda especificada por tipo de pagamento (usuários)

Demanda	Total usuários	Meia passagem	%	Gratuito	%	Regulares	%	VT	%
Demanda Atual (diária)	750.000	187.500	25%	112.500	13%	262.500	32%	262.500	30%
Demanda perdida (02 anos)	1.000.000	250.000	25%	150.000	13%	350.000	32%	350.000	30%
Demanda potencial (não atendida/dia)	188.693	47.173	25%	28.304	13%	66.043	32%	66.043	30%

Fonte: Autores (2018)

Dessa maneira, os percentuais de cada tipo de pagamento, refletidos na demanda de usuários, trazem à tona o cenário de possibilidades através dos valores envolvidos nessa operação, conforme destacados na Tabela 4, evidenciam todo o seu potencial atrativo. Assim, além do mantimento da receita atual de R\$ 3.687.750,00, estancando as perdas anuais de 5% ao ano, as metas traçadas para as empresas de ônibus foram as de recuperar, entre os anos de 2018 e 2020, o valor de R\$ 4.917.000,00, usando como parâmetro o mesmo espaço de tempo correspondentes à demanda de passagens perdidas entre os anos de 2015 e 2017, e a de absorver para o sistema o valor de R\$ 793.146,52 que se encontra orbitando, diariamente, em torno do transporte coletivo através do público potencial.

Tabela 3: Valores especificados por tipo de pagamento (Passageiros em R\$)

Demanda	Total	Meia passag.	Valor unid	Valor de meia passagem	Regul.	Valor unid	Valor de pass. regular	VT	Valor unid	Valor de VT	Valor Total
Demanda Atual (diária)	1.500.000	375.000	R\$ 1,65	R\$ 618.750,00	480.000	R\$ 3,30	R\$ 1.584.000,00	450.000	R\$ 3,30	R\$ 1.485.000,00	R\$ 3.687.750,00
Demanda perdida (02 anos)	2.000.000	500.000	R\$ 1,65	R\$ 825.000,00	640.000	R\$ 3,30	R\$ 2.112.000,00	600.000	R\$ 3,30	R\$ 1.980.000,00	R\$ 4.917.000,00
Demanda potencial (não atendida/dia)	377.386	94.347	R\$ 1,65	R\$ 155.671,73	120.764	R\$ 3,30	R\$ 398.519,62	113.216	R\$ 3,30	R\$ 373.612,14	R\$ 927.803,48

Fonte: Autores (2018)

Para que as metas fossem delineadas, estudos de caso foram utilizados para traçar um parâmetro de tempo investido em busca desse objetivo, especificamente o estudo de caso da marca de sandálias Havaianas, que enfrentou, à época, um problema bastante similar ao que as empresas de ônibus enfrentam: a relação entre a marca e a sensação de perda de status social por usa-la desvalorizava o interesse do público pelo consumo. No caso das Havaianas, a reviravolta da percepção iniciou em 1994, e de lá para cá o produto se tornou mais que um simples calçado, mas um acessório de moda que em três anos alcançou um sucesso tão estrondoso que surpreendeu, até mesmo, a sua proprietária, a empresa de calçados Alpargatas S.A, conforme relata Rui Porto, um dos Diretores envolvidos no Projeto, em matéria publicada no site da revista Exame (2015). Em oito anos, a empresa viu a venda das suas sandálias saltarem de 65 milhões de pares em 1993, para 119 milhões em 2001 segundo dados publicados no site Gazeta do Povo (2006), representando um aumento de 83% no volume de vendas nesse período.

Voltando ao transporte público, é evidente que esse serviço contempla uma realidade diferente e problemas relativamente maiores que os da sandália Havaianas, como o descrédito frente ao seu caráter essencial. No entanto, há também fatores extremamente positivos para que esse serviço possa conquistar uma nova perspectiva do público, como a forte tendência da sociedade em preocupar-se com mobilidade urbana e questões ambientais. Sendo assim, as ações voltadas para a mudança de mentalidade funcionariam como um catalisador para estruturar a ligação entre a necessidade de o transporte coletivo se reinventar, e a onda crescente de conscientização social com o coletivo. Assim, na Tabela 5, estima-se como metas para o transporte público a conquista de até 80% da demanda potencial em um prazo de 08 anos em uma projeção de 10% por ano.

Tabela 4: Metas

Meta	Receita estimada	Meta %/ano	Meta R\$/ano
Eliminar a perda de passageiros	R\$ 3.687.750,00	5%	R\$ 184.387,50
Reconquistar, em 02 anos, a demanda perdida	R\$ 4.917.000,00	50%	R\$ 2.458.500,00
Conquistar, em 08 anos, 80% da demanda potencial	R\$ 927.803,48	10%	R\$ 92.780,35

Fonte: Autores (2018)

Ao final dessa projeção, na Tabela 6, tem-se como meta de ganho financeiro ao transporte público em um valor total estimado de R\$ 7.026.617,20 ao longo de 08 anos, uma quantia bastante expressiva e pela qual as empresas investirão tempo, esforços e capital para buscar.

Tabela 5: Desdobramento das metas

Meta	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	TOTAL
Eliminar a perda de passageiros	R\$ 184.387,50	R\$ 184.387,50	R\$ 184.387,50	R\$ 184.387,50	R\$ 184.387,50	R\$ 184.387,50	R\$ 184.387,50	R\$ 184.387,50	R\$ 1.475.100,00
Reconquistar, em 02 anos, a demanda perdida	R\$ 2.458.500,00	R\$ 2.458.500,00							R\$ 4.917.000,00
Conquistar, em 08 anos, 80% da demanda potencial	R\$ 79.314,65	R\$ 79.314,65	R\$ 79.314,65	R\$ 79.314,65	R\$ 79.314,65	R\$ 79.314,65	R\$ 79.314,65	R\$ 79.314,65	R\$ 634.517,20
TOTAL	R\$ 2.722.202,15	R\$ 2.722.202,15	R\$ 263.702,15	R\$ 7.026.617,20					

Fonte: Autores (2018)

Mas afinal, é viável perseguir esse objetivo? Para responder essa pergunta, é preciso saber, primeiramente, quanto o setor deverá dispor em recursos financeiros ao implementar o que está sendo proposto nesse Modelo, e após isso aplicar uma ferramenta bastante conhecida no mundo das finanças: o ROI – Return on Investment. Através desse recurso, é possível descobrir o retorno sobre o investimento empregado e, dessa forma, obter um entendimento afirmativo sobre a viabilidade financeira do projeto.

A partir das propostas de intervenção apresentadas no capítulo 6 foram elencadas as principais ações que direcionariam o caminho a ser percorrido pelo transporte público para alcançar os objetivos vislumbrados. Para que ocorram algumas dessas ações, será necessário que as empresas disponham de investimentos pontuais, os quais foram quantificados nas Tabela 6 e 7.

Tabela 6 : Cronograma de investimentos por ação em 12 meses (1 ano)

Ação	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	TOTAL
Apresentar o novo modelo de Transporte Coletivo de passageiros através de aplicativos	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00											R\$ 40.000,00
Criar inter-modal entre ônibus e bicicleta			R\$ 355.312,50	R\$ 355.312,50	R\$ 355.312,50	R\$ 355.312,50							R\$ 1.421.250,00
Fazer campanhas de valorização ao transporte						R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 105.000,00
Integrar uma solução segura (seu, valiseado e diferenciado (curse))		R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00							R\$ 45.000,00
Melhorar ambientes de acesso ao transporte						R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 35.000,00
Readaptar o modelo atual												R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
TOTAL													R\$ 1.661.250,00

Fonte: Autores (2018)

Tabela 7: Cronograma de investimentos por ação em 84 meses (7 anos)

Ação	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	TOTAL
Fazer campanhas de valorização ao transporte	R\$ 90.000,00							R\$ 90.000,00
Melhorar ambientes de acesso ao transporte	R\$ 30.000,00							R\$ 30.000,00
Apresentar tecnologias ligadas ao transporte para melhorar a experiência de andar de ônibus	R\$ 25.000,00							R\$ 25.000,00
Readaptar o modelo atual	R\$ 15.000,00	R\$ 105.000,00						
TOTAL								R\$ 250.000,00

Fonte: Autores (2018)

Sendo assim, após projetados os valores estimativos de receitas e custos, torna-se possível o mensurar a viabilidade financeira pelo ROI, que se trata de uma fórmula que mede o índice de retorno sobre o investimento através da relação entre a quantidade de dinheiro recebido frente a quantidade de dinheiro gasto. Nesse caso, foi estimado o investimento inicial, no primeiro ano, em R\$ 1.661.250,00, final, quando somados os anos posteriores, na ordem de R\$ 1.911.250,00.

Imagem 3 – Cálculo do ROI

$$\text{ROI} = \frac{\text{R\$ } 7.026.617,20 - \text{R\$ } 1.911.250,00}{\text{R\$ } 1.911.250,00} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{R\$ } 6.115.367,20}{\text{R\$ } 1.911.250,00} \times 100$$

$$\text{ROI} = 267,64\%$$

Fonte: Autores (2018)

Portanto, diante da perspectiva de ganho com a realidade identificada nessa análise e dos investimentos que serão aplicados visando permitir às empresas a oportunidade de penetração nesse cenário, ao aplicar o ROI, chegou-se ao índice estimado de possibilidade de retorno financeiro para esse investimento em 267,64% ao longo de 08 anos. Além do fato relevante de conter a tendência de queda pelo Serviço. Destaca-se, ainda, que esse índice trata-se de uma possibilidade estimativa, ou seja, para que se torne uma realidade, existe a dependência de vários fatores que vão desde mudanças no cenário socioeconômico, que podem interferir nas estimativas e metas traçados nesse estudo, à própria interação das empresas com as ações propostas pelo Modelo.

8. CONCLUSÃO

Considerando-se a importância socioeconômica de uma boa mobilidade urbana e que o transporte público em Belém é o ônibus, percebe-se a necessidade de oferecer meios para que este modal ofereça um serviço de qualidade e com eficiência, tornando-o sustentável, valorizado e desejável.

O objetivo deste estudo foi conhecer o nível de satisfação do serviço de transporte coletivo prestado na cidade de Belém, de acordo com os usuários. O estudo foi de grande importância para que se tenha uma visão tanto por parte das empresas, dos órgãos gestores, e dos usuários para que possam ter conhecimento dos pontos positivos e negativos do serviço de transporte coletivo no atual momento.

Buscou-se também com a pesquisa auxiliar no desenvolvimento do setor demonstrando a importância que se tem para um município possuir um setor de transporte eficiente, onde não apenas os usuários são beneficiados com a melhora do serviço, pois o sistema de transporte coletivo ajuda a desafogar o trânsito no centro das cidades, como também as empresas, escolas, shoppings, órgãos públicos e privados na área central da cidade não irão mais necessitar de investir em área de estacionamento para seus clientes. Diminuindo o fluxo de veículos particulares a ocorrência de acidentes será menor e juntamente com o benefício ao meio ambiente, esses são exemplos que um sistema de transporte coletivo pode proporcionar aos cidadãos em geral de um município.

Com o resultado da pesquisa ficou evidente que o setor de transporte necessita de investimentos, pois o nível de insatisfação dos usuários a respeito dos temas abordados predominou bastante, como a vida útil dos ônibus, a sujeira, a falta de educação dos motoristas e cobradores e os pontos de ônibus que não existem edificações capazes de abrigar os usuários.

Para que essas mudanças e melhorias ocorram, o primeiro passo a dar será nas mudanças internas das empresas, com a sistematização e eficácia no que precede a operação em si, otimizando assim todas as etapas que influenciam diretamente na entrega de valor de conscientização do serviço ao usuário. Assim conscientizados para fazer do transporte público uma ferramenta de transformação, a missão é manter o interesse do público de forma geral na utilização do ônibus como principal meio de locomoção.

Com a identificação deste cenário, propõe-se que para atingir o objetivo desse estudo a criação de um Modelo que integre através de um padrão de qualidade, alinhado com todas as etapas de entrega de valor de serviço através da organização e otimização dos processos internos; estimular o usuário a incorporar um novo conceito sobre a utilização do transporte público e uma constante evolução por meio de novos processos e soluções tecnológicas.

Nesse contexto vemos a importância dos *Stakeholders* para o projeto, para que seja alcançada a eficiência. Sendo os agentes de políticas públicas (órgão gestor, prefeituras, empresários, comunidades, associações), essenciais para o envolvimento e conscientização para a mudança de mentalidade do individual para o coletivismo.

Aqui se busca que as pessoas possam ver o transporte público como uma ferramenta de transformação, mas claro que há a necessidade que os empresários se vejam também como um grande agente transformador, incorporando essa transformação dentro de todos os processos da empresa, inclusive seus funcionários.

O modelo que buscamos, é um transporte inovador que além da necessidade de ser transportado, a consciência coletiva desta ação seja para o bem comum e a evolução da prestação deste serviço seja de alto nível, levando em consideração o preço justo. Nesse ponto é reestruturar o modelo já existente, de forma a identificar as falhas e corrigi-los proporcionando a entrega de um serviço ágil, agradável e acessível com pessoas qualificadas e processos eficientes. O resultado esperado será a geração de experiências positivas, saindo da condição de necessidade para a situação de conveniência.

Assim, espera-se que este trabalho possa contribuir para um melhor entendimento do sistema de transporte público da cidade, apontando pontos negativos que necessitam de melhorias e possibilitando medidas de melhorias para uma melhor gestão do transporte urbano de Belém.

REFERENCIAS

AFUAH, A. (1999). **Strategies to turn adversity into profits**. Sloan Management Review, 40(2), 99.

ALBUQUERQUE, C. **QualiÔnibus**: pesquisa de satisfação. WRI BRASIL Cidades Sustentáveis, 2014.

ANTP. **Sistema de Informações da Mobilidade Urbana** - Relatório Geral, 2014.

ARAÚJO, C.A.S. GORGULHO, C.F. **A teoria de marketing de serviços**: explorando os elementos do marketing mix de serviços. Rio de Janeiro: Cadernos Discentes, COPPEAD, n. 15, p.

ARIZE, J. **História do Transporte Urbano no Brasil**. 2009. Disponível em: <<https://www.recantodasletras.com.br/artigos/1970503>

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES URBANOS NTU. **Anuário NTU**: 2016-2017. Brasília, 2017.

_____. **NTU 30 anos**. Brasília: Isca Conteúdo e Projetos Culturais, 2017 204p.

BAUER, M. W. GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho Guareschi - Petrópolis, RJ: Vozes , 2017.

BELLONI, L. 24 nov. 2015. **A fórmula da Havaianas para deixar o mundo aos seus pés**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/a-formula-da-havaianas-para-deixar-o-mundo-aos-seus-pes/>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

BOARETO, R.A Política de Mobilidade Urbana e a Construção de Cidades Sustentáveis. **Revista dos Transportes Públicos**, São Paulo, ANTP, ano 30/31, 3º e 4º trimestres, p. 143-160, 2008.

BRASIL. **Lei nº 10.257, de 10 de Julho de 2001**. Estatuto da cidade e Legislação correlata. 2. ed., atual - Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2002.

CÂMARA MUNICIPAL DE BELÉM. **Lei Municipal Nº 7.475**: cria a Companhia de Transportes do Município de Belém (CTBEL), autoriza medidas transitórias referentes ao transporte de passageiros e dá outras providências. 1989.

CAMPOS, V.F. **TQC**: Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês). Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro-RJ, Bloch, 1999.

CASTELAR, M. **O marketing da nova geração**: como competir em um mundo globalizado e interconectado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CASTELLS, M. BORJA, J. **As cidades como atores políticos**. Novos Estudos CEBRAP Nº 45. 1996.

CHIAVENATO, I. **Administração de vendas**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S.B. **Cooperative strategy**: managing alliances, Networks, and Joint Ventures. Oxford: Oxford University Press, 2005.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONTE, A.L. DURSKI, G.R. **Economia empresarial**. Faculdades Bom Jesus, Marketing / Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

CUNHA, C. A. **Relações entre características de linhas de transporte coletivo urbano e de áreas urbanas**. Dissertação de mestrado em transporte, Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Universidade de Brasília, Faculdade de Tecnologia. Brasília-DF, 2005.

DINIZ, E. **Desenvolvimento e estado desenvolvimentista: tensões e desafios da construção de um novo modelo para o Brasil do século XXI**. 2013.

DRUCKER, P.F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

EL-ERIAN, M. **O Brasil mudou de patamar: depoimento**. [10 de outubro, 2010]. São Paulo: Revista Exame. Entrevista concedida a Claudio Gradilone. In. Revista Veja, ed. de 10 out 2010. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/guru-dos-ricos-alerta-para-aumento-da-desig>>. Acesso em: 26 fev 2018.

ESTADÃO. Economia e negócios. **Heineken tenta ressuscitar Kaiser**. 24 nov. 2011. Disponível em:< <http://economia.estadao.com.br/blogs/marili-ribeiro/heineken-tenta-ressuscitar-kaiser/>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

EXAME. Marketing. **Heineken tenta reduzir rejeição à Kaiser**. 18 mar. 2002. Disponível em:< <https://exame.abril.com.br/marketing/heineken-tenta-reduzir-rejeicao-a-cerveja-kaiser/>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

EXAME. **O ano que o gigante acordou**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/o-ano-em-que-o-gigante-acordou/>>. Acesso em: 26 out 2017.

FERRAZ, A.C.P.; TORRES, I.G.E. **Transporte público urbano**: São Carlos: Rima, 2004.

FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation**. 2. ed. London: Frances Pinter, 1982.

G1 PA. **Conselho de Transportes sugere tarifa em R\$3,30; Setransbel destaca queda de passageiros**. 15 abr. 2018. Disponível em:

<<https://g1.globo.com/pa/para/noticia/conselho-municipal-de-transportes-sugere-aumento-da-tarifa-de-onibus-para-r-330.ghtml>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

G1. **PARA CONSUMIDOR BRASILEIRO, PRODUTO CARO É PRODUTO BOM, INDICA PESQUISA**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2013/10/para-consumidor-brasileiro-produto-caro-e-produto-bom-indica-pesquisa.html>>. Acesso em: 30 dez 2017.

G1. Portal de Notícias. Pará. **Passageiros denunciam problemas no transporte público de Belém**. 30 mar 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pa/para/noticia/2015/03/passageiros-denunciam-problemas-no-transporte-publico-de-belem.html>>. Acesso em: 27 out 2017.

GODOY, A.S. **Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa**. GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 3(2), 80-89, 2005.

GOMES, D. **Ônibus urbanos enfrentam endividamento e queda da demanda**. CNT. 01 jun. 2017. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br/Imprensa/noticia/onibus-urbanos-endividamento-queda-demanda>>. Acesso em: 27 out 2017.

GOMIDE, A. A. **Transporte urbano e inclusão social**: Elementos para políticas públicas. IPEA. Texto para discussão nº 960. ISSN 1415-4765. 2003.

GOVERNO FEDERAL. PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DO CRESCIMENTO. **Sobre O PAC**. Disponível em: <<http://www.pac.gov.br/sobre-o-pac>>. Acesso em: 26 out 2017.

GOVERNO FEDERAL. **Programa de Aceleração do Crescimento**: infraestrutura social e urbana, mobilidade urbana. Pará. Disponível em: <<http://www.pac.gov.br/pub/up/relatorio/b701c4f108d61bf921012944fb273e36.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2017.

GRAMBLE, J. E; THOMPSON JR, A. **Fundamentos da administração estratégica**: a busca pela vantagem competitiva. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa. 2. ed. [S.I.]: AMGH Editora Ltda., 2012

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARBISON, J.R.; PEKAR Jr, P. **Alianças estratégicas**: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. Tradução de Maria Lúcia Rosa. São Paulo: Futura, 1999.

HEIDEMANN, F.G; SALM, J.F. **Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento**, Capítulo 1 do Livro Políticas Públicas e Desenvolvimento – Bases Epistemológica e modelos de análise. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009.

HOFFMANN, W.H.; SCHLOSSER, R. **Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises**: An Empirical Survey. Long Range Planning, v. 34, n. 3, p. 357-381, 2001.

IBGE CIDADES. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/belem>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

IBGE CIDADES. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. PANORAMA. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/belem/panorama>>. Acesso em: 27 out. 2017.

INSTITUTO DE POLÍTICAS DE TRANSPORTE & DESENVOLVIMENTO. **Ferramenta para avaliação do potencial de Desenvolvimento orientado ao transporte sustentável (DOTS) em corredores de transporte**. Versão 1.3. 2016.

INSTITUTO DE POLÍTICAS DE TRANSPORTE & DESENVOLVIMENTO. **Padrão de qualidade TOD V2.0**. Versão de texto 0.8.5. Rio de Janeiro, 2013.

IPEA, Sistema de Indicadores de Percepção Social - Mobilidade Urbana. Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República - Brasília, 2011.

ITDP. **Padrão de qualidade TOD V2.0. Versão de texto 0.8.5**. Rio de Janeiro. 2013.

ITDP BRASIL. **ITDP Brasil avalia empreendimentos brasileiros de acordo com os critérios do Padrão de Qualidade TOD**. 2015. Disponível em: <<http://itdpbrasil.org.br/avaliacao-empreendimentos-dots/>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

JOHNSON, G; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Tradução de Rodrigo Dubal. Rio Grande do Sul, 2011.

KATO, R; BORDALO, B. CAMELO, T. **Análise de percepção qualitativa do transporte público**: um estudo de caso na cidade de Belém-PA. Volume 11, N° 2, pg 51-62, 2016. REEC - Revista Eletrônica de Engenharia Civil.

KLINE, J; ROSENBERG, N. **An overview of innovation**. 1986. p. 275-305.

KOTLER, P. **O marketing sem segredos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOZA, M., LEWIN A. Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success. In: **European Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 146-151, 2000.

LAS CASAS, A.L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 7. ed São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Administração de marketing**: conceito, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAUFER. F. 25 AGO. 2006. **Havaianas, a marca que bate a China**. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/havaianas-a-marca-que-bate-a-china-a6ayk70ih1iw3e01a6ije7iha>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

LAYTON, L. **Study Lists Mass Transit Benefits**. 2002. Disponível em: <https://www.washingtonpost.com/archive/local/2002/07/17/study-lists-mass-transit-benefits/6890d71c-fbd9-4ab0-a880-186c7b962a6d/?utm_term=.18489142b7ca>. Acesso em 20 abr. 2018.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

LUNA, S. **O falso conflito entre tendências metodológicas**. Metodologia da Pesquisa Educacional. 12ª ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MINAYO, M.C.S.(Org) **Pesquisa Social: teoria método e criatividade**. 29ª ed. Petrópolis - RJ: Vozes, 2007.

MUNDO DO MARKETING. **Mercado:** Kaiser tem resultados positivos após mudança e surpreende Heineken. 31 jul 2012. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/mercado/24848/kaiser-tem-resultados-positivos-apos-mudancas.html>>. Acesso em: 31 mar 2018.

NIELSEN, B. Synergies in Strategic Alliances: Motivation and Outcomes of Complementary and Synergistic Knowledge Networks. **Journal of Knowledge Management Practices**, v. 3, 2002.

O GLOBO. GOL foi a primeira a operar no conceito baixo custo-baixa tarifa. 28 mar. 2007. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/gol-foi-primeira-operar-no-conceito-baixo-custo-baixa-tarifa-4205474>>. Acesso em 10 abr. 2018.

OLIVEIRA FILHO, A. de. Marketing de serviços. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing_de_Servicos.htm> Acesso em: 30 dez 2017.

OLIVEIRA, I.J.N. **Percepção dos usuários sobre os serviços de transporte público de ônibus da cidade de Matinhas - PB.** Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. 30 p. 2017.

OLIVEIRA, J.G.R. **A importância do sistema de transporte coletivo para o desenvolvimento do município de Campo Grande – MS/Jairo Garay Ribeiro de Oliveira, orientação Maria Helena Rossi Vallon.** 2003.

OLIVEIRA, M.H.B.C.C.; BEZERRA, B.S.; LANÇA, J.F.A. **Proposição de um método para avaliação da qualidade dos pontos de parada do transporte coletivo urbano por ônibus sob a ótica do usuário.** Revista dos Transportes Públicos, v. 141, p. 1-128, 2015.

OLIVEIRA, S. **Marketing e sua aplicação em bibliotecas**: uma abordagem preliminar. Ci. Int, Brasília, 14 (2): 137-47, jul./dez. 1985.

PASSOS, L.O. Inventor de bebidas que lançou Kaiser e Kero Coco diz “nunca estar satisfeito. 10 de novembro, 2012] São Paulo: Revista Folha de São Paulo. Entrevista concedida a Tatiana Freitas. In: **Revista Folha de São Paulo**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2012/11/1183552-inventor-de-bebidas-que-lancou-kaiser-e-kero-coco-diz-nunca-estar-satisfeito.shtml>>. Acesso em: 24 mar 2018.

PINHEIRO, R.M. **Pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2007. PUBLICAÇÕES NACIONAIS. 11º BALANÇO DO PAC (2007-2010). Pg 28. Disponível em: <<http://www.pac.gov.br/pub/up/relatorio/b01c4f108d61bf921012944fb273e36.pdf>>. Acesso em: 26 out 2017.

RESEARCHGATE. Artigos. Visão, estratégia e execução: o caso da GOL. 20 dez 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228468325_Visao_estrategia_e_execuca_o_o_caso_da_gol>. Acesso em: 14 abr. 2018.

SANTOS, M. **Metrópole corporativa fragmentada**: o caso da São Paulo. São Paulo: Nobel: Secretaria de Estado da Cultura, 1990.

SCHUCK, H. L. **Alianças estratégicas para o suprimento de matérias-primas na indústria petroquímica de primeira geração do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração. Programa de pós-graduação em Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

SEMOB: Superintendência Executiva de Mobilidade Urbana de Belém. **Regulamento do serviço de transporte coletivo por ônibus do município de Belém**. Belém. 2012.

_____. **Notícias**. Disponível em: <<http://www.belem.pa.gov.br/semob/site/?p=1350>>. Acesso em: 27 out 2017.

TANURE, B. **Gestão à brasileira**: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

UOL. Últimas notícias. Molson adquire cervejaria Kaiser em parceria com Heineken. 18 mar. 2002. Disponível em:< <https://noticias.uol.com.br/inter/reuters/2002/03/18/ult27u20316.jhtm>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

UOL. Últimas notícias. **Molson adquire cervejaria Kaiser em parceria com Heineken**. 18 mar. 2002. Disponível em:< <https://noticias.uol.com.br/inter/reuters/2002/03/18/ult27u20316.jhtm>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

VALOR. Azul e Avianca ganham participações de mercado ante Gol e Latam. 22 jun. 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/5013918/azul-e-avianca-ganham-participacao-de-mercado-ante-gol-e-latam>>. Acesso em 10 abr. 2018.

VASCONCELOS, Eduardo Alcântara. **Transporte urbano nos países em desenvolvimento**: reflexão e propostas. 3. ed. – São Paulo: Annablume,2000.

VERAS, J.G.F. **Análise dos 8 P's do marketing de serviços na empresa plano de assistência familiar**. 2011.333f. Trabalho de conclusão de curso (graduação em administração) Universidade Estadual da Paraíba, Patos - MG, 2011.