

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**  
**Especialização em Gestão de Negócios**

Angélica de Fátima Ribeiro Nascimento

Danúbia Moreira da Silva

Dyego Lima Silva

Marcus Vinicius Vasconcelos Neto

Maurício Liano Bezerra

Rowena Christina Souza de Jesus Maciel

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E A GERAÇÃO DE DEMANDA: UM  
ESTUDO APLICADO ÀS EMPRESAS DE TRANSPORTE URBANO DE  
PASSAGEIROS EM MANAUS**

Manaus / AM

2020

Angélica de Fátima Ribeiro Nascimento  
Danúbia Moreira da Silva  
Dyego Lima Silva  
Marcus Vinicius Vasconcelos Neto  
Maurício Liano Bezerra  
Rowena Christina Souza de Jesus Maciel

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E A GERAÇÃO DE DEMANDA: UM  
ESTUDO APLICADO ÀS EMPRESAS DE TRANSPORTE URBANO DE  
PASSAGEIROS EM MANAUS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Fundação Dom  
Cabral como requisito parcial para a conclusão do curso de  
especialização em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Marcos Eugênio Vale Leão

Manaus / AM

2020

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradecemos a Deus por nos proporcionar vida, saúde e sabedoria durante esta jornada, e por nos mostrar o caminho certo.

Agradecemos nossa família, pelo apoio que sempre nos deram durante todo o estudo, e pela compreensão nos momentos de ausência que possibilitou a conclusão de mais uma etapa de nossas vidas.

Agradecemos as empresas Eucatur, Integração, Líder, Rondônia, Vega e Via Verde, que através dos nossos gestores incentivaram e acreditaram que seríamos capazes de concluir com dedicação os obstáculos enfrentados, e por compreender e apoiar momentos em que estivemos ausentes da empresa.

Agradecemos ao querido professor orientador Marcos Eugenio Vale Leão, pelas valiosas contribuições, paciência, motivação e dedicação dadas ao longo da construção do projeto, pessoa fundamental para o nosso aprendizado e conclusão do trabalho em equipe.

Gratidão pela participação de todos os professores da Fundação Dom Cabral, que administraram aulas para a nossa turma, com dedicação e atenção nos incentivando e contribuindo para o crescimento pessoal, profissional e da gestão dos negócios.

Somos gratos pelos colegas de curso, pela oportunidade do convívio e pela cooperação mútua, pelo carinho, atenção e apoio.

Por fim, somos gratos a todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste projeto aplicativo, enriquecendo o nosso processo de aprendizagem.

## RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar uma proposta de projeto com aplicação do marketing de relacionamento com o cliente, observando as empresas operantes no sistema de transporte coletivo na cidade de Manaus-AM. Serão abordados os conceitos de marketing, com ênfase em relacionamento e retenção de clientes, através da visão de diferentes autores, e práticas de *benchmarking* de empresas de outros segmentos, como meio de melhor entender, através de referencial teórico e experiências reais, o comportamento do cliente e as formas de relacionamento. Serão apresentadas as principais informações da análise do setor do sistema de transporte coletivo de Manaus, bem como o histórico do número de clientes transportados e os fatores que têm condicionado a uma queda da demanda. A solução proposta pelo projeto, apresentada também em formato de *framework*, estão embasadas nas informações da análise do setor, nos apontamentos de uma pesquisa *focusgroups* e considera o relacionamento com o cliente o fator principal para o aumento da demanda de clientes do transporte coletivo. Para isso, serão sugeridas ações que visam aumentar o número de pessoas que o utilizam o ônibus em Manaus, como forma de proporcionar ao sistema melhores margens de lucros e sustentabilidade.

**Palavras-chave:** Transporte coletivo, Relacionamento, Cliente, Sustentabilidade.

## **ABSTRACT**

The present work aims to present a project proposal with application of customer relationship marketing, observing the companies operating in the public transport system in the city of Manaus-AM. Marketing concepts will be addressed, with emphasis on relationship and customer retention, through the vision of different authors, and benchmarking practices of companies from other segments, as a means of better understanding, through theoretical framework and real experiences, customer behavior and forms of relationship. The main information of the analysis of the sector of the Manaus public transport system will be presented, as well as the history of the number of customers transported and the factors that have conditioned to a drop in demand. The solution proposed by the project, also presented in framework format, are based on the information of the sector analysis, the notes of a focusgroups survey and considers the relationship with the client the main factor for the increase in the demand of public transport customers. For this, will be suggested actions that aim to increase the number of people who use the bus in Manaus, as a way to provide the system with better profit margins and sustainability.

**Keywords:** Public transport, Relationship, Client, Sustainability.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1-</b> Framework Transporte Coletivo Urbano de Manaus.....	68
<b>Figura 2</b> – Cronograma em forma de infográfico.....	88

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Histórico do passageiro equivalente do sistema de transporte urbano de Manaus .....	39
<b>Tabela 2</b> - Empresas operantes no sistema de transporte urbano de Manaus.....	40
<b>Tabela 3</b> - Tipos e quantidades da frota urbana de Manaus.....	41
<b>Tabela 4</b> - Tipos de tarifa e formas de pagamento em Manaus.....	41
<b>Tabela 5</b> - Média mensal de passageiros transportados em Manaus, considerando o período de janeiro a junho de 2019.....	44
<b>Tabela 6</b> - Gastos do projeto.....	80
<b>Tabela 7</b> - Simulação de aumento do passageiro transportado e impacto na receita, considerando o cenário pessimista .....	84
<b>Tabela 8</b> - Cronograma de retorno financeiro do projeto considerando os 12 primeiros meses, considerando o cenário pessimista .....	85
<b>Tabela 9</b> - Simulação de aumento do passageiro transportado e impacto na receita, considerando o cenário realista.....	86
<b>Tabela 10</b> - Cronograma de retorno financeiro do projeto considerando os 12 primeiros meses, considerando o cenário realista .....	86
<b>Tabela 11</b> - Simulação de aumento do passageiro transportado e impacto na receita, considerando o cenário otimista.....	87
<b>Tabela 12</b> - Cronograma de retorno financeiro do projeto considerando os 12 primeiros meses, considerando o cenário otimista.....	87

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**ACOP** - Acordo Operacional das Empresas Urbanas de Manaus

**ANTP** - Associação Nacional de Transportes Públicos

**BRT** - *Bus Rapid Transit*

**CMM** - Câmara Municipal de Manaus

**DENATRAN** - Departamento Nacional de Trânsito

**EUCATUR** - Empresa União Cascavel de Transportes e Turismo

**IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IMMU** - Instituto Municipal da Mobilidade Urbana

**NTU** - Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos

**PIB** - Produto Interno Bruto

**PNE's** - Portadores de Necessidades Especiais

**RMTC** - Rede Metropolitana de Transportes Coletivos

**SINETRAM** - Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros do Estado do Amazonas

**TIR** - Taxa Interna de Retorno

**TMA** - Taxa Mínima de Atratividade



## SUMÁRIO

<b>1. RESUMO EXECUTIVO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. BASES CONCEITUAIS .....</b>	<b>13</b>
2.1. Marketing e Geração de demanda .....	13
2.2. Marketing de relacionamento e a retenção de clientes.....	18
2.3. A construção de valor para os clientes: estratégias e práticas .....	22
2.4. Estudo de viabilidade: principais análises e indicadores de atratividade ..	26
2.4.1. Viabilidade Técnica .....	27
2.4.2. Viabilidade Operacional.....	27
2.4.3 Viabilidade político-legal.....	28
2.4.4. Viabilidade Econômica e Financeira .....	29
2.4.5. Indicadores de Atratividade .....	30
2.4.5.1. Taxa Interna de Retorno (TIR) .....	30
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>32</b>
3.1. Pesquisa Descritiva .....	32
3.2. Pesquisa Qualitativa .....	33
3.3. Estudo de Campo.....	33
3.4. Pesquisa Bibliográfica .....	34
3.5. Pesquisa Documental .....	34
3.6. Pesquisa de <i>Benchmarking</i> .....	35
<b>4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO .....</b>	<b>38</b>
4.1. Análise do Setor .....	38
4.2. Benchmarking/Realidades organizacionais.....	45
4.2.1. Práticas de sucesso na geração de demanda no setor de transporte de passageiros .....	46
4.2.2. Soluções modernas de mobilidade urbana, foco no cliente e sustentabilidade no Brasil e no mundo. ....	49
4.2.3. Grupo Leblon Transporte de Passageiros.....	52
4.2.4. Melhores práticas observadas.....	55
4.3. Tendências e comportamentos em relação ao deslocamento humano .....	56
4.4. A percepção do usuário sobre o transporte urbano de passageiros e sua relação com a mobilidade urbana em Manaus. ....	61
<b>5. PROPOSTA SOLUÇÃO .....</b>	<b>68</b>

<b>5.1. Modelo de relacionamento que estimule a geração de demanda de clientes para o transporte urbano coletivo de Manaus.....</b>	<b>68</b>
<b>5.2. Análises de viabilidade para modelo proposto .....</b>	<b>76</b>
5.2.1. Viabilidade Operacional.....	77
5.2.2. Viabilidade Técnica .....	78
5.2.3. Viabilidade Político-legal .....	78
5.2.4. Viabilidade estratégica .....	79
5.2.5. Viabilidade Financeira .....	80
<b>5.3. Plano de Implementação do Projeto.....</b>	<b>88</b>
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>93</b>

## 1. RESUMO EXECUTIVO

O tema adotado para a realização deste projeto aplicativo surgiu a partir da análise de vários aspectos que envolvem o negócio das empresas que compõe o setor de transporte coletivo urbano, e atuam a partir da concessão de serviço pela Prefeitura de Manaus.

Se trata de um serviço essencial ofertado a toda população manauara que necessita deste modal para se deslocar aos destinos, de acordo com a disponibilidade das linhas e itinerários existentes, sendo que grande maioria que se utilizam deste transporte são trabalhadores e estudantes, e a outra parcela está com os idosos, Portador de deficiência física e os que utilizam eventualmente.

As empresas acreditavam que os fatores da confiabilidade no transporte quanto a frequência e cumprimento das rotas e horários, além do preço baixo da tarifa, gerava uma vantagem competitiva do seu negócio em relação a concorrência, como taxi, mototáxi, executivo e clandestinos, por se tratar de um fator motivador para atrair os clientes pelo serviço prestado.

Com o passar dos anos, as empresas observaram que estes aspectos já não eram suficientes para que o cliente continuasse a utilizar do transporte coletivo, pois, houveram novos concorrentes entre eles carros de aplicativo UBER, 99 que trouxeram algo inovador e uma alternativa para aqueles que procuram comodidade no transporte e preço justo.

Atualmente as empresas do transporte coletivo estão perdendo *market share* e consequentemente foi decaindo de forma gradativa os clientes de massa que se utilizavam do transporte coletivo urbano, além de impactar de forma negativa no lucro das empresas, pois as despesas e o custo operacional se mantém fixo, independentemente da quantidade de passageiros que utilizam do serviço. O cliente passou a procurar a concorrência porque atende mais suas necessidades, que são mais abrangentes do que o preço baixo da tarifa e a confiabilidade ofertada pelas empresas de transporte coletivo urbano.

Diante da premente necessidade da sustentabilidade das empresas no setor de transporte coletivo, e considerando que o cliente é o principal fator para a manutenção das mesmas, pois o cliente satisfeito na utilização do serviço poderá ser fidelizado o que aumentará a demanda, foi pensado no tema a ser desenvolvido com foco no cliente, para estreitar o relacionamento e conhecer as suas necessidades e o que reconhecem como valor.

A estratégia de marketing de relacionamento se amolda perfeitamente no contexto atual das empresas de transporte coletivo urbano que precisa atrair e prospectar cliente a partir da oferta de um serviço de qualidade e que atendam às necessidades destes. Por isso, a importância de elaborar um plano de relacionamento com os clientes que utilizam do serviço como forma de estimular e aumentar a demanda.

No entanto, para elaborar uma estratégia de marketing para o cliente do transporte coletivo urbano de passageiros, é preciso conhecer qual o perfil desse cliente, o que ele pensa do serviço que é oferecido e quais os valores que consideram importantes para que utilizem e fidelizem com o transporte público urbano. Por isso que o tema delimitado no projeto aplicativo está com foco no cliente, a fim de estabelecer um estreito relacionamento para entender quais são as suas necessidades se há possibilidade de satisfazê-los.

Por isso a importância de se fazer um estudo a partir de pesquisas, levantamento de dados, experiência vivenciada pelos clientes e práticas de sucesso utilizadas por empresas no Brasil e no mundo que agregaram valor ao serviço ofertado, na pretensão de se encontrar um modelo de relacionamento ideal que gere satisfação e crescimento de demanda de cliente e sustentabilidade das empresas no transporte coletivo urbano de Manaus.

O projeto será apresentado em quatro capítulos. O capítulo 2 apresenta as bases conceituais com os recortes de conhecimentos utilizados para sustentar as análises e propostas do projeto. No capítulo 3, será demonstrada a metodologia utilizada para o estudo e elaboração do projeto a partir de pesquisas descritivas, qualitativas, bibliográficas, estudo de campo, documental e benchmarking. No capítulo 4, será apresentado o levantamento e a análise de informações coletadas para que serviram de embasamento para a construção do modelo do projeto aplicativo. E por último, no capítulo 5, a proposta solução, que se trata do modelo de relacionamento de estimule a geração de demanda de clientes no transporte urbano coletivo de Manaus, o qual será exposto em quatro dimensões: Marketing, tecnologia e inovação, operações e relacionamento, além do estudo de viabilidades: operacional, técnica, político-legal, estratégica e financeira.

## 2. BASES CONCEITUAIS

### 2.1. Marketing e Geração de demanda

As necessidades do indivíduo e da sociedade em geral sempre existiram, porém, sofrem alterações desde a antiguidade até os tempos modernos, e assim surgiu o marketing que é “uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra mercari, do latim, que significa comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar” (COBRA, 1988).

A origem e evolução histórica do Marketing iniciou com a revolução industrial Inglesa em meados do século XVIII, quando o conceito era a produtividade, se caracterizando pela passagem da produção artesanal e sob encomenda para a produção de objetos e bens em série, com a introdução de máquinas que multiplicaram o rendimento do trabalho e aumentaram a produção global, fazendo com que os preços diminuíssem e o consumo aumentasse.

Segundo Kotler (2010) o conceito de marketing na era industrial estava relacionado a venda dos produtos de fábrica a todos que tivessem interesse em comprá-los, visto que a principal tecnologia se relacionava com os equipamentos industriais e os produtos atendiam necessidades básicas afim de servir ao mercado em massa.

Kotler (2010) define essa fase em marketing 1.0 ou a era do marketing centrado no produto, cujo objetivo está na padronização e ganho de escala, pois desta forma os custos da produção são reduzidos para que a mercadoria tenha um preço mais acessível a fim de que sejam adquiridos pela maior quantidade de clientes. O foco dos fabricantes nesta fase estava voltado para a qualidade dos produtos e o marketing era identificado principalmente pela teoria da oferta e da procura, com uma estratégia push e qualquer produto vendido ao cliente era bom e não havia indagações.

De acordo com Kotler (2001), o marketing era visto como uma função de apoio a produção juntamente com os setores de recursos humanos e financeiro, sendo que a função principal do marketing era gerar demanda de produtos a partir de uma orientação tática definida por *MCCarthy* 4 Ps na seguinte ordem:

Desenvolvimento do Produto

Determinação do Preço

Realização da Promoção:

Definição do Ponto de distribuição:

Com o crescimento do mercado, surgem novos consumidores e concorrentes, e o conceito de marketing vai sofrendo evolução onde foco vai além da oferta e da procura, pois os consumidores se tornaram compradores mais inteligentes e consideravam os produtos como commodities porque não tinham um posicionamento distinto no mercado, logo, as empresas começam a perceber que existem outros fatores que influenciam os consumidores na decisão de compra dos produtos. Kotler (2010) define essa nova fase como Marketing 2.0 ou a era orientada para o cliente, cujo núcleo é a tecnologia da informação. Neste período os consumidores estão bem informados e podem comparar várias ofertas de produtos semelhantes, o valor do produto passa a ser definido pelo consumidor e as suas preferências são variadas, com isso o marketing precisa segmentar o mercado e desenvolver produtos superiores para atender um mercado – alvo específico. As necessidades e desejos humanos, que servem como ponto de partida para que seja iniciado o estudo das causas, objetivos e resultados são levantados a partir das formas como diversas empresas lidam com o mercado.

Richers (1994) explica que o marketing tem como função detectar oportunidades de mercado e preenchê-las de forma eficaz, reunindo atividades sistemáticas de uma organização para permitir e facilitar a realização de troca entre seu meio ambiente, buscando benefícios específicos.

Grönroos (1990) tem concepções semelhantes aos demais autores: “marketing é uma filosofia, uma forma de pensar que orienta a forma de pensar na organização, tanto no processo de decisão, como na execução dos planos resultantes desse processo”. E ainda “é um conjunto de ideias que deve integrar a organização como um todo”.

É perceptível que a evolução do marketing trouxe maior diversificação tanto dos produtos como dos serviços, que está a todo momento relacionado a um processo de troca que proporciona satisfação para clientes de diferentes grupos da sociedade, e com isso as empresas perceberam que a essência do mundo mercadológico está em atender as necessidades e satisfação dos clientes e deixaram de pensar nos seus próprios interesses e na obtenção de lucro, para tornar a economia empresarial mais eficiente. As empresas começam a empenhar suas forças em conhecer melhor os seus clientes e seus hábitos a fim de fabricar e vender produtos e serviços que atendam às suas necessidades e desejos com foco na qualidade. Logo, o objetivo do marketing nesta fase está na satisfação do cliente e a diferenciação dos produtos,

sendo que o bom relacionamento com o cliente passa a ter uma importância fundamental para a gestão de marketing, e o cliente passa a ser integrado na empresa por um processo de construção e manutenção de um relacionamento, pois entender as suas necessidades e desejos específicos para satisfazê-los. (KOTLER, 2001)

Kotler (2001) afirma ainda que neste momento o marketing evolui do nível puramente tático para um nível mais estratégico, já que o foco está voltado mais para o cliente do que o produto, sendo necessário introduzir a disciplina de gestão de clientes e estratégias como segmentação, definição do mercado-alvo e posicionamento, a fim de gerar a demanda de produtos que atendam às necessidades e desejos dos clientes a partir da implantação do benefício –chave e a diferenciação nas mentes dos clientes.

Quanto ao marketing por segmentação de clientes Kotler (2001) explica que o mercado poder ser subdividido em vários segmentos amplos:

Segmentação por benefícios, significa agrupar as pessoas que buscam benefícios similares; por exemplo, há compradores que procuram preço baixo, outros que buscam alta qualidade no produto e outros, ainda que desejem excelência no atendimento;

Segmentação demográfica, significa agrupar as pessoas que tenham denominadores sociais comuns, por exemplo, cidadãos de terceira idade com alto poder aquisitivo minorias jovens e de baixo poder aquisitivo e assim por diante.

Segmentação por ocasião, significa agrupar pessoas de acordo com ocasiões de utilização de um produto; por exemplo, passageiros de companhias aéreas em viagem de negócios, de lazer ou de emergência.

Segmentação por nível de utilização, significa agrupar as pessoas de acordo com a intensidade de uso do produto-grande, média, baixa ou inexistente. (2001)

O mercado pode ser segmentado de diferentes maneiras e as empresas podem focalizar o mercado no marketing de segmento único, dois ou mais segmentos, sendo que cada um recebe uma oferta diferente e apropriada, com vantagens e riscos diferenciados. O marketing de segmento único por exemplo oferece três vantagens de acordo com Kotler (2001):

1. A empresa pode identificar mais facilmente cada comprador do segmento, conhecê-lo, efetuar pesquisas em profundidade e projetar produtos/serviços bem direcionados e atraentes.
2. A empresa se defrontará com menos concorrentes e um segmento bem definido e saberá melhor quem são eles.
3. A empresa terá uma boa probabilidade de se tornar o “fornecedor preferido” do segmento e conseguir as maiores participações e margens de lucro no mercado (2001).

Em contrapartida, as empresas que adotam o marketing de segmento único sofrem o risco de se esvaziar o mercado a medida em que os clientes alteram seus hábitos, ou atraíam muitos concorrentes que reduz os lucros de todos. Em razão deste risco muitas empresas preferem adotar o marketing multissegmentado, pois, mesmo que os lucros enfraqueçam um segmento os outros sustentam a empresa.

Al Ries e Jack Trout (2009), ensinam que diante de um mercado competitivo o posicionamento se torna fundamental, já que a batalha do Marketing passa a ser travada dentro da mente do consumidor, esclarece ainda que o conceito de posicionamento não é o que as empresas fazem com o produto, mas o que as empresas fazem com a mente de seu potencial consumidor, é uma estratégia de comunicação como forma de garantir uma posição fixa e duradoura do produto no mercado.

Lovelock e Wright (2001) conceituam o posicionamento como “a utilização de ferramentas de marketing por uma empresa para criar uma imagem distinta e desejável na mentalidade dos consumidores-alvo em relação a produtos concorrentes”.

Com o avanço da tecnologia que permitiu maior interação entre as pessoas e grupos, facilitou o compartilhamento das informações, tornando os clientes bem informados e conectados, o conceito de marketing foi se expandindo e para gerar demanda não bastava atingir a mente do cliente com o clássico modelo de posicionamento, era necessário focar nas emoções humanas e atingir o coração do cliente, introduzir novos conceitos como marketing emocional, marketing experimental e valor de marca. Kotler (2010) define essa fase como a era da participação, pois, com o avanço tecnológico as pessoas criam e consomem notícias, ideias e entretenimentos, e as pessoas são transformadas de consumidores em promissores.

As empresas têm a percepção de que o cliente é mais que um simples comprador ou consumidor, pois as pessoas buscam satisfazer os seus anseios transformando o mundo globalizado num mundo melhor, pois deseja fazer parte de uma sociedade melhor, e passam a ter preocupações coletivas e ambientais.

Kotler (2010) define essa fase como Marketing 3.0 ou era voltada para os valores, e fundamenta que os consumidores neste estágio buscam não apenas uma satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e



serviços que escolhem, por isso procuram empresas, com novas diretrizes estratégicas que abordem suas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. A era do marketing 3.0 tem a consciência de que os seus clientes são seres humanos completos, de corpo, mente, coração e espírito, e se preocupam com a pobreza que está presente no mundo, com as epidemias que matam pessoas e crianças, com o desmatamento, poluição e destruição do meio ambiente, e as empresas que praticam esse modelo de marketing tem como objetivo oferecer respostas e soluções para os problemas da sociedade que está afetada e envolvida nesses problemas, com diferencial baseado nos valores.

Para Kotler (2010) a ascensão de três grandes forças molda a paisagem do negócio da era do marketing 3.0: a era da participação, a era do paradoxo da globalização, e a era da sociedade criativa, segundo o autor estas três grandes forças transformam os clientes, em pessoas mais colaborativas, culturais e espirituais.

Kotler (2010) explica que o marketing deve ser redefinido como um triângulo harmonioso entre marca, posicionamento e diferenciação, introduzindo os 3 I's: identidade, integridade e imagem da marca, alinhado com a missão, visão e valores da empresa em conjunto com novo perfil de clientes.

Diante dessa estupenda evolução com a era da globalização, o marketing deixa de ser apenas um sinônimo de venda, ou ferramenta para gerar demanda, e passa a ser considerado a principal esperança de uma empresa para recuperar e manter a confiança do cliente. As empresas que deseja se manter mercado precisam evoluir de estágio e elaborar uma estratégia que se amolde ao novo conceito do Marketing, com o objetivo de atingir o espírito dos consumidores que se tornam a cada dia mais exigentes.

De acordo com o Kotler (2017) as práticas de marketing foram afetados pelo avanço da tecnologia a partir da valorização do universo digital como meio social e pessoal, onde as pessoas ficam conectadas o dia inteiro, seja por meio das redes sociais, WhatsApp, Facebook, Instagram, Twitter, ou outros canais como *youtube*, por exemplo, facilitando a oferta do produto e a comunicação entre os consumidores sobre a experiência que teve com a aquisição do produto e com a marca, e a opinião dos consumidores passam influenciar na geração da demanda de forma negativa ou positiva, sendo necessário adaptar os novos caminhos dos consumidores na economia digital, e assim as empresas tem a convicção de que o relacionamento com o cliente não encerra com a venda do produto, mas é necessário manter esse

relacionamento após a venda, visto que a opinião dos clientes podem influenciar na decisão de compra de outros consumidores. Afirma ainda, que, em razão da suscetibilidade dos clientes com a Internet, a transparência é essencial para o sucesso do negócio, e devido a sua exposição é necessário agir de acordo com sua missão em todas as suas estratégias.

McKenna, Drucker e Blackwell (1997), destacam que o Marketing é de responsabilidade da empresa e expressa o seu caráter, é uma atividade que deve ser praticada desde o recepcionista à gerência sênior. McKenna complementa que o verdadeiro objetivo do marketing é ganhar o mercado, não apenas fazer ou para vender produtos.

Peter Drucker (2001) diz que o marketing é a única função e somente essa, a função da empresa. Ele também diz que o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. Marketing deve compreender tão bem as necessidades do cliente, que o produto, ou serviço, se ajusta às necessidades do cliente e se vende por si mesmo.

A partir do que foi abordado no conceito é possível concluir que o marketing estabelece a imagem que uma empresa deverá passar para seu público e o desafio desse estudo é conhecer melhor o cliente e criar mecanismo com forte potencial de atratividade capazes de gerar demanda. De acordo com Pindyck e Rubinfeld (1999), a demanda pode ser definida como, “a quantidade do bem ou serviço que os consumidores desejam comprar para cada preço unitário que tenham que pagar”. Por isso a importância em atender a satisfação do cliente, criando oportunidades de negócios garantindo a sustentabilidade da empresa no mercado.

## **2.2. Marketing de relacionamento e a retenção de clientes**

As primeiras discussões sobre de marketing de relacionamento surgiram nos países nórdicos, região europeia, na década de 70, com iniciativas do grupo de compras e marketing internacional IMP- *Industrial or International Marketing and Purchasing* (PALMER, LINDGREEN e VANHAMME, 2005). Ainda no início da década de 80, o termo marketing de relacionamento foi formalizado com Berry (1983), argumentando que tem a função de atrair, manter e, em organizações de multisserviços, ampliar relações com clientes.

Jackson (1985) reforça o conceito das relações com o cliente, dizendo que o marketing de relacionamento serve para ganhar, construir e manter relações duradouras e fortes com clientes industriais.

A partir da revisão das escolas de marketing, Sheth, Gardner e Garrett (1988) identificaram influências das correntes de pensamento consolidadas sobre o marketing de relacionamento e foi feita uma classificação desta escola de acordo com os critérios de interativo/não-interativo e econômico/não-econômico. Verificou-se que a escola do marketing de relacionamento pode ser considerada uma escola de pensamento interativa, pois se preocupa com mais de um agente do processo de marketing, no caso, a relação empresa-consumidor e empresa-empresa e reconhecendo assim a interdependência entre compradores e vendedores. Dizem também que a escola do marketing de relacionamento pode ser classificada também como não-econômica, pois leva em conta fatores sociais e aspectos psicológicos dos indivíduos e não apenas decisões baseadas nas disponibilidades econômicas dos consumidores.

Gronröos (1990) aprofunda a relevância de se estudar os relacionamentos dizendo:

O papel do marketing de relacionamento é identificar, estabelecer, manter e realçar relacionamentos com consumidores e outros *stakeholders*, para que os objetivos de todas as partes sejam alcançados. Isso é feito a partir de trocas mútuas entre as partes e cumprimento das promessas feitas. (GRONRÖOS, 1990, p.7)

Payne (1991) incrementa o conceito de marketing de relacionamento adotando o termo de maximização. O autor diz que se trata de maximizar o valor do cliente para a empresa, criando, construindo e prolongando relacionamento de clientes, com o fim de vender mais, fazer venda cruzada, e mantendo clientes em longo prazo.

Segundo Mckenna (1993), as principais características e relações do marketing de relacionamento são:

- A integração do cliente no processo de planejamento dos produtos ou serviços, para garantir que eles sejam desenvolvidos, não somente em função das necessidades e desejos do cliente, mas também de acordo com a estratégia do cliente. Isto é válido, principalmente, no mercado *business-to-business*.
- O desenvolvimento de nichos de mercado onde, o conhecimento da empresa sobre canais de distribuição e identificação de segmentos, leva a um ganho de mercado.
- Desenvolvimento da infraestrutura de fornecedores, vendas, parceiros, governo, e clientes, em que o relacionamento irá ajudar a criar e sustentar a imagem da empresa e o seu desenvolvimento tecnológico (1993).

Quanto aos aspectos de *experience-based*<sup>1</sup>, Mckenna (1993) defende que o marketing de relacionamento deve enfatizar a interatividade, conectividade e criatividade, significando que:

- A empresa irá despende esforços mercadológicos e tempo com os seus clientes, monitorando constantemente as mudanças que ocorrem no ambiente competitivo, através de um sistema de suporte a decisões mercadológicas, possuindo um afinado sistema de *Market Intelligence* integrado a toda a empresa.
- Monitoramento constante da concorrência, dentro do conceito definido por Porter (1990), onde uma análise da concorrência é usada como um importante ponto de partida para prever as condições futuras da organização, em que os prováveis movimentos de cada concorrente, e da sua capacidade de responder a mudanças, pode determinar a perda ou ganho de vantagem competitiva da empresa.
- Desenvolvimento de um sistema de análise mercadológica, que pelo *feedback* (principalmente pela mensurabilidade), retorna a informação sobre mercado, concorrência e comportamento dos clientes, fornecedores e outros intermediários, para o sistema de suporte à decisão, aperfeiçoando o próprio sistema e permitindo uma tomada de decisão ágil e consistente, num processo contínuo de adaptação às condições mutantes do ambiente competitivo (1993).

Porter (1993) também aborda o tema marketing de relacionamento, pautando a recompensa para as partes envolvidas. O autor conceitua como o processo por meio do qual ambas as partes - o comprador e o fornecedor - estabelecem relações eficazes, eficientes, agradáveis, entusiastas e éticas, isto é, pessoalmente, profissionalmente e proveitosamente recompensadoras para ambas as partes.

Morgan e Hunt (1994) definem o marketing de relacionamentos como todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos bem-sucedidos. Os autores ressaltam que esse conceito se apoia na ideia de que os consumidores possuem um valor contínuo e superior àquele valor individual e discreto das transações.

Light (1998) atribui ao marketing o crescimento dos clientes pela sua retenção. O autor fala sobre uma nova meta do marketing: ascensão dos clientes pela "escada da lealdade", onde tal meta é baseada no princípio de que o marketing deve deixar de se concentrar apenas na conquista e na penetração de mercado para enfatizar a

---

<sup>1</sup> O Marketing de Relacionamento desenvolve-se por meio do conhecimento adquirido com o cliente e sua transformação em valor agregado (*knowledge-based*), bem como por meio da experiência adquirida pela gestão organizacional no mercado em que atua (*experience-based*). O *experiencebased* enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade. (MACKENNA, 1993)

importância de se criar comprometimento e fazer o cliente passar de experimentador para defensor do que ele compra.

Segundo Gordon (1999) o marketing de relacionamento é uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro, por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

Palmer, Lindgreen e Vanhamme (2005) destacam em seu conceito a importância do valor contínuo e a transação. Eles afirmam que para definir marketing de relacionamento é necessário distinguir o mesmo do paradigma microeconômico. Sua base é o conceito de que os consumidores possuem um valor contínuo e superior àquele valor individual e discreto das transações. O foco é, portanto, no relacionamento, em detrimento da transação.

Kotler (2006) traz um conceito mais abrangente sobre marketing de relacionamento. O autor enfatiza a importância das redes de relacionamentos e que haverá cada vez mais concorrência entre essas redes e não das empresas diretamente. Kotler diz que:

O marketing de transações é parte de uma ideia maior denominada marketing de relacionamento. O marketing de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores -, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo. Empresas de marketing realizam isso prometendo e fornecendo produtos e serviços de alta qualidade a preços justos às outras partes ao longo do tempo. O resultado do marketing de relacionamento é a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing. Uma rede de marketing consiste na empresa e naqueles que a apoiam (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de propaganda e acadêmicos, entre outros), com quem ela construiu relacionamentos profissionais mutuamente compensadores. Cada vez mais, a concorrência não é entre empresas, mas entre redes de marketing, sendo o prêmio conferido à empresa que tiver construído a melhor rede. O princípio operacional é simples: construa uma rede efetiva de relacionamentos com os principais públicos interessados e os lucros serão uma consequência. (KOTLER, 2005, p.35)

Hunt, Arnett e Madhavaram (2006) abordam o tema de marketing de relacionamento e retenção de clientes quanto à perspectiva do consumidor, no que se refere as expectativas além dos custos. Os autores defendem que os consumidores entram em um relacionamento com as empresas quando eles percebem que os

benefícios excedem os custos. Quando o fornecedor oferece esses benefícios, os consumidores sentem que podem confiar e se comprometem também com o relacionamento. Para que um cliente estabeleça um relacionamento de longo prazo com a empresa é preciso que ele perceba, além dos benefícios do produto ou serviço em si, a confiança, valores em comum e comprometimento com a empresa.

Esse comprometimento com o relacionamento é visto por Morgan e Hunt (1994, p.23) como “... a crença que um dos parceiros tem de que o relacionamento existente é tão importante, que vale a pena garantir máximos esforços para mantê-lo”.

Estes autores argumentam ainda que o crescimento do marketing de relacionamento foi impulsionado não só pelo aumento dos serviços, da tecnologia e das firmas orientadas para a informação, mas também pelo aumento competição por redes ou alianças estratégicas, como uma alternativa para a competição hierárquica.

Heitmann, Lehmann e Herrmann (2007) complementam marketing de relacionamento quanto à retenção dos clientes, dizendo que clientes satisfeitos podem gerar uma série de resultados positivos para a empresa, como o “boca a boca” positivo e lealdade.

### **2.3. A construção de valor para os clientes: estratégias e práticas**

Em marketing, o termo valor não é sinônimo de preço, apesar de possuir uma relação muito próxima a esse conceito. O valor em marketing representa o quanto determinado o consumidor valoriza um produto ou serviço comparando seus bônus (o que o consumidor recebe) e seu ônus (o que o consumidor entrega ao receber o serviço). Além disso, o valor é percebido, ou seja, cada consumidor atribuirá valores diferenciados aos produtos e serviços, conforme suas próprias percepções.

Ao discutirem o conceito de valor (percebido), Zeithaml e Bitner (1988) assinalam duas dimensões. A primeira diz respeito ao conjunto de atributos tangíveis e intangíveis do produto, os quais refletem aspectos como qualidade, utilidade, relevância e imagem de marca. Na segunda, são incluídos custos monetários e não monetários, como preço, tempo, esforço, energia física, energia psíquica e risco envolvido na escolha. As autoras interpretam valor como uma avaliação global, feita pelo cliente, baseada na percepção e no balanceamento entre o que é recebido (benefícios) e o que é ofertado (custos), sem estabelecer uma métrica parametrizável para avaliação quantitativa do construto.

Os benefícios são o que os produtos trazem para o consumidor, sua utilidade e funcionalidade. Tais benefício pode ser REAIS, ou seja, eles podem ser tangíveis, inquestionáveis e que não variam de um consumidor para outro. Os benefícios podem também ser PERCEBIDOS, isto é, benefícios que variam conforme a percepção de determinados consumidores.

Segundo o dicionário virtual MICHAELIS (2009) valor é "Apreciação feita pelo indivíduo da importância de um bem, com base na utilidade e limitação relativa da riqueza, e levando em conta a possibilidade de sua troca por quantidade maior ou menor de outros bens."

Segundo Kotler (2002) o valor pode ser expresso pela equação

$$Valor = \frac{Benefícios}{Custos} = \frac{BenefíciosFuncionais + BenefíciosEmocionais}{CustosMonetários + CustosdeTempo + CustosdeEnergia + CustosPsíquicos}$$

Durante a compra, o consumidor percebe o valor do produto avaliando os seguintes itens:

- os benefícios oferecidos pela empresa, na forma de produtos (bens e serviços);
- O custo da transação (dinheiro, esforço, tempo).

A comparação destes itens gera a percepção do valor total da compra.

"Definimos 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).

Mello e Leão (2008), o uso do termo em marketing, atribuem-lhe três acepções. A primeira, valor para o cliente: é a avaliação feita pelo cliente da relação entre benefícios e custos percebidos. A segunda, valor do cliente para a empresa, diz respeito ao valor que um cliente tem para uma empresa durante o período de relacionamento e consumo. A terceira acepção valor(es) do cliente, pode gerar alguma confusão semântica. Embasados na psicologia social, os autores reservam a expressão valor do cliente para incluir o aspecto do valor inerente à própria condição da existência humana em suas relações sociais: as pessoas expressam seus valores pessoais mediante atividades específicas, dentre as quais o consumo.

As percepções são formas específicas de decodificar as mensagens que um consumidor recebe, tal como se fosse um filtro ou uma lente. Essas mensagens são recebidas por cinco sentidos: olfato, visão, audição, paladar e tato. Só que cada indivíduo as interpreta de maneiras muito peculiar e única, a percepção atua no nosso dia-a-dia e nas nossas escolhas, pois varia de um consumidor para outro.

Por seu lado, Khalifa (2004) sugere uma categorização de possíveis significados de valor para o cliente, separando-os em três modelos interpretativos: modelo de componentes, modelo utilitário (relação benefícios/custos) e modelo meios fins. No modelo de componentes, os atributos de valor são agrupados em três modalidades, as quais procuram, respectivamente, retratar o desejo de posse, explicar a razão pela qual o produto interessa ao comprador e descrever as características físicas e de desempenho do produto. No modelo utilitário, o valor é definido como a diferença entre a percepção de benefícios e de sacrifícios do cliente, sem vincular benefícios e sacrifícios aos objetivos e propósitos dos clientes. O modelo meio fins sustenta-se na suposição de que os clientes adquirem produtos ou serviços visando a atingir seus objetivos e propósitos no contexto de situações de uso, explicitando as razões pelas quais os clientes associam pesos diferentes para os benefícios ao avaliar produtos alternativos.

Ao explicar o comportamento de escolha do consumidor com base em valor, circunscrito à dimensão benefícios percebidos, Sheth, Newman e Gross (1991) enfatizam essa visão multidimensional e descrevem cinco impulsionadores de valor:

- Valor funcional: utilidade percebida de uma alternativa de escolha como resultado de ela poder atender seus propósitos funcionais por meio de atributos físicos, especificações técnicas, desempenho e qualidade.
- Valor social: utilidade percebida de uma alternativa como resultado de sua associação com um ou mais grupos sociais específicos. Elemento relevante é a percepção de como o consumo se associa aos relacionamentos que se estabelece entre as pessoas no processo de consumo e uso.
- Valor Emocional: utilidade percebida de uma alternativa que decorre de sua capacidade de provocar estados afetivos, sentimentais e experienciais.
- Valor Epistêmico: utilidade percebida como resultado da capacidade de despertar curiosidade, propor novidade, e/ou satisfazer desejo de conhecer. Condição crítica para obtenção de vantagem competitiva: oferta de variedade e novidade.
- Valor Condicional: utilidade percebida atrelada a uma situação específica ou ao contexto em que se situa o responsável pela escolha (1991).

O valor também é percebido pelo cliente como um conjunto de benefícios onde os custos consideram desde a aquisição até o descarte.



“Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o 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 custo em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.” (KOTLER, 2000, p.56).

Woodall (2003) descreve cinco formas de exprimir o conceito de valor para o cliente, incorporando as duas dimensões discutidas anteriormente:

- Valor líquido: é o valor para o cliente: relação entre benefícios e sacrifícios.
- Valor derivado: está associado apenas aos benefícios percebidos.
- Valor de marketing: refere-se aos atributos do produto, sob a ótica da empresa.
- Valor da venda: diz respeito ao sacrifício e é determinado pelo preço relativo.
- Valor racional: é o preço justo, resultado da comparação do preço proposto pela oferta comparativamente a um preço de referência (2003).

Smith e Colgate (2007) sugerem uma tipologia envolvendo quatro categorias:

- Valor Funcional/instrumental: atributos, características, utilidades, desempenho.
- Experiencial/hedônico: sentimentos, emoções, experiências.
- Simbólico/expressivo: focado na associação de significados pessoais, sociais ou relacionados a autoconceito e auto expressão.
- Benefício/custo: preço, custos de transação, redução de riscos (2007).

Atualmente, tornou-se um grande desafio para as empresas compreender o comportamento do consumidor. Isso se deve ao fato de se possuírmos cada vez mais empresa concorrentes no mercado.

“A tarefa da empresa é examinar seus custos e seu desempenho em toda atividade que gera valor e buscar meios de melhorá-los. A empresa deve ter os custos e o desempenho de seus concorrentes como modelos com os quais comparar seus custos e desempenho. À medida que for capaz de apresentar desempenho superior aos de seus concorrentes, ela poderá alcançar uma vantagem competitiva.” (KOTLER, 2000, p.67)

Segundo Kotler (2000, p. 67) a excelência com que cada departamento realiza suas funções tem como objetivo foco em produção, isso não quer dizer que esta não tenha departamento e colaboradores que atuem nas demais áreas da empresa, para o mercado significam que a empresa dá mais ênfase e importância a essa atividade do que as demais, priorizando lucros, e não dando importância a empresa e aos clientes.

Por sua vez, o valor do cliente para a empresa, tema pesquisado desde a última década, destaca-se por sua importância na geração de valor para a empresa, por meio

de suas implicações nas estratégias de marketing e corporativa. Esses fenômenos foram pesquisados com profundidade por Silveira (2007), Wiesel, Skiera e Villanueva (2008), Srinivasan e Hanssens (2009), Schulze, Skiera e Wiesel (2012), permeando questões como geração de fidelidade e, por decorrência, fortalecimento da posição competitiva e aumento da rentabilidade do negócio.

Segundo Osterwalder (2004b) desenvolveu um estudo que avaliou e comparou os modelos de construção mais comuns na literatura e, a partir disso, identificou os componentes mencionados com maior frequência. O resultado desta pesquisa consiste em uma síntese com nove blocos de construção, que abrangem todos os componentes dos modelos de negócios mencionados por pelo menos dois autores, excluindo-se os elementos relacionados aos concorrentes. Os componentes para a construção do modelo de negócio propostos por Osterwalder e Pigneur (2011) são: o segmento de clientes, a proposta de valor, os canais (comunicação, distribuição e vendas), o relacionamento com os clientes, as fontes de receita, os recursos-chave, as atividades-chave, as parcerias principais e a estrutura de custos

O objetivo dos autores ao desenvolver essa ferramenta, foi permitir a qualquer pessoa interessada criar ou modificar um modelo de negócio, uma vez que business model canvas apresenta uma linguagem clara, possibilitando o intercâmbio de ideias entre os envolvidos no processo de modelagem do negócio (OROFINO, 2011).

#### **2.4. Estudo de viabilidade: principais análises e indicadores de atratividade**

O presente estudo se fundamenta em demonstrar a viabilidade de um empreendimento por bases conceituais de um plano de negócio. De acordo Salim (2001), define que um plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua estrutura de operações, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros. Estes detalhamentos possibilitam uma visão geral do negócio, desde a sua amplitude, dimensão estrutural, planos de atuação e suas receitas e despesas, os quais poderão auxiliar na estrutura de execução do empreendimento, como também; na definição de uma estratégia de crescimento.

Para os autores Santos e Pereira (1995) a importância do plano de negócios se justifica ao avaliar a viabilidade da implantação de uma ideia de empresa, pois, neste sentido, caso o negócio seja inviável, por motivos econômicos, financeiros, técnico ou de mercado, o empreendedor verificará esta conclusão 'no papel' e, não

na prática, após alguns meses de funcionamento da empresa, quando já investiu todo ou parte do seu capital disponível para o empreendimento. Artifícios estes que fundamentam a necessidade de aplicação desta análise afim de promover um estudo prévio dos possíveis cenários de sucesso e possíveis arranjos incrementais ao longo do seu desenvolvimento, minimizando margens de erros na sua execução.

Estas análises se tornam recursos uteis para fundamentar a viabilidade do projeto e sua avaliação como um todo. Brom (2007) afirma que uma decisão satisfatória é aquela considerada viável, realista e que aperfeiçoa os processos empresariais, proporcionando avanços a empresa.

#### 2.4.1. Viabilidade Técnica

A máxima eficiência técnica somente se torna viável se for demonstrada a máxima eficiência econômica e financeira, ou seja, deve-se procurar a eficiência técnica da engenharia compatível com a eficiência econômica e financeira (HIRSCHFELD, 2000).

De acordo com o autor, o estruturante deve ser condizente aos recursos, ou seja; os aspectos técnicos devem estar nivelados aos aspectos econômicos e financeiros para demonstrar a sua viabilidade.

#### 2.4.2. Viabilidade Operacional

Para o autor Maximiano (2000), “planejar é tomar decisões que permitem iniciar o projeto e conduzir suas fases de maneira segura, esclarecendo as incertezas a serem enfrentadas”. De forma geral, em um projeto de investimento estimam-se as necessidades totais de capital fixo e capital de trabalho para a execução do projeto inserido em um calendário de execução do projeto.

Entretanto, para a APTA (2005), o transporte coletivo traz benefícios a todos os segmentos da sociedade melhorando a mobilidade e gerando desenvolvimento econômico. Ainda contribui para a redução dos congestionamentos, para a melhoria da qualidade do ar e para a satisfação das necessidades de uma população crescente e em constante modificação.

É no momento do planejamento que se tomam as principais decisões com definição de objetivos, políticas e estratégias. Nesta fase serão determinados e colocados em evidencia o foco da organização, os objetivos de curto, médio e longo

prazo, a política de pessoal, política de preços, política comercial, de investimentos, política de produtos, estratégia de competição, estratégia de crescimento, qual seu verdadeiro produto, qual a essência do negócio, e uma série de meios para atingir os objetivos da organização e assim poder alcançá-los um a um.

#### 2.4.3 Viabilidade político-legal

A viabilidade política-legal demonstra a adequação de um projeto à elementos ligados aos fundamentos legais e aos processos e normas vigentes.

Mello (2010) licitação pode ser definida como um procedimento em que as “entidades governamentais” promovem uma disputa entre interessados, mediante uma relação patrimonial, com o objetivo de escolher a proposta mais vantajosa às necessidades públicas. Na definição, o autor demonstra que existe uma regulação maior que dispõe de interesses, que agregam a estrutura patrimonial, através de um processo livre concorrência entre os participantes, e que estejam dentro de uma proposta de viabilidade.

Justen Filho (2011) define licitação como um “procedimento administrativo” disciplinado legalmente, oriundo de um “ato administrativo prévio” que, mediante critérios objetivos busca a escolha da proposta mais vantajosa, observando-se o princípio da isonomia. Na definição do autor, todo o processo é regido por normas e procedimentos, que possam garantir a transparência e objetivos.

Mello (2010) define concessão de serviço público como sendo um “instituto” na qual o Estado delega a um terceiro, sob determinadas condições, fixadas em Edital, incluindo-se o devido equilíbrio econômico-financeiro, com a remuneração advinda da própria exploração do serviço concedido, mediante tarifas cobradas diretamente dos usuários desses serviços concedidos. Segundo o autor a concessão dá o direito a proposta vencedora do processo licitatório, a operacionalizar os serviços de acordo com os critérios listados no edital.

Estes processos são fundamentos por meios legais e jurídicos. Segundo Pedrolo (2005,) dispõe que os princípios são “gênero norma jurídica”, determinando a realização de algo dentro das possibilidades jurídicas e fáticas, sempre se ponderando frente ao outro princípio existente, enquanto que as regras, de forma mais direta, apenas podem ser cumpridas ou não, em função de uma realidade fática. Temos empregado atualmente o conceito citado pelo o autor, dentro de uma Constituição,

garante os direitos do concessionário, na execução do serviço público (feita através da Lei Federal n.º 8.987/95).

#### 2.4.4. Viabilidade Econômica e Financeira

Gitman (1997), as empresas fazem uso de planos financeiros para direcionar suas ações com propósito a atingir seus objetivos imediatos.

O autor define que o plano financeiro é responsável pela geração de recursos para investimentos, ou seja: subsidiam monetariamente o plano de negócio, prevendo despesas e lucros.

##### 2.4.4.1. Análise de Investimentos

Bezerra da Silva (2005) afirma que quando a decisão de investir é pautada apenas na análise comparativa da quantidade de recursos entrantes e de saídas referentes ao custeio do empreendimento, resultando em um retorno lucrativo, trata-se de viabilização econômica e se o investimento não proporciona fluxo de caixa negativo, a decisão de investir também é viável no âmbito financeiro.

##### 2.4.4.2. Despesas e Receitas

São gastos associadas ao período e não repercutem, diretamente, a elaboração dos produtos ou serviços prestados (BRUNI, 2008). O autor observa que os recursos empregados aos gastos de um determinado período, não possui uma ligação direta no desenvolvimento da prestação de serviços. Essas despesas serão computadas financeiramente, as quais serão levadas a prestação de contas, e posteriormente diluídas em outras contas administrativas.

Corresponde recursos provenientes da venda de mercadoria, da prestação de serviços, entre outros, acarretando um aumento em caixa e em contas a receber (SZUTER, 2008). O autor se refere aos recursos advindos de transações comerciais, onde houve troca de serviços por moeda, e o reflexo na gestão financeira da organização.

#### 2.4.4.3. Fluxo de Caixa

Uma análise econômica e financeira de um empreendimento ocorre com todas as quantidades envolvidas, sejam entradas ou saídas de caixa (GOLDMAN, 2015). Puccini (2007), fluxo de caixa é o conjunto de entradas e saídas de dinheiro ao longo do tempo. Os autores relatam os processos provenientes das transações monetárias que ocorrem dentro de uma gestão financeira de uma organização.

#### 2.4.4.4. Valor Presente Líquido (VPL)

Para trazer os investimentos e rendimentos para uma mesma data, com intuito levar em consideração o valor do dinheiro no tempo, utiliza-se o valor presente líquido (VPL), trazendo todos os valores para uma mesma data e confrontando os rendimentos e os investimentos adquiridos em um determinado período.

Andrade (2009), o Valor Presente Líquido (VPL) é conceituado como o retorno monetário do investimento descontado a uma taxa exógena, também definida como taxa de desconto. Assim, o investimento deverá ser aceito somente se seu VPL for positivo, indicando que suas entradas são maiores que suas saídas de caixa numa data zero, ou seja, que o retorno supere os investimentos realizados no negócio.

#### 2.4.4.5. Índice de Lucratividade (IL) ou Relação Benefício-custo

Segundo Souza e Clemente (1997, apud FASSIMA 2006), esse índice mede quanto retorna de cada unidade de capital investido. Matematicamente, o IL é calculado através do valor do VPL do período analisado, sem considerar o investimento inicial, sobre o investimento Inicial (PENEDO, 2005). Desta forma, se esse quo-eficiente de lucratividade for maior ou igual a 1, significa dizer que a organização possui solvência, pois seus proveitos igualaram-se ou ultrapassaram as primeiras aplicações financeiras e físicas realizadas no negócio.

#### 2.4.5. Indicadores de Atratividade

##### 2.4.5.1. Taxa Interna de Retorno (TIR)

A TIR representa a rentabilidade de um projeto de investimento. É expressa na forma de uma taxa percentual, seguindo a periodicidade dos fluxos de caixa. Por exemplo, se os fluxos de caixa são mensais, então a TIR resultante será também mensal. Se os fluxos são anuais, a TIR também será anual. Por isso, é dita como uma medida relativa. Quando substituída pela TMA no cálculo do VPL, o VPL torna-se “zero”.

Ao se analisar a TIR, deve-se ter em mãos a taxa mínima de atratividade (TMA) do investimento, pois será necessário comparar essas duas taxas. Ao se fazer a comparação, depara-se com três possíveis cenários.

O primeiro deles é quando sua TIR é maior que a TMA. Neste cenário, seu projeto consegue pagar o investimento e ainda sobra capital (lucro).

No cenário onde a  $TIR = TMA$ , significa que seu projeto consegue pagar o investimento sem gerar lucro.

E o terceiro cenário é quando sua TIR é menor que a TMA, ou seja, seu projeto não consegue sequer pagar o investimento, gerando prejuízo.

#### 2.4.5.2. *Payback*

Assaf Neto (2006) define *Payback* como a “determinação do tempo necessário para que o dispêndio de capital (valor do investimento) seja recuperado por meio dos benefícios incrementais líquidos de caixa (fluxos de caixa) promovidos pelo investimento” O *Payback* mede quanto tempo um projeto levará para gerar os retornos que compensem o investimento.

Ele pode ser medido pelo tempo decorrido entre a data inicial do fluxo de caixa e a data futura mais próxima até a qual o valor do investimento inicial é coberto pela soma dos valores presentes das parcelas positivas do fluxo de caixa (PUCCINI, 2007).

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

De acordo com *Ander-Egg* (1978), a pesquisa é caracterizada como um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. Além disso, *Gil* (2008) destaca que, uma pesquisa pode ser definida como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico de forma a se descobrirem respostas para problemas por meio do uso de procedimentos científicos.

Segundo *Alves* (2003), a metodologia é considerada um instrumento necessário do pesquisador, pois através dela que se especifica os caminhos a serem adotados, e os que tornam possíveis de delinear a criatividade e definir o como, onde, com quem, com quê, quanto e de que maneira se pretende captar a realidade e seus fenômenos.

O método é um instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores, orientação geral que facilita planejar uma pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar resultados (*Fachin*, 2005). Destaca *Gil* (2008), a constatação de que um conhecimento só pode ser considerado científico, apenas após identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação.

As pesquisas podem ser classificadas em qualitativas e quantitativas, segundo a natureza das variáveis, e em exploratórias e descritivas, de acordo com os objetivos e características específicas (*Mattar*, 1999). Este estudo utilizou as seguintes metodologias de pesquisas: a pesquisa descritiva, através da estratégia qualitativa, estudo de campo, pesquisas bibliográficas e documentais.

#### **3.1. Pesquisa Descritiva**

Segundo *Vergara* (2000), a pesquisa descritiva expõe as características de um fenômeno ou população, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. A pesquisa descritiva não tem como objetivo a explicação dos fenômenos que descreve, apesar de ser considerada uma base para tal. É citada como exemplo, a pesquisa de opinião.

A pesquisa descritiva faz uma descrição de população e fenômenos através de técnicas de coleta de dados. Neste sentido, o projeto em questão investigou como estimular a demanda para os serviços de transporte urbano de passageiros em Manaus.



### 3.2. Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente (Fachin, 2005).

De acordo com Minayo (2007, p. 14)

A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação das dinâmicas sociais. A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2001, P. 14)

Através da pesquisa qualitativa, o estudo coletou informações e dados do Sindicato das Empresas de Transporte do Amazonas, Prefeitura de Manaus, Instituto de Mobilidade Urbana de Manaus, IBGE, e realizou entrevistas com os gestores das empresas do Transporte coletivo urbano de Manaus.

Trivinos (1987, p. 124), dispõe que:

A pesquisa qualitativa é conhecida como “estudo de campo”, “estudo qualitativo”, “internacionalismo simbólico”, “perspectiva interna”, “interpretativa”, “descritiva”, “observação participante”, “entrevista qualitativa”, “estudo de caso”, “pesquisa participante”, “pesquisa em profundidade”, e outras. (TRIVINOS, 1987, p. 124).

### 3.3. Estudo de Campo

O estudo ou pesquisa de campo tem o objetivo de compreender os diversos aspectos da sociedade, conseguindo informações e conhecimentos sobre um determinado problema e descobrindo novos fenômenos e suas relações.

“O estudo de campo estuda um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes, utilizando muito mais técnicas de observação do que de interrogação. Procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas” (GIL, 2008).

O objeto de estudo desta pesquisa é o sistema de transporte urbano de passageiros em Manaus, composto por nove empresas de transportes coletivos que operam desde 2011 na capital. Destaca-se que a receita do sistema é dividida

equivalentemente entre as empresas de acordo com sua participação no sistema de transporte.

### **3.4. Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica reúne o conhecimento teórico que já está disponível, sobre o tema que é o objeto de estudo. Ela é a base de qualquer trabalho. Nessa pesquisa são elencados os estudiosos e especialistas sobre o tema, seus estudos e citações.

De acordo com Fonseca (2002, p. 32)

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicada por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web e sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem também pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

A pesquisa bibliográfica busca fornecer ao pesquisador o conteúdo teórico e o treinamento científico que o habilitam para a produção de trabalhos originais e pertinentes.

Este estudo identificou as bases conceituais de conteúdos relativos à Marketing, Marketing de Relacionamento, Geração de Demanda, Retenção de Clientes, Construção de Valor para os Clientes, Estratégias, Práticas e Estudo de Viabilidade.

### **3.5. Pesquisa Documental**

A pesquisa documental complementa a pesquisa bibliográfica, e tem o objetivo de interpretar dados e informações para compreender um fenômeno.

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão etc. (FONSECA, 2002, p.32).

Através da pesquisa documental foram coletados dados de passageiros transportados, quilometragem programada, índice de passageiros por quilômetro equivalente, frota operante, e reajustes tarifários entre o período de 2014 a 2019.

Além disso, este estudo utilizou publicações da Agência Nacional de Transportes Públicos, Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e dos Órgãos gestores do sistema de transporte coletivo de passageiros de Manaus.

### **3.6. Pesquisa de *Benchmarking***

É uma ferramenta utilizada pelas empresas que buscam inovar as suas práticas na busca de excelência na sua atuação em relação aos produtos ou serviços que ofertam aos seus clientes.

A motivação para uso de *benchmarking*, segundo Chiavenato (2006, p. 343) surgiu “devido a velocidade da mudança e aos desafios do mundo globalizado” que provocou um sentido de emergência quanto à adaptabilidade das organizações como condição para que sobrevivessem nesse novo ambiente de negócios. Isso ocorreu desde que o enfoque sistêmico substituiu os “princípios universais clássicos e cartesianos” em que se basearam as teorias administrativas anteriores, estabelecendo uma nova abordagem e uma nova visão do futuro para as organizações.

Segundo Araújo (2007), a utilização do *benchmarking* como ferramenta organizacional se popularizou nos anos 80 quando a *Xerox Corporation* criou o termo e elaborou ideias e objetivos, a partir do estudo dos seus concorrentes, conseguindo com isso superar as perdas de mercado que vinha sofrendo. Porém, historicamente, essa ferramenta existe desde a época de *Frederik Taylor*, tendo sido utilizada para a recuperação da economia do Japão após a Segunda Guerra.

No âmbito da Administração de Empresas, o *benchmarking* é uma abordagem de gestão organizacional, aplicada como um instrumento de “medição e comparação, tomando como referência os métodos e as melhores práticas de negócios realizadas pelas organizações que são reconhecidas como líderes em determinado setor”, em busca de excelência. No entanto, não se trata de copiar, mas de reunir e adaptar as respostas encontradas por outras organizações nos níveis de eficácia e eficiência (ARAÚJO, 2006, p.235).

O objetivo do *benchmarking* é atender às exigências dos clientes, aumentar a produtividade e a competitividade. A forma mais comum de aplicação dessa ferramenta é por meio de pesquisa para encontrar resposta para as seguintes questões: o que deve ser usado como referência? Quem ou o que iremos comparar? Como serão coletados dos dados? (LACOMBE e HEINBORN, 2003).

Na aplicação do *benchmarking* é necessário considerar as seguintes etapas: determinar em quais funções se devem praticá-lo; identificar as principais variáveis de desempenho para mensurar; identificar as melhores empresas do setor e mensurar o desempenho delas; elaborar programas e ações para eliminar discrepâncias; e avaliar e monitorar os resultados. (CHIAVENATO 2004, p.507).

Camp (1998) descreve os seguintes tipos de *benchmarking*:

- Benchmarking interno: é utilização dos melhores procedimentos, técnicas, processos, resultantes de pesquisas e comparações realizadas dentro da própria organização, envolvendo diferentes setores da empresa. Deve ser um processo contínuo, de longo prazo, sistemático, estruturado, formal, analítico, organizado, para avaliar, compreender, medir, comparar, apreciar práticas de negócio, produtos, serviços, processos de trabalho, operações, funções, dentre outros fatores.
- Benchmarking competitivo: é aplicado quando se pretende obter uma comparação e análise de práticas exercidas por empresas que disputam o mesmo mercado. A grande dificuldade nesta modalidade é a coleta de dados e formação de parcerias, pois muitas empresas têm dificuldade em trocar informações.
- Benchmarking funcional: é utilizado quando se deseja realizar uma investigação acerca de uma função específica, identificando os líderes em determinada atividade, mesmo em empresas com objetivos diferentes. Neste caso há menos problemas de confidencialidade de informações.
- Benchmarking genérico: é realizado para se identificar o que há de melhor, de inovador, sem limitações de função, de mercado, de ambiente. Neste caso podem-se coletar melhores técnicas em atividades diversas e aplicá-las em operações completamente distintas.

Além dos tipos de *benchmarking* descritos anteriormente por Camp, Hilsdorf (2010) acrescenta o *benchmarking* estratégico, descrevendo-o como sendo um processo contínuo, realizado quando se busca comparar os aspectos chave da sua estratégia em relação às expectativas dos clientes. Sua prática permite conhecer a posição competitiva ocupada pela empresa; compreender as melhores práticas utilizadas no mercado; estabelecer as metas para alcançar uma vantagem competitiva e gerar uma cultura empresarial com foco no cliente.

Hilsdorf (*op.cit*) cita como exemplo de marketing estratégico utilizado para mensurar a sintonia entre sua estratégia e as expectativas dos clientes, a 3M que desenvolveu o chamado um sistema chamado *top box system*, que consiste em três perguntas feitas aos clientes: Você está totalmente satisfeito? Se não, por quê? Você compraria de nós novamente? Se não, por quê? Você nos recomendaria a outras pessoas? Se não, por que não? Nesse tipo de pesquisa de satisfação, o nível de satisfação dos clientes indica o nível de excelência do produto total e serviço que uma empresa entrega a seus clientes.

Dessa forma, segundo Hilsdorf, a prática de *benchmarking* fornece elementos para as correções na estratégia, comparando as melhores práticas de uma empresa com as melhores práticas do mercado e, ao mesmo tempo, com as expectativas de seus clientes.

## **4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO**

Neste capítulo será apresentado o levantamento de dados e informações que envolvem o setor de transporte coletivo de Manaus e análise das pesquisas realizadas que servirão de embasamento para o estudo do modelo de relacionamento que será proposto no presente projeto aplicativo.

### **4.1. Análise do Setor**

Localizada na região norte do país, Manaus, capital do estado do Amazonas, tem uma área aproximada de 11.401,092 km<sup>2</sup>. Com cerca de 2.182.763 habitantes, a cidade ocupa o 8º lugar no PIB nacional (IBGE, 2019).

De acordo com o plano de mobilidade urbana de Manaus (2015), o transporte coletivo em Manaus é operado em três modalidades distintas: convencional, executivo e alternativo. Estes três serviços, no dia a dia, acabam por se complementar no atendimento aos mesmos usuários, uma vez que as funções do executivo e alternativo não se apresentam muito bem definidas para a população.

Ainda conforme o plano de mobilidade urbana de Manaus (2015), com base em pesquisa origem-destino, em 2005, as pesquisas indicavam uma maior participação no modo coletivo, que correspondia a 53% das viagens totais, enquanto as viagens de automóveis e motocicletas representavam apenas 15,5%. Já em 2015, houve perda de 14 pontos percentuais do modo coletivo para o modo individual motorizado, fazendo com que Manaus tivesse uma divisão modal muito próxima de cidades como São Paulo, onde os percentuais são praticamente iguais entre as três categorias de modos de transporte. Isso é confirmado quando se observam os dados de evolução da frota automotiva na cidade. Em 2005, conforme os dados do DENATRAN, havia na cidade 191 mil veículos, dos quais 151 mil eram automóveis. Hoje a frota destes veículos é de 458 mil unidades, o que representa um crescimento expressivo, de 140%. As motocicletas foram as que mais cresceram: eram 40 mil, em 2015 eram 133 mil. Mesmo descontando-se o crescimento populacional, o crescimento é muito expresso, de 90% em dez anos. Assim, o índice de motorização que era de 95 automóveis por mil habitantes 2005, passou para 161 automóveis em 2015. Considerando também as motocicletas, estes valores são 120 e 227 veículos por mil habitantes, respectivamente em 2005 e 2015.

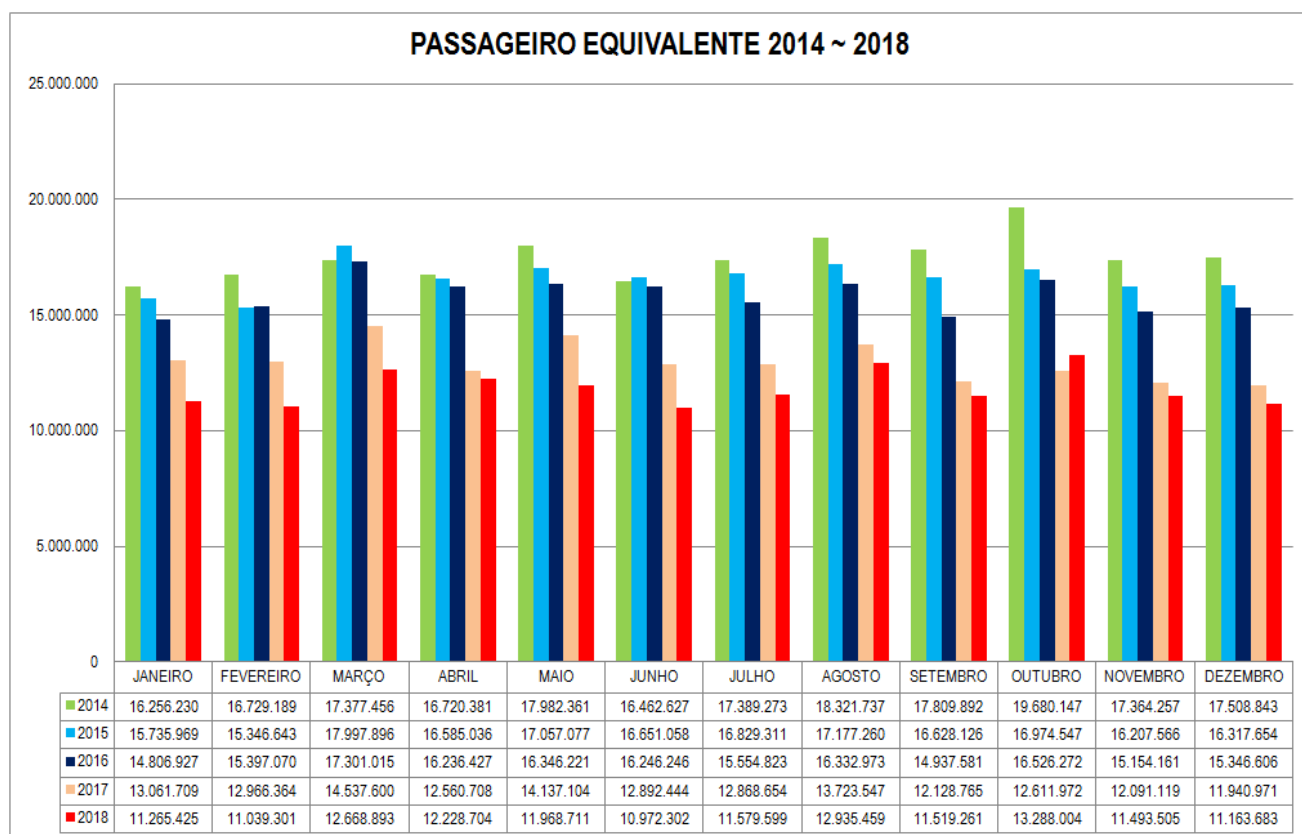
No Brasil, 12,5 milhões de brasileiros (4,3%) deixaram de se deslocar por ônibus urbano no último ano, na comparação de abril de 2019 com o mesmo mês de 2018 (NTU, 2019).

De acordo com a NTU (2019), entre os principais fatores para essa queda de demanda está a falta de infraestrutura para o transporte coletivo, com redes insuficientes de corredores e faixas, o que gera ônibus cada vez mais lentos e menos atrativos.

“Os reflexos da crise econômica, sobretudo o desemprego, contribuíram para a redução da demanda, mas, de acordo com especialistas, a baixa qualidade do serviço também tornou o transporte coletivo menos atrativo e faz com que cada vez mais pessoas migrem para modais individuais. Na avaliação deles, as tarifas altas favorecem a fuga de usuários e geram um ciclo problemático, que precisa ser enfrentado com investimento e políticas públicas” (MANSUR, 2018).

Na Tabela 1, é apresentada a queda do passageiro equivalente<sup>2</sup> no sistema de transporte urbano de Manaus:

Tabela 1 - Histórico do passageiro equivalente do sistema de transporte urbano de Manaus



<sup>2</sup> Passageiro equivalente: Conversão de todos passageiros transportados em passageiros pagantes em inteira (pagantes inteira + ((pagantes meia)/(3,8/1,5))).

De acordo com Cavalcante (2019), a queda no número de usuários dos coletivos causou a redução no lucro das empresas e tem causado uma situação caótica do sistema de transporte coletivo de Manaus, em virtude dos diversos modelos como: alternativo, táxi, mototáxi e aplicativos de transporte.

Atualmente, o transporte urbano convencional (ônibus) da cidade de Manaus é composto por uma frota de 1.083 ônibus em dias úteis, 765 ônibus aos sábados e 604 ônibus aos domingos (ACOP, 2019). As empresas atuantes estão representadas, em participação percentual, na Tabela 2:

Tabela 2 - Empresas operantes no sistema de transporte urbano de Manaus

<b>EMPRESA</b>	<b>PESO %</b>
INTEGRAÇÃO	<b>15,3954%</b>
RONDONIA	<b>15,8061%</b>
SÃO PEDRO	<b>10,4143%</b>
COROADO	<b>8,3935%</b>
AÇAÍ	<b>5,9019%</b>
VIA VERDE	<b>15,6260%</b>
GLOBAL	<b>13,7343%</b>
VEGA	<b>7,2850%</b>
LIDER	<b>7,4435%</b>

Fonte: ACOP (2019)

Nota-se que 09 (nove) empresas compõem a frota urbana de Manaus, sendo que as empresas “Integração” e “Rondônia” pertencem ao grupo empresarial EUCATUR.

Quanto aos tipos de veículos, a frota urbana de Manaus apresenta diferentes categorias, conforme a Tabela 3:

Tabela 3 - Tipos e quantidade da frota urbana de Manaus



<b>CATEGORIA</b>	<b>FROTA OPERANTE</b>
MICROÔNIBUS	<b>3</b>
CONVENCIONAL	<b>938</b>
TRUCADO	<b>14</b>
ARTICULADO	<b>127</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.083</b>

Fonte: ACOP (2019)

Percebe-se que a frota predominante no sistema de transporte urbano em Manaus é do tipo de veículo “Convencional”.

Em relação ao modo de pagamento das passagens nos ônibus e os valores das tarifas, a Tabela 4 indica os tipos e formas existentes em Manaus:

Tabela 4 - Tipos de tarifa e formas de pagamento em Manaus

<b>TIPO</b>	<b>FORMA DE PAGAMENTO</b>	<b>VALOR</b>
<b>INTEIRA</b>	DINHEIRO	R\$ 3,80
<b>INTEIRA</b>	ELETRÔNICO	R\$ 3,80
<b>MEIA</b>	DINHEIRO	NÃO EXISTE
<b>MEIA</b>	ELETRÔNICO	R\$ 1,50
<b>VALE TRANSPORTE</b>	ELETRÔNICO	R\$ 3,80

Fonte: ACOP (2019)

Observa-se que os clientes e consumidores do sistema de transporte urbano de Manaus que pagam tarifas do tipo “MEIA” não tem opção de pagar suas passagens em dinheiro, apenas de forma eletrônica através da identidade estudantil. Observa-se também que a “MEIA” representa apenas 39% do valor da tarifa inteira.

Os principais órgãos envolvidos diretamente no setor são:

- **SINETRAM- Sindicato das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Amazonas**

O SINETRAM, fundado em 1979, é uma organização sindical constituída para representar o consórcio de empresas responsáveis pelo transporte coletivo da cidade de Manaus. (SINETRAM, 2019)

Dentre suas atuações para defender os interesses das empresas, o SINETRAM tem principais responsabilidades:

- ✓ Realizar as vendas das passagens eletrônicas;
- ✓ Gerenciar e distribuir os cartões de gratuidades (idosos e PNE's);
- ✓ Gerenciar os repasses e o equilíbrio do percentual da receita entre as empresas.

- **ACOP - Acordo Operacional das Empresas Urbanas de Manaus**

Com o objetivo de melhorar o desempenho e corrigir o desequilíbrio econômico financeiro provocado pela tarifa única (CMM, 2013), o ACOP é um departamento que, atuando nos interesses das empresas junto com o SINETRAM, tem o objetivo de otimizar a operação do sistema, de modo a equilibrar custo e receita conforme o percentual de cada empresa, tendo como principais responsabilidades:

- ✓ Planejar a operação das linhas;
- ✓ Acompanhar e controlar a operação dos ônibus em tempo real;
- ✓ Realizar o acompanhamento da demanda transportada;
- ✓ Garantir a remuneração das empresas conforme seu percentual, seguindo os critérios de bonificação e penalidades operacionais.

- **IMMU- Instituto Municipal da Mobilidade Urbana**

O IMMU - Gestão de Transporte Urbano foi criada em maio de 2019 com a missão de programar ações estratégicas de planejamento, operação e fiscalização que envolvem os serviços essenciais de transporte público. Aliada às essas iniciativas, o IMMU - Gestão de Transporte prioriza a segurança dos usuários e a prestação de serviços com qualidade e eficiência (TRANSPORTE MANAUS, 2019).

O IMMU é um órgão que gerencia todo o serviço de transporte ofertado na cidade, sendo eles: transporte coletivo (ônibus), transporte alternativo (vans), táxis, mototáxi, condução escolar, entre outros. Cabe ao IMMU, entre outras finalidades:

- ✓ Autorizar a implantação ou mudança de horário de uma linha;
- ✓ Autorizar a mudança do itinerário de uma linha;
- ✓ Alterar pontos de paradas de ônibus;
- ✓ Atuar como órgão fiscalizar de trânsito do município;
- ✓ Fiscalizar o cumprimento do serviço executado pelas empresas.

- **Prefeitura**

O poder municipal tem o dever de elaborar o planejamento e realizar investimentos na mobilidade urbana das cidades. A Lei 12.587/2012 instituiu a política nacional de mobilidade urbana no país. Ela atribui aos municípios três responsabilidades-chave à prefeitura: investimentos; prestação de serviços essenciais de transporte coletivos urbano; e planejamento e execução da política de mobilidade urbana municipal (POLITIZE, 2016).

É o órgão que representa o poder público e tem o poder de causar o maior impacto na população e/ou nas empresas. No que se refere ao transporte público, tendo a responsabilidade de:

- ✓ Determinar o valor da tarifa;
- ✓ Repassar subsídios às empresas, em caso de desequilíbrio do sistema;
- ✓ Autorizar e/ou definir medidas de grandes impactos (tarifa 100% eletrônica, por exemplo).

De acordo com os dados do sistema de bilhetagem eletrônica do ACOP (2019), em Manaus, em média 15,5 milhões de pessoas, entre pagantes e gratuidades, utilizam mensalmente o ônibus como seu meio de transporte. A Tabela 5 representa a média mensal de passageiros transportados do sistema, de janeiro a junho de 2019, por cada empresa, informando ainda os tipos de clientes quanto à forma de pagamento da passagem:

Tabela 5 - Média mensal de passageiros transportados em Manaus, considerando o período de janeiro a junho de 2019

Empresa	Qtde Pag	Qtde Com	Qtde VT	Qtde Est	Qtde Ise	Qtde Int	Qtde OS	Qtde GSL	Qtde Total
SINETRAM - TERMINAIS	176.281	20.435	124.494	131.232	28.206	0	0	15	480.663
51 - INTEGRACAO	703.226	113.691	734.652	468.435	173.500	199.013	0	346	2.392.861
52 - RONDONIA	795.408	116.065	759.510	520.100	189.640	182.843	0	514	2.564.080
53 - SAO PEDRO	421.349	83.200	447.286	281.201	106.452	155.369	0	330	1.495.185
54 - COROADO	355.301	66.657	387.312	287.305	75.168	118.262	0	80	1.290.084
55 - ACAI	278.310	42.203	265.563	169.444	75.218	58.053	0	209	888.998
56 - VIA VERDE	620.880	126.037	714.789	537.741	176.357	294.383	0	256	2.470.442
57 - GLOBAL	649.416	88.297	551.367	352.524	116.940	137.282	0	559	1.896.384
58 - VEGA	312.426	56.322	294.964	195.224	68.331	104.422	0	422	1.032.111
59 - LIDER	290.195	51.120	320.877	258.599	67.821	83.567	0	177	1.072.356
<b>Total</b>	<b>4.602.791</b>	<b>764.024</b>	<b>4.600.813</b>	<b>3.201.803</b>	<b>1.077.633</b>	<b>1.333.193</b>	<b>0</b>	<b>2.908</b>	<b>15.583.165</b>
<b>Percentual</b>	<b>29,54%</b>	<b>4,90%</b>	<b>29,52%</b>	<b>20,55%</b>	<b>6,92%</b>	<b>8,56%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,02%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: ACOP (2019)

Percebe-se que 30% dos clientes do transporte coletivo de Manaus realizam pagamento em dinheiro (“QtdePag”), 55 % realizam pagamento de forma eletrônica (“Qtde Com” + “Qtde VT” + “Qtde Est”) e 15 % são integrações<sup>3</sup> mais gratuidades (“QtdeIse” + “Qtde OS” + “Qtde GSL”).

Conforme Transporte Manaus (2019), o sistema de transporte urbano de Manaus também é composto por terminais de integração.

Um terminal urbano é uma infraestrutura de mobilidade que garante a transferência de passageiros em sistemas integrados de ônibus. Construídos para abrigar e dar suporte físico e operacional aos passageiros, os terminais urbanos tornam-se uma das infraestruturas fundamentais nas políticas de priorização ao tráfego de ônibus (FERRI, 2018). Os terminais de integração agrupam os ônibus de um conjunto de linhas, cujos locais de origem são normalmente de regiões próximas e os locais de destinos são distantes e diversos. Existem os terminais de integração fechados, onde os clientes do transporte coletivo descem de um ônibus e sobem em outro sem pagar passagem, e existem os terminais de integração abertos, onde qualquer consumidor do serviço de transporte pode descer um modal e embarcar em um ônibus, porém pagando passagem.

Em Manaus, a cidade possui 5 terminais de integração fechados e 1 terminal de integração aberto (TRANSPORTE MANAUS, 2019 - adaptado):

<sup>3</sup> Integração: é um recurso que permite ao usuário embarcar em mais de um veículo, fora de um terminal fechado, sem pagar passagem, seguindo critérios de uma matriz de informações.

- ✓ Terminal Praça da Matriz (aberto): região sul da cidade, próximo ao centro comercial de Manaus.
- ✓ Terminal de integração T1 (fechado): região sul, com entrada e saída para um dos principais corredores de Manaus.
- ✓ Terminal de integração T2 (fechado): próximo a região sudoeste de Manaus.
- ✓ Terminal de integração T3 (fechado): próximo a região centro-leste de Manaus.
- ✓ Terminal de integração T4 (fechado): região nordeste de Manaus.
- ✓ Terminal de integração T5 (fechado): região leste de Manaus.

No que se refere ao momento em que o sistema se encontra, Beatriz (2019) informa que o transporte urbano de Manaus tem passado por uma intervenção municipal desde 22 de julho de 2019, que tem o objetivo de apresentar melhorias no sistema, tendo em vista a ocorrência de frota não renovada, frota paralisada e reduzida.

Ainda de acordo com Beatriz (2019), o pagamento da tarifa do transporte coletivo de Manaus será feito exclusivamente por um cartão eletrônico (*smartcard*). Essa medida, segundo Albuquerque (2019), está baseada no decreto municipal nº 4.649/19 que estabelecia que até fevereiro de 2020 as empresas deveriam estar adequadas. O objetivo seria universalizar os bilhetes eletrônicos e equilibrar o sistema.

Beatriz (2019) complementa ainda que a utilização do *smartcard* por todos os passageiros do sistema de transporte urbano de Manaus também visa garantir maior segurança aos usuários e trabalhadores do sistema, que tem sido alvo de inúmeros roubos, e defende que o modelo permitirá mais transparência no fluxo de receitas do sistema de transporte público. O decreto não cita o que será feito com os cobradores dentro dos ônibus e nem aponta a necessidade de regulamentação.

## **4.2. Benchmarking/Realidades organizacionais**

No segmento de transportes de passageiros, no Brasil, a aplicação de benchmarking em busca de melhores práticas é mais observada a partir da

promulgação da Lei nº 12.587/2012, que estabelece a Política Nacional de Mobilidade Urbana, de acordo com a realidade da organização e do local da prestação de serviço.

Em busca de práticas existentes no setor de transporte coletivo que podem servir de incentivo para melhorar a prestação de serviço e além de outras práticas com foco no estreitamento do relacionamento com o cliente é que se desenvolveu a pesquisa que será descrita nos tópicos a seguir:

#### 4.2.1. Práticas de sucesso na geração de demanda no setor de transporte de passageiros

A seguir, descreve-se algumas ações consideradas como boas práticas ou práticas inovadoras ocorridas no setor de transportes, a partir de 2012, segundo a NTU (Associação Nacional das empresas de transportes urbanos).

##### 4.2.1.1. Serviço de informação metropolitano (SIM) - Goiânia-GO

O Serviço de Informação Metropolitano (SIM) existente na região metropolitana de Goiânia-GO foi implantado e gerenciado pela Rede Metropolitana de Transporte Coletivo (RMTC), e é um exemplo de projeto que aumentou a eficiência do serviço ofertado ao usuário do transporte coletivo. Esse projeto inovador, previsto no contrato de concessão, foi concebido com foco na necessidade de estabelecimento de três grandes processos de gerenciamento: gestão da informação, gestão de relacionamento e gestão da marca.

Os produtos disponibilizados foram concebidos para serem utilizados diretamente pelos usuários do transporte coletivo, para o planejamento e orientação dos deslocamentos, são eles:

##### a) Totens

Colocados nas baias dos terminais destinadas aos veículos que atendem a determinada linha. São reproduzidos os itinerários e, também, a frequência de atendimento da linha por faixa horária.

##### b) Mostradores (displays)

Alocados em pontos estratégicos na cidade, onde existe uma grande concentração de demanda com origens diversas, como por exemplo: centros comerciais, universidades e terminais, os displays permitem que o usuário tenha acesso a informações sobre as linhas e a previsão de chegadas dos próximos veículos.

#### c) I-Center

O i-Center é um canal de relacionamento dos usuários com o próprio Consórcio RMTc. Os equipamentos i-Center são encontrados em quiosques multimídia dispostos nos terminais do sistema e contemplam, além de informações referentes à região metropolitana, consulta aos quadros de horários e itinerários das linhas e permitem o conhecimento do trajeto por meio do Google Maps.

#### d) Site RMTc

As funcionalidades disponibilizadas possibilitam diversas consultas, entre as quais se destacam: acesso aos quadros de horários, aos trajetos e mapas das linhas para que os deslocamentos sejam planejados antecipadamente. A interatividade com os usuários é promovida com informações gerais sobre o sistema de transporte, enquetes para avaliações de determinadas ações, orientações para utilização dos demais produtos ofertados pelo SIM, além de vídeos e notícias sobre transporte público.

#### e) Serviço de Mensagens (SMS)

A utilização do SMS para o fornecimento de informações é um dos principais canais de comunicação oferecido pelo SIM e utilizados pelos usuários. É possível com o envio de mensagens consultar, em tempo real, a previsão de chegada dos próximos veículos das linhas que atendem o ponto de embarque e desembarque informado por meio do código via mensagem SMS.

#### f) Call Center

Para impulsionar a aproximação aos clientes, é disponibilizado um canal de comunicação via telefone. Nele é possível consultar informações, registros de denúncias, reclamações, sugestões e elogios. É gratuito e instantâneo, com atendimento direto e padronizado.

#### g) Bilhete único – São Paulo -SP

Pela implantação do Bilhete Único, a cidade de São Paulo -SP buscou atender melhor as complexidades das demandas de transporte público. Esse sistema permite que os usuários utilizem de forma integrada os seguintes serviços de transporte disponíveis: ônibus e micro-ônibus; metrô e trens.

O Bilhete Único é um cartão eletrônico que permite o armazenamento de créditos em reais. A quantia armazenada nos cartões dos usuários pode ser utilizada para o pagamento das tarifas dos diferentes modais que compõem o sistema de transporte urbano da cidade de São Paulo -SP.

#### h) BRT Brasil

O BRT (Bus Rapid Transit), ou Transporte Rápido por Ônibus, é um sistema de transporte coletivo de passageiros, que, por utilizar corredores e faixas exclusivas, priorizam a circulação dos ônibus nas vias e, conseqüentemente, aumentam a velocidade operacional, reduzem os tempos de viagens, otimizam a utilização da frota e diminuem os custos de operação, aumentando a produtividade dos serviços. (BRASIL, CNT, Op Cit.).

No Brasil, o BRT surgiu em Curitiba, em 1974, e, atualmente, o país dispõe de mais 402,4 km em 24 cidades brasileiras. A maior malha é o Rio de Janeiro com 125 km. Na região Nordeste, já existem sistemas em Recife (PE) e Aracajú (SE), e previsão para mais 26, incluindo a Bahia, Alagoas, Paraíba, Rio Grande do Norte, Maranhão e Ceará. No Estado de São Paulo, Campinas terá um corredor com 32,2 km, Jundiaí (4,3 km), São José dos Campos (51 km), Sorocaba (51,8 km) e Praia Grande (38,8 km). (UNT, 2017).

#### i) BRT Mundo: México e Bogotá

O Metrobús é o sistema BRT adotado na Cidade do México, desde 2005, tornando-se um dos mais reconhecidos do mundo. Já o TransMilenio é o sistema BRT de Bogotá e é conhecido por ter uma demanda superior à de muitos metrô: no horário de pico, por exemplo, transporta até 45 mil passageiros por hora.

No capítulo seguinte serão apresentados alguns exemplos de boas práticas, no Brasil e no mundo, para inovar, facilitar o deslocamento e melhorar a qualidade na mobilidade urbana com foco no cliente e na sustentabilidade.



#### 4.2.2. Soluções modernas de mobilidade urbana, foco no cliente e sustentabilidade no Brasil e no mundo.

##### a) Trem com vagão para *bikes*

Na Alemanha, trens de uma linha férrea de Stuttgart foram equipados com um vagão externo, que é uma área exclusiva destinada para estacionamento das bicicletas dos passageiros. Dessa forma, as pessoas podem chegar pedalando na estação e sair dela para ir até o destino final sem ter que largar sua bicicleta em local que não haja segurança.

##### b) Garrafas por passagens

Em Pequim, na China, foram instalados pontos em estações do metrô que permitem trocar garrafas PET por passagens. Essa ideia estimula duas ações sustentáveis: o uso do transporte coletivo e a reciclagem.

##### c) *Park and Ride*

A cidade australiana de Brisbane adotou o sistema Park and Ride, com grandes estacionamentos gratuitos em várias estações de transporte público. Assim, a população faz apenas uma pequena parte do trajeto de carro, reduzindo a emissão de carbono e diminuindo o congestionamento no trânsito, dentre outras vantagens.

##### d) Teleféricos

Um dos problemas do deslocamento rodoviário é que ele acontece apenas em duas dimensões e, por isso, é limitado.

Em Medellín, na Colômbia, um sistema de transporte público por teleféricos foi adotado para resolver o problema de mobilidade da população que vive nos morros. Essa sistemática foi adotada no Rio de Janeiro, em 2011, mas foi interrompida, em 2016, por falta de política pública de fomento.

##### e) Aluguel de *bicicleta*

Essa é sistemática já é adotada em várias cidades brasileiras: os aplicativos de compartilhamento de bicicletas.

#### f) Urbanismo tático: a reconfiguração das cidades brasileiras

Apesar de recente no Brasil, esse conceito está ganhando maior visibilidade com projetos que transformam as cidades e geram ambientes mais agradáveis e receptivos para as pessoas. As ações envolvem pinturas, desenhos no chão, minipraças, calçadas ampliadas, música ao vivo gratuita, geladeiras de livros, dentre outras opções que ofereçam lazer e melhoria da segurança viária para quem utiliza os espaços públicos.

A reconfiguração proposta pelo urbanismo tático muda a rotina de todas as pessoas que circulam diariamente pelas intervenções e têm a oportunidade de visitar novos espaços nos velhos lugares. Os projetos são iniciativas que revolucionam as cidades, com baixo custo de investimento, e propiciam melhor qualidade de vida para os brasileiros. O urbanismo tático é uma colaboração entre o poder público, a população e a iniciativa privada. (NTU, 2019, p. 29).

#### g) Sinalização de alerta

Com o objetivo de reduzir o número de vítimas e os acidentes de trânsito envolvendo os ônibus da frota municipal, a prefeitura de Fortaleza implantou sinalização de alerta nos pontos-cegos desses veículos. Essa experiência está sendo compartilhada com outras cidades, que poderão fazer o mesmo. A BHTrans, por exemplo, reuniu essa e outras boas experiências em um “banco de ideias” interno. Elas são encaminhadas para as gerências competentes, que avaliam a implementação das ações. Com base nas ideias, o dispositivo Nina, utilizado em Fortaleza para denunciar assédio no transporte público, despertou o interesse de Belo Horizonte. (NTU, 2019, p. 14).

De acordo com NTU, esses são exemplos da troca de experiências que estão acontecendo no Grupo de Benchmarking QualiÔnibus, coordenado pelo WRI Brasil, que reúne dez cidades, entre elas cinco capitais, e empresas operadoras de transporte coletivo por ônibus do Brasil, para discutir e promover a qualidade dos serviços de ônibus no país. Participam, também, instituições facilitadoras como NTU, ITDP e Fundação Getúlio Vargas. O objetivo é usar dados, informações e experiências para acelerar a melhoria do transporte coletivo no Brasil, considerado como fundamental para que as pessoas optem pelo ônibus em seus deslocamentos.

#### h) Inovações para o varejo

Nos últimos anos, o mercado de varejo, de um modo geral, tem se deparado com um consumidor mais integrado e mais conectado e, nesse contexto, segundo Lignelli (2018) “o varejista que pretende acompanhar esse novo consumidor - que apenas quer comprar do jeito mais conveniente e com a melhor experiência possível -, precisa inovar para continuar competitivo”.

A seguir apresenta-se alguns exemplos de como “gigantes da internet e do varejo físico, inclusive nacionais, mostram como têm integrado os ambientes on e offline para fidelizar cada vez mais o consumidor e aumentar a lucratividade”, segundo Lignelli (op.cit).

#### i) Integração no *on* e no *off*

Significa integrar o consumidor omnichannel (consumidor que está conectado mesmo no modo off-line) entre o físico e o digital por meio do uso simultâneo e interligado de diferentes canais de comunicação.

Quem está usando: Amazon Books; Alibaba (do varejo físico com o supermercado Hema Market, no Brasil); Walmart, que integrou suas bases de dados para melhorar sua operação e criou modelos, como o pick-up in store, que significa “pegar na loja”.

No Brasil, o modelo pick-up in store está sendo adotado pelo Ponto Frio de São Paulo. Nesse espaço, o consumidor vivencia experiências digitais e interativas, podendo comprar pelo site mesmo estando no local da loja.

#### j) Laboratório de inovação

Também chamado de “cultura de laboratório” (lab it), essa estratégia significa o ato de trazer novidades, testar inovações, validá-las e espalhar para outros locais. Uber, Netflix, AirBnB, são exemplos de empresas que reinventaram a maneira de utilizar serviços tradicionais, adotando esse conceito que tem sido inserido, cada vez mais, no varejo.

No Brasil, esse modelo já está sendo adotado *Opelo start up Oasis Lab*, que é um hub de inovação inaugurado recentemente em São Paulo; e pela Magazine Luiza, que construiu um modelo considerado como um dos mais bem-sucedidos no país, onde nasceram inovações como o Magazine Você ou as vendas fechadas via mobile pelo vendedor na loja.

#### k) Consumidor e os robôs

O atendimento e a gestão de estoque feita por robôs já começa é uma realidade no varejo. Os *chats bots* e os softwares de reconhecimento facial dentro da loja já estão fazendo isso. Na Lowe's, rede de materiais de construção americana - o *LoweBots*, já existe um robô, que além de gerar atração do ponto de venda, faz apresentações de produtos adequados ao perfil do consumidor, realiza o checkout e até registra emoções, interações e dados analíticos do cliente.

Essa tecnologia também já vem sendo utilizada pela *Omnistory*, loja-modelo do Grupo GS&, na capital paulista, que opera no conceito “ponto de venda 5.0 ” Apesar de ser uma tecnologia ainda em estado inicial, é uma forma de usar a inteligência artificial para melhorar o processo como um todo, no varejo, e oferecer uma solução para o cliente

Os exemplos citados ilustram como cada dia mais o varejo exige mudanças, dinamismo e inovações para conseguir manter a competitividade e alcançar as necessidades do consumidor, que, atualmente, está conectado à internet a todo momento (*on e offline*: ligado ou desligado), razão pela qual as empresas do varejo, independentemente do tamanho, trabalham na busca da integração entre o on e o offline para fidelizar o consumidor e, assim, manter a lucratividade, a sobrevivência e a continuidade no seu ramo de negócio.

#### 4.2.3. Grupo Leblon Transporte de Passageiros

A empresa Viação Nobel que pertence ao grupo Leblon Transporte de passageiros, opera no transporte municipal em Fazenda Rio Grande, na região metropolitana de Curitiba, e em razão da premiação de qualidade no transporte conquistada no ano de 2017 pela ANTP- Associação Nacional de Transportes Públicos, foi escolhida para a realização da pesquisa, visto que os critérios utilizados pela ANTP foram embasados em gestão, comunicação, processos internos, satisfação do passageiro e reconhecimento dos serviços, além de ter sido recertificada pela ISO 9001 que define a qualidade na prestação de serviços e ISO 14001 que são normas relacionadas ao meio ambiente.

Em pesquisa realizada com o Grupo Leblon Transporte de passageiros, extraímos informações necessárias que proporcionaram um diagnóstico das práticas

de maior significância, as quais denominamos como fatores de sucesso. Inicialmente procuramos entender como a empresa se relaciona internamente e externamente na atualização das constantes mudanças de processos e leis que regulamentam o seu negócio, e de que forma cascata internamente e se assegura da retenção de conceitos.

Para empresa pesquisada que está sob uma série de regulações, e opera sob regime de concessão, é de suma importância se atualizar a todo momento para garantir o seu exercício, e dispor de canais ágeis e eficientes para todos os envolvidos na organização, que resultam em interações com seus interlocutores, geram valores aos processos internos, proporcionando sinergia entre as áreas em direção ao plano estratégico da empresa.

Esclarece a empresa que não possui uma equipe comercial e que a organização é o principal cliente e os passageiros são os consumidores, por isso o relacionamento com o cliente segundo a empresa está baseado no cumprimento dos quesitos do regulamento do transporte, com maior foco no treinamento com integração dos colaboradores na organização, abordando os temas de relações humanas, qualidade no atendimento do consumidor, ética profissional, noções de primeiros socorros, acessibilidade e mobilidade.

Considerando que o tema abordado em nosso projeto está voltado para o relacionamento com o cliente, a empresa pesquisada informou que os processos utilizados para a comunicação com o público são: site da empresa, *telephone*, página oficial da empresa no *facebook*, pessoalmente, SACBUS e a Ouvidoria Geral do Estado, e utilizam também de ferramentas para melhorar o atendimento ao cliente e o serviço através do Sistema MITS, que disponibiliza informações referente a cumprimento de horários e realização de viagens em tempo real, e para melhorar e agilizar o atendimento prestado, a empresa de forma estratégica possui dentro do terminal o setor de tráfego que recebe reclamação, sugestões e informações, facilitando a vida dos passageiros que obtém a resposta de imediato.

As reclamações segundo a empresa são consideradas como falha no processo, e quanto a esta reclamação possuem um indicador estratégico com avaliação mensal.

Outra ferramenta que também é utilizada pela empresa nos pós – atendimento é o Sistema de Gestão Integrada (SGI), que realiza o controle das reclamações, sugestões ou solicitações recebidas dos passageiros, e após o tratamento realizam o contato para dar retorno ao cliente.

Neste ponto, é importante destacar a preocupação da empresa na satisfação do cliente com o serviço prestado, tanto que possui o indicador de “Índice de satisfação do passageiro (ISP)” com meta definida e em caso da meta não ser atendida por três meses consecutivos, é aberta uma ação corretiva para tratar a causa do problema, envolvendo nas ações os operadores e realizando treinamento de reciclagem periódicos.

Diante de todas as informações obtidas da empresa pesquisada, o que se verifica é que a organização possui o gerenciamento do relacionamento com o cliente, administrando as suas interações através da plataforma CRM, que se fundamenta nos quatro tipos de aplicações de Gestão do relacionamento com o cliente.

CRM Operacional: É a aplicação da tecnologia de informação para melhorar a eficiência do relacionamento entre clientes e a empresa.

CRM Analítico: Componente do CRM que permite identificar e acompanhar diferentes tipos de clientes dentro da carteira de clientes de uma empresa e de posse destas informações, determinarem qual estratégia seguir para atender as diferentes necessidades dos clientes identificados.

CRM Colaborativo: É a aplicação da tecnologia de informação que permite a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa.

CRM Social: é a forma de interagir com o cliente por meio das mídias sociais, e ainda de enriquecer os dados e informações sobre o cliente com base nas informações encontradas em seus perfis nas redes sociais. (KOTLER,2005)

As práticas adotadas pela empresa subsidiam o pós-venda, garantindo maior interação do cliente com o produto, além de estar atenta a qualquer necessidade do seu cliente em relação ao seu produto.

Predominante em toda a sua estrutura a empresa pesquisada, fundamenta toda estratégia em pessoas, municia de todas as variáveis que influenciam um grupo de pessoas para definir as métricas da sua estratégia.

Transmitir a informação de forma clara, gerenciar suas atividades, e se relacionar bem com os seus clientes (internos e externos), através de processos, foram práticas que evidenciamos ao longo da pesquisa, somado ao processo de gestão de pessoas, pois afere todo esforço empregado junto ao colaborador na construção da sua carreira, e que certifica suas práticas em relação ao propósito da organização.

#### 4.2.4. Melhores práticas observadas

É certo que todos os serviços, processos e práticas adotadas pelas empresas no Brasil e no mundo tem o seu valor tanto no âmbito da organização quanto para o cliente, e partindo de uma visão otimista podem ser adotadas no setor de transporte coletivo.

Contudo, ao olhar para a realidade manauara e o conjunto de aspectos que envolvem todo o sistema de transporte coletivo em Manaus, em especial o financeiro é preciso fazer a análise do que seria viável para implantar e adaptar no serviço prestado pelas empresas.

Atualmente o cliente necessita estar bem informado sobre todas as operações que envolvem o serviço, principalmente o itinerário e frequência das linhas, horários das viagens, informação quanto aos pontos de parada e terminais que atendem as linhas, logo, a prática dos totens e mostradores (Displays) adotada pelo SIM em Goiânia seria mais um serviço para facilitar a informação para o cliente.

A implantação do BRT em Manaus facilitaria o deslocamento dos clientes em pontos estratégicos com mais agilidade, proporcionando conforto, qualidade na mobilidade urbana e na sustentabilidade, pois reduziria o tráfego de veículos nas ruas de tráfego do BRT, além de atrair um grupo de novos clientes que se beneficiariam desta prática, pois, o diferencial da utilização de faixa exclusiva pelo BRT reduz o tempo gasto no deslocamento, o que será notado pela população que utiliza veículo próprio ou concorrente, que será mais vantajoso utilizar o transporte BRT e chegar ao seu destino com maior rapidez, do que enfrentar o trânsito intenso existente nas faixas de uso comum dos veículos.

Pelas informações obtidas sobre a falta de infraestrutura nas ruas de Manaus que tornam o trânsito mais lento, poderia ser incorporada na proposta do BRT a prática do *parkand ride*, disponibilizando o estacionamento próximo ao ponto de partida ou de chegada do BRT, possibilitando que os clientes que possuem veículos próprios guardem seus veículos no estacionamento para se deslocar de forma mais ágil no BRT.

As práticas utilizadas pelo mercado varejista a partir da estratégia da diferenciação e relacionamento individualizado incentivam a fidelização do cliente com a loja, os tornam propagadores da venda do produto e com isso aumenta a lucratividade do negócio. Da prática de marketing de relacionamento com o cliente utilizado pelo mercado varejista, é possível trazer a experiência das promoções e

campanhas de venda do produto, com a possibilidade de acumular pontos/créditos para obter descontos e/ou benefícios que agregam valor ao cliente. A visão varejista percebeu que esta forma estimula o cliente na aquisição dos produtos e de acordo com a quantidade de compra poderá ainda ser classificado como cliente diamante, ouro, prata, bronze, conforme modelo apresentado pelo MAGAZINE VOCÊ e foi uma prática bem-sucedida. Para o setor de transporte urbano que atua com volume de clientes, essa prática de relacionamento servirá como atrativo para o aumento da demanda e fidelização dos clientes com as empresas.

Um ponto que merece destaque e poderá trazer valor ao cliente além de atender as exigências da política de mobilidade urbana, se refere a troca de garrafas pet por passagens, uma forma simples que poderá ser adaptada no setor de transporte coletivo, além de estimular a reciclagem e sustentabilidade do meio ambiente.

Na pesquisa de benchmarking realizada na empresa que compõe o grupo Leblon foi possível observar algumas práticas de relacionamento com o cliente no pós – venda e atendimento, a partir da coleta de sugestão e reclamações dos clientes que são apresentadas tanto nos postos existentes nos terminais de linha, como pelos canais de comunicação, e ainda pelo uso da ferramenta SGI que controla e gerencia o relacionamento com o cliente proporcionando melhoria na qualidade do atendimento e no serviço prestado pelo transporte coletivo com o fim de atingir a satisfação do cliente. E a partir das informações obtidas pelo sistema integrado é possível identificar a *persona* para implantar uma estratégia marketing a fim de aumentar a demanda de clientes, sendo possível ser implementada essa prática no sistema de transporte coletivo, dada a confiabilidade das informações obtidas pela ferramenta além ser possível medir a satisfação do cliente de forma contínua.

#### **4.3. Tendências e comportamentos em relação ao deslocamento humano**

Toda empresa que deseja expandir seu mercado deve pensar constantemente no desenvolvimento de novos produtos, seja para conquistar novos clientes ou reter os antigos. Para que isso ocorra as empresas deveram encontrar soluções que satisfaçam as novas tendências do mercado.

Atualmente, tornou-se um grande desafio para as empresas compreender o comportamento do cliente. Isso se deve ao fato de possuímos cada vez mais empresas concorrente no mercado, todas elas tentando agradar de diversificadas



maneiras e procurando atender as necessidades de seus consumidores. Aquelas que conseguiram decifrar o comportamento desses consumidores terão mais sucesso no mercado, pois compreenderão por que as pessoas tomam determinadas decisões de consumo em detrimento de outras. Existem exemplos fascinantes sobre empresas que conseguiram entender como os consumidores pensam e o que existe no subconsciente de cada um.

Compreender aspectos tão implícitos do comportamento das pessoas é realmente uma arte que exige das empresas uma maior preocupação em compreender como as pessoas vivem, como é o cotidiano delas, o que pensam sobre diversos assuntos, e mesmo o que não ousam pensar, mas sentem. E a única maneira de conseguir compreender esse aspecto e decifrá-lo é por meio de uso das mais diversas técnicas de pesquisa de mercado. A obtenção de informação do consumidor realmente auxilia as empresas a entenderem melhor o comportamento destes, minimizando assim, as chances de um fracasso no mercado, seja no lançamento de produtos ou mesmo em uma campanha de comunicação.

É possível destacar algumas razões que justificam o estudo do comportamento do consumidor.

- a) A compreensão das necessidades e desejo do consumidor;
- b) O auxílio na tomada gerencial de decisões, direcionadas mais especificamente ao marketing;
- c) Desenvolvimento de novos produtos, que atendem as necessidades dos consumidores;
- d) Melhoramento de produtos existente;

Para saber mais sobre a tendência do consumidor foi realizado uma análise para identificar quais são os tipos de transportes mais utilizados em algumas cidades do país, e quais suas novas tendências para realizar a locomoção.

São Paulo:

Em uma pesquisa realizada pelo nexojornal-2019/09/10, apontou que 47% dos entrevistados tem a tendência de se locomover com o ônibus municipal, pois foi destacado como o modal mais utilizado e tendo mais frequência pelos habitantes da cidade, logo em seguida vêm o carro próprio 20%, metrô 12%, e a pé 6%. Em quinto lugar com 5% dos entrevistados destacaram os transportes particular solicitado por aplicativo como Uber, *Cabify*, 99 Pop e outros.

Já o site administradores.com, destacam como uma nova tendência a Bike e patinete eletrônico, pois 800 bicicletas elétricas no estado de São Paulo, já rodaram o equivalente a 3.000.000 KM rodados, com isso existe uma redução de mais ou menos 900.ton em CO<sup>2</sup>, sem comentar sobre a economia de tempo no trânsito, a tendência e-bikes como e chamada, possibilita as pessoas a percorrerem em grande percurso por dia com menos esforços e sem agredir o meio ambiente, foi mencionado que nas grandes cidades como São Paulo e Rio de Janeiro o surgimento dos primeiros patinetes eletrônicos tiveram aceitação, sendo um modal disponível somente compartilhado por minutos nas ruas.

Rio de Janeiro:

Conforme o site porto gente, verificamos que na cidade do Rio de Janeiro 47% da população tem acesso a pé a uma estação de transporte ferroviário, foi realizado uma pesquisa “Como o brasileiro entende o transporte urbano”, encomendada pela 99 à IPSOS, descremina que 41% dos brasileiros acham difícil ou muito difícil a locomoção pela cidade, atualmente os aplicativos já entregam a rotinas dos usuários, pois em média as pessoas utilizam dois ou três meios de transportes para a sua locomoção, os carros por aplicativos que são utilizados em pequenas distâncias estão liderando o ranking na capital com 13% da população e logo após destaca-se o ônibus municipal com 10%.

No site noticiário do Rio de Janeiro destaca o tema – O novo jeito de se locomover no Rio de Janeiro, nessa matéria é destacado o estudo micro mobilidade urbana, que por sua vez tem a tendência de compartilhar o uso da bicicletas e patinetes aos usuários ao invés de realizar a compra de uma bicicleta ou patinetes, realizando somente o pagamento da tarifa.

O objetivo da micro mobilidade urbana é realizar a interligação de diversos modais, pois a tendência que as pessoas realizem o seu deslocamento diário realizando um trecho com aplicativo motorista particular, outro trecho com transporte público metrô e por final utilizando bicicleta ou patinetes.

Belo Horizonte:

A empresa de transportes e trânsito de Belo Horizonte (BHTrans) informa que teve uma redução de 19,1% no número de passageiros de ônibus, e que essa redução se deu com a chegada do UBER, aonde em nota diz que as diversas viagem realizada pelo aplicativos são complementos dos transportes públicos, pois dão facilidade ao

acesso nas linhas de ônibus e metrô, conforme o presidente Executivo dá NTU a queda se deu devido a pulverização dos aplicativos de transporte individual.

Conforme dados do blog Royal destaca 5 melhores opção de aplicativos para facilitar e locomoção dos usuários de transportes, utilizam como uma tendência que cada vez mais vêm crescendo, pois através dos aplicativos, simplifica a vida e cada vez com mais conforto e segurança, destacamos os aplicativos mais utilizados:

- 1.99 antiga 99Taxis
- Easy Taxi
- Uber
- Cabify
- FemiTaxi

Uma outra tendência nessa capital e a utilização da bicicleta pois será uma alternativa para o trânsito pesado em BH, sua utilização conforme dita pelo videomaker Gabriel Nogueira 32, anos “Com a bicicleta ele só precisa concentração, equilíbrio, paciência e vontade, pois é uma terapia, pois quem não pedala está perdendo tempo”, diz.

Curitiba:

Conforme o site Plural, destaca que a cidade de Curitiba está perdendo percentual de passageiro de transportes públicos para aplicativos, bicicletas e até por caminhadas, existindo uma redução de passageiro devido a tarifa elevada comparada as novas tendências, conforme o site a redução representa 27% do total de usuários que o ocorrido se dá devido qualidade do serviço prestado aos usuários, pela falta de integração com regiões metropolitanas e pelas novas opções de transportes, conforme informação dos Urbs, existe mais 12 mil motorista cadastrado para operação nesse tipo de serviços.

Segundo a doutora em sociologia BEGA(2013), destaca que a mobilidade urbana sendo visualizada pela classe média está sendo mais utilizada através de patinetes, patins, a bicicleta de grife e os aplicativos, já a classe pobre precisam andar mais de bicicletas ou a pé, tudo isso diminui o uso do transporte coletivos.

Manaus:

Conforme reportagem do jornal acrítica mais de 5 milhões de pessoas utilizam transportes por aplicativos na cidade de Manaus, para o especialista em Apps,

Expedito Belmont, essa ferramenta ganha destaque pela praticidade, o mesmo mencionou que existe vários aplicativos que já foram criados no Brasil e está ganhando força no cotidiano dos Manauara

- Aplicativo Garupa –Criado no Rio Grande do Sul, atualmente conta com 10.000 cadastrado e faz em média 200 corridas mensal, toda renda gerada pelo aplicativo e investida no próprio município, melhorando não apenas a mobilidade urbana, mais a renda permanece no Estado.
- Madame driver- Criado na cidade de São Paulo pelos sócios Soraia Pinheiro e Luiz Henrique, foi inspirado no “Lady Driver”, os motoristas cadastrados são do sexo feminino, tem como objetivo fazer que as passageiras se sintam mais segura, sem assédio nos transportes.
- Calculo por quilômetro – o *Cabify* como e conhecido popularmente já opera em seis países ao redor do mundo: Espanha, Peru, México, Chile, Colômbia e Brasil, esse aplicativo e realizado entre acordo motorista e cliente, pois o valor a ser calculado de acordo com a distância, e não sofrerá alteração no final, independente das condições de trânsito, horário ou rotas alternativas.
- Vá de Carona- Criado na cidade do Rio de Janeiro o aplicativo Carona Mototáxi e similar ao app Uber e 99, sua diferenciação e devido que as viagens são realizadas por motocicletas.
- *Viabee*- Exclusivo para o Amazonas, o diferencial desse aplicativo e que se o passageiro não tiver internet, poderá solicitar a viagem através de telefone, caso o percurso esteja muito lento devido as variações do trânsito, horário de pico e chuvas, são disponibilizados no final da corrida um cupom com descontos para utilizarem em lojas conveniadas com a *Viabee*.

Além dos aplicativos a outra tendência que está se destacando como solução para o trânsito caótico da cidade de Manaus são as bicicletas, de acordo com a pesquisa utilizada pelo grupo pedala Manaus, já existe uma demanda de utilização da bicicleta no cotidiano do manauara, principalmente ao se deslocar ao trabalho nos horários de pico a pesquisa apresenta 45% dos entrevistados utilizam a bicicleta, seguido pelo lazer 30%, universidade com 14%, ir as escola ou curso técnicos 4%, e com menor representatividade utilizam 4% em compras e 2% em esportes.

#### **4.4. A percepção do usuário sobre o transporte urbano de passageiros e sua relação com a mobilidade urbana em Manaus.**

Com o objetivo de conhecer do cliente a sua motivação e nível de satisfação na utilização do transporte público na cidade de Manaus, foi realizada uma pesquisa constitui em uma técnica de pesquisa utilizada na área do marketing, é uma pesquisa qualitativa, dada a ausência de medidas numéricas e análises estatísticas. A partir da dinâmica do *Focus Groups* nos dias 26, 27 e 28 de novembro de 2019, das 17 às 18:30 horas, na sala de reunião da AmazonSmart Office, na Rua Jutai nº 670, no bairro de Vieiralves.

Para a dinâmica foram selecionados clientes e não clientes, e foram convidados a participar de uma entrevista com o intuito de levantar informações sobre a qualidade do serviço de transporte público em Manaus. Os participantes foram distribuídos em três grupos contendo em média seis pessoas em cada grupo, e foram classificados da seguinte forma:

- 1º Grupo: Clientes que utilizam o transporte público por ônibus frequentemente;
- 2º Grupo: Clientes que utilizam parcialmente o transporte público por ônibus;
- 3º Grupo: Pessoas que não utilizam ônibus;

Para amostra desta pesquisa foram selecionados 21 participantes com perfil diferenciado entre homens, mulheres, jovens, estudantes, trabalhadores, universitários, solteiros, pagantes de tarifa e não pagantes, com faixa etária entre 16 a 55 anos de idade.

Para a realização da pesquisa foi convidada uma mediadora que conduziu os debates e extraiu as informações necessárias que representam valor para o cliente do transporte público de passageiros. A dinâmica foi gravada por vídeo e realizada em três dias, sendo um dia para cada grupo.

- 1) Grupo 1 - clientes que utilizam ônibus frequentemente.

Neste grupo de clientes que utilizam ônibus todos os dias participaram 6(seis) pessoas, sendo, 4 homens com faixa etária entre 16 a 40 anos e 2 (duas) mulheres com 18 e 45 anos de idade, foi analisado, que o motivo da utilização do transporte público por ônibus decorre da necessidade e impossibilidade financeira de adquirir um veículo próprio e pelo custo baixo da tarifa do transporte por ônibus.

Foi possível evidenciar pelo debate entre os participantes que a superlotação nos ônibus aliados a demora no ponto de parada é um dos motivos que desanimam os clientes e afastam qualquer possibilidade de satisfação na utilização do transporte, pois alguns dos participantes muitas vezes para não ter o incomodo e desconforto de se deslocar dentro do coletivo superlotado se obrigam sair de sua casa uma hora mais cedo do horário de pico para utilizar do coletivo mais vazio.

A redução da frota dos ônibus ocorrida a partir de uma intervenção realizada pela prefeitura de Manaus nas empresas de transporte de passageiros, é outro fator relevante que trouxe maior desconforto aos clientes que utilizam do transporte público, visto que agravou ainda mais a superlotação e demora dos ônibus nos pontos de parada.

Ainda sobre a superlotação foi relatado por uma participante que estava em pé dentro do coletivo superlotado e no momento da frenagem do veículo pelo motorista, não havia uma barra de segurança ao seu alcance para que pudesse segurar ou apoiar o seu corpo, ocasião em que veio a sofrer uma queda. Acrescenta ainda que possui dentro coletivo uma placa contendo a informação da quantidade de passageiros que podem ser transportados sentado e em pé, contudo não há obediência pelas empresas de transportes quanto ao referido regulamento. Uma das participantes apresentou como proposta de melhoria a utilização do cinto de segurança pelos passageiros e o aumento da frota de ônibus especialmente nos horários de grande fluxo de passageiros.

A análise pelo ângulo da satisfação pelos participantes foi relatada como ponto de melhoria, as câmeras instaladas dentro do veículo que intimidam os criminosos em caso de assalto, e a lei de importunação sexual, evitam episódios de assédio e na ocorrência é levado à delegacia e preso.

O assalto e a falta de segurança dentro dos coletivos, nas paradas de ônibus e terminais de linha, vieram a completar o conjunto de fatores que desmotivam os clientes assíduos na utilização do transporte coletivo, embora reconheçam que a responsabilidade pela segurança de todo e qualquer cidadão é do Estado.

Participantes que residem na Zona Leste de Manaus relatam que os passageiros que utilizam o coletivo daquela região são vítimas de constantes assaltos nas linhas e colocando em risco a sua integridade física e o mesmo informou que tem vontade de parar de andar de ônibus, e só ainda não parou porque não tem condições de comprar um carro e que os veículos da linha 560 e 448 são demais assaltados.

Pelo ângulo da satisfação do participante que reside na zona leste, no bairro Jorge Teixeira, informa que o preço da tarifa é vantajoso principalmente pelo fato de ter que se deslocar para o centro da cidade, em que há grande distância no deslocamento, comparado ao uso do aplicativo o valor do transporte seria bem mais alto, bem como ao horário de 10 horas em que não lotação do coletivo garantindo mais tranquilidade no deslocamento. Acrescentam ainda os participantes como melhoria nos coletivos, a linha 678 que possui o diferencial do ar condicionado, televisão e cadeiras confortáveis, que poderia se estender a todos os demais coletivos e aumentar a frota de ônibus. E ainda poderiam colocar detector na entrada dos veículos para saber quem estava portando arma ou faca, assim não teria tanto assalto e morte dentro dos ônibus. Relatam ainda, que alguns motoristas e cobradores dispensam atendimento grosseiro no atendimento aos clientes.

## 2) Grupo 2 - clientes que utilizam parcialmente transporte por ônibus.

Neste grupo de clientes que utilizam ônibus parcialmente participaram 5(cinco) pessoas, sendo, 2 homens com faixa etária entre 42 a 52 anos e 3 (três) mulheres com faixa etária entre 18 a 49 anos de idade, foi analisado, que eles só utilizam o transporte público, em caso de última opção, pois preferem pegar os aplicativos Uber e 99. Os clientes deste grupo que possui veículo próprio utilizam o transporte público parcialmente quando chega final do mês, onde eles ainda não receberam pagamento e quando falta dinheiro para colocar gasolina nos seus próprios veículos, aí que eles utilizam do transporte público, mas por caso de necessidade e não por vontade própria.

Os pontos apresentados por este grupo de participantes estão relacionados a facilidade e comodidade na mobilidade e deslocamento, pois, foi relatado por um dos participantes que deixou de utilizar o transporte público a partir da aquisição de um veículo próprio que garante mais facilidade, comodidade que utiliza o veículo que está a sua porta sem precisar se deslocar para as paradas e terminais de linha que ficam distante da sua residência, considerando ainda que as paradas de ônibus não possui cobertura e assento para aguardar o coletivo. Outros participantes esclareceram que a utilização do aplicativo quando há duas ou três pessoas o valor é mais baixo do que a tarifa a ser paga no coletivo, e ainda que estão no veículo com ar-condicionado, som, não sofrem assaltos e conseguem chegar ao seu destino com mais rapidez.

Como contribuição de melhoria, os participantes destacaram que os ônibus precisam ser mais novos, com televisão, ar condicionado, wi-fi e que poderiam fazer Black Friday no preço da tarifa com o bônus de utilizar o dia inteiro sem precisar pagar outra passagem.

A ocorrência de assaltos dentro dos ônibus é outro fator que foi levantado na pesquisa pelos participantes como ponto desmotivador na utilização do transporte público, pois a falta de segurança impede que os mesmos se tornem clientes frequentes.

Contribuição de melhoria para dentro dos coletivos apresentado pelo grupo, colocar um policial para garantir a sensação de segurança durante o percurso, e que poderia ter um dispositivo dentro do ônibus quando tivesse assalto, para informar a empresa ou a polícia que o ônibus estaria sendo assaltado e assim evitaria muitos assaltos dentro dos coletivos.

Outro ponto destacado pelos participantes que precisa melhorar no transporte público é a superlotação nos coletivos, pois, o número de assentos dentro coletivo é insuficiente para a quantidade de passageiros que são transportados. Como contribuição de melhoria apontou a possibilidade de disponibilizar a porta traseira dos veículos para entrada dos idosos, evitando com isso acidentes no interior do coletivo, pois muitos deles ficam em pé na frente da catraca por conta do número insuficiente de assentos para os mesmos. O ar condicionado e o wi-fi também foi levantado pelos participantes como pontos de melhoria para que retornem a utilizar com mais frequência o transporte público, especialmente nos horários de pico, pela parte da manhã e à tarde. A redução da frota no final de semana é um ponto desfavorável destacado pelos participantes que esperam muito tempo o coletivo nas paradas e terminais de linha, além das cadeiras sem conforto, danificadas. E ainda, afirmou um dos participantes que é deficiente físico e se locomove por cadeira de rodas a dificuldade no acesso ao coletivo, em razão da rampa do coletivo estar danificada, além da superlotação do ônibus.

### 3) Grupo 3 - pessoas que não utilizam ônibus.

Neste grupo de pessoas que não utilizam ônibus participaram 6(seis) pessoas, sendo, 3 homens com faixa etária entre 26 a 39 anos e 3 (três) mulheres com faixa etária entre 24 a 55 anos de idade, foi analisado, que o motivo da não utilização do



transporte público por ônibus decorre da superlotação, demora dos ônibus na parada, falta de ponto de ônibus estruturados, ônibus depreciados, falta de veículos com ar condicionado, demora nas viagens, motorista e cobradores não preparados e grosseiros, por conta disso eles não utilizam o transporte por ônibus e sim só utilizam os seus próprios carros.

Este grupo de participantes que não utilizam o transporte público, evidenciam pelos coletivos que transitam na cidade de Manaus que são sucateados, sem ar condicionado, lotados com passageiros em pé dentro do ônibus e a logística no deslocamento não favorece em razão da necessidade dos coletivos passarem por vários terminais de integração e que isso dificulta o deslocamento mais rápido dos passageiros, já que não possui uma rota que passam direto em pontos muito distantes. Outra participante relatou que utilizaria do transporte público se houvesse frota nova, cadeiras acolchoadas, ar condicionado e segurança dentro dos coletivos, pois, durante viagem para o exterior utiliza do transporte público e que não há distinção entre classes. A sustentabilidade também é um fator motivador para utilização do ônibus, porém, é preciso que haja uma mudança de cultura da população manauara e precisaria facilitar o acesso dos coletivos em todos os locais, pois existem ruas que os ônibus não passam. Os participantes que são estudantes universitários, afirmam que eram clientes do transporte público e deixaram de utilizar o coletivo em razão da demora do ônibus nas paradas, assaltos, e por conta disso optaram em comprar um carro e outros utilizam aplicativos.

A localização da parada de ônibus é outro fator que não favorece aos participantes em utilizar o transporte público, visto que os pontos de parada são muito distantes das residências dos participantes, e algumas regiões da cidade não há rota de ônibus e parada para facilitar o acesso, e isso incomoda os participantes, principalmente as mulheres que precisam estar arrumadas, maquiadas e com sapatos de salto, no calor de Manaus é inviável. Ressaltam ainda, que as paradas desertas e distantes possibilitam o assalto. Como contribuição de melhoria de um dos participantes, sugeriu que as paradas de ônibus precisam ser mais próximas das indústrias no distrito industrial e que deveriam colocar mais linhas disponíveis para essa localidade.

Afirmar como vantagem no transporte público é a disponibilização da faixa azul que é exclusiva para os ônibus, e com isso diminuiu o tempo no deslocamento dos passageiros para os seus destinos, pois, muitos deles estão retornando do trabalho

para seus lares e com a faixa azul o transporte fica mais rápido, além favorecer o tráfego das ambulâncias e polícia dada a urgência do serviço. Destacou que as empresas deveriam dar continuidade ao projeto do BRT, visto que a cidade de Manaus cresceu sem planejamento, e por isso uma das participantes vislumbra que o BRT é uma saída para reduzir o engarrafamento. Um dos participantes destacou que em razão da depreciação da frota, superlotação, demora dos ônibus e assalto, vislumbrou uma oportunidade de negócio e comprou um carro para trabalhar como motorista de aplicativo UBER, percebendo como vantagem para os passageiros que pagam o preço baixo, é mais rápido no deslocamento e garante segurança.

A pesquisa *focus groups* possibilitou avaliar a qualidade na prestação do serviço de transporte de passageiro na cidade de Manaus. Bem como estratificar a percepção dos grupos de consumidores que utilizam do transporte público de passageiros todos os dias, os que utilizam o transporte público de passageiros parcialmente e os que não utilizam do transporte público.

A percepção que se teve do Grupo 1 foi a de que utilizam o transporte público por conta do baixo preço da tarifa, pois não possuem condições financeiras de utilizar outro meio de transporte para se deslocar na cidade Manaus, demonstrando uma grande insatisfação na utilização deste meio de transporte, em razão das seguintes problemáticas no transporte coletivo de passageiros que foram destaques: ônibus superlotados, sem ar-condicionado, demora nas paradas de ônibus, frota reduzida, assaltos dentro dos ônibus e nas paradas, falta de conforto, má qualidade no serviço prestado.

O Grupo 2 por sua vez, apontou a comodidade, a facilidade na mobilidade e deslocamento na utilização de veículo próprio, ou aplicativo como fator relevante para não se tornar um cliente assíduo no transporte público, análise que se aproxima do terceiro grupo, visto que pela comodidade, conforto, segurança e facilidade na utilização dos seus veículos próprios não utilizam do transporte público de passageiros.

Portanto, com a pesquisa realizada foi possível conhecer a percepção desses grupos de consumidores os serviços prestados pelas empresas de ônibus na cidade de Manaus/AM. A partir da percepção dos clientes e não clientes do transporte público de passageiros, o qual apresentaram como contribuição de melhoria para prospectar clientes e reter os que já utilizam do ônibus atualmente, aquisição pelas empresas de transporte público:

- 1) Frota de ônibus novos suficientes para atender as demandas de clientes;
- 2) ônibus com capacidade exigida de passageiros,
- 3) ar condicionado nos coletivos, televisão e wi-fi, ônibus com cinto de segurança, câmeras nas laterais dos veículos,
- 4) policiamento dentro dos coletivos, detector de metais ao adentrar nos ônibus para evitar assaltos, um aplicativo de emergência dentro do coletivo para informar a polícia e a empresa em caso de assalto,
- 5) promoção no estilo *blackfriday* para tarifas,
- 6) oferecer melhor estrutura para os clientes em relação dos pontos de paradas de ônibus. Com isso as empresas de transporte coletivo poderiam atrair mais clientes dado a maior satisfação a eles.

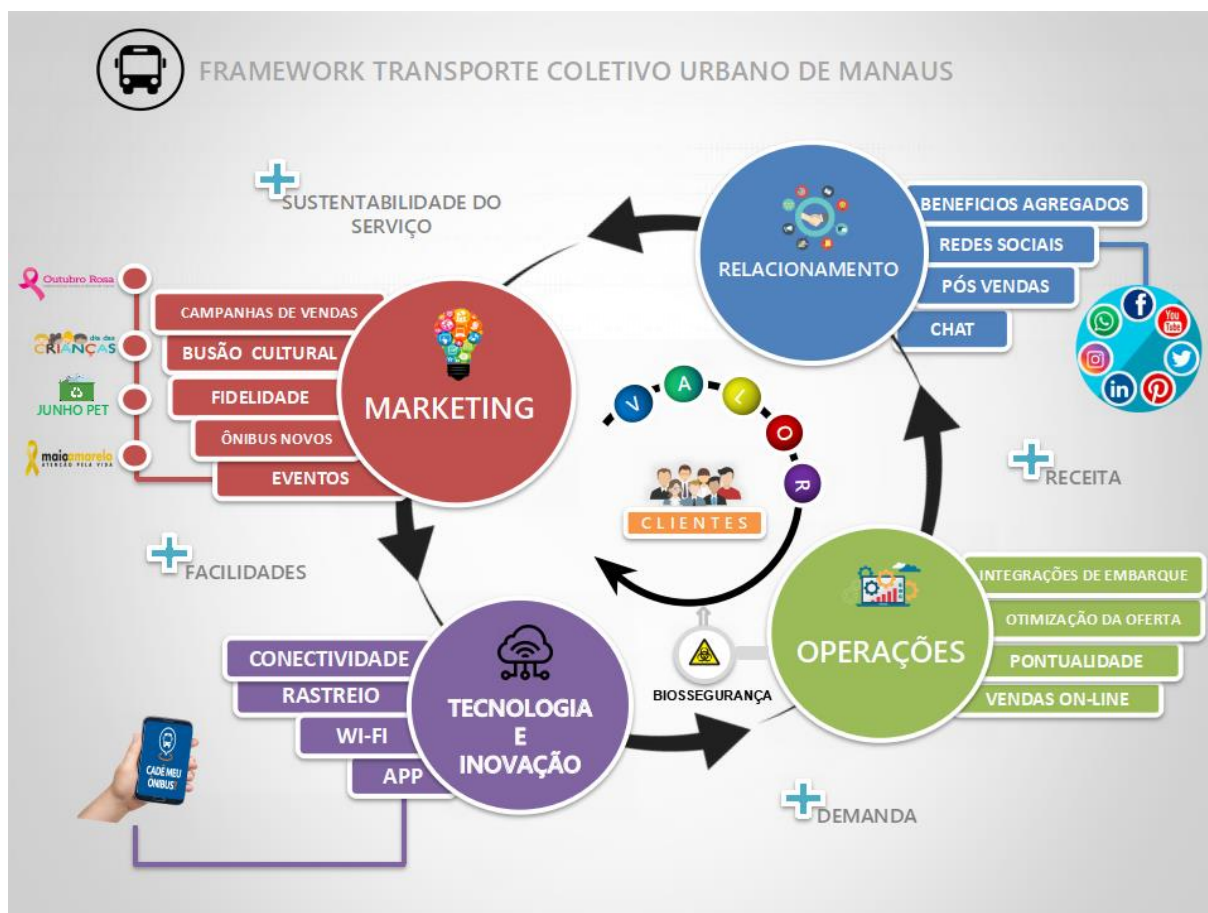
## 5. PROPOSTA SOLUÇÃO

Este capítulo visa demonstrar a proposta de solução de um modelo de relacionamento a ser aplicado no sistema de transporte coletivo de Manaus, que serão apresentados nos tópicos a seguir.

### 5.1. Modelo de relacionamento que estimule a geração de demanda de clientes para o transporte urbano coletivo de Manaus

Com base nas informações levantadas do setor de transporte coletivo de Manaus, nas pesquisas de benchmarking em outras empresas com foco e *marketing* de relacionamento e na pesquisa de *Focus Group*, sugere-se a aplicação da proposta solução abaixo, apresentada em formato de framework e explicada logo em seguida:

Figura 1- Framework Transporte Coletivo Urbano de Manaus



Fonte: Elaborado pelos autores.

A ideia, de um modo geral, parte do princípio de que o objetivo principal do projeto é o aumento de clientes do sistema de transporte coletivo de Manaus (passageiros). Dessa forma, o cliente é o fator principal, estando ele no centro do modelo.

Para as estratégias de atração e fidelização dos clientes, bem como a operacionalização do projeto, o modelo propõe a execução de quatro dimensões, sendo elas: marketing, tecnologia e inovação, operação e relacionamento. Essas dimensões contemplarão ações voltadas e alinhadas ao desenvolvimento do projeto e serão explicadas a seguir:

### Marketing

A dimensão de marketing contemplará a realização de programas de fidelização, campanhas de vendas, eventos, e a operação de veículos novos dentro do sistema de transporte.

Os programas de fidelização de clientes fazem parte da estratégia que busca recompensar ou conceder benefícios exclusivos para os usuários frequentes do serviço ou produto. As companhias aéreas e operadoras de cartões de crédito são as empresas mais conhecidas por utilizarem esses programas, e pensando nisso, o modelo neste projeto propõe a criação e implantação de um programa de fidelidade para os usuários do transporte coletivo.

Inicialmente, é preciso destacar que o programa seria válido apenas para usuários que comprassem a passagem via meio eletrônico, através dos pontos de venda físicos, ou pelo aplicativo. A dinâmica é simples, ao se cadastrar no programa de fidelização, o cliente informa seus dados na plataforma e cadastra o seu cartão eletrônico que será utilizado para validar sua passagem dentro do ônibus. Cada real (R\$) utilizado na compra de uma passagem equivalem a 2 pontos, portanto, uma passagem que custa R\$ 3,80 seria equivalente a 6 pontos. Seguindo essa lógica, um cliente que utiliza o transporte coletivo apenas durante a semana, comprando duas passagens para se locomover, ao final do mês teria 304 pontos acumulados.

Os clientes cadastrados no programa poderiam trocar seus pontos por: créditos para celular, ingressos, descontos em produtos, acessórios para casa, eletrônicos, eletrodomésticos de pequeno porte e até itens de maior valor, de acordo com as empresas parceiras que participarão do programa. Destaca-se no segmento de fidelização, a empresa *Dotz*, que já possui experiência e renome no ramo nos Estados

de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Santa Catarina, e tem parcerias com instituições como: Amazon, Centauro, Lojas Americanas, Consul, Hp, entre outras.

A concessão de benefícios para os usuários frequentes do transporte coletivo urbano promoveria uma percepção de que as empresas além de buscar prestar um serviço com qualidade, pontualidade e tecnologia, também estão empenhadas com o valor agregado gerado para o cliente ao ser um utilizador do serviço.

No mesmo âmbito, poderiam ser realizadas campanhas de vendas para os para captar novos clientes e fortalecer a fidelidade dos usuários que já compram o vale-transporte. As campanhas consistiriam em pacotes promocionais de passagens de ônibus para um período de uso maior e contínuo.

Em relação aos Eventos, as empresas de transporte podem realizar campanhas específicas para atrair os usuários, melhorar o ambiente interno, envolver os colaboradores e gerar engajamento. Os eventos seriam realizados de acordo com o período do Ano. Os mais relevantes são:

- ✓ Maio Amarelo – De acordo com o decreto “Década de Ação para Segurança no Trânsito”, promovido pela ONU, mês de maio foi escolhido para conscientizar e alertar sobre os riscos e cuidados no trânsito, nosso objetivo é realizar uma abordagem que irá priorizar os usuários, de forma que possam estar interagindo e participando nas campanhas, será proporcionado pequenas palestras com a distribuição de panfletos no interior dos veículos e nos terminais de linhas, com o objetivo de conscientizar os colaboradores(motorista), pedestre e clientes de que é responsabilidade de todos a prática de um trânsito seguro.
- ✓ Junho Pet – O objetivo é integrar a responsabilidade social com os usuários e o meio ambiente, a partir de ações que envolve as ofertas de produtos, serviços e qualidade, e na campanha junho Pet será proposto ao clientes a troca de garrafas pet por passagem de ônibus, e assim poder contribuir com o meio ambiente na redução de lixo plástico nas ruas, e nos igarapés, para se dá um descarte com mais eficiência aos produtos, as regras de troca e locais serão informados nos próprios ônibus e canais de comunicações das empresas. Proporcionando ainda um incentivo ação de preservação ao meio ambiente que se comemora no mês de junho, aliado as férias escolares.
- ✓ Outubro Rosa- Essa campanha tem como legado uma troca de serviço prestado aos nossos usuários sobre um alerta a sociedade referente a saúde dos mesmos, pois

iremos compartilhar informações utilizando os ônibus para ser uma fonte de multiplicadora, ressaltando a importância de olhar com atenção para sua própria saúde, iremos realizar pequenas palestra no intuito de abordar não somente o sexo feminino mais também o sexo masculino, pois todo homem tem em sua família uma mãe, esposa e filha e precisa identificar o perigo, pois através de nossa campanha iremos tentar despertar a grande importância de prevenções que nossos usuários deverão ter com a saúde, como os nossos usuários são de baixa renda e muitas vezes não tem tempo e muito menos condições de realizar consulta de rotinas, neste mês de Outubro em parceria com a prefeitura, as mulheres que utilizarem do transporte público participarão de sorteios de consultas periódicas, que serão agendadas e não terão que enfrentar filas e muito menos madrugar para conseguir consultas. Será realizado o controle de cadastro de compras de VT(vale transportes) para realizar o pré -agendamento, as regras serão informadas através de folders que serão entregues nos ônibus e nos canais de comunicações das empresas.

- ✓ Novembro Azul-Essa campanha tem como objetivo realizar comunicação informativa aos Homens sobre a importância com a sua saúde, novembro azul tema que aborda o câncer de próstata, que para muitos homens é algo que é visto como preconceito e vergonhoso, estaremos realizando pequenas palestras no interior do ônibus e terminais de linhas no intuito de orientar os nossos usuários, no mês de novembro em parceria com a prefeitura os usuários do sexo masculino acima de 40 anos que utilizarem os transportes públicos participarão de sorteios de consultas periódicas em UBS, para realizar consultas de rotinas essas que deveram ser agendadas e sem ter que está filas e muito menos madrugar para conseguir consultas, iremos utilizar o controle de cadastro de compras de VT(vale transportes) para realizar o pré agendamento, as regras serão informadas através de folders que serão entregues nos ônibus e nos canais de comunicações das empresas.

Os Eventos são realizados pelas empresas em parceria com o SINETRAM, SestSenat, Prefeitura de Manaus, Instituições de Saúde, Instituições de Ensino, e contribuem com uma adesão dos usuários aos temas escolhidos e ainda com o envolvimento de todas as empresas.

Além disso, em meados de 2020, serão amplamente divulgados e apresentados novos veículos para a cidade de Manaus. Os ônibus novos serão

equipados com ar-condicionado, câmeras embarcadas, novas tecnologias, maior segurança e conforto para os clientes. Com o indício de que as empresas estão investindo em novas tecnologias, programas, e renovação de frota, a expectativa é de que os usuários frequentes irão se sentir satisfeitos com o serviço ofertado, e os usuários que migraram para outros modais, podem retornar à utilizar o serviço.

Para uma maior assertividade e efetividade das ações propostas, as campanhas de marketing são fatores-chave para o sucesso do modelo. Os principais meios de divulgação serão as mídias sociais, panfletos, painéis publicitários, motores de busca, e boca a boca, sendo que, o foco será o marketing digital, visto que é possível segmentar a persona que se pretende atingir de maneira mais simples e objetiva, além de conseguir mensurar os resultados esperados e concretizados.

#### Relacionamento

Considerando que o objetivo do projeto é aumentar a demanda de clientes, uma das estratégias se dá pela fidelização do cliente. A dimensão do relacionamento contempla o setor de pós-venda e geração de benefícios agregados.

Partindo do princípio de que o cartão fidelidade e a realização de campanhas possibilitará o estudo e o entendimento melhor do cliente, a ideia do relacionamento é criar um setor de atendimento que possibilite o contato com cliente para obter informações sobre os serviços realizados, a fim de mensurar o nível de satisfação. Além disso, será realizado pesquisas através de redes sociais, aplicativos e postos de compras de passagem, com o objetivo de obter informações, reclamações, avaliações e sugestões dos clientes a cada viagem comentando sobre sua satisfação pelos serviços prestados pelas empresas.

A partir das informações obtidas haverá um histórico do cliente sendo possível mensurar pelos principais tópicos levantados, e a partir daí promover uma ação no sentido de tratar a reclamação ou implementar a sugestão, com a finalidade de melhorar a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente.

Quanto aos benefícios agregados, a ideia é gerar benefício ao cliente para que ele fidelize nosso serviço de forma que, uma vez realizar a compra de 20 a 30 passagens, por exemplo, o cliente poderá obter descontos em academia, cinema, escolas de idiomas, estádios de futebol ou converter em novos créditos de passagens. A ideia para o cliente é que, quanto mais ele utiliza o ônibus mais benefício ele terá, ou seja, a proposta e incentiva o cliente a utilizar o transporte coletivo por meio dos benefícios ofertados, gerando relacionamento.



A partir desse relacionamento será estabelecido o vínculo com o cliente que passa a ser cada vez mais fiel ao sistema de transporte coletivos e à medida que ele se torna cliente do sistema o nível de relacionamento se aprofunda com relação do pós-venda.

É importante ressaltar que com o avanço tecnológico, é possível que se perceba a necessidade de implementar outras ferramentas tecnológicas por exemplo SGI / CRM, para mensurar o relacionamento com o cliente e estabelecendo metas e criando indicadores para proporcionar melhorias nas qualidades do atendimento dos serviços, como forma de acompanhar as tendências mercadológicas.

#### Tecnologia e Inovação

A experiência do cliente também será aprimorada através das novas tecnologias existentes dentro e fora dos veículos, através dos Aplicativos, Redes Sociais e Wi-fi embarcado dentro dos ônibus.

Após o lançamento de smartphones com plataformas digitais em 2008, a criação e integração de aplicativos cresceram de formas exponenciais mundialmente, entregando experiências ao usuário jamais imaginadas em praticamente todos os segmentos de mercado. Nesse cenário, o *App Cadê Meu Ônibus* foi desenvolvido pelo SINETRAM e lançado no início de 2017, com a finalidade de informar para o usuário os horários e linhas de ônibus que estão trafegando em determinado local da cidade em tempo real, além da previsão de chegada do próximo veículo. São utilizadas as coordenadas de GPS do usuário e dos ônibus para calcular o tempo de chegada em cada parada. O cliente também pode informar seu destino e descobrir de acordo com sua posição, quais são as linhas que podem melhor atendê-lo para o seu deslocamento.

O aplicativo é grátis, recebe atualizações constantes de mudanças de quadros de horários, itinerários, melhorias de layout, correção de bugs, e está disponível para download nas plataformas IOS e Android.

No mundo contemporâneo empresarial, as Redes Sociais se transformaram em ferramentas imprescindíveis para divulgar conteúdos, vender produtos, fortalecer a marca, aumentar a visibilidade, acompanhar a concorrência, e ser um canal direto com o cliente. Os números são tão expressivos que em 2018, o Facebook possuía 127 milhões de usuários ativos mensais no Brasil, segundo dados da própria companhia. Em Manaus, as empresas de ônibus possuem páginas próprias no

Instagram e Facebook, nas quais publicam suas ações internas e externas para os usuários.

O SINETRAM centraliza as divulgações mais relevantes do sistema de transporte também através das mídias digitais, permitindo que os clientes interajam com as postagens e publicações feitas. As redes sociais estão recebendo uma atenção cada vez maior em virtude de seu alcance e do impacto gerado nas pessoas. É possível ainda que o alcance do conteúdo seja amplificado através de campanhas com anúncios pagos nas plataformas, que possibilitam atingir um público personalizado que ainda não curtiu ou conhece a página. É importante destacar que ao investir em anúncios nas mídias sociais, a empresa consegue abranger o público-alvo por diversos filtros e segmentá-los por: cidade atual, faixa etária, gênero, instituição de ensino frequentada, páginas semelhantes curtidas, e interesses.

A disponibilidade de internet Wi-fi gratuito embarcado dentro dos ônibus é uma tecnologia que ainda não foi implementada em Manaus, mas já funciona em algumas cidades do Estado de São Paulo, Goiás, e Rio de Janeiro. A adequação e instalação desse serviço, contribuiria para uma experiência mais rica do usuário ao utilizar o transporte público, aumentando sua percepção de valor sobre o serviço.

Como as empresas seriam as provedoras do Wi-fi, também poderiam utilizar a ferramenta como meios de divulgação de campanhas, eventos, publicações e fortalecer o marketing de relacionamento. Além disso, as empresas conseguiriam identificar quem são os usuários que utilizam esse benefício agregado, já que, para ter acesso à internet, o cliente deve fazer um rápido cadastro e login na plataforma.

No que se refere ao estímulo do uso da bilhetagem eletrônica para toda população de Manaus, o projeto prevê uma maior aproximação com as comunidades, em especial com as comunidades de famílias de baixa renda. Serão realizadas campanhas informativas e de atendimento ao público para propagar as vantagens e benefícios de se usar o cartão eletrônico como forma de pagar a passagem do ônibus.

Destaca-se também que nos dois anos iniciais da execução do projeto não está previsto a retirada dos cobradores. Mesmo com a tarifa 100% eletrônica, estima-se um crescimento mensal gradativo da demanda, assim como o aumento da aceitação e uso do cartão eletrônico proposto pelo projeto, mantendo, desta forma, ainda a necessidade do cobrador. Ao longo dos dois anos, o projeto propõe uma maior intensidade em projetos já existentes em empresas do transporte coletivo de Manaus,

como é o caso da escola de formação de motoristas que visa capacitar e promover cobradores em motoristas. Esse trabalho pode ter também a contribuição do Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SEST/SENAT) como órgão capacitador e fomentador para o processo de emissão de habilitação na categoria “D”. Além disso, poderão ser realizadas oficinas com finalidade diversas de capacitação em outras áreas também do setor de transporte, como é o caso de mecânica, elétrica e administrativa.

A idéia é que, no terceiro ano de execução do projeto, após consolidação do uso do cartão eletrônico pela população de Manaus que usam o transporte coletivo, os clientes e as empresas absorvam ganhos com a migração da função do cobrador, que não serão demitidos. Esses ganhos consistirão, para os clientes, numa tarifa mais baixa e em maiores benefícios agregados, e para as empresas, na redução do custo pessoal e na possibilidade de aumento do faturamento, visto que o serviço mais barato e com mais benefícios poderá atrair mais clientes.

#### Operações

A operação no transporte público coletivo urbano apresentado no modelo proposto sugere a integração nos embarques possibilitando aos clientes o embarque de um veículo para qualquer outro veículo independente da linha, utilizando a mesma passagem dentro do período temporal de duas horas.

O projeto propõe ainda a realização de vendas de passagem online através de do aplicativo e site, com facilidade no pagamento pelo cartão de crédito, débito, com objetivo de proporcionar conforto, comodidade e agilidade para os clientes.

A otimização da oferta realizadas na proposta de solução procura minimizar os problemas enfrentados no transporte público, através do aumento da frota inicialmente de 30 veículos novos, com a reformulação das linhas e revisão da frequência dos horários, que terá o objetivo, especificamente, de melhor atender o cliente nos horários de pico e distribuir estrategicamente as ofertas das viagens (horários), de modo a reduzir o tempo de espera do cliente nas faixas de maiores demanda.

#### Biossegurança

Estando o mundo cada vez mais globalizado cercado por possibilidades, somado aos avanços tecnológicos, onde tudo tende a contribuir em estar e obter recursos de qualquer lugar do planeta, ficando apenas a mercê da sua situação financeira, fez com que; as limitações sejam reduzidas em longa escala. Sendo assim, tudo isso contribui para que pessoas e objetos possam circular e se juntar mundo a

fora, de uma forma extremamente rápida de regiões cada vez mais distantes. Ao meio desse infinito universo de possibilidades e dessa junção de produtos, e da capacidade de experimento das diversidades de Biomas e as exposições dos mais variados agentes químicos em diversos lugares diferentes, nos acende um alerta sobre uma gama de riscos a saúde, que muitas das vezes invisíveis, porém; perceptíveis e muitas das vezes letais. Diante desse fato e na intenção de tratar dessa problemática, afim de eliminar os riscos existentes resultantes da biotecnologia e seus derivados, se faz necessários que as organizações estejam atentas a administrar seus fluxos de pessoas e produtos pelas Normas de Biossegurança, que regulamenta procedimentos operacionais diante de cenários epidemiológicos e infectológicos que venham surgir diante das combinações genéticas, climáticas e químicas. No Brasil, o órgão regulador da lei de adoção da Biossegurança, (CTNBio) -Comissão Técnica Nacional de Biossegurança, que trata das questões legais e reguladoras e das medidas instrutivas, tem servido de base de sustentação das organizações, diante das operações regulares, através da emissão de pareceres técnicos sobre as atividades de interesse. Em suma, nosso projeto trouxe uma pequena mensuração sobre as normas de biossegurança, que serão recomendadas para adoção e adaptação a qualquer modelo de negócio. As quais foram adaptadas ao Framework, prevendo os impactos causados por uma pandemia, a exemplo a disseminação do vírus Corona vírus -COVID -19.

## **5.2. Análises de viabilidade para modelo proposto**

Com o resultado da pesquisa *focus groups* ficou evidente que os clientes estão insatisfeitos com o transporte coletivo na cidade de Manaus, portanto com a identificação deste cenário, propõe-se que para atingir o objetivo desse modelo uma série de ações devem ser tomadas para que os clientes possam ter das empresas operadoras uma entrega de valor eficiente.

A operação do transporte público coletivo apresentado na proposta de solução envolve, integrações de embarque, vendas online e otimização de oferta.

A partir das iniciativas apresentadas na proposta de solução, este capítulo fará uma análise de viabilidade para os aspectos operacionais, técnicos, político- legal, estratégico e financeiro das iniciativas indicadas no Modelo.

### 5.2.1. Viabilidade Operacional

A análise de viabilidade operacional do Modelo considera as integrações de embarque dos clientes, de forma a otimizar e diminuir o tempo gasto em uma única viagem direta no veículo para que os usuários possam através do aplicativo a ser desenvolvido ter pontos estratégicos de integração para assim diminuir o tempo de viagem e bem como eles possam antes de chegarem no ponto de integração para embarque possam através do mesmo aplicativo agendar o seu acento e lugar para que o veículo não possa estar superlotado.

Portanto será proposto o aumento de linhas em lugares de difícil acesso para os clientes, bem como o aumento de veículos nos pontos estratégico para o embarque dos clientes.

Para obter o aumento da demanda deve-se estimular as vendas on-line de passagens, por aplicativo, tendo as opções de compra nos cartões de débito e créditos e se for de créditos nos valores acima de 100 (cem reais) possam parcelar até 2 vezes, com isso os clientes possam ter agilidade, comodidade e mais disponibilidade no seu tempo.

As propostas do modelo não apresentam limitações operacionais em função que o modelo que buscamos é um transporte inovador que vai além da necessidade de ser transportado, a consciência coletiva dessa ação seja para o bem comum e a evolução da prestação desse serviço seja de alto nível.

Portanto este modelo apresenta integração onde será possível disponibilizar mais veículos e linhas para serem realizadas as integrações nos pontos de difícil acesso para os clientes, vendas online através de um aplicativo onde os mesmos possam comprar suas passagens sem sair de casa e pagando na forma de cartão de crédito e débito, sendo que o uso de tecnologia permite aos clientes uma experiência mais adequada às necessidades do transporte, ônibus com wi-fi, ônibus novos com ar condicionado e televisão, campanhas de vendas, eventos para os clientes nas comunidades tais como, outubro rosa, maio amarelo, dia das crianças, busão cultural e cartão fidelidade.

O objetivo do projeto é desenvolver através da viabilidade operacional um método de solução para o transporte público por ônibus, ou seja, o traçado no sistema viário das linhas de ônibus, seus pontos de parada e de suas respectivas frequências de operação.

Por fim, após a análise do modelo proposto é possível afirmar que é viável a sua implantação a partir da ótica operacional, visto que a empresa ao aumentar a frota de veículos nas viagens reduzirá a superlotação nos mesmos horários em que a demanda de clientes é mais intensa, bem como as campanhas e programas de fidelização proporcionará a satisfação almejada pelo cliente.

#### 5.2.2. Viabilidade Técnica

O modelo proposto neste projeto foi concentrado nas dimensões de Marketing, Relacionamento, Operações e Tecnologia. No cenário atual do sistema de transporte coletivo de Manaus, as áreas de Relacionamento e Operações já possuem estrutura que comportam as ações sugeridas no modelo, necessitando apenas de um novo alinhamento estratégico, contratações, realocações e mudança no sistema de gestão. Nas Dimensões de Marketing e Tecnologia, seriam necessárias novas parcerias com empresas terceirizadas para iniciar e divulgar os programas de fidelização e Wi-fi dentro dos veículos, que já estão em funcionamento em cidades da Região Sudeste.

Tecnicamente, a implementação da Proposta de Solução seria possível e plausível, visto que o SINETRAM, representando o Sistema em parceria com a Prefeitura e Órgão Fiscalizador possui a estrutura e competência necessária para garantir a efetividade e implementação do modelo.

#### 5.2.3. Viabilidade Político-legal

As empresas de transporte coletivo urbano atuam no município de Manaus sob o regime de concessão de serviço público, cuja previsão está fundamentada na alínea “a”, inciso VII do art. 8º da LOMAN regida a partir do contrato de concessão firmado entre os empresários do transporte público urbano e a Prefeitura Municipal que tem por objeto o seguinte:

“prestação de serviço público de transporte coletivo urbano de passageiros por ônibus, na modalidade convencional, no Município de Manaus, por meio das linhas, de forma a atender as demandas de deslocamento dos usuários do sistema de transportes coletivo urbano de passageiros na modalidade convencional regular, mantendo e aprimorando os serviços de acordo com os princípios de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação, modicidade das tarefas e o pleno respeito aos direitos dos usuários, com os quais se compromete integralmente a concessionária.” (CONTRATO DE CONCESSÃO PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO NO TRANSPORTE DE PASSAGEIROS, 2011)

No referido contrato de concessão, constam direitos e obrigações que exigem das empresas concessionárias de transporte coletivo o cumprimento de normas de serviço e cláusulas contratuais da concessão, a fim de que a prestação de serviço seja realizada de forma que atenda plenamente aos direitos dos usuários.

Partindo dessa premissa, verifica-se que a proposta apresentada neste projeto aplicativo está em sintonia com o objetivo da concessão do serviço, fundamentado no aprimoramento dos serviços baseado nos princípios da eficiência e atualidade, além de estar orientada para uma melhor adequação ao atendimento do interesse dos clientes, observando o atual padrão de qualidade, proporcionando conforto, comodidade, praticidade, e agregando benefícios aos seus clientes.

A proposta do projeto aplicativo sob a ótica da política Nacional de mobilidade urbana- Lei 12.587/12 se mostra favorável, pois o modelo apresentado visa proporcionar a população manauara melhores condições de acessibilidade e mobilidade com a integração das operações nos terminais, além da eficiência e efetividade no transporte urbano sem prejudicar a utilização do transporte não motorizado, como por exemplo bicicleta e patinetes.

Considerando que o modelo do projeto aplicativo está legalmente fundamentado na LOMAN e de acordo com o objeto do contrato de concessão firmado com a Prefeitura, pode-se afirmar que a proposta passará pelo crivo da viabilidade político-legal.

#### 5.2.4. Viabilidade estratégica

O modelo apresentado na proposta do projeto aplicativo pretende conhecer e estreitar o relacionamento com os seus clientes para que expressem as suas expectativas do serviço ofertado pelas empresas de transporte coletivo urbano, com o objetivo de adequar a prestação de serviço as suas necessidades e aumentar a demanda de clientes para garantir a sustentabilidade das empresas em Manaus.

Embora seja um projeto de melhoria no serviço ofertado pelas empresas com foco no cliente, por se tratar de uma concessão de serviço, será necessário unir forças com a Prefeitura de Manaus na condição de poder concedente, juntamente com o Instituto da Mobilidade Urbana (IMMU) que é responsável por gerir as políticas públicas relacionadas ao trânsito em Manaus, e por se tratar de uma entidade

autárquica vinculada ao Prefeito, as alterações e modificações a serem feitas nas linhas e na operação de tráfego, inovação tecnológica dependerá da anuência do Prefeito de Manaus e do IMMU.

Estrategicamente o modelo que se propõe no presente projeto é viável, na medida em que os parceiros Sinetram, IMMU e Prefeitura de Manaus que estarão envolvidos na implantação tem interesse na melhoria da qualidade do serviço prestado pelas empresas, pois, com aumento da demanda de clientes haverá um retorno financeiro que sustentará o sistema do transporte coletivo, além de impactar positivamente na política de mobilidade urbana incentivando a sociedade a se conscientizar da necessidade de se ter menos veículos motorizados nas ruas reduzindo a poluição do meio ambiente, prospectando clientes para o transporte coletivo urbano de forma que trará sustentabilidade para as empresas.

#### 5.2.5. Viabilidade Financeira

Para análise da viabilidade financeira foram consideradas as informações de gastos e estimativas de ganhos.

##### 5.2.5.1. Gastos

Abaixo, a Tabela 6 apresenta os itens cuja finalidade destina-se à aplicação do projeto:

Tabela 6 - Gastos do projeto

Finalidade	Gastos Iniciais	Gastos Mensais	Gastos Pontuais
Aumento de frota		R\$ 1.199.972,16	
Dados móveis para wi-fi nos veículos	R\$ 100.058,70	R\$ 181.196,40	
Departamento pós-venda	R\$ 13.000,00	R\$ 12.800,00	
Desenvolvimento de aplicativo e despesas associadas	R\$ 40.000,00	R\$ 7.000,00	
Desenvolvimento de site e despesas associadas	R\$ 15.000,00	R\$ 200,00	
Emissão dos cartões eletrônicos	R\$ 817.380,89		
Eventos e campanhas ( <i>in loco</i> ):			R\$ 65.000,00
Maio Amarelo			R\$ 10.000,00
Dia das Crianças			R\$ 20.000,00
Outubro Rosa			R\$ 10.000,00
Natal Feliz			R\$ 25.000,00
Pontos de vendas na fase de implantação do projeto	R\$ 32.000,00	R\$ 46.700,00	
Propagandas e material publicitário	R\$ 30.000,00	R\$ 3.000,00	
Repasse às empresas parceiras		R\$ 222.185,17	
<b>Total Parcial</b>	<b>R\$ 1.047.439,59</b>	<b>R\$ 1.673.053,74</b>	<b>R\$ 65.000,00</b>
<b>Total Geral</b>	<b>R\$</b>	<b></b>	<b>2.785.493,32</b>

Fonte: Elaborado pelos autores



Para a formulação e detalhamento desses custos foi considerado que:

a) Aumento de frota: Custo de R\$ 39,9 mil para cada operação do veículo, adotando que este custo contemple custo pessoal (motorista, cobrador, pessoal de apoio e pessoal administrativo), custo fixo (remuneração e depreciação dos veículos) e custo variável (combustível, pneu, lubrificantes e peças e acessórios), além de despesas administrativas e despesas tributáveis. A base desse valor foi obtida pegando-se o custo total do sistema e dividindo pelo número de ônibus operantes de acordo com a planilha tarifária que determinou o preço da tarifa vigente no sistema de transporte urbano de Manaus. Foi considerado um acréscimo de 30 ônibus no sistema como forma de melhorar a oferta e diminuir a lotação e o tempo de demora, fatores estes bastantes questionados pela maioria das pessoas que participaram da pesquisa *focus groups* (item 4.4). Destaca-se ainda que, no que se refere a “ônibus novos com ar condicionado”, este item não será considerado como gasto, tendo em vista que as próximas renovações de frota do sistema de transporte coletivo de Manaus, ainda no ano de 2020, contemplarão investimentos em veículos novos e com ar condicionado, de acordo com ofício 099/2020 complementado pelo ofício 197/2020 - PRE/IMMU do IMMUE de 17/02/20. Naturalmente esta mudança no sistema já irá ocorrer.

b) Dados móveis para *wi-fi* nos veículos: Custo de instalação de R\$ 89,90 por veículo e R\$ 162,80 o custo da mensalidade por veículo, sendo uso do equipamento na forma de contrato tipo comodato. Adotou-se um número de 1.113 ônibus, sendo os 1.083 existentes, adicionado dos 30 ônibus sugeridos pelo projeto. A instalação ocorrerá durante 03 meses, onde em cada mês ocorrerá a instalação de 1/3 dos ônibus, sendo que o custo da mensalidade só será considerado a partir do 2º mês após a instalação. A ideia é diluir o custo de investimento e propagar, gradativamente, a nova cultura aos clientes.

c) Departamento pós-venda: Funcionamento de um setor com 04 pessoas, aproveitando a estrutura física do SINETRAM, sem custo de aluguel. Foram considerados custos de salários, benefícios e encargos, despesas de energia, internet, telefone e estrutura de ambiente (computadores, mesas etc.).

d) Desenvolvimento de aplicativo, site e despesas associadas: Desenvolvimento de aplicativo, com direitos autorais, com acessibilidade em todas as plataformas de sistemas operacionais.

e) Emissão dos cartões eletrônicos: Custo de R\$ 3,00 por unidade x 272.460 unidades que representam a totalidades de clientes esperados pelo projeto, ao longo de 12 meses, considerando a simulação do cenário realista (Tabela 9).

f) Eventos e campanhas: Custo anual, estimado, inicialmente de R\$ 65 mil, que será destinado à compra de brindes, camisas, entre outros, em comemorações/campanhas de conscientização junto com a comunidade. No que se refere aos eventos e campanhas, o projeto propõe também a parceria com empresas de bens de consumo que terá o objetivo de trazer para dentro do ônibus a distribuição gratuita de produtos como forma de divulgação e experimento dessas empresas parceiras. A ideia é incrementar serviços adicionais, inovadores e, sobretudo, sem custo, como forma de gerar atração de clientes.

g) Pontos de vendas na fase de implantação do projeto: Funcionamento de 05 pontos de atendimento, onde cada posto terá 02 pessoas em atendimento em dois turnos. Foram considerados custos de salários, benefícios e encargos, aluguel durante 03 meses, despesas de energia, internet, telefone e estrutura de ambiente (computadores, mesas etc.).

h) Propagandas e material publicitário: Divulgação na TV regional, durante o primeiro mês, publicação em redes sociais e *outdoors* e *banners* colocados em pontos estratégicos da cidade de Manaus.

i) Repasses às empresas parceiras: Repasse de 0,5% da receita total, tendo em vista que uma das propostas do projeto é gerar descontos para clientes em academias, cinemas, jogos, entre outros, conforme as campanhas promocionais. Esses descontos serão negociados com empresas parceiras e repassados de acordo com o volume de vendas e utilização do ônibus pelo cliente. Esse custo será considerado a partir de 2º mês após implantação do projeto, sendo seu crescimento (até 0,5%) de acordo com o crescimento da demanda de clientes. A negociação considerará, também, a troca de serviços com as empresas parceiras, de modo que não haja custo para as empresas prestadoras do serviço de ônibus: ao invés de pagar o repasse conforme a utilização dos pacotes promocionais pelos clientes, esse “repasso” seria convertido através da publicação da marca da empresa parceira no interior ou no vidro traseiro do ônibus, por exemplo.

Destaca-se ainda que, no que se refere a “ônibus novos com ar condicionado”, este item não será considerado como gasto, tendo em vista que as próximas

renovações de frota do sistema de transporte coletivo de Manaus, ainda no ano de 2020, contemplarão investimentos em veículos novos e com ar condicionado, de acordo com ofício 099/2020 complementado pelo ofício 197/2020 - PRE/IMMU do IMM de 17/02/20. Naturalmente está mudança no sistema já irá ocorrer.

#### 5.2.5.2. Ganhos

Será observado o atual número de passageiro equivalente do sistema e será estimado um crescimento gradativo, baseando-se em propostas soluções embasadas, também, nas sugestões de melhorias da pesquisa *focus groups* (item 4.4).

Conforme a realização da pesquisa *focus groups*, os clientes que utilizam parcialmente o ônibus apontam o ar condicionado como um dos fatores de escolha quando utilizam o serviço de empresas de aplicativo e não usam o ônibus. Já as pessoas que hoje não utilizam ônibus, estas também apontam a ausência do ar condicionado como um dos motivos por não o utilizar. Desta forma para 70,59 % das pessoas que participaram da pesquisa, o uso do ar condicionado é um ponto que pode gerar atratividade nestas pessoas.

Os clientes que utilizam parcialmente o ônibus citam ainda que a utilização do serviço de empresas de aplicativo se torna mais barato quando se destina para mais de uma pessoa ao mesmo tempo, o que significa que preço também é um fator que influencia a decisão desses tipos de clientes. Desta forma, para 35,29 % das pessoas que participaram da pesquisa, a realização de promoções e benefícios agregados contribuirá como forma de atratividade.

Os clientes que utilizam parcialmente o ônibus relatam ainda que o ônibus novo é mais atrativo, fato este também abordado pelos clientes que não utilizam ônibus quando informam que os atuais ônibus são sucateados, isto é, frota nova é um item que influencia a escolha do cliente, o que significa, neste caso, a opinião de 70,59% das pessoas que participaram da pesquisa. Os clientes que utilizam parcialmente o ônibus relatam igualmente que a utilização de wi-fi nos veículos também os tornam mais atrativos, logo, para, pelo menos, 35,29 % das pessoas que participaram da pesquisa, o wi-fi será fator de atração.

Percebe-se ainda que, tantos clientes que utilizam parcialmente o ônibus como as pessoas que hoje não utilizam ônibus, apontam a superlotação e demora como pontos de reclamação quanto ao uso (e não uso) do ônibus. Nesta abordagem, é

evidenciada uma oferta de ônibus incompatível com a demanda existente. Logo, o aumento da frequência da circulação e da quantidade de ônibus também contribui como ponto de atratividade de clientes.

Então, considerando que 70,59% das pessoas que participaram da pesquisa *focus groups* relatam queixas em comum sobre uso do ar condicionado no ônibus, frota nova, demora e superlotação, além da sugestão do *wi-fi*; considerando que esses 70,59% representam as pessoas que utilizam parcialmente e pessoas que não utilizam o ônibus e que os benefícios gerados para captar esse público também beneficiará a quem já utiliza o ônibus; considerando que esses pontos podem atrair e clientes e gerar aumento de demanda; e considerando que todos estes pontos estão sendo contemplados neste projeto, visualizam-se três cenários de crescimento de demanda.

De acordo com as informações do ACOP (2020), verifica-se que o passageiro equivalente representa 71,53% do passageiro total transportado. Adotando-se que uma pessoa use o transporte coletivo duas vezes ao dia (ida e volta do seu destino), então são apontados os cenários:

- Cenário pessimista

Crescimento de 4,5% no número de clientes transportados diariamente, o que representa 0,53% da população de Manaus. Este crescimento proporcionará no sistema um incremento de receita mensal na grandeza de R\$ 1,90 milhões, conforme Tabela 7:

Tabela 7 - Simulação de aumento do passageiro transportado e impacto na receita, considerando cenário pessimista

	REAL	SIMULADO	DIF.
População Manaus:	2.182.763	2.182.763	
Média mensal passageiros transportados/mês (2019):	15.569.160	16.269.772	
Média de passagens diárias:	518.972	542.326	
Média de clientes diário:	259.486	271.163	11.677 0,53%
Média mensal passageiro equivalente (2019):	11.137.101	11.638.271	501.170
% passageiro equivalente/passageiro total:	71,53%		
Valor tarifa:	R\$ 3,80	R\$ 3,80	
Arrecadação:	R\$ 42.320.985,32	R\$ 44.225.429,66	R\$ 1.904.444,34

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando que a demanda de clientes irá aumentar, gradativamente, numa expectativa de 0,56% a.m., a partir do 2º mês, isto é, levará 9 meses para se atingir o percentual esperado, realizando o comparativo de gastos e ganhos, ao longo de 12 meses, a Tabela 8 aponta um faturamento adicional de R\$ 14,28 milhões, gerando resultado positivo a partir do 8º mês, porém, não apresentando ainda *payback*, e sendo necessário, aproximadamente, mais 2 anos para sua apresentação:

Tabela 8 - Cronograma de retorno financeiro do projeto considerando os 12 primeiros meses, considerando cenário pessimista

	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês
Gastos	R\$ 2.234.837,66	R\$ 1.576.219,07	R\$ 1.637.808,15	R\$ 1.619.344,32	R\$ 1.630.534,60	R\$ 1.621.724,88
Ganhos	R\$ -	R\$ 238.055,54	R\$ 476.111,08	R\$ 714.166,63	R\$ 952.222,17	R\$ 1.190.277,71
Saldo	-R\$ 2.234.837,66	-R\$ 1.338.163,53	-R\$ 1.161.697,06	-R\$ 905.177,70	-R\$ 678.312,43	-R\$ 431.447,17
Acumulado	-R\$ 2.234.837,66	-R\$ 3.573.001,19	-R\$ 4.734.698,25	-R\$ 5.639.875,94	-R\$ 6.318.188,37	-R\$ 6.749.635,54

	7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês
Gastos	R\$ 1.622.915,16	R\$ 1.624.105,43	R\$ 1.625.295,71	R\$ 1.655.295,71	R\$ 1.625.295,71	R\$ 1.650.295,71
Ganhos	R\$ 1.428.333,25	R\$ 1.666.388,80	R\$ 1.904.444,34	R\$ 1.904.444,34	R\$ 1.904.444,34	R\$ 1.904.444,34
Saldo	-R\$ 194.581,90	R\$ 42.283,36	R\$ 279.148,63	R\$ 249.148,63	R\$ 279.148,63	R\$ 254.148,63
Acumulado	-R\$ 6.944.217,44	-R\$ 6.901.934,08	-R\$ 6.622.785,45	-R\$ 6.373.636,82	-R\$ 6.094.488,20	-R\$ 5.840.339,57

	1º semestre	2º semestre	Total
Gastos	R\$ 10.320.468,68	R\$ 9.803.203,44	R\$ 20.123.672,11
Ganhos	R\$ 3.570.833,14	R\$ 10.712.499,41	R\$ 14.283.332,54
Acumulado	-R\$ 6.749.635,54	R\$ 909.295,97	-R\$ 5.840.339,57

Fonte: Elaborado pelos autores.

- Cenário realista

Crescimento de 5% no número de clientes transportados diariamente, o que representa 0,59% da população de Manaus. Este crescimento proporcionará no sistema um incremento de receita mensal na grandeza de R\$ 2,12 milhões, conforme Tabela 9:

Tabela 9 - Simulação de aumento do passageiro transportado e impacto na receita, considerando cenário realista

	REAL	SIMULADO	DIF.
População Manaus:	2.182.763	2.182.763	
Média mensal passageiros transportados/mês (2019):	15.569.160	16.347.618	
Média de passagens diárias:	518.972	544.921	
Média de clientes diário:	259.486	272.460	12.974 0,59%
Média mensal passageiro equivalente (2019):	11.137.101	11.693.956	556.855
% passageiro equivalente/passageiro total:	71,53%		
Valor tarifa:	R\$ 3,80	R\$ 3,80	
Arrecadação:	R\$ 42.320.985,32	R\$ 44.437.034,58	R\$ 2.116.049,27

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando que a demanda de clientes irá aumentar, gradativamente, numa expectativa de 0,83% a.m., a partir do 2º mês, isto é, levará 7 meses para se atingir o percentual esperado, realizando o comparativo de gastos e ganhos, ao longo de 12 meses, a Tabela 10 aponta um faturamento adicional de R\$ 17,99 milhões, gerando resultado positivo a partir do 6º mês, porém, não apresentando ainda *payback*, e sendo necessário, aproximadamente, mais 5 meses para sua apresentação:

Tabela 10 - Cronograma de retorno financeiro do projeto considerando os 12 primeiros meses, considerando cenário realista

	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês
Gastos	R\$ 2.242.620,95	R\$ 1.576.792,16	R\$ 1.638.954,34	R\$ 1.621.063,61	R\$ 1.632.826,99	R\$ 1.624.590,36
Ganhos	R\$ -	R\$ 352.674,88	R\$ 705.349,76	R\$ 1.058.024,63	R\$ 1.410.699,51	R\$ 1.763.374,39
Saldo	-R\$ 2.242.620,95	-R\$ 1.224.117,29	-R\$ 933.604,58	-R\$ 563.038,98	-R\$ 222.127,48	R\$ 138.784,03
Acumulado	-R\$ 2.242.620,95	-R\$ 3.466.738,24	-R\$ 4.400.342,82	-R\$ 4.963.381,80	-R\$ 5.185.509,28	-R\$ 5.046.725,25

	7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês
Gastos	R\$ 1.626.353,74	R\$ 1.626.353,74	R\$ 1.626.353,74	R\$ 1.656.353,74	R\$ 1.626.353,74	R\$ 1.651.353,74
Ganhos	R\$ 2.116.049,27	R\$ 2.116.049,27	R\$ 2.116.049,27	R\$ 2.116.049,27	R\$ 2.116.049,27	R\$ 2.116.049,27
Saldo	R\$ 489.695,53	R\$ 489.695,53	R\$ 489.695,53	R\$ 459.695,53	R\$ 489.695,53	R\$ 464.695,53
Acumulado	-R\$ 4.557.029,72	-R\$ 4.067.334,19	-R\$ 3.577.638,66	-R\$ 3.117.943,13	-R\$ 2.628.247,60	-R\$ 2.163.552,07

	1º semestre	2º semestre	Total
Gastos	R\$ 10.336.848,42	R\$ 9.813.122,42	R\$ 20.149.970,83
Ganhos	R\$ 5.290.123,16	R\$ 12.696.295,60	R\$ 17.986.418,76
Acumulado	-R\$ 5.046.725,25	R\$ 2.883.173,18	-R\$ 2.163.552,07

Fonte: Elaborado pelos autores.

- Cenário otimista

Crescimento de 6% no número de clientes transportados diariamente, o que representa 0,71% da população de Manaus. Este crescimento proporcionará no sistema um incremento de receita mensal na grandeza de R\$ 2,54 milhões, conforme Tabela 11

Tabela 11 - Simulação de aumento do passageiro transportado e impacto na receita, considerando cenário otimista

	REAL	SIMULADO	DIF.
População Manaus:	2.182.763	2.182.763	
Média mensal passageiros transportados/mês (2019):	15.569.160	16.503.309	
Média de passagens diárias:	518.972	550.110	
Média de clientes diário:	259.486 6,0%	275.055	15.569 0,71%
Média mensal passageiro equivalente (2019):	11.137.101	11.805.327	668.226
% passageiro equivalente/passageiro total:	71,53%		
Valor tarifa:	R\$ 3,80	R\$ 3,80	
Arrecadação:	R\$ 42.320.985,32	R\$ 44.860.244,44	R\$ 2.539.259,12

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando que a demanda de clientes irá aumentar, gradativamente, numa expectativa de 1,5% a.m., a partir do 2º mês, isto é, levará 5 meses para se atingir o percentual esperado, realizando o comparativo de gastos e ganhos, ao longo de 12 meses, a Tabela 12 aponta um faturamento adicional de R\$ 24,12 milhões, apresentando *payback* no 8º mês e gerando um lucro de R\$ 3,93 milhões neste período:

Tabela 12 - Cronograma de retorno financeiro do projeto considerando os 12 primeiros meses, considerando cenário otimista

	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês
Gastos	R\$ 2.258.190,53	R\$ 1.578.202,86	R\$ 1.641.775,74	R\$ 1.625.295,71	R\$ 1.638.469,79	R\$ 1.628.469,79
Ganhos	R\$ -	R\$ 634.814,78	R\$ 1.269.629,56	R\$ 1.904.444,34	R\$ 2.539.259,12	R\$ 2.539.259,12
Saldo	-R\$ 2.258.190,53	-R\$ 943.388,08	-R\$ 372.146,18	R\$ 279.148,63	R\$ 900.789,33	R\$ 910.789,33
Acumulado	-R\$ 2.258.190,53	-R\$ 3.201.578,61	-R\$ 3.573.724,79	-R\$ 3.294.576,16	-R\$ 2.393.786,83	-R\$ 1.482.997,50

	7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês
Gastos	R\$ 1.628.469,79	R\$ 1.628.469,79	R\$ 1.628.469,79	R\$ 1.658.469,79	R\$ 1.628.469,79	R\$ 1.653.469,79
Ganhos	R\$ 2.539.259,12	R\$ 2.539.259,12	R\$ 2.539.259,12	R\$ 2.539.259,12	R\$ 2.539.259,12	R\$ 2.539.259,12
Saldo	R\$ 910.789,33	R\$ 910.789,33	R\$ 910.789,33	R\$ 880.789,33	R\$ 910.789,33	R\$ 885.789,33
Acumulado	-R\$ 572.208,16	R\$ 338.581,17	R\$ 1.249.370,50	R\$ 2.130.159,84	R\$ 3.040.949,17	R\$ 3.926.738,50

	1º semestre	2º semestre	Total
Gastos	R\$ 10.370.404,41	R\$ 9.825.818,71	R\$ 20.196.223,13
Ganhos	R\$ 8.887.406,92	R\$ 15.235.554,71	R\$ 24.122.961,63
Acumulado	-R\$ 1.482.997,50	R\$ 5.409.736,00	R\$ 3.926.738,50

Fonte: Elaborado pelos autores.

É importante destacar que alguns custos elencados para a execução deste projeto podem sofrer ganhos de economia de escala. A contratação de pessoal de apoio e pessoal administrativo, por exemplo, pode ocorrer não necessariamente na mesma proporção que a contratação de motoristas e cobradores, mas isso dependerá da realidade de cada empresa que opera no sistema. O projeto também propõe a



utilização de um cartão eletrônico que agregará benefícios ao cliente. Desta forma, e com planejamento, existe uma possibilidade de, futuramente, não haver a necessidade do cobrador, o que significaria uma redução de grande impacto no custo do sistema, afetando positivamente a margem de lucro. Os custos com repasses às empresas parceiras podem ser convertidos na publicação de suas respectivas marcas e/ou serviço, logo, este será um custo que pode ser reduzido, assim como boa parte do custo do wi-fi pode ser paga através de propagandas apresentadas aos clientes. Outro fator é que, após uns dois anos, por exemplo, quando o projeto tiver em um nível mais otimizado e consistente, é possível que o sistema obtenha um aumento de demanda além do estimado. Isso quer dizer que este projeto apresenta potencial de retorno financeiro além do esperado.

### 5.3. Plano de Implementação do Projeto

Figura 2 – Cronograma em forma de infográfico



Fonte: Elaborada pelos autores.

Como forma de plano de implementação do projeto, se destaca algumas etapas que deverá seguir para que se obtenha êxito no resultado. O marco inicial ocorrerá no



mês de agosto de 2020 com a criação do comitê, onde terá a participação de empresários, representante sindicais e da prefeitura de Manaus, com intuito de apresentar as propostas e demonstrar o conteúdo do projeto, pois, é notório que a mudança de hábito dessa ordem é intensa e requer grande vontade política. Cabe reforçar que este é um problema público e não pode ser tratado de forma individualizada, requer apoio de pessoas que possam auxiliar em tomada de decisão.

A Partir do mês de outubro de 2020, será apresentado o modelo do projeto a possíveis parceiros (Stakeholders) que possam ter influência diretamente nos resultados, para poder garantir um crescimento no projeto, e com isso encontrar objetivo em comum entre todos, para que todas as ações do projeto possam ter o sucesso esperado. Em torno do mês de novembro de 2020, depois do processo ser divulgado para o comitê, será criada uma relação com fornecedores, e o projeto já terá sua aprovação para atender os requisitos legais, a parte mais burocrática do desenvolvimento do projeto. No mês de dezembro de 2020 se dará início a divulgação com propaganda intensiva em toda capital, com o objetivo de alcançar o público alvo e incentivá-lo a querer comprar cada vez mais o produto divulgado, criar uma relação com o consumidor para que ele possa estar presente no nosso dia a dia.

E ainda como proposta de implementação no mês de janeiro de 2021, será iniciado o trabalho para confecção de cartões eletrônico para atender a nova demanda gerada após a divulgação do produto. No mês de março de 2021 será escolhido locais de fácil acesso para se tornar ponto de vendas estratégicos que possam atender todas as pessoas que tenham necessidade de se locomover de transporte público de passageiros, e também no intuito de criar facilidade, conforto e agilidade para os clientes será criado até o mês de abril de 2021, site e Aplicativos com comando bem simplificado para que o jovem (estudante) até o cliente de mais idade, consigam manusear o sistema de forma eficiente e com eficácia, para que o projeto tenha resultados positivos.

No mês de maio de 2021, será realizado o aumento da frota de veículos, para proporcionar aos clientes conforto e segurança, estimulando o cliente a adquirir sempre os serviços e a implementação de wifi nos transportes coletivos, cujo objetivo maior é agradar e recompensar os clientes. Neste mês será lançado também as campanhas do maio amarelo, com objetivo de conscientizar os clientes e a sociedade da importância que se tem segurança no trânsito, e será desenvolvido a partir da realização de palestras no transporte coletivo como forma de envolver os clientes para

que se tornem multiplicadores dos serviços ofertados. Tudo isso foi pensado para alcançar o público alvo, e para poder mensurar a procura dos serviços será criado o programa de relacionamento no pós venda, e partir do mês de junho de 2021, já se terá condições de fazer pesquisas de satisfação, tendo como objetivo fidelizar cada vez mais os clientes, através dessas pesquisas será recepcionado as sugestões de melhorias, informações e até reclamações para se ter um serviço de boa qualidade. Neste mês será lançada a campanha Junho Pet, uma forma de atrair os clientes e incentivá-los sobre a importância da sustentabilidade do meio ambiente. Será uma campanha de conscientização ambiental e uma maneira de incentivar os usuários a retirar as garrafa pet de igarapés, com isso os mesmos serão beneficiados com trocas em passagens, na implementação do projeto se terá trocas onde as empresas ganham e o cliente também, pois, haverá mais pessoas utilizando o transporte coletivo e passageiros e os concorrentes (Uber, Clandestinos, Mototaxi) não serão mais ameaças, e as empresas terão mais vantagem competitiva frente aos concorrentes. No mês de julho de 2021, será lançado pacotes promocionais levando aos clientes o comprometimento o serviço e isso proporcionará a fidelização do cliente cada vez mais. Os pacotes promocionais serão realizados conforme a utilidade dos usuários, sendo que no decorrer do projeto possa ter os mesmos modificados, para que não se perca o objetivo e propósito do projeto.

Haverá um bom investimento no projeto, com o objetivo de fazer crescer a demanda de clientes, e a meta é que a partir do 8º mês já se tenha um resultado positivo, contudo, é preciso ter a consciência de isso poderá ocorrer em mais ou menos de 2 anos para se demonstrar totalmente positivo, levando em consideração de 12 meses é possível verificar a viabilidade financeira qual o retorno é possível obter.

A implementação do projeto é um grande desafio, pois, não é só colocar os dados no papel, é necessário aplicar de uma forma estruturada para atender todos os requisitos afim de concluir o esperado, pois o objetivo maior é na prestação de serviço aos usuários e atender suas necessidades de locomoção com segurança, pontualidade e respeito às pessoas, e assim será possível ser referência no transporte coletivos como modelo de gestão, sendo reconhecida pela qualidade dos serviços prestado.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista a necessidade de locomoção das pessoas nos grandes centros, fora definido um estudo aprofundado do sistema de transporte coletivo da cidade de Manaus-AM, que tem por objetivo avaliar o nível de serviço prestado, através da sua estrutura de atendimento operacional e as práticas de sustentabilidade da demanda de passageiros.

A partir de uma abordagem foi possível identificar as propostas de valores empregadas pelo sistema de transporte coletivo urbano, e quais são de fato percebidas pelos seus usuários.

Para tanto, foram desenvolvidas análises para medição da demanda existente, com pretensões de avaliação do comportamento destes passageiros no processo de compra e experiência do serviço. Levando em consideração o formato e a capacidade de operação atual das empresas que fornecem o transporte coletivo, fazendo um panorama no contexto atual das viabilidades técnicas, operacionais, políticas - legal, econômicas e financeira, para avaliação das possibilidades de aumento da geração de demanda.

O estudo parte do princípio, que o transporte coletivo está sob um declínio no volume de passageiros transportados, o qual mantém estável apenas com a manutenção das gratuidades, as quais são de regulamentações governamentais. A redução dos passageiros fora justificada por uma série de transportes de alternativos, o qual apontado como um dos principais captadores da demanda evacuada do sistema de transporte coletivo urbano.

Parte deste contexto, o projeto demonstra o desenvolvimento de fortalezas que potencializam e garantam a geração de demanda de passageiros, fundamentas nas práticas do marketing de relacionamento, descrito e ilustrado em um FRAMEWORK que apresenta do a proposta de valor empregada a prestação de serviço.

No fundamento do projeto fora introduzidas pesquisas, as quais foram desenvolvidos pelo conceito do *Focus Group*, aplicadas na cidade de Manaus, nos dias 26, 27 e 28 de novembro de 2019. Foram formados 03 grupos e classificados em: Passageiros Frequentes, Passageiros Eventuais, e Não Passageiros.

Por objetivo principal obter amostras das percepções destes grupos, sob um contexto atual dos serviços oferecidos das empresas que ofertam o serviço de transporte coletivo. A dinâmica das pesquisas busca evidenciar os principais anseios e expectativas sob a prestação de serviço, sendo projetada ao modelo ideal do serviço, sob uma ótica particular dos pesquisados.

O presente projeto limitou-se a acesso de pesquisas de públicas do setor voltadas a percepção dos passageiros de outras localidades, as quais poderiam ser analisadas em conjunto com as informações obtidas em *Focus Group*, para o desenvolvimento de uma metodologia de formação de pesquisas de satisfação.

O desenvolvimento deste projeto proporcionou aos seus integrantes uma visão geral do cenário atual do transporte coletivo urbano de Manaus, através de análises que evidenciaram fortalezas que possam ainda mais viabilizar o segmento, através da implementação do marketing de relacionamento e adaptações operacionais na sua estrutura de atendimento logístico. Ainda clareza nas principais ameaças que afetam o setor, que vão desde a aquisição de veículos por parte dos usuários, como também o surgimento de novos entrantes, chamados transporte alternativos.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, E. **Em três meses, tarifa de ônibus será paga somente com 'smartcard'**. Amazonas 1. Disponível em: <<https://amazonas1.com.br/manaus/em-tres-meses-tarifa-de-onibus-sera-paga-somente-com-smart-card/>>. Acesso em: 26 nov. 2019.

ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social**: para trabajadoressociales. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978

ANDRADE, F. T. et al. **Análise da viabilidade econômico-financeira da cafeicultura**: um estudo nas principais regiões produtoras de café do Brasil. XVI Congresso Brasileiro de Custos: Fortaleza - Ceará, 2009

ACOP - **Relatório de fechamentos do Acordo operacional das empresas urbanas de Manaus**. Acesso em: out.2019. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2019/09/10/O-que-mudou-em-como-moradores-de-S%C3%A3o-Paulo-se-deslocam-pela-cidade>> Acesso em: 30 out.2019.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas** – Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ARCON, G. **Startups de Mobilidade urbana e as tendências para 2019**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/startups-de-mobilidade-urbana-e-as-tendencias-para-2019>> Acesso em: 30 out.2019

ARRUDA, P. M. **Estratégias De Marketing Aplicadas Ao Transporte Público Por Ônibus** – Estudo De Casos No Estado Do Rio De Janeiro.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 4ª ed. São Paulo: Person 2010.

BARAKAT, L. L., LARA, J. E., GOSLING, M. **O surgimento da escola de pensamento do marketing de relacionamento e seus fundamentos**. Revista online ISSN 1984-6983. Belo Horizonte, v.12, n. 3, p. 29-46, 2011. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/pretexto/article/view/669/576>>. Acesso em: 27set.2019.

BEATRIZ, R. **Apps similares ao uber diversificam o segmento de transportes em Manaus.** 2019. Disponível em: <<https://www.acritica.com/channels/manaus/news/apps-similares-ao-uber-diversificam-o-segmento-de-transportes-em-manaus>>. Acesso em: 01 nov.2019

BEATRIZ, R. **Usuários reclamam de falta de mudanças após intervenção no transporte coletivo.** Acrítica. Disponível em: <<https://www.acritica.com/channels/manaus/news/usuarios-reclamam-de-falta-de-mudancas-apos-intervencao-no-transporte-coletivo>>. Acesso em: 26 nov. 2019.

BERRY, L. (1983); JACKSON, B. B. (1985); PAYNE, A. (1991). **O Planejamento de Marketing.** Disponível em:<<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/O%20planejamento%20de%20marketing.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

BEZERRA, M. S. **Planejamento Financeiro para o Setor da Construção Civil.** Texto Técnico 11 (TT/PCC/11). São Paulo:EPUSP,1995.

BRASIL. Frente Nacional de Prefeitos. **NTU lança programa de inovação em Mobilidade Urbana.** Artigo publicado em 09/05/2019. Disponível em <https://www.fnp.org.br/noticias/item/2018-ntu-lanca-programa-de-inovacao-em-mobilidade-urbana>. Acessado em dez/2019.

\_\_\_\_\_. NTU. **Boas práticas para a nova mobilidade urbana.** Exemplos para a aplicação da lei nº 12.587/2012.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa mobilidade da população urbana 2017/Confederação Nacional do Transporte, Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos.** - Brasília: CNT: NTU, 2017.

BROM, L. G., BALIAN, J. E. A. **Análise de investimentos e capital de giro: conceitos e aplicações.** São Paulo: Saraiva, 2007

BRUNI, A. L. **A administração de custos, preços e lucros: com aplicações na HP12C e Exel.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa.** São Paulo: Manole, 2003.

**CMM - CÂMARA MUNICIPAL DE MANAUS. Pedro Carvalho fala na CMM sobre Acordo Operacional das Empresas do Sistema de Transporte Coletivo.** Disponível em: <<http://www.cmm.am.gov.br/pedro-carvalho-fala-na-cmm-sobre-acordo-operacional-das-empresas-do-sistema-de-transporte-coletivo/>>. Acesso em: 14 nov.2019.

CAMP. R. C. Benchmarking – **O caminho da qualidade total**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CAVALCANTE, L. **Queda de usuários provocou precariedade no transporte público, dizem vereadores.** Acrítica. Disponível em: <<https://www.acritica.com/channels/manaus/news/vereadores-atribuem-precariedade-dos-onibus-a-queda-de-usuarios-em-manaus>>. Acesso em: 26 nov.2019.7

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Princípios da Administração** – Essencial em Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª edição. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Empresas de ônibus perderam 12,5 milhões de passageiros em um ano.** Disponível em:<<https://cnt.org.br/agencia-cnt/empresas-nibus-perderam-milhoes-passageiros-um-ano>>. Acesso em: 26 nov.2019.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5 ed. (rev.) -São Paulo: Saraiva, 2005.

FERRI, D. **O terminal de ônibus urbano e a estrutura da cidade**. Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2018. Disponível em:<[https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16133/tde-11092018-162442/publico/MEdenisferri\\_rev.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16133/tde-11092018-162442/publico/MEdenisferri_rev.pdf)>. Acesso em: 14 out.2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANCO, H., MARRA, E. **Auditoria contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

G1 AMAZONAS. **PIB de Manaus tem crescimento de 4,8%, mas capital cai em lista de concentração de riqueza**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/am/amazonas/noticia/2018/12/14/pib-de-manaus-tem-crescimento-de-48-mas-capital-cai-em-lista-de-concentracao-de-riquezas.ghtml>> Acesso em: 08 out.2019.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais – São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, C. **Variáveis de decisão de Marketing em serviço de demanda não desejada**. Disponível em<<http://www.teses.usp.br>>Acesso em:02/10/2019

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

GOLDMAN, P., AMORIM, S. L. **Indicadores e Variáveis nos estudos de Viabilidade Econômica e Financeira – Identificação e Relevância para os empreendedores da Habitação**. Artigo Apresentado no VI Seminário Internacional LARES – POLI-USP. São Paulo, 2006.

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Futura, 1999.

GRÖNROOS, C. **Marketing Gerenciamento e Serviços**: A Competição por Serviços na Hora da Verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HEITMANN, M., LEHMANN, D., HERRMANN, A. **Choice Goal Attainment and Decision and Consumption Satisfaction**. *Journal of Marketing Research*. V. 44, N. 2, pp. 234-250 2007.

HILSDORF, C. **Benchmarking estratégico**. Artigo publicado em Mai/2010. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-benchmarking>. Acessado em Dez/2019.

HIRSCHFELD, H. **Engenharia Econômica e Análise de Custos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.



HUNT, S. D., ARNETT, D. B., MADHAVARAM, S. **The explanatory foundations of relationship marketing theory.** *The Journal of Business & Industrial Marketing*. V.21, pp.72-87, November, 2006.

IBGE- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados.** Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/am/manaus.html>> Acesso em: 11 out.2019.

IMMU- INSTITUTO MUNICIPAL DE MOBILIDADE URBANA - GESTÃO DE TRANSPORTE URBANO. **Transporte Manaus: sobre o IMMU - Transporte.** Disponível em: <<http://transporte.manaus.am.gov.br/bem-vindo-a-smtu/>>. Acesso em: 14 nov.2019.

IMMU- INSTITUTO MUNICIPAL DE MOBILIDADE URBANA - GESTÃO DE TRANSPORTE URBANO. **Transporte Manaus: terminais de integração.** Disponível em: <<http://transporte.manaus.am.gov.br/terminais-de-integracao/>>. Acesso em: 14 nov.2019.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** 9.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Dialética, 2003.

KHALIFA, A. S. **Customer value:** a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, Emerald Group Publishing Limited, v. 42, n. 5/6, p. 645-666, 2004. Disponível em:<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41648/valor-para-o-cliente-e-valor-do-cliente--conceitos-e-implicacoes-para-o-processo-de-marketing-/i/pt-br>> Acesso em: 30 set.2019.

KOTLER PA. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall; 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing** – 10<sup>a</sup> Edição, 7<sup>a</sup> reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000. Disponível em:<<http://tecemais.com.br/pdf/e8f5301165bb0b7ca0542311988bea69.pdf>> Acesso em: 30 set.2019.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI. Como criar, conquistar e dominar mercados.** 9<sup>a</sup> edição. São Paulo: Futura, 2001.

\_\_\_\_\_. (2002). **Marketing Management**. MilleniumEdition ed. [S.l.]: Pearson. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Valor\\_\(marketing\)#cite\\_note-:0-1](https://pt.wikipedia.org/wiki/Valor_(marketing)#cite_note-:0-1)> Acesso em: 29set.2019.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I. **Marketing 3.0, as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier editora Ltda, 2010

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I. **Marketing 4.0, do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: GMT editores Ltda, 2017.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

LEIRAS, W. M. **O novo jeito de se locomover no Rio de Janeiro**. 2019. Disponível em:<<https://noticiariodorio.com.br/transporte/o-novo-jeito-de-se-locomover-no-rio-de-janeiro>> Acesso em: 30 out.2019

LEITE, Q. A. G. Técnico em Comunicação Social Jr – Habilitação em Jornalismo pela UFG-Universidade Federal de Goiás. Trabalha na Assessoria de Comunicação dos Correios de Goiás. **Artigo a Importância da Comunicação Interna nas Organizações**. Disponível em: <http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2006/05/05/442402/importncia-da-comunicao-interna-nas-organizaes.html#>. Acessado em Dez/2019.

LIGHT, L. **Gerenciando a lealdade**. *HSM management*, São Paulo, ano 2, n. 7, p. 8 - 12, mar./abr. 1998.

LIGNELLI, K. **Dez tendências de inovação para o varejo em 2018**. Diário do comércio. Jornal das associações comerciais do estado de São Paulo. Publicado em Mar/2018. Disponível em: <https://dcomercio.com.br/categoria/negocios/10-tendencias-de-inovacao-para-o-varejo-em-2018>. Acessado em Dez/2019.

LUC, M. **Ônibus caro perde passageiros para apps, bicicletas e até para caminhadas**. 2019. Disponível em: <<https://www.plural.jor.br/noticias/vizinhanca/baratos-aplicativos-de-transporte-tiram-ainda-mais-gente-do-onibus/>>. Acesso em: 01 nov.2019

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANSUR, R. **Queda no número de usuários de ônibus é a maior em 11 anos. O Tempo**. Disponível em: <<https://www.otempo.com.br/cidades/queda-no-numero-de-usuarios-de-onibus-e-a-maior-em-11-anos-1.2009836>>. Acesso em 26 nov. 2019.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 20.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997/1993.

MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. 27.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MELLO, S. C. B., LEÃO, A. L. M. S. **Uma revisão crítica sobre o uso de diferentes conceitos de valor no marketing**. *RAC-Eletrônica*, v. 2, n. 1, p. 37-53, 2008  
Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41648/valor-para-o-cliente-e-valor-do-cliente--conceitos-e-implicacoes-para-o-processo-de-marketing-/i/pt-br>>  
Acesso em: 30 set.2019

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2007.

MOREIRA, E. **Novas tecnologias de comunicação e o futuro das nossas relações**. Artigo disponível em <https://transformacaodigital.com/novas-tecnologias-de-comunicacao-e-o-futuro-das-nossas-relacoes/>. Acessado em Dez/2019.

MORGAN, R. M., HUNT, S. D. **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing**. *Journal of Marketing*. V.58, N. 3, pp. 20-38, 1994.

OLIVEIRA, B., CAMPOMAR, M. C. **O Processo de Posicionamento Competitivo em Marketing**. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ema2006-mktc-110.pdf>>. Acesso em: 07/10/2019

OLIVEIRA, F. **Facebook chega a 127 milhões de usuários mensais no Brasil.** Fonte: Folha de São Paulo: <https://www1.folha.uol.com.br/tec/2018/07/facebook-chega-a-127-milhoes-de-usuarios-mensais-no-brasil.shtml>

OLIVEIRA, M. A. M., D'ÁVILA, M. Z. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações.** São Paulo: Nobel, 2002.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica:** um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio.** 2011. 233 Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento., Universidade Federal de Santa Catarina Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/59618733.pdf>>. Acesso em 08 out.2019

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios:** um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011. 300. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/59618733.pdf>>. Acesso em 08 out.2019

PALMER, R., LINDGREEN, A., VANHAMME, J. **Relationship marketing:** schools of thought and future research directions. *Marketing Intelligence & Planning*. V.23, N. 3, pp.313-331, 2005.

PEDROLLO, G. F. **Controle externo da administração pública a partir dos princípios constitucionais:** metodologia na decisão de casos concretos. IN: REVISTA DO TCE DE SANTA CATARINA. Ano 3, nº 4 – Florianópolis: Tribunal de Contas, 2005.

PENEDO, R. C. **A Taxa interna de retorno na análise de investimentos.** Brasília: Lettera, 2005

PERES, F. J. P. **Marketing de relacionamento:** uma estratégia para a retenção e fidelização de clientes. Curitiba, 2004. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/54965/Francisco%20Jose%20Pelandre%20Peres.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 16ago2019.

POLITIZE EDUCAÇÃO POLÍTICA DO BRASIL. **Mobilidade urbana**: o que o prefeito deve fazer? Disponível em: <<https://www.politize.com.br/mobilidade-urbana-no-municipio/>>. Acesso em: 14 nov.2019.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem – 7 ed. – São Paulo: Ltr, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1990.

PORTO GENTE – **A mobilidade no sudoeste do país**. Disponível em: <<https://portogente.com.br/noticias/transporte-logistica/110059-a-mobilidade-no-sudeste-do-pais>> Acesso em: 30 out.2019

PORTO, E. F. **A Importância dos Controles Internos como ferramenta de apoio à gestão de Empresas de Pequeno Porte** (EPP's): um estudo de caso em uma empresa de alimentos., disponível em:<<http://pt.scribd.com/doc/43957498/14/Objetivos-do-controle-interno>>. Acessado em 23 de agosto de 2012.

PREFEITURA DE MANAUS - **Plano de mobilidade urbana de Manaus 2015**. Disponível em: <<http://www2.manaus.am.gov.br/docs/portal/secretarias/smtu/PlanMobManaus.pdf>> Acesso em: 26 nov.2019.

PUCCINI, A. L. **Matemática financeira**: Objetiva e aplicada – 7. Ed. – São Paulo: Saraiva,2004.

RAMOS JUNIOR. **Era de informação e evolução pela busca do conhecimento**. Artigo disponível em <https://nossosaber.com.br/era-da-informacao-e-evolucao-pela-busca-de-conhecimento-acontece/>. Acessado em Dez/2019.

REIS, L. H. C. H. **Utilização das informações sobre consumidores nas estratégias de segmentação e de marketing de relacionamento**: uma análise de práticas adotadas por empresas brasileiras do setor financeiro. Disponível em <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/32432/R%20-%20D%20LUCIA%20HELENA%20CHAVES%20HARACEMIV%20DOS%20REIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 07/10/2019

REVISTA NTUrbano. **Coletivo: inovação e reinvenção do transporte público**. Ed. 39, Mai/Jun, 2019. Disponível [www.ntu.org.br](http://www.ntu.org.br). Acessado em Dez/2019.

RICHERS, R. **O que é marketing**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994.

SALIM, C. S. **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SANTOS, S. A., PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Sebrae, 1995.

SARAIVA, R. M. **As principais ferramentas do marketing direto capazes de atender à demanda no atendimento ao cliente - um estudo de caso na agência tristeza do banco do Brasil**. UFRS - *Escola de Administração*. Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24787/000743648.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 24 set. 2019.

SCHULZE, C., SKIERA, B., WIESEL, T. **Linking customer and financial metrics to shareholder value**: the leverage effect in customer-based valuation. *Journal of Marketing*, v. 76, n. 2, p. 17-32, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41648/valor-para-o-cliente-e-valor-do-cliente--conceitos-e-implicacoes-para-o-processo-de-marketing-/i/pt-br>>. Acesso em: 30 set. 2019.

SHETH, J. N., GARDNER, D. M., GARRET, D. E. **Marketing Theory**. New York, John Wiley & Sons, 1988.

SHETH, J. N., NEWMAN, B. I., GROSS, B. L. **Consumption values and market choices**: theory and applications. Cincinnati: South-Western Publishing, 1991. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41648/valor-para-o-cliente-e-valor-do-cliente--conceitos-e-implicacoes-para-o-processo-de-marketing-/i/pt-br>> Acesso em: 30 set. 2019.

SILVEIRA, C. S. **O encontro do valor do cliente com a bolsa de valores**. 2007. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2007. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41648/valor-para-o-cliente-e-valor-do-cliente--conceitos-e-implicacoes-para-o-processo-de-marketing-/i/pt-br>>. Acesso em: 30 set. 2019

SINDICATO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS DO ESTADO DO AMAZONAS. **Quem Somos**. Disponível em: <<http://www.sinetram.com.br/p/quem-somos>>. Acesso em: 14 nov. 2019.

SMITH, J. B., COLGATE, M. **Customer value creation: a practical framework.** Journal of Marketing Theory and Practice, v. 15, n. 1, p. 7-23, 2007. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41648/valor-para-o-cliente-e-valor-do-cliente--conceitos-e-implicacoes-para-o-processo-de-marketing-/i/pt-br>> Acesso em: 30 set.2019

SRINIVASAN, S., HANSSENS, D. M. **Marketing and firm value: metrics, methods, findings, and future directions.** Journal of Marketing Research, v. 46, n. 3, p. 293-312, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41648/valor-para-o-cliente-e-valor-do-cliente--conceitos-e-implicacoes-para-o-processo-de-marketing-/i/pt-br>> Acesso em: 30 set.2019.

SZUSTER, N. **Contabilidade geral:** introdução à contabilidade societária. 2. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2008

TAVARES, M. **Comunicação Empresarial e planos de comunicação integrando teoria e prática.** 2ª Edição São Paulo: Atlas 2009.

TOLEDO, G. L., MORETTI, S. L. A. **Valor Para o Cliente e Valor do Cliente: Conceitos e Implicações para o Processo de Marketing.** Desenvolvimento em Questão, v. 14, n. 35, p. 400-419, 2016. Disponível em: <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/4139/4907>>. Acesso em: 30 set.2019

TORQUATO, F. G. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TRIGUEIRO, R. M. **Metodologia científica** / Rodrigo de Menezes Trigueiro, Marilucia Ricieri, Gisleine Bartolomei Fregoneze, Joacy M. Botelho. – Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, J. **Possível solução para o trânsito caótico, uso de bicicletas como meio de transporte local cresce.** 2019. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/dicas-emprego/entrevista-emprego/jose-efromovich-ceo-da-avianca-brasil/>>. Acesso em: 01 Dez.2019.

**Veja.5 melhores opções de aplicativos de carro para se locomover por BH e SP. 2018.** Disponível em: <<https://blog.royalhoteis.com.br/veja-5-melhores-opcoes-de-aplicativos-de-carro-para-se-locomover-por-bh-e-sp/>>. Acesso em: 01 nov.2019

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WALD, A. *et al.* **O Direito de Parceria e a Lei de Concessões**: (análise das Leis n.ºs 8.987/95 e 9.074/95 e legislação subsequente). 2.ª ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2004

WOODALL, T. **Conceptualising “value for the customer”**: an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, v. 12, n. 1, p. 1-42, 2003. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41648/valor-para-o-cliente-e-valor-do-cliente--conceitos-e-implicacoes-para-o-processo-de-marketing-/i/pt-br>> Acesso em: 30 set.2019

ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J. **Consumer perceptions of price, quality, and value**: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), p. 2-22, 1988. Acesso em: 30 set.2019