FUNDAÇÃO DOM CABRAL
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

A geração de valor: um modelo aplicado ao fortalecimento e geração de demanda no Setor de Transporte de Passageiros

Cristiano J. Schuchardt
Fabio da Silva Roza
Marcelo M. Zuchowski
Murilo R. Junckes
Vanessa R. de Brum

Florianópolis
2019

Cristiano J. Schuchardt

Fabio da Silva Roza

Marcelo M. Zuchowski

Murilo R. Junckes

Vanessa R. de Brum

A geração de valor: um modelo aplicado ao fortalecimento e geração de demanda no Setor de Transporte de Passageiros

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Marcos Eugênio Vale Leão

Florianópolis

2019

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pelo dom da vida, por nos conceder todos os dias a chance de escrevermos nossas histórias.

À nossa família, pela compreensão nos momentos de ausência, por serem a base e a força mais importante de nossas vidas.

Às empresas, que nos proporcionaram esse aprimoramento profissional, por acreditarem e apostarem em nosso potencial.

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

Aos colegas do curso, pelo compartilhamento de conhecimentos, amizade e companheirismo durante todo o tempo que estudamos juntos.

Ao Prof. Marcos Eugênio Vale Leão, pela colaboração, paciência, disponibilidade, dedicação e orientação deste Trabalho de Conclusão de Curso, o que agregou e enriqueceu na construção deste trabalho.

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

RESUMO

Nos últimos anos, as empresas de transportes intermunicipais de passageiros do Estado do Rio Grande do Sul têm enfrentado um mercado cada vez mais competitivo, no qual as inovações tecnológicas incentivaram a criação de opções de mobilidades alternativas para a população e, por consequência, de novas concorrências no setor. Diante deste cenário, se torna necessário que as empresas criem e participem de ações que fortaleçam suas performances para atrair, manter e reconquistar seus clientes. Em uma análise deste setor, observou-se que o atual momento a maioria das empresas de transportes de passageiros no RS apresenta pouca competitividade quando o assunto a ser discutido é inovação, tecnologia, preço, conforto e satisfação para seus usuários e, em razão disto, acabam não sendo escolhidas quando existem, ao mesmo tempo, outras opções de transportes que ofereçam os serviços que agreguem valor e garantam satisfação para os passageiros. Com isto, torna-se completamente relevante para as viabilidades estratégicas e competitivas das empresas, que estas dispensem todos os esforços em um novo modelo que permita aos usuários se sentirem satisfeitos ao poderem optar pela escolha dos serviços oferecidos pelas empresas regulares do Rio Grande do Sul. Com estas considerações, este trabalho tem como objetivo apresentar um modelo aplicado ao fortalecimento e geração de demanda que tem como premissa garantir aos clientes um novo modelo de relacionamento, que gere satisfação e agregue valor na sua experiência de viagem. O estudo aprofundado das pesquisas e dos conceitos de marketing de relacionamento, além da aplicação de ferramentas como “Oceano Azul” e o “Canvas de Proposta de Valor” permitiu identificar e entender o que necessitam os clientes e também o ajuste às suas necessidades, para que o modelo sugerido consiga atingir a melhor performance possível para os anseios dos usuários. Assim, o modelo proposto busca recuperar esta demanda e a transformar em melhores resultados para as empresas envolvidas. As análises de viabilidades operacional, estratégica, político e legal e financeira evidenciaram que o modelo em grande parte se torna aplicável, pois existem grandes barreiras a serem quebradas para que ocorra sua implementação por completo, desde o atual modelo de regulamentação até a mudança de mentalidade dos gestores de parte das empresas, que por muitas vezes, acabam por não privilegiar a inovação e criatividade necessárias para tal.

Palavras-chave: Inovação; Tecnologia; Valor; Satisfação; Demanda.

ABSTRACT

In recent years, inter-municipal passenger transport companies in the state of Rio Grande do Sul have been facing an increasingly competitive market in which technological innovations have encouraged the creation of alternative mobility options for the population and, consequently, new competitions in the sector. Given this scenario, companies need to create and participate in actions that strengthen their performance to attract, retain and regain their customers. In an analysis of this sector, it was observed that the current moment of most passenger transport companies in RS presents little competitiveness when the subject to be discussed is innovation, technology, price, comfort and satisfaction for its users and, as a result, end up not being chosen when there are, at the same time, other transport options that offer value-added services that guarantee passenger satisfaction. Considering this, it becomes completely relevant to the companies' strategic and competitive viability that they make every effort in a new model that allows users to be satisfied to choose the services offered by the regular companies of Rio Grande do Sul. With these considerations, this paper aims to present a model applied to the demand strengthening and generation that aims to guarantee to the customers a new relationship model that generates satisfaction and adds value in their travel experience. The in-depth study of researches and relationship marketing concepts, as well as the application of tools such as the “Blue Ocean” and the “Value Proposition Canvas” allowed us to identify and understand what customers need and to adjust to their desires so the suggested model could achieve the best possible performance for users' requirements. Therefore, the proposed model seeks to recover this demand and turn it into better results for the companies involved. Operational, strategic, political, legal, and financial feasibility analyzes have shown that the model largely becomes applicable as there are major barriers to break for its full implementation, from the current regulatory model to a change in managers’ mindset, who often do not focus on the innovation and creativity needed to do so.

Keywords: Innovation; Technology; Value; Satisfaction; Demand.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRATI	Associação Brasileira de Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros
ANTT	Agencia Nacional de Transporte Terrestre
CNT	Confederação Nacional do Transporte
DAER	Departamento Autônomo de Estradas e Rodagens
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício
EBIT	Lucro antes dos juros e tributos
EBT	Lucro antes de impostos
EBITDA	Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização
EPL	Empresa de Planejamento e Logística
ITL	Instituto de Transporte e Logística
MTPA	Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil
RS	Rio Grande do Sul
RTI	Associação Rio-Grandense de Transporte Intermunicipal
SEST/ SENAT	Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
TIR	Taxa Interna de Retorno
VPL	Valor Presente Líquido

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de pesquisa de marketing. 24
Figura 2: Determinantes do valor percebido pelo cliente 27
Figura 3: Busca Simultânea de diferenciação e baixo custo 30
Figura 4: Matriz da avaliação de valor.....31
Figura 5: Modelo das quatro açõesFonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 29). 31
Figura 6: Os quatro passos para visualização da estratégia.....32
Figura 7: Os três níveis de não-clientes 33
Figura 8: A sequência da estratégia do oceano azul.....34
Figura 9: Canvas da Proposta de Valor 35
Figura 10: Processo de encantamento de clientes.....40
Figura 11: Modelo de Demonstrativo do Resultado do Exercício. 48
Figura 12: Valor Presente Líquido (VPL).....50
Figura 13: Fórmula de cálculo da TIR 50
Figura 14: Número de passageiros transportados RS 57
Figura 15: Passageiros Transportados 57
Figura 16: Veículos rodoviários.....61
Figura 17: Comparativo passageiros interestaduais aéreo e rodoviário.....62
Figura 18: Razões para escolher um meio de transporte na Europa. 65
Figura 19: Matriz de valor atual do transporte de passageiros intermunicipal do RS 79
Figura 20: Modelo das quatro ações 79
Figura 21: Matriz de valor proposta para setor de transporte de passageiros intermunicipal do RS 82
Figura 22: Matriz de construção de nova proposta de valor ao setor de transporte de passageiros intermunicipal do RS 83
Figura 23: Canvas de proposta de valor do setor de Transporte intermunicipal de passageiros do RS 84
Figura 24: Framework de proposta de valor ao setor de transporte intermunicipal de passageiros do RS 90
Figura 25: Plano de implementação do projeto 101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estratégia do oceano vermelho versus estratégia do oceano azul 29
Quadro 2: Modelo de relatório para estudo de viabilidade de projetos 42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Modelo de Cálculo EBITDA 46
Tabela 2: Payback Simples 49
Tabela 3: Payback Descontado 49
Tabela 4: Números sistema intermunicipal de passageiros do RS 55
Tabela 5: Dados Boletins de Estações Rodoviárias 56
Tabela 6: Payback simples e descontado 99
Tabela 7: TIR (Taxa Interna de Retorno) 99

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO 12
2. BASES CONCEITUAIS 15
2.1 O MARKETING DE RELACIONAMENTO E A RETENÇÃO DE CLIENTES 15
2.2 A PESQUISA DE MARKETING E SATISFAÇÃO DO CLIENTE 21
2.3 A CONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA DE VALOR: ESTRATÉGIAS E METODOLOGIAS 26
2.3.1 A Estratégia do Oceano Azul 29
2.3.2 Canvas da Proposta de Valor 35
2.4 GERAÇÃO DE DEMANDA: ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS 37
2.5 MÉTODOS PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROJETOS 42
2.5.1 Análises, projeções e indicadores necessários para se elaborar uma viabilidade financeira: investimento inicial, receitas. 45
3. METODOLOGIA DE PESQUISA 52
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO 55
4.1 ANÁLISE DO SETOR 55
4.1.1 O Setor de transporte rodoviário de passageiros do RS 55
4.1.2 Fatores geradores de evasão de demanda para os serviços de transporte rodoviário de passageiros do RS 56
4.1.2.1 Fechamento de Estações Rodoviárias 58
4.1.2.2 Aplicativos de transporte 59
4.1.2.3 Crise Econômica 60
4.1.2.4 Facilidade em comprar veículos leves 61
4.1.2.5 Popularização transporte aéreo 62
4.2 BENCHMARKING / REALIDADES ORGANIZACIONAIS 63
4.2.1 Práticas de sucesso na retomada de demanda de passageiros no setor de transporte rodoviário de passageiros 64
4.3 A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS DO SUL DO BRASIL; 66
4.3.1 Pesquisa usuários 67
4.3.1.1 Resultados da Pesquisa 68
4.3.1.1.1 Sites 68
4.3.1.1.2 Prestação de Serviços 69

4.3.1.1.3 Ônibus 70
4.3.1.1.4 Motoristas e demais funcionários 71
4.3.1.1.5 Segurança 71
4.3.1.1.6 Terminais Rodoviários 71
4.3.1.1.7 Preço das Passagens 72
4.3.1.2 Avaliação 73
4.3.2 Pesquisa com não usuários 74
5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO 78
5.1 METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA DE VALOR PARA AS EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS DO RS 78
5.1.1 Oceano Azul 78
5.1.2 Canvas de Proposta de Valor 84
5.2 UM MODELO DE PROPOSTA DE VALOR PARA AS EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS DO RS 90
5.2.1 Dimensão Experiência do Cliente 92
5.2.2 Dimensão integração intermodal 93
5.2.3 Dimensão Tecnológica 93
5.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA O MODELO 94
5.3.1 Viabilidade Operacional 95
5.3.2 Viabilidade Estratégica 95
5.3.3 Viabilidade Político e legal 96
5.3.4 Viabilidade Financeira – quantitativa 97
5.4 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO 100
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 103
7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO 106
ANEXOS 113
Anexo 1: Motivo para fazer viagens intermunicipais de ônibus 113
Anexo 2: Motivo de escolha pela empresa 113
Anexo 3: Satisfação inicial com o transporte rodoviário 114
Anexo 4: Avaliação do Preço comparado ao Serviço 114
Anexo 5: Satisfação final com o transporte rodoviário 115
Anexo 6: Motivos de viagens com empresas não regularizadas 115
Anexo 7: Satisfação com empresas não regularizadas 116

Anexo 8: Motivos que levaram a optar em viagens de carro:.....116
Anexo 9: Fatores importantes na opção de viajar de carro: 117
Anexo 10: Fatores que fariam o entrevistado a optar pelo ônibus 117
Anexo 11: Viagem de ônibus ideal 118
APÊNDICES 119
Apêndice 1: Viabilidade 2020.....120
Apêndice 2: Viabilidade 2021.....122
Apêndice 3: Viabilidade 2022.....124
Apêndice 4: Viabilidade 2023.....126
Apêndice 5: Viabilidade 2024.....128
Apêndice 6: PayBack Simples 130
Apêndice 7: TIR 131
Apêndice 8: Dados.....132

1. RESUMO EXECUTIVO

O setor de transporte de passageiros tem passado por mudanças rápidas e significativas na última década, assim como o consumidor tem se tornado cada vez mais exigente.

No anseio de encontrar melhores alternativas de locomoção, o ser humano muda constantemente a sua forma de se transportar de um lugar a outro. E dessa maneira a evolução do transporte acompanha a evolução do homem na busca por aquilo que satisfaça seus interesses (ESPÍRITO SANTO, 2010).

O setor de transportes de passageiros em âmbito nacional tem apresentado ano a ano uma queda considerável no número de passageiros transportados, realidade vivida também no Estado do Rio Grande do Sul com o setor de passageiros intermunicipais.

Esta queda é ocasionada por diversos fatores, como a crise econômica, facilidade de compra de veículos leves, acesso facilitado a outros modais, entre outros. Fazendo com que as empresas percam mercado, produtividade e competitividade no setor de transporte.

Diante deste novo cenário de mobilidade cada vez mais diversificado, definiu-se como questão norteadora para este projeto como promover o transporte rodoviário de passageiros e aumentar a demanda pelos serviços no Rio Grande do Sul, visto que é um tema crucial para a sobrevivência das empresas de transporte de passageiros, que a cada dia vêem suas receitas diminuindo e seu público se tornar cada vez mais exigente.

Com este intuito delimitou-se como tema a geração de valor, um modelo aplicado ao fortalecimento e geração de demanda ao setor de passageiros intermunicipal do Rio Grande do Sul. Devido a necessidade de se investir cada vez mais na busca do atendimento as expectativas e necessidades dos usuários, moldando o serviço a estas demandas dos clientes.

O projeto tem como objetivo geral desenvolver uma proposta de valor para o setor de transporte de passageiros, de forma a promover a sustentabilidade das empresas que operam no Estado do Rio Grande do Sul.

Para isto, procurou-se atingir os seguintes objetivos específicos:

a. Analisar os principais fatores geradores de evasão de demanda para os serviços de transporte rodoviário de passageiros do RS;

b. Avaliar a percepção dos clientes em relação aos serviços de transporte rodoviário de passageiros do RS;
c. Levantar práticas de sucesso na retomada de demanda de passageiros no setor de transporte rodoviário de passageiros;
d. Construir uma proposta de valor que promova a atração e retenção de clientes para o setor de transporte rodoviário de passageiros do RS
e. Elaborar análise de viabilidade do modelo.

O projeto está estruturado em 6 capítulos incluindo este Resumo Executivo.

No capítulo 2, serão apresentadas as bases conceituais que levaram em consideração o recorte de conhecimento relativo à marketing de relacionamento e a retenção de clientes, a pesquisa de marketing e a satisfação do cliente, a construção de uma proposta de valor, geração de demanda e métodos para a viabilidade de projetos, para o desenvolvimento e implantação de um modelo que modifique o cenário atual dos transportes de passageiros.

No capítulo 3, será apresentada a metodologia de pesquisa, que se caracteriza por uma pesquisa descritiva qualitativa, por meio de levantamentos documental e bibliográficos que forneçam informações do setor que possam auxiliar no embasamento do modelo a ser proposto.

No capítulo 4, faremos o levantamento e a análise de informações que serão desdobrados em 3 itens. O item 4.1 trará uma breve análise do setor de transportes de passageiros intermunicipal no Estado do Rio Grande do Sul, inclusive respondendo a um dos objetivos específicos deste trabalho que é Analisar os principais fatores geradores de evasão de demanda para os serviços de transporte rodoviário de passageiros do RS. No item 4.2 será apresentado o benchmarking do projeto que analisou corporações equiparadas de dentro e fora do país traçando um paralelo entre as ações que possibilitem a geração de demanda no transporte de passageiros. No item 4.3, será apresentada a percepção dos clientes em relação aos serviços de transporte rodoviário de passageiros do RS, através de pesquisa de usuários e não usuários.

No capítulo 5, considerando as bases conceituais e o resultado das pesquisas, serão apresentados os elementos que darão sustentação à construção do modelo conceitual de proposta de valor ao transporte intermunicipal de passageiros do Rio

Grande do Sul. E por fim, no capítulo 6, serão apresentadas as conclusões, recomendações, deste projeto aplicativo.

2. BASES CONCEITUAIS

2.1 O MARKETING DE RELACIONAMENTO E A RETENÇÃO DE CLIENTES

Para uma introdução do assunto a ser abordado, Kotler (2000, p. 30) define marketing como “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”.

Em uma comparação entre o marketing tradicional e o marketing de relacionamento, pode-se dizer que as empresas que utilizam o primeiro citado não se preocupam com a satisfação do cliente. Buscam substituir os clientes perdidos por novos, e não com a retenção dos atuais e suas prováveis demandas de necessidades e satisfações. Já o marketing de relacionamento centra seu foco em conhecer o cliente e estabelecer relações de longo prazo e duradouras com ele visando mantê-lo fiel ao produto ou a marca.

Embora parcerias de longo prazo já sejam praticadas há bastante tempo, o conceito sobre Marketing de Relacionamento surgiu com Berry (1995), que o definiu como a atração, a manutenção e o aumento do relacionamento com clientes.

O marketing de relacionamento aparece, nos últimos anos, como uma posição de marketing que leva suas ações como o objetivo final em uma relação duradoura com o cliente. Segundo Kotler (2000), o marketing de relacionamentos abrange tudo que a organização faz para manter e atender melhor seus clientes, criando forte lealdade destes. E, para que isto aconteça, a empresa precisa desenvolver um planejamento que ofereça a seus clientes uma percepção de valor adequada, que gere satisfação e faça com que este se torne um consumidor fiel e propagador da marca.

Ainda, diversos autores têm definido marketing de relacionamento como a relação entre comprador e vendedor, em que uma empresa busca fortalecer e desenvolver através de relações de longo prazo com clientes potenciais atuais.

Na visão de Gordon (1999, p. 31) “marketing de relacionamento é processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

Ainda Gordon (1999), existem alguns aspectos que permeiam o marketing de relacionamento, que são cultura e valores, liderança, estratégia, estrutura, pessoal, tecnologia, conhecimento e percepção dos processos. Com estes fatores, o grande objetivo das empresas é conseguir alinhá-los com seus clientes e participantes.

Vavra (1993), expõe que em marketing de relacionamento, as transações deixam de ser pontuais. O objetivo não é mais uma venda independente e sim a criação de um vínculo com o cliente e o desenvolvimento de uma série de transações com o mesmo ao longo do tempo.

Vavra (1993), ainda destaca que a mudança de foco em conquista para foco em retenção, se baseia na premissa de que os investimentos necessários para conquistar novos clientes são maiores que os investimentos necessários para manter a base atual de clientes. Assim, a manutenção e o estímulo da base de clientes devem ser priorizados em relação à conquista de clientes novos. A base de clientes fiéis parece ser mais interessante para a empresa, pois desse modo, a probabilidade de o cliente escolher a mesma empresa em um nova compra é maior, o que a protege, de certa maneira, da concorrência.

Para Stone (2001), o marketing de relacionamento é a utilização de várias abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente, com o objetivo de identificar os clientes individuais de uma empresa, gerando e gerenciando um relacionamento duradouro e vantajoso para ambas as partes.

Ensina Gronroos (1994) que marketing de relacionamento é estabelecer, manter e aumentar relacionamentos com clientes e outros parceiros para que os objetivos das partes envolvidas sejam alcançados. Ele destaca que o “estabelecer” pode ser dividido em duas partes: atrair o cliente e construir o relacionamento.

O conceito de Marketing de Relacionamento também refere que o sucesso no meio empresarial, se deve as empresas que tiverem a capacidade de satisfazer os seus clientes e conquistar a fidelidade deles.

Conforme Bretzke (1992), o marketing de relacionamento é baseado na orientação para o cliente e no reconhecimento de que se deve buscar alternativas para o estabelecimento de um relacionamento forte com clientes, *prospects*, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável. Para que estes objetivos sejam alcançados, deve-se:

a) Compreender as necessidades dos clientes;
b) Tratar os clientes como parceiros;

c) Assegurar que os empregados satisfaçam às necessidades dos consumidores;
d) Prover os consumidores com a melhor qualidade possível, relativa às necessidades individuais.

De acordo com Ferreira e Sganzerlla (2000) o marketing de relacionamento é um desafio que compromete a empresa por um todo, onde estes devem estar alinhados com os objetivos propostos, as condições que lhes são apresentadas e suas implicações para a empresa. Esta precisa ampliar sua capacidade de aprendizagem do mercado para fortalecer a posição competitiva, o que direciona a necessidade de repensar aspectos e o clima organizacional.

Para Kotler e Armstrong (1993), o marketing de relacionamento visa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos entre os clientes e outros públicos. O marketing de relacionamento é uma atividade de longo prazo, sendo necessário que todos os setores da empresa trabalhem com o mesmo objetivo: servir o cliente.

McKenna (1983) tem uma visão mais ampla, de que o Marketing de Relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação dos clientes, tais como: relacionamento com fornecedores (de bens e serviços), relacionamentos laterais (concorrência, organizações não-lucrativas, governo), relacionamentos internos (unidades de negócio, áreas funcionais, empregados) e relacionamentos com compradores (intermediários, consumidores finais).

Para McKenna (1983), o Marketing de Relacionamento deve se apoiar no conhecimento e na experiência:

> O marketing baseado no conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia, que podem alterar o ambiente competitivo e de suas próprias organizações, recursos, e forma de fazer negócios. O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade, e a criatividade. Com esta abordagem as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de *feedback* que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência, em uma nova e importante informação sobre o produto. (MCKENNA, 1983, p. 54).

Barreto (2007), coloca que marketing de relacionamento envolve uma relação permanente entre empresa e clientes. Assim, os esforços devem ser direcionados aos

clientes já existentes e orientados por uma visão mais relacional do marketing, deixando a visão de simples transação do marketing tradicional.

Cabrino (2002), enfatiza que é através do marketing de relacionamento que as organizações podem projetar e lançar ações voltadas para os clientes, buscando sempre que estes tornem-se cada vez mais próximos de seus produtos/serviços, de forma a utilizá-los e recomendá-los a inúmeras pessoas, pois indiretamente reconhecem o valor e o esforço a eles disponibilizado por aquela empresa.

Para que isto aconteça, é necessário possuir meios de comunicação dinâmicos e eficazes, capazes de estimular a interatividade entre o cliente e a empresa e permitir o profundo conhecimento do seu público.

De acordo com Medeiros (2010), no Marketing de Relacionamento existe a mudança no tipo de comunicação entre a empresa e o consumidor, na qual a mesma passa a ser direta. O a atual momento do mercado exige que se entenda o que o cliente necessita e deseja, assim, as empresas devem escutar os clientes e adaptar seus produtos a um mercado onde não há mais espaço para uma comunicação vertical, que venda somente pacotes prontos. Isto vai além de criar novos produtos e serviços, cada vez mais se torna necessário inovar, ou seja, fornecer o que realmente o cliente quer e atender suas necessidades, permitindo até mesmo superar suas expectativas. A comunicação deve ser horizontal com foco no cliente.

Kotler (1998), difere cinco tipos de programas de marketing de relacionamento que podem ser criados por uma empresa:

a) Marketing de Frequência, que premiam os clientes que compram grandes quantidades ou com frequência;
b) Marketing de Clube, que implica em oferecer algo extraproduto aos clientes que aderem às condições de sócios;
c) Um Clube de Clientes tem atividades que beneficiam os sócios, como vantagens, benefícios e comunicações reservadas;
d) Programa para Clientes VIP, onde se trata de maneira diferenciada os principais clientes, apesar de todos serem importantes;
e) Programa de Reconhecimento de Clientes, onde as empresas escolhem os clientes mais importantes para uma homenagem especial, por exemplo.

O foco do marketing de relacionamento é o consumidor ou grupos que pensam de forma similar. Segundo Gummesson (1999), os grupos de afinidade são pessoas

que compartilham de um interesse em comum e querem relacionamento com o fornecedor, seus produtos ou serviços, e mesmos uns com os outros. Como valores básicos do marketing de relacionamento, o autor destaca:

a) A colaboração ganha-ganha de longo prazo;
b) O reconhecimento de todas as partes que são ativas (reforçando a filosofia de cocriação e de que o cliente não necessariamente seja ignorante);
c) A existência de valor nos relacionamentos e serviços (rituais, colaboração) e não apenas em aspectos burocráticos e legais (rotinas e regulamentos).

Conforme McKenna (1998), no Marketing de Relacionamento a valorização é maior nos fatores intangíveis quando comparados aos tangíveis. São exemplos a liderança, o serviço, a confiabilidade e reputação.

Segundo Kotler (2000) para a implementação de uma estratégia de marketing relacional eficaz, a empresa deve seguir o método IDIC desenvolvido por Don Peppers e Martha Rogers na década de 90. O método IDIC significa:

a) Identificar: prospectar os tipos de clientes, suas necessidades e desejos;
b) Diferenciar: pesquisar diferenciais competitivos para fidelizar e encantar o cliente;
c) Interagir: envolver o cliente no processo de desenvolvimento dos produtos e serviços, por meio de diálogo, comunicação direta;
d) Customizar: desenvolver produtos e serviços personalizados, de acordo com desejos e necessidades do cliente;

Dentre os benefícios que o marketing de relacionamento pode trazer às organizações, McKenna (1983) aponta os seguintes: maior qualidade de produtos e serviços, alcançada pelo meio do conhecimento do valor demandado pelo cliente; maior satisfação do cliente: a oferta de valor adequado leva a maior satisfação e maior probabilidade de manutenção de um relacionamento de longo prazo; a lealdade do cliente, que por sua vez leva a maior lucratividade.

Uma vez que a empresa gera oportunidades de comunicação com o mercado, o *feedback* destas passam a ser analisadas para que se definam ações a serem tomadas, sejam de correção ou de inovações, que poderão trazer mais qualidades dos produtos e serviços para a empresa.

Para Berry (1995), a atração de novos clientes deve ser vista como um passo intermediário no processo de marketing e solidificar relacionamentos, transformar clientes em leais consumidores e servi-los é de fato marketing.

Os benefícios do marketing de relacionamento para os clientes consistem em:

- Obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades;
- Redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor;
- Oferta de certo benefício social (*status*) por estarem recebendo um serviço personalizado;
- Maior bem-estar e melhor qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente quando se trata de situações como adquirir um produto ou serviço mais complexo, que envolve o ego dos clientes ou riscos financeiros.

Os programas de fidelização/retenção servem para manter os clientes fiéis a marca/empresa. Conforme visto nos conceitos de marketing de relacionamento distribuídos aqui, se faz necessário que a empresa crie vínculos com os clientes, que estes sintam vantagens ou reconhecimentos.

Griffin (1998) ensina que sempre que o cliente compra algo, se percorre um ciclo de cinco etapas. Primeiro o comprador conscientiza-se da existência de um produto e, então, faz uma compra inicial. Em seguida, o comprador passa por duas fases de formação da atitude, uma delas chamada de avaliação pós-compra e a outra denominada decisão de comprar novamente. Se há a decisão de comprar novamente, acontece finalmente a quinta etapa, a reaquisição.

A sequência que inclui reaquisição, a avaliação pós-compra e a decisão de comprar novamente forma um circuito fechado de reaquisição que se repete algumas ou centenas de vezes durante o relacionamento entre cliente, uma empresa e os produtos e serviços oferecidos por esta. A cada ciclo completo de compra existe a chance de fortalecer ou estremecer o vínculo com o cliente. Quanto mais forte for o vínculo, maiores serão a fidelidade e os benefícios para a empresa.

Percebe-se, que o marketing de relacionamento envolve o desenvolvimento de fortes relações de amizade e confiança entre empresas, clientes, fornecedores e distribuidores. O que nada mais é que a formação de uma parceria concretizada com objetivos comuns e com retorno recíprocos e benéficos para os envolvidos.

Assim, nota-se que, oferecer mais que o esperado, surpreender, é extremamente importante para que as diferenciações sejam notadas e para que os clientes tornem-se cada vez mais propensos a adquirir seus produtos/serviços, por motivos estes que vão além do aspecto material, originados de fatos inconscientes e motivadores, que tornam sua marca evidenciada e extremamente valiosa, conclui Cabrino (2002).

2.2 A PESQUISA DE MARKETING E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Em um mundo cada vez mais exigente e dinâmico a conexão e velocidade da informação são cada vez mais importantes no processo decisório, com isso desejos e anseios mudam com mais velocidade e frequência. Resta as corporações estarem alinhadas e atentas a estas demandas, tentar entender o que realmente gera valor e o que satisfaz os anseios das pessoas inseridas em seu ciclo de atuação não é mais opcional e sim mandatório no mundo dos negócios.

Ao saber o que realmente demanda valor para o cliente as estratégias de comunicação, captação e satisfação dos clientes podem ser definidas e aplicadas de forma certeira e a trazer resultados significativos para as corporações.

Kotler (2000, p. 58) define a satisfação como sendo a “.... a sensação de prazer ou desapontamento resultantes da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.” Portanto, fica claro que a “satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos”.

> Fica claro por essa definição o que a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito, se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER, 2000, p. 58).

Elemento circunstancial na satisfação, a percepção pode ser relacionada não apenas a elementos físicos, mas também a elementos internos das pessoas. Segundo Kotler (2000, p. 195) “a percepção depende não apenas de estímulos físicos, mas também da relação desses estímulos com o ambiente e das condições interiores da pessoa. [...]”. Isso nos remete a pensar que a percepção está relacionada aos valores, crenças, hábitos e situações vividas desde a sua concepção até o momento atual de vida, sendo tendenciada pelo ambiente onde ela se encontra.

Outro elemento que compõem o ato decisório de estar ou não satisfeito com algo, seja uma situação, um produto ou serviço é o valor. Valor é definido por Kotler se define “valor como a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente recebe benefícios e assume custos. Os benefícios incluem benefícios funcionais e emocionais. Os custos incluem custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos” (KOTLER, 2000, p. 33), já para Hessen é correto afirmar que valor passa pelas questões de desejos e necessidades humanas conforme defende o autor, “Todo o querer pressupor um valor. Nada podemos querer senão aquilo que de qualquer maneira nos pareça valioso e como tal digno de ser valioso”. (HESSEN, 1980, p. 43).

No que se refere a necessidade o mesmo autor coloca:

> Atribuo valor ao pão porque ele me mata a fome; ao vestuário porque me defende do frio. Em ambos os casos, como é evidente, trata-se de necessidades elementares da vida que são satisfeitos por aqueles gêneros de coisas. Se estas nos parecem valiosas, é porque satisfazem estas necessidades. E assim, podemos antes de mais nada, definir valor como sendo aquilo que satisfaz uma necessidade. Será valor tudo aquilo que for apropriado e satisfizer determinadas necessidades. (HESSEN, 1980, p. 43).

Com isso pode-se dizer de forma sucinta e resumida que o simples ato de satisfazer, passa por vários processos internos inconscientes baseados nas lêmures, na vivência, experiências e conflitos que nos cercam durante vida.

Com a mudança do comportamento do consumidor, as corporações passam a ter a necessidade de ouvir entender e superar expectativas em relação aos produtos e serviços prestados, antes o cliente empurrado a consumir produtos e serviços pré-formatados passam a ter voz de direto no processo produtivo, transformam-se de coadjuvante a ator principal na cadeia de desenvolvimento de produtos e serviços, o ponto focal passa de produzir para vender, para entender para produzir.

> A tarefa do gerente de marketing é identificar as oportunidades e preparar as estratégias e programas de marketing. A equipe de vendas é responsável pela implementação desses programas. Os profissionais de marketing baseiam-se em pesquisas de marketing, tentam identificar e compreender os segmentos de mercado, gastam tempo com o planejamento, pensam no longo prazo e tentam produzir lucros e aumentos na participação de mercado. A equipe de vendas, por outro lado, baseia-se na experiência de campo, tenta atingir suas quotas de vendas. (KOTLER, 2000, p. 700).

Para estabelecer esta relação de confiança e atingir as expectativas dos clientes, há a necessidade de interação com o público alvo, esta interação estruturada,

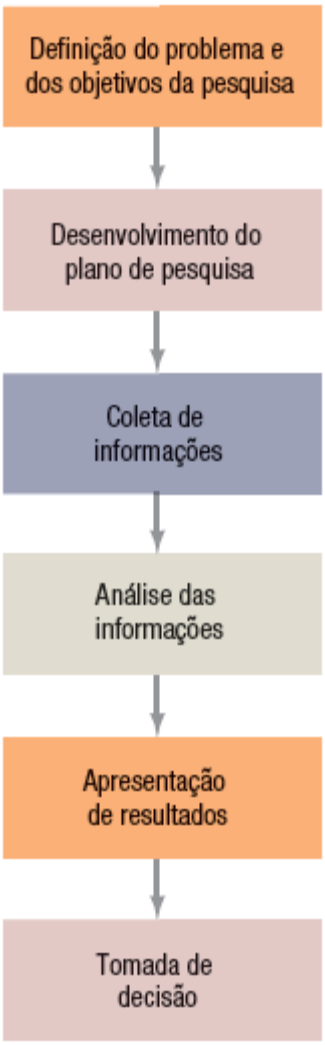
com base em dados internos e posteriormente externalizada, resultando em dados para conclusões relevantes sobre produtos, serviços ou qualquer outra demanda produtiva pode-se caracterizar como pesquisa de marketing. Conforme Kotler e Keller (2012) “são chamadas pesquisas de marketing as atividades sistemáticas de concepção, coleta, análise e edição de relatórios de dados e conclusões relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa.”

A pesquisa de marketing possui papel fundamental neste processo, pois forma a base de conhecimento sobre o mercado, o cliente suas necessidades e expectativas em relação ao novo ou já existente produto / serviço, logo a resultante da pesquisa direciona qual a estratégia será tomada para determinado tema.

> Para desenvolver produtos inovadores, estratégias bem-sucedidas e programas de ação, os profissionais de marketing necessitam de informações atualizadas sobre o ambiente, a concorrência e os segmentos de mercado selecionados. Muitas vezes, a análise de dados internos é o ponto de partida para avaliar a situação atual de marketing, complementada por inteligência de marketing e de pesquisa para investigar o mercado global, a competitividade, as questões-chave, as ameaças e as oportunidades. Quando o plano é colocado em prática, o marketing usa a pesquisa para medir o progresso em direção aos objetivos e identificar áreas de melhoria. Por fim, a pesquisa de marketing ajuda os profissionais da área a conhecer melhor os requisitos dos clientes, suas expectativas, percepções, satisfação e fidelidade. Assim, o plano de marketing deve delinear qual pesquisa de marketing será conduzida e quando, além de como os resultados serão aplicados. (KLOTLER; KELLER, 2012, p. 57).

A fim de se alcançar o objetivo concreto da pesquisa de marketing deve-se estruturá-la de tal forma que traduza a necessidade interna, e as respostas obtidas devolvam a realidade do ambiente estudado, com isso Kotler e Keller (2012) sugerem etapas que podemos seguir como um guia para uma pesquisa efetiva, representada na Figura 1.

Figura 1: Processo de pesquisa de marketing.



Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 104).

Definição do problema e dos objetivos da pesquisa – conforme Kotler e Keller a definição do problema deve ser objetiva, no sentido de definir qual o objetivo final a ser alcançado, “para ajudar no planejamento da pesquisa, antes de mais nada, o gerente precisa determinar as decisões que deverá tomar...” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 104), esta atitude delimita a pesquisa evitando dados desnecessários e evita uma visão limitada do problema. No entanto nem todo projeto de pesquisa tem a possibilidade de ser específicos logo é sugerido a definição do tipo de pesquisa a ser aplicada.

> A pesquisa pode ser exploratória — cuja meta é demonstrar a real natureza do problema e sugerir possíveis soluções ou novas ideias. Pode ser descritiva — quando procura determinar certas dimensões, por exemplo, quantas pessoas comprariam um serviço de Internet a bordo por US$ 25. E pode ser

> causal — cujo propósito é testar relações de causa e efeito. ...” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 104).

Desenvolvimento do plano de pesquisa – Esta é a fase onde a estratégia da pesquisa é formatada, bem como os estudos de custo e viabilidade e métodos aplicados. “Para elaborar um plano de pesquisa, é preciso tomar decisões sobre fontes de dados, metodologia de pesquisa, instrumentos de pesquisa, plano de amostragem e métodos de contato”. (KOTLER; KELLER, 2012, p.104).

Coleta de informações – Fase crítica do projeto de pesquisa, onde o contato direto com o público é realizado, e as informações pertinentes ao tema são coletadas, este momento torna-se complexo, pois fatores individuais, sociais ou culturais podem tendenciar as respostas ou simplesmente termos uma negativa perante a participação.

Análise das informações – Nesta etapa as informações coletadas são tabuladas quantificadas, a definição dos indicadores ocorre neste momento podem ser aplicadas métricas estatísticas a fim de se obter conclusões adicionais.

> Os pesquisadores também aplicam algumas técnicas estatísticas e modelos de apoio à decisão avançados, na expectativa de obterem conclusões adicionais. Eles podem testar diversas hipóteses e teorias ao aplicar a análise de sensibilidade para verificar as premissas e a força das conclusões. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 116).

Apresentação de resultados - Na apresentação de resultados, os desfechos da pesquisa são apresentados pelo pesquisador a empresa, nesta etapa também são demonstradas as definições de marketing e linhas mais relevantes que a empresa se depara. Os pesquisadores também analisam a melhor forma de apresentar os efeitos da pesquisa de forma facilitada, compreensível e conclusiva possível. “Cada vez mais, os pesquisadores devem desempenhar um papel mais proativo, de consultoria, ao traduzir dados e informações em novas oportunidades e recomendações”. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 116).

Tomada de decisão – Fase final da pesquisa de marketing, esta fica a cargo única e exclusivamente dos gestores da empresa em seguir com projeto objeto da pesquisa, se a confiança nos dados os direciona em aplicar o projeto, ou novas análises serão realizadas, se sistemas ou outros métodos de pesquisa serão aplicados afim de fortalecer a tomada de decisão.

“Eles podem inclusive decidir estudar mais o assunto e conduzir pesquisas adicionais. A decisão é deles, mas uma pesquisa conduzida com rigor certamente lhes proporciona uma visão abrangente do problema”. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 117).

A breve pesquisa realizada para entender os conceitos de pesquisa de marketing e satisfação do cliente, nos remete a uma engrenagem onde todos possuem seu papel hora mais contundente hora mais raso, entretanto a sinergia e ligação entres as partes são bilaterais, cada qual defendendo seus anseios, seja financeiro, pessoais ou culturais. Cada vez mais o estreitamento de relação entre as “engrenagens” nos leva a uma sociedade mais influente nas decisões que outrora pertenciam a uma minoria.

2.3 A CONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA DE VALOR: ESTRATÉGIAS E METODOLOGIAS

Com o avanço da tecnologia e a velocidade das informações, os clientes estão mais ágeis do que nunca para comparar ofertas e buscar melhores alternativas, portanto é necessário entender como os clientes fazem suas escolhas. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 131):

> Eles buscam sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na sua procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Os clientes estimam qual oferta eles acreditam que — seja lá por qual razão — entregará o maior valor percebido e agem com base nisso. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 131)

Se a escolha do cliente é baseada no valor percebido, precisa-se entender o que é valor para ele e como atender suas expectativas. Diferentes autores definem o conceito de valor para o cliente, vejamos alguns:

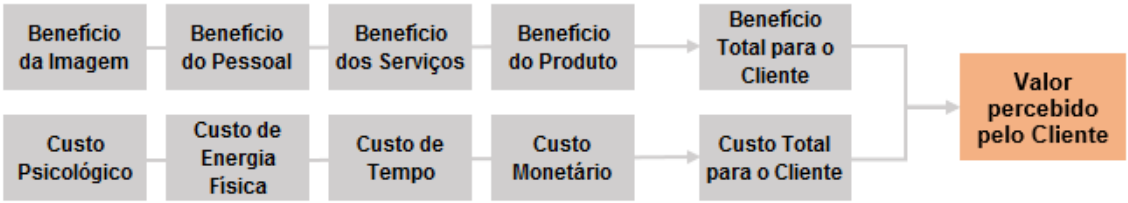
Segundo Kotler e Keller (2012, p. 131), “o valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto e as alternativas percebidas.”

Segundo Zeithaml (1988) o valor percebido é a avaliação que o consumidor faz sobre os benefícios que um produto gera e do sacrifício que é feito para obtê-lo.

Gale (1996) afirma que o valor para o cliente se relaciona com a qualidade percebida em comparação ao preço do produto.

As diferentes definições e interpretações dos autores referentes ao que é valor para o cliente convergem no conceito de que o valor está relacionado a percepção do cliente sobre os benefícios do produto ou serviço em troca do custo de sua aquisição. Para exemplificar apresenta-se a Figura 2, segundo Kotler e Keller (2012, p. 131) sobre as determinantes do valor percebido pelo cliente. Onde: “benefício total para o cliente é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto em função de produto, pessoal e imagem. O custo total para o cliente é o conjunto de custos que os consumidores esperam ter para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto incluindo os custos monetário, de tempo, de energia física e psicológico.”

Figura 2: Determinantes do valor percebido pelo cliente



Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 131)

Ao entender o que é valor para o cliente, as organizações precisam então apresentar uma proposta ou proposição de valor e não mais apenas se posicionar no mercado ao apresentar uma oferta.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 134), “uma proposição de valor consiste em um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar; é mais do que o posicionamento central da oferta. “

Ainda conforme Kotler e Keller (2012, p. 134), “a proposição de valor é uma promessa relativa à experiência que os clientes podem esperar da oferta que a empresa faz ao mercado e de seu relacionamento com o fornecedor. “

Segundo Herrera (2008, p. 25): “Proposição de valor é um conjunto de diferenciais no produto ou serviço ofertados e entregues ao cliente.” O autor defende ainda que: “a proposição de valor se faz pela combinação de produto, preço, serviços, relacionamento e imagem que uma empresa oferece de maneira excelente ao cliente.”

Entende-se que a proposta de valor demonstra o diferencial entregue por uma empresa ao vender seu produto ou serviço em relação aos seus concorrentes, com o intuito de atrair e reter os clientes e conseguir vantagem competitiva, sendo assim a

proposta de valor precisa ser percebida pelo cliente para que o mesmo decida se vale a pena fazer a aquisição.

Sendo tão importante para gerar vantagem competitiva a proposta de valor e o foco em cliente passaram a incorporar a estratégia das empresas em busca de maior lucratividade.

> "É a proposição de valor que sugestiona, estimula o cliente na escolha e aquisição de um bem (produto ou serviço) em detrimento de outro similar à concorrência. A necessidade ou desejo do cliente juntamente com sua percepção formam o conjunto único de motivação do consumo." (HERRERA, 2008, p. 25):

Uma das formas de incluir a proposta de valor na estratégia das organizações é através do marketing do relacionamento.

Segundo Ian (1999), citado por Maso (2010, p. 13):

> O marketing de relacionamento tem condições de oferecer às empresas uma série de vantagens importantes, tais como, desenvolver a fidelidade entre os clientes, dispor de um ambiente que favoreça soluções inovadoras, estabelecer um local propício para testar novas ideias e alinhar a empresa com os clientes que valorizam o que ela tem a oferecer. (IAN 1999, apud MASO, 2010, p. 13).

Outra abordagem estratégica que considera a proposta de valor é o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997), onde na formulação da estratégia considera as dimensões: financeira, processos internos, aprendizado, conhecimento e do cliente. É demonstrado através desta estrutura que valoriza conhecer o cliente, os atributos que o impactam e os que ele valoriza, se alinhando assim ao conceito de valor percebido pelo cliente.

Depois de entender o que é valor para o cliente e que as empresas devem construir uma proposta de valor e incorporá-la na estratégia para ter vantagem competitiva, precisa-se então entender como construir a proposta de valor.

Para construção da proposta de valor, pode-se utilizar algumas estratégias e metodologias, neste estudo são destacadas a estratégia do oceano azul (KIM; MAUBORGNE, 2005), Canvas da proposta de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2014) e *Jobs-to-be-done* (CHRISTENSEN, 1997).

2.3.1 A Estratégia do Oceano Azul

Na estratégia do oceano azul segundo (KIM; MAUBORGNE, 2005) é preciso inicialmente imaginar que no mercado competitivo existem dois oceanos: o vermelho e o azul. No oceano vermelho onde a maioria das empresas se encontram e lutam entre si pela conquista de clientes de uma demanda já existente, causando um sangramento entre elas pela disputa de um mercado onde existe o incentivo a se atentar ao que o concorrente está fazendo. Em contrapartida o oceano azul é o local onde poucas empresas atuam e as oportunidades crescem cada vez mais, portanto as águas ainda estão limpas. Neste local as empresas não precisam se preocupar com sua fatia no mercado, pois elas criam sua própria demanda. Para ilustrar a diferenciação dos oceanos os autores apresentam o Quadro 1.

Quadro 1: Estratégia do oceano vermelho versus estratégia do oceano azul

Estratégia oceano vermelho	Estratégia oceano azul
Concorrer no espaço de mercado existente.	Criar espaço de mercado não disputado
Vencer a concorrência.	Tornar a concorrência irrelevante.
Explorar a procura existente.	Criar e conquistar nova procura.
Reger-se pelo *trade-off* entre valor e custo.	Quebrar o *trade-off* entre valor e custo.
Alinhar todo sistema de atividades de uma empresa com a sua escolha entre diferenciação e baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividades de uma empresa na procura da diferenciação e do baixo custo.

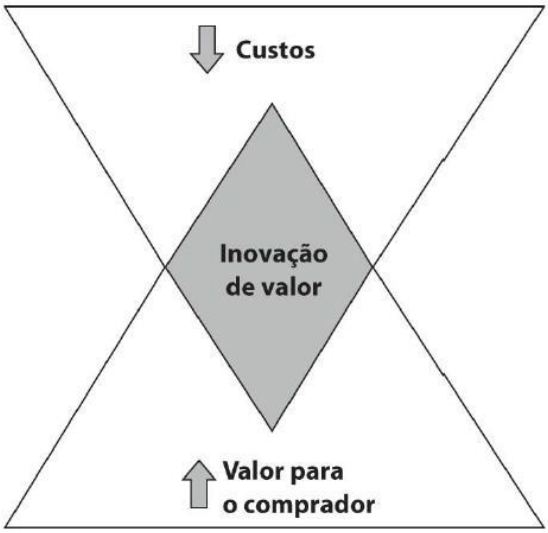
Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 17).

Segundo Kim e Mauborgne (2005, p. 12) para as empresas adotarem a estratégia do oceano azul elas precisam adotar uma lógica diferente, que segundo os autores é a pedra angular da estratégia, se denomina a inovação de valor. “Em vez de se esforçarem para superar os concorrentes, concentraram o foco em tornar a concorrência irrelevante, oferecendo saltos no valor para os compradores e para as próprias empresas, que assim desbravaram novos espaços de mercado inexplorados.”

Ainda segundo Kim e Mauborgne (2005, p. 16): “a inovação de valor ocorre na área em que as ações da empresa afetam favoravelmente sua estrutura de custos e sua proposta de valor para os compradores. Obtêm-se economias de custo mediante a eliminação e redução dos atributos da competição setorial.”

A inovação de valor está na construção de um cenário onde conseguimos reduzir custos ao mesmo passo que aumentamos o valor para os compradores, os autores ilustram este cenário através da Figura 3.

Figura 3: Busca Simultânea de diferenciação e baixo custo

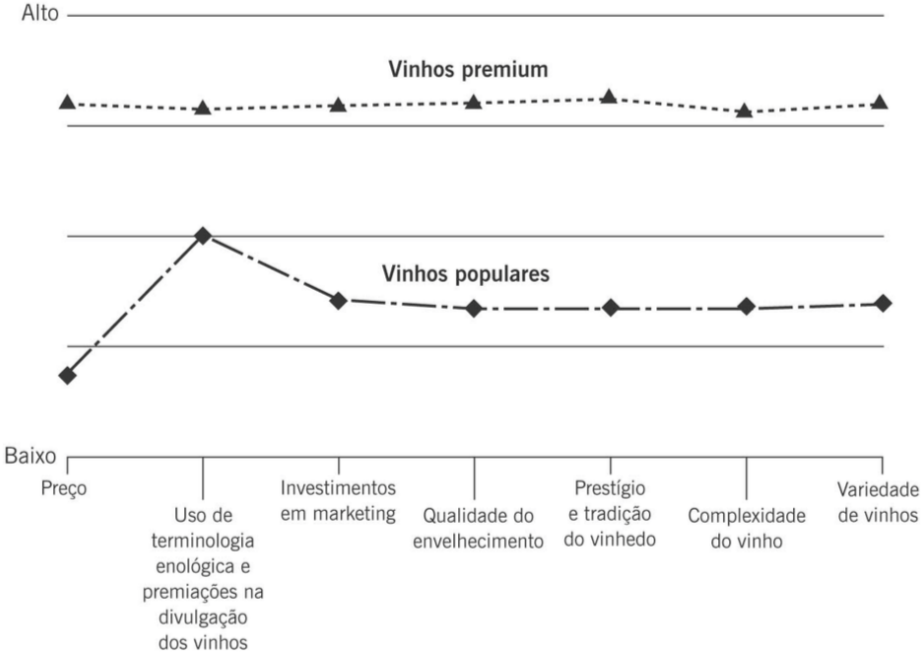


Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 16).

Para o início da construção da inovação de valor os autores utilizam a matriz da avaliação de valor, segundo Kim e Mauborgne (2005, p. 25) “é tanto um instrumento de diagnóstico como um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia consistente de oceano azul.”

Nesta ferramenta o eixo horizontal representa a variedade de atributos nos quais o setor investe e compete e o eixo vertical representa o nível que a empresa oferece este atributo, conforme exemplificado na Figura 4.

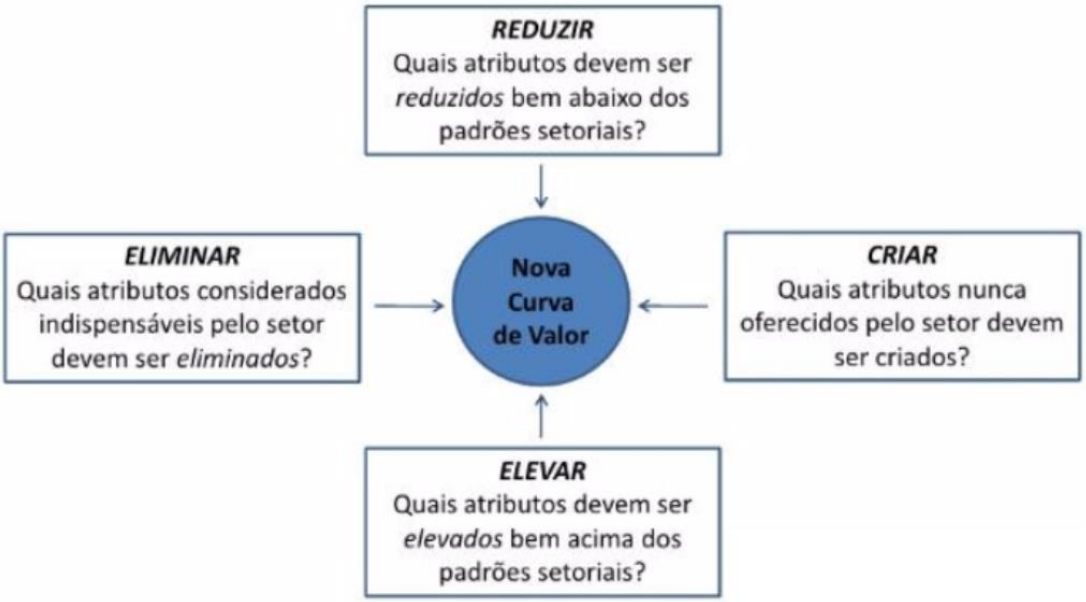
Figura 4: Matriz da avaliação de valor



Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 26).

Ao examinar a matriz pode-se enxergar a curva de valor atual. Entende-se como curva de valor, a representação gráfica da performance em cada atributo em comparação com os concorrentes. Para criar uma nova curva de valor que atenda a necessidade de uma nova estratégia é preciso olhar para cada atributo de forma a transformá-lo, para isto os autores desenvolveram o modelo das quatro ações, representado na Figura 5.

Figura 5: Modelo das quatro ações



Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 29).

Kim e Mauborgne (2005) destacam seis princípios para a implantação da estratégia do oceano azul, sendo os quatro primeiros princípios para formulação e os dois últimos princípios para execução. São eles: Reconstrua as fronteiras do mercado; Concentre-se no panorama geral, não só nos números; Vá além da demanda existente; Acerte a sequência estratégica; Supere as principais barreiras organizacionais e Introduza a execução na estratégia.

1. Reconstrua as fronteiras de mercado – Neste princípio a empresa é desafiada a procurar mercados ainda não explorados, para isto é proposto reformular as fronteiras de mercado através do modelo das seis fronteiras.

a) Examine os setores alternativos
b) Examine os grupos estratégicos dentro dos setores
c) Examine a cadeia de compradores
d) Examine as ofertas de produtos e serviços complementares
e) Examine os apelos funcionais e emocionais dos compradores
f) Examine o transcurso do tempo

2. Concentre-se no panorama geral, não só nos números – Neste princípio deve-se avaliar o cenário de forma sistêmica e ampliada, a fim de analisar todas as possibilidades, para auxiliar neste princípio os autores sugerem utilizar os quatro passos de visualização da estratégia, ilustrados na Figura 6.

Figura 6: Os quatro passos para visualização da estratégia

DESPERTAR VISUAL	EXPLORAÇÃO VISUAL	FEIRA DE ESTRATÉGIA VISUAL	COMUNICAÇÃO VISUAL
Compare sua empresa com os concorrentes, desenhando a matriz de avaliação de valor referente à situação vigente. Identifique onde sua estratégia deve ser alterada	Saia a campo para explorar as seis fronteiras que levam à criação de oceanos azuis. Observe as vantagens diferenciadoras de produtos e serviços alternativos. Veja que fatores se devem eliminar,criar ou mudar.	Desenhe a sua futura matriz, com base em insights resultantes das observações de campo. Receba feedback sobre a matriz de avaliação de valor de alternativas, oriundo de clientes, clientes dos concorrentes e não clientes. Use o feedback na construção da melhor estratégia para o futuro.	Distribua os seus perfis estratégicos iniciais e finais numa única página para fácil comparação. Apoie apenas os projetos e iniciativas que permitam à sua empresa fechar as lacunas na implementação da nova estratégia.

Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 84).

3. Vá além da demanda existente – Neste princípio a empresa precisa ao invés de focar nos clientes, focar nos não clientes, ou seja, aqueles que estão fora do mercado atual, expandindo assim a demanda e criando novos clientes.

Figura 7: Os três níveis de não-clientes

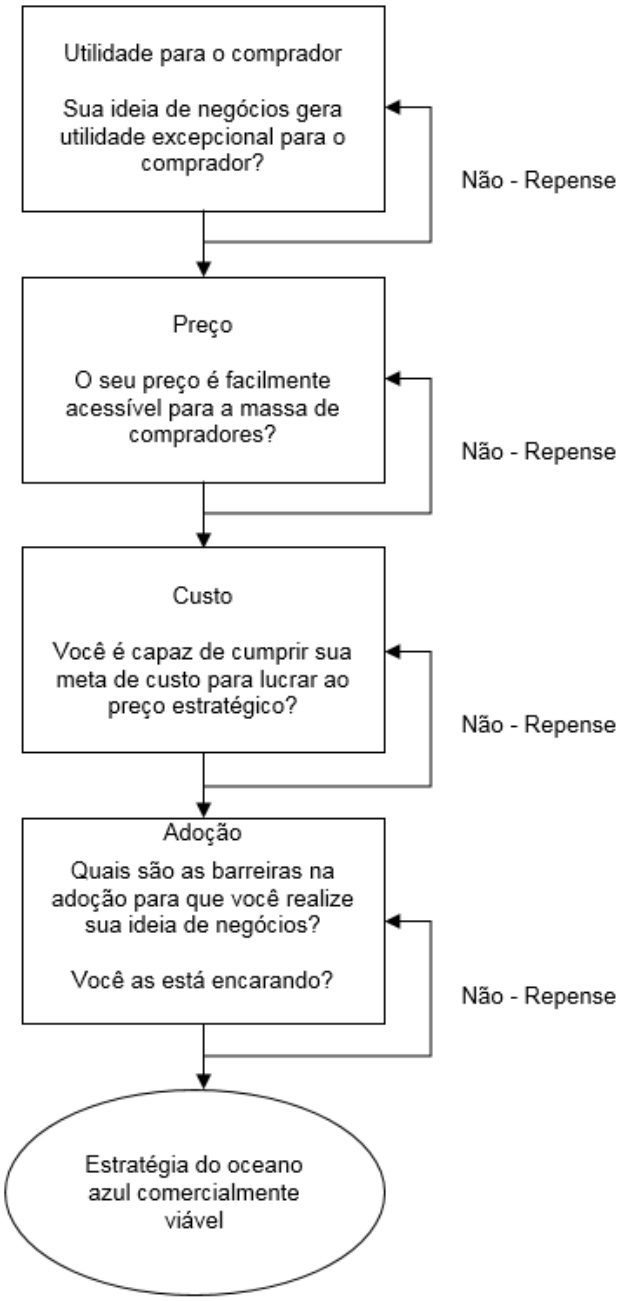
Primeiro nível: Não clientes "quase convertidos", que estão na fronteira do seu mercado, prontos para embarcar.
Segundo nível: Não clientes "refratários", que conscientemente optaram contra o seu mercado.
Terceiro nível: Não clientes "inexplorados", que estão em mercados distantes do seu.

Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 104).

Os não clientes são divididos em três níveis, devendo ser analisados de forma diferente.

4. Acerte a sequência estratégica – Este princípio demonstra sobre como seguir um sequencial de ideias que auxiliarão para garantir a viabilidade comercial da estratégia. Segundo Kim e Mauborgne (2005, p. 116) "as empresas precisam elaborar a estratégia do oceano azul na sequência: utilidade para o comprador, preço, custo e adoção". Como mostra a Figura 8.

Figura 8: A sequência da estratégia do oceano azul



Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 116).

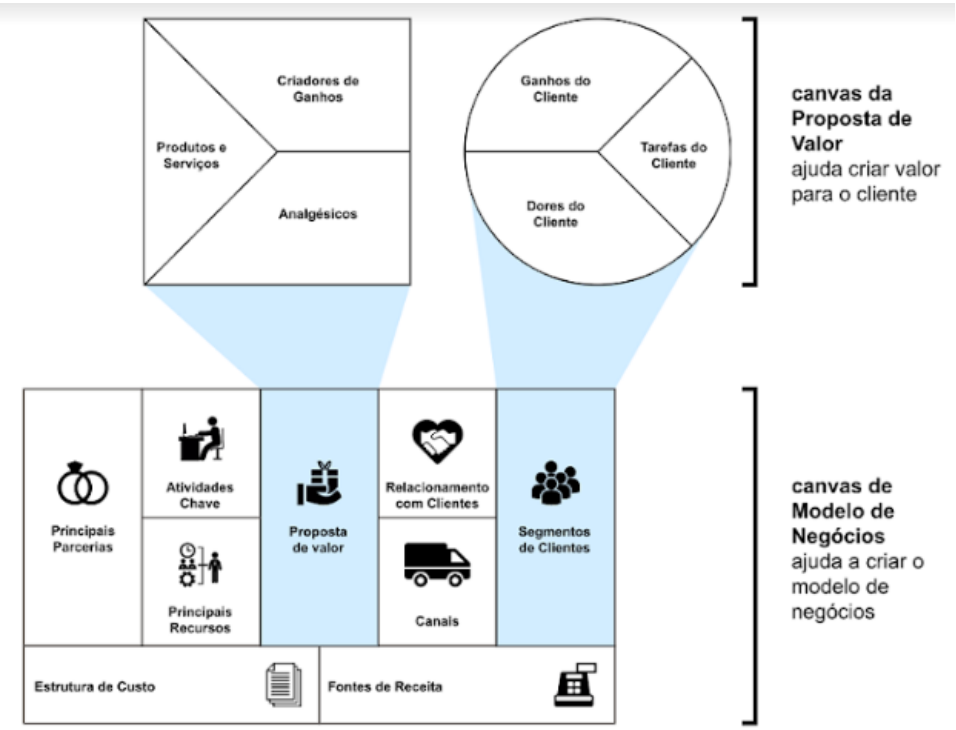
5. Supere as principais barreiras organizacionais – Neste princípio Kim e Mauborgne (2005) fala sobre superar as quatro principais barreiras organizacionais, sendo elas: cognitiva que visa despertar os colaboradores para necessidade da mudança; limitação de recursos para executar a estratégia criada; motivação das empresas para agir com velocidade; e por último a política organizacional.

6. Introduza a execução na estratégia - Segundo Kim e Mauborgne (2005, p. 16) “a estratégia do oceano azul integra todo o espectro de atividades funcionais e operacionais da empresa”. A estratégia do oceano azul deve ser disseminada em toda organização de forma a ser voltada para a ação de forma sistêmica, assim conseguiram sair dos oceanos vermelhos e através de uma proposta de valor para novos clientes alcançar o oceano azul.

2.3.2 Canvas da Proposta de Valor

A metodologia Canvas da proposta de valor apresentada por Osterwalder e Pigneur (2014) é um detalhamento de dois blocos do Canvas de modelo de negócio: O bloco proposto de valor e o bloco segmentação de clientes. Conforme ilustrado na Figura 9.

Figura 9: Canvas da Proposta de Valor



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 44).

O intuito deste canvas é facilitar a criação de uma proposta de valor que atenda as dores e necessidades do cliente e pode ser trabalhado em conjunto com o “*Jobs to be done*” para ajudar a resolver os problemas.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2014) este modelo possui dois lados de criação, o lado direito voltado para entender o cliente e o lado direito para auxiliar a descrever como criaremos valor para estes clientes através de nossos produtos e serviços.

A criação da proposta de valor através do canvas se dá pela análise e preenchimento das suas divisões.

Ao analisar o lado direito temos três divisões voltadas para o cliente, sendo elas: Tarefas do cliente; Dores do cliente e Ganhos do cliente.

Tarefas do cliente – são as atividades que os clientes estão executando em sua rotina. Há três tipos de Tarefas do Cliente: Tarefas funcionais, onde os clientes estão tentando realizar uma tarefa específica; Tarefas sociais, onde os clientes estão tentando melhorar sua imagem e Tarefas emocionais, onde os clientes procuram atender a um estado emocional.

Dores do cliente – Refere-se as dificuldades que os clientes enfrentam para realizar suas tarefas.

Ganhos do cliente – Os ganhos do cliente podem ser identificados de quatro formas, sendo elas: Ganhos fundamentais: são ganhos essenciais que um cliente espera; Ganhos esperados: são ganhos que os clientes esperam da sua solução; Ganhos desejados: são ganhos que superam as expectativas e Ganhos inesperados: são ganhos que vão além das expectativas.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2014) após entender o cliente e suas necessidades precisamos criar o lado esquerdo do canvas, onde trabalharemos a proposta de valor. Este também é dividido em três partes. Sendo elas: Produtos e serviços; Alívio das Dores (Analgésico) e Criadores de ganhos.

Produtos e serviços – Nesta etapa deve-se escrever todos os produtos e serviços disponíveis para o cliente.

Alívio das Dores – Nesta etapa precisa-se descrever como os produtos ou serviços geram valor para o cliente ao aliviar suas dores. Este modelo remete ao *Jobs to be done* que veremos mais à frente.

Criadores de ganhos – Nesta etapa descreve-se como os seus produtos e serviços criam ganhos para os clientes. Como eles geram os benefícios que seu cliente espera, deseja ou seria surpreendido.

Aborda-se agora a metodologia *Jobs to be done* para criação da proposta de valor. Este conceito foi primeiramente abordado pelo economista norte-americano

Theodore Levitt em seu artigo “Marketing Myopia” em 1960. Este conceito foi resgatado 50 anos mais tarde por Clayton M. Christensen professor de Administração na Harvard Business School em seu livro “O dilema da inovação”. Segundo Christensen (1997) as pessoas não compram produtos ou serviços, eles querem “realizar trabalhos”. O conceito é baseado em inovação e trata-se de criar um produto ou serviço para um trabalho que o cliente pretende realizar, para isto é preciso conhecer as dores do cliente e oferecer uma solução que gere ganho para ele, assim terá gerado um produto de valor perceptível para o cliente.

2.4 GERAÇÃO DE DEMANDA: ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS

Geração de demanda consiste em estimular a procura pelo produto ou pelo serviço da empresa, e não apenas atender a demanda previamente existente. Neste sentido as estratégias de marketing são fundamentais para estimular que o cliente potencial interaja com a marca da empresa.

Para Ott (1993) o conceito de criação de demanda é uma nova maneira de considerar a demanda, baseada nas crenças que a demanda não é uma força incontrolável e incorrigível e que o profissional de Marketing pode controlar, em grande parte a demanda, o que o coloca em uma posição proativa, em vez de apenas reativa, afetada de maneira indiscriminada pela demanda.

Neste processo o foco principal é no cliente e conforme Kotler e Armstrong (2003), é fundamental para a implementação dos elementos do composto de marketing o fato de se conhecer o consumidor e compreender seu comportamento. Conhecer o consumidor com relação a suas atitudes e percepções referentes às características de seus produtos, preço e apelos da mídia, faz com que a organização obtenha vantagens sobre seus concorrentes.

O conhecimento do consumidor auxilia substancialmente as vendas e na busca pela geração de demanda, 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.

Para profissional de marketing compreender a importância da percepção dos clientes para a geração de demanda é conhecer o consumidor. Somente após isto, ele é capaz de cumprir o objetivo principal, que se resume basicamente em satisfazer as necessidades e desejos do consumidor. Onde Silva et al. (2014) destaca que

> A chave do sucesso é saber ouvir o mercado comprador. O mais interessante não é ouvir o que ele compra, mas sim o que ele gostaria de comprar e não encontra". Isso deixa claro a importância que o consumidor tem para as empresas, e como conhece-los pode ajudar a atingir o sucesso. (SILVA et al., 2014).

Nesta linha de conhecimento é importante entender a diferenciação dos conceitos de "necessidade" e "desejo", que, embora possam parecer, para muitos, ser singulares, tem significado distintos. A necessidade pode ser definida como a sensação de que algo essencial da vida está faltando. Ela pode ser dividida em necessidade inata, recorrente ao longo da vida, como as necessidades fisiológicas e de sobrevivência, e também como necessidade adquirida, que se origina por meio do contexto social e cultural, e evolui de acordo com tempo e mudanças da sociedade, como o uso de várias peças de roupa pelas mulheres vindas da Europa, que até então eram elegantes e sinônimo de riqueza, mas que ao chegarem ao Brasil, em decorrência do clima quente, foram diminuindo cada vez mais (SAMPAIO, 2009). As necessidades também podem ser divididas como biogênicas – fome, sede, frio, dor; psicogênicas – status, poder, reconhecimento, hedônicos – ligadas ao prazer e utilitárias – cozinhar, lavar as roupas, trabalhar.

Por sua vez, o desejo está ligado a um estado psicológico que objetiva satisfazer uma vontade, sem que haja ligação com uma necessidade real, como o fato de querer se deliciar com um bolo; a pessoa não precisa estar com fome, ela pode simplesmente ficar com o desejo de comer um bolo ao passar pela vitrine de uma padaria (PINHEIRO et al., 2014).

Na visão de Ott (1993), existem quatro principais vontades, que são inerentes a todas as pessoas, chamadas de "vontades dominantes", que cada uma por si ou combinadas, suprem a poderosa motivação que está por trás de praticamente todos os produtos e serviços. São elas: estímulo emocional, alívio psicológico, status mais alto, o que os outros desejam. Segundo o autor, elas encontram-se no fundo do subconsciente, fazendo com que por muitas vezes o consumidor não admita que deseje determinada coisa.

Por este motivo, a associação psicológica do produto ou serviço com uma ou mais vontades dominantes é uma estratégia de geração de demanda, quanto mais forte este elo, mais desejo as pessoas terão de obter produtos e serviço.

Limeira (2008), em seu livro Comportamento do Consumidor Brasileiro, destaca que o papel do profissional de marketing não é criar novas necessidades, mas sim estimular desejos. Desta forma gera-se demanda fazendo com que o cliente consuma os produtos ou serviços o que a empresa tem a oferecer.

Conhecendo o cliente é possível a empresa desenvolver estratégias de diferenciação de seus produtos e serviços, que melhor atendam as expectativas dos clientes. 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.

Empresas de serviços, como o transporte rodoviário intermunicipal de passageiros, enfrentam maiores desafios em relação a empresas de produtos, pois ofertam bens intangíveis, e seus consumidores tem desejos e expectativas individualizadas. As estratégias de marketing passam a ser mais complexas.

Segundo Cobra (2001):

> O consumidor de serviços é individualista por natureza e exige soluções sob medida para suas necessidades. Isso implica em adotar uma estratégia sob medida para atender as necessidades e desejos de cada cliente. Portanto, compreender a natureza da tomada de decisão de compra de um serviço é o ponto de partida para qualquer ação de Marketing. (COBRA, 2001, p. 99).

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.

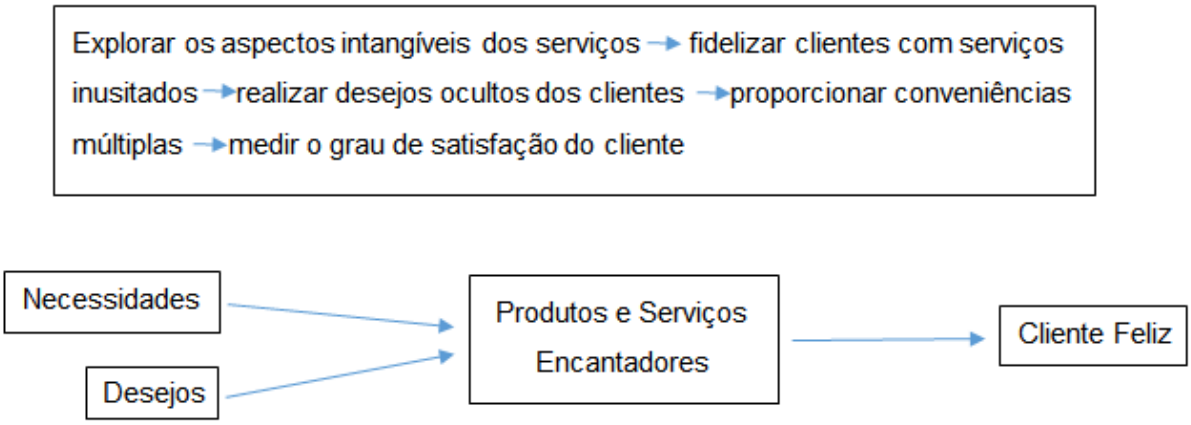
A satisfação do cliente, tem um valor imensurável e é imprescindível para a sobrevivência da empresa. Esta satisfação é medida por pesquisas qualitativas, sendo o termômetro da geração da demanda, com o foco principal na realização dos desejos desses clientes, por isto são tão importantes.

Rao (2007) pontua sobre a importância das empresas de prestação serviços ter uma relação próximo ao cliente, buscando conhecer quais suas reais necessidades e o que estes desejam, de forma que o cliente perceba qual o valor agregado este serviço possui. Outra afirmação que expressa essa mudança da percepção do cliente, foi feita por Ishikawa (1998), um dos autores pioneiros da qualidade total, foi que “o marketing é a porta de entrada e de saída da qualidade” que popularizou a relação entre Marketing e qualidade. No contexto atual, as organizações percebem que podem competir de forma mais assertiva diferenciando pela qualidade de serviços prestados e com a maior satisfação do cliente. Sendo assim, faz-se necessário perceber o que o cliente percebe como valor. O valor como uma ferramenta de gestão, pode se tornar uma organização mais competitiva no mercado.

Segundo Kothler (2000) existe diferença entre valor total para o cliente e custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

Nesta luta constantes de geração de demanda e fidelização dos clientes existentes em meio a tanta concorrência e modificações no cenário econômico percebemos que não basta mais somente satisfazer as necessidades dos clientes e sim é preciso encanta-los, para Cobra (2001), isto implica em identificar necessidades latentes e descobrir desejos ocultos, de forma a desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades. Isto posto, é preciso desenvolver serviços surpreendentes e encantadores e, por fim, comunicar esses serviços aos clientes e consumidores finais. A Figura 10 demonstra este direcionamento de toda a organização para evitar perdas de clientes.

Figura 10: Processo de encantamento de clientes



Fonte: Cobra (2001, p. 157).

Pode-se visualizar mudanças drásticas ocorrendo no modo como as empresas se relacionam com seus clientes. Na visão Kotler e Armstrong (2003) as empresas de ontem se voltavam ao marketing de massa para todos os clientes que pudessem atingir. Já as empresas de hoje constroem relacionamentos mais diretos e duradouros com clientes mais cuidadosamente selecionados.

Kotler e Armstrong (2003) destacam ainda:

> Quando se trata de criar valor para o cliente e construir relacionamentos fortes com ele, os profissionais de marketing de hoje sabem que a empresa não pode fazer tudo sozinha. Eles trabalham em estreito contato com uma série de parceiros de marketing. Além de serem bons na gestão de relacionamento com o cliente, os profissionais de marketing também precisam ser bons na administração de relacionamento de parceria. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 14).

Na busca de satisfação, encantamento e criação de valor ao cliente no intuito de gerar novas demandas e fidelizar clientes já existentes, muitas empresas estão buscando parcerias externas, onde se conectam com fornecedores, parceiros e até com concorrentes. Hoje em dia, a maioria das empresas está conectada e investindo pesadamente nas parcerias com outras empresas para entregar produtos/serviços mais completos e agregar valor.

Conhecer bem o consumidor, ir além da satisfação do cliente e sim buscar encanta-lo, criar valor e traçar novas estratégias de criação e retenção de clientes são papeis fundamentais ao profissional de marketing e necessários para a sobrevivência das empresas.

2.5 MÉTODOS PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROJETOS

Torna-se fundamental para o sucesso de um projeto fazer uma análise ampla do problema a ser resolvido. Os métodos de planejamento partem de um caminho bem planejado, para avaliar os recursos necessários e fazer melhor planejamento das etapas de desenvolvimento.

De acordo com Faccioni Filho (2011) na viabilidade do projeto deve-se pesar os possíveis benefícios, os custos, a disponibilidade dos recursos e do prazo, comparando com os riscos previsíveis, pois esses fatores podem ser vistos como elementos inter-relacionados. O Quadro 2 apresenta cada um desses elementos.

Quadro 2: Modelo de relatório para estudo de viabilidade de projetos

Prazo:	se os prazos forem irreais o projeto será inviável e fracassara, portanto é fundamental considerar com especial cuidado.
Custos:	recursos financeiros serão necessários para custear o projeto, sendo a parte mais delicada do projeto
Recursos:	São considerados como sendo materiais e humanos.
Benefícios:	São os resultados positivos depois de finalizado o projeto

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Segundo Kerzner (2009), gestão do tempo é uma atividade chave para o gerenciamento eficaz de projetos. Desta forma, Barcaui et al. (2006) acrescentam também, que o gerenciamento do tempo se estende desde definir quais serão as atividades, definir recursos para essas atividades, estimar sua duração, bem como controlar o cronograma. Diante disto, Telha et al. (2014) define o gerenciamento de tempo como algo que permite a melhora no desempenho de projetos, através do constante monitoramento.

Para Dolabela (2008), o Plano de Negócios faz o empreendedor se aprofundar na análise de seu negócio, diminuído a probabilidade do insucesso e o auxiliando na tomada de decisão. Portanto, somente com a elaboração de um Plano de Negócio bem estruturado será possível identificar a real capacidade de sucesso do empreendimento. Para Salim et al. (2005), a improvisação já não tem mais espaço em mercados tão ferozes e em meio a competidores tão preparados.

Esta fase caracteriza-se pelas atividades e ideias que levam à decisão de organizar e programar um projeto. Vai desde a formação da ideia de realizar um projeto, a qual pode ser resultante de uma necessidade ou de uma oportunidade,

passa pelos estudos de viabilidade e termina com a decisão quanto a sua execução (PLONSKI, 1994). Newmark (1997) afirma que é na fase de concepção do projeto que se definem os objetivos e o escopo e, que o processo de estabelecimento de objetivos, é considerado, por muitos especialistas, como sendo o principal determinante de sucesso do projeto.

De acordo com Kruglianskas (1994), nesta fase, colhem-se e analisam-se fatos, estabelecem-se objetivos, geram-se alternativas para ação, avaliam-se cursos de ação, estabelecem-se etapas e realizam-se estimativas preliminares de custos.

Já a gerência de custos de projeto, que é considerada segundo Doloi (2011) importante para questões relacionadas à gestão de projetos, tendo em vista que concede informações relevantes no auxílio na tomada de decisão, cronograma de custos e gestão de recursos. Entretanto, PMI (2008, p. 10) descreve o gerenciamento de custos do projeto como “os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado. Ele consiste nos processos de gerenciamento de projetos: estimativa de custos, orçamentação e controle de custos’’. Deste modo, Burke (2008) define acrescentando ainda que, o gerenciamento de custos inclui um processo indispensável para assegurar que o projeto vai ser finalizado dentro do orçamento estabelecido previamente.

A gestão de recursos humanos é a área de conhecimento da gerência de projetos. Ela, segundo o PMI (2008) consiste em descrever os processos que coordenam e gerenciam a equipe estabelecida para o projeto. Fazem parte do processo de gerenciamento de projetos, o planejamento de recursos humanos, contratar e motivar equipes que sejam responsáveis pelo projeto, aperfeiçoar e coordenar a equipe de projeto. No entanto, Burke (2008, p. 8) complementa ainda que “a gestão de recursos humanos do projeto inclui o processo necessário para fazer o uso mais efetivo das pessoas envolvidas com o projeto. Consiste em planejamento, organização, a aquisição de pessoal e desenvolvimento da equipe’’.

Nas palavras de Rita Mulcahy (2007) citado em Moraes (2012):

> Um plano de gerenciamento de projeto é um documento com várias páginas, que tem por base as entradas fornecidas pela equipe e outras partes interessadas. Ele contém todos os planos de gerenciamento e linhas de base para medição do desempenho. Estas linhas de base serão usadas para medir o progresso e o término do projeto. Depois de concluído, um plano de

> gerenciamento do projeto é usado como ferramenta do dia-a-dia para ajudar a gerenciar o projeto. (MULCAHY, 2007, p. 93 apud MORAES, 2012, p. 8).

Viabilidade Operacional: analisa e assegura que o projeto, ou produto, ou atividade são permitidos pela legislação.

O planejamento operacional é desenvolvido dentro de um departamento específico, as atividades detalhadas proporcionam uma análise constante das ações. Este planejamento é realizado em curto prazo, ocorrendo num período máximo de um ano (TÓFILO, 2013). Chiavenato (2003) define o planejamento operacional como um planejamento de curto prazo, que abrange cada uma das tarefas ou operações individualmente.

Viabilidade Estratégica: A viabilidade estratégica atende o projeto aos requisitos estratégicos, também a adequação aos objetivos no planejamento. Define a unidade de negócio, se o projeto for tático ou operacional, determina os objetivos pessoais de médio e longo prazo.

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos de longo prazo e com os meios de alcança-los que afetam o empreendimento em sua totalidade (OLIVEIRA, 2008). Segundo Chiavenato (2003), o planejamento estratégico é um planejamento projetado em longo prazo, que abrange toda a empresa e todos os seus recursos e atividades disponíveis buscando atingir os objetivos em nível organizacional.

Viabilidade Financeira: A análise de viabilidade financeira tem sua finalidade em determinar se as condições do projeto atendem as expectativas dos investidores, para que se tenha resultados levando a tomada de decisão se vale ou não investir. Define na escolha da melhor alternativa, e demonstra se é confiável ou não investir.

Segundo Gitman (1997), as empresas fazem uso de planos financeiros para direcionar suas ações com propósito a atingir seus objetivos imediatos. Partindo dessa premissa, o planejamento financeiro, além de ensejar atingir as metas orçamentárias e de crescimento previstas no planejamento estratégico de curto e de longo prazo, demonstra quais atividades não devem receber quaisquer investimentos. Por outro lado, Ross, Werterfield e Jordam (1998) explanam que este instrumento formaliza a forma pela qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. O planejamento dá a empresa subsídios, para que não seja surpreendida e possa ter uma alternativa já prevista, caso tenha que tomar uma decisão. Representando a principal fonte de referência e de monitoramento das finanças empresariais, serve para o empreendedor

projetar e acompanhar os objetivos estabelecidos com os reais. Não obstante, também é uma forma de divulgar seu negócio para possíveis parceiros e investidores, além de poder ser utilizada como uma ferramenta para análise de crédito por parte de fornecedores e instituições financeiras. “O planejamento financeiro envolve a realização de projeções de vendas, renda e ativos baseados em estratégias alternativas de produção e de marketing, seguidas pela decisão de como atende às necessidades financeiras previstas.” (WESTON; BRIGHAM, 2000, p. 342). Assim, o plano financeiro deve abordar assuntos referentes às necessidades de capital para os investimentos iniciais físicos e financeiros, projeta resultados em diversos cenários, analisa as demonstrações financeiras do negócio e, por fim, avalia se o investimento é viável através de técnicas.

2.5.1 Análises, projeções e indicadores necessários para se elaborar uma viabilidade financeira: investimento inicial, receitas.

Investimentos iniciais são aqueles que precisão ser realizados no início dos projetos para que ele seja posto em pratica.

A) Cálculo de fluxo de caixa.

Fluxo de caixa é tudo que entra e sai do caixa da empresa, por exemplo; receita: venda de produtos e serviços. Despesas: pagamento de fornecedores, aluguel, compra de materiais.

A importância do acompanhamento de fluxo de caixa é para saber exatamente de onde o dinheiro vem, e para onde está indo. Sabendo de onde é a origem, fica mais fácil aumentar os ganhos, pois sabemos a fonte das receitas.

> A Demonstração do Fluxo de Caixa, além de ser um importante documento contábil, pode contribuir de forma expressiva para a gestão financeira, pois grande parte dos fatos que ocorrem nas empresas envolve a movimentação de recursos financeiros. Por isso, a gestão financeira acaba tornando-se um elemento indispensável no processo de gestão das empresas. (QUINTANA, 2009, p. 13).

B) O EBITDA (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização) e EBIT (Lucro antes dos juros e tributos)

EBIT para o cálculo é contabilizado a depreciação e amortização, para poder obter o lucro contábil da empresa e os resultados financeiros. Fica o lucro antes dos

impostos e tributação, representa os ganhos operacionais gerados por uma companhia, e para análise mais completa foi criado e o EBITDA.

EBITDA é uma sigla inglesa que quer dizer, o lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização. É um indicador de desempenho que demonstra o lucro da empresa, desconsiderando a parte financeira, os juros o imposto sobre os lucros e a depreciação e amortização. Ele surge a partir do momento que as empresas só publicavam o balanço e o DRE. Muitas vezes os usuários externos queriam saber como era afetado o fluxo de caixa da empresa com o resultado.

O EBITDA conceitua-se como um indicador econômico e financeiro, que busca representar a geração de caixa operacional da companhia. Segundo Iudícibus (2010, p. 247), “o EBITDA é uma medida operacional, que desconsidera os efeitos nos resultados financeiros, sendo assim apontando o potencial da empresa na geração de caixa operacional”.

Diante disso existe as vantagens e desvantagens: A principal vantagem é conseguir fazer uma comparação de produtividade e eficiência entre duas ou mais empresas, além disso, como são excluídos os juros e impostos é eliminado todos os efeitos contábeis.

Uma das desvantagens é que esse indicador fundamentalista não pode ser utilizado por instituições financeiras, e não considera mudança no capital de giro.

Na Tabela 1 é apresentado um exemplo ilustrativo de cálculo.

Tabela 1: Modelo de Cálculo EBITDA

Receita Líquida: R$ 50.000,00
Custo de mercadorias vendidas (CMV): R$ 4.729,42
Despesa com vendas: R$ 5.365,20
Despesas gerais: R$ 2.341,58
Despesas administrativas: R$ 1.120,30
Depreciação: R$ 500,00
Amortização: R$ 1.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para calcular o EBITDA, basta, a partir da Receita Líquida, subtrair–as despesas, exceto Depreciação e Amortização (GONÇALVES, 2018).

Assim, tem-se: EBITDA = 50.000,00 - (4.729,42 + 5.365.20 + 2.341,58 + 1.120,30) = R$36.443,50.

C) DRE (Demonstrativo do Resultado do Exercício)

DRE é um documento que demonstra se a empresa teve lucro ou prejuízo, é feito levando em consideração partindo do faturamento da empresa, as receitas, e abatendo os custos das mercadorias vendidas ou serviços prestados no período de 01 ano, assim encontrando o lucro bruto. Sendo assim saberemos das vendas menos os custos os resultados gerados.

Segundo Dias (2003, p. 17), as Demonstrações do Resultado do Exercício as receitas representam, quase sempre, aumento do ativo, consequentemente aumenta o patrimônio líquido". A Demonstração do Resultado apresenta os aumentos e reduções causadas no Patrimônio Líquido das empresas. Para Blatt (2001, p. 25), "a DRE é um resumo ordenado das receitas e despesas, não envolvendo necessariamente entrada e saída de numerário".

Na Figura 11 é apresentado o modelo da demonstração do resultado do exercício.

Figura 11: Modelo de Demonstrativo do Resultado do Exercício.

RECEITA OPERACIONAL BRUTA
Vendas de Produtos
Vendas de Mercadorias
Prestação de Serviços
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA
Devoluções de Vendas
Abatimentos
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas
= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA
(-) CUSTOS DAS VENDAS
Custo dos Produtos Vendidos
Custo das Mercadorias
Custo dos Serviços Prestados
= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO
(-) DESPESAS OPERACIONAIS
Despesas Com Vendas
Despesas Administrativas
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS
(-) Receitas Financeiras
(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS
(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante
= RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E CSLL
(-) Provisão para IR e CSLL
= LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES
(-) PRO LABORE
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO

Fonte: Moura (2016).

Na Figura 11 acima demonstramos como é montado o DRE, a partir desta é preenchido os dados numéricos para ter o resultado no final do exercício, se a empresa está tendo lucro ou prejuízo.

D) *Payback*

Payback é um dos índices utilizados para avaliar investimentos, traduzido em Português como, (prazo de retorno). Trata-se quanto tempo é levado para recuperar um valor investido em determinado projeto.

> O período de payback é amplamente utilizado pelas empresas de grande porte para avaliar projetos pequenos, e pelas empresas de pequeno porte para avaliar a maioria de seus projetos. Esse fato decorre de sua simplicidade de cálculo e de sua natureza intuitiva. Também é atraente porque considera fluxo de caixa, e não lucros contáveis. Ao medir quão rapidamente a empresa recupera seu investimento inicial, o período de payback leva implicitamente

> em conta a distribuição dos fluxos de caixa no tempo e, portanto, o valor do dinheiro no tempo. (GITMAN, 2004, p. 340).

Payback simples: basta dividir o investimento inicial pelo fluxo, e calcular em anos ou em meses.

Na Tabela 2 é apresentado um exemplo ilustrativo.

Tabela 2: *Payback* Simples

Simples: Ano	**Fluxo**
0	-R$10.000,00
1	3.000,00
2	3.000,00
3	3.000,00
4	3.000,00
5	3.000,00
Payback	3,33 anos
	03 anos e 04 Meses

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Payback descontado: Nada mais é do que uma adaptação do *Payback* simples ou tempo de retorno.

Na Tabela 3 é apresentado um exemplo ilustrativo.

Tabela 3: *Payback* Descontado

Descontado: Ano	**Fluxo**	**Fluxo Descontado**	**Saldo**
0	-R$10.000,00	-R$10.000,00	
1	3.000,00	2.727,27	-7.272,73
2	4.000,00	3.305,79	-966,94
3	5.000,00	3.775,57	-R$210,37
4	4.000,00	2.732,05	2.521,68
5	3.000,00	1.862,76	
I=10% ao Ano	Payback Descontado		3,08 Anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

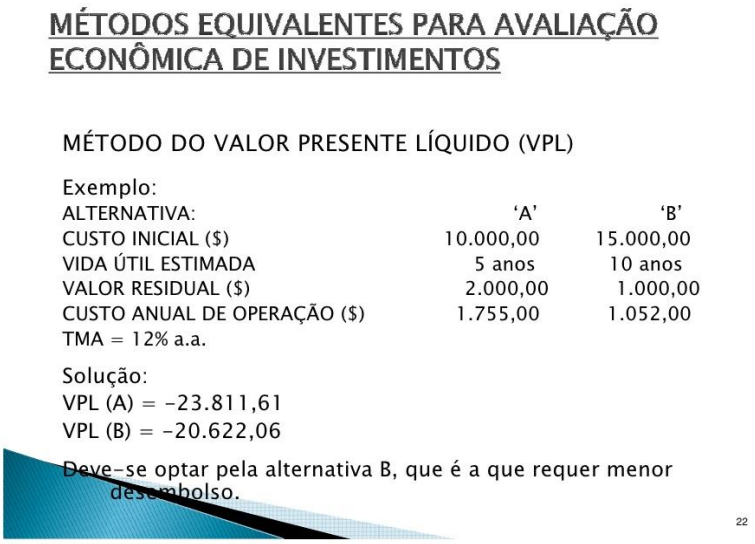
E) VPL (valor presente líquido) e TIR (taxa interna de retorno)

O valor presente líquido (VPL) pode ser utilizado para cálculos de investimento com um único período como também de múltiplos períodos.

Se o VPL for maior que zero a empresa obterá um retorno maior do que seu custo de capital. Com isto, estaria aumentando o valor de mercado da empresa e, consequentemente, a riqueza dos seus proprietários (GITMAN, 1997, p. 330).

Na Figura 12 é apresentado um exemplo ilustrativo, com alternativa a e b, custo inicial, vida útil estimada, valor residual, custo anual de operação e TMA de 12% a.a., demonstrando qual melhor opção de investimento com menor desembolso.

Figura 12: Valor Presente Líquido (VPL)



Fonte: Moura (2011).

TIR é a taxa interna de retorno e cálculo de rentabilidade para explicar o retorno para o valor investido.

A fórmula de cálculo da TIR é representada da seguinte forma:

Figura 13: Fórmula de cálculo da TIR

$$VPL = 0 = \text{Investimento Inicial} + \sum_{t=1}^{N} \frac{F_t}{(1+TIR)^t}$$

Fonte: Miranda (2017).

Então pode-se considerar que, no fluxo de caixa são feitas as projeções de entradas e saídas, pagamentos, fornecedores, impostos, despesas fixas e despesas variáveis.

O EBT representa os ganhos operacionais gerados pela empresa, e o EBITDA, que elimina as depreciações e amortizações, com ele pode-se fazer uma comparação

de fluxo de caixa operacional. O DRE demonstra como a empresa gera seus resultados. Nas Análises de Indicadores, demonstramos o *Payback*, que é o tempo que o investidor vai levar para ter o retorno inicial do montante investido. O VPL irá trazer para o presente o valor de fluxo de caixa dos investimentos iniciais. A TIR serve para podermos obter o cálculo de rentabilidade do valor investido.

Esse é o papel da Análise de Viabilidade Financeira, analisar se o investimento irá gerar o retorno desejado, levando em consideração o tempo do processo, eliminando os riscos de um mau investimento.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo aborda a metodologia a ser empregada na execução deste projeto auxiliando na análise da situação atual, criando subsídios para o desenvolvimento e solução da temática proposta.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 45) a pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Dentro deste contexto, a metodologia determina os meios pelos quais os levantamentos das informações são obtidos. Ela é composta de vários tipos de pesquisas e técnicas que auxiliam a coleta de dados.

Com base no objetivo geral da pesquisa, a melhor pesquisa que se adapta ao trabalho é a pesquisa descritiva, que conforme Triviños (1987), exige do pesquisador diversas informações sobre o que deseja pesquisar pois o estudo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de uma determinada realidade.

Triviños (1987, p. 112) ainda afirma que "os estudos descritivos exigem do investigador, para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados"

Segundo GIL (2008):

> As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (GIL, 2008, p. 28).

Para a realização da pesquisa foi definido a estratégia de pesquisa qualitativa, onde a representação numérica não tem um alto grau de importância, mas possui sim a preocupação do aprofundamento na compreensão do grupo estudado ou organização.

Na visão de Goldenberg (2004),

> Na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória. (GOLDENBERG, 2004, p. 14).

Na pesquisa qualitativa é possível perceber que há uma preocupação com os aspectos da realidade que, portanto, não podem ser quantificados, concentrando-se no entendimento e elucidação da atividade social, valores, crenças, atitudes compõem os aspectos das relações nos processos e fenômenos alvo da estratégia de pesquisa.

Para Godoy (2005) há diversidade entre as pesquisas qualitativas, nela estão presentes como principais características: caráter descritivo, enfoque indutivo entre outras.

Na visão de Bauer e Gaskell (2017),

> 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. (BAURE; GASKELL, 2017, p. 15).

O método adotado é o estudo de campo, que terá fundamental importância no estudo, nesta abordagem teremos o real sentimento sobre o tema, pois através dele é possível confrontar a teoria com a prática, buscar as evidências que possam corroborar ou contrariar a hipótese levantada. A busca em campo trata-se de uma investigação dos fatos e a visão de como eles exatamente se manifestam, a pesquisa de campo deve suceder a teoria aplicada,

Para Marconi e Lakatos (2003),

> A pesquisa de campo propriamente dita não deve ser confundida com a simples coleta de dados (esta última corresponde à segunda fase de qualquer pesquisa); é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado. (MARCONI; LAKASTO, 2003, p. 83).

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados são o benchmarking, levantamento documental e levantamento bibliográfico.

O benchmarking nos possibilita realizar um processo de comparação e análise estrutural do tema junto a corporações equiparadas.

Segundo Spendolini (1994, p. 10), benchmarking é “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”, já Mazo (2003, p. 25) diz que, “enquanto benchmark pode

ser definido como o padrão de referência, o termo benchmarking representa o processo de comparação".

Conforme os dois autores o processo de benchmarking os remete a análise, comparação e melhoria contínua de processos, serviços ou produtos, sendo ferramenta essencial no objeto de estudo.

Neste sentido faremos uma pesquisa em artigos especializados no tema de transporte, onde sejam identificadas aplicações de melhores práticas que solucionaram o problema proposto, dentro e/ou fora do País.

O levantamento documental e bibliográfico são partes presentes para um comparativo do senário atual com os momentos do passado, afim de uma contextualização histórica e cronologia da mudança sociocultural.

Para Cellard et al. (2008):

> (...) o documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais. Ele é, evidentemente, insubstituível em qualquer reconstituição referente a um passado relativamente distante, pois não é raro que ele represente a quase totalidade dos vestígios da atividade humana em determinadas épocas. Além disso, muito frequentemente, ele permanece como o único testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente. (CELLARD et al., 2008, p. 295).

Ainda segundo Cellard et al. (2008, p. 295) "a análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros."

Para o levantamento dos dados propostos para estes tipos de pesquisas, documental e bibliográfico, será consultado bases do órgão concedente do Estado e acervos de demais instituições Públicas e Privadas, assim como acervos de integrantes da equipe deste trabalho e sites da internet.

Para a análise da situação atual, serão utilizadas pesquisas já realizadas por órgãos público e privados e pelos dados levantados nas pesquisas documental e bibliográfica, detalhadas acima.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 ANÁLISE DO SETOR

Será apresentado a composição e a realidade do setor intermunicipal de transporte rodoviário de passageiros do Rio Grande do Sul.

4.1.1 O Setor de transporte rodoviário de passageiros do RS

O transporte intermunicipal de passageiros do sistema regular é realizado por empresas autorizadas pelo Departamento Autônomo de Estradas e Rodagens (DAER).

As empresas transportadoras possuem concessão para a prestação de serviços de transporte de passageiros em linhas regulares cadastradas no órgão concedente. Já a concessão da venda dos bilhetes de passagem, diferentemente do que ocorre no restante do País, são realizadas exclusivamente pelas Estações Rodoviárias que possuem concessão para esta finalidade, desta forma as empresas transportadoras apenas podem comercializar bilhetes de passagens nos trechos intermediários nas viagens de modalidade comum.

Além de gerenciar o sistema, o Departamento também fiscaliza a qualidade e a segurança dos serviços concedidos e autorizados.

A Tabela 4 demonstra o sistema de transporte intermunicipal de passageiros em números:

Tabela 4: Números sistema intermunicipal de passageiros do RS

Empresas:	241
Linhas regulares ativas:	1682
Ônibus em circulação:	20 mil
Passageiros/ano:	50 milhões
Nº de viagens/ano:	1,5 milhões
Quilômetros percorridos/ano:	190 milhões
Estações rodoviárias ativas:	221

Fonte: DAER (2019).

O DAER exige das empresas e Estações Rodoviárias todo os dados estatísticos de demanda de passageiros transportados no Estado do Rio Grande do Sul (RS) em linhas intermunicipais.

A Tabela 5 demonstra os números dos últimos cinco anos em relação a passageiros e viagens realizadas, com base nos dados informados das Estações Rodoviárias de todo o Estado, em viagens intermunicipais.

Tabela 5: Dados Boletins de Estações Rodoviárias

	2014	2015	2016	2017	2018
Número de passageiros transportados	29.740.623	27.112.083	24.071.090	23.110.086	21.678.230
Receita passagens	610.038.156,54	624.235.795,43	623.551.787,26	658.044.524,24	699.653.386,71
Número de viagens realizadas	3.296.552	2.881.858	2.634.244	2.518.641	2.415.495

Fonte: DAER (2019).

Os dados estatísticos são algumas das fontes que o DAER leva em consideração para regular o sistema de passageiros intermunicipal, as empresas autorizadas para o transporte intermunicipal de passageiros no Rio Grande do Sul são submetidas a todas as regras do órgão concedente, e é ele que autoriza todas as operações no sistema de transporte.

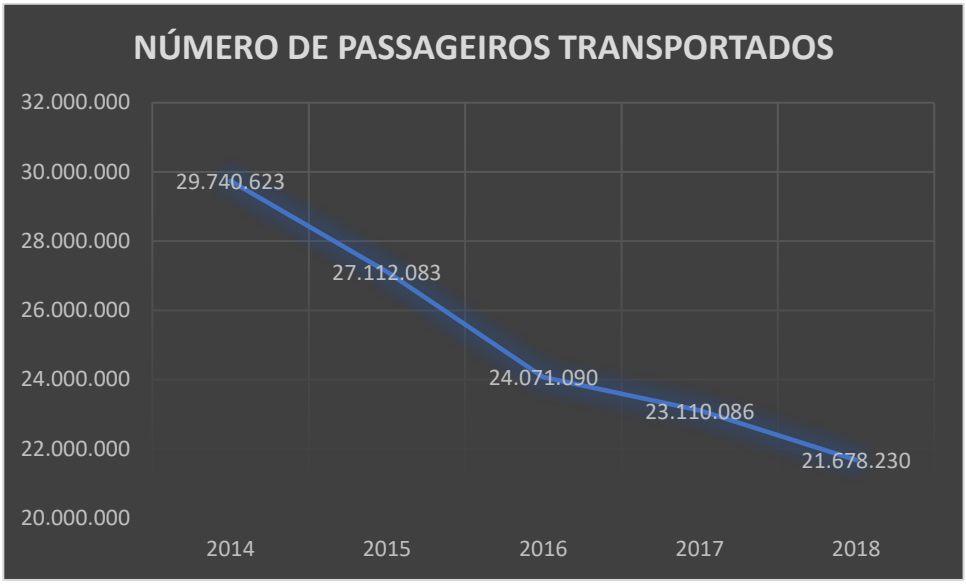
4.1.2 Fatores geradores de evasão de demanda para os serviços de transporte rodoviário de passageiros do RS

O setor de transporte de passageiros do Rio Grande do Sul, assim como outros setores que enfrentam impactos devido à instabilidade econômica, vem sofrendo uma queda significativa no número de passageiros transportados a cada ano. Nos últimos 5 (cinco) anos a queda de passageiros foi de aproximadamente 27%. O ano de 2018 fechou com 8.062.393 (oito milhões sessenta e dois mil e trezentos e noventa e três) passageiros transportados a menos comparativamente ao ano de 2014.

O ano de maior queda foi 2016 tendo um resultado de -11% no número de passageiros transportados em relação ao ano de 2015.

A Figura 14 demonstra o declínio no número de passageiros nos últimos 5 (cinco) anos.

Figura 14: Número de passageiros transportados RS

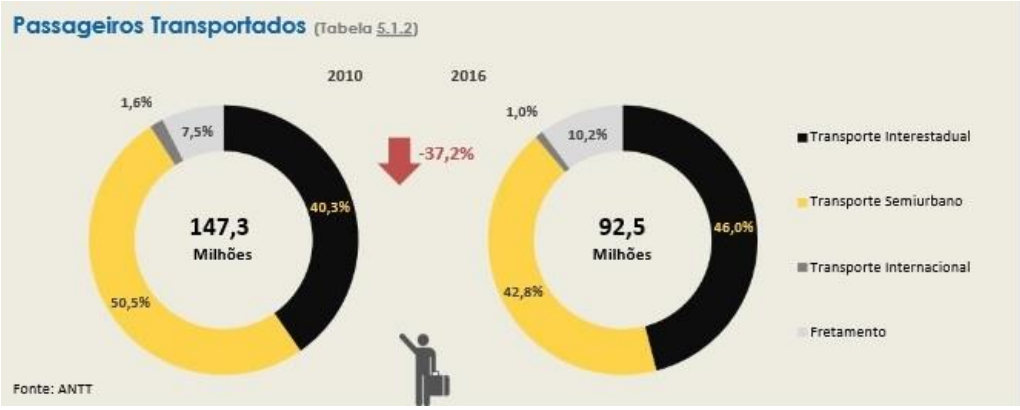


Fonte: Adaptado de DAER (2019).

O setor de transporte de passageiros no âmbito nacional apresenta esta mesma tendência de queda do número de passageiros transportados, não sendo uma realidade isolada do Estado do Rio Grande do Sul.

O Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil publicou em seu anuário do ano de 2016, um comparativo de queda de passageiros do ano de 2010 a 2016 onde é possível se verificar diminuição de - 37,2% no número de passageiros transportados. Sendo demonstrado na Figura 15.

Figura 15: Passageiros Transportados



Fonte: Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil (2017).

“Levando em conta as linhas rodoviárias interestaduais, internacionais e semiurbanas, a queda é maior ainda, com perdas de passageiros na ordem de 37,2%. Em 2010, os ônibus que operam estas linhas transportaram 147,3 milhões de pessoas. Em 2016, este número era de 92,5 milhões de passageiros.” (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2017). Os dados são do primeiro Anuário Estatístico de Transportes, lançado pela Empresa de Planejamento e Logística (EPL), e pelo Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil (MTPA), ambos do Governo Federal.

O mundo tem passado por constantes transformações econômicas, culturais e tecnológicas, e isto afeta todos os setores, inclusive o de Transportes.

É nítida e preocupante para as empresas de transporte regular a queda no número de passageiros rodoviários transportados em âmbito não só estadual do Rio Grande do Sul, como de todo o País.

Esta evasão de passageiros se dá por diversos e diferentes fatores. Em análise no Estado do Rio Grande do Sul destacamos alguns possíveis motivos da queda de passageiros:

1) Fechamento de Estações Rodoviárias
2) Aplicativos de transporte
3) Crise econômica
4) Facilidade em comprar veículos leves
5) Popularização transporte aéreo

4.1.2.1 Fechamento de Estações Rodoviárias

No Estado do Rio Grande do Sul as Estações Rodoviárias operam sob o regime de concessão, autorizadas pelo poder concedente Departamento Autônomo de Estradas e Rodagens (DAER).

No ano de 2012 iniciou-se um processo de licitação das estações rodoviárias, pressionado pela Justiça pela maioria dos contratos estarem vencidos, onde 72% das 274 licitações abertas fracassaram, sendo o principal fator a falta de interessados em investir no negócio.

Atualmente existem 212 estações rodoviárias em atividade, sendo que desde o ano de 2012, 113 encerram as atividades, em torno de 30 só de 2017 para cá. Este número significa que mais da metade dos municípios gaúchos está sem terminais.

O fechamento das estações rodoviárias é prejudicial à população e ao setor de transportes, pois os passageiros ficam sem local de referência para embarque e desembarque ao abrigo de intempéries, faltando informações, possibilidade de despacho e recebimento de encomendas, banheiros, segurança entre outros. Levando-os muitas vezes a optar por outro modal pela falta de informação e falta de segurança no sistema de transporte como um todo.

O órgão concedente DAER em junho 2019, publicou que pretende lançar 200 editais de licitação até o final do ano de 2019, sendo eles de estações e agencias rodoviárias do interior do estado.

> “No total, serão licitados 75 contratos de renovação das concessões das rodoviárias... Em municípios que não serão contemplados com estações, a autarquia abrirá 113 agências rodoviárias. Elas funcionarão em estabelecimentos comerciais – como lojas, lotéricas ou farmácias – e oferecerão os serviços de compra de passagens e despacho de encomendas.” (DAER, 2019).

Existe um esforço por parte do Estado e uma desburocratização do sistema na busca de um melhor atendimento aos usuários, sendo que este processo está em andamento e por enquanto é uma promessa, não estando concretizado.

4.1.2.2 Aplicativos de transporte

Seguindo a tendência do uso de aplicativos, surgiu um aplicativo de “caronas pagas” chamado *BlaBlacar,* desde o final de 2015 no Brasil, a startup francesa é uma plataforma online de caronas em que os caroneiros encontram viajantes motorizados indo para o seu destino.

A ideia é fazê-los ratear o custo da viagem, gerando economia a ambos, e promover a socialização – daí o nome *BlaBlaCar.*

A diferença do *BlaBlacar* para o *Uber* consiste em que nela quem oferece carona está de viagem marcada e não visa obter lucro: aceitar um “estranho” é uma forma de ratear os custos e viajar com uma companhia ao lado, além de fomentar a economia compartilhada, tão em alta nos últimos tempos. Os carros e motoristas

também não seguem nenhuma cartilha de qualidade e conduta e muitas vezes não se deslocam para pegar o carona: geralmente, combina-se um ponto de encontro conveniente para ambos. E, para impedir o uso comercial, a startup impõe no sistema um limite de quatro passageiros por viagem.

Antes mesmo de surgir do aplicativo *BlaBlaCar j*á era verificado a organização de grupos de pessoas com esta finalidade conectados via *Facebook* e *Whats'up.*

Já o *Uber* é um aplicativo para pedir carros com motoristas, que funcionam de maneira similar ao táxi, porém com preços mais atrativos e devido a isto também pode ser considerado como concorre ao transporte intermunicipal de passageiros.

No Rio Grande do Sul, encontramos também o site Levebus[1], que semelhante ao *BlaBlaCar*, tem o objetivo de organizar grupos para dividir os custos de transportes, porém neste caso são utilizados ônibus, ele faz a intermediação entre grupos de pessoas e empresas de fretamento de ônibus para realizar viagens rodoviárias, mais acessíveis, e assim como o Uber tem fins lucrativos. Este site normalmente oferece descontos de até 60% comparando com os valores de passagens do sistema regular de transportes.

A facilidade e o baixo custo são fatores que muitas vezes levam as pessoas a optarem por estes tipos de transportes em detrimento ao modelo do Transporte regular de passageiros.

4.1.2.3 Crise Econômica

O transporte rodoviário de passageiros foi diretamente afetado pela crise econômica registrada na última década. O desemprego e a redução do poder de compra dos brasileiros impactam diretamente no transporte de passageiros.

"As condições desfavoráveis dos mercados de trabalho e de crédito dificultaram a retomada do consumo das famílias, que diminuiu 3,9% em 2015 e 4,2% em 2016, afetando a demanda por transportes no mercado interno." (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2017).

"A crise econômica iniciada em 2014 foi uma das mais longas e severas da história do Brasil, com problemas econômicos e fiscais que afetaram todos os

[1] www.levebus.com.br

segmentos da economia. Em 2016, o transporte foi o que mais sofreu, registrando queda de 6,8%.” (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, 2018).

“Em 2017, o setor transportador registrou crescimento de 2,3% no volume de serviços e de 8,7% na receita nominal. Embora esses sejam números positivos, tal crescimento não foi suficiente para recuperar as grandes perdas do período de recessão.” (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, 2018).

4.1.2.4 Facilidade em comprar veículos leves

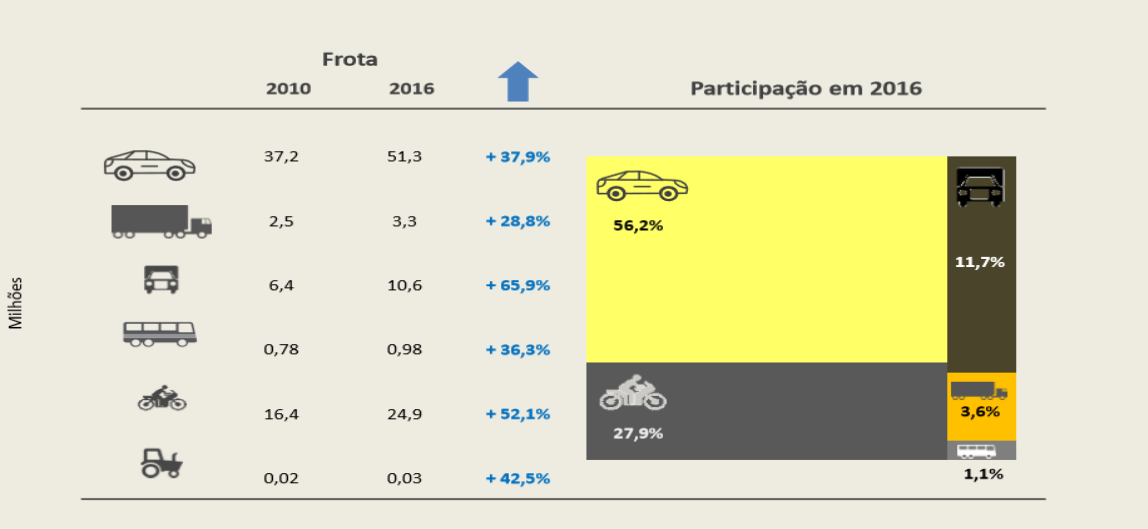
Devido a incentivos do governo, ficou mais fácil e acessível adquirir automóveis e motos, acarretando indiretamente o incentivo ao transporte individual.

“O crescimento da frota de motocicletas, utilitários e automóveis, desde 2010, foi impulsionado por políticas de incentivo à indústria automobilística, com a concessão de crédito e isenções tributárias. Observa-se uma desaceleração nesse crescimento a partir de 2014, quando esses incentivos foram extintos.” (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2017).

A frota circulante brasileira é composta por 51,3 milhões de veículos e quem domina ruas, avenidas e rodovias é o carro, correspondendo a 56,2% deste total. Em segundo lugar, aparecem as motos, com 24,9 milhões de unidades, ou 27,9% do total. Já os veículos utilitários representam 11,7%, os caminhões somam 3,6% e os ônibus apenas 1,1% da frota nacional circulante. (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2017).

Os dados são demonstrados na Figura 16.

Figura 16: Veículos rodoviários



Fonte: Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil (2017).

No período, entre 2010 em 2016, a frota de utilitários foi a que mais cresceu: 65,9%. A frota de ônibus e caminhões teve elevação inferior às outras categorias: 36,3% (ônibus) e 28,8% (caminhões, muitos substituídos por utilitários).

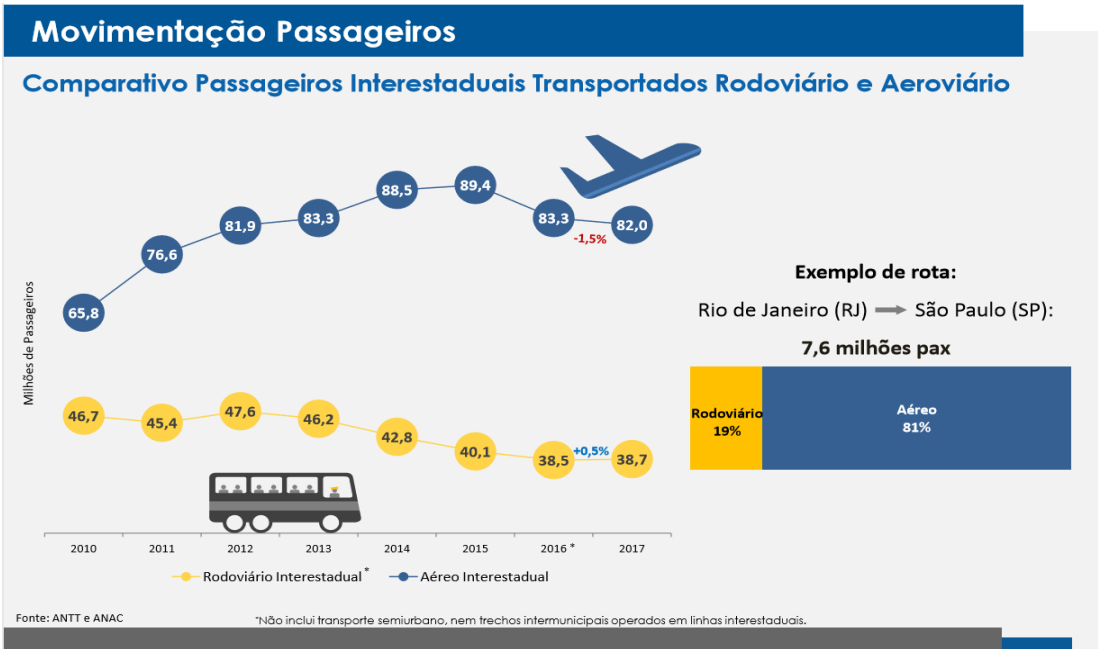
É visível a dominância e aumento dos últimos anos pela utilização de automóveis e motos, e com isto a queda substancial na forma com que as pessoas se deslocam através do transporte coletivo.

4.1.2.5 Popularização transporte aéreo

Desde 2000, quando houve a gradual desregulamentação do Setor Aéreo e a liberdade tarifária no Brasil, a tarifa média caiu mais de 50%, e passou de cerca de 30 milhões de passageiros embarcados ao ano para quase 100 milhões.

O Aumento de passageiros interestaduais no setor aéreo em detrimento ao setor rodoviário é visualizado na Figura 17. O Setor aéreo aumentou o número de passageiros ano a ano até 2015, e devido a crise econômica teve um leve decréscimo nos anos de 2016 e 2017. Já o setor rodoviário a partir de 2012 vem despencando em relação de número de passageiros transportados, tendo uma singela alta de 2016 para 2017.

Figura 17: Comparativo passageiros interestaduais aéreo e rodoviário



Fonte: Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil (2018).

A popularização das passagens aéreas fez com que o avião concorresse com o transporte coletivo de passageiros rodoviários sendo um dos fatores de diminuição no número de passageiros via ônibus.

No transporte de passageiros intermunicipal do Rio Grande do Sul, este impacto é pequeno devido a pequeno número de cidades que possuem aeroportos, e existir pouca disponibilidade de ligações e horários para o transporte aéreo dentro do Estado.

Este capítulo demonstrou a estrutura do sistema de transporte coletivo de passageiros intermunicipal do Rio Grande do Sul e que neste vêm ocorrendo uma queda substancial no número de passageiros transportados, tendo esta evasão diversos e diferente fatores envolvidos, dos quais a grande maioria estão fora do controle das empresas que operam o setor.

4.2 BENCHMARKING / REALIDADES ORGANIZACIONAIS

Conforme consta no capítulo três deste projeto, o benchmarking possibilita realizar um processo de comparação e análise estrutural do tema junto a corporações equiparadas. Com o auxílio da ferramenta objetiva-se comparar práticas organizacionais dentro e fora do país, traçando um paralelo entre as ações que

possibilitem criar melhores processos, serviços e ferramentas para a retomada e geração da demanda no transporte de passageiros.

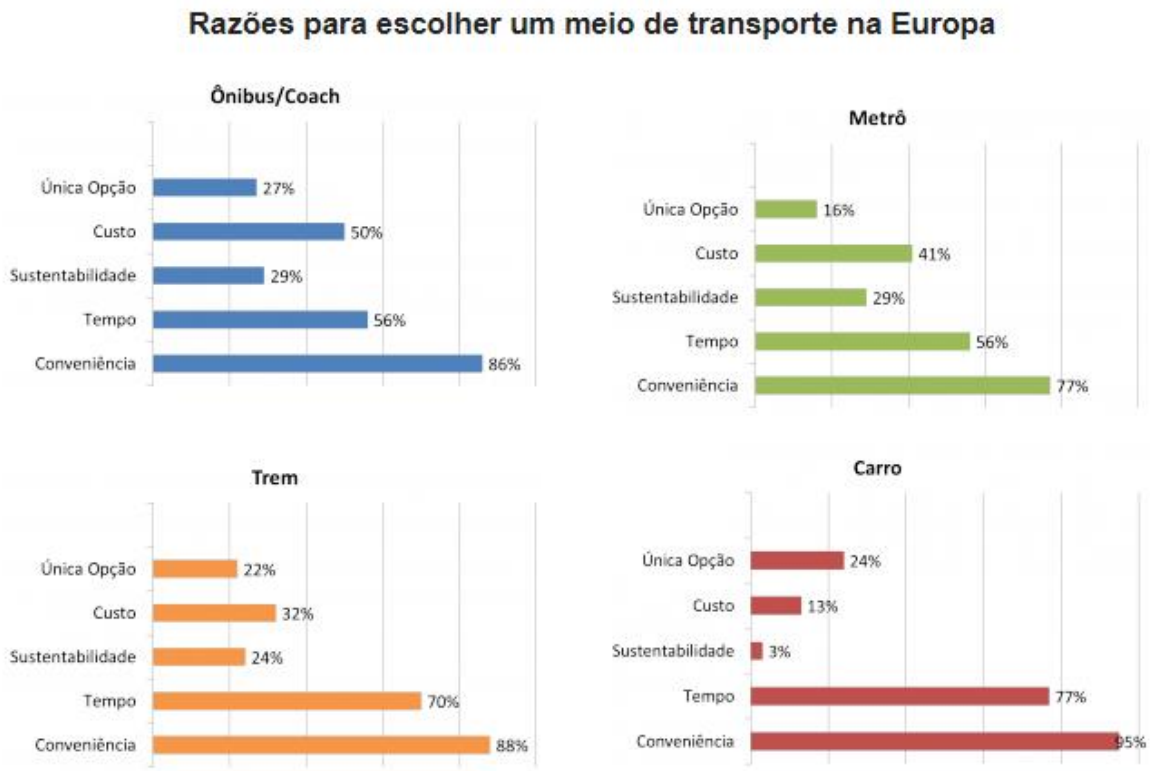
4.2.1 Práticas de sucesso na retomada de demanda de passageiros no setor de transporte rodoviário de passageiros

Observando o levantamento da análise do setor de transporte coletivo de passageiros intermunicipal do Rio Grande do Sul, é notório que todo o sistema vem sofrendo com a perda de demanda e consequentemente impactando na receita das empresas de transportes, onde por sua vez torna o negócio menos atrativo aos investidores. No cenário atual e nas pesquisas realizadas junto as instituições de referência no setor como a Confederação Nacional do Transporte (CNT), Instituto de Transporte e Logística (ITL), Agencia Nacional de Transporte Terrestre (ANTT) e Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SEST/ SENAT) bem como associações de classe, sindicatos e instituições de ensino, não encontrou-se nenhum estudo ou ação efetiva que comprovadamente asseguram a retomada e retenção demanda no setor a nível regional e nacional.

Em virtude desta falta de dados específicos relacionado ao tema no cenário nacional, se buscou através da internet cases de sucesso a nível global, levando em consideração as referências mundiais no transporte público, que hoje concentram-se nos modelos utilizados na União Européia e no Japão, onde as premissas para a manutenção da demanda são caracterizados pela segurança, sustentabilidade e conectividade.

Uma pesquisa realizada pela Xerox em parceria com a assessoria *Conduent* especializada em processos de negócios diversificados, análises de experiência e processamento de transações, no ano de 2015 com 1900 jovens do Reino Unido mostra que os pontos determinantes para a escolha de um meio de transporte na Europa são a conveniência e rapidez. A Figura 18 demonstra as razões pelas quais se escolhe o transporte na Europa.

Figura 18: Razões para escolher um meio de transporte na Europa.



Fonte: Thecityfixbrasil (2016).

Contudo, mesmo em um cenário mais promissor que no Brasil ao pesquisar sobre retomada/agregação de demanda de passageiros na Europa, encontra-se duas empresas internacionais que vem crescendo e conquistando novos passageiros.

As duas tem em comum a estratégia de atrair clientes através da melhoria da experiência do cliente, seja pela rapidez e comodidade de utilizar aplicativos para compra de passagens, seja pelo fácil acesso a informação e o tempo real ou pelo oferecimento de serviço de bordo e tudo isso associado a um custo baixo, flexível e acessível.

Diversas empresas de transporte rodoviário no Brasil já estão seguindo esse posicionamento e oferecem alguns destes serviços, contudo a crise econômica do país tem afetado negativamente o número de passageiros transportados, tornando estas ações praticamente de retenção e não de expansão. Todavia em uma recuperação do mercado econômico-financeiro do país ou com o detrimento de concorrentes como a aviação as empresas de transporte rodoviário que melhor oferecerem estas diferenciações para os clientes, possivelmente terão uma retomada de demanda.

Diante disto primeiramente fala-se sobre a empresa alemã de ônibus chamada de *Flixbus*. A *FlixMobility* é uma jovem provedora de mobilidade que vem mudando a maneira como milhões de pessoas viajam pela Europa desde 2013 por meio de sua marca *FlixBus*. Combinando um startup de tecnologia, plataforma de e-commerce e uma empresa de transporte, a *FlixBus* rapidamente se tornou a maior rede de ônibus intermunicipais da Europa. Eles atribuem seu sucesso à digitalização das viagens de ônibus tradicionais e demais serviços oferecidos ao cliente, ou seja, através de um sistema de *e-ticketing*, o *FlixBus*-App, Wi-Fi gratuito a bordo, GPS Live Tracking e um sistema automatizado de gerenciamento de atrasos. Através de um planejamento de rede inteligente e gerenciamento dinâmico de preços, oferecem aos clientes as melhores ofertas possíveis, sendo estas flexíveis. A *FlixMobility* foi fundada como a *start-up* da *FlixBus* por três jovens empreendedores em Munique - Alemanha, que tinham a visão de tornar as viagens de ônibus sustentáveis confortáveis e acessíveis. A *FlixBus* foi oficialmente lançada em 2013 após a desregulamentação do mercado de ônibus na Alemanha e rapidamente se tornou a principal provedora de viagens de longa distância dentro do país.

É possível visualizar nos cases apresentados acima que estar sensível aos anseios dos usuários e colocar em prática ações diretas que revertam em valor para o público alvo são caminhos a serem desbravados no mercado nacional, para a retomada do crescimento do setor, entretanto o apoio governamental com mudanças nas legislações e flexibilização da dos marcos regulatórios é um dos pilares mais importantes, porém mais pesado a ser quebrado. Conforme a política de transportes na União Européia contribui para o dinamismo da economia e desenvolvimento de uma moderna rede de infraestruturas que tornam as viagens mais rápidas e seguras.

> “A política de transportes da UE contribui para o dinamismo da economia europeia através do desenvolvimento de uma rede moderna de infraestruturas que torna as viagens mais rápidas e seguras, ao mesmo tempo que promove soluções digitais e sustentáveis. (UNIÃO EUROPÉIA, 2019).

4.3 A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS DO SUL DO BRASIL;

Na tentativa de identificar a satisfação e a percepção dos clientes e potenciais clientes em relação aos serviços de transporte de passageiros rodoviários

intermunicipal do Rio Grande do Sul, será apresentado a análise de duas pesquisas, uma realizada junto aos usuários do sistema e outra com os não usuários.

4.3.1 Pesquisa usuários

Após levantamento sobre diversas pesquisas do setor de transporte rodoviário de passageiros, acredita que a apresentada pela Associação Brasileira de Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros (ABRATI) aplicada em 2018 pela VOX BRASIL, e que teve como objetivo monitorar a satisfação dos usuários dos transportes rodoviários em linhas intermunicipais e interestaduais do todo as regiões do Brasil, é a que mais propiciou informações específicas para o desenvolvimento de nosso projeto aplicativo.

A pesquisa da ABRATI utilizou a metodologia quantitativa, através de aplicação de questionários estruturados e padronizados com entrevistas pessoais, em terminais rodoviários, com o uso de *tablets*. Foram feitas 1.100 entrevistas no total, distribuídas por viagens intermunicipais e interestaduais, entre os dias de 25 de outubro a 11 de novembro de 2018, tendo como público-alvo usuários das linhas das empresas associadas, que costumam viajar de ônibus pelo menos duas vezes ao ano, sendo que o trajeto feito no momento da entrevista deveria ter sido realizado mais de uma vez nos últimos 12 meses.

A pesquisa com os usuários foi realizada no momento do embarque, tanto na modalidade intermunicipal (95,9%) como interestadual (98,5%).

Com relação ao transporte intermunicipal na região Sul do Brasil, foram abordados 149 casos, dentre estes 57 no terminal rodoviário de Porto Alegre e 40 em Caxias do Sul, ambos no Rio Grande do Sul.

Na região Sul, com relação aos motivos de viagem na modalidade intermunicipal, os principais foram apontados como: Visitas a parentes, passeios e negócios. Em comparativo com as outras regiões do Brasil, os motivos equivaleram-se. (Anexo 1)

Além disso, razão de optar por uma empresa ou outra no momento de viajar, na modalidade intermunicipal, em todas as regiões do Brasil, se deu muito mais por ser a que tinha o horário mais próximo, do que por quaisquer outros motivos. (Anexo 2)

Para a análise dos resultados da pesquisa, foi utilizado o estudo de regressão, que é um procedimento estatístico que busca responder qual atributo está mais associado a satisfação, ou seja, qual deles impacta mais na avaliação final, depois que os usuários avaliaram diversos aspectos.

4.3.1.1 Resultados da Pesquisa

Conforme aponta a pesquisa da ABRATI em 2018, há um resultado satisfatório no que diz respeito à prestação de serviço rodoviário, como o atendimento aos usuários ou a percepção de segurança nas viagens rodoviárias.

Na pesquisa, tanto o transporte intermunicipal de passageiros como o interestadual se apresentam bem em níveis gerais de satisfação (70,3% a 65,4%). Sendo que a região Sul apresenta os índices de 72,3% no transporte intermunicipal e 79,9% no transporte interestadual, este o maior índice de satisfação desta modalidade em comparação as demais regiões. (Anexo 3)

Porém, após avaliarem o transporte rodoviário a partir de algumas áreas de satisfação, tais como site das empresas, serviço de informação, atendimento dos funcionários nos guichês e durante a viagem, a percepção quanto à segurança, as paradas e terminais rodoviários, a oferta e preço de passagens, cai a parcela daqueles que se dizem plenamente satisfeitos: interestadual com 50,3% e intermunicipal com 55,7%.

4.3.1.1.1 Sites

Os sites ainda são pouco utilizados (34% no intermunicipal e 27% no interestadual), porém é bem avaliado entre quem o acessa (interestadual: 69,6%, intermunicipal: 62%), e a oferta de passagens alcança 64% de avaliação positiva nos dois segmentos avaliados.

Segundo a pesquisa, na região Sul, os sites das empresas são acessados apenas por 10,9% dos clientes que utilizam as linhas intermunicipais, número inferior comparado as demais regiões do Brasil.

Apesar do baixo índice de acesso pela região Sul, 75% dos passageiros que responderam que acessam aos sites das empresas demonstraram satisfação com os

mesmos. Este é o maior percentual de satisfação em comparação com as outras regiões do Brasil.

Atributos como facilidade de acesso, rapidez para acessar o site, quantidade e variedade de informações, serviços disponíveis, qualidade da informação e serviço, informações atualizadas, completas, explicativas, facilidade para encontrar as informações e serviços que o cliente procura foram considerados na pesquisa de satisfação deste item.

4.3.1.1.2 Prestação de Serviços

A prestação de serviço desde o atendimento com o serviço de informação, educação, gentileza dos atendentes, horário de funcionamento e correção das informações repassadas, atingem o índice de 80,2% de satisfação entre os clientes das linhas intermunicipais da Região Sul do Brasil, número novamente superior comparado com as outras regiões do país, que têm em média 68% de índice de satisfação nesta área. Apenas para salientar, nas linhas interestaduais, o percentual de satisfação também são equivalentes neste caso.

Nos atendimentos via guichês foram verificadas situações como:

- Instalações/conforto dos guichês de venda de passagem nas rodoviárias; horário de funcionamento dos guichês;
- Educação e gentileza dos atendentes nos guichês;
- Rapidez no atendimento;
- Ter as informações que os usuários precisam, como horários, chegada e partida, preços, tempo de viagem, baldeações, etc.

Neste item, o índice de satisfação permaneceu alto no Sul do Brasil, tanto no transporte intermunicipal como no interestadual, com percentuais gerais de 78%, valores novamente acima das demais regiões do país.

O índice de satisfação com ofertas de passagens intermunicipais também é maior na região Sul em comparação com as demais regiões do país (74,3%), onde atributos como o de ter vaga no ônibus que se precisa e ter horários e dias de viagens adequados à necessidade do cliente, foram considerados.

4.3.1.1.3 Ônibus

Os ônibus disponibilizados pelas empresas são um importante componente na satisfação do cliente, onde o nível de satisfação com os ônibus fica na média da avaliação do transporte rodoviário em nível nacional (interestadual 60,7%, intermunicipal 60,6%).

A aparência dos veículos/idade da frota, limpeza dos ônibus, a temperatura do ônibus, o tamanho do bagageiro e a manutenção dos ônibus (não apresentam defeitos), apresentam índices de satisfação acima de 60%, enquanto a limpeza e confortos dos banheiros dentro dos veículos são os mais criticados.

Na Região Sul, o índice de satisfação é o maior dentre todas regiões do país, tanto a nível intermunicipal como interestadual (76,1% e 76,0% respectivamente).

Para consolidar estes números, a pesquisa da ABRATI considerou os seguintes atributos:

- Idade dos ônibus;
- Idade da frota;
- Aparência dos ônibus/beleza;
- Nível de ruído/ barulho dentro do ônibus: barulho de motor, rangidos;
- Limpeza/ higiene dos banheiros dentro dos ônibus;
- Conforto dos banheiros dentro dos ônibus;
- Limpeza/ higiene dos ônibus, como nos corredores, cortinas, cadeiras, cobertores; Conforto dos ônibus (cadeiras, espaço entre cadeiras e corredores, reclinação das cadeiras etc.);
- Espaço para acomodar malas, pacotes e pertences dentro do ônibus e do bagageiro;
- Temperatura interna do ônibus;
- Manutenção dos ônibus, por exemplo, o ônibus não quebrar no meio da viagem, não ter qualquer outro problema mecânico;
- Área reservada para portadores de necessidades especiais (localização, sinalização, disponibilização de campainha/sinal de parada na altura adequada).

4.3.1.1.4 Motoristas e demais funcionários

O Atendimento oferecido por motoristas, cobradores e demais funcionários que cuidam das bagagens) são aspectos importantes e os mais elogiados pelos entrevistados, com mais de 60% de aprovação (média nacional). Mais uma vez, a região Sul se destaca tanto nas linhas intermunicipais como nas interestaduais (81,4% e 82%) respectivamente.

A pesquisa da ABRATI ilustra também como muito positivas as avaliações sobre a educação e gentileza de motoristas (81%) e dos cobradores (72%) e a percepção de segurança no transporte rodoviário, que apresenta satisfação acima da média, nos dois segmentos (interestadual 68%; intermunicipal 70%)

4.3.1.1.5 Segurança

Como atributos para esta pesquisa, foram considerados os seguintes itens:

- Condição das rodovias/estradas;
- Velocidade com que os ônibus andam nas estradas;
- Aparência física dos motoristas, como dormir/descansar tempo suficiente, saúde, etc.;
- Habilidade dos motoristas para dirigir, ou seja, as condições técnicas dos motoristas, conhecer a estrada.

Mais uma vez a Região Sul se destaca perante o cenário nacional, com índices de satisfação superiores a 78% tanto em nível intermunicipal como interestadual, neste item. A média geral fica abaixo dos 70% em ambos os casos.

4.3.1.1.6 Terminais Rodoviários

Na pesquisa ABRATI 2018 foi verificado que os terminais rodoviários são os que, nacionalmente, tiveram o menor índice geral de satisfação dos usuários.

A média de avaliação geral em ambos segmentos fica em torno de 58%. Os atributos mais criticados nos terminais (menos de 60% de satisfação) são, de uma maneira geral:

- As instalações dos terminais rodoviários como um todo, incluindo a área de embarque/desembarque de passageiros;
- As instalações sanitárias e o preço para utilizá-las;
- A qualidade dos alimentos vendidos e o preço cobrado por eles;
- O serviço de informação por telefone das rodoviárias;
- Os espaços reservados para pessoas deficientes.

Como contraponto ao mapa da pesquisa, especialmente no Estado do Rio Grande do Sul, os terminais de Caxias do Sul e Porto Alegre são muito bem avaliados, com mais de 75% de satisfação, número este atingido em outras partes do Brasil somente pelas cidades de Salvador, Campina Grande e Curitiba.

Outros aspectos que impactam na percepção do transporte rodoviário são as paradas rodoviárias, os banheiros (incluindo instalações, limpeza e valor pago) e os preços dos alimentos nestes estabelecimentos, com menos de 60% de índice geral de satisfação, tanto nas linhas intermunicipais como interestaduais. Em um comparativo com a Região Sul, estes índices também são baixos, com média de 50%.

4.3.1.1.7 Preço das Passagens

O Preço das passagens de ônibus e as formas disponíveis para pagamento das passagens foram os atributos utilizados pela pesquisa para medir a satisfação dos usuários.

No transporte intermunicipal e interestadual, a região Sul novamente garante o maior índice de satisfação, com mais de 60%, percentual acima das demais regiões do Brasil, que têm uma média de satisfação em torno de 50%.

De uma maneira geral, o preço pago pela passagem (média de 128 reais no interestadual; 78 reais no intermunicipal) é considerado caro, mesmo quando foi pedido aos entrevistados que relativizassem os valores pagos aos serviços prestados. Mesmo na avaliação preço/serviço prestado, estes índices ficaram em um nível baixo. (Anexo 4)

4.3.1.2 Avaliação

Em resumo, a pesquisa mostra que, mesmo sem qualquer novo estímulo, são os usuários na região Sul que demonstram maior satisfação com o serviço de transporte rodoviário - tanto no segmento interestadual (71,1%), como no intermunicipal (74,3%), com números superiores aos das demais regiões do Brasil. (Anexo 5)

Os índices de satisfação inicial e final, para a região Sul, tem variações nas quais mostram quem o passageiro chega ao ponto final mais insatisfeito do que quando embarcou, devido a todos atributos que foram considerados pela pesquisa durante todo o processo de viagem (da busca da passagem até a chegada ao ponto final).

Conforme a pesquisa, o atendimento no ônibus dado aos passageiros no transporte intermunicipal ficou em primeiro lugar no índice de satisfação dos clientes, com percentuais acima de 70%, seguido pelo item segurança, com percentuais de 69%. No interestadual, o atendimento no ônibus e o serviço de informações lideraram a pesquisa de satisfação da ABRATI.

Dentre os pontos de análise do resultado final da pesquisa, percebe-se atributos não relacionados a prestação do serviço rodoviário, são os responsáveis pelos resultados mais negativos no final da entrevista.

Os terminais rodoviários, as paradas rodoviárias e os preços das passagens, conforme já ressaltado nesta avaliação da pesquisa, ficam abaixo da média geral, sendo considerados pontos fracos.

Conforme já visto na pesquisa da ABRATI, dentre os pontos fortes do transporte rodoviário, pode-se considerar, de acordo com a pesquisa da ABRATI, o serviço de informação, o atendimento oferecido por motoristas, cobradores e demais funcionários que cuidam das bagagens, o atendimento nos guichês de venda de passagem, segurança no transporte rodoviário, os sites, mesmo que pouco acessados e as ofertas de passagens.

A pesquisa ainda abordou a experiência com empresas de ônibus não regularizadas, nesta é notório que a opção pela utilização desta modalidade foi o preço sendo apontado por 80,7% dos entrevistados em viagens intermunicipais e 84,10% em viagens interestaduais como motivo de escolha. (Anexo 6).

Este tipo de serviço não tem gerado grande grau de satisfação apresentando apenas 20,7% intermunicipal e 25,8% interestadual de clientes que se declararam satisfeitos. (Anexo 7)

Porém mesmo com este grau de satisfação relativamente baixo é um alerta às empresas de ônibus regulares principalmente no Rio Grande do Sul onde o valor das passagens é tabelado pelo órgão concedente, considerando que a opção dos passageiros na procura do serviço não regular é devido a preços.

4.3.2 Pesquisa com não usuários

A RTI (Associação Rio-Grandense de transporte de intermunicipal) realizou pesquisa junto aos não usuários, no ano de 2016, sendo o objetivo obter informações sobre a não utilização de transporte coletivo para viagens no Rio Grande do Sul, e um estudo orientador para desenvolvimento de estratégias para ações atrativas.

A pesquisa utilizou uma abordagem quantitativa, com base no instrumento de aplicação; questionário dirigido e fechado, com questões descritivas, mensurando os resultados da investigação.

O estudo demonstrou, que do público alvo maiormente preferem viajar de carro, sendo estes 93% dos entrevistados sendo somente 7% que responderam que a preferência era de ônibus.

A pesquisa também questionou quais eram os principais motivos que levaram a optar em viagens de carro, onde foram apontados diversos motivos, entretanto o conforto é o principal motivo como fator de decisão da escolha entre carro e ônibus na concepção dos respondentes. (Anexo 8)

Outra questão levantada pela pesquisa foi de quais fatores eram importantes na opção de viajar de carro, sendo que 53,7% dos entrevistados responderam que optam por questões de mobilidade, 30,2% por questões de privacidade e conforto, 8,1% por questões financeiras, 4.5 por questões de segurança e 3,5 por outros fatores. (Anexo 9)

Confrontados sobre a opinião do transporte coletivo, a pesquisa demonstrou as seguintes vantagens de viajar de ônibus na visão dos entrevistados: não precisa dirigir, pode dormir, aproveitar a paisagem, tempo para ler/estudar, ouvir música,

interagir com os acompanhantes, consumir bebida, economia, não depreciar o próprio automóvel e conforto.

Os entrevistados apresentaram dificuldades com viagens de ônibus desde a saída da casa/trabalho até a chegada ao destino, na síntese da compreensão dos entrevistados, o fator importante e que dificulta a viagem de ônibus está relacionado ao tempo que se perde em diversos momentos do processo de viagem, desde o momento do deslocamento para a Estação Rodoviária na partida até aguardar o horário do ônibus na rodoviária. A chegada ao destino também é apontada como empecilho pois precisam se deslocar ar casa de parentes ou hotel.

Para os entrevistados que viajam a trabalho, referem a dificuldade em relação ao tempo, pelo engessamento dos horários tabelados dos ônibus e dessa forma a impossibilidade de casarem uma agenda de trabalho que precisa ser flexível em relação aos horários.

Foi questionado em que momento os entrevistados achavam que valia mais a pena viajar de ônibus ao invés de carro, e de acordo com a compreensão dos entrevistados, viajar de ônibus vale a pena pelos motivos já descritos. Citam de forma massiva que há grande a vantagem quando viaja sozinho, principalmente por questões econômicas. Também referem com ênfase que a possibilidade de descansar e não precisar dirigir realmente vale a pena, e outra parte dos respondentes cita que é bastante válido viajar de ônibus em caso de longas distâncias e em situação de férias, onde não se tem uma agenda ou horário a cumprir.

Após foi questionado o que deveria ser feito para o pesquisado viajar de ônibus com maior frequência e conforme as menções espontâneas dos entrevistados eles citam que o fato de viajar mais de ônibus estaria diretamente ligado ao conforto, trata-se do item mais referido dentre os comentários, no que tange as condições oferecidas nos ônibus, bem como a prestação de serviço oferecida por parte das empresas de ônibus, que deveria ser ainda mais atrativo e interativa junto aos usuários.

Atrelado à ideia de ser oferecido mais conforto, também citam sobre a necessidade de uma maior flexibilidade nos horários oferecidos, bem como uma reestruturação aumentando o número de linhas disponíveis, a infraestrutura das estações rodoviárias e a instalação de rodoviárias onde ainda não há.

Questionados quais as 3 (três) alternativas que fariam optar pelo ônibus com maior frequência, as alternativas mais citadas foram 56,8% viagens de longa distância, 40,5% ônibus mais confortável e 38,2% viagens sozinho. (Anexo 10)

A síntese da visão dos entrevistados de qual seria a forma ideal de uma viagem de ônibus foi resumida em conforto e rapidez a um baixo custo e com segurança. (Anexo 11)

Para tornar mais atrativa a viagem de ônibus, os serviços oferecidos são os atributos mais importantes, citando o conforto de forma recorrente, seguida de uma condição de preço adequada.

Porém o entrave para essa migração carro – ônibus e a satisfação que o não usuário tem em viajar de carro. Para muitos entrevistados viajar de carro é uma escolha ao qual não abrem mão, independente de que as empresas de ônibus possam oferece.

Percebe-se que o preço é um tributo forte na opção pelo uso do carro, especialmente quando se viaja em família, sendo uma opção interessante oferece promoções na intenção de atrair esse perfil de usuário.

De forma geral, percebe-se que (fora o preço), a questão de liberdade, flexibilidade e rapidez quando se viaja de carro é o fator contributivo para não optar pelo ônibus.

Pensar em módulos de viagem Express (sem parada) com serviço de bordo onde se venda produtos é uma estratégia a ser testada. Além disto, manter o formato de descontos para família deve ser mantido e (especialmente) reforçado na comunicação.

Percebe-se também que para fazer com que o usuário de carros migre para viagens de ônibus o preço deve ser atrativo também, ou seja, viagem rápida com serviço durante o trecho a um custo baixo.

Observando as pesquisas de usuários e não usuários, notou-se que o atendimento, conforto, segurança e preço são fatores importantes, dentre outros, na avaliação de satisfação dos clientes e que convergem entre os dois públicos entrevistados.

Ambos os públicos concordam que a educação desde o atendimento no guichê até o ponto final da viagem se torna uma questão diferencial. Do mesmo modo o conforto gerado pelos ônibus modernos, como segurança e com tecnologia à disposição para entretenimento e outras atividades, são itens considerados neste sentido de convergência.

O fator preço é mal avaliado nas duas pesquisas. As passagens consideradas caras, fazem com que, por exemplo, o público não usuário somente opte pela viagem de ônibus quando por exemplo, este tiver que viajar sozinho.

Outros fatores que também são significativos quanto à avaliação de satisfação nas duas pesquisas, como a infraestrutura oferecida, englobando neste ponto também o que é de responsabilidade governamental, como as estradas e as estações rodoviárias, muitas dessas com difícil acesso e com estruturas precárias.

O deslocamento até as rodoviárias ou pontos de paradas, além do tempo de chegada ao destino e os horários disponibilizados pelas empresas (engessados), são fatores considerados estressantes para os usuários, e principalmente para os não usuários, visto que estes utilizam estes fatores como motivos para preferirem viajar de automóvel.

Dentre alguns destes exemplos expostos, fica evidente que as opiniões dos dois públicos se mostram muito parecidas no sentido de que porque viajam ou viajariam de ônibus. A principal divergência se dá quando se fala em privacidade, economia e estrutura das viagens, fatores estes citados pelos não usuários, que acabam optando pelo carro para viajar. Mas de modo geral, os anseios de satisfação são comuns nos dois públicos, o que pode ser uma vantagem para as empresas no momento de criar oportunidades na busca de clientes passageiros para as suas demandas oferecidas.

5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Neste capitulo serão discutidos elementos que darão sustentação à construção do modelo conceitual de proposta de valor ao transporte intermunicipal de passageiros do Rio Grande do Sul. Ainda que satisfazer os anseios de usuários com um grau cada vez mais elevado de criticidade em relação a custos, tecnologia e comodidade, possa se apresentar como um paradoxo insolúvel frente aos dados operacionais cada vez mais negativos observados nos últimos anos. Entretanto estar atendo ao público entendendo suas necessidades e ações irrefletidas relacionadas ao serviço de transporte intermunicipal, nos traz grande patrimônio documental, didático com riqueza de similaridade entre os diversos públicos englobados no segmento.

Logo, através das pesquisas realizadas observa-se uma aderência cognitiva com relação ao atendimento, conforto e segurança entre os dois grandes públicos inseridos no segmento, o os de usuários e os de não usuários.

5.1 METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA DE VALOR PARA AS EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS DO RS

Objetivando-se estratificar em possíveis ações de retomada de demanda do setor de transporte intermunicipal de passageiros do Rio Grande do Sul, transformando o senso comum em relação ao segmento em uma real proposta de valor, aplica-se neste estudo as estratégias metodológicas do Oceano Azul e Canvas de proposta de valor.

5.1.1 Oceano Azul

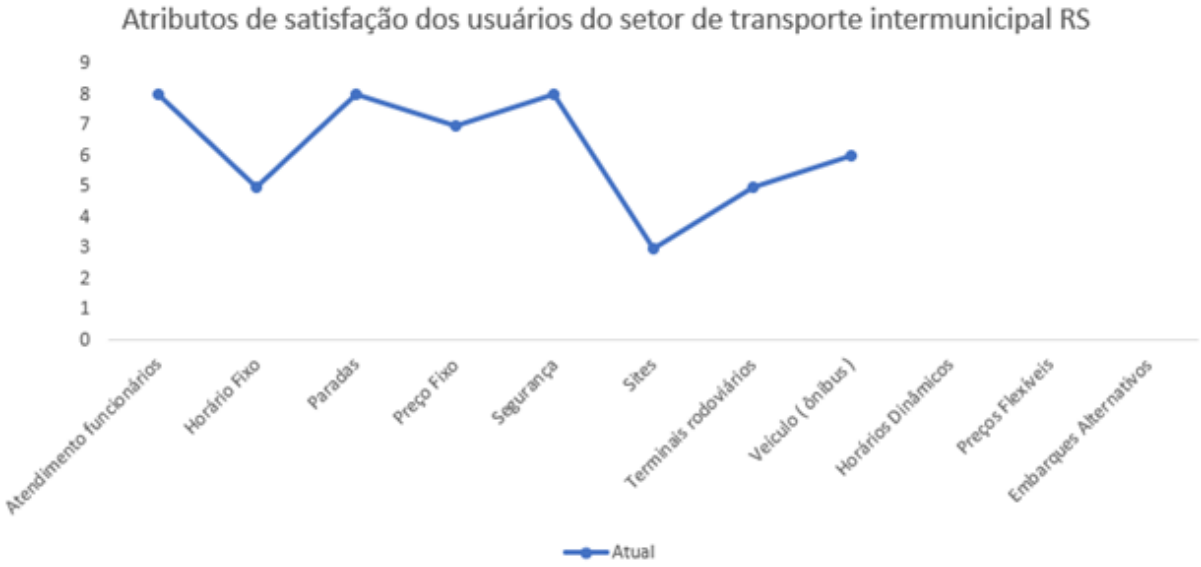
A estratégia do Oceano Azul, como apresentado do no capítulo 2.3.1 deste trabalho tem por objetivo em tornar a concorrência irrelevante, oferecendo ampliação de valor para o os compradores, ainda conforme os autores Kim e Mauborgne:

> “A inovação de valor ocorre na área em que as ações da empresa afetam favoravelmente sua estrutura de custos e sua proposta de valor para os compradores. Obtêm-se economias de custo mediante a eliminação e redução dos atributos da competição setorial.” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 16)

Através da estratégia do Oceano Azul objetiva-se entender quais são os principais pontos que mais trazem desconforto ao público alvo do segmento de transporte intermunicipal de passageiros do Rio Grande do Sul. Assim sendo formular uma matriz de valor que traduza de forma eficiente, de fácil compreensão e didaticamente hábil, ações que possam corroborar com a retomada de demanda do segmento, formatando assim o modelo das quatro ações descrito no capítulo 2.3.1 deste trabalho.

Para a construção da estratégia foram utilizadas as pesquisas levantadas do segmento, estas detalhadas no capítulo 4.3 do trabalho, através das quais o grupo então realizou uma análise crítica dos principais pontos de satisfação dos usuários do transporte intermunicipal de passageiros, transferindo estas informações para a matriz de avaliação de valor atual do segmento, conforme demonstra a Figura 19.

Figura 19: Matriz de valor atual do transporte de passageiros intermunicipal do RS



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Com base nestas informações, o grupo de forma tácita através de debates e projeções de mercado desenvolveu o modelo das quatro ações demonstrado na Figura 20. Arbitrou-se as projeções futuras relacionadas a cada um dos temas levantados como de maior satisfação.

Figura 20: Modelo das quatro ações

Modelo das Quatro Ações realizado

ELIMINAR	ELEVAR
Preço Fixo	Atendimento funcionários Segurança Sites Veículo (ônibus)
Paradas Horário Fixo Terminais rodoviários	Horários Dinâmicos Preços Flexíveis Embarques Alternativos
REDUZIR	CRIAR

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

O modelo de quatro ações levou em conta os atributos que devem ser eliminados, elevados, reduzidos e criados de acordo com a expectativa dos grupos estratégicos do estudo, desta forma se definiu:

- Eliminar
  - Preço fixo – criando uma formação de preços mais justa para os usuários, a fim de atrair usuários de curta distância onde pagamento do da tarifa “cheia” não se torna atrativa. Atualmente definidos pelo órgão concedentes e sem possibilidade de alterações.
- Reduzir
  - Paradas – para que a viagem se torne mais ágil cfe. desejo dos usuários e não usuários entrevistados. Uma estratégia que poderia ser adotada para suprir de maneira eficiente desta redução seria através de rastreamento em tempo real via satélite, o motorista seria informando se é necessário ou não fazer paradas nas rodoviárias durante o percurso, assim diminuindo o tempo de viagem e passageiros mais satisfeitos
  - Horário fixo – A rigidez dos horários faz com que o transporte coletivo seja pouco atrativo; horários no modelo atual são fixos e pré-determinados pelo órgão concedente, com a proposta de redução deste atributo os horários teriam uma maior flexibilidade cfe. a demanda dos passageiros, para melhor atender à necessidade dos mesmos

- Terminais rodoviários - Hoje são pontos que oferecem pouca atratividade aos usuários, por não ser um ambiente agradável, e que ofereça vantagens operacionais ou de conforto aos usuários.

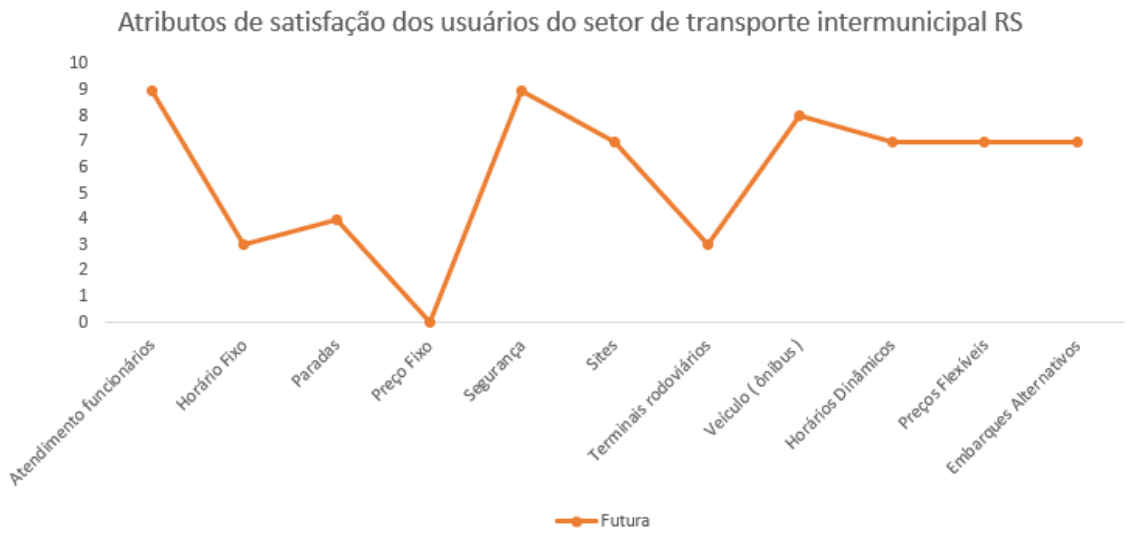
- Elevar
  - Atendimento funcionários – Apesar da pesquisa demonstrar um alto nível de satisfação em relação ao atendimento dos funcionários, um bom atendimento é sempre um atributo de valor considerado pelos usuários de qualquer serviço, gerando satisfação e fidelidade, devido a isto deve ser ainda mais elevado, pois entende-se ser um requisito influenciador na decisão da utilização do serviço.
  - Segurança – da mesma forma como o atributo acima citado, também obteve alto índice de satisfação e foi algo que os entrevistados de ambas as pesquisas enfatizaram, desta forma o grupo acredita se tratar de um item indispensável no transporte de pessoas, a credibilidade das empresas tem relação direta com o requisito segurança, seja por conta dos equipamentos, seja na precificação seja na segurança física, destacou-se com um influenciador na tomada de decisão pela opção do tipo de transporte a ser utilizado;
  - Sites – apesar da pesquisa demonstrar que os sites ainda são pouco utilizados, e a satisfação em relação aos que utilizam as plataformas digitais é razoável, com a era tecnológica a necessidade de acessibilidade as informações, a comunicação e o acesso aos canais de compra tornam-se cada dia mais essenciais.
  - Veículos (ônibus) – Uma frota atualizada, limpa, com as manutenções preventiva e de acordo com as normas ambientais de qualidade são atributos fundamentais e funcionais das empresas de transporte, logo a recorrente atualização dos equipamentos se faz necessária. Elevar as condições dos veículos trará consigo maior conforto e satisfação dos passageiros.

- Criar
  - Horários dinâmicos – que possa ser ofertados cfe. a demanda e necessidade dos passageiros. O grupo acredita ser uma necessidade eminente na retomada de ex-usuários;

- Preços flexíveis – Novo modelo de tarifação que visa a conquista de novas gerações de usuários; preço que poderá variar cfe a lei da oferta e procura e por tipo de serviço, sendo mais justos aos passageiros
- Embarques alternativos – Flexibilidade de aplicativos de mobilidade no transporte coletivo, além disto disponibilizar aos passageiros locais de embarque/desembarque além dos pré-definidos pelo órgão concedente que proporcionarão maior mobilidade aos usuários.

Após a definição do modelo das quatro ações se obteve a matriz de construção de nova proposta de valor, apresentada na Figura 21:

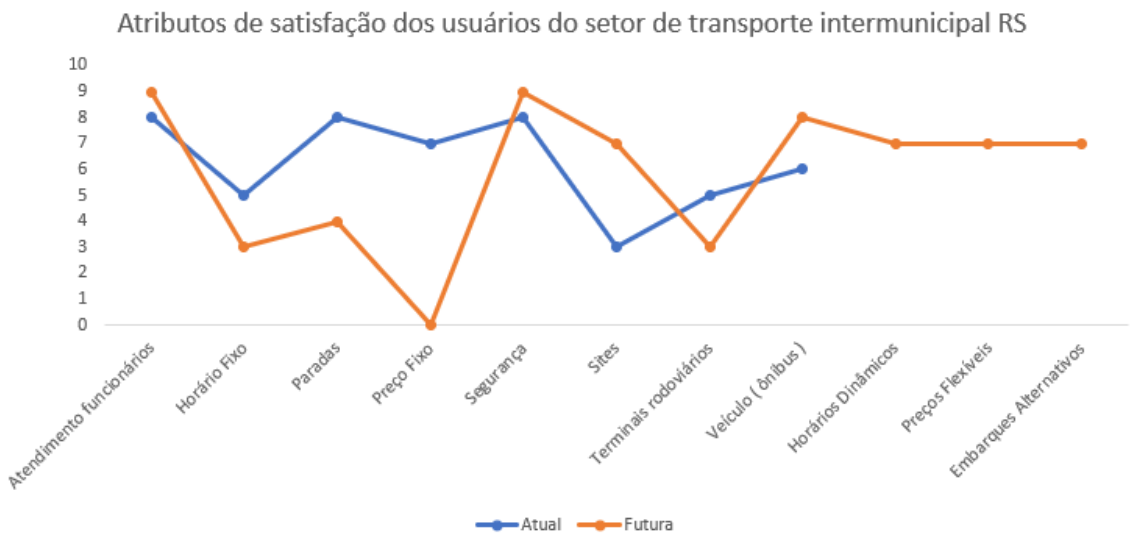
Figura 21: Matriz de valor proposta para setor de transporte de passageiros intermunicipal do RS



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Comparando a matriz atual de valor com a matriz de construção da nova proposta de valor, se obteve a seguinte visualização gráfica na Figura 22.

Figura 22: Matriz de construção de nova proposta de valor ao setor de transporte de passageiros intermunicipal do RS



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A Matriz de construção de nova proposta de valor, oferece uma visão gráfica e direta dos atributos que se pretende alterar e criar e como se diferenciará do atual cenário. Através dela é possível perceber a estratégia de diferenciação do modelo atual para o da nova proposta.

Entende-se que os usuários cada vez mais anseiam por serviços dinâmicos e personalizados. Atribuímos esta necessidade ao alto nível de maturidade e exigência dos usuários, onde quem apenas aceitava as condições empregadas pelas corporações, passa a ter caráter decisório nos processos das empresas, fazendo que tanto as empresas quanto as entidades regulamentadoras repensem os métodos e processos operacionais.

5.1.2 Canvas de Proposta de Valor

A intenção de utilizar o Canvas de proposta de valor como ferramenta, apresentada no capitulo 2.3.2 deste trabalho, tem como objetivo entender os perfis dos clientes e usuários, podendo assim agregar o maior benefício que podemos oferecer. É o perfeito ajuste entre produtos e serviços, às necessidades dos clientes, dos resultados em melhores vendas, clientes mais satisfeitos e maior participação no mercado.

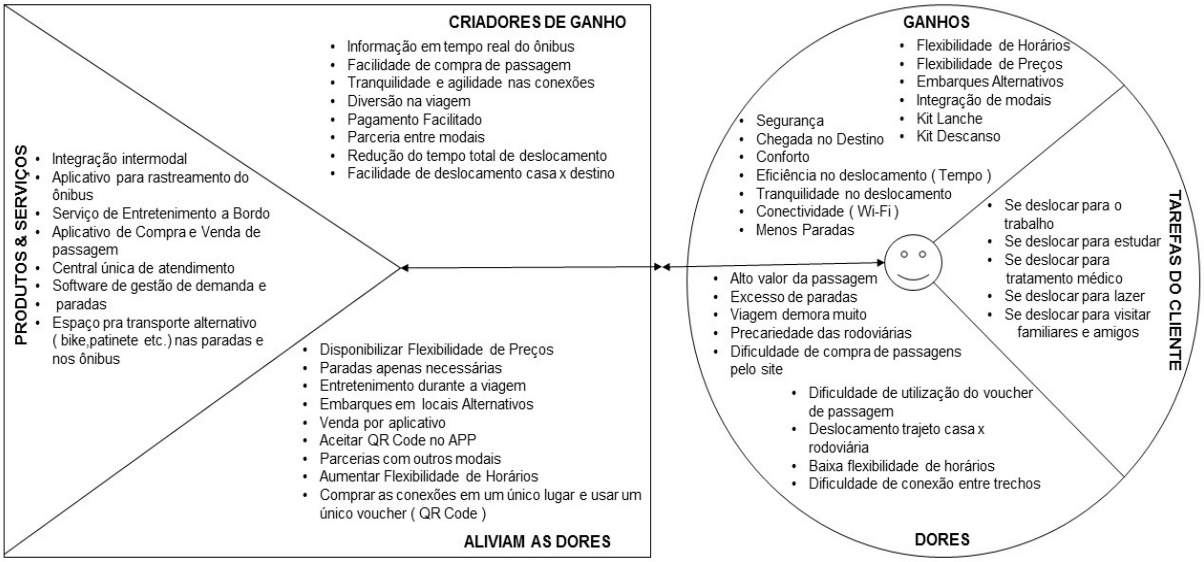
A metodologia do Canvas da proposta de valor tem como premissa mapear os clientes identificando suas necessidades, direcionando desta forma os produtos e serviços pertinentes pela qualificação do nível de importância do produto na ótica do cliente.

O Canvas de proposta de valor é uma ferramenta complementar de *bisiness model canvas* de modo a pensar na proposta de valor de forma mais estruturada, quando um encaixe entre o produto e o mercado. Da melhor forma e qualidade de produto de maneira que obtenha já um mercado garantido. É um ramal certo pela qualidade agregado ao produto e serviço.

O Canvas de proposta de valor é composto por dois lados. O lado direito tem como objetivo entender o cliente e o lado esquerdo descreve como se pretende criar valor para esse cliente através dos seus produtos ou serviços.

Desta forma, com base nas informações das pesquisas realizadas no segmento, contidas neste trabalho, o lado direito da Figura 23 demonstra características dos clientes do transporte de passageiros intermunicipais do Estado do Rio Grande do Sul. Este lado da figura é representado pelas Tarefas dos Cliente, Dores dos Clientes e Ganhos do Cliente.

Figura 23: Canvas de proposta de valor do setor de Transporte intermunicipal de passageiros do RS



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

As tarefas do cliente são as atividades que os clientes estão fazendo no trabalho ou na sua vida. Há três tipos de Tarefas do Cliente:

a) Tarefas funcionais: ocorrem quando os clientes estão tentando realizar uma tarefa ou resolver um problema específico.

Através das pesquisas foi possível perceber que as principais tarefas funcionais do cliente do transporte de passageiros intermunicipais são se deslocar para o trabalho, para estudar e para tratamento médico. São os motivos básicos que elas têm para utilizar este tipo de serviço.

b) Tarefas Sociais: ocorrem quando os clientes estão tentando melhorar sua imagem ou ganhar status.

A principal tarefa social identificada nos clientes do segmento é o deslocamento baseado na sustentabilidade, quando o cliente opta pelo transporte coletivo com a preocupação com a poluição ambiental, sustentabilidade e visão de necessidade de compartilhamento.

c) Tarefas emocionais: acontecem quando os clientes procuram atender a um estado emocional, como se sentir seguro ou confiante.

Se deslocar para lazer e para visitar familiares e amigos são algumas das ações identificadas, realizadas pelos clientes que tem por objetivo atender seu estado

emocional, são ações que os levam para próximo dos seus entes queridos e que são a ligação para momentos de lazer e descontração.

As Dores do Cliente descrevem as emoções negativas do cliente. São as dificuldades em que os mesmos têm em realizar as suas tarefas.

As pesquisas nos auxiliaram na verificação das dores e no entendimento do cliente, através delas foram identificados como dores:

Alto valor da passagem, sendo o preço atual das passagens é um dos menores índices de satisfação apresentado na pesquisa da Abrati, este quesito também foi apontado pela pesquisa de não usuários sendo o fator custo levado em conta no momento da opção do meio de transporte a ser utilizado.

Excesso de paradas e a viagem demora muito, são requisitos destacados como negativos na pesquisa dos não usuários.

Precariedade das rodoviárias, segundo pesquisa com usuários da Abrati os Terminais Rodoviários tiveram o menor índice geral de satisfação dos usuários, este fator também foi mencionado pela pesquisa dos não usuários.

Dificuldade de compra de passagens pelo site e dificuldade de utilização do voucher de passagem, são requisitos que causam uma emoção negativa dos clientes que esperam maior agilidade e acessibilidade tecnológica.

Deslocamento trajeto casa x rodoviário, através da pesquisa de não usuários foi possível perceber que este fator é visto como uma dificuldade na hora do cliente optar pelo transporte de passageiros intermunicipal, pois ele tem que se preocupar como ele irá realizar este trajeto e no tempo que estará perdendo para esta finalidade.

Baixa flexibilidade de horários, foi identificado através da pesquisa de não usuários que o modelo atual de horários tabelados dos ônibus é um aspecto negativo pois dessa forma impossibilita o usuário conseguir casar com sua agenda de compromissos, fazendo com que ele perca tempo.

Dificuldade de conexão entre trechos, o cliente tem uma emoção negativa pois em sua visão a conexão entre trechos não é eficiente.

Ganhos dos clientes são seus desejos ou como o cliente poderia ser surpreendido pelo produto ou serviço ofertado. Os ganhos dos clientes podem ser identificados de quatro formas:

a) Ganhos fundamentais: são os ganhos essenciais os quais um cliente espera da solução.

A segurança e a chegada do cliente ao destino podem ser consideradas como ganhos fundamentais pois em ambas as pesquisas, principalmente o fator segurança foi destacado como essencial para o cliente optar pelo transporte intermunicipal de passageiros do Rio Grande do Sul.

b) Ganhos esperados: são ganhos que os clientes esperam da solução proposta.

O conforto foi destacado por ambas as pesquisas como um requisito esperado pelo cliente.

A eficiência no deslocamento, é algo no atual cenário considerado pelos não usuários como negativo, porém com a proposta de valor, é um requisito que pode vir a gerar um ganho de eficiência esperado pelos clientes.

Tranquilidade no deslocamento, é um atributo esperado pelos clientes no transporte intermunicipal de passageiros do Rio Grande do Sul.

c) Ganhos desejados: são os que superam as expectativas. Ganhos que os clientes pediriam se fossem perguntados.

A pesquisa dos não usuários demonstrou como ganhos desejados pelos clientes a questão da conectividade *(Wi-Fi)* e também a necessidade de um número menor de paradas para otimizar a viagem.

d) Ganhos inesperados: são os que vão além das expectativas. Ganhos que os clientes não imaginariam caso perguntados.

A flexibilidade de horários e de preços são fatores que foram identificados de forma intrínsecas como necessidade dos clientes, que se atendidas gerarão ganhos inesperados. Os clientes têm dificuldade em visualizar este tipo de solução pelas características engessadas da concessão do transporte no Estado do Rio Grande do Sul.

Outros ganhos inesperados identificados e não verbalizados pelos clientes é de embarques alternativos e integração de modais, devido aos relatos de insatisfação com os terminais rodoviários e a dificuldade principalmente que os não usuários apresentaram no deslocamento até chegar aos terminais rodoviários. A proposta destes requisitos é oferecer uma maior flexibilidade e adaptabilidade do transporte convencional para um transporte integrado que atenda o cliente ponta a ponta.

Kit lanche e kit descanso, podem gerar ganhos inesperados aos clientes pois não são oferecidos no modelo atual e considerando que na pesquisa dos não usuários a alternativa que apresentou maior aderência para o cliente optar pelo transporte de ônibus foi a de viagens de longa distância, nestas a propostas destes dois requisitos traria maior conforto aos clientes que optassem pelo transporte intermunicipal de passageiros.

No mapa de valor, a criação de valores/serviços passam pela formação dos itens Produtos/Serviços, Aliviam as Dores e Criadores de Ganho.

Produtos/Serviços são como as empresas podem satisfazer o cliente através da criação da percepção de valor criada através do produto/serviço oferecido. Os Produtos/Serviços podem ser divididos em Tangíveis, Virtuais, Intangíveis e Financeiros.

a) Tangíveis: são os serviços "cara a cara" com o cliente. Dentro desta situação, a integração intermodal, o espaço para transporte alternativo (bicicletas, patinetes) nas paradas e rodoviárias, fazendo com que o deslocamento do cliente até os terminais e rodoviárias seja feito da maneira que mais lhe agrada, e também a máquina de lanches a bordo aparecem como alternativas para uma melhor percepção de valor para os clientes.
b) Virtuais: são os serviços online, como por exemplo os downloads, aplicativos, etc. Desta forma, foram elencados produtos/serviços como o Aplicativo para rastreamento dos ônibus, com o objetivo que o cliente observe o trajeto em tempo real da viagem, serviço de entretenimento a bordo com *w-fi*, filmes e estações de rádio, Aplicativo de compra e venda de passagens, Central única de atendimento ao cliente e Software de gestão de demanda e paradas, para um melhor aproveitamento de tempo de viagem.
c) Intangíveis: existem os produtos/serviços intangíveis, os quais tem como exemplos os direitos autorais e garantia de qualidade. Não utilizado neste projeto.
d) Financeiros: que podem ser explicados através de fundos de investimento e serviços de financiamento. Não utilizado neste projeto.

Aliviam as Dores são como os produtos e serviços aliviam as dores dos clientes, ou seja, como eles eliminam ou diminuem riscos, emoções negativas, custos e

situações indesejadas que os clientes vivenciam ou vivenciaram anteriormente. Diante disto, foram diagnosticados os seguintes pontos:

- Disponibilizar flexibilidade de preços;
- Paradas apenas necessárias, o que otimiza tempo de viagem;
- Entretenimento durante a viagem com *w-fii*, filmes, etc.;
- Embarques em locais alternativos, criando facilidades de deslocamento para os passageiros
- Venda por aplicativo, evitando que o cliente vá a um ponto físico para comprar a passagem, gerando conforto e economia de tempo para o mesmo;
- Aceitar QR Code no aplicativo, criando facilidade para o embarque de passageiros;
- Parcerias com outros modais, de modo a garantir o transporte porta a porta para os passageiros;
- Aumentar flexibilidade de horários, com o objetivo de propiciar oportunidades melhores de escolha para os passageiros;
- Comprar conexões entre viagens em um único lugar utilizando o mesmo voucher (QR Code), garantindo tranquilidade e conforto para o passageiro durante a viagem;

Criadores de ganhos são os momentos em que se mostram que e como é possível que os clientes obtenham vantagens com os produtos/serviços oferecidos, os quais possam perceber o valor quando as suas necessidades são supridas. Desta maneira, os seguintes criadores de ganhos para os usuários do transporte intermunicipal de passageiros estão abaixo elencados:

- Informação em tempo real do ônibus, gerando previsibilidade da viagem aos clientes;
- Facilidade de compra de passagem, através de aplicativo de compra;
- Tranquilidade e agilidade nas conexões entre as viagens;
- Diversão na viagem, oferecendo entretenimento online
- Pagamento facilitado, por aplicativo
- Parcerias entre modais;
- Redução do tempo total de deslocamento;

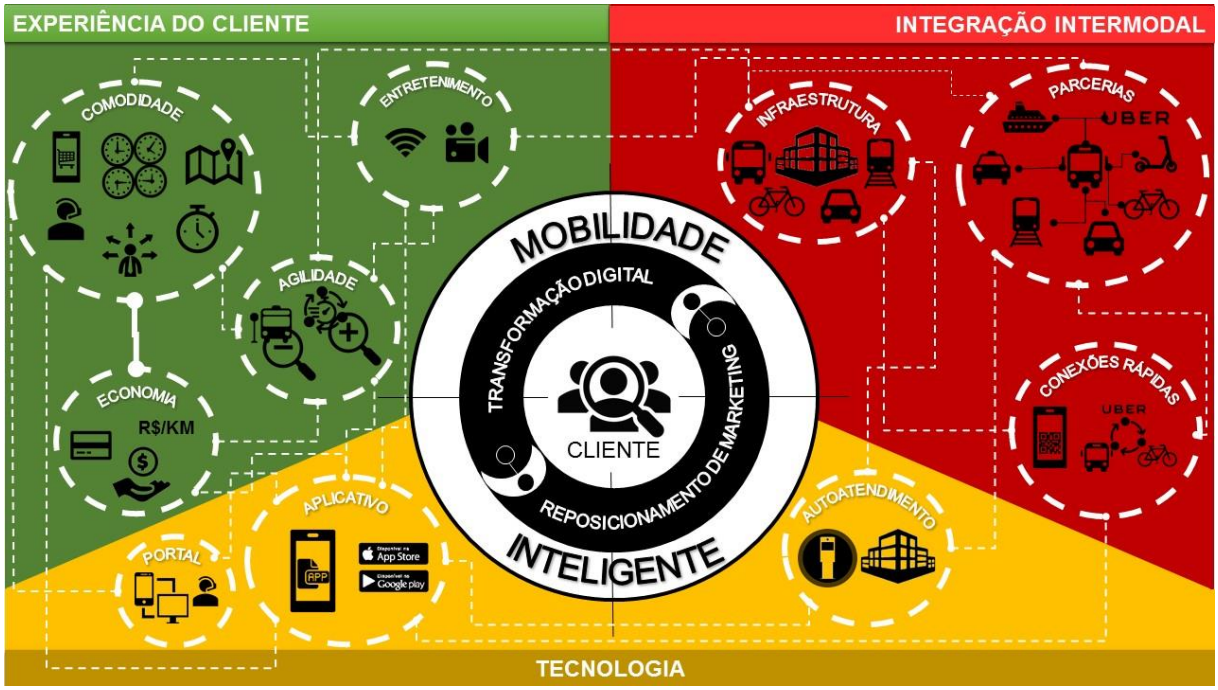
- Facilidade de deslocamento entre a casa do cliente e o destino.

Desta maneira, com a formatação do Canvas de proposta de valor conseguiu-se desmistificar e entender as peculiaridades dos clientes e usuários com o objetivo de agregar a maior e melhor quantidade de benefícios a eles, através de um mapeamento de suas necessidades atreladas às suas próprias visões sobre os assuntos abordados. O mapeamento sobre os anseios dos usuários é considerado primordial para que se possa oferecer as melhores propostas de criação de valor aos mesmos, afinal estes são os grandes consumidores e todos os esforços de satisfação devem estar voltados a eles. Assim, o Canvas de proposta de valor foi fundamental para este esclarecimento e oportunizou desmembrar e qualificar as melhores propostas através de novos produtos e serviços a serem oferecidos, com o objetivo de criar valor, oportunizando dentre outros, qualidade e satisfação aos clientes usuários.

5.2 UM MODELO DE PROPOSTA DE VALOR PARA AS EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS DO RS

A aplicação das metodologias do Oceano Azul e Canvas Proposta de Valor, aliada as informações contidas nas pesquisas com usuários e não usuários, benchmarking aplicado e nos levantamentos bibliográficos proporcionaram uma visão mais clara para o desenvolvimento de um modelo de proposta de valor para o Setor de Transporte Intermunicipal de Passageiros do RS, apresentado através do *Framework*, Figura 24.

Figura 24: Framework de proposta de valor ao setor de transporte intermunicipal de passageiros do RS



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

No Modelo apresentado na Figura 24 é possível perceber que o cliente ocupa o centro do Modelo proposto. Neste sentido o Modelo é aderente às teorias mais atuais como a de *Constumer Centricity* que direciona todos os esforços da empresa para a geração de experiências positivas para os clientes, ele é o alvo principal da proposta de valor, sendo o centro das atenções, para quem é direcionada todas as ações da proposta criada.

> “Em essência, a atuação de uma empresa no paradigma “custumer-centric” não é limitada apenas a produzir produtos, esta também se aplica as capacidades de detectar necessidades dos consumidores, proativamente satisfazer a elas e estrategicamente posicionar as potencialidades da empresa em torno das possíveis demandas futuras dos consumidores.” (TSENG; PILLER, 2003, p. 18).

Para que a proposta chegue até o cliente da forma desejada e que a proposta possa impacta-lo, será necessário um reposicionamento de marketing que enfoque a importância da utilização do transporte intermunicipal via ônibus, buscando uma mudança no comportamento e dos interesses dos clientes, agregando maior valor com o intuito de melhor atender às exigências do mercado. Aliado a isto, o desenvolvimento de uma mobilidade tecnológica que atenda de forma inovadora e rápida as demandas verificadas dos clientes atuais e potenciais.

No intuito de gerar o maior impacto positivo nas percepções dos clientes, a proposta incorpora três dimensões centrais: Experiência do cliente, Integração intermodal e Tecnologia.

5.2.1 Dimensão Experiência do Cliente

Nesta dimensão busca-se a geração de valor por meio de quatro atributos: comodidade, agilidade, entretenimento e economia.

No atributo comodidade a proposta traz como melhorias a facilidade de compra de passagem via aplicativo, não sendo necessário ir fisicamente a uma estação rodoviária para a efetivação da compra de seu bilhete, a previsibilidade de tempo de espera e deslocamento, onde através do próprio aplicativo o passageiro tenha disponível a localização de seu ônibus e o tempo previsto até o fim de sua viagem, a flexibilidade de horários onde o cliente tenha uma maior diversidade de horários e possibilidade de adequações cfe. demandas, a possibilidade em embarques alternativos em locais além das estações rodoviárias onde um certo número de passageiros tenham necessidades em comum, e também uma central única de atendimento de todo o setor de transporte intermunicipal de passageiros, para quando o cliente tiver algum tipo de dúvida ou demanda tenha um contato único que resolva todas as suas solicitações.

No atributo da agilidade, a proposta é de se ter uma otimização de paradas onde estas serão realizadas apenas onde há demanda, não precisando se cumprir paradas determinadas de grade mesmo sem a existência de passageiros (situação atual), e otimização das conexões interligando todas as empresas em um único sistema de vendas que possibilite ao cliente ter acesso rápido e fácil nas viagens que necessitem de conexão para chegar ao destino final desejado.

No atributo entretenimento, objetiva-se a disponibilização de *Wi-fi* em todos os ônibus e locais de parada, assim como streaming de vídeo para que as viagens se tornem mais agradáveis e que o cliente possa ter meios de se distrair para passar o tempo.

E por último o atributo economia, quesito muito importante como tomada de decisão e sinalizado nas pesquisas de usuários e não usuários. A proposta será oferecer pagamento facilitado através de aceite de pagamentos eletrônicos e

parcelados em todos os canais de venda, e a flexibilidade de preços, onde o cliente possa pagar pelo que está realmente utilizando (Km efetivo rodado) e os valores possam oscilar conforme a oferta x demanda.

5.2.2 Dimensão integração intermodal

A integração intermodal também tem como objetivo agregar valor aos clientes, oferecendo a eles maior agilidade e possibilidades, através de: parcerias, infraestrutura e conexões rápidas.

No atributo parcerias, a finalidade será a diversificação dos modais envolvidos, oferecendo ao cliente a possibilidade de seu deslocamento ponta a ponta, através do desenvolvimento de parcerias do setor com aplicativos de transportes oficiais ou alternativos (taxi, UBER, bicicleta, patinete...), com outras empresas rodoviárias (viagens intermunicipais, interestaduais, fretamento), com empresas de outros modais (aquaviário, metroviário), e até com locadoras de veículos

Já no atributo infraestrutura a proposta é de que os terminais rodoviários tenham interligações com os outros modais, facilitando ao cliente de quando efetuarem seu desembarque nestes locais o acesso seja fácil e ágil ao outro modal desejado para a continuidade de sua viagem.

Para as conexões rápidas, a proposta é de que o cliente tenha disponível um único bilhete que contemple as interconexões e que este possa ser apresentado digitalmente, não havendo a necessidade de vários bilhetes físicos, um para cada trecho/modal.

5.2.3 Dimensão Tecnológica

A tecnologia é a base para grande parte das ações da proposta de criação de valor aos clientes. Ela está subdividida em: aplicativo, portal e autoatendimento.

O aplicativo será a ferramenta tecnológica que terá a maior parte das facilidades ofertadas aos clientes. Através dele será disponibilizado a venda de passagens e conexões, a rastreabilidade do veículo, as informações de previsão de tempo de espera e deslocamento, o *streaming* de vídeo para os clientes terem acesso

ao entretenimento desejado, e o acesso aos parceiros para a integração do serviço ponta a ponta.

O portal será uma central única de atendimento para a integração intermodal, é o canal pelo qual o cliente terá todas as suas demandas atendidas independente de empresa ou modal de transporte procurado/utilizado, o objetivo é facilitar a comunicação do cliente que não precisará entrar em contato com diversas empresas.

Para facilitar o autoatendimento físico será disponibilizado totens de compra de passagens nas estações rodoviárias e locais estratégicos de demanda, esta solução de agilidade será ofertada aqueles que ainda não estão conectados com as inovações tecnológicas e tem restrições ou aversões ao uso da mesma. Como o setor atingi todos os tipos de clientes dar uma opção a este perfil de usuários é importante.

O objetivo principal desta proposta de valor é melhorar a experiencia do cliente e dispor a eles soluções para atender os desejos identificados através das pesquisas realizadas, oferecendo a eles inovações a fim de fornecer uma maior agilidade, comodidade, entretenimento durante a viagem, além de economia. Envolvendo uma integração intermodal, através de parcerias e infraestruturas coligadas e que possam ser compartilhadas e conexões rápidas entre modais através da diversificação na maneira de utilização do transporte.

Tudo isto vai ser sustentado pela inovação tecnológica, através de um aplicativo que ofereça diversos serviços que gerarão as principais propostas acima, um portal de atendimento que auxiliará também na entrega da comodidade e fornece também aos clientes o autoatendimento. A proposta de valor tem um embasamento na tecnologia, integração intermodal com o foco principal na melhoria ao cliente.

5.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA O MODELO

Este capítulo consiste na elaboração da análise da viabilidade do modelo, esta análise será qualitativa e quantitativa. O propósito será demonstrar se o modelo proposto é viável ou não para a apresentação aos interessados e sua implementação.

A viabilidade para o modelo proposto será analisada a partir de quatro dimensões: operacional, estratégica, político legal, e financeira.

5.3.1 Viabilidade Operacional

Para que o projeto se torne viável operacionalmente, é extremamente necessário observar que deve existir uma integração constante e homogênea entre as empresas contratadas para a formulação e execução do projeto, com as lideranças de Gestão e TI das empresas do setor de transportes de passageiros do Rio Grande do Sul.

Isto se dá, devido a necessidade de conhecimento e treinamento do que é oferecido pelo projeto e por todas as partes envolvidas (empresas contratadas x líderes das empresas x colaboradores da empresa), possibilitando assim a promoção de uma cultura de alto desempenho, adequando recursos internos e externos nas melhores possibilidades para que se garanta, além das melhorias propostas para a satisfação dos clientes, também excelentes performances operacionais.

Assim, diante do cenário apresentado, onde fica evidente que para o desenvolvimento do projeto deve haver uma grande sinergia entre as partes envolvidas, o mesmo se torna viável operacionalmente.

5.3.2 Viabilidade Estratégica

Existe grande interesse das empresas do setor em buscarem novas alternativas para retomada e manutenção de passageiros satisfeitos em suas operações, este projeto torna-se viável estrategicamente ao se considerar o propósito do mesmo com os desafios das empresas do setor.

De uma maneira geral, os empresários do setor entendem que é o momento de transformar o modelo de viagens do Estado do RS, buscar inovação e criar experiências aos passageiros ao invés de simplesmente translados de ida e volta para os mesmos. Muitos sabem que são necessários investimentos para o desenvolvimento do projeto e se mostram interessados na união de forças para o desenvolvimento de novas ideias, na busca de oportunidades de satisfação dos clientes e retomada de demanda e faturamento para suas empresas. Porém, no setor também ainda há empresários extremamente conservadores que defendem a continuidade da inflexibilidade do modelo atual, e possuem certa resistência as modificações exigidas pelo mercado.

Com isso, será importante que as empresas participantes incluam e considerem em suas diretrizes estratégicas competitivas o proposto neste projeto, disseminando a utilização do aplicativo com todos os seus benefícios entre colaboradores e clientes, como treinamentos e busca por visibilidades constantes, propondo melhorias contínuas que se adaptem as suas culturas e que incentivem o fomento de clientes no setor como um todo, assim como é importante a sensibilização daqueles empresários que ainda não possuem a visão das mudanças necessárias no cenário atual vivenciado.

5.3.3 Viabilidade Político e legal

O serviço de transportes de passageiros intermunicipal do RS é uma concessão pública e devido a isto regulada pelo órgão concedente Departamento Autônomo de Estradas e Rodagens (DAER).

No cenário de atual, o setor é altamente normatizado e regulado pelo órgão concedente, devido a isto, para a efetivação do modelo apresentado algumas das propostas, hoje restritas pela regulação, terão que passar pela avaliação e validação do órgão, onde, dependendo da interpretação do mesmo, poderá ser necessário frentes junto ao governo do Estado para alterações e adaptações das normas e forma de atuação do sistema de transportes.

Aproximadamente 75% (setenta e cinco por cento) das ações propostas no modelo não impactam diretamente em questões politico legais, o ponto de atenção e que requer um trabalho mais pesado e articulação junto ao poder público está ligado as seguintes atividades: flexibilização na oferta de horários, embarques em locais alternativos (não somente estações rodoviárias), otimização de paradas, flexibilidade de preços, único bilhete contemplando as interconexões e bilhete eletrônico (não necessitar do bilhete físico)

Para o projeto ser 100% (cem por cento) viável será necessário uma união das empresas do setor terá que lutar em conjunto para alterações necessárias, junto ao governo e órgão concedente. Este será o maior desafio da aplicabilidade do projeto como um todo.

5.3.4 Viabilidade Financeira – quantitativa

Objetivando-se uma o fortalecimento e retomada de demanda no setor de transportes de passageiros, que conforme dados detalhados na análise do setor registramos uma queda de aproximadamente 27% no número de passageiros transportados nos últimos 5 (cinco) anos. Estabelecem-se uma premissa de investimento para o setor na ordem de R$ 7.856.931,00 (sete milhões oitocentos e cinquenta e seis mil novecentos e trinta e um Reais).

A proposta visa aplicar os recursos em três grandes áreas sendo tecnologia, experiência do cliente e integração intermodal, detalhados no *Framework* da proposta de solução.

A fim de montar -se uma matriz de custos inicial, levamos em consideração as premissas descritas abaixo:

a) Campanha de marketing – Valor de investimento no primeiro ano de R$ 700.000,00 (setecentos mil reais);
b) Tecnologia de Streaming de vídeo – Valor total de R$ 49.950,00 (quarenta e nove mil novecentos e cinquenta reais), compostos do valor médio de R$ 99,90 (noventa e nove reais e noventa centavos) por veículo, considerando uma frota de 500 (quinhentos) veículos, com a premissa de implantação somente na frota que percorre linhas de cento e cinquenta quilômetros ou mais por viagem;
c) Ferramenta de Chat-Bot – Valor de implantação de R$ 220.000,00 (duzentos e vinte mil reais), consideramos valor de mercado para a implantação;
d) Reformulação Site/ Portal – Valor de reestruturação para atendimento a demanda R$ 1.620.000,00 (um milhão seiscentos e vinte mil reais);
e) Instalação de rede Wi-Fi – Considera-se a instalação do sistema em 50% (cinquenta por cento) da frota de veículos que realizam linhas que percorrem cento e cinquenta quilômetros ou mais, valor total R$ 199.250,00 (cento e noventa e nove mil duzentos e cinquenta reais). Sendo R$ 797,00 (setecentos e noventa e sete reais) por veículo. O cinquenta por cento se dá pelo fato de ser considerando que para este tipo de linha as empresas já possuem a tecnologia em alguns de seus veículos;
f) Chip de pacote de dados – Considera-se o valor médio mensal de R$ 64,90

(sessenta e quatro reais e noventa centavos) por veículo totalizando um valor mensal de R$ 32.450,00 (trinta e dois mil quatrocentos e cinquenta reais);

g) Totem de autoatendimento – Considera-se os valores de R$ 4.800,00 (quatro mil e oitocentos reais) por unidade, totalizando o valor de R$ 96.000,00 (noventa e seis mil reais). Sendo a instalação inicial de 20 (vinte) equipamentos em pontos estratégicos onde haja maior circulação de usuários;

h) Desenvolvimento do Aplicativo – Valor de investimento inicial de R$ 600.00,00 (seiscentos mil reais), considerando valor praticados no mercado de implementação;

i) Construção de banco de dados unificado – Considera-se os valores de R$ 3.276.000,00 (três milhões duzentos e setenta e seis mil reais) para dimensionamento, criação e centralização de banco de dados em nuvem;

j) Suporte e Manutenção ao Banco de dados – Aplica -se a manutenção e estabilidade da base de dados, sendo um investimento mensal de aproximadamente R$ 706.325,00 (setecentos e seis mil trezentos e vinte e cinco mil reais).

Considera-se o cenário do mercado atual de vendas de passagens, onde a receita de vendas de passagens gira em torno de R$ 699.653.386, (seiscentos e noventa e nove milhões seiscentos e cinquenta e três mil trezentos e oitenta e seis reais) DAER (2019). Para tanger uma provisão futura no incremento de receitas na ordem de 3% (três por cento) a partir do segundo ano de aplicação do projeto, chegando a 15 % (quinze por cento) no quarto ano. Em números totais o projeto resulta em um *payback* estimado de cinco meses, demonstrado na Tabela 6, e uma TIR (Taxa Interna de retorno) de trezentos e cinco por cento em quatro anos, conforme Tabela 7 abaixo.

Tabela 6: Payback simples e descontado

Payback Simples		
Ano	Fluxo	Saldo
0	-R$ 7.856.931,54	-R$ 7.856.931,54
1	R$ 18.643.926,54	R$ 10.786.995,00
2	R$ 32.792.994,26	R$ 43.579.989,26
3	R$ 67.257.941,68	R$ 110.837.930,94
4	R$ 67.002.262,96	R$ 177.840.193,90

Payback Descontado			
Ano	Fluxo	Fluxo Descontado	Saldo
0	-R$ 7.856.931,54	-R$ 7.856.931,54	-R$ 7.856.931,54
1	R$ 18.643.926,54	R$ 17.671.968,28	R$ 9.815.036,74
2	R$ 32.792.994,26	R$ 29.462.944,91	R$ 39.277.981,66
3	R$ 67.257.941,68	R$ 57.277.782,16	R$ 96.555.763,82
4	R$ 67.002.262,96	R$ 54.085.348,50	R$ 150.641.112,32

Taxa Juros (SELIC)	5,5%

Payback Simples	0,42
Anos	0,00
Meses	5

Payback Descontado	0,44
Anos	0,00
Meses	5

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Tabela 7: TIR (Taxa Interna de Retorno)

TIR	
Ano	Fluxo
0	-R$ 7.856.931,54
1	R$ 18.643.926,54
2	R$ 32.792.994,26
3	R$ 67.257.941,68
4	R$ 67.002.262,96

Atratividade	
Taxa Juros (SELIC)	5,5%
Risco	4,0%
Taxa	9,5%

TIR	305%

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Neste primeiro momento as tecnologias de streaming de vídeo, wi-fi não estão sendo aplicadas ao número geral da frota, pois consideramos que serão mais impactantes onde o tempo de viagem exceda 2h (duas horas) de viagem, linhas com quilometragem igual ou superior a 150 km (cento e cinquenta quilômetros), podendo ser estudado o impacto para a implantação nas demais linhas, posterior ao projeto. Da mesma forma os totens de autoatendimento, posterior ao projeto, podem ser estudado a implementação em outros locais, inclusive com parcerias com as estações rodoviárias, que são detentoras da concessão da venda de passagens.

Baseando-se nas projeções realizadas detalhadas nos Apêndices, modelo é avaliado como financeiramente viável. Apresentando-se os números do projeto as

ações de implementação preveem retornos financeiros consideráveis as empresas do setor a través da retomada de demanda projetada.

Entende-se através da viabilidade do modelo: viabilidade operacional, viabilidade estratégica, viabilidade político e legal e viabilidade financeira – quantitativa o modelo torna-se em um primeiro momento aplicável, mas não na sua totalidade. Aos grandes desafios para a excelência na implementação tangem ao atual modelo de regulamentação, tornando a viabilidade política a grande barreira a ser quebrada, para isso é necessário um novo mindset por parte dos gestores das empresas de transporte afim de transformar o setor em uma organização sólida e robusta o suficiente para confrontar as diretivas governamentais que emperram a criatividade inovação e a flexibilização que o setor necessita.

5.4 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

Ainda que viável, o projeto aponta como ponto crítico de sucesso as barreiras político-regulatórias, portanto entende-se que o caminho para a implementação do projeto deve primeiramente passar pela apresentação do projeto para as empresas do setor, a fim de demonstrar a viabilidade do mesmo e despertar o desejo de se criar uma nova forma de transportar os passageiros, ou seja através da criação de uma mobilidade inteligente.

O modelo proposto considera a participação de diversos stakeholders, assim tornar-se imperativo a criação de comitês para tomada de decisão, envolvendo os acionistas e diretores das empresas, desta forma haverá agilidade na implementação. Propõe-se a criação de dois comitês, sendo: um Comitê de Marketing para que nele fiquem centralizadas toda forma de comunicação e divulgação do projeto, assim todos estarão sendo informados a cada evolução do projeto e um Comitê de Gestão para que nele fiquem centralizadas as decisões operacionais e financeiras do projeto.

A partir do engajamento das empresas de transportes para a implementação do projeto entende-se que o próximo passo seria criar uma agenda de reuniões bimestrais com o Órgão Concedente e a Agência Reguladora a fim de conseguir autorizar as alterações necessárias na regulamentação, entendemos que estas alterações podem acontecer gradualmente portanto manteremos uma agenda regular

até conseguirmos todas as alterações necessárias para a implementação total, contudo a medida que acontecerem algumas modificações o projeto irá evoluindo.

Ao mesmo tempo que deve-se buscar as alterações na regulamentação para a implantação total do projeto, entende-se que algumas propostas do projeto podem ser implementadas sem a necessidade destas, portanto o próximo passo seria o desenvolvimento de parcerias estratégicas para implantar a integração intermodal, sabendo-se que este também é um fator determinante para o modelo proposto.

Como o projeto será sustentado pela inovação tecnológica, através de soluções virtuais mas que também precisará de investimentos em hardware como os totens de autoatendimento e investimentos em infraestrutura das rodoviárias, entende-se que estas atividades devem ser desenvolvidas ao passo que forem construídas as parcerias estratégicas e continuam até a implantação de cada uma.

Considerando que no primeiro ano do projeto serão tratados apenas partes relacionadas a estruturação e desenvolvimento e que a conclusão das ferramentas tecnológicas deva acontecer no quinto mês do segundo ano, entende-se que o próximo passo deva ser iniciado no início do segundo ano criando um plano de comunicação de marketing através de campanha virtual e visual para conscientizar e comunicar a população das mudanças e melhorias que ocorrerão no segmento, assim quando da finalização e implantação total do projeto todos estejam cientes e aderentes.

Figura 25: Plano de implementação do projeto

PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

COD	ATIVIDADES	1º Ano												2º Ano											
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1	Reunião de apresentação do projeto para as empresas do setor																								
2	Criação de comitês para desenvolvimento e comunicação do projeto																								
2.1	Comitê de Gestão																								
2.5	Comitê de Marketing																								
3	Reuniões com Órgão Concedente e Agência Reguladora para autorizar alterações na regulamentação																								
4	Desenvolver parcerias estratégicas para implantar a integração intermodal																								
5	Desenvolver e Implantar infraestrutura e soluções tecnológicas do projeto																								
5.1	Desenvolver e disponibilizar APP																								
5.2	Implantar central única de atendimento																								
5.3	Implantar Totem de autoatendimento nas rodoviárias																								
5.4	Implantar wi-fi e Streaming																								
5.5	Implantar Bilhete Eletrônico Único																								
5.6	Estruturar Rodoviárias para integração intermodal																								
6	Implantar plano de comunicação de marketing																								
6.1	Criar campanha de conscientização on line																								
6.2	Criar campanha visual																								

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo possibilitou conhecer o cenário que envolve o transporte de pessoas e modelar uma proposta de valor para o setor de transporte de passageiros, de forma a promover a sustentabilidade das empresas que operam no Estado do Rio Grande do Sul. As bases conceituais, o estudo do setor, as análises das pesquisas realizadas com usuários e não usuários, assim como o *benchmarking* realizado, foram subsídios fundamentais para o desenvolvimento da proposta.

A partir da análise das pesquisas foi possível distinguir os aspectos relevantes e os principais motivos para não utilização de ônibus, relacionando o nível de satisfação dos usuários com o sistema de transporte intermunicipal de passageiros do Rio Grande do Sul. Com base nesta análise, do *benchmarking* e a aplicação das técnicas do Oceano Azul e Canvas de Proposta de Valor foi possível gerar um modelo de proposta de valor que seja atrativo aos clientes aumentando assim a aderência a utilização deste meio de transporte.

O projeto abrangeu três principais dimensões: experiência do cliente, integração intermodal e tecnologia. Cada uma delas geraram ações que estão interrelacionadas e que tem o cliente como foco central, a quem foram pensadas e destinadas todas as ações. O projeto visou uma mobilidade digital, com enfoque na transformação digital e reposicionamento de marketing.

O desenvolvimento do trabalho comprova a necessidade das empresas em focar no cliente, ter ele como o centro de suas atenções, e desenvolver e adaptar o serviço de modo que atenda as demandas exigidas por este público alvo. A tecnologia é uma boa aliada e essencial no mundo atual para que se atenda mais rápido as necessidades dos clientes, assim como foi verificado a importância em mudar o conceito dos usuários sobre o transporte de ônibus, sendo necessário ações de marketing que transformem a ideia do transporte coletivo de passageiros para algo "*cool*".

Acredita-se que a implementação influencie na retomada da demanda de passageiros, e que ocorra um crescimento gradual à medida que os clientes percebam estímulos e suas necessidades atendidas, gerando valor a sua experiência, em consequência o aumento de receitas para as empresas do setor.

O resultado da análise de viabilidade se mostrou favorável, considerando que cerca de aproximadamente 75% (setenta e cinco por cento) das ações propostas

dependem somente da união de forças das empresas do setor, o que já existe maiormente no cenário atual, outro fator positivo é de que o retorno do investimento necessário ocorre em curto prazo de tempo. Porém as análises de viabilidade possuem fatores limitantes que devem ser analisados, algumas ações dependem do poder público concedente, de alterações de regulamentação que terão que ser trabalhadas pela associação das empresas junto ao Estado, e pela alta normatização atual, será um desafio a ser traçado.

Sugere-se que o projeto seja apresentado e discutido entre as empresas do setor, e de forma conjunta trabalhem frente ao Governo para as alterações necessárias de regulamentação, a fim de ser possível o atendimento das expectativas dos clientes pelo setor regulador, visto que foi observado empresas em paralelo já ofertando serviços diferenciados de forma concorrencial desleal.

Outro fator que se percebe ser relevante é a necessidade de monitoramento constante do público alvo, por parte das empresas do setor, com o objetivo de entende-lo e verificar suas reais necessidades e desejos, para em curto espaço de tempo poder adaptar o serviço as demandas dos clientes. No mercado atual é imprescindível que o público alvo tenha uma visão diferenciada e de geração de valor sobre o setor de transporte de passageiros intermunicipal do Rio Grande do Sul.

Durante o desenvolvimento do trabalho, o grupo buscou entender os clientes e suas necessidades e através de aplicações de técnicas montar um projeto de ações que atenda o que eles desejam, agregando valor a sua experiência com o transporte. O estudo agregou muito conhecimento e aprendizado a todos os integrantes do grupo.

Um dos grandes aprendizados com o projeto foi que somente se tendo o cliente no foco central, se atenderá as necessidades e expectativas deles, sendo preciso urgentemente uma evolução no modelo de transporte atual.

Outro ponto de destaque no aprendizado, foi a percepção de que a inovação chegou de forma rápida e conforme os novos modelos mentais, onde processos criativos e tecnológicos são requisitos mandatórios para o sucesso das organizações, e satisfação do novo público que surge com atributos mais rígidos, onde a aceitação por imposição acaba não surtindo efeito mediante a plataformas e processos menos burocráticos, mais flexíveis e mais eficientes. Percebe-se que os modelos internacionais, e demais modelos alternativos já atuantes, tem que ser agregados ao modelo do transporte coletivo de passageiros, para que os clientes percebam os diferenciais no serviço e as empresas do setor sobrevivam e possam se restabelecer

no mercado. O setor sempre teve um pensamento de melhoria operacional, melhoras em equipamentos, pessoal, etc... porém agora há uma necessidade de alteração no serviço, no modelo geral de como se opera o transporte coletivo de passageiros. O mundo muda constantemente e cada vez em uma velocidade maior e o setor de transporte coletivo de passageiros tem que acompanhar e evoluir com estas mudanças.

7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE TRANSPORTE TERRESTRE DE PASSAGEIROS (ABRATI). **Pesquisa de Satisfação:** Usuários transporte rodoviário. 2018. Disponível em: <http://www.abrati.org.br/portal/wp-content/uploads/2014/04/PM02318_Relatorio_Abrati_VF_V60_-05_12.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2019.

ASSOCIAÇÃO RIO-GRANDENSE DE TRANSPORTE DE INTERMUNICIPAL (RTI). **Relatório de Estudos junto a não usuários**. Ciense, 2016.

BARCAUI, A. B.; BORBA, D.; SILVA, I. M. da S.; NEVES, R. B. **Gerenciamento de tempo em projetos**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

BARRETO, I. **Avaliações de resultado de ações de marketing de relacionamento**. 2007. 217p. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

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

BERRY, L. l.; Parasuraman, A. **Serviços de marketing, competindo através da qualidade**. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995. 238p.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo. Atlas, 2000.

BRETZKE, M. **O marketing de relacionamento:** integração entre informática e marketing na busca da vantagem competitiva. Dissertação (Pós-graduação)- EAESP, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1992.

BURKE, R. **Project Management** – PlannningandControlTchniques. England: Ed. Fourth, 2003.

CABRINO, T. **Marketing de relacionamento**. 2002. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing_de_Relacionamento.htm>. Acesso em: 14 mai. 2019.

CELLARD, A. et al. **Pesquisa qualitativa:** enfoques epistemológicos e metodológicos. Traduzido por Ana Cristina Arantes Nasses. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2008. p. 295-315.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHRISTENSEN, C. M. The innovator’s dilemma. **Harvard Business School Press**, 1997.

COBRA, M. **Estratégias de marketing de serviços**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2001.

COBRA, M. **Administração de marketing no brasil**. 3. ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2009.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (CNT). **Transporte saiu da recessão, mas recuperação ainda é lenta**. 2018. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/transporte-saiu-recessao-recuperacao-ainda-lenta.> Acesso em: 30 jun. 2019.

DEPARTAMENTO AUTÔNOMO DE ESTRADAS DE RODAGEM (DAER). **Licitação de estações e agências rodoviárias atenderão 200 municípios no RS**. 2019. Disponível em: <https://www.daer.rs.gov.br/licitacao-de-estacoes-e-agencias-rodoviarias-atenderao-200-municipios-no-rs>. Acesso em: 29 jul. 2019.

DIAS, F. de O. **Processo de Análise das Demonstrações Contábeis em Clubes Sociais: Um Estudo de Caso.** Monografia (Curso de Ciências Contábeis)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

DIEL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciência sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de janeiro: Sextante, 2008. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/158502>. Acesso em: 25 mai. 2019.

DOLOI, H. K. Understanding stakeholders' perspective of cost estimation in project management. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 5, p. 622-636 2011.

ESPIRITO SANTO, R. B. **A logística como ferramenta eficaz no transporte urbano de passageiros:** O caso da empresa de transporte metropolitano Belém Rio. Dissertação (Mestrado)- Fundação Getúlio Vargas, EBAPE, Rio de Janeiro, RJ, 2010.

FACCIONI FILHO, M. **Gerencia de projetos:** design institucional. 4. ed. Palhoça: unisulvirtual, 2011. 215p.

FERREIRA, S.; SGANZERLLA, S. **Conquistando o consumidor:** o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas. São Paulo: Editora gente, 2000.

GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente:** criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 1997.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão.org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 80-89, 2005.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisa**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2004.

GONÇALVES, T. **EBITDA:** o que é e como calcular?. 2018. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/ebitda>. Acesso em: 30 jun. 2019.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento:** estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 1. ed. São Paulo: Futura, 1999.

GRIFFIN, J. **Como conquistar e manter o cliente fiel**. São Paulo: Futura, 1998.

GRONROOS, C. From marketing mix to relationship marketing towards a paradigm shift in marketing. **Management decision: mcb university press**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GUMMESSON, E. **Total relationship marketing:** rethinking marketing from 4 p´s to 30 r´s. Oxford, 1999.

HERRERA, W. **Proposição de valor**. 2008. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/artigos1/proposicao_de_valor.htm>. Acesso em: 30 jun. 2019.

HESSEN, J. **Filosofia dos valores**. Coimbra: Armênio Amado, 1980.

IUDÍCIBUS, S. de. **Análise de balanços**. 10a. ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total:** à maneira japonesa. São Paulo: Editora Campus, 1998.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Estratégia em ação**. Rio de janeiro: Campus, 1997.

KERZNER, H. **Project Management** – A systems approach to planning, scheduling, and controlling. Canada: Ed. Tenth, 2009.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul:** como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI:** com criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-hall do Brasil, 1993.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice hall, 2003.

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

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KRUGLIANSKAS, I. Planejamento de projetos de concepção técnica internacional. In: MARCOVITCH, J. (Org.). **Cooperação Internacional:** Estratégia e Gestão. São Paulo: EDUSP, 1994.

LIMEIRA, T. M. V. **Comportamento de consumidor brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONI, M. A; LAKASTOS, E. M. **Fundamentos e metodologia científica**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASO, L. **Marketing de relacionamento:** o que é? Para que serve? Qual sua importância para o cliente?. (Artigo). Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto uruguai – IDEAU, 2010

MAZO. E. **Benchstar:** metodologia de benchmarking para análise da gestão nas micro e pequenas empresas. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, SC, 2003.

MCKENNA, R. **Relationship marketing:** successful strategies for lhe age of the customer. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus, 1983.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Campus, 1998.

MEDEIROS, H. de S. Ferramentas do marketing de relacionamento. **Webartigos**, 2010. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/ferramentas-do-marketing-de-relacionamento/33636/>. Acesso em: 04 Mar. 2019.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL (MTPA). **Anuário Estatístico de Transportes 2010-2016**. 2017. Disponível em: <infraestrutura.gov.br/images/2017/Sumário_Executivo_AET_-_2010_-_2016.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2019.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL (MTPA). **Anuário Estatístico de Transportes 2010-2017**. 2018. Disponível em:

<infraestrutura.gov.br/images/2017/Sumário_Executivo_AET_-_2010_-_2016.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2019.

MIRANDA, R. VPL e TIR – Conceitos e uso na análise de viabilidade econômica e financeira de investimentos. **Linkedin**, 2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/vpl-e-tir-conceitos-uso-na-viabilidade-econ%C3%B4mica-de-miranda>. Acesso em: 30 jun. 2019.

MOURA, D. Métodos de análise de investimentos – valor presente líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR). **Slideshare**, 18 de set. de 2011. Disponível em: < https://pt.slideshare.net/danieljp/mtodos-de-anlise-de-investimentos-valor-presente-lquido-modo-de-compatibilidade>. Acesso em: 30 jun. 2019.

MOURA, J. F. de. Com base na grade da DRE acima como eu chegaria, por exemplo, aos valores da provisão para o imposto de renda e da CSLL?. **NIBO**, 23 de jun. de 2016. Disponível em: <https://www.nibo.com.br/blog/o-que-e-para-que-serve-e-como-fazer-uma-dre/>. Acesso em: 30 jun. 2019.

MULCAHY, R. **Preparatório para o Exame de PMP**. Minnetonka: RMC Publications, 2007.

NEWMARK, H. R. Achieving audit potential in the construct. **Internal Auditor**, 1997.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation - inovação em modelos de negócios:** um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta books, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Value proposition design:** como construir propostas de valor inovadoras. Alta books, 2014.

OTT, R. **Criando demandas, conceitos, dicas e estratégias para estimular o cliente a comprar seus produtos e serviços, cada vez mais**. São Paulo: Makrin Books, 1993.

PINHEIRO, R. et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2014.

PLONSKI, G. A. **A administração de projetos aplicada ao ambiente da cooperação técnica internacional:** Visão de conjunto. São Paulo, EDUSP, 1994.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**. Pennsylvania: Ed. PMI, 2008.

QUINTANA C. A. **Fluxo De Caixa:** Demonstrações Contábeis. São Paulo: Editora Juruá, 2009.

RAO, C. P. **Marketing e diversidade multicultural**. São Paulo: SENAC, 2007.

REALE, M. **Lições.** Preliminares do direito. 27a. ed. São Paulo, 2002.

ROSS, S. A.; WERTERFIELD, R. W.; JORDAM, B. D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SALIM, C. S.; HOCHMAN, N.; RAMAL, A. C.; RAMAL, S. A. **Construindo planos de negócios:** Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SAMPAIO, R. **Propaganda de A a Z**. Rio de Janeiro: Campos, 2009.

SILVA, H. H. et al. **Planejamento estratégico de marketing**. 5a. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=9zSEDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=planejamento+estrat%C3%A9gico+de+marketing&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiE-ePCiP_kAhXuE7kGHSf5BtAQ6AEILjAB#v=onepage&q=planejamento%20estrat%C3%A9gico%20de%20marketing&f=false>. Acesso em: 20 mai. 2019.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makroon Books, 1993.

STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. **CRM marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

TELHA, A.; BESSA, N.; PÁSCOA, C.; TRIBOLET, J. Near Real Time System for Operational Management. **Procedia Technology**, v. 16, p. 232-241, 2014.

TSENG, M.; PILLER, F. The **Customer Centric Enterprise:** Advances in Mass Customization and Personalization. Heidelberg: Springer, 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/277295720_The_Customer_Centric_Enterprise_-_Advances_in_Mass_Customization_and_Personalization>. Acesso em: 29 set. 2019.

THECITYFIXBRASIL. **Europeus acreditam que transporte público de qualidade é decisivo para o sucesso econômico**. 2016. Disponível em: <https://thecityfixbrasil.com/2016/06/30/europeus-acreditam-que-transporte-publico-de-qualidade-e-decisivo-para-o-sucesso-economico/>. Acesso em: 04/08/2019

TOFOLI, E. T. **Teorias da administração I.** Apostila da disciplina de teorias da administração. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium De Lins, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. In: _____. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 31-79.

UNIÃO EUROPÉIA. **Transportes seguros, sustentáveis e conectados**. 2019. Disponível em: <https://europa.eu/european-union/topics/transport_pt>. Acesso em: 04/08/2019.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento:** aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ZEITHAML, V. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of marketing**, v. 52, n.3, p. 2-22, jul. 1988.

ANEXOS

Anexo 1: Motivo para fazer viagens intermunicipais de ônibus

VIAGENS INTERMUNICIPAIS

	INTERMUNICIPAL					INTERESTADUAL				
	Geral	Centro Oeste	Nordeste	Sudeste	Sul	Geral	Centro Oeste	Nordeste	Sudeste	Sul
% Costuma fazer viagem intermunicipal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	74,8%	37,3%	78,9%	86,6%	37,6%
Média de viagens intermunicipais utilizando ônibus	7,94	8,82	7,23	8,24	6,95	6,79	6,66	6,42	7,02	5,62
Motivo para fazer viagens intermunicipais de ônibus										
Para visitar parentes / amigos / namorado	31,0%	32,9%	28,7%	31,7%	29,8%	34,8%	41,7%	22,5%	38,5%	33,9%
A passeio / férias	26,0%	19,0%	19,7%	27,3%	34,6%	28,5%	30,1%	24,4%	29,8%	28,4%
A negócios / trabalho	21,1%	20,3%	28,1%	19,2%	19,9%	19,8%	16,5%	35,2%	15,1%	18,3%
Por motivos de saúde/ir a médicos/hospitais/postos de saúde	7,1%	8,9%	10,1%	6,6%	3,1%	6,1%	5,8%	7,0%	6,0%	4,6%
Para estudar	4,5%	5,7%	3,9%	5,2%	1,6%	3,5%	5,8%	3,3%	3,7%	4,6%
Outras	8,7%	7,6%	7,3%	8,9%	11,0%	7,3%	-	7,5%	7,0%	10,1%
NR	1,6%	5,7%	2,2%	1,1%	-	-	-	-	-	-

24

Fonte: Associação Brasileira de Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros - ABRATI (2018).

Anexo 2: Motivo de escolha pela empresa

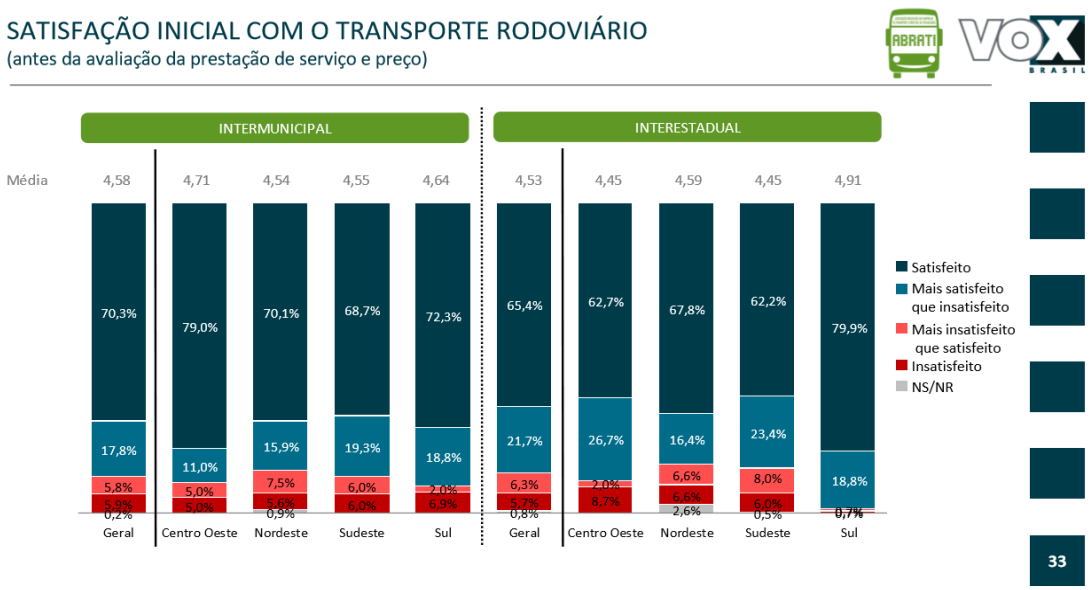
MOTIVO DA ESCOLHA DA EMPRESA DE ÔNIBUS
(entre aqueles que tinham mais de uma opção de empresa para fazer o trajeto desejado)

	INTERMUNICIPAL					INTERESTADUAL				
	Geral	Centro Oeste	Nordeste	Sudeste	Sul	Geral	Centro Oeste	Nordeste	Sudeste	Sul
% Mais de uma empresa faz o trajeto	34,4%	53,0%	41,1%	27,3%	42,6%	36,6%	54,0%	51,3%	26,9%	45,0%
O que determinou a escolha pela empresa pela qual viajou										
Tinha o horário melhor / era o próximo ônibus a sair	44,7%	47,2%	25,0%	51,2%	55,8%	31,4%	44,4%	28,2%	25,9%	41,8%
Já tem costume de viajar por esta empresa	16,5%	5,7%	20,5%	17,1%	18,6%	17,8%	17,3%	14,1%	18,5%	23,9%
Era a única que tinha passagem	9,7%	5,7%	25,0%	4,9%	2,3%	13,8%	8,6%	9,0%	22,2%	3,0%
Ônibus são mais confortáveis	9,4%	18,9%	13,6%	4,9%	7,0%	12,6%	7,4%	25,6%	5,6%	11,9%
Confia na empresa / ela oferece segurança	6,1%	9,4%	9,1%	2,4%	9,3%	5,8%	13,6%	5,1%	3,7%	6,0%
Paradas são melhores	2,3%	-	-	4,9%	-	3,0%	-	7,7%	1,9%	-
Facilidade de comprar as passagens	0,8%	1,9%	2,3%	-	-	2,9%	1,2%	3,8%	3,7%	-
Outro	10,5%	11,3%	4,5%	14,6%	7,0%	12,7%	7,4%	6,4%	18,5%	13,4%
Base	157	53	44	41	43	238	81	78	54	67

28

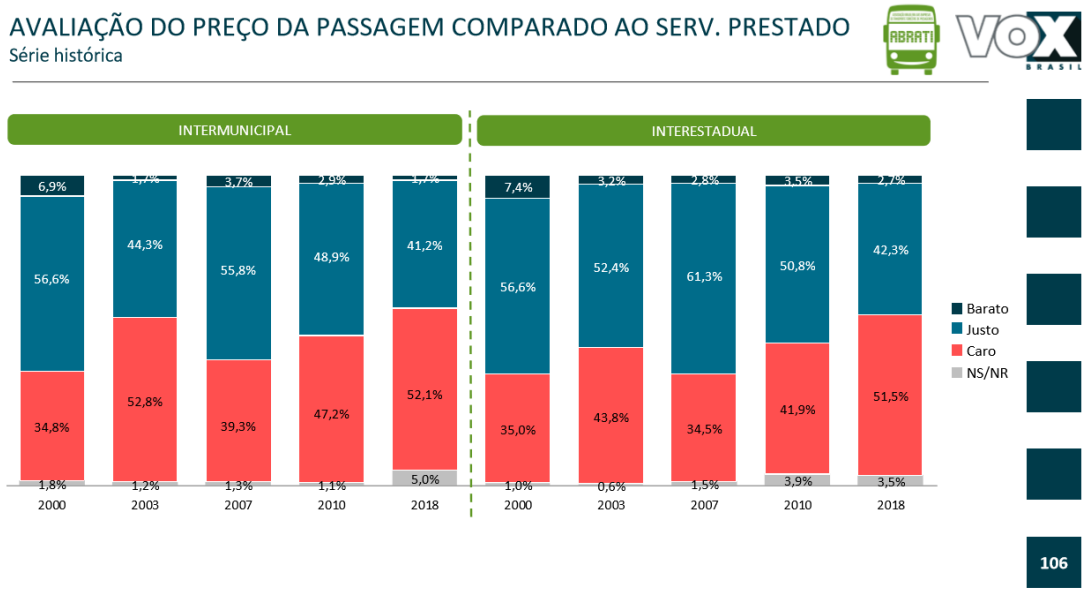
Fonte: Associação Brasileira de Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros - ABRATI (2018).

Anexo 3: Satisfação inicial com o transporte rodoviário



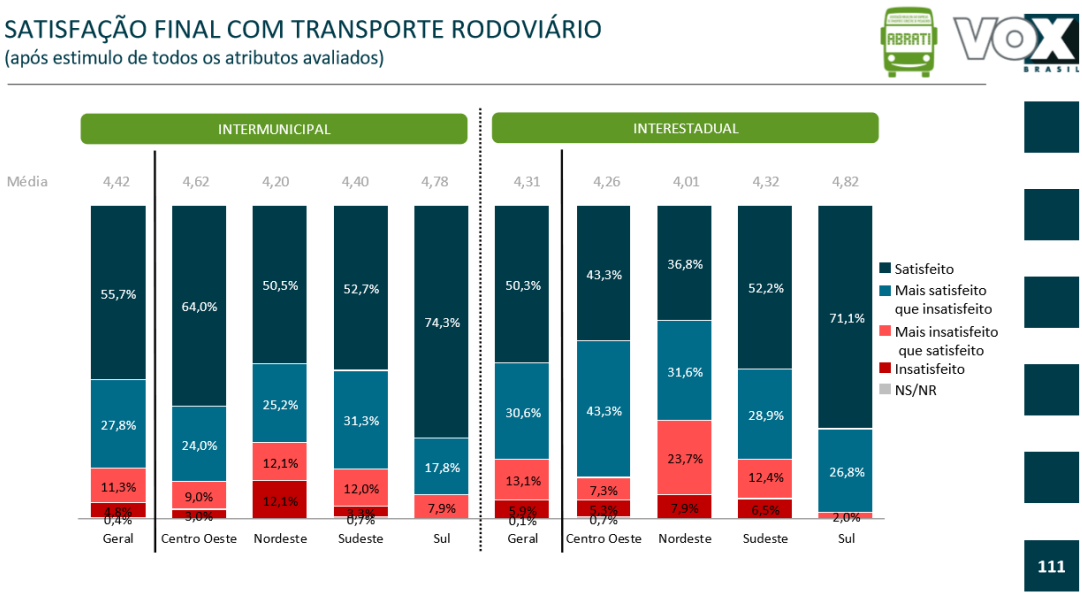
Fonte: Associação Brasileira de Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros - ABRATI (2018).

Anexo 4: Avaliação do Preço comparado ao Serviço



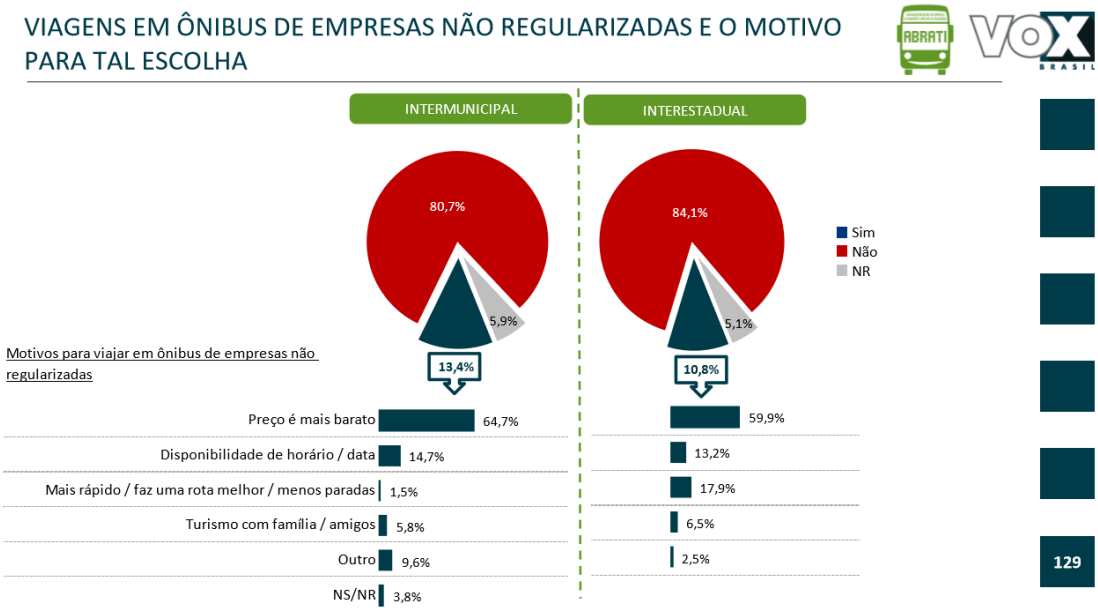
Fonte: Associação Brasileira de Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros - ABRATI (2018).

Anexo 5: Satisfação final com o transporte rodoviário



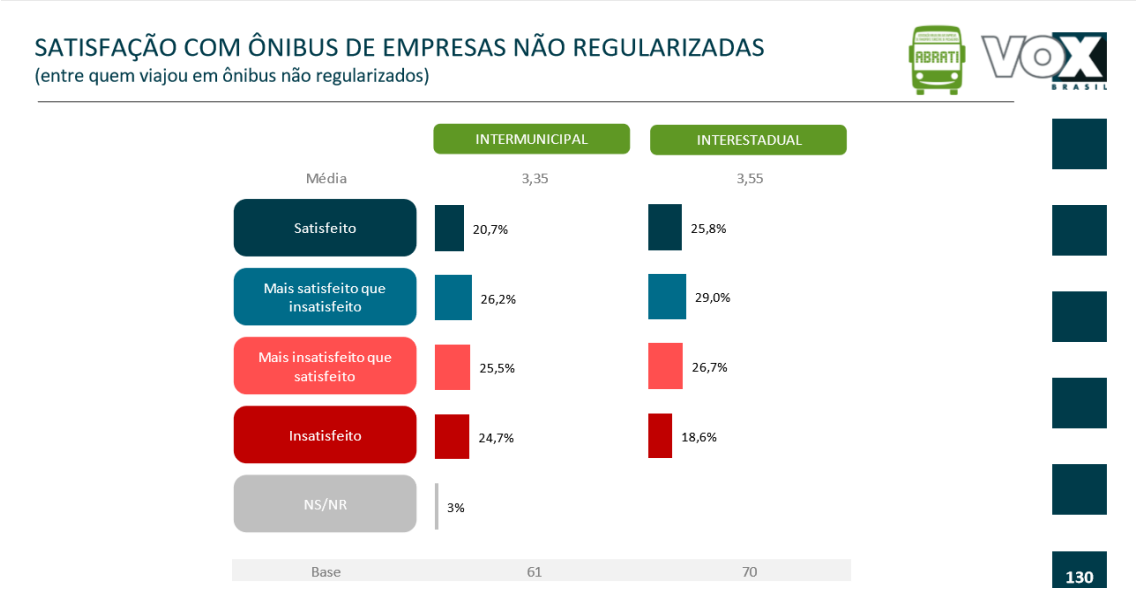
Fonte: Associação Brasileira de Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros - ABRATI (2018).

Anexo 6: Motivos de viagens com empresas não regularizadas



Fonte: Associação Brasileira de Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros - ABRATI (2018).

Anexo 7: Satisfação com empresas não regularizadas

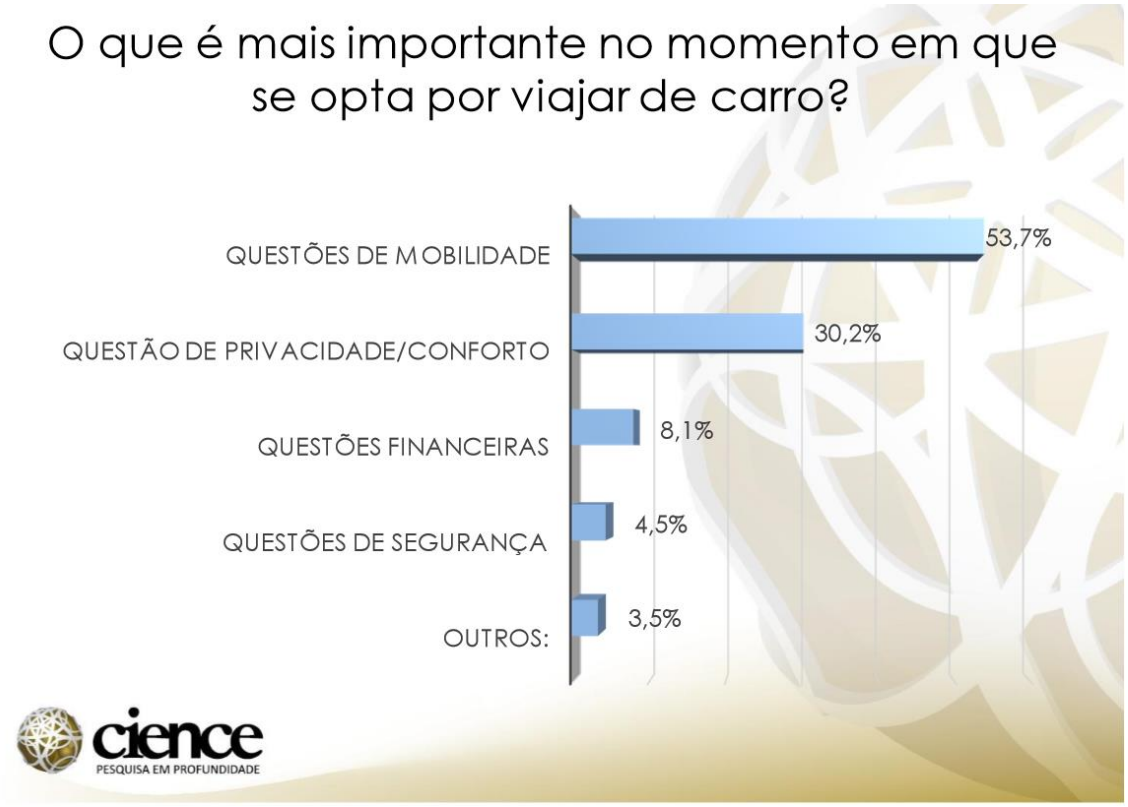


Fonte: Associação Brasileira de Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros - ABRATI (2018).

Anexo 8: Motivos que levaram a optar em viagens de carro:

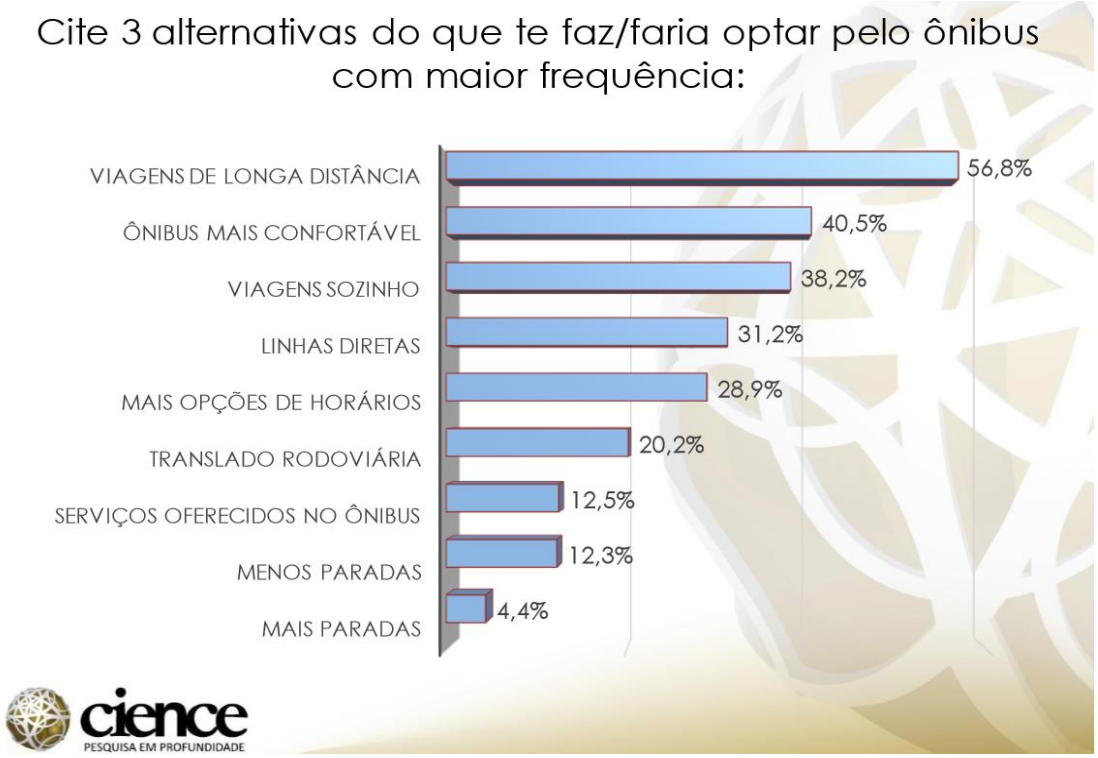
Fonte: Associação Rio-Grandense de transporte de intermunicipal - RIT (2016).

Anexo 9: Fatores importantes na opção de viajar de carro:



Fonte: Associação Rio-Grandense de transporte de intermunicipal - RIT (2016).

Anexo 10: Fatores que fariam o entrevistado a optar pelo ônibus



Fonte: Associação Rio-Grandense de transporte de intermunicipal - RIT (2016).

Anexo 11: Viagem de ônibus ideal

Fonte: Associação Rio-Grandense de transporte de intermunicipal - RIT (2016).

APÊNDICES

Apêndice 1: Viabilidade 2020

Tipos - ENTRADA	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20
Venda de passagens	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Total	R$ -	R$ -	R$ -				

Tipos - Saídas	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20
Campanha de Marketing	R$ 350.000,00	R$ 31.818,18	R$ 31.818,18	R$ 31.818,18	R$ 31.818,18	R$ 31.818,18	R$ 31.818,18
Streaming	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50
Chat-bot	R$ 110.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
Site	R$ 810.000,00	R$ 73.636,36	R$ 73.636,36	R$ 73.636,36	R$ 73.636,36	R$ 73.636,36	R$ 73.636,36
Wi-fi	R$ 99.625,00	R$ 9.056,82	R$ 9.056,82	R$ 9.056,82	R$ 9.056,82	R$ 9.056,82	R$ 9.056,82
Chip dados	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00
Totem	R$ 48.000,00	R$ 4.363,64	R$ 4.363,64	R$ 4.363,64	R$ 4.363,64	R$ 4.363,64	R$ 4.363,64
Aplicativo	R$ 300.000,00	R$ 27.272,73	R$ 27.272,73	R$ 27.272,73	R$ 27.272,73	R$ 27.272,73	R$ 27.272,73
banco de dados	R$ 1.638.003,25	R$ 148.909,39	R$ 148.909,39	R$ 148.909,39	R$ 148.909,39	R$ 148.909,39	R$ 148.909,39
suporte BD	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42
Total	R$ 3.451.101,17	R$ 400.530,03	R$ 400.530,03	R$ 400.530,03	R$ 400.530,03	R$ 400.530,03	R$ 400.530,03

Mês / Ano	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20
Total de Entradas	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Total de Saídas	R$ 3.451.101,17	R$ 400.530,03	R$ 400.530,03	R$ 400.530,03	R$ 400.530,03	R$ 400.530,03	R$ 400.530,03
Resultado Operacional (Lucro ou Prejuizo)	-R$ 3.451.101,17	-R$ 400.530,03	-R$ 400.530,03	-R$ 400.530,03	-R$ 400.530,03	-R$ 400.530,03	-R$ 400.530,03
Resultado Operacional (Lucro ou Prejuizo) Acumulado	-R$ 3.451.101,17	-R$ 3.851.631,20	-R$ 4.252.161,24	-R$ 4.652.691,27	-R$ 5.053.221,30	-R$ 5.453.751,34	-R$ 5.854.281,37
Caixa (Resultado)	-R$ 3.451.101,17	-R$ 3.851.631,20	-R$ 4.252.161,24	-R$ 4.652.691,27	-R$ 5.053.221,30	-R$ 5.453.751,34	-R$ 5.854.281,37

(Continua)

(Conclusão)

ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20	Total Ano 2020
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
					R$ -

ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20	Total Ano 2020
R$ 31.818,18	R$ 31.818,18	R$ 31.818,18	R$ 31.818,18	R$ 31.818,18	R$ 700.000,00
R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 49.950,00
R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 220.000,00
R$ 73.636,36	R$ 73.636,36	R$ 73.636,36	R$ 73.636,36	R$ 73.636,36	R$ 1.620.000,00
R$ 9.056,82	R$ 9.056,82	R$ 9.056,82	R$ 9.056,82	R$ 9.056,82	R$ 199.250,00
R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 389.400,00
R$ 4.363,64	R$ 4.363,64	R$ 4.363,64	R$ 4.363,64	R$ 4.363,64	R$ 96.000,00
R$ 27.272,73	R$ 27.272,73	R$ 27.272,73	R$ 27.272,73	R$ 27.272,73	R$ 600.000,00
R$ 148.909,39	R$ 148.909,39	R$ 148.909,39	R$ 148.909,39	R$ 148.909,39	R$ 3.276.006,50
R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 706.325,04
					0
R$ 400.530,03	R$ 400.530,03	R$ 400.530,03	R$ 400.530,03	R$ 400.530,03	R$ 7.856.931,54

ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20	Total Ano 2020
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ 400.530,03	R$ 400.530,03	R$ 400.530,03	R$ 400.530,03	R$ 400.530,03	R$ 7.856.931,54
-R$ 400.530,03	-R$ 400.530,03	-R$ 400.530,03	-R$ 400.530,03	-R$ 400.530,03	-R$ 7.856.931,54
-R$ 6.254.811,41	-R$ 6.655.341,44	-R$ 7.055.871,47	-R$ 7.456.401,51	-R$ 7.856.931,54	-R$ 7.856.931,54
-R$ 6.254.811,41	-R$ 6.655.341,44	-R$ 7.055.871,47	-R$ 7.456.401,51	-R$ 7.856.931,54	-R$ 7.856.931,54

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Apêndice 2: Viabilidade 2021

Tipos - ENTRADA	jan/21	fev/21	mar/21	abr/21	mai/21	jun/21	jul/21
Venda de passagens	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Total	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47

Tipos - Saídas	jan/21	fev/21	mar/21	abr/21	mai/21	jun/21	jul/21
Campanha de Marketing	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00
Streaming	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50
Chat-bot	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
Site	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00
Wi-fi	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Chip dados	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00
Totem	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Aplicativo	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
banco de dados	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
suporte BD	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42
Total	R$ 195.472,92	R$ 195.472,92	R$ 195.472,92	R$ 195.472,92	R$ 195.472,92	R$ 195.472,92	R$ 195.472,92

Mês / Ano	jan/21	fev/21	mar/21	abr/21	mai/21	jun/21	jul/21
Total de Entradas	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47
Total de Saídas	R$ 195.472,92	R$ 195.472,92	R$ 195.472,92	R$ 195.472,92	R$ 195.472,92	R$ 195.472,92	R$ 195.472,92
Resultado Operacional (Lucro ou Prejuizo)	R$ 1.553.660,55	R$ 1.553.660,55	R$ 1.553.660,55	R$ 1.553.660,55	R$ 1.553.660,55	R$ 1.553.660,55	R$ 1.553.660,55
Resultado Operacional (Lucro ou Prejuizo) Acumulado	R$ 1.553.660,55	R$ 3.107.321,09	R$ 4.660.981,64	R$ 6.214.642,18	R$ 7.768.302,73	R$ 9.321.963,27	R$ 10.875.623,82
Caixa (Resultado)	R$ 1.553.660,55	R$ 3.107.321,09	R$ 4.660.981,64	R$ 6.214.642,18	R$ 7.768.302,73	R$ 9.321.963,27	R$ 10.875.623,82

(Continua)

(Conclusão)

ago/21	set/21	out/21	nov/21	dez/21	Total Ano 2021
R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 20.989.601,58
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 20.989.601,58

ago/21	set/21	out/21	nov/21	dez/21	Total Ano 2021
R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 360.000,00
R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 49.950,00
R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 120.000,00
R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	R$ 600.000,00
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 389.400,00
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 120.000,00
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 706.325,04
					0
R$ 195.472,92	R$ 195.472,92	R$ 195.472,92	R$ 195.472,92	R$ 195.472,92	R$ 2.345.675,04

ago/21	set/21	out/21	nov/21	dez/21	Total Ano 2021
R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 1.749.133,47	R$ 20.989.601,58
R$ 195.472,92	R$ 195.472,92	R$ 195.472,92	R$ 195.472,92	R$ 195.472,92	R$ 2.345.675,04
R$ 1.553.660,55	R$ 1.553.660,55	R$ 1.553.660,55	R$ 1.553.660,55	R$ 1.553.660,55	R$ 18.643.926,54
R$ 12.429.284,36	R$ 13.982.944,91	R$ 15.536.605,45	R$ 17.090.266,00	R$ 18.643.926,54	R$ 18.643.926,54
R$ 12.429.284,36	R$ 13.982.944,91	R$ 15.536.605,45	R$ 17.090.266,00	R$ 18.643.926,54	R$ 18.643.926,54

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Apêndice 3: Viabilidade 2022

Tipos - ENTRADA	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22
Venda de passagens	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Total	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44
Tipos - Saídas	**jan/22**	**fev/22**	**mar/22**	**abr/22**	**mai/22**	**jun/22**	**jul/22**
Campanha de Marketing	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00
Streaming	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50
Chat-bot	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
Site	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00
Wi-fi	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Chip dados	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00
Totem	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
Aplicativo	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
banco de dados	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
suporte BD	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42
Total	R$ 182.472,92	R$ 182.472,92	R$ 182.472,92	R$ 182.472,92	R$ 182.472,92	R$ 182.472,92	R$ 182.472,92
Mês / Ano	**jan/22**	**fev/22**	**mar/22**	**abr/22**	**mai/22**	**jun/22**	**jul/22**
Total de Entradas	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44
Total de Saídas	R$ 182.472,92	R$ 182.472,92	R$ 182.472,92	R$ 182.472,92	R$ 182.472,92	R$ 182.472,92	R$ 182.472,92
Resultado Operacional (Lucro ou Prejuizo)	R$ 2.732.749,52	R$ 2.732.749,52	R$ 2.732.749,52	R$ 2.732.749,52	R$ 2.732.749,52	R$ 2.732.749,52	R$ 2.732.749,52
Resultado Operacional (Lucro ou Prejuizo) Acumulado	R$ 2.732.749,52	R$ 5.465.499,04	R$ 8.198.248,57	R$ 10.930.998,09	R$ 13.663.747,61	R$ 16.396.497,13	R$ 19.129.246,65
Caixa (Resultado)	R$ 2.732.749,52	R$ 5.465.499,04	R$ 8.198.248,57	R$ 10.930.998,09	R$ 13.663.747,61	R$ 16.396.497,13	R$ 19.129.246,65

(Continua)

(Conclusão)

ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	Total Ano 2022
R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 34.982.669,30
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 34.982.669,30

ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	Total Ano 2022
R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 420.000,00
R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50	R$ 49.950,00
R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 120.000,00
R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 360.000,00
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 389.400,00
R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 24.000,00
R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 120.000,00
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42	R$ 706.325,04
					0
R$ 182.472,92	R$ 182.472,92	R$ 182.472,92	R$ 182.472,92	R$ 182.472,92	R$ 2.189.675,04

ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	Total Ano 2022
R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 2.915.222,44	R$ 34.982.669,30
R$ 182.472,92	R$ 182.472,92	R$ 182.472,92	R$ 182.472,92	R$ 182.472,92	R$ 2.189.675,04
R$ 2.732.749,52	R$ 2.732.749,52	R$ 2.732.749,52	R$ 2.732.749,52	R$ 2.732.749,52	R$ 32.792.994,26
R$ 21.861.996,17	R$ 24.594.745,70	R$ 27.327.495,22	R$ 30.060.244,74	R$ 32.792.994,26	R$ 32.792.994,26
R$ 21.861.996,17	R$ 24.594.745,70	R$ 27.327.495,22	R$ 30.060.244,74	R$ 32.792.994,26	R$ 32.792.994,26

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Apêndice 4: Viabilidade 2023

Tipos - ENTRADA	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23
Venda de passagens	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Total	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88
Tipos - Saídas	**jan/23**	**fev/23**	**mar/23**	**abr/23**	**mai/23**	**jun/23**	**jul/23**
Campanha de Marketing	R$ 45.000,00	R$ 45.000,00	R$ 45.000,00	R$ 45.000,00	R$ 45.000,00	R$ 45.000,00	R$ 45.000,00
Streaming	R$ 4.386,96	R$ 4.386,96	R$ 4.386,96	R$ 4.386,96	R$ 4.386,96	R$ 4.386,96	R$ 4.386,96
Chat-bot	R$ 20.000,00	R$ 20.000,00	R$ 20.000,00	R$ 20.000,00	R$ 20.000,00	R$ 20.000,00	R$ 20.000,00
Site	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00
Wi-fi	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Chip dados	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00
Totem	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00
Aplicativo	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
banco de dados	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
suporte BD	R$ 61.779,45	R$ 61.779,45	R$ 61.779,45	R$ 61.779,45	R$ 61.779,45	R$ 61.779,45	R$ 61.779,45
Total	R$ 225.616,41	R$ 225.616,41	R$ 225.616,41	R$ 225.616,41	R$ 225.616,41	R$ 225.616,41	R$ 225.616,41
Mês / Ano	**jan/23**	**fev/23**	**mar/23**	**abr/23**	**mai/23**	**jun/23**	**jul/23**
Total de Entradas	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88
Total de Saídas	R$ 225.616,41	R$ 225.616,41	R$ 225.616,41	R$ 225.616,41	R$ 225.616,41	R$ 225.616,41	R$ 225.616,41
Resultado Operacional (Lucro ou Prejuizo)	R$ 5.604.828,47	R$ 5.604.828,47	R$ 5.604.828,47	R$ 5.604.828,47	R$ 5.604.828,47	R$ 5.604.828,47	R$ 5.604.828,47
Resultado Operacional (Lucro ou Prejuizo) Acumulado	R$ 5.604.828,47	R$ 11.209.656,95	R$ 16.814.485,42	R$ 22.419.313,89	R$ 28.024.142,37	R$ 33.628.970,84	R$ 39.233.799,31
Caixa (Resultado)	R$ 5.604.828,47	R$ 11.209.656,95	R$ 16.814.485,42	R$ 22.419.313,89	R$ 28.024.142,37	R$ 33.628.970,84	R$ 39.233.799,31

(Continua)

(Conclusão)

ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23	Total Ano 2023
R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88

ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23	Total Ano 2023
R$ 45.000,00	R$ 45.000,00	R$ 45.000,00	R$ 45.000,00	R$ 45.000,00	R$ 540.000,00
R$ 4.386,96	R$ 4.386,96	R$ 4.386,96	R$ 4.386,96	R$ 4.386,96	R$ 52.643,52
R$ 20.000,00	R$ 20.000,00	R$ 20.000,00	R$ 20.000,00	R$ 20.000,00	R$ 240.000,00
R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00	R$ 600.000,00
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 389.400,00
R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 2.000,00	R$ 24.000,00
R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 120.000,00
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ 61.779,45	R$ 61.779,45	R$ 61.779,45	R$ 61.779,45	R$ 61.779,45	R$ 741.353,40
					0
R$ 225.616,41	R$ 225.616,41	R$ 225.616,41	R$ 225.616,41	R$ 225.616,41	R$ 2.707.396,92

ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23	Total Ano 2023
R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 69.965.338,60
R$ 225.616,41	R$ 225.616,41	R$ 225.616,41	R$ 225.616,41	R$ 225.616,41	R$ 2.707.396,92
R$ 5.604.828,47	R$ 5.604.828,47	R$ 5.604.828,47	R$ 5.604.828,47	R$ 5.604.828,47	R$ 67.257.941,68
R$ 44.838.627,79	R$ 50.443.456,26	R$ 56.048.284,73	R$ 61.653.113,21	R$ 67.257.941,68	R$ 67.257.941,68
R$ 44.838.627,79	R$ 50.443.456,26	R$ 56.048.284,73	R$ 61.653.113,21	R$ 67.257.941,68	R$ 67.257.941,68

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Apêndice 5: Viabilidade 2024

Tipos – ENTRADA	jan/24	fev/24	mar/24	abr/24	mai/24	jun/24	jul/24
Venda de passagens	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Total	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88
Tipos – Saídas	**jan/24**	**fev/24**	**mar/24**	**abr/24**	**mai/24**	**jun/24**	**jul/24**
Campanha de Marketing	R$ 55.000,00	R$ 55.000,00	R$ 55.000,00	R$ 55.000,00	R$ 55.000,00	R$ 55.000,00	R$ 55.000,00
Streaming	R$ 4.604,55	R$ 4.604,55	R$ 4.604,55	R$ 4.604,55	R$ 4.604,55	R$ 4.604,55	R$ 4.604,55
Chat-bot	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00
Site	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00
Wi-fi	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Chip dados	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00
Totem	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
Aplicativo	R$ 25.000,00	R$ 25.000,00	R$ 25.000,00	R$ 25.000,00	R$ 25.000,00	R$ 25.000,00	R$ 25.000,00
banco de dados	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
suporte BD	R$ 64.868,42	R$ 64.868,42	R$ 64.868,42	R$ 64.868,42	R$ 64.868,42	R$ 64.868,42	R$ 64.868,42
Total	R$ 246.922,97	R$ 246.922,97	R$ 246.922,97	R$ 246.922,97	R$ 246.922,97	R$ 246.922,97	R$ 246.922,97
Mês / Ano	**jan/24**	**fev/24**	**mar/24**	**abr/24**	**mai/24**	**jun/24**	**jul/24**
Total de Entradas	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88
Total de Saídas	R$ 246.922,97	R$ 246.922,97	R$ 246.922,97	R$ 246.922,97	R$ 246.922,97	R$ 246.922,97	R$ 246.922,97
Resultado Operacional (Lucro ou Prejuizo)	R$ 5.583.521,91	R$ 5.583.521,91	R$ 5.583.521,91	R$ 5.583.521,91	R$ 5.583.521,91	R$ 5.583.521,91	R$ 5.583.521,91
Resultado Operacional (Lucro ou Prejuizo) Acumulado	R$ 5.583.521,91	R$ 11.167.043,83	R$ 16.750.565,74	R$ 22.334.087,65	R$ 27.917.609,57	R$ 33.501.131,48	R$ 39.084.653,39
Caixa (Resultado)	R$ 5.583.521,91	R$ 11.167.043,83	R$ 16.750.565,74	R$ 22.334.087,65	R$ 27.917.609,57	R$ 33.501.131,48	R$ 39.084.653,39

(Continua)

(Conclusão)

ago/24	set/24	out/24	nov/24	dez/24	Total Ano 2024
R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88
ago/24	**set/24**	**out/24**	**nov/24**	**dez/24**	**Total Ano 2024**
R$ 55.000,00	R$ 55.000,00	R$ 55.000,00	R$ 55.000,00	R$ 55.000,00	R$ 660.000,00
R$ 4.604,55	R$ 4.604,55	R$ 4.604,55	R$ 4.604,55	R$ 4.604,55	R$ 55.254,60
R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 30.000,00	R$ 360.000,00
R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 35.000,00	R$ 420.000,00
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 389.400,00
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ 25.000,00	R$ 25.000,00	R$ 25.000,00	R$ 25.000,00	R$ 25.000,00	R$ 300.000,00
R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
R$ 64.868,42	R$ 64.868,42	R$ 64.868,42	R$ 64.868,42	R$ 64.868,42	R$ 778.421,04
					0
R$ 246.922,97	R$ 246.922,97	R$ 246.922,97	R$ 246.922,97	R$ 246.922,97	R$ 2.963.075,64
ago/24	**set/24**	**out/24**	**nov/24**	**dez/24**	**Total Ano 2024**
R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 5.830.444,88	R$ 69.965.338,60
R$ 246.922,97	R$ 246.922,97	R$ 246.922,97	R$ 246.922,97	R$ 246.922,97	R$ 2.963.075,64
R$ 5.583.521,91	R$ 5.583.521,91	R$ 5.583.521,91	R$ 5.583.521,91	R$ 5.583.521,91	R$ 67.002.262,96
R$ 44.668.175,31	R$ 50.251.697,22	R$ 55.835.219,13	R$ 61.418.741,05	R$ 67.002.262,96	R$ 67.002.262,96
R$ 44.668.175,31	R$ 50.251.697,22	R$ 55.835.219,13	R$ 61.418.741,05	R$ 67.002.262,96	R$ 67.002.262,96

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Apêndice 6: PayBack Simples

Payback Simples		
Ano	Fluxo	Saldo
0	-R$ 7.856.931,54	-R$ 7.856.931,54
1	R$ 18.643.926,54	R$ 10.786.995,00
2	R$ 32.792.994,26	R$ 43.579.989,26
3	R$ 67.257.941,68	R$ 110.837.930,94
4	R$ 67.002.262,96	R$ 177.840.193,90

Payback Simples	0,42
Anos	0,00
Meses	5

Payback Simples			
Ano	Fluxo	Fluxo Descontado	Saldo
0	-R$ 7.856.931,54	-R$ 7.856.931,54	-R$ 7.856.931,54
1	R$ 18.643.926,54	R$ 17.671.968,28	R$ 9.815.036,74
2	R$ 32.792.994,26	R$ 29.462.944,91	R$ 39.277.981,66
3	R$ 67.257.941,68	R$ 57.277.782,16	R$ 96.555.763,82
4	R$ 67.002.262,96	R$ 54.085.348,50	R$ 150.641.112,32

Payback Descontado	0,44
Anos	0,00
Meses	5

Taxa Juros (SELIC)	5,5%

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Apêndice 7: TIR

TIR	
Ano	Fluxo
0	-R$ 7.856.931,54
1	R$ 18.643.926,54
2	R$ 32.792.994,26
3	R$ 67.257.941,68
4	R$ 67.002.262,96
TIR	305%

Atratividade	
Taxa Juros (SELIC)	5,5%
Risco	4,0%
Taxa	9,5%

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Apêndice 8: Dados

Contas	R$ Unitário	Observação	QTD	VLR TOTAL	Vlr Entr	vlr em 12 meses
Marketing	R$ 700.000,00	Valor de campanha de 12 meses de impulcionamento	1	R$ 700.000,00	R$ 350.000,00	R$ 31.818,18
Streaming	99,9	considerar valor da melhor proposta que tivemos	500	R$ 49.950,00	R$ 4.162,50	R$ 4.162,50
Chat-bot	220.000,00	considerar o valor da implantação das novas tecnologias na Atento/ano	1	R$ 220.000,00	R$ 110.000,00	R$ 10.000,00
Site/ Portal	R$ 1.620.000,00	Considerar o valor que pagamos pra remodelar todos os sites do grupo	1	R$ 1.620.000,00	R$ 810.000,00	R$ 73.636,36
Wi-fi	R$ 797,00	Considerar valor mikrotik	250	R$ 199.250,00	R$ 99.625,00	R$ 9.056,82
Chip dados	R$ 64,90	considerar valor mensal 20 GB	500	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00	R$ 32.450,00
Totem	R$ 4.800,00	considerar valor da última compra	20	R$ 96.000,00	R$ 48.000,00	R$ 4.363,64
Aplicativo	R$ 600.000,00	considerar valor pago para desenvolver o MOBIGO	1	R$ 600.000,00	R$ 300.000,00	R$ 27.272,73
banco de dados	R$ 3.276.006,50	considerar valor oracle	1	R$ 3.276.006,50	R$ 1.638.003,25	R$ 148.909,39
suporte BD	R$ 706.325,04	Considerar valor oracle	1	R$ 706.325,04	R$ 58.860,42	R$ 58.860,42

Valor receta sertor 2018	R$ 699.653.386,00	Valor de Ganho projetado	valor mês
Percentual ano 1	0,00	R$ 699.653.386,00	
Percentual ano 2	3,00	R$ 20.989.601,58	R$ 1.749.133,47
Percentual ano 3	5,00	R$ 34.982.669,30	R$ 2.915.222,44
Percentual ano 4	10,00	R$ 69.965.338,60	R$ 5.830.444,88
Percentual ano 5	15,00	R$ 104.948.007,90	R$ 8.745.667,33

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).