

FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
Programa de Especialização em Gestão de Negócios – SEST SENAT ITL

Ana Carolina Pereira de Andrade  
Ana Cláudia Nogueira Andrade  
Bruna Barbosa de Faria Brito  
Cissa Emanuelle Utsch de Oliveira  
Janine S. Almeida Ramalho  
Luiz Cláudio Rocha

**VALORIZAÇÃO E GERAÇÃO DE DEMANDA PARA O TRANSPORTE COLETIVO  
DE PASSAGEIROS EM BELO HORIZONTE**

Belo Horizonte  
2020

Ana Carolina Pereira de Andrade  
Ana Cláudia Nogueira Andrade  
Bruna Barbosa de Faria Brito  
Cissa Emanuelle Utsch de Oliveira  
Janine S. Almeida Ramalho  
Luiz Cláudio Rocha

**VALORIZAÇÃO E GERAÇÃO DE DEMANDA PARA O TRANSPORTE COLETIVO  
DE PASSAGEIROS EM BELO HORIZONTE**

Projeto Aplicativo do Curso de Especialização em Negócios, como requisito obrigatório para certificação, que estabelece normas dos cursos de pós-graduação *lato sensu*.

Orientador: Prof. MSc Marcos Eugenio Vale Leão

Belo Horizonte  
2020

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos às empresas em que trabalhamos, Consórcio Operacional Transfácil, Grupo Santa Zita, Grupo Saritur, Plena Transportes e Turismo Ltda. e Sindicato das Empresas de Passageiros de Belo Horizonte, pela oportunidade de aperfeiçoamento; ao Sest e ao ITL, pelo programa de capacitação dos profissionais do transporte; ao nosso Orientador, Professor Marcos Leão, por toda a disponibilidade e dedicação ao nosso trabalho; pelos demais professores e colaboradores da FDC e aos nossos familiares pela compreensão.

## DEDICATÓRIA

*Dedicamos este trabalho às empresas de transporte coletivo de Belo Horizonte, pela disponibilização de informações e por todo o apoio e incentivo durante o curso.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow .....	30
Figura 2 – Canvas da proposta de valor .....	36
Figura 3 – Regiões de operação das redes .....	64
Figura 4 – Distribuição anual dos passageiros registrados no M.C.O mês.....	65
Figura 5 – Funcionamento Move .....	67
Figura 6 – <i>Framework</i> do modelo .....	105
Figura 7 – Comitês Temáticos .....	110
Figura 8 – Infográfico .....	120

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Passageiros Equivalentes – PE (Tarifa Preponderante).....	66
Tabela 2 – Investimentos e receitas .....	113
Tabela 3 – Receita mensal perdida .....	115
Tabela 4 – Receita mensal recuperada .....	115
Tabela 5 – Resultado das ações de melhoria após a recuperação da demanda ...	116
Tabela 6 – Mês 1 ao mês 12 .....	117
Tabela 7 – Mês 12 ao mês 24 .....	118
Tabela 8 – Resultado dos 12 primeiros meses.....	118
Tabela 9 – Resultado do mês 12 ao mês 24 .....	119

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos que auxiliam na geração de valor ao cliente .....	34
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tipo de transporte utilizado pelos entrevistados para ir às faculdades ..	96
Gráfico 2 – Tipo de transporte utilizado para voltar para a casa.....	97
Gráfico 3 – Motivo da escolha do meio de transporte utilizado.....	97
Gráfico 4 – Adesão ao serviço apresentado.....	98
Gráfico 5 – Adesão ao valor proposto .....	99
Gráfico 6 – Valorização dos pagamentos por viagens.....	100
Gráfico 7 – Valorização do serviço porta a porta .....	100
Gráfico 8 – Valorização do pagamento com cartão BHBUS.....	101
Gráfico 9 – Valorização da disponibilização do Wi-fi .....	101
Gráfico 10 – Número de passageiros equivalentes ano .....	114



## SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO .....	12
2 BASES CONCEITUAIS .....	15
2.1 <i>Branding</i> e a construção de um reposicionamento de mercado.....	15
2.1.1 <i>Marca</i> .....	15
2.1.2 <i>Branding</i> .....	16
2.1.3 <i>O valor da marca</i> .....	17
2.1.4 <i>Branding e a construção de um reposicionamento de mercado</i> .....	19
2.2 O transporte coletivo e a mobilidade urbana: uma análise crítica .....	21
2.3 Influências socioculturais no comportamento de consumo e na utilização de serviços de transporte público.....	25
2.4 A construção de valor para os clientes: estratégias, ferramentas e metodologias .....	32
2.5 Posicionamento de marketing e a geração de demanda.....	37
2.6 Marketing de serviço: 8Ps .....	48
2.7 Estudo de viabilidade para novos negócios: principais análises e indicadores de atratividade.....	52
2.7.1 <i>Viabilidade operacional</i> .....	53
2.7.2 <i>Viabilidade estratégica</i> .....	53
2.7.3 <i>Viabilidade político-legal</i> .....	54
2.7.4 <i>Estudo de viabilidade econômica</i> .....	54
2.7.4.1 <i>Projeção de receitas</i> .....	55
2.7.4.2 <i>Projeção de custos, despesas e investimentos</i> .....	55
2.7.4.3 <i>Projeção dos fluxos de caixa</i> .....	56
2.7.4.4 <i>Avaliação dos indicadores</i> .....	56
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	59
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO.....	63
4.1 Análise do setor de transportes coletivos de passageiros em Belo Horizonte	63
4.2 Benchmarking.....	68
4.2.1 <i>Havaianas</i> .....	69
4.2.2 <i>Práticas de sucesso no fortalecimento do transporte coletivo de passageiros</i> .....	74

4.3	Percepção dos clientes sobre o transporte público de Belo Horizonte.....	80
4.4	Modelo conceitual para o fortalecimento do transporte coletivo de passageiros de Belo Horizonte .....	87
4.5	Avaliação da percepção dos <i>stakeholders</i> sobre o modelo conceitual.....	91
4.5.1	<i>Avaliação da percepção de empresários do setor .....</i>	<i>92</i>
4.5.2	<i>Avaliação da percepção do gestor público .....</i>	<i>94</i>
4.5.3	<i>Avaliação da percepção dos estudantes sobre novo serviço de transporte para estudantes.....</i>	<i>96</i>
5	DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	104
5.1	O modelo mercadológico para valorização e geração da demanda.....	104
5.2	Análises de viabilidade do modelo .....	108
5.2.1	<i>Viabilidade operacional .....</i>	<i>110</i>
5.2.2	<i>Viabilidade estratégica .....</i>	<i>110</i>
5.2.3	<i>Viabilidade político-legal.....</i>	<i>112</i>
5.2.4	<i>Viabilidade econômica.....</i>	<i>112</i>
5.3	Plano de implementação do projeto .....	116
5.4	Infográfico.....	119
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	123
	REFERÊNCIAS .....	125

## 1 RESUMO EXECUTIVO

No Brasil, quando se fala em mobilidade urbana, logo se pensa em transporte público rodoviário, em regra feito por ônibus. Na cidade de Belo Horizonte não é diferente, quase todo o tráfego de pessoas é realizado por meio desse modal.

Durante décadas, esse modelo de transporte foi negligenciado, passando por poucas modernizações e com poucos incentivos públicos, já que, em se tratando de empresas concessionárias, há uma necessidade de parceria entre os órgãos gestores e as empresas.

Nesse sentido, nos últimos anos o meio de transporte mais utilizado pela população brasileira passou a ser considerado defasado às necessidades sociais e imputado como algo de pouca qualidade, tornando sua utilização a ser vista como apenas destinada a pessoas sem condições de comprar seu próprio carro ou moto.

É dessa realidade e com base na crise pela qual o setor vem passando, já que houve a entrada de novos concorrentes como o transporte sob demanda por aplicativo, que nasceu a necessidade de o setor se reposicionar e buscar novas práticas para se manter em atividade, gerando o debate: como promover a valorização e a geração de demanda no transporte coletivo de passageiros de Belo Horizonte?

Por se tratar de um nicho extremamente regulamentado, a maioria das ações que podem ser realizadas devem ser agregadas a uma negociação favorável com o poder público, considerando o cliente como gestor das práticas necessárias.

É nesse contexto que o presente trabalho busca responder à sua questão norteadora.

Assim, o objetivo geral consistiu em desenvolver um modelo mercadológico que promova a valorização e a geração de demanda para o transporte coletivo de passageiros em Belo Horizonte, de forma a contribuir com a sustentabilidade do negócio.

Nesse sentido, o projeto analisou os principais fatores que influenciam o declínio de demanda de passageiros para o transporte público urbano; avaliou a percepção dos clientes sobre os serviços de transporte coletivo de BH e os impactos na queda da demanda; identificou práticas de sucesso na retomada da demanda e valorização do transporte coletivo urbano; discutiu as influências socioculturais no comportamento de consumo; criou a ideia-conceito para o modelo de valorização e

geração de demanda; avaliou a percepção dos *stakeholders* sobre o modelo; elaborou o modelo mercadológico para a valorização e geração de demanda; e, por fim, elaborou a análise de viabilidade do modelo.

O objetivo, então, é estancar a perda de demanda e buscar uma forma de gerar valor suficiente para os clientes, para que optem por utilizar o transporte público ao perceberem que o serviço oferecido é de boa qualidade, fazendo-os usarem essa forma de deslocamento.

Seguindo esse preceito, é preciso analisar os principais fatores que levaram ao declínio da demanda de clientes para esse tipo de modal. Na sequência, é preciso estudar como a atual prestação de serviço é vista pelos clientes, como eles categorizam a prestação de serviço, ligando já de imediato com a motivação da queda de demanda.

A partir do estudo de sucesso de demanda no transporte público em outros locais e de outras marcas e verificando todos os entraves legais e a visão na sociedade que colaboram com o padrão de consumo dos clientes, propor um modelo que tenha por objetivo a valorização e a geração de demanda do transporte público da cidade de Belo Horizonte, ampliando e implementando novas práticas que podem modernizar e responder aos anseios dos clientes.

Após a criação desse modelo, houve a necessidade de buscar nos *stakeholders* qual era a visão sobre as proposições feitas, já estudando qual seria sua viabilidade e como seria a integração das propostas no modelo de negócio que já existe. Nessa sequência, após a identificação desses elementos, é possível ter um modelo mercadológico para tal valorização.

Enfim, trazer para todo o projeto qual seria a viabilidade em sua execução, confirmando se os elementos de investimento e o prazo de *payback* são atraentes tanto aos empresários quanto ao poder público.

Para isso este projeto foi construído por meio de cinco capítulos. O capítulo 1 traz o ponto de partida do presente trabalho, qual seja, o cliente e a necessidade de reposicionamento da marca. O capítulo 2 aborda quais foram os conhecimentos necessários para a realização do presente projeto, com os princípios utilizados. Por sua vez, o capítulo 3 demonstra as premissas a partir das quais o projeto está instalado e qual a direção que foi tomada para se chegar às conclusões e proposições descritas. O capítulo 4 traz as pesquisas basilares para entender o

problema e como faríamos para apresentar uma proposta viável, observando práticas já bem conceituadas no Brasil e no Mundo. Já no capítulo 5 se encontra a apresentação do que o projeto verificou como necessário à efetiva resolução do problema do transporte coletivo na cidade de Belo Horizonte; há aqui um estudo detalhado sobre a viabilidade e como ela ocorreria. Por fim, o capítulo 6 apresenta a conclusão e a real viabilidade do projeto apresentado.

## **2 BASES CONCEITUAIS**

Neste capítulo, há a apresentação dos principais conhecimentos e de onde partirá o estudo realizado a fim de reposicionar a forma como o transporte coletivo é posicionado na sociedade. Serão abordados nos tópicos deste capítulo os princípios iniciais para a construção de uma nova percepção pelos clientes.

### **2.1 *Branding* e a construção de um reposicionamento de mercado**

Este tópico descreverá o valor da marca, marca, *branding* e reposicionamento de mercado.

#### **2.1.1 *Marca***

A marca é um sinal distintivo que permite ao consumidor distinguir o produto ou serviço de uma empresa daqueles oferecidos por empresas concorrentes. A marca pode ser materializada por um nome próprio, uma palavra, uma expressão ou um símbolo visual. É uma referência para o consumidor e, possivelmente, uma "garantia" de qualidade e serviço (MAGALHÃES, 2006).

De acordo com a AMA (American Marketing Association), marca é "um nome, termo símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência". Alguns administradores ainda vão mais além, assumindo que a marca é algo que criou reputação no mercado (KELLER; MACHADO, 2005, p. 26).

A marca, segundo Magalhães (2006), é composta pelos seus caracteres físicos distintos (nome, logótipo, produtos, etc.), mas também, e sobretudo, elementos associados mais ou menos tangíveis que lhe dão todo o seu valor (capital, imagem, história, identidade, personalidade etc.).

### 2.1.2 Branding

Depois de se definir a identidade da empresa, é preciso encontrar e pesquisar quais são as demandas do mercado e de que maneiras a empresa poderá suprir tais demandas mediante as suas. Para isso, as empresas utilizam o Marketing. A AMA define Marketing como “a atividade, conjunto de instruções e processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, parceiros e a sociedade em geral” (BEZERRA *et al.*, 2015, p. 11).

O sucesso financeiro muitas vezes depende da habilidade de marketing. Finanças, operações, contabilidade e outras funções de negócios não terão sentido se não houver uma demanda para produtos e serviços suficiente para que a empresa obtenha lucro. [...] (O marketing) envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. [...] é a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 2-4).

O Marketing se relaciona de forma direta com o processo de transformar algo em “vendável” e o seu propósito engloba todas as etapas de desenvolvimento de uma oferta que visa suprir a demanda do mapeamento do mercado potencial e da concorrência e a concepção, juntamente com o design de fatores visuais plausíveis e envolventes. E ainda a formação de uma distribuição eficaz para que o cliente possa acessar o produto nos meios de comunicação e de vendas corretos de modo que seu interesse seja atraído (KOTLER; KELLER, 2006).

*Branding* significa marcação. No jargão de marketing, vamos traduzi-lo como “imagem de marca” ou “identidade de marca”. De uma forma muito simples, o *branding* é o ato de posicionar (ou rotular) uma marca na mente do consumidor. É o fato de associar a uma empresa certa imagem, certa identidade, uma marca mental na mente do consumidor (CORDEIRO, 2008).

Branding significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores ‘quem’ é o produto [...] bem como a ‘que’ ele se destina e ‘por que’ o consumidor deve se interessar por ele. O branding diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma que torne sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, gere valor à empresa. (KOTLER, 2000, p. 269).

Em suma, o *branding* é o processo envolvido em um produto único e imagem para um produto na mente dos consumidores, principalmente através de campanhas publicitárias com um tema consistente. O *branding* visa estabelecer uma presença significativa e diferenciada no mercado que atrai e retém clientes fiéis.

### **2.1.3 O valor da marca**

Cada pessoa no mercado deseja formar um relacionamento com a empresa, mesmo que a compra seja trivial. Essa relação é formada com o que é chamado de “marca”. Obviamente pessoas diferentes desenvolvem relacionamentos diferentes com a marca. O segmento de mercado tende a avaliar subconscientemente o valor da sua marca para eles e isso leva à formação de opiniões que, por sua vez, definem sua experiência com a marca relacionada. O valor da marca é influenciado por esse marketing relacional e é de suma importância para uma empresa.

A American Marketing Association (AMA), associação internacional no campo do marketing acadêmico e profissional, define a marca como um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifique o produto ou serviço de um vendedor e diferencia-os de outros vendedores. Conseqüentemente, uma primeira função da gestão de marcas (*branding*) é criar esses sinais distintos. Mas o verdadeiro desafio dela é dar significado à marca para os consumidores e, portanto, com valor comercial. Em suma, o desafio é gerar valor de marca (OLIVEIRA; LUCY, 2011).

Para o vendedor, de acordo com Gonçalves *et al.* (2009), o valor da marca pode ser entendido como o rendimento extra que pode ser obtido quando seus produtos ou serviços são identificados com essa marca. É um ativo intangível chave e, às vezes, o ativo mais valioso que as empresas possuem.

Esse valor da marca para o vendedor envolve necessariamente a criação de um valor de marca para os consumidores. Uma marca é valiosa para os consumidores porque é uma garantia de que eles adquirirão uma série de benefícios. Ou seja, uma marca valiosa denota uma série de vantagens relacionadas à qualidade, confiabilidade, segurança, reconhecimento etc. (GONÇALVES *et al.*, 2009).



Portanto, segundo os mesmos autores, do ponto de vista do consumidor, o valor da marca pode ser entendido como o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na resposta a um produto ou serviço. Na verdade, isso é medido em experimentos comerciais: a diferença na avaliação que o mesmo produto ou serviço tem quando apresentado com ou sem a marca.

Mas o que constitui valor de marca? Quais aspectos devem ser trabalhados para aumentar o valor da marca? A esse respeito, a proposta de David Aaker já se tornou um clássico. Seu modelo propõe quatro dimensões-chave que devem ser trabalhadas pelos vendedores (CORDEIRO, 2008):

- Um primeiro aspecto importante é a NOTORIEDADE ou o reconhecimento da marca. A marca deve ser conhecida, identificada e lembrada pelos consumidores.
- Um segundo aspecto-chave é a LEALDADE para a marca, no sentido de que deve despertar um vínculo afetivo positivo com os consumidores. Em outras palavras, a marca não só precisa ser conhecida, mas também ser amada.
- Para alcançar essa atitude positiva, um terceiro aspecto fundamental é a QUALIDADE PERCEBIDA, no sentido de que uma marca valiosa deve denotar vantagens diferenciais em relação aos concorrentes. Deve ser uma garantia de certos benefícios diferenciais: bom produto ou serviço, com certas qualidades e características, com um bom preço, etc.
- Um quarto aspecto que complementa os anteriores é ASSOCIAÇÕES da marca. A marca deve envolver associações positivas. Essas associações podem ser muito diversas: com certos atributos ou qualidades do produto; com determinados usos ou situações; com certos estilos de vida ou perfis de personalidade; com certos personagens, ideias ou conceitos; com certos valores, crenças ou interesses; com certas áreas geográficas, tradições ou costumes etc.

Quando se fala em marcas e valor de marca, as grandes marcas globais geralmente vêm à mente. A esse respeito, de acordo com Cordeiro (2008), os rankings são comuns em grandes áreas geográficas e setores de atividade. No

entanto, isso não deve ser um desestímulo para as pequenas empresas, pelo contrário: deve ser uma fonte de exemplos e ideias. Embora atue em menos mercados e ambientes globais, a criação de valor de marca ainda é importante e os aspectos a serem levados em conta também.

#### **2.1.4 Branding e a construção de um reposicionamento de mercado**

*Branding* é o trabalho de gerenciamento de marcas com o objetivo de torná-lo conhecido, desejado e com uma imagem positiva na mente e no coração dos consumidores. Marca, ou gerenciamento de marca, envolve ações relacionadas ao objetivo, valores e posicionamento da marca, criando uma conexão com o público para influenciar suas decisões de compra.

Todos fazem parte de um movimento global de consumidores que força as empresas a pensar com cuidado a cada passo. Toda estratégia e ação de marketing pode ecoar em todos os cantos da cidade, país ou até no mundo. Não apenas isso, o mercado e muitos empresários já entendem que os resultados não são criados da noite para o dia, mas são alcançados com uma estratégia coerente e relevante do início ao fim.

Fazer branding é transformar design estratégico em valor, por meio da construção de um universo proprietário e memorável para a marca: é a importância dos equities visuais e associativos. Ou seja, é posicionar a marca com inteligência, equilibrar o emocional (necessidade e expectativa dos clientes) e o racional (objetos do negócio). Às vezes pode haver uma confusão entre o trabalho do branding e do marketing. Ambos tratam de relacionamento, porém, o marketing trata de vender, de falar com o consumidor enquanto o branding precisa impactar todos os setores e todos os públicos de relacionamento (MARTINS, 1999, p. 17, *apud* SILVA; OLIARI, 2017, p. 6).

Posicionar é entender o mercado, o que os consumidores precisam e querem. A partir daí, examinar a empresa e entender como o produto ou serviço pode estar presente e relevante nesse cenário. Ter uma identidade de marca é o que faz as grandes empresas serem reconhecidas como uma única cor ou ícone. No entanto, muito mais do que criar um nome forte ou um logotipo criativo, é criar um universo único e fácil de se relacionar com a marca (TELLES, 2003).

Em suma, posicionamento da marca é a percepção que os clientes têm sobre um produto ou serviço e o objetivo final é que eles se sintam identificados com

a marca. Uma série de variáveis como motivações, histórias, imagens e associações, bem como as ações realizadas pelos concorrentes, determinarão o posicionamento. Um bom posicionamento da marca é o resultado de um plano de marketing bem-sucedido; quando for eficaz, estará no topo da mente, tornando-a a primeira opção em mente para uma decisão de compra (NASCIMENTO, 2019).

Uma empresa já posicionada no mercado pode se arriscar num processo de reposicionamento da marca para conseguir atingir novos segmentos e, conseqüentemente, novos clientes, expandindo assim a consciência e o nome da marca.

Um reposicionamento pode precisar admitir relevantes sacrifícios inerentes à atual base de consumidores atendidos. No decorrer do reposicionamento de uma marca, visa, comumente, alcançar um segmento novo. No momento em que isso ocorre, o segmento anterior, formado por consumidores que já são fixos e contínuos, praticamente é perdido por clientes, porque a comunicação não é mais direcionada para esses consumidores. O risco está exatamente em tentar alcançar um público novo sem ter a convicção do retorno assegurado pelo público já existente (FURRIER, 2008, *apud* SERRALVO, 2008).

Por essas duas razões, é preciso “[...] rever a estratégia de comunicação por completo e alterar elementos de um composto de marketing já existente para suportar o programa de reposicionamento” (FURRIER, 2008, p. 166, *apud* SERRALVO, 2008). Deve-se analisar cada fator do processo de marketing como preço, produto, praça e promoção, a fim de se evitarem erros desnecessários no trajeto e prejuízos financeiros para a organização. Admitir riscos é preciso para obter novas vertentes de mercado ou alcançar novas metas e “[...] envolve o planejamento de novos negócios, assim como a redução ou a extinção de negócios superados” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 46).

É verídico que nenhuma organização tem como objetivo ficar estagnada no seu processo de desenvolvimento. Existe uma fase na história da organização em que os empresários se deparam com uma demanda real de crescimento.

## 2.2 O transporte coletivo e a mobilidade urbana: uma análise crítica

O transporte coletivo, conforme previsão constitucional, tem caráter essencial:

Art. 30. Compete aos Municípios:

[...]

V - organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluído o de transporte coletivo, que tem caráter essencial. (BRASIL, 1988).

Guimarães (2019) expõe que nenhum outro tipo de serviço público (educação, energia, serviço de água e esgoto, e nem mesmo saúde) tem a característica da essencialidade.

Segundo o mesmo autor, a justificativa para tal característica é simples: todos os outros serviços (energia, educação, saúde, água) dependem de um transporte eficiente para sua existência.

Em 2012 foi publicada a Lei Federal n.º 12.587, instituindo as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana (instrumento da política de desenvolvimento urbano, objetivando a integração entre os diferentes modos de transporte e a melhoria da acessibilidade e mobilidade das pessoas e cargas no território do Município).

Encontra-se no inciso VI do artigo 4º da referida Lei a definição de transporte público coletivo: “serviço público de transporte de passageiros acessível a toda a população mediante pagamento individualizado, com itinerários e preços fixados pelo poder público.”

Guimarães (2019, p. 130) nos adverte sobre a importância de se saber a origem da palavra ônibus: “É muito importante saber que ônibus não vem só da garagem; vem também da expressão do latim *omnibus*, que quer dizer ‘para todos’. E, por isto, é o transporte coletivo que carrega em seu nome seu fim social”.

A Lei da Mobilidade Urbana, entendendo a importância do transporte coletivo, deixou expressa e cristalina a sua priorização, vejamos:

Art. 6º A Política Nacional de Mobilidade Urbana é orientada pelas seguintes diretrizes:

[...]

II - prioridade dos modos de transportes não motorizados sobre os motorizados e dos **serviços de transporte público coletivo sobre o transporte individual motorizado**. (grifos nossos). (BRASIL, 2012).

Em 2015, com a Emenda Constitucional 90, o transporte, sem restrição de modalidade, alcançou a condição de direito social:

Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição. (Brasil, 2015).

Guimarães (2019), citando o Ministro Alexandre de Moraes, nos ensina:

Direitos Sociais são direitos fundamentais do homem, caracterizando-se como verdadeiras liberdades positivas, de observância obrigatória em um Estado Social de Direito, tendo por finalidade a melhoria das condições de vida aos hipossuficientes, visando à concretização da igualdade social, e são consagrados como fundamentos do Estado democrático, pelo artigo 1º, IV da Constituição Federal. (GUIMARÃES, 2019, p. 103).

Dessa forma, não existe dúvida da importância do transporte, em especial do transporte coletivo, no desenvolvimento social e na realização de todas as necessidades da população.

O Ministério Público do Estado do Paraná (2012 – 2019) explica:

A mobilidade urbana é, simultaneamente, causa e consequência do desenvolvimento econômico e social, da expansão urbana e da distribuição espacial (ou localização) das atividades dentro de uma cidade. A estrutura viária e a **rede de transporte público têm especial participação** na configuração do desenho das cidades. Por isso diz-se que elas são estruturantes. (grifo nosso). (MPPR, 2012-2019, s.p.).

Lombardo, Cardoso e Sobreira (2017) argumentam que o transporte coletivo é de grande importância no gerenciamento da cidade. Um modelo adequado permite reduzir os congestionamentos e a emissão de poluentes, reduzir acidentes de trânsito, bem como proporcionar uma significativa melhoria na qualidade de vida de seus cidadãos.

O Sr. Otávio Cunha, presidente da NTU, se manifestou, durante o Congresso Brasileiro de Mobilidade Urbana 2019, realizado em São Paulo nos dias 24 a 26 de setembro, sobre o papel do transporte público:

O presidente da NTU defendeu o **papel estruturante do transporte** público, em especial do modal ônibus urbano para a mobilidade nas cidades. Segundo ele, o transporte coletivo retira carros das vias e **contribui para otimizar os deslocamentos**, reduzindo os **congestionamentos**. Reúne ainda vários atributos positivos, entre eles a sustentabilidade (menores emissões de poluentes per capita), a possibilidade de atendimento à população de forma flexível, maior eficiência no uso dos recursos financeiros e maior possibilidade de integração ao espaço urbano, podendo ser dimensionado mais rapidamente e com menor custo para responder às necessidades da população. (Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos, 2019). (Grifo nosso).

Conforme a Rede Metropolitana de Transportes Coletivos (2013):

Em artigo publicado no jornal Diário da Manhã, a professora e pesquisadora da Universidade Federal de Goiás (UFG) Erika Cristine Kneib apontou que, para acabar com os problemas de mobilidade, é **necessário investir no transporte coletivo**, em detrimento do particular. Isto envolve a criação de infraestrutura para a construção de novos modais, como Veículo Leve sobre Trilhos (VLT) e metrô, **implantação de corredores exclusivos e preferenciais para ônibus** e integração dos sistemas de transportes. Erika afirma também que o poder público deve, ainda, participar efetivamente no financiamento de tarifas, criando subsídios. (REDE..., 2013. s.p.). (grifo nosso).

Em grandes cidades fora do país, o transporte coletivo tem seu papel reconhecido pelo Poder Público e alcança a sua verdadeira finalidade: ser um transporte para todos.

A matéria “Sete cidades no mundo que são modelos de mobilidade urbana” apresenta cidades que priorizam o transporte coletivo como ele realmente merece.

No cenário nacional, Curitiba é considerada uma das cidades mais inteligentes do mundo:

Da janela para dentro, Curitiba é considerada uma das 10 cidades “mais inteligentes do mundo” (WEISS *et al.*, 2013, p. 10). Os investimentos que vêm sendo realizados desde a década de 1980 em mobilidade urbana já são replicados em outras cidades do mundo, como o sistema intermodal de transporte em torno do Bus Rapid Transit (BRT), que inspirou o TransMilenio em Bogotá, e iniciativas em cerca de 80 outros países. Ainda pela articulação entre setores público e privado, Curitiba avança no desenvolvimento de soluções tecnológicas para conexão e acompanhamento, em tempo real, dos equipamentos públicos, como os da rede pública de saúde e a frota municipal de ônibus. (CADERNOS FVG PROJETOS, 2015, p. 95).

Em entrevista ao Caderno FGV de Projetos, o ex-Prefeito de Bogotá (Colômbia) Enrique Peñalosa distingue as soluções de mobilidade e de engarrafamentos:

Mas o que é mais interessante é o seguinte: a mobilidade e os engarrafamentos são dois problemas distintos, que têm soluções distintas. **A mobilidade é resolvida com transporte maciço, como o BRT, metrô, etc.** Mas construir um metrô debaixo de cada rua não é garantia de solução para os engarrafamentos. **Os engarrafamentos são reduzidos restringindo o uso do carro. Isso pode ser feito como em Londres, Estocolmo, Singapura, ou mesmo Bogotá, onde se cobra pelo uso do carro.** Como? Cobrando pelo estacionamento, por entrar em setores centrais, com pedágios e, é óbvio, com mais impostos aos combustíveis. Também se pode restringir o uso do carro com sistemas tipo rodízio. Porém, a maneira mais singela e prática é restringir o estacionamento. É oportuno recordar que o estacionamento não é um direito constitucional. Não podemos dizer: “Prefeito, comprei um carro. Agora, quero um estacionamento.” (CADERNOS FVG PROJETOS, 2015, p. 39).

A Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (2019, p. 22) pondera que falta compromisso da sociedade brasileira e do governo em priorizar o transporte público, em relação às opções individuais.

Destaca-se que até mesmo quando o Poder Público anuncia que irá investir, a realidade dos projetos que saíram do papel é aproximadamente 1/10 do previsto:

Em razão dos eventos esportivos sediados no Brasil e do financiamento por meio de iniciativas municipais, foi anunciado um investimento da ordem **de R\$ 150 bilhões** em mobilidade urbana. No entanto, de lá para cá, **apenas R\$ 14,2 bilhões** foram efetivamente **gastos em projetos** que saíram do papel e que estão atualmente em operação. (ASSOCIAÇÃO..., 2019, p. 22). (grifo nosso).

Segundo a Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (2019, p. 23), apenas três projetos entraram em operação no último ano e um total de 248 projetos de priorização do transporte público por ônibus encontram-se parados, mesmo sendo operações de baixa intervenção urbana, menor demanda de recursos e de execução rápida.

Destaca-se ainda a importância do transporte coletivo para o meio ambiente e para a sustentabilidade:

Os ônibus urbanos têm evoluído tecnologicamente e são equipados atualmente com **motores menos poluentes**. Comparados com motores da década de 1990, os atuais apresentam redução das emissões de poluentes de 81% nos limites toleráveis de hidrocarbonetos, 86% de óxidos de

nitrogênio e 87% de monóxido de carbono, chegando a uma redução de 95% dos materiais particulados, os mais perigosos para a saúde. **Além disso, o ônibus é um modal muito mais eficiente e sustentável que as opções individuais**, apresentando, na média, níveis de emissão de CO<sub>2</sub>, o principal gás do efeito estufa, até quatro vezes menores que as motos e oito vezes menores que os carros por passageiro transportado. (EXAME, 2019) (grifos nossos).

Indaga-se se no Brasil, que tem legislação sobre o transporte garantindo a sua essencialidade, seu status de direito social, sua priorização tem sido aplicada em sua plenitude.

Para o transporte coletivo assumir o protagonismo que lhe cabe, é necessária sua valorização, tanto por parte do Poder Público, quanto das empresas operadoras e dos usuários.

Constata-se que o transporte coletivo é o cerne da mobilidade urbana. Com a efetiva implantação do que se encontra previsto na legislação acerca do transporte coletivo, um grande e importante passo será dado para se alcançar a mobilidade.

### **2.3 Influências socioculturais no comportamento de consumo e na utilização de serviços de transporte público**

No mundo empresarial em que estamos inseridos, compreender o comportamento do consumidor é um grande desafio que muitos profissionais do marketing têm enfrentado. Com o passar do tempo, o consumidor passou a ter uma influência muito grande nas atividades organizacionais, fazendo com que os profissionais busquem mais conhecimento nas constantes mudanças do mercado, para que desenvolvam uma concorrência mais equiparada.

O consumo de produtos e serviços nos acompanha a todo momento, e está diretamente ligado à economia, contribuindo de forma consistente no crescimento e desenvolvimento de atividades econômicas e da empregabilidade. Para obter resultados positivos, se torna essencial estudar e entender como o consumidor se comporta, quais são suas necessidades e desejos, o que o induz compra, entre outros fatores que interferem no planejamento e execuções de marketing. (BREEN; BLANKENSHIP, 2011, p. 12).

Com base nisso, existem dois conceitos importantes que são utilizados: necessidade e desejo. As necessidades estão relacionadas às sensações de falta, ou seja, a necessidade de algo essencial na vida. Existem as necessidades inatas



que vêm ao longo da vida, sendo exemplificadas pelas necessidades fisiológicas ou de sobrevivência, e existem também as necessidades adquiridas, que vêm a ser a necessidade que se dá do contexto social e cultural, exemplificadas pelas mudanças advindas do meio social.

As necessidades também podem ser divididas como biogênicas – fome, sede, frio, dor; 37 psicogênicas – status, poder, reconhecimento, hedônicos – ligadas ao prazer e utilitárias – cozinhar, lavar as roupas, trabalhar. (SAMPAIO, 2009, p. 22).

Os desejos estão relacionados ao estado psicológico e ao objetivo de satisfazer uma vontade. Sem uma ligação com o que de fato se vê como necessidade real, para Pinheiro (2014) não é necessário precisar de algo, mas o simples fato de querer e desejar algo já é o suficiente.

Contudo, Solomon (2002) acrescenta que temos os fatores que influenciam o comportamento dos consumidores, sendo eles fatores culturais, fator social, fator pessoal, fator psicológico e motivacional.

A cultura é uma grande influência na vida dos indivíduos em sociedade. Boone e Kurtz (1998) definem como um conjunto de valores, crenças, preferências e gostos passados de uma geração para a outra. Desse modo, podemos incluir serviços e produtos quando relacionamos a valores materiais.

Pelo fato de ser um elemento vital na vida de um indivíduo em sociedade, inúmeros fracassos em marketing têm como consequência direta a falta de sensibilidade, em não levar em consideração a realidade cultural em que se encontram inseridos os consumidores. (PINHEIRO; CASTRO; SILVA; NUNES, 2006, p. 16).

É clara a percepção de que, quando estamos falando de preferência, estamos relacionando o que leva um indivíduo a comprar um produto ou marca em detrimento a outro. Para compreender essa preferência, é importante que os pesquisadores entendam que cada produto ou serviço possuem atributos tangíveis ou intangíveis, que após a utilização acarretam na percepção do indivíduo no quesito funcional ou psicológico.

Gastaldello (1999) afirma que existem valores que são necessários para saciar um indivíduo, dentre eles estão os valores instrumentais que se referem ao comportamento ou conduta, como a honestidade, responsabilidade e inteligência.

Também tem os valores terminais, que são ligados aos estados finais de existência, como a liberdade e a felicidade. E por último têm-se os valores culturais, que vêm expressos pelas crenças coletivas, sua relação com os produtos se dá através de propaganda e publicidade, fazendo com que o seu consumo seja feito a partir de uma identidade social positiva, ou seja, a necessidade de permanecer ou pertencer a um grupo social.

Em uma sociedade, os valores culturais dominantes são “veiculados” pelas instituições, como as leis, a família, a religião ou a educação, que lhes dão o modo de expressão formal, tangível e mais facilmente acessível. Assim, a aprendizagem da responsabilidade dá-se primordialmente pela escola e pela família. (KARSAKLIAN, 2008, p. 2).

Assim pode-se dizer que o fator cultural é um conjunto complexo de conhecimento, crenças, artes, lei, moral e costumes que dão capacidade e hábitos comuns para os indivíduos que vivem no mesmo contexto social. As experiências e influências exercidas por uma determinada classe social permitem a comparação entre aglomerados de indivíduos. Os indivíduos influenciam e são influenciados diretamente por um grupo de referência de várias maneiras. Quando são expostos a um comportamento novo ou um modo diferente de vida, através da autoimagem e atitudes que tomam devido a uma pressão ou conformidade em relação a um padrão social, ou seja, são fatores que acarretam a escolha de um produto ou serviço por uma contribuição social.

Motivações, percepções e atitudes dos consumidores constituem um ponto de partida lógico, mas insuficiente para explicar seu comportamento. Lógico, porque as decisões de compra são sempre fatos ligados a indivíduos. Insuficientes, porque elas explicam, antes de tudo, as preferências e intenções, mas não necessariamente o comportamento que seguirá. (KARSAKLIAN, 2008, p. 12).

Uma classe social é considerada uma divisão relativamente homogênea e permanente de uma sociedade. Dessa maneira, é possível classificar os indivíduos que trocam valores, modos de vida, interesses e um comportamento quanto ao consumo.

As decisões de compra são influenciadas por fatores pessoais; esse pode ser relacionado a idade, ocupação, economia, ciclo de vida, personalidade e autoimagem. Tanto na idade quanto no ciclo de vida podemos relacionar as

necessidade do indivíduo como crescentes em relação às mudanças, pois os padrões de consumo são modificados a partir de um momento, ou seja, à medida que os indivíduos envelhecem, suas necessidades vão sendo alteradas, ele ganha autonomia e autossuficiência, além de uma conexão maior com seu ambiente social.

Kotler (2000) afirma que as circunstâncias econômicas influenciam e definem seu poder aquisitivo. É possível definir as necessidades dos indivíduos de acordo com sua classe social monetária, ou seja, a influência se dá pela ocupação que exercem.

A personalidade e a autoimagem estão relacionadas à maneira como os indivíduos interagem através de seu comportamento, seu modo de pensar e gostar. Isso são características de sua personalidade, fazendo com que ele se torne único. “A personalidade é a referência a um atributo ou característica da pessoa que causa alguma impressão nos outros.” (KARSAKLIAN, 2004, p. 39).

A personalidade está relacionada com as características psicológicas que diferenciam as pessoas, através da autoconfiança, domínio, autonomia, submissão e sociabilidade.

Quando usamos o termo personalidade, queremos dizer características psicológicas distintas que levem a reações relativamente coerentes e contínuas no ambiente. A personalidade é normalmente descrita em termos de características como autoconfiança, domínio, autonomia, submissão, sociabilidade, resistência e adaptabilidade. A personalidade pode ser uma variável útil para se analisar o comportamento do consumidor, uma vez que os tipos de personalidade podem ser classificados com precisão e que existem fortes correlações entre certos tipos de personalidade e as escolhas de produtos e marcas. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 193).

O comportamento de compra do consumidor está diretamente proporcional aos fatores psicológicos; Kotler (2000) afirma que a motivação, a percepção, aprendizagem, crenças e atitudes são fatores importantes no contexto psicológico quando relacionados à opção de compra.

A base das motivações se encontra na questão do equilíbrio psicológico do indivíduo. A descoberta de uma necessidade leva o indivíduo a uma situação de desconforto. Essa situação de desconforto é motivo suficientemente importante para levar a pessoa a agir. o processo de motivação inicia-se com a detecção de uma necessidade (KARSAKLIAN, 2004, p. 23/86).

Existem várias teorias que definem os fatores motivacionais; Robbins (2002) afirma que esses fatores são conhecidos pela teoria das necessidades. Alguns gestores usam esses conceitos para exemplificar o comportamento motivacional de seus clientes.

A hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações, uma das principais teorias que se baseiam nessa premissa foi proposta por Abraham Maslow. As necessidades humanas são divididas em cinco categorias: Fisiológica ou básicas, segurança, participação, estima e autorrealização. (MAXIMIANO, 2000, p. 350).

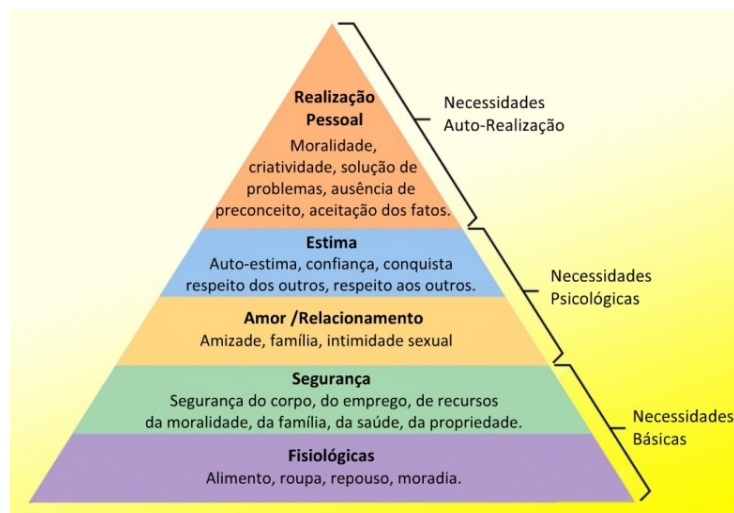
De acordo com Chiavenato (2006), a teoria da motivação de Abraham Maslow é um modelo que contextualiza as necessidades básicas sendo a base da hierarquia em que as pessoas procuram se satisfazer antes de se preocuparem com as necessidades mais elevadas. Uma necessidade em qualquer um dos pontos da hierarquia necessita ser atendida antes que a necessidade do nível seguinte seja observada.

Se as necessidades não forem satisfeitas, o indivíduo fica estacionado no nível anterior de motivação. Uma vez que ela é atendida, ela deixa de se fazer sentir, levando o indivíduo a ser motivado para a necessidade seguinte. As necessidades de autorrealização são crescimento, sucesso, autodesenvolvimento; e as necessidades de autorrealização são crescimento pessoal, sucesso pessoal, autoestima.

Segundo Robbins (2008), as necessidades fisiológicas são fome, sede, sono, abrigo, conforto. As necessidades de segurança são proteção e ordem, sendo de responsabilidade. Necessidades sociais são afeição, amizade, sensação de pertencer a um grupo. Necessidades de autoestima são ambição, status, egocentrismo.

A realização de cada objetivo está relacionada à busca das necessidades humanas, desde as necessidades mais comuns como as fisiológicas até as necessidades mais densas como as de autorrealização e autoestima, que estão relacionadas às influências do meio em que são inseridos. Assim compreender quais são as práticas que motivam os funcionários, qual a sua aplicabilidade diante de um contexto geral, é de suma importância; dessa forma, no próximo capítulo será abordada essa questão.

**Figura 1 – Pirâmide de Maslow**



**Fonte: Collins; Porras, 2005, p. 31.**

Em meados dos anos 60, a racionalidade estava voltada novamente para os padrões das teorias de comportamento de consumo, pois se inovou com o uso de novos métodos psicológicos. Comprar passa pelo ponto de vista do processo racional, em que o consumidor se informa sobre o produto ou serviço, visando às necessidades para adquiri-lo.

A idealização da tendência de utilização de transporte público está relacionada ao cliente. Dessa forma, ao relacionar os passageiros como clientes, é de obrigação das empresas prestadoras de serviço a preocupação com a satisfação deles. Kotler e Keller (2006) afirmam que as medidas para gerar satisfação devem ser tomadas periodicamente. Assim, por se tratar de uma prestação de serviço em que não há distribuição de produto, há a necessidade de a empresa apresentar ao consumidor uma organização de serviços levando em consideração o que é apresentado ao usuário desde o primeiro contato com a venda até a finalização da experiência, fazendo com que ele se torne leal.

O contentamento aliado ao atendimento apropriado é o fator que faz o cliente regressar, por esse motivo, a alacridade do cliente tem que ser o maior pretexto, porque estes quando satisfeitos são bem mais do que apenas clientes ou consumidores, porém, sócios comerciais e advogados que protegem a empresa e fazem publicidade para familiares e amigos. (KOTLER, 1998, p. 85).

O transporte público tem certo grau de importância no processo de gerenciamento da cidade; se for desenvolvido um modelo adequado, acarreta a redução de congestionamentos, emissão de poluentes, redução de acidentes no trânsito. Campos (2007) cita a análise de diretrizes de transporte de IMAM, considerando variáveis para a utilização do transporte público no processo produtivo organizacional; entre elas cita a confiabilidade, velocidade, custo e segurança como padrões principais e essenciais para esse meio de locomoção. Isso se dá pela evolução contínua das cidades onde tais fatores são denominados questões estratégicas como modo de influenciar o público-alvo.

Campos (2007) acrescenta que o uso do transporte público tem sido assunto desde a década de 70, quando foram desenvolvidos estudos para diagnosticar novos modelos de sistemas de transporte. Em contrapartida, na década de 80 foram implementadas vias exclusivas para esse meio, auxiliando no dilema sobre a fluidez do trânsito, fazendo com que os usuários percebessem algumas vantagens do sistema, aumentando assim o uso, com o objetivo de ocupar a capacidade total dos coletivos. Entre as necessidades primordiais em sistemas de transporte, o autor ainda acrescenta que a segurança e o atendimento à demanda dos usuários são os principais pontos a serem estruturados na implementação dos modelos com intuito de aumentar a qualidade do processo.

Até mesmo pessoas que possuem automóveis particulares utilizam o transporte público. Campos (2007) relaciona essa questão a variados fatores, desde o custo-benefício à praticidade referente a deslocamento, pois existem alguns benefícios que diminuem o custo como a integração e atualmente o uso do sistema move. Os novos modelos de transporte também têm a facilidade para portadores de necessidades especiais, possuem elevadores que facilitam a locomoção desses indivíduos. Isso facilita o deslocamento de qualquer usuário em todos os espaços, atrelando também à mobilidade a sustentabilidade ambiental, pois os sistemas de transporte têm interferência tanto na poluição sonora quanto na ambiental, bem como a utilização de energias de fontes não renováveis, a geração de acidentes e a saturação de congestionamento, que são fatores que dificultam a circulação urbana.

Portanto, existem fatores que trazem benefícios não somente para os usuários, mas em um contexto geral e amplo, atrelando os fatores econômicos, ambientais, sociais, culturais e psicológicos, com intuito de fortalecer a percepção do

indivíduo quanto às experiências que lhes é posicionada. Assim essas observações auxiliam o profissional de Marketing a melhor compreender esse comportamento e o orientam com relação ao melhor caminho a ser adotado em momentos de tomada de decisão.

## **2.4 A construção de valor para os clientes: estratégias, ferramentas e metodologias**

Nos tempos atuais, em que a globalização é crescente, as preferências dos clientes mudam rapidamente, gerando maior diversidade de produtos e serviços, conseqüentemente a competição entre as organizações é a cada dia mais acirrada. As organizações devem colocar os clientes em primeiro lugar, pois são eles que vão determinar o caminho a ser traçado, de acordo com suas necessidades e desejos. É com essa interação e conectividade como cliente que se constrói a base do marketing de relacionamento.

Para Hamza (2009), a gestão de valor para o cliente é uma estratégia de marketing a qual traz vantagem competitiva, oferecendo valor e significação aos clientes. Para construir uma relação de confiança com o cliente, devem-se utilizar estratégias e ferramentas que possibilitem a percepção de valores por ele de modo a idealizá-los, através de estratégias, ferramentas e metodologia que auxiliem no processo. De acordo com Oliveira (2009), o mercado está mudando nos últimos anos; não basta apenas oferecer produtos ou serviços de qualidade para o cliente, que passam a exigir níveis altos de qualidade e serviço, faz-se também importante saber estabelecer relações constantes entre cliente e organização.

Segundo Trocoli (2009), o cliente e a empresa devem fazer esforços comuns, em que sejam capazes de cocriarem valor por meio de experiências personalizadas para cada cliente. Rozzett (2010) também considera que a organização deve realizar de forma única e eficiente um conjunto de atividades capaz de gerar valor diferenciado para o cliente; esse valor é criado durante todo o relacionamento. Se as expectativas com o cliente não forem satisfeitas no princípio, ele permanecerá menos tempo na empresa.

Hamza (2009) ainda afirma que as ofertas são feitas aos consumidores e eles avaliam e escolhem considerando qual assegura maior valor percebido por

eles, pois eles verificam os custos tangíveis e intangíveis, e o resultado do benefício através do serviço, qualidade e preço.

A organização deve ter o foco no cliente, verificando seus desejos, pois essa experiência única traz um diferencial para a empresa, entendendo suas necessidades, mostrando o valor do seu produto/serviço, alinhado em um ambiente transparente e de confiança.

Rozzett (2010) comenta que o marketing enfatiza a interatividade e facilita o processo de relacionamento entre cliente e organização, pois é baseado na experiência. O marketing de relacionamento aumenta a lucratividade, por meio de melhoria de serviços e produtos, colocando os clientes em primeiro lugar, através de uma relação genuína e entrega de um excelente serviço e relacionamento.

As ações de marketing devem ser diferenciadas e voltadas para o desenvolvimento e criação de valor para o cliente. Toledo (2016) acrescenta que o valor advém da qualidade percebida pelo cliente, associada ao preço do produto, é a avaliação feita pelo cliente sobre os custos e benefícios.

A gestão do valor para o cliente é uma estratégia de marketing (terceiro nível hierárquico) essencial para que a empresa obtenha vantagem competitiva e ofereça alto valor ao cliente, auxiliando na estratégia de crescimento sustentável da organização. Uma empresa orientada para o mercado, coleta informações por uma base compartilhada de conhecimento. Com essa base se constrói o relacionamento com o cliente, sendo assim possui uma melhor capacidade de compreender, atrair e manter clientes importantes, que são aqueles clientes valiosos para a empresa. Assim como identificar os clientes que são inconstantes e não-lucrativos para a organização. (HAMZA, 2009, p. 12).

A satisfação do cliente é o principal diferencial competitivo entre as organizações atualmente, é uma interação medida entre as expectativas e as percepções dos clientes. Essa satisfação pode gerar lealdade, mas não necessariamente é ela que faz com que os clientes permaneçam, e sim o valor percebido. Dominguez (2000) argumenta que se o cliente estiver insatisfeito, obviamente não irá comprar mais o produto ou serviço, contudo ele pode estar satisfeito e ter a organização em uma cartela de opções, o importante é ele entender o valor que ele tem.



### Quadro 1 – Elementos que auxiliam na geração de valor ao cliente

Elementos que contribuem para a criação de valor ao cliente	
<b>Novidade</b>	Proposições de Valor satisfazem um novo conjunto de necessidades que os clientes antes não percebiam por que não havia oferta similar. Isto é frequentemente, mas nem sempre, relacionado à tecnologia. Por outro lado, produtos como fundos de investimentos éticos têm pouco a ver com a nova tecnologia.
<b>Desempenho</b>	Melhorar o desempenho do produto ou serviço tem sido tradicionalmente uma forma comum de criar valor.
<b>Personalização</b>	Adaptar produtos e serviços às necessidades específicas de clientes individuais ou Segmentos de Clientes cria valor. Os conceitos de customização em massa para clientes e Cocriação ganharam importância. Esta abordagem permite fornecer produtos e serviços personalizados, tirando proveito das economias de escala.
<b>Design</b>	Design é um elemento importante, mas difícil de medir. Um produto pode se destacar por causa da qualidade superior.
<b>Marca</b>	Os clientes podem encontrar valor no ato simples de usar e exibir uma marca específica.
<b>Preço</b>	Oferta de valor semelhante a um preço mais baixo é uma forma comum de satisfazer as necessidades dos segmentos de clientes sensíveis ao preço. Mas Proposições com baixa relação de preço têm implicações importantes para o resto do modelo de negócio.
<b>Redução de riscos</b>	Os clientes valorizam a redução dos riscos em que incorrem ao comprar produtos ou serviços.
<b>Conveniência</b>	Fazer as coisas mais convenientes ou mais fáceis de usar pode criar um valor substancial.

Fonte: Hamza, 2011.

Existem ferramentas que auxiliam nesse recurso de agregação de valor, uma delas é o mapeamento de fluxo de valor, que tem objetivo de identificar e

quantificar os processos de uma organização, sendo possível reconhecer os desperdícios, focando nos esforços de melhoria.

O Business Model Canvas (BMC) teve origem na tese de doutorado de Alexander Osterwalder, defendido na Universidade de Lausanne, na Suíça, em 2004. Posteriormente, em 2009, com a ajuda de Yves Pigneur e de mais de 450 colaboradores ao redor do mundo, Osterwalder publicou o livro Business Model Generation. É uma ferramenta para que empreendedores e executivos consigam discutir e visualizar como o negócio poderia ser executado de forma sistêmica e integrada. A ferramenta BMC se tornou muito popular entre os empreendedores, principalmente os de internet/web. (NAKAGAWA, 2012, p. 2).

O método Canvas busca auxiliar o desenvolvimento da percepção para uma melhor visão da vida como um ser social e qual o papel que nele é atribuído. Integra conhecimento com especialidade e permite novas descobertas com uma projeção mais simplificada, direta e inteligente.

O pensamento visual caracteriza por usar desenhos para simular ideias ou condições. O quadro Canvas utiliza o pensamento visual, permitindo ver o modelo como um desenho e não como uma folha de texto. Com o quadro é possível a visualização do negócio como um todo de modo rápido e objetivo. O desenho nos permite comparar as relações entre os diversos blocos e descobrir se faz sentido fazer todas essas coisas, se elas se completam. O Modelo de Negócios descrito no quadro permite mais clareza sobre a validade ou não de uma ideia. (SEBRAE, 2013, p. 1).

Clark (2013) afirma que o Canvas da proposta de valor é uma ferramenta complementar do BMC, é um modelo desenvolvido como uma espécie de recorte que foca somente no mapeamento de proposta de valor em relação ao segmento de clientes, que representa dois dos nove blocos do BMC. Seu objetivo é a estruturação de modo eficaz da proposta de valor com intuito de aumentar a probabilidade de alcançar um encaixe do produto no mercado.

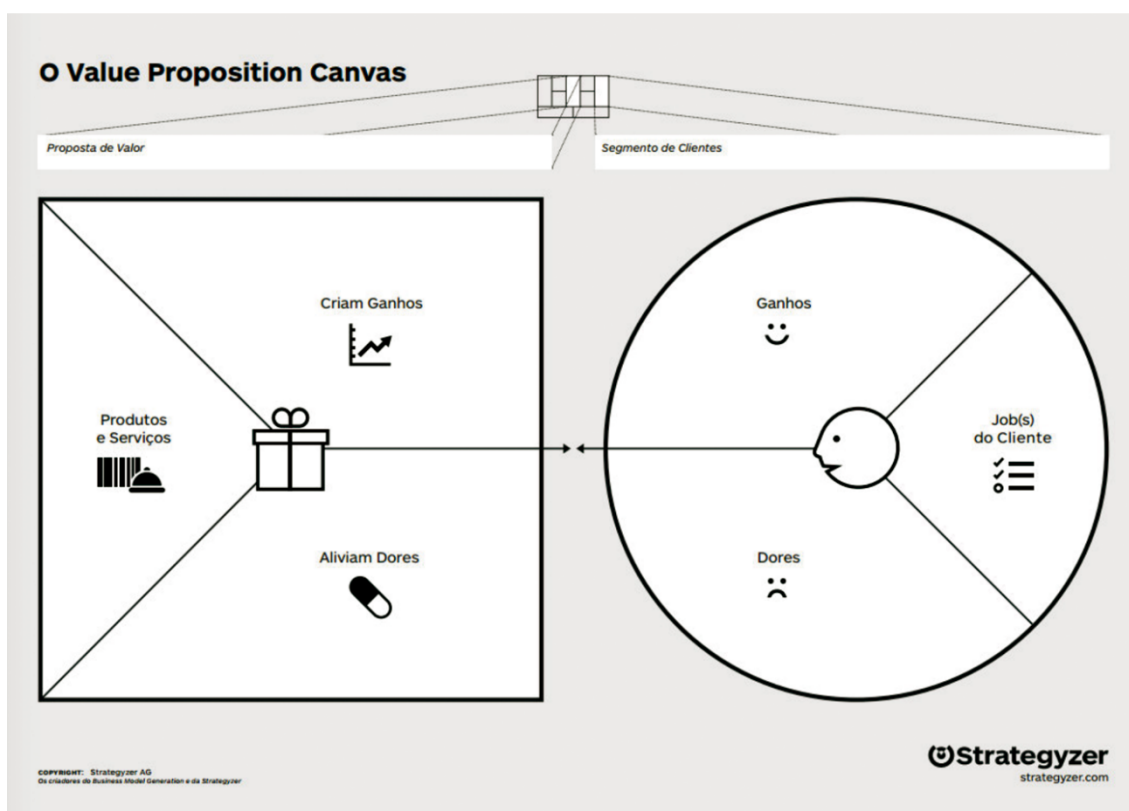
Pode-se dizer que o Canvas da proposta de valor é o coração do modelo de negócio, seu foco está voltado para “o quê” e “para quem”, ou seja, como e a quem a organização entrega valor.

Clark (2013) ainda acrescenta que o CPV se divide em dois lados. À direita está o perfil do cliente, em que se encontra o segmento de cliente específico, sendo subdividido em três blocos, tarefas do cliente, dores e ganhos. A tarefa do cliente engloba tudo que esse segmento de clientes necessita realizar, as dores são os resultados negativos, riscos e barreiras que são implicados nas tarefas. Os ganhos

são benefícios que o cliente deseja alcançar com determinada tarefa. À esquerda temos o mapa de valor com todas as características de uma proposta de valor, também dividida em três, produtos e serviços, aliviam as dores e criadores de ganhos.

O autor ainda acrescenta que em produtos e serviços estão incluídos os produtos que geram valor ao cliente. O aliviam as dores descreve como um produto pode auxiliar na tarefa do cliente, diminuindo suas dores. E criadores de ganhos informam quais são os benefícios que os produtos trazem para os clientes.

**Figura 2 – Canvas da proposta de valor**



Fonte: Marinho, 2016.

Os gestores muitas vezes se questionam qual seria o melhor momento para usar o Canvas da proposta de valor. Por esse motivo, Clark (2013) discursa que essa ferramenta é indicada no momento do descobrimento da *Startup* ou para a compreensão de clientes em uma organização mais estruturada, ou seja, pode ser usada na estruturação de um processo de vendas, visando compreender as necessidades do cliente. No processo de descobrimento é utilizada quando o público-alvo está definido, ou um problema e uma possível solução.

O autor ainda acrescenta que os benefícios que essa metodologia traz podem ser definidos da seguinte maneira:

- Desenvolvimento de produtos de acordo com a necessidade do cliente
- Economia de dinheiro e tempo
- Compreensão das necessidades dos clientes
- Comparação entre o produto final e a necessidade do cliente

Clark (2013) afirma que existem pontos fracos no processo, e o relaciona com a dificuldade que a organização tem de se colocar no lugar do cliente, compreender seu mundo, seus anseios, desejos, necessidades. Pode-se dizer que, se a organização não possui uma equipe bem estruturada que domine os processos, e que esteja preparada para eventuais riscos e problemas na identificação das necessidades dos clientes e ou benefícios que os produtos oferecem, é necessário que ocorra uma reestruturação na equipe quanto ao nível de conhecimento, pois um profissional despreparado também acarreta em um risco para o desenvolvimento do processo.

## **2.5 Posicionamento de marketing e a geração de demanda**

O profissional de marketing compreende a importância da visão do cliente para a construção da demanda. Após compreender essa importância, ele obtém a capacidade de alcançar seus objetivos, ou seja, satisfazer as necessidades e desejos do consumidor. Lovelock (2006), para fortalecer essa visão, afirma que a chave do sucesso de uma organização é saber ouvir o mercado comprador, tendo como foco não o que o consumidor compra, mas o que ele gostaria de comprar e não encontra.

A concepção de satisfação está relacionada ao tempo que o cliente leva para comprar um produto ou serviço. As organizações necessitam ouvir o ponto de vista de seus clientes e ajustar o nível de satisfação, comparando as características do produto ou serviço, assim abre a possibilidade de gerir e conservar clientes fidelizados e possíveis novas fidelizações.

O fator satisfação do consumidor serve como um encosto para a procura ou a conservação da qualidade dos serviços proporcionados, expondo a

grande importância da ligação da organização com os seus clientes, procurando sempre manter os clientes leais a organização. O contentamento do cliente contém duas apreciações fundamentais: satisfação característica em uma combinação e satisfação aglomerada. (ROSSI; SLONGO, 1997, p. 12).

Para o marketing a visão da satisfação é fundamentada nas transações e nas características sendo bem útil para as incidências particulares e de curto tempo, com um serviço ou bem. A satisfação cumulativa vem a ser uma edificação contemplativa que apresenta a totalidade da experiência de consumo com um serviço ou um produto. Rossi e Slongo (1997) afirmam que, perante uma perspectiva mais gerencial ou também mais aplicada, o contentamento acumulado vem a ser mais atrativo, pois fornece uma recomendação clara (e essencial) do desempenho que se encontra e de longo tempo determinado de um mercado ou de uma organização.

A satisfação dos clientes vem sendo um indicador de gestão de grande importância, desde que venham a ser escutadas as necessidades e as perspectivas dos clientes. Já em conformidade com Giansesi (1996), em consequência da intangibilidade, o desenvolvimento das perspectivas do cliente antes da aquisição não pode se basear em uma imagem real, estando sujeito, entre outros motivos, à sua comunicação. Algumas pesquisas dizem que os clientes usam as suas expectativas para analisar o serviço, isto é, comparam aquilo que esperavam com aquilo que receberam.

Nas palavras de Froemming (2002), o julgamento da satisfação também está ligado ao período no qual o consumidor se compara com o serviço ou produto apresentado. O julgamento de convênios específicos é efetivado no momento ou logo depois do uso de um produto ou provisionamento do serviço e está fundamentado exclusivamente naquela experiência. Dessa maneira, os setores de marketing das organizações necessitam escutar os julgamentos dos seus clientes e regular o nível de satisfação destes relativamente às suas características de serviços. Dessa maneira, haverá a possibilidade de gerenciar de maneira segura a conservação dos clientes atuais e a procura de novos.

Kano (1984) afirma que o modelo de atributos compõe serviços e produtos distintos por três características que estimulam o prazer do cliente. São eles:

- Características obrigatórias: são os discernimentos básicos de um serviço ou produto; se essas características não estão presentes ou não alcançam um grau de atuação suficiente, os clientes ficarão com uma imensa falta de satisfação. De outro modo, se essas características permanecem presentes ou são suficientes, eles não ocasionam satisfação, efetivamente os clientes notam essas propriedades como pré-requisitos.
- Características unidimensionais: no que se refere a essas características, o contentamento do cliente é adequado ao grau de atendimento, porque quanto maior o grau de atendimento, maior irá ser o contentamento do cliente e vice-versa.
- Características atrativas: essas características são o segredo para o contentamento do cliente, o atendimento das devidas características traz um contentamento mais que adequado, mas eles não causam insatisfação se não receberem atendimento.

Quando se relaciona posicionamento do marketing com a demanda, não se pode deixar de falar de marca. Por essa razão, a marca pode ser uma expressão, um desenho ou símbolo que melhora o valor do produto levando-o para além de sua finalidade. Já Aaker (2009) define marca como um sinal distintivo que identifica os produtos e serviços oferecidos por uma empresa para diferenciá-los de seus concorrentes, resguardando tanto consumidores quanto fabricantes contra possíveis cópias dos produtos.

Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação deles, destinados a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 1).

Martins (2005) afirma que o conceito de marca é um termo utilizado para compreender uma gama de elementos diferenciados que coletivamente definem a marca. Ela é composta por identidade, nome, design, proteção legal, comunicação, reputação e gerenciamento.

Assim, no marketing a marca desponta como uma vantagem competitiva, na medida em que se estabelece como um referencial; por essa razão há uma importância de intensificar o trabalho de *branding*. *Branding* é um grupo de medidas adotadas na gestão da marca, visando suplantar o lado econômico delas para incorporar no contexto cultural e comportamental das pessoas, com ações que simplificam e enriquecem a vida e o ponto de vista do consumidor, fazendo com que os produtos sejam mais atrativos. Com tudo, é capaz de criar um atrativo e levar o valor de uma empresa a um patamar muito superior ao seu patrimônio tangível.

Uma marca deve ter um nome singular, uma palavra ou ideia principal conceito, um slogan, cores que a identifiquem e a diferenciem, símbolos e logotipos e um campo de associações, que deem a marca um valor mitológico e também ideológico. (KOTLER, 2005, p. 25).

Assim, é importante notar que, para a construção de uma marca conceituada, a empresa precisa estudar sua abordagem, pois os consumidores buscam se identificar com as marcas, procurando aquelas que revelem sua personalidade, seu estilo de vida, etc. Não basta um design bem elaborado e uma frase de efeito, é preciso que a marca atinja em cheio as mentes dos potenciais clientes, que vá ao encontro de seus anseios e necessidades e se revista de um caráter de imprescindibilidade, que fará o consumidor optar por ela em detrimento de outras sem pestanejar, ainda que pague mais caro por isso.

Uma marca forte é aquela capaz de se ligar a aspectos positivos na mente do comprador, que cria uma identidade própria vinculada à ideia de eficiência, qualidade, valores e benefícios. Dessa feita, para que uma marca seja eficaz, ela precisa ser capaz de transmitir uma série de informações ao consumidor, instigando-o a experimentá-la, apreciá-la e recomendá-la a outros. Uma vez atingido esse objetivo, torna-se mais aceitável que uma empresa cobre um valor mais elevado pelo produto que oferece.

Uma marca bem conceituada leva o consumidor a escolhê-la entre vários outros produtos similares na prateleira, é por isso que o aspecto emocional é tão relevante na composição de uma marca. É preciso, pois, conquistar o consumidor, garantir sua plena satisfação e assim obter sua fidelidade. Assim, Martins (2005) afirma que uma marca deve ser compreendida como um complexo que demonstra eficiência na elaboração, entrega e conservação dos atributos materiais e de

imagem do negócio. Como dito alhures, para compor uma marca conceituada, mister se faz assumir uma identidade, escolher um nome, elaborar um design, obter proteção legal, investir na comunicação, construir uma reputação e adotar um gerenciamento eficaz.

Antes de posicionar o marketing dentro do projeto em questão, é importante ter claros alguns conceitos de marketing. O que forma o conceito do escopo de marketing que constitui a base para fazer seu posicionamento? Esse conceito tem que estar claro para que se possa visualizar o posicionamento com mais clareza.

Normalmente, o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam essas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. (KOTLER, 2000, p. 25).

Os bens são o produto do esforço produtivo e de uma organização que formam a base de uma economia. Com a solidificação da economia, a proporção das atividades tende a aumentar na produção de serviços na qual o projeto em questão está inserido.

Nos países em desenvolvimento, os bens – principalmente alimentos, commodities, itens de vestuário e habitação – são o sustentáculo da economia. À medida que a economia evolui, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na produção de serviços [...]. Muitas ofertas do mercado se constituem de um mix variável de bens e serviços. (KOTLER, 2000, p. 25).

Estando claro o conceito desses dois principais produtos de atuação do marketing, é possível então olhar para a organização e definir bem o produto de trabalho. Uma organização tende a trabalhar para passar uma imagem sólida de seu produto com a finalidade de fidelizar e buscar um novo público para seus bens e serviços. Pode-se dizer que a ferramenta do marketing proporciona essa aproximação e fidelização em questão e ainda calcula a fatia do mercado disponível para tal. Segundo Kotler (2000), a tarefa do marketing consiste em mensurar o tamanho do mercado potencial e desenvolver produtos e serviços que satisfaçam essa demanda. Mensurando essa fatia, a organização se resguarda sobre possíveis cenários, podendo colocar ações de marketing.



Entra em cena então a figura do profissional que faz o estudo do mercado, medições e procura respostas sobre clientes em potencial, procurando conhecer o contexto em que está inserido para conhecer todos os cenários.

Os profissionais de marketing possuem técnicas para estimular a demanda pelos produtos de uma empresa. Mas esta é uma visão demasiadamente simplista das atribuições dos profissionais de marketing. [...] Gerentes de marketing procuram influenciar o nível, a velocidade e a composição da demanda para alcançar os objetivos da organização. Profissionais de marketing não criam necessidades: as necessidades existem antes dos profissionais de marketing. Os profissionais, paralelamente a outras influências da sociedade, influenciam desejos. Eles podem promover a ideia de que um Mercedes satisfaz a necessidade de status social de uma pessoa. Eles não criam, entretanto, a necessidade do status social. (KOTLER, 2000, p. 27-33).

Sendo assim, é tarefa do profissional de marketing saber tomar as decisões que nortearão os propósitos sobre o produto/serviço. Sentir o mercado é importante tarefa desse profissional. Ele servirá como um termômetro que apontará o rumo para a estratégia de marketing da empresa, criando a demanda dos desejos de seus clientes.

Deve-se fazer a distinção entre o marketing reativo, o marketing proativo e o marketing criativo. Um profissional de marketing reativo encontra uma necessidade declarada e a preenche. Um profissional de marketing proativo vê adiante, pensando nas necessidades que os clientes possam vir a ter no futuro próximo. Um profissional de marketing criativo descobre e produz soluções que os clientes não pediram, mas às quais respondem com entusiasmo. (KOTLER, 2000, p. 43).

Abordar o planejamento estratégico voltado para o mercado torna a visão do contexto onde a empresa está inserida mais abrangente. Adotar essa estratégia de forma correta é de suma importância antes de buscar o resultado operacional. Esse planejamento ajuda no gerenciamento e alinhamento entre os objetivos, *know-how*, recursos que a empresa possui e as oportunidades disponíveis no mercado em mudança contínua.

Segundo Kotler (2000), o plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing com base em uma análise da situação e das oportunidades dos mercados atuais. Essa análise de mercado, peça fundamental no planejamento estratégico de marketing, necessita ser feita com certa imparcialidade devido às rápidas mudanças de cenário do mercado mundial, visto

que a disputa por informações tem tido um peso ainda maior que as bases do poder de venda em alguns casos. A necessidade de informações precisas, num espaço de tempo cada vez mais curto, torna-se vital para as organizações. Assim sendo, a estética do mercado se transforma de um cenário local para um cenário global, e essa globalização fomenta ainda mais a rapidez e precisão de informações.

Na sociedade atual, baseada na informação, empresas com melhores sistemas de informações obtêm uma vantagem competitiva. A empresa pode escolher melhor seus mercados, desenvolver melhores ofertas e executar melhor seu plano. (KOTLER, 2000, p. 122).

Dentro do planejamento que a organização traz para atingir o seu público-alvo, é importante salientar sobre o posicionamento a que ela se propõe diante do mercado. A empresa sempre quer ser lembrada de forma a agregar valores a seu produto/serviço. Esse é o posicionamento que a empresa almeja. É importante então que se tomem algumas estratégias de posicionamento e ações com a finalidade de ter mais amplitude e visão para o produto/serviço.

As empresas estão constantemente tentando diferenciar sua oferta ao mercado da de seus concorrentes. Elas sonham com novos serviços e garantias e vantagens especiais para os usuários fiéis, além de conforto e bons momentos para seus consumidores. Quando uma empresa obtém sucesso, os concorrentes copiam sua oferta de mercado. Como consequência, a maior parte das vantagens competitivas dura pouco tempo. Assim, as empresas precisam repensar constantemente novas características e benefícios, para que adicionem valor a fim de atrair a atenção e o interesse dos consumidores videntes que buscam um menor preço. (KOTLER, 2000, p. 308).

O posicionamento de marketing está diretamente relacionado com preço, praça, produto e promoção, e é voltado ao empenho da organização em entender as necessidades do cliente e atender a elas. É o empenho que a empresa faz para projetar a imagem do produto e a imagem da organização, objetivando se diferenciar no mercado às vistas do seu público-alvo. Nada mais é do que mostrar para os clientes o que diferencia uma empresa dos concorrentes.

A estimativa da extensão em que a empresa e os concorrentes oferecem os vários atributos é igualmente desafiadora. A maioria dos gestores tem uma percepção nítida de como as empresas e os concorrentes se posicionam ao longo de uma ou duas dimensões, em suas próprias áreas de responsabilidade, mas muito poucos conseguem visualizar a dinâmica geral do setor [...] Alguns gestores definiram seus atributos de acordo com seus benefícios internos. (W.C. KIM; R. MAUBORGNE, 2005, p. 94).

O desenvolvimento do posicionamento se dá por uma fórmula: diferenciação + segmentação = posicionamento. Essa soma da diferenciação e segmentação deve ser bem definida para minimizar qualquer erro de projeção de cenário. Os principais agentes para se fazer a análise do posicionamento de mercado são o mercado-alvo, o segmento do mercado, o comportamento dos consumidores, a diferenciação e o posicionamento. Por meio de pesquisa, se desenvolve e analisa o mercado-alvo, entendendo suas necessidades e em que a entrada do produto/serviço serão de valor para esse nicho em questão. Dentro desse mercado, se procura analisar o segmento, colhendo informações de estilo de vida, informações demográficas, interesses, culturas e outras.

Conhecer o comportamento dos consumidores é fundamental para levantar as estratégias e canais que serão desenvolvidos para alcançá-lo. O comportamento do consumidor está a cada dia mais complexo e por essa causa as ferramentas usadas para essa análise vêm crescendo muito. A diferenciação se divide em etapas em que serão trabalhados a lucratividade, superioridade do produto/serviço e outros fatores que façam com que a empresa se destaque no mercado. Com todos esses passos definidos, a organização estará apta a traçar a estratégia de posicionamento de marketing para atingir os resultados esperados, fazendo com que os consumidores a vejam de acordo com o que foi traçado.

O posicionamento tem uma sequência lógica que deve ser seguida. Pensando na utilidade do produto/serviço para o comprador, essa ideia de negócio gera utilidade excepcional para o consumidor? Caso a resposta seja negativa ela deve ser repensada, caso positiva, o próximo passo será a formação do preço. Esse preço está acessível para a massa de consumidores que quero alcançar? A resposta sendo negativa deverá ser repensada, caso seja positiva a empresa deverá passar para os custos. A organização deverá se perguntar se é capaz de cumprir sua meta de custos para lucrar com o preço estratégico. Essa pergunta deverá ser repensada caso a empresa ainda não tenha claro o custo estimado para trabalhar com a meta para alcance do lucro. Caso essas metas de custos estejam claras e alinhadas para o alcance do lucro, deve ser observado quais as barreiras do mercado para a adoção dessas práticas. A organização as está levando em consideração? Houve clareza dessas barreiras desde o início? Da mesma forma como anteriormente, se a resposta a esse questionamento for negativa a empresa deverá voltar a analisar os custos e a adoção do modelo para que possa seguir em frente e implementar o projeto de posicionamento. Caso esteja alinhado, propõe que o posicionamento da estratégia de mercado está comercialmente viável. (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 126).

Mesmo com um modelo de negócio eficiente, pode ser que haja dificuldades para se ter o sucesso comercial. Por esse motivo essa abordagem ameaça o *status quo*, despertando medo e resistência nos principais *stakeholders* da organização. Assim, é necessário combater os medos educando os temerosos. É preciso entender e fazer eles entenderem que o posicionamento é o principal fator para que os agentes sejam engajados na estratégia. É preciso explicar seus méritos, definir expectativas claras em relação à estratégia e definir como será a postura da organização quanto às implicações que irão surgir.

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).

O valor percebido é a avaliação total do consumidor sobre a utilidade de um produto, baseada em percepções do que é recebido. No relacionamento com clientes, o valor percebido tem sido o foco das empresas líderes. A gestão do valor percebido propicia à empresa conhecer melhor seus clientes e o mercado auxiliando no delineamento de estratégias de marketing objetivas, direcionando os argumentos de venda do produto ou serviço no lugar do preço. O foco no valor agregado é o impulsionador da lealdade dos clientes, conduzindo-os à escolha e à recompra.

Em tempos de globalização, rápidas mudanças e competições acirradas, as empresas necessitam buscar estratégias de marketing que lhes resultem em vantagens competitivas para sobreviverem a ambientes complexos, dinâmicos e crescentes. Atualmente se depara com enorme diversidade de produtos e serviços, competição agressiva, produtos novos com ciclo de vida menores, avanços tecnológicos que permitem formas de relacionamento inovadoras entre fornecedores e consumidores, sem falar dos novos comportamentos e hábitos de compra de consumidores, que constituem grandes desafios gerenciais, direcionando à adoção de novos paradigmas de marketing de forma a alterar o posicionamento estratégica das empresas. 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).

Dessa forma, o valor percebido é o valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço, sendo relacionados com foco nos benefícios que este trará, de acordo com a visão do consumidor e os custos percebidos para realização de sua

aquisição. Os clientes percebem o produto ou serviço como um conjunto de atributos. Quando o cliente adquire e utiliza um produto, desenvolve preferências e desejos por determinados atributos. Assim, são capazes de proporcionar as consequências desejadas nas situações de uso, gerando o conceito de valor em uso, e dessa forma proporcionam a satisfação por meio do valor recebido, alcançando assim os objetivos desejados.

Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. (KOTLER, 2000, p. 69).

Os aspectos principais do valor percebido estão relacionados à análise de vários aspectos relevantes, por exemplo a dimensão temporal, em que a percepção do valor pelo cliente é dinâmica, variando de acordo com o momento da avaliação. À medida que a relação com o produto aumenta, o grau de importância dos atributos de valor muda. Os clientes possuem crescentes expectativas do que hoje representa um bom valor, amanhã pode tornar-se inaceitável em um curto período.

Para compreender o comportamento do consumidor, é preciso conhecer o cliente e isso não é uma tarefa fácil, pois eles podem dizer uma coisa e fazer outra. Kotler (2000) afirma que as constantes variações acarretam a necessidade de entender e manter uma constante medição da percepção dos clientes visando alcançar melhorias. “O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência.” (KOTLER, 2000, p. 183).

Os clientes podem declarar um desejo e agir de outra forma, para sucesso da captação é necessário que os profissionais de marketing estudem as percepções, os desejos, comportamentos e preferências de compra de seus consumidores-alvo. É certo afirmar que um mesmo produto ou serviço pode alçar diferentes valores para cada consumidor, irá variar de acordo com a destinação de uso de cada um. A manutenção e melhoria, bem como o contínuo processo de criação do valor entregue ao cliente, necessita da visão de vários ângulos; por esse motivo deve ser o esforço integrado e adotado por toda a empresa e não por um departamento específico.

Para fortalecer a retenção de clientes, é essencial construir elevadas barreiras à mudança. Os clientes são menos propensos a mudar para outros fornecedores esse isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou a perda de descontos para clientes fiéis. (KOTLER, 2000, p. 71).

O desafio maior é fazer de clientes possíveis clientes potenciais. Clientes potenciais que atendam aos requisitos em clientes eventuais para clientes regulares. Clientes regulares em clientes preferenciais, depois em associados, e depois em defensores do produto, quando venham a recomendar o produto a outros. Para Shapiro e Sviokla (1995), o custo da conquista de clientes é superior ao custo da manutenção. Um cliente leal compra mais, em maior volume e frequência, e exige menos recursos de marketing. Os clientes leais são mais receptivos a testar ofertas de novos produtos considerando sua marca preferida, exigindo assim menor esforço de atração; se a empresa continuar a fornecer alta performance, os clientes leais suportam aumentos de preço. Mesmo diante dos pontos destacados, muitas empresas esforçam-se mais em conquistar novos clientes do que em aprender a manter os clientes que já têm.

A percepção depende não apenas de estímulos físicos, mas também da relação desses estímulos com o ambiente e das condições interiores da pessoa. [...] As pessoas podem ter diferentes percepções do mesmo objeto devido a três processos: atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva. 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. 195).

A compreensão do valor percebido bem como seu papel de grande impulsionador da lealdade dos clientes e, conseqüentemente, da lucratividade da empresa é um passo relevante na cultura empresarial. Aderir à gestão do valor percebido assim como a lealdade dos clientes, anexada a um contexto de orientação para o mercado e de efetivo marketing de relacionamento, é sem dúvida alguma uma estratégia poderosa de abordagem, quando adequada aos cenários atuais, considerando o alto grau de competitividade e de constantes mudanças do ambiente, do consumidor bem como das próprias empresas.

## 2.6 Marketing de serviço: 8Ps

O marketing tem como objetivo inicial atrair e ofertar aos clientes o que eles desejam (VERAS; COSTA, 2013). Para atingir esse objetivo, há diversos modos e estudos que devem ser feitos, traçando assim um plano de marketing que melhor entregará resultado.

Dessa forma, para que se obtenha um bom resultado final para a organização, é preciso criar o que se chama de estratégia de marketing de serviço, que na realidade “explica o que você deseja alcançar, quais seus objetivos e metas” (CARVALHO, 2017, s.p.).

Após o alinhamento da estratégia, é preciso traçar o plano, como se darão as ações de marketing para que tenha os resultados esperados; todo esse estudo deve estar ligado à estratégia do negócio (ROCHA, 2017).

No caso do marketing voltado ao setor de serviço ou do que se chama Marketing de Serviço, há variações importantes e diferenças que devem ser observadas para atingir o objetivo final. Isso porque “o serviço é um desempenho essencialmente intangível, que não resulta na propriedade de algo. O serviço pode ou não estar ligado a um produto físico” (KAHTALIAN, 2002, p. 20).

Segundo os autores Kotler, Hermawan e Setiawan (2017), é preciso diferenciar quando estamos diante de um serviço o que se elenca com o mix de marketing que “é uma ferramenta clássica para ajudar a planejar o que oferecer e como oferecer aos consumidores”. Além disso, no caso do Marketing de Serviço, estamos diante da necessidade de apresentar os diferenciais, a confiabilidade e a vantagem do negócio (ROCHA, 2017).

Isso posto, é importante destacar que a teoria clássica, em que apenas estão elencados os 4 Ps, qual seja, produto, preço, praça e promoção, é também utilizada quando se fala de marketing de serviço. Nesse viés, o plano de marketing deve ser feito a partir de estudos para definição de como fazer para alcançar o objetivo proposto pela companhia (ROCHA, 2017).

O produto em sua grande maioria é desenvolvido observando-se os desejos e as necessidades dos consumidores, feitos através de uma pesquisa de mercado. Na estratégia de marketing, há em um primeiro momento a segmentação do público

e a definição do mercado-alvo, para que se defina exatamente aquilo que será ofertado (KOTLER; HERMAWAN; SETIAWAN, 2017).

Dessa maneira, resta evidente que, quando se fala em estratégia de marketing de serviço, é preciso considerar que não há um produto a ser entregue, mas um conjunto de ações que entregará um resultado satisfatório ao cliente.

Coadunam neste mesmo sentido os autores Morim e Leal (2013, p. 22):

A prestação de serviço, em geral, é tão complicada quanto (ou até mais do que) a criação de produtos. Para a fabricação de produtos existem testes de qualidade para aferir se um item está exatamente igual ao outro. No caso dos serviços, o processo se renova a cada interação do funcionário com o consumidor e o fator humano é extremamente relevante. Toda vez que um cliente entra em contato com a sua empresa existe a oportunidade de se prestar um bom serviço, gerando assim valor para a marca.

O preço de venda é realizado pela empresa que irá fornecer o produto e utiliza uma metodologia baseada no custo, na concorrência e no valor para o cliente, quanto estão dispostos a pagar (KOTLER; HERMAWAN; SETIAWAN, 2017).

Faz necessário ter um olhar diferente para a precificação de um serviço, isso porque há no imaginário do cliente que o valor pago pelo serviço será utilizado para mensurar sua qualidade. Dessa forma, é necessário se fazer um estudo para adoção do valor a ser cobrado para que não cause expectativa errada no cliente (VERAS; COSTA, 2013).

O Sebrae Nacional (2015) deu como fórmula para a mensuração do preço a ser cobrado pelo serviço o esforço da equipe, o tempo necessário para a execução, a complexidade, além do perfil do cliente. Sem se distanciar, por óbvio, dos custos e das despesas geradas na prestação daquele serviço a ser entregue.

Além das definições do que vender e a quanto vender, é preciso observar como oferecer; necessário então esclarecer os dois Ps restantes da teoria clássica, ponto de venda, que consiste em definir onde serão vendidos e como será a comunicação da disponibilidade do produto a seu público (KOTLER; HERMAWAN; SETIAWAN, 2017).

Quando se fala de marketing de serviço, é preciso considerar que não há um produto criado, são na realidade “[...] desempenhos no tempo e espaço que geram valor para o cliente por meio de uma transformação, uma experiência de serviço.” (KAHTALIAN, 2002, p. 20).



Portanto, no marketing de serviço, a “praça” está diretamente relacionada ao alcance do lugar onde acontece, “as definições de prazos, os meios de execução do serviço, a disponibilidade, entre outros, devem ser levados em conta nesse processo.” (ROCHA, 2017, s.p.).

Em suma, a praça é o modo como os serviços são distribuídos, sempre observando a disponibilização do serviço no momento em que o consumidor precisa. Como não há estocagem, isso faz com que a distribuição do serviço seja extremamente complexa (KAHTALIAN, 2002).

Por isso, o modo como se vê ou se promove o marketing deve ser agregado a diferentes componentes. Nesse sentido, quando falamos de um produto, no caso de um serviço, é basicamente composto de processo e pessoas (KAHTALIAN, 2002).

Portanto, no mix de marketing do serviço é preciso agregar estes dois Ps (KAHTALIAN, 2002, p. 25).

Considerando que as pessoas e processos são a parte mais importante de um serviço, isto nos ensina que devemos ter e manter as melhores pessoas, mas ao mesmo tempo ser capazes de constituir os melhores processos. Desta forma, caso a pessoa falhe, o processo poderá, talvez, minimamente, dar continuidade ao serviço.

Nesse viés, entendeu o Sebrae Nacional (2015) que, quando se fala das pessoas no processo de marketing de serviço, devemos considerar todos aqueles envolvidos, direta ou indiretamente, na prestação do serviço. Conclui-se, assim, que o treinamento, a capacitação, a movimentação e a orientação ao cliente devem ser contínuos, já que impactam diretamente na qualidade do que está sendo ofertado.

Já quando se fala em processos, se faz necessário compreender que se está diante das etapas necessárias para que o serviço seja prestado de maneira eficiente e assertiva (ROCHA, 2017).

Aqui valem algumas considerações acerca de como o marketing 4.0 pode ter influência na decisão ou em como adequar os processos e as pessoas. Nos serviços tradicionais, não havia espaço para que os processos fossem guiados e apresentados pelos consumidores.

Com a implementação de um mundo mais conectado, há hoje de se considerar no elemento *peças* a interação entre os consumidores e as peças que estão à frente da prestação de serviço.

No serviço tradicional, os funcionários são responsáveis por desempenhar papéis determinados e realizar processos específicos segundo diretrizes rigorosas e procedimentos operacionais-padrão. Essa situação muitas vezes põe o pessoal do serviço em um dilema de objetivos conflitantes. Em um mundo conectado, a colaboração é fundamental para o sucesso do atendimento ao cliente. (KOTLER; HERMAWAN; SETIAWAN, 2017, p. 69).

A promoção de um serviço é extremamente complexa e parte do pressuposto de gerir a expectativa do cliente prometendo somente o que pode entregar, devendo ainda ser bem explicado, a quem vai utilizar, quem está ofertando. O marketing de serviço então vai agregar valor e entregar resultado por meio do desempenho (KOTLER; HERMAWAN; SETIAWAN, 2017).

Quando se fala de marketing de serviço, é preciso considerar ainda os seguintes elementos: Lugar e Tempo, Evidências Físicas e Produtividade e Qualidade, sem deixar de lado a pessoa e os processos, anteriormente citados.

A evidência física é relacionada ao ambiente em que o serviço é entregue; deve-se usar de todos os meios cabíveis para conseguir evidenciar a opinião daqueles que usam o serviço buscando saber a credibilidade e o resultado que está sendo prestado (VERAS; COSTA, 2013).

Nesse ponto, há diversos fatores que vão se relacionar a este ambiente, seguindo desde a apresentação pessoal dos funcionários e cartões de visita até a organização e limpeza das instalações e equipamentos. Em um viés mais simplório, é o modo como o cliente e a empresa interagem e o ambiente em que isso ocorre (SEBRAE NACIONAL, 2015).

O lugar e o tempo da prestação de serviço são extremamente importantes e têm como objetivo principal a prestação de serviço no local e no tempo ofertado, garantindo a qualidade. Por ser bem intangível, a prestação do serviço deve ser feita corretamente no momento em que é ofertada; não há uma possibilidade de refazer, perecendo assim o serviço (VERAS; COSTA, 2013).

A produtividade e a qualidade é o produto final de todos os demais elementos aqui trazidos, valendo reforçar que no marketing de serviço há uma

ligação íntima com a conclusão hábil de prazos; desse modo, é preciso haver mais disponibilidade e melhor atendimento de forma geral (ROCHA, 2017).

Há uma estratégia grande voltada para fazer o consumidor conversar ou se comunicar sobre aquele serviço ou marca; para isso acontecer dentro do marketing de serviço, é necessário que se tenha uma boa experiência ao utilizar aquilo que foi proposto (KOTLER; HERMAWAN; SETIAWAN, 2017).

A missão de balancear os 8Ps aqui demonstrados em uma ação de marketing é extremamente complicada, entretanto é preciso, mesmo com um mix desses elementos mais simplificado, privilegiar o relacionamento com o cliente, tendo como objetivo fidelizar o cliente à marca (SEBRAE NACIONAL, 2015).

Vale ainda destacar que o marketing e suas interações com a sociedade de consumo vêm sofrendo alterações, mas que a mescla de teorias antigas com as facilidades de comunicação atuais são elementos essenciais e que agregam valor com baixo custo (KOTLER; HERMAWAN; SETIAWAN, 2017).

Em um momento inicial, trazer para o enfoque da empresa a troca de comunicação com o consumidor buscando nos elementos clássicos para promover o que se chama de consciência e interesse. Com o avanço dessa troca de elementos, o marketing digital também deve ser trazido à comunicação entre a empresa e seus consumidores, promovendo assim a defesa e ação da marca (KOTLER; HERMAWAN; SETIAWAN, 2017).

Com os elementos trazidos pelo que chamamos de 8 Ps, quando bem aplicados seus conceitos no planejamento de marketing, há uma tendência a aumentar a visibilidade da marca, agregando mais valor aos serviços prestados.

## **2.7 Estudo de viabilidade para novos negócios: principais análises e indicadores de atratividade**

Em tempos modernos de um mundo globalizado, o conhecimento se difunde muito rápido em todo o mundo. Essa conectividade faz com que as empresas possam aproveitar da facilidade de obter conhecimento para estudar melhor o que é necessário para um investimento de sucesso. Dessa forma, o mercado se torna mais competitivo, exigindo cada vez mais o estudo sobre a viabilidade de novos negócios (MOTTA; CALÔBA, 2002).

Ao iniciar um projeto, seja a abertura de uma empresa, seja a sua expansão, é totalmente necessário analisar a sua viabilidade. As variáveis do mercado, a concorrência, o público-alvo, tudo isso deve ser levado em conta e pode fazer a diferença entre o êxito e o insucesso do seu planejamento. Ou seja, não basta apenas ter uma boa ideia, a empresa precisa estar economicamente preparada para tornar isso possível.

A perda constante de receita das empresas que operam o Sistema de Transporte Coletivo Urbano de Belo Horizonte nos últimos anos causou o seu desequilíbrio financeiro. Novos investimentos devem ser bem avaliados, e considerada a capacidade de investimento atual destas empresas.

### ***2.7.1 Viabilidade operacional***

O'Brien (2004) classifica a análise de viabilidade em Organizacional, Econômica, Técnica e Operacional. Define que a viabilidade operacional avalia a aceitação do projeto pelos funcionários, avaliando se a equipe é suficiente ou se haverá necessidade de novas contratações, definição de perfis e estrutura de trabalho adequada para as equipes internas, além do apoio administrativo e dos requisitos dos clientes, governo e fornecedores.

### ***2.7.2 Viabilidade estratégica***

O principal objetivo aqui é entender se o projeto está alinhado aos objetivos estratégicos.

Na viabilidade estratégica, se o projeto for corporativo, deve ser avaliado se o projeto atende aos requisitos estratégicos do negócio e da empresa, tais como adequação ou contribuição aos objetivos estratégicos traçados no planejamento estratégico da organização. Se o projeto for tático ou operacional, deve-se avaliar a adequação ou contribuição aos objetivos estratégicos da área ou unidade de negócio, e adequação ou contribuição aos objetivos pessoais de médio e longo prazo, quando o projeto é pessoal (INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING, 2018).

A análise do futuro sob a ótica da prospecção de cenários é uma crescente atividade de embasamento gerencial que visa à minimização de riscos e incertezas, possibilitando a prévia formulação de alternativas estratégicas. Segundo Schwartz (2000), os cenários aparecem pela primeira vez como um método de planejamento dentro da área militar, logo após a Segunda Guerra Mundial.

### **2.7.3 Viabilidade político-legal**

Conforme Manual para Pré-Análise, Avaliação, Estruturação e Implementação de PPPs (2019), devem ser avaliados os aspectos de viabilidade legais, sendo alguns deles relacionados com outros escopos de viabilidade, principalmente ambiental. Os principais objetivos da análise da viabilidade legal são garantir que o projeto é juridicamente viável, facilitar o gerenciamento de riscos e assim evitar problemas na implementação deles.

### **2.7.4 Estudo de viabilidade econômica**

O estudo de viabilidade econômica consiste em avaliar se determinado projeto é realizável ou não. É uma ferramenta capaz de fornecer informações a respeito da sua rentabilidade e qual o seu impacto na empresa. Seu objetivo é prever ou antecipar os cenários otimistas e pessimistas de um plano.

A análise de custos é uma ferramenta muito útil. Bornia (2002) explica que a utilização dessas análises para o auxílio à tomada de decisões, a previsão ou o planejamento do lucro da empresa é uma prática muito importante. Lopes e Carvalho (2004) explicam que a análise de custos tem a finalidade de verificar como os recursos empregados em um processo de produção estão sendo remunerados, possibilitando, também, verificar como está a rentabilidade da atividade, em comparação às alternativas de emprego de tempo e capital.

No estudo de viabilidade econômica, são realizadas análises de mercado, produtos e serviços da empresa, receita, projeção de custos e investimentos, rentabilidade, concorrência e vantagens sobre ela, taxa de consumo dos clientes, taxa interna de retorno, fluxo de caixa, tendências do ramo de atuação, capital de

giro, valor presente líquido, mão de obra necessária, *payback*, faturamento, entre muitas outras questões.

Conforme Bruni *et al.* (1998), a avaliação de um projeto de investimento normalmente consiste em um conjunto de técnicas que buscam calcular parâmetros como o *Payback* (ou o Tempo de Recuperação do Capital Investido), a Taxa Interna de Retorno (TIR) ou o Valor Presente Líquido (VPL), que virão a auxiliar na escolha de um projeto. Casarotto Filho e Kopittke (1998) introduzem a utilização do fluxo de caixa de um projeto, que consiste em uma escala horizontal em que são marcados os períodos de tempo, identificando as entradas de caixa com setas para cima e as saídas de caixa com setas para baixo.

O conjunto dessas informações permitirá que sejam definidas diretrizes e estratégias bem-sucedidas, projetando um plano de expansão viável, e que evolua de forma segura, incluindo projeção de faturamento.

Para realizar essa análise, o responsável pela execução precisa seguir alguns passos.

#### **2.7.4.1 Projeção de receitas**

O primeiro passo para se fazer uma análise de viabilidade é a realização de uma projeção de receitas, que nada mais é do que a identificação da possibilidade de o projeto gerar receita e rendimentos para aquele que está investindo nele. Para isso, é necessário conhecer com profundidade o mercado, para que assim seja possível fazer uma projeção de números reais e alcançáveis. Além disso, é fundamental que se façam, inicialmente, projeções com até 50% da capacidade de se gerar retorno, para que esta seja altamente realista, assim como projetar também o crescimento para as receitas em si. (INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING, 2018).

#### **2.7.4.2 Projeção de custos, despesas e investimentos**

Conforme Marques (2008), a principal função da projeção dos custos, despesas e investimentos é justificar a projeção de receitas que foi feita anteriormente. Isso quer dizer que, para que o seu projeto ganhe forma, você terá de

fazer investimentos, bem como arcar com gastos necessários à sua implantação, como a compra de maquinário, o pagamento de colaboradores, a aquisição de matéria-prima, entre outros exemplos. É importante se lembrar de incluir uma projeção de reinvestimentos, levando em consideração que, tanto a estrutura da empresa ou do projeto, quanto o mercado em que se deseja investir, pode e vai mudar enquanto estes estiverem ganhando forma.

#### **2.7.4.3 Projeção dos fluxos de caixa**

Quando se fala em fluxo de caixa, refere-se à movimentação financeira que acontece em uma empresa ou com relação a um projeto, ou seja, ao dinheiro que entra e que sai diariamente. Para obtê-lo, é preciso analisar a diferença existente entre a projeção de receita que será feita e a projeção de despesas.

Em relação à capacidade aquisitiva da moeda, os fluxos de caixa podem apresentar-se expressos sob diferentes formas de acordo com Kassai (1999): Fluxos de caixa nominais – expressos em valores correntes, fluxos de caixa constantes – valores são apresentados no mesmo padrão monetário ou de mesma capacidade aquisitiva e os fluxos de caixa descontados – os valores encontram-se descontados para a data presente por meio de uma taxa de desconto.

#### **2.7.4.4 Avaliação dos indicadores**

Este é o ponto em que será feita a análise dos indicadores relacionados ao projeto. Entre eles, os principais a serem analisados são:

a) Valor Presente Líquido (VPL): Valor presente líquido é considerado uma técnica sofisticada de orçamento de capital. De acordo com Gitman (2004), essa técnica leva em conta o valor do dinheiro no tempo e desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa estipulada. Essa taxa é o retorno mínimo que deve ser obtido em um projeto para que o valor de mercado da empresa fique inalterado. Essas considerações são reforçadas por Souza e Clemente (2006, p. 104):

É a concentração de todos os valores de um fluxo de caixa, descontados para a data “zero” (presente) usando-se como taxa de desconto a TMA

(taxa mínima de atratividade). Representa, em valores monetários de hoje, a diferença entre os recebimentos e os pagamentos de todo o projeto. Se o VPL for positivo, significa que foram recuperados o investimento inicial e a parcela que se teria se esse capital tivesse sido aplicado à TMA. O valor de VPL deve ser suficiente para cobrir os riscos do projeto e atrair o investidor.

b) Taxa Interna de Retorno (TIR): Entre os indicadores a serem analisados este é o que representa a possibilidade do projeto ser rentável ou não. É uma taxa percentual, que segue a periodicidade dos fluxos de caixa avaliados, ou seja, se estes forem mensais a TIR também será mensal, se forem anuais, ela será também anual. Para a análise da TIR, é necessário ter acesso à TMA, para que se possa fazer uma comparação entre as duas, e compreender se:

- A TIR for maior que a TMA, o projeto é viável e ainda gera lucro;
- Se as duas taxas forem iguais, o projeto paga o que foi investido, porém sem gerar nenhum lucro;
- E se a TIR for menor que a TMA, o projeto não paga o investimento realizado e mais uma vez nos deparamos com um cenário de prejuízos.

Gitman (2004, p. 352) descreve (...) técnica sofisticada de orçamento de capital porque leva explicitamente em conta o valor do dinheiro no tempo. (...) Ela pode ser vista como taxa anual composta de retorno que a empresa obterá se investir em um projeto e receber as entradas de caixa projetadas. Ao aceitar somente aqueles projetos com TIRs superiores ao custo de capital, a empresa deverá aumentar seu valor de mercado e a riqueza dos seus proprietários. Tanto o VPL como a TIR levam às mesmas decisões de aceitação ou rejeição, mas frequentemente produzem classificações conflitantes.

c) Payback: Já o *payback* trata-se do indicador que nos possibilita entender o tempo que verdadeiramente o projeto vai levar para se tornar rentável, viável e gerar retorno para o investidor. Gitman (2006, p. 300) define o *payback* como “o exato montante de tempo necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto calculado a partir de seus fluxos de entrada e saída de caixa”. Ele pode ser calculado de duas maneiras:



- A primeira é por meio do *payback* tradicional, que não considera o valor do dinheiro investido no tempo.
- E o *payback* descontado, que faz a utilização da TMA, para fazer o desconto dos fluxos de caixa analisados, trazendo-os à mesma data do que foi investido inicialmente.

Conforme Marques (2008), com o estudo de viabilidade econômica, consegue-se, através de projeções assertivas, ver o retorno do investimento e, assim, poder decidir sobre a continuidade do projeto. Outra grande vantagem é a possibilidade de realizar comparações, tanto na própria empresa (em um certo período de tempo) ou entre outras empresas do mesmo ramo. Com o documento de estudo de viabilidade econômica elaborado, é possível que seja desenvolvido um projeto que leve em conta as particularidades do mercado, a capacidade interna da empresa e investimentos relativos à administração e marketing, bem como o cliente do negócio, visto que este exige cada vez mais produtos e serviços de qualidade. Assim, todo o conjunto permitirá que a gestão funcione de forma eficaz e, conseqüentemente, gere lucro para sua empresa.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Strauss e Corbin (1998), o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se coletar e analisar os dados. O método permite responder às questões estudadas e atingir o objetivo desejado.

A pesquisa segundo Minayo (1993, p. 23) é considerada como:

atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

O estudo em questão caracteriza-se por uma pesquisa descritiva. Segundo Silva e Menezes (2000, p. 21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”. Pretende-se analisar o setor de transporte coletivo urbano de passageiros no intuito de focar nas dores dos clientes, com o objetivo de recuperar a receita perdida nos últimos anos.

- **Pesquisa qualitativa:** segundo o pensamento de Dilthey, Flick e cols. (2000), que apontam a primazia da compreensão como princípio do conhecimento, que prefere estudar relações complexas em vez de explicá-las por meio do isolamento de variáveis. Uma segunda característica geral é a construção da realidade. A pesquisa é percebida como um ato subjetivo de construção. No presente trabalho, a pesquisa qualitativa está presente em diversos momentos, temas e objetivos. Buscou-se levantar através de entrevista com clientes dos serviços de transporte coletivo urbano, gestores da área de transporte urbano e *stakeholders*, informações que pudessem ser relevantes na busca por melhorias neste modal que vem perdendo receita nos últimos anos. De acordo com Neves (1996, p. 1), a pesquisa qualitativa não busca enumerar ou medir eventos. Ela serve para obter dados descritivos que expressam os sentidos dos fenômenos.

- **Estudo de campo:** o estudo de campo estuda um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes. Assim o estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação. Procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas (GIL, 2008).

Levantamento de dados primários com o objetivo de realizar pesquisas de campo, utilizando questionários com questões fechadas e abertas, formuladas com o propósito de avaliar a percepção do usuário do transporte coletivo urbano sobre a qualidade do serviço prestado e a necessidade de melhorias para tornar o serviço mais atrativo e como consequência a recuperação da demanda perdida, conforme objetivo deste trabalho.

- **Benchmarking:** consiste no processo de busca das melhores práticas na prestação de serviços ou determinada indústria e que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e através do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica, a fim de melhorar a forma de executar essa função ou outra semelhante. Serão avaliadas melhorias já realizadas nos serviços de transporte coletivo urbano no Brasil e no mundo com o objetivo de adotar práticas que tragam resultados positivos ao sistema de Belo Horizonte.

Importante ressaltar que, durante o processo de pesquisa, fez-se necessário entender a cultura deste segmento e trazer possibilidades, consciente que nem sempre algo bem aplicado e sucedido em outra cidade irá funcionar no transporte coletivo urbano de Belo Horizonte. Por isso a importância da pesquisa de campo com o sujeito principal deste cenário, o usuário do transporte coletivo urbano de passageiros.

- **Levantamento documental:** análise da legislação municipal vigente de Belo Horizonte acerca do objeto de estudo, norteando as possibilidades de mudanças no setor de transporte coletivo urbano de passageiros, com o objetivo de inovação e melhorias no sistema que torne o modal mais atrativo

e mais dentro das necessidades do seu cliente. Segundo Santos (2000, s.p.), “o levantamento ou pesquisa documental é realizada em fontes como tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, obras originais de qualquer natureza – pintura, escultura, desenho etc., notas, diários, projetos de lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, correspondência pessoal ou comercial, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos”.

- **Levantamento bibliográfico:** propõe estudar o tema abordado, desde conceitos, dados do setor, literatura sobre o tema, históricos de ações que promovesse mudanças e melhorias significativas na modalidade de estudo e outros. Dentre os conceitos abordados, existe um que contempla de modo satisfatório o setor dos transportes e nos permite entender a importância do papel do segmento de transporte coletivo urbano de passageiros no cotidiano da sociedade. Para Campos (1992), “[...] um produto ou um serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.”

A partir desse contexto, destacamos os principais temas que serão abordados neste estudo: Marketing, Inovação e valor, desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias, marketing digital, estudos de viabilidade econômica e técnica de projetos, satisfação e comodidade dos clientes e benchmarking com outros segmentos.

- **Entrevistas:** realização de entrevistas com usuários do serviço de transporte coletivo urbano de passageiros de Belo Horizonte, gestores e *stakeholders*, a fim de entender os anseios de todos os atores envolvidos e a partir deste contexto promover possibilidades de melhorias no sistema de transporte e consequente recuperação de demanda neste modal que tem reduzido nos últimos anos. Segundo Minayo (2008, s.p.), “a entrevista, tomada no sentido amplo de comunicação verbal, e no sentido restrito de coleta de informações sobre determinado tema científico, é a estratégia mais usada no processo de

trabalho de campo.” A entrevista é uma oportunidade de conversa face a face, utilizada para “mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes”, ou seja, ela fornece dados básicos para “uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações” em relação aos atores sociais e contextos sociais específicos (MINAYO, 2008; CERVO; BERVIAN, 2007).

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

No presente capítulo, serão abordadas as pesquisas realizadas para se chegar a um único modelo, posicionando, dessa forma, quais são os desejos dos clientes, como os *stakeholders*, que analisam a necessidade de investimento e modificação do setor, assim como um panorama acerca da posição adotada pelo poder concedente, que influencia todos os pontos de implementação e mudança na mobilidade urbana do município.

### **4.1 Análise do setor de transportes coletivos de passageiros em Belo Horizonte**

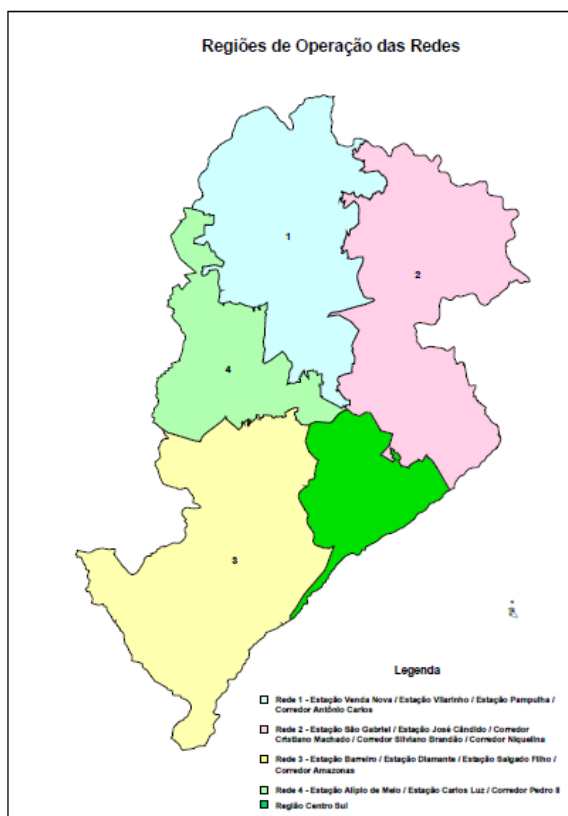
As atuais concessões de transporte de Belo Horizonte são provenientes do Edital de Concorrência Pública nº 131/2008, que teve como objeto a seleção de empresas para serem concessionárias dos serviços, sob a regulação e fiscalização da BHTRANS pelo prazo de 20 (vinte) anos.

Motta (2007) nos ensina sobre a concessão de serviço público:

É a delegação da prestação de tais serviços feita pelo poder concedente à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado [...] (MOTTA, 2007 p. 41).

Os serviços foram distribuídos pelo território do Município de Belo Horizonte mediante a formação de 4 (quatro) redes de transporte e serviços.

**Figura 3 – Regiões de operação das redes**



**Fonte: Anexo I do Edital de Concorrência Pública 131**

Da referida concorrência, sagraram-se vencedores: A) para a RTS 1: Consórcio Pampulha B) para a RTS 2: Consórcio BH Leste C) para a RTS 3: Consórcio Dez e D) para a RTS 4: Consórcio Dom Pedro II.

Segundo informações disponibilizadas pelo Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros de Belo Horizonte – SetraBH, os novos consórcios iniciaram a operação em 15/11/2008.

Nestes 10 anos de contrato, pode-se perceber a crescente diminuição do número de passageiros transportados, conforme FIG. 4:

**Figura 4 – Distribuição anual dos passageiros registrados no M.C.O mês**

MÊS / ANO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
JANEIRO	32.020.178	32.517.262	33.409.744	33.251.262	34.106.047	34.999.402	34.280.015	34.551.177	33.746.576	30.692.468	29.746.368	28.916.422	28.051.638
FEVEREIRO	30.560.806	32.151.358	32.220.771	30.056.122	36.178.886	34.625.247	32.538.057	34.628.139	32.699.008	32.241.900	28.671.859	27.286.942	28.528.949
MARÇO	38.383.957	36.036.767	39.673.818	39.730.589	37.965.586	38.885.276	37.678.738	36.041.114	40.489.413	36.991.702	34.278.180	32.675.632	29.080.387
ABRIL	34.232.560	36.925.171	36.327.728	36.158.458	37.371.342	36.733.683	39.324.788	36.885.820	36.618.957	34.481.371	28.986.438	31.993.828	30.196.354
MAIO	38.121.796	36.186.966	37.950.669	38.762.730	40.967.268	41.198.912	38.136.369	38.779.133	37.683.761	35.597.916	34.087.897	31.905.123	31.579.850
JUNHO	35.495.439	36.674.645	37.320.764	36.903.122	38.299.677	38.300.326	34.998.525	34.224.440	36.466.091	35.845.317	32.007.900	31.973.325	28.044.062
JULHO	34.552.333	36.228.806	37.526.727	37.357.551	37.106.728	37.571.147	36.705.316	37.490.678	37.573.030	33.222.601	30.468.692	30.975.443	29.641.747
AGOSTO	37.959.409	36.808.940	37.762.630	40.183.899	40.673.444	40.156.734	38.032.796	38.758.684	37.952.583	35.996.278	33.386.651	33.714.626	
SETEMBRO	35.132.665	38.154.788	38.139.705	38.609.376	39.196.467	37.011.411	37.159.806	40.556.698	37.281.217	34.532.686	31.373.473	30.769.992	
OUTUBRO	37.818.046	39.339.674	38.467.900	38.501.893	38.451.175	40.192.046	39.162.070	41.285.332	37.713.667	33.749.068	31.933.306	33.121.174	
NOVEMBRO	36.007.416	37.557.784	37.800.055	37.837.534	38.054.607	37.505.956	36.619.394	38.415.426	36.262.960	32.740.403	31.063.067	30.512.182	
DEZEMBRO	35.309.092	36.805.955	36.547.271	37.950.893	37.471.479	36.039.700	34.875.850	36.699.411	34.449.934	32.181.734	29.472.664	28.871.955	
TOTAL	422.808.316	435.388.116	443.147.783	445.303.429	455.842.706	453.219.840	439.510.724	448.316.052	438.937.197	408.273.444	375.476.495	372.716.644	205.122.987

Fonte: Dados Gerenciais do Sistema de Transporte Público por Ônibus do Município de BH

Analisando os dados da tabela, e comparando o último mês disponibilizado (julho de 2019) com o mês com o maior número de passageiros (outubro de 2014), encontramos uma queda de quase 28%.

O trabalho publicado pela Associação Nacional dos Transportes Públicos – ANTP, em agosto de 2017, intitulado “Custos dos Serviços de Transporte Público Por Ônibus”, p. 26, dispõe:

Os **passageiros transportados** são obtidos através de sistemas de controle de demanda, sejam eles automatizados ou não, sendo necessária a identificação dos passageiros de acordo com a categoria tarifária. As categorias mais frequentes são:

- Comum – **pagamento de tarifa integral**;
- Vale-transporte – pagamento antecipado através de título de passagem (bilhete ou cartão);
- Estudante – podem receber desconto na tarifa integral;
- Gratuidade – não pagam tarifa. É o caso de idosos e deficientes;
- Integrados; e
- Outros tipos de tarifas. (Grifos nossos)

Já em relação aos passageiros equivalentes, o mesmo trabalho estabelece:

Como existem **descontos** na tarifa de acordo com categorias de usuários, é necessário calcular o número de passageiros equivalentes ou passageiro econômico <sup>(PE)</sup> que expressa a **quantidade de usuários que mensalmente** contribuem para a divisão dos custos do sistema. Os passageiros equivalentes consistem daqueles que **efetivamente pagam a** tarifa pública no sistema de transporte. (idem, p. 26) (Grifos nossos).

Já analisando a evolução dos passageiros equivalentes dos últimos anos, veremos que a queda é ainda maior, um total acumulado de 33%, conforme dados



apresentados na TAB. 1, disponibilizados pelo Sindicato de Transporte Coletivo de Passageiros por Ônibus de Belo Horizonte – SetraBH.

**Tabela 1 – Passageiros Equivalentes – PE (Tarifa Preponderante)**

PASSAGEIROS EQUIVALENTES - PE (Tarifa Preponderante)												
MESES/ANOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
JAN	28.578.078	27.680.305	28.595.476	28.305.331	28.589.278	28.163.593	28.350.008	25.004.959	22.107.725	20.897.183	20.761.110	18.918.872
FEV	28.260.220	27.071.141	25.808.622	30.505.538	28.786.831	27.104.587	28.564.637	24.870.510	23.909.261	20.748.096	19.708.117	20.028.379
MAR	31.740.598	33.619.013	34.413.485	32.095.659	32.666.717	31.615.142	29.631.558	30.994.905	27.732.316	25.114.040	23.607.324	20.644.213
ABR	32.612.525	31.237.026	31.330.086	31.633.150	30.611.395	33.064.977	30.190.577	27.980.394	25.657.864	21.192.940	23.080.937	21.504.154
MAI	31.942.820	32.703.321	33.478.093	34.777.748	34.864.760	32.098.038	30.634.438	28.865.855	26.691.104	25.025.383	23.028.528	22.491.283
JUN	32.398.924	32.384.759	31.720.321	32.471.012	32.473.353	29.464.062	26.503.559	27.987.563	26.890.055	23.471.739	23.076.738	19.910.719
JUL	32.081.491	32.481.519	32.068.709	31.417.119	31.667.139	30.951.657	29.296.030	28.524.601	24.731.588	22.224.775	22.195.134	21.038.206
AGO	32.469.197	32.543.454	34.469.314	34.432.695	33.619.890	32.101.500	30.299.912	27.860.197	26.880.391	24.413.959	24.285.302	21.327.706
SET	33.710.145	32.879.307	33.034.452	33.197.706	31.176.834	31.300.909	31.414.378	27.998.317	25.754.192	22.886.897	22.150.928	
OUT	34.742.991	33.149.233	32.895.672	32.565.585	33.841.985	32.946.606	32.072.277	28.498.324	25.078.547	23.227.765	23.820.359	
NOV	32.282.633	32.586.076	32.338.390	32.222.266	31.566.580	30.707.347	29.745.216	27.386.270	24.286.190	22.534.044	21.935.164	
DEZ	31.345.738	31.625.770	32.373.543	31.789.131	30.338.469	29.021.209	28.258.522	25.986.836	23.836.891	21.324.301	20.705.135	
<b>TOTAL</b>	<b>382.165.361</b>	<b>379.960.923</b>	<b>382.526.162</b>	<b>385.392.940</b>	<b>380.603.231</b>	<b>368.539.629</b>	<b>354.961.112</b>	<b>331.958.730</b>	<b>303.755.923</b>	<b>273.061.121</b>	<b>268.354.775</b>	<b>165.863.532</b>
<b>Média Mensal</b>	<b>31.260.482</b>	<b>31.215.067</b>	<b>31.485.513</b>	<b>31.954.782</b>	<b>31.709.920</b>	<b>30.570.445</b>	<b>29.183.840</b>	<b>27.761.123</b>	<b>25.600.038</b>	<b>22.886.014</b>	<b>22.467.899</b>	<b>20.732.942</b>
VARIAÇÃO PE (%)	Anual	-0,15%	0,87%	1,49%	-0,77%	-3,59%	-4,54%	-4,88%	-7,78%	-10,60%	-1,83%	-7,72%
	Acumulada	-0,15%	0,72%	2,22%	1,44%	-2,21%	-6,64%	-11,19%	-18,11%	-26,79%	-28,13%	-33,68%

1) Passageiros Equivalente - PE: Passageiros pagantes proporcional ao valor da tarifa preponderante no sistema de transporte.

**Média - Janeiro a Agosto**

Ano	Média Mensal
2008	31.260
2009	31.215
2010	31.486
2011	31.955
2012	31.710
2013	30.570
2014	29.184
2015	27.761
2016	25.600
2017	22.886
2018	22.468
2019	20.733

**Fonte: Sindicato de Transporte Coletivo de Passageiros por Ônibus de Belo Horizonte – SetraBH**

O Balanço Anual da Mobilidade Urbana de Belo Horizonte 2019 (ano-base 2018) demonstra o crescimento da utilização do transporte por automóveis, com a diminuição da utilização do transporte coletivo.

Em 2002 o percentual de utilização de meios de transporte coletivo era 44,6% e o transporte por automóvel 25%, já em 2012 o percentual de utilização de meios de transporte coletivo passou para 28,1% e de automóvel passou para 32,6%.

Isso quer dizer que, comparando 2012 a 2002, constata-se uma redução de 37% de deslocamentos realizados em modos coletivos.

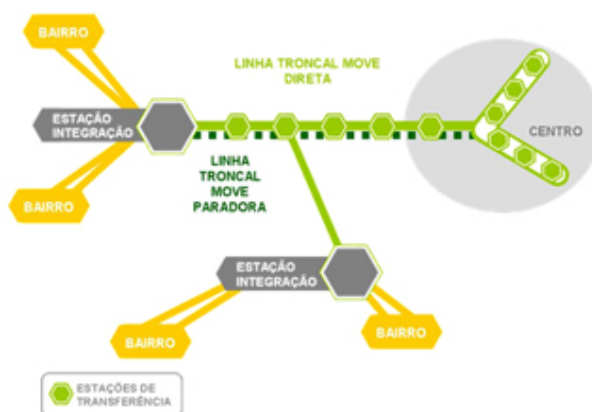
Com o crescimento do transporte por aplicativos, a pesquisa de origem e destino, se atualizada para os dias de hoje, resultaria em maior diminuição da utilização do transporte coletivo.

Segundo levantamento realizado pela NTU, no artigo “Ônibus perde 3 milhões de passageiros por dia no Brasil”, as principais causas para essa baixa são a crise econômica, os congestionamentos, a falta de priorização do transporte público na agenda do país e a redução de investimentos que o priorizem.

Em relação às características de prestação de serviço na capital, segundo o SetraBH, atualmente existem 2.853 veículos em operação distribuídos em 296 linhas. O sistema de transportes de Belo Horizonte é tronco alimentado, com estações de integração nas pontas, que recebem as linhas alimentadoras dos bairros e com o transbordo dos usuários, que se dirigem ao centro da cidade, para as linhas troncais.

Em 2014 foi implantado o Sistema BRT Move, conforme apresentado na FIG. 5, com linhas operando em corredores exclusivos, mas que no hipercentro da cidade operam em vias compartilhadas com trânsito misto, reduzindo suas velocidades comerciais, possibilitando o pagamento de uma única passagem, permitindo assim novos destinos e economia para quem utiliza, assim como redução do passageiro equivalente para as concessionárias.

**Figura 5 – Funcionamento Move**



**Fonte: BHTrans**

De acordo com o Contrato de Concessão, define-se como alimentadora a linha que tem o objetivo de atender à demanda que se desloca na própria região ou alimenta uma estação de integração; e como troncal, a linha estruturante que opera nas estações de integração, ligando-as entre si, à área central da cidade ou a outros locais de grande atratividade.

Importante destacar que inexistem quaisquer subsídios do Poder Municipal, sendo a forma de remuneração das concessionárias exclusivamente pelas tarifas pagas pelos usuários e eventuais projetos empresariais, conforme previsto no Edital, disponibilizado no sítio eletrônico de transparência da BHTRANS:

#### 18. DA REMUNERAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO

18.1. A remuneração pelos serviços dar-se-á pela arrecadação de tarifas, facultado à concessionária a exploração de atividades empresariais que resultem em receitas alternativas, complementares, acessórias ou de projetos associados, conforme estabelecido nas cláusulas 11 e 12, da minuta de contrato, Anexo IX deste edital. (EDITAL DE CONCORRÊNCIA PÚBLICA, p. 22).

Outra informação relevante sobre o sistema de transporte de Belo Horizonte é a crescente judicialização das tarifas pelos movimentos sociais e Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais e Ministério Público do Estado de Minas Gerais.

Nesse contexto foi prometido pelo então candidato à Prefeitura Municipal que não seria concedido nenhum reajuste, enquanto não fosse “*aberta a caixa preta da BHTrans*”.

Cumprindo sua promessa em 2017, não foi concedido nenhum reajuste às concessionárias de transporte, e em 2018, após a conclusão de uma auditoria que apurou que o valor da tarifa deveria ser R\$ 6,35 (seis reais e trinta e cinco centavos), concedeu uma tarifa preponderante de R\$ 4,50 (quatro reais e cinquenta centavos), conforme Decreto Nº 17.041/2018.

Em linhas gerais, esse é o cenário do transporte da capital, queda de demanda pagante, não concessões de reajuste da forma adequada e conseqüentemente uma situação financeira cada vez pior das empresas operadoras.

Nesse cenário é de fundamental importância buscar a sobrevivência das empresas de transporte, repensar sua forma de atuação, pensar em formas de atrair uma demanda e de conquistar e valorizar os clientes.

## 4.2 Benchmarking

O benchmarking é na realidade um processo de pesquisa entre empresas, em regra, do mesmo setor, para monitoramento do mercado e verificação das melhores práticas para melhoria interna e externa de cada empresa (CASTRO, 2019).

Portanto, o intuito principal deste capítulo será justamente verificar práticas de reposicionamento de marca que foram de sucesso, buscando retirar delas o que pode ser aplicado no transporte coletivo.

Para isso, será observado e estudado o caso da marca Havaianas, que se reposicionou de maneira brilhante no mercado não só brasileiro, mas também mundial, se tornando referência naquilo que vende. Parte de uma queda vertiginosa de demanda para uma retomada de crescimento e fortalecimento da Marca, fato que muito se identifica com o desgaste e perda de passageiros no segmento de transporte coletivo por ônibus em Belo Horizonte.

#### **4.2.1 Havaianas**

O mundo globalizado, a facilidade de compra e as mudanças culturais são um dos fatores determinantes para que as empresas mudem e se adéquem ao mercado, de forma a garantirem crescimento, expansão e sustentabilidade.

É possível verificar inúmeros casos de sucesso, contudo o mais emblemático da indústria brasileira foi o da marca de sandálias Havaianas. A empresa foi criada em 1962, com inspiração nas sandálias de dedo japonesas, chamada *zori* (Havaianas, 2019).

Por volta da década de 80, a sandália modelo da empresa era a branca com as tiras azuis, sendo considerada até mesmo pelo governo brasileiro como produto essencial na vida dos brasileiros. Com as mudanças globais, a marca viu o número de vendas cair, até porque iniciou um processo de cópia e entrada de produtos estrangeiros no país (idem, 2019).

A saída encontrada pela empresa foi procurar se reposicionar no mercado, modificando, assim, o modo de apresentar seu produto, já que, em um primeiro momento, a marca era associada principalmente às classes sociais mais baixas, dentre elas, a classe C.

Para isso, a empresa realizou uma modificação estrutural no seu mix de marketing, para que pudesse alcançar um novo patamar, passando de um produto utilizado pelos “pobres”, classes C e D, para um símbolo de moda e sofisticação.

O primeiro ponto que a empresa precisou modificar foi seu produto, já que a sandália produzida era de alta qualidade e poderia se adequar a qualquer lugar e ocasião, contudo era limitada a uma só classe social (BOLINA, 2018). Além disso, foi preciso mudar a ótica, olhar para as necessidades dos clientes, o que precisaria ser feito para que os consumidores mudassem o seu modo de ver a marca (SALOMÃO, 2014).

Com pouca variedade e com o baixo valor de venda, recolocar a marca em maiores padrões era algo complicado, entretanto, em meados dos anos 90, a empresa encontrou o viés que deveria seguir para posicionar sua marca como possível de ser utilizada por todas as demais classes sociais (BOLINA, 2018).

A primeira ideia foi exatamente realizar uma pesquisa de mercado, queria a companhia identificar quais eram seus consumidores. O primeiro ponto levantado pela pesquisa foi exatamente o de que as pessoas preferiam consumir ou calçar a sandália em casa (BOLINA, 2018).

Para tentar quebrar esse paradigma, a empresa passou a modificar sua cartela de produto; foi lançado o modelo chamado Havaianas TOP, em que havia mais de três opções de cores e totalmente monocromáticas, com valor maior de compra (BOLINA, 2018). Tal movimento já passou a demonstrar como a empresa procurava lançar produtos para agradar e melhorar sua posição junto aos clientes.

Como a ideia era se posicionar como uma empresa que produzia um produto que poderia ser utilizado por qualquer classe e em qualquer ocasião, a empresa começou a buscar demonstrar a exclusividade de seus produtos. O lançamento de novos modelos foi importante para se iniciar essa mudança de visão, contudo o lançamento de edições especiais, como a sandália com a bandeira do Brasil, lançada para a Copa do Mundo de 1998 (BOLINA, 2018).

A empresa então passou ano a ano a inovar e lançar novos produtos, sempre atrelado a uma forte e imponente campanha de marca, com propagandas que marcaram gerações e se tornaram referência (SALOMÃO, 2014).

Partindo então do pressuposto de uma melhoria e sofisticação do produto, para um alcance maior do público, a empresa desenvolveu muitos modelos com designs elaborados e aplicações e formatos diferentes, chegando às sandálias com salto alto e o modelo de alpargata com solado de borracha (SALOMÃO, 2014).

A exclusividade e a personalização passaram a ser valores fundamentais para que a empresa pudesse se consolidar como uma marca que apresenta uma variedade de produto e que pode e deve ser utilizada por todos (BOLINA, 2018).

Aqui, foi extremamente importante a capacidade de conhecimento do público-alvo, passando a entrar no mix de marketing o produto, evoluindo e inovando a todo o momento e principalmente acompanhando a necessidade do seu consumidor (SALOMÃO, 2014).

Com a modificação do produto, o reposicionamento da marca para alcance de exclusividade e de alcance de todas as classes sociais fez com que a marca precisasse ter diferentes produtos com preços variados. Para fazer isso, a marca fechou parceria com estilistas de renome e empresas como Swarovski e H Stern, em que uma sandália pode chegar a custar R\$ 400,00, o que retirou de vez o paradigma de ser uma sandália utilizada somente para ficar em casa e pela classe C, passando a ser parte da moda mundial (BOLLONI, 2015).

Além disso, a empresa é marca certa em eventos de moda no Brasil e no mundo, com novidades e coleções exclusivas, ligadas principalmente à estação em que se encontra, trazendo assim o conceito de coleções que são amplamente utilizadas por todas as empresas de alta costura e moda no mundo (BOLLONI, 2015).

Um ponto importante neste reposicionamento da marca foi a forma de distribuição e os pontos de venda, antes as sandálias eram vendidas em pontos de venda de forma solta, com a nova forma de abordagem da marca a empresa passou a expor os produtos em displays nos pontos de venda, além de modificar a embalagem. Tais mudanças foram importantes para que se a marca pudesse passar a ser referência na mente de seus consumidores (SALOMÃO, 2014).

Em 2009 a empresa elevou seu ponto de venda e criou a chamada loja-conceito, que fica na rua Oscar Freire em São Paulo; tal endereço é popularmente conhecido por abrigar as marcas mais badaladas e caras do país. Nesta loja o objetivo é oferecer toda a linha de produtos e assim transmitir exatamente o “DNA” da marca. (MACHADO, 2018).

Hoje a empresa conta com várias lojas próprias, principalmente e em shoppings e boutiques, onde é possível encontrar todos os produtos da marca. Além disso, utiliza-se de pontos de vendas e lojas de departamento, esportes,

conveniência e em algumas lojas que são de renome e marcas internacionais, com uma menor variedade de produtos (BOLLONI, 2015).

Nesse viés, a marca que já tinha em vista a expansão para o mercado internacional investiu de forma grandiosa no mercado nacional, fazendo com que virasse febre o uso do produto, por todas as classes sociais, e com isso fazer com que o próprio brasileiro procurasse levar aquele produto ao exterior (BOLLONI, 2015).

No processo de mudança da marca, papel fundamental aconteceu com a forma de se comunicar da empresa com o público. Se a ideia principal era reposicionar a marca em um mercado, saindo de um paradigma de simplicidade, a empresa precisou investir em vários canais e viés de comunicação (SALOMÃO, 2014).

De forma conjunta, a companhia mudou sua cultura institucional e seu posicionamento no mercado. O primeiro ponto foi aumentar o senso de pertencimento do brasileiro em relação a seu produto, tanto o consumidor quanto aqueles que prestavam serviços à empresa, fortaleceu a ideia de ser um produto brasileiro. Ao criar esse sentimento, a marca automaticamente uniu o fato de ter preço mais baixo que os concorrentes, como era produzida no país conseguia manter preços mais acessíveis (BOLINA, 2018).

Uma estratégia de marketing com um bom retorno foi a contratação de celebridades como embaixadora da marca, essas pessoas escolhidas eram conhecidas pelo público, em regra, como sinônimo de elegância (BOLLONI, 2015).

Além disso, passou a aparecer nas conceituadas revistas de moda do Brasil e do mundo, se apresentando, enfim, como um produto de tendência e que estava ligado a moda e estilo. Não somente os embaixadores no Brasil da marca eram vistos com a sandália, mas também outras celebridades internacionais foram registradas utilizando modelos da sandália, demonstrando que era um produto que poderia ser utilizado por todas as classes sociais, retirando o estigma que seria um produto utilizado apenas pelas classes C e D (BOLINA, 2018).

No intuito de elevar seu padrão estético já que a ideia era alcançar outros públicos, a empresa convidou diversos artistas plásticos para realizar suas campanhas publicitárias, o que criou uma nova visão da marca e dos produtos e como poderiam ser utilizados (BOLINA, 2018).

Atualmente, as campanhas de marketing e o modo de apresentação de uma nova coleção são sempre pensados para que não se usem os valores de determinada classe social, mas ao mesmo tempo conseguir chegar perto do público. Os comerciais sempre têm um bom humor com irreverência e até uma sexualidade brasileira (BOLLONI, 2015).

Nesse sentido, a empresa está presente em mais de 100 países pelo mundo com lojas que vendem apenas os produtos da marca (BOLINA, 2018). Todos os esforços da marca para crescer e melhorar sua posição no mercado surtiram os efeitos esperados.

Hoje a marca conta com mais de 400 produtos em seu portfólio, o que é de extrema importância para manter a competitividade e a sustentabilidade da marca, que até mesmo em momentos de crise conta com o consumidor fiel que pode desfrutar de um catálogo com produtos de baixo valor agregado, até produtos customizados e por isso com alto valor (BOLLONI, 2015).

É possível verificar que o reposicionamento da marca Havaianas passou por alguns processos clássicos e que são necessários para uma grande aceitação do público, modificando seu mix de marketing.

Em resumo, é latente perceber que houve uma grande mudança na forma como gostaria de atrair seus consumidores, passando de um produto considerado popular e de uso humilde para um produto que hoje atende todas as classes sociais e pode ser considerado requintado, com uma gama enorme de variedade e inovação (SALOMÃO, 2014).

A segunda modificação nítida é a forma como o produto passou a chegar a seus consumidores, os pontos de venda e forma de venda passaram a ser bem especializados e se tornou diferencial da marca. E por fim, o grande investimento em assessoria de imprensa, com campanhas de marketing que são em sua maioria leves e divertidas, com grandes celebridades, levando o consumidor a se sentir pertencente ao mesmo universo (SALOMÃO, 2014).

Portanto, é possível concluir que o sucesso do modelo de redefinição de marca se deu em função dos elementos presentes em seu mix de marketing, quais sejam, alteração e melhoria dos produtos ofertados ao público. O preço do produto é maior que o utilizado anteriormente, o que coaduna com a ideia de ser um ícone de moda, contando ainda com inúmeras opções. Houve ainda a redefinição dos canais



de venda alinhados com o conceito de maior valor do produto e melhoria nos processos de distribuição; e, por fim, o maciço investimento em marketing e comunicação, construindo elementos emocionais e simbolismos que sustentassem seu novo posicionamento.

Esses elementos articulados e integrados foram capazes de transmutar o produto Havaianas de uma sandália de uso popular e funcional para uma marca de desejo e emocional, conhecida não só no Brasil, mas em todo o mundo. Resta evidente que a empresa soube utilizar a seu favor todos os elementos do mix de marketing e hoje está sempre em ascensão.

#### ***4.2.2 Práticas de sucesso no fortalecimento do transporte coletivo de passageiros***

Neste capítulo será apresentado o benchmarking realizado, que consiste em identificar práticas no transporte urbano bem-sucedidas em outras cidades do Brasil e do Mundo. As cidades escolhidas foram a Cidade do México – México, e Goiânia no Estado de Goiás – Brasil.

O rápido aumento da urbanização tem entre suas consequências o aumento do congestionamento do tráfego nas cidades e as emissões de gases de efeito estufa que favorecem o aquecimento global e colocam em risco a saúde das pessoas. Diante disso, é necessário que as administrações nacionais e locais façam um esforço maior para aprimorar o uso do transporte público e melhorar seus serviços (SILVEIRA; COCCO, 2013).

Sistemas de transporte público urbano bem planejados oferecem mais oportunidades para os residentes da cidade acessarem diferentes serviços públicos, seus empregos e atividades de todos os tipos. Da mesma forma, o transporte público pode criar uma cultura de inclusão social e promover um estilo de vida social ativo para a população, uma questão crucial que destaca as várias maneiras pelas quais o transporte público estimula o crescimento econômico e pode criar cidades sustentáveis, prósperas e saudáveis (SILVEIRA; COCCO, 2013).

O transporte público enfrenta uma série de desafios importantes em todo o mundo. Na última década, houve mudanças significativas na população (quantitativa, cultural, envelhecimento...). As cidades geram demandas cada vez

maiores e mais diversas por mobilidade, são feitas mais viagens urbanas e peri-urbanas. Além disso, a economia atual é cada vez mais orientada a serviços e incentiva as pessoas a querer escolher entre uma gama mais ampla e flexível (CARVALHO, 2016).

Muitos serviços de transporte público atuais foram estabelecidos no passado, numa época em que a maioria das viagens era fixa e rotineira. Agora, o transporte público precisa adotar uma abordagem muito mais flexível e competitiva para atender às necessidades dos clientes de hoje. Para que ele progrida significativamente, o transporte público deve ser totalmente orientado a serviços e melhorar sua qualidade (confiabilidade, frequência, conforto...), imagem e credibilidade (CARVALHO, 2016).

A mobilidade é um componente da qualidade de vida aspirada pelos habitantes de uma cidade. Não há como considerar determinada região habitacional como de alto nível se a mobilidade não estiver presente. (CARDOSO, 2008, p. 35).

Além de mais mobilidade (isto é, mais frequência e mais extensão), os cidadãos também exigem maior qualidade na mobilidade, sem interrupções. Isso exige que o conjunto de meios e serviços disponíveis para os clientes atendam às necessidades de mobilidade para trabalho, estudo, turismo sejam integrados, formando um sistema homogêneo em uma ampla área geográfica (CARVALHO, 2016).

A integração e homogeneidade devem ser físicas, operacionais, tarifárias, informativas. A integração tarifária permite utilizar os diferentes meios de transporte (metrô, ônibus, bonde, trem) no mesmo deslocamento, dentro do âmbito territorial e temporal específico; a física melhora a acessibilidade externa e interna; o operacional permite coordenação e intermodalidade; e a integração informativa tem um impacto decisivo na credibilidade do sistema, na utilidade para clientes regulares e na possibilidade de acesso a ele por clientes em potencial (CORRÊA *et al.*, 2019).

A integração de diferentes modos de transporte, coletivo e individual, pode oferecer aos cidadãos mobilidade completa sem interrupções. O objetivo final é fornecer e facilitar o uso de transporte público com uma definição mais complexa do que no passado. Para fazer isso, o sistema como um todo precisa ser eficaz e eficiente (e não apenas cada um de seus componentes) (CORRÊA *et al.*, 2019).

A integração de um sistema de transporte pode ser definida como uma abordagem global através da qual os diferentes elementos que o compõem trabalham juntos para produzir efeitos cumulativos positivos sobre o menor tempo possível, a fim de oferecer mais serviços de transporte eficiente e fácil de usar pelos usuários (CORRÊA *et al.*, 2019).

Outra definição de integração é descrita como o processo organizacional através do qual os componentes do sistema de transporte público (redes e infraestrutura, taxas e cobrança, informações e marketing etc.) são objeto de uma interação conjunta mais eficiente, produzindo um melhor resultado geral que também melhora o estado e a qualidade dos serviços de cada componente específico do sistema (CORRÊA *et al.*, 2019).

Portanto, é vital garantir a consistência entre os diferentes modos e partes envolvidas em um sistema de transporte público (operadores, proprietários e terceiros). Todos estão envolvidos na conquista da qualidade e a contribuição de cada parte é essencial para o bom resultado. Isso requer:

- coordenação de ações concretas destinadas a melhorar a qualidade e a imagem do transporte público por autoridades e operadores de transporte público;
- novas formas de parceria baseadas em cooperação justa e duradoura (visando atender aos requisitos dos viajantes e fornecer um sistema de transporte completo que amplie o conceito tradicional de transporte público); e
- colaboração institucional para diferentes titulares para coordenar ações de mobilidade. (CORRÊA *et al.*, 2019).

O transporte público é uma boa maneira de reduzir o congestionamento e as emissões prejudiciais ao meio ambiente e à saúde nas áreas urbanas, especialmente quando funcionam com combustíveis alternativos e mais limpos.

A Cidade do México é uma das maiores áreas urbanas da América Latina, com 6.200 km<sup>2</sup>, sendo também a cidade mais populosa da região. O Distrito Federal (DF) é a capital do México e tem uma população de 20.137.152 habitantes na Área Metropolitana do Vale do México, segundo o censo oficial. A grande maioria (cerca

de 60%) usa o transporte público diariamente para chegar ao trabalho, educação ou lazer. A frota da cidade é composta por 11.000 ônibus e trólebus convencionais, 355 ônibus articulados e bi-articulados, 50.000 ônibus e 10.000 vans, 195.000 táxis e 365 km de trilhos.

No final de 2013, a linha cinco do BRT foi lançada. O sistema, chamado Metrobús, ganhou popularidade rápida e é considerado um exemplo de prática de sucesso no México. O sistema iniciou suas operações em 2005 com a linha 1. A partir daí, os corredores aumentam a cada ano, chegando a 105 km nos dias atuais. Parte do sistema opera nos horários de pico, com um intervalo de 60 segundos, transportando cerca de 855.000 passageiros por dia nas cinco linhas (FELLET, 2015).

Esse sistema também teve papel fundamental na formalização do antigo setor de ônibus, o que significa contribuir para a melhoria da qualidade do sistema de transporte urbano como um todo. O Metrobús é o único sistema de transporte na Cidade do México que desfruta da venda de créditos de carbono. Até o momento, R\$ 4.772.997,46 (US\$ 1.163.947) foi alcançado, apenas com a venda de créditos de carbono das correspondentes Reduções de Emissão Verificadas (VERs) correspondentes por cinco anos de operação do Corredor Insurgente (FELLET, 2015).

No Brasil, há uma gama relevante de boas práticas, que são ligadas de forma direta à implementação da Lei nº 12.587/2012. Iniciativas em doze cidades brasileiras apontam que o ponto do aprimoramento da mobilidade urbana já está sendo tratado como prioridade. Em diversas ocorrências, tais iniciativas passaram por evoluções no decorrer dos anos mediante concepções simplistas, que atualmente colaboram de modo substancial para o aprimoramento sustentável urbano. Gradativamente, tais iniciativas passaram a ser boas práticas nacionais bem como internacionais, porque sobejam diversos desafios e restrições para atingir as etapas de instauração e posterior exame positivo pelos cidadãos (CREMA *et al.*, 2013).

A coparticipação entre vários agentes enredados é possivelmente o coeficiente mais relevante para o êxito das práticas no transporte coletivo. Mediante tal cenário cooperativo, as boas práticas, frequentemente, ultrapassam as deliberações da Lei nº 12.587/2012.

Goiânia, capital de Goiás, se destaca no quesito de boas práticas no cumprimento dos fundamentos da política nacional de mobilidade urbana, devido ao fato de trabalharem veementemente no que diz respeito a eficácia, eficiência e concretização na prestação dos serviços de transportes urbanos (CREMA *et al.*, 2013).

Em 2016, devido à crise que acometeu o Brasil, a empresa HP Transportes decidiu investir em inovação e boas práticas. Com isso, surgiu a ideia de criação do CITBUS, um sistema de transporte coletivo via aplicativo que opera em Goiânia. No ano de 2018, foi criado um ambiente de incubação corporativa, em que funcionários receberam treinamentos de inovação durante dez meses, visando uma melhor experiência do cliente e constituição de habilidades inovadoras (KASANE, 2019).

Pesquisas foram executadas junto com os clientes nas quais se mapeou diversos déficits como conforto, tempo de viagem e segurança. Diante de todos os treinamentos e pesquisas, em 2019 foi desenvolvido o CITBUS 2.0. Essa nova versão baseou-se em novos princípios (CARVALHO, 2019):

- Utilização de software da VIA, empresa com sede em NY;
- Caminhada máxima do usuário de 400 metros;
- Desvio máximo no trajeto do veículo, 800 metros da rota pré-estabelecida. O primeiro chamado define a rota;
- Preço 25% abaixo do UBER Juntos;
- Tarifa flexível, variável por distância, a partir de R\$ 2,50;
- Rotas flexíveis e pontos de embarque e desembarque virtuais;
- Não transporta nenhuma gratuidade;
- Pagamento em cartão de crédito ou dinheiro;
- Miniônibus próprios, com capacidade para 14 pessoas sentadas, com ar-condicionado, porta automática, três câmeras internas e motoristas contratados e treinados;
- Motoristas próprios com salário fixo de R\$ 1.200 e R\$ 300 variável, com critérios de qualidade estabelecidos;
- Região central de atuação com uma frota inicial de 14 carros.

Tal sistema não foi criado para ocupar o lugar do sistema de transporte

coletivo tradicional, mas sim para complementá-lo. Ele não deu retorno financeiro, por enquanto, contudo melhorou a satisfação dos usuários, melhorando a imagem da empresa. Os usuários avaliam muito bem o serviço, a maioria o define como ótimo e o problema de tempo de viagem alcançou uma média de 9,5 minutos por jornada e a demanda pelo serviço aumenta cerca de 13% por semana (KASANE, 2019).

A mobilidade urbana está sendo um elemento-chave nas políticas públicas devido ao crescimento de cidades nos últimos anos e a complexidade do uso da terra. Atualmente, mais da metade da população mundial vive em áreas urbanas. A mobilidade, entendida como a capacidade de se mover no espaço urbano por diferentes meios de transporte, é uma dinâmica fundamental para o planejamento de uma cidade (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

Os sistemas influenciam decisivamente os padrões de desenvolvimento urbano e a qualidade de vida dos cidadãos e também na justiça espacial, entendida neste caso como o papel que as cidades desempenham no planejamento espacial e suas conexões na formação da igualdade ou desigualdade social (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

Hoje é inegável que cidades e ambientes metropolitanos precisam de modelos de mobilidade inteligentes, que garantam acessibilidade universal, que reduzam as desigualdades entre territórios e entre classes sociais, dotadas de sistemas de transporte sustentáveis que favorecem uma economia eficiente, ambiente saudável, boa qualidade do ar e bem-estar de seus habitantes.

Nesse contexto, lidar com o desafio da mobilidade requer uma mudança de paradigma no planejamento urbano, fomentando cidades compactas, com usos mistos da terra e abandonando os modelos de crescimento disperso. Também se encaixa nesse paradigma a busca de modelos de proximidade territorial e urbana. A proximidade com atividades, serviços, doações, locais de trabalho e lazer permite, em geral, enfrentar de forma mais eficiente um dos grandes desafios atuais do planejamento urbano: gestão da mobilidade e serviços de transporte urbano com qualidade ambiental.

Os sistemas de transporte também devem se tornar um vetor de inovação no ambiente urbano, capaz de incorporar boas práticas em prol de uma mobilidade mais segura, eficiente e sustentável. Essas boas práticas contribuem melhorando a

confiança e a percepção do usuário. Na cidade do futuro, é essencial levar em consideração a integração de sistemas de transporte inteligentes e o planejamento urbano, especialmente nas seguintes dimensões: a integração física de diferentes usos da terra nos serviços de transporte; a integração de estratégias, políticas, disciplinas e entidades administrativas e a coordenação entre os setores público e privado (CREMA *et al.*, 2013).

### **4.3 Percepção dos clientes sobre o transporte público de Belo Horizonte**

No intuito de investigar quais e como são os principais desafios e dificuldades enfrentados pelos usuários de ônibus de Belo Horizonte e região, ao longo de suas jornadas diárias ou esporádicas, foi analisada pesquisa qualitativa realizada pelo Consórcio Operacional TRANSFACIL.

A pesquisa foi realizada com os clientes/*stakeholders* dos serviços prestados pelo Consórcio Operacional TRANSFACIL, formado pelas operadoras do sistema de transporte coletivo de Belo Horizonte, e clientes do transporte coletivo, com foco na operação das linhas convencionais do sistema e linhas do MOVE.

A pesquisa contemplou clientes atuais e potenciais do sistema e foi realizada nos meses de março a maio de 2019.

A pergunta principal da pesquisa foi: “Qual a principal dor de um usuário de ônibus hoje em Belo Horizonte? A pergunta pesquisável foi: “Quais e como são os principais desafios e dificuldades enfrentados pelos usuários de ônibus, de Belo Horizonte, ao longo de suas jornadas diárias ou esporádicas?”

A entrega final contemplou um relatório detalhado contendo:

- 1- Levantamento das principais constatações relatadas pela amostra e observadas pelos pesquisadores;
- 2- Análise dos dados (positivos e anomalias) com foco na melhoria da experiência dos clientes;
- 3- Diretrizes potenciais e *insights* genuínos para definição e elaboração das etapas subsequentes.

As ações realizadas foram com grupos de oito pessoas (GRUPO FOCUS), em quatro momentos distintos, contando com 32 voluntários e 16 horas totais. Esses grupos debateram sobre o serviço de transporte público coletivo, mais especificamente sobre a experiência do serviço prestado dentro dos ônibus. Além do debate, os participantes, clientes e ex-clientes do ônibus, foram convidados a pensar sobre ideias e soluções.

Outras ações da pesquisa foram realizadas dentro dos veículos em operação (DIÁRIO DE BORDO). Foi acompanhada a jornada de cinco clientes ao longo de suas viagens nos ônibus de Belo Horizonte, durante uma semana, com o objetivo de obter dados imparciais coletados pelos próprios participantes, sem a presença de um pesquisador por perto.

O foco da pesquisa foi na jornada do cliente, que detalhou as dores nas oito etapas do processo da viagem conforme descrito abaixo:

- 1 - “PRECISO IR!” necessidade e desejo por mobilidade.
- 2 - “O QUE PODE ME LEVAR?” principais transportes disponíveis.
- 3 - “PENSO EM... DECIDO POR...” principais ‘valores’ para tomada de decisão.
- 4 - “OK! VOU DE ÔNIBUS.” o que acontece antes de pegar o ônibus.
- 5 - “BUSU LOTADO!” o que acontece dentro do ônibus.
- 6 - “CHEGUEI!” o que acontece depois que desce do ônibus.
- 7 - “BORA PEGAR O BUSU.” fatores que levam a continuar usando o ônibus.
- 8 - “CHEGA! VOU DE OUTRO JEITO!” principais fatores que levam a não optar pelo ônibus.

Abaixo os principais resultados alcançados na pesquisa:

#### O QUE ELES AFIRMAM QUE SABEM:

- O sistema é concessionado.
- O transporte não é público e sim coletivo.
- Há fatores políticos e interesses envolvidos.
- A BHTRANS é responsável por quase tudo.
- O dinheiro não é bem aproveitado.
- O preço das tarifas é mais alto do que deveria ser.



- A insegurança é enorme, em várias frentes.
- Muito difícil conseguir resolver a qualidade do serviço.
- Não há integração entre os sistemas.

#### O QUE ELES NÃO SABEM AFIRMAR:

- Quais são as empresas responsáveis pelo sistema.
- O que é público e o que é privado.
- Quais as responsabilidades de cada um dos envolvidos.

Abaixo se descreve as principais dores em cada etapa da jornada dos clientes:

1 - “PRECISO IR!” necessidade e desejo por mobilidade.

- Transporte de uma maneira geral é muito complicado.

2 - “O QUE PODE ME LEVAR?” principais transportes disponíveis.

- Ter carro gera muitos gastos.
- Andar de ônibus possui muitos inconvenientes como o tempo gasto, superlotação, insegurança etc.
- O metrô não é viável para muitas pessoas.

3 - “PENSO EM... DECIDO POR...” principais ‘valores’ para tomada de decisão.

- Quando estou sem tempo o ônibus torna-se um problema.
- Quando o cartão está descarregado e não tenho dinheiro, preciso de uma opção que aceite cartão.
- Quando carrego itens de valor não vou de ônibus nos horários de pico, pela insegurança e por estar sempre lotado.
- Quando volto do trabalho é estressante: de pé e lotado.
- Quando não planejo bem meu final de semana, usar o ônibus para passear pode virar uma dor de cabeça.

4 - “OK! VOU DE ÔNIBUS.” o que acontece antes de pegar o ônibus.

- Quando ficou esperando ônibus e ele não passa.
- Quando não encontro informações sobre como chegar ao destino de ônibus.

- Quando o letreiro eletrônico do ponto informa que o ônibus irá passar em poucos minutos e ele não passa.
- Quando preciso pegar o MOVE na estação principal e tenho de passar por filas que duram 30 minutos.
- Quando o ônibus está superlotado e as pessoas ficam em contato físico e nunca sabemos a real intenção.
- Quando preciso chegar ao destino com prazo e a viagem atrasa porque o motorista está parado cobrando a passagem dos usuários que subiram no ponto.
- Quando os ônibus do meu bairro não vão até ao meu destino e tenho que pegar dois outros.
- Quando o itinerário ou o horário do ônibus sofrem modificações e só descubro depois que já entrei e paguei.
- Quando voltar para casa à noite ou de madrugada e fico sozinho no ponto de ônibus inseguro e com medo.

#### 5 - “BUSU LOTADO!” o que acontece dentro do ônibus.

- Quando preciso usar o elevador do ônibus para embarcar e o motorista não sabe operar corretamente a elevação.
- Quando preciso levar criança de colo no ônibus e os passageiros não são educados comigo e tenho dificuldades durante a viagem.
- Quando presencio ou fico sabendo de casos de furtos e assaltos dentro do ônibus ou nos pontos.
- Quando preciso saber em qual ponto descer e não encontro informações dentro do ônibus ou nos mapas.

#### 6 - “CHEGUEI!” o que acontece depois que desce do ônibus.

- Quando passo por uma situação constrangedora e preciso fazer uma reclamação, e não consigo pegar o número de identificação do ônibus.
- Quando o valor da passagem aumenta, mas não percebo melhorias no serviço há anos.

7 - “BORA PEGAR O BUSU.” fatores que levam a continuar usando o ônibus.

- Quando passo por uma situação constrangedora e preciso fazer uma reclamação, e não consigo pegar o número de identificação do ônibus.
- Quando o valor da passagem aumenta, mas não percebo melhorias no serviço há anos.

8 - “CHEGA! VOU DE OUTRO JEITO!” principais fatores que levam a não optar pelo ônibus.

- Quando penso no valor do salário mínimo, no valor da passagem, na superlotação, nos assaltos, na demora e no meu cansaço acumulado ao longo do dia.

Finalmente a pesquisa destaca 131 *insights*, conjunto de compreensões, conhecimentos e intuições geradas a partir da compilação e análise das falas de todos os participantes da pesquisa.

Abaixo são apresentados quinze *insights* que se destacaram na pesquisa:

- Investir em tecnologias que possibilitem antecipar a tomada de decisão do usuário, otimização das paradas no itinerário pelo motorista e facilitação do meio de pagamento. Avisar de alguma forma ou por recurso tecnológico quando o ônibus estiver cheio, para facilitar a tomada de decisão do passageiro e evitar paradas desnecessárias e criar um sistema único de pagamento via cartão, evitando filas, atraso na viagem, otimização da forma de pagamento.
- Criar um sistema “on demand” para os turnos da noite/madrugada. Sistema de micro-ônibus para atender universidades, eventos ou situações atípicas, por demanda em horários especiais.
- Investir em tecnologias que possibilitem antecipar a tomada de decisão do usuário. Exemplo: avisar se o ônibus está cheio, sistema único de pagamento via cartão.

- Criar iniciativas de fidelização que promovam ganhos e vantagens financeiras. Exemplo: a cada “x” passagens, ganha “x”. Prever possibilidades tecnológicas e de logística para execução. Utilizar dos dados coletados, gerar outras iniciativas que incentivem o usuário a continuar usando o ônibus, considerando que o preço é um fator crítico e pode ser explorado.
- Construir uma nova perspectiva em que ‘o sistema dos ônibus é parceiro’, ‘está por você’, ‘com você’.
- Criar alternativas para que o usuário possa pagar por percurso. Principalmente para aqueles que andam pequenas distâncias. Ou mesmo criar ações que incentivem os usuários a escolherem outros modais quando as distâncias forem realmente curtas. A princípio pode parecer uma perda financeira, mas pode ser o primeiro passo para uma integração entre todos os modais no futuro. Além de aliviar a questão de lotação dos ônibus e toda a experiência negativa que isso gera nos usuários, levando até mesmo a desistir de pegar ônibus.
- Ampliar os pontos de recarga de cartões: padarias, bancas de jornal, supermercados, farmácias.
- Criar um sistema de tarifa em que o usuário pague pelo horário em que embarca no transporte. Por exemplo, nos horários de pico, a passagem fica no preço total devido à quantidade de pessoas, trânsito e tempo de viagem e em outros horários, passa para valores diferenciados que possibilitem desafogar o transporte em momentos estratégicos do dia.
- Disponibilizar Wi-Fi dentro dos ônibus ou estações para que os usuários tenham acesso às informações e possam aproveitar o tempo ocioso, reduzindo a sensação de negatividade e espera ansiosa.

- Criar um modelo de cartões digitais, em que o usuário possa recarregar e pagar por QR Code ou mesmo pagar a passagem pelo celular.
- Melhorar a funcionalidade das máquinas de recarga que não devolvem troco.
- Criar sistemas de pontuação para incentivar o uso do ônibus e dos cartões.
- Trabalhar com campanhas e estratégias que demonstrem que o ônibus é para todos e serve a todas as classes sociais, não somente aos mais pobres.
- Melhorar a percepção dos riscos envolvidos ao escolher os ônibus. Criar expectativas honestas. Não negar a insegurança quanto aos assaltos, mas a Transfácil mostrar-se atenta e proativa em relação às melhorias nesse sentido.
- Estabelecer uma cultura de *intrapreneur*, ou seja, empreendedor interno, junto aos motoristas. Treiná-los para trabalhar na empresa como se fosse deles, sendo reconhecidos e valorizados pelas contribuições dadas, além de melhorar significativamente as condições de trabalho deles.
- Criar momentos de escuta dos motoristas para levantamento de perspectivas atuais e elaboração de ações e soluções futuras. Dentro do sistema, os motoristas são os profissionais que mais conhecem os usuários, suas dores e seu dia a dia.

É importante destacar a dor mais latente dos clientes do sistema, que foi o tempo gasto nos deslocamentos, desde a saída de sua casa, contando a espera no ponto de embarque e desembarque, a demora nos trajetos e a perda de tempo nos transbordos.

#### **4.4 Modelo conceitual para o fortalecimento do transporte coletivo de passageiros de Belo Horizonte**

O modelo inicial consistirá em promover ações que visem à melhoria da experiência do cliente durante suas viagens, propiciando melhor experiência no deslocamento, redução do tempo de viagem para que as pessoas cheguem ao seu destino no menor tempo possível, entretenimento a bordo, mais qualidade e conforto nas viagens.

Todas essas ações visam à melhoria do transporte com a consequente geração de demanda.

##### **1. Melhoria da imagem do setor – Ampliação dos Canais de Comunicação**

Com vistas a propiciar diálogo aberto com o usuário, serão implementadas ações que visem ampliar os canais de comunicação com a sociedade, através das mídias sociais, Facebook, Instagram, chat respondendo as reclamações, esclarecendo as dúvidas dos clientes sobre tarifas, itinerários, serviços, etc.

Visando conceder maior transparência à população sobre o sistema de transporte, bem como sobre sua operação e composição dos custos dos serviços e tarifas, serão implementadas ações no sentido de tornar público, através do site das empresas, a planilha tarifária.

Em complemento à divulgação da planilha tarifária, serão promovidas campanhas que demonstrem as consequências negativas da evasão de receitas nos ônibus e estações bem como concessões de novas gratuidades que oneram o valor da tarifa, tendo em vista que o sistema é remunerado pelo passageiro pagante, sem nenhuma subvenção.

Serão procedidas ainda campanhas de marketing, com divulgação das informações de sustentabilidade, com objetivo de incentivar e conscientizar as novas gerações sobre os benefícios do uso do transporte coletivo.

## 2. Criação de nova Plataforma de Transportes

Pretende-se criar plataforma que contemple aplicativos e site permitindo a venda de créditos eletrônicos do transporte, informações de previsibilidade, tempo estimado de viagem, localização dos veículos na cidade por serviços e informações sobre rotas e tarifas, lotação dos veículos e equipamentos instalados. Essa plataforma será um canal constante de comunicação com os clientes, informando sobre as mudanças e alterações dos serviços, permitindo ao usuário gerenciar melhor o seu tempo.

Tal plataforma também contemplará um serviço coletivo sob demanda, através de aplicativo, com o objetivo de atender às universidades, com utilização de veículos menores que os ônibus convencionais. Esse serviço será de porta a porta, levando o universitário nos deslocamentos trabalho/universidade/casa.

Pretende-se ainda que, através dessa plataforma, sejam contemplados os serviços noturnos sob demanda, realizados com as vans, melhorando o atendimento aos usuários e reduzindo os custos de operação com os veículos convencionais, que atualmente são ociosos e com intervalos muito longos.

Esses serviços poderão ser pagos pelo cliente com a utilização do cartão de transporte atual (cartão BHBUS), ou QR Code, com pagamento através de cartão de crédito.

## 3. Melhoria no tempo de viagens

Implantação de pequenas estações pré-pagas nos pontos de embarque e desembarque, onde são registradas as maiores demandas do sistema. Essas estações serão parcialmente cobertas e equipadas com validadores e catracas, agilizando o embarque dos usuários.

Implantação de corredores/faixas exclusivas, aumentando a velocidade operacional dos veículos com a consequente redução no tempo de viagens.

Essas ações dependem totalmente do poder público, por isso a ideia é ajudá-los na elaboração de informações obtidas do banco de dados dos sistemas de bilhetagem eletrônica e do monitoramento de frota. Serão gerados mapas de calor com as velocidades comerciais do transporte coletivo principalmente na região

central e bairros, com o objetivo de fornecer ao poder público informações precisas de velocidades.

Desenvolvimento de projetos viários que melhorem a velocidade comercial dos ônibus, principalmente nos bairros onde pequenas intervenções como inversão de faixas, proibição de estacionamentos, melhorias na geometria irão reduzir o tempo de viagem.

Priorização semafórica para o transporte coletivo, reduzindo o tempo das viagens.

#### 4. Facilidade na compra de créditos de viagens

Ampliação dos canais de vendas de créditos de transportes, credenciando um maior número de comércios, bancas de revistas e jornais, farmácias e supermercados populares, capilarizando a rede de comércios de créditos eletrônicos.

Implantação de sistemas de QR Code, com possibilidade de pagamento da tarifa utilizando o celular.

Implantação de máquinas automáticas (ATMs), que recebam notas e moedas e efetuem troco aos usuários.

Implantação de vendas através de canais eletrônicos, aplicativos, site, chat bots, vendas a bordo através do painel do motorista, ou seja, criando facilidades de venda de créditos para os cartões de transporte.

#### 5. Fidelização dos clientes

Implantação de plano de fidelização. Este plano irá oferecer aos clientes prêmios em passagens após um número definido de utilizações. Esses bônus serão fornecidos inicialmente para serem utilizados nos horários fora do pico, sábados/domingos e feriados, horários de menor demanda e folga na oferta de lugares, o que viabilizará o projeto, melhor aproveitamento nas viagens sem aumento de custos no sistema.



## 6. Adoção de cartão Multifuncional no Transporte

Os cartões de transportes terão bandeiras (VISA/Master) com a funcionalidade de débito/crédito e poderão ser utilizados nos ônibus e comércios. Os créditos de transporte serão utilizados para pagamento da tarifa e a funcionalidade de crédito/débito nos comércios, o que permitirá que o cliente compre créditos de transporte utilizando a parte do cartão de crédito/débito, trazendo facilidades na compra dos créditos de transporte.

Essa nova funcionalidade irá gerar receitas acessórias que serão utilizadas para proporcionar a modicidade tarifária.

## 7. Melhoria da qualidade da operação

Desenvolvimento de novas metodologias de treinamento, com o objetivo de mudança de cultura dos operadores e valorização dos profissionais das empresas (endomarketing), principalmente aos motoristas, que são os principais atores na operação dos veículos.

Investimentos na valorização dos profissionais envolvidos na operação, melhoria do ambiente de trabalho das equipes internas das garagens, treinamentos e conscientização dos motoristas sobre a condução dos veículos, cumprimento dos horários de partidas estabelecidos, regularidade do tempo nos itinerários são fatores que fazem muita diferença na qualidade da operação e como consequência na experiência do cliente.

## 8. Entretenimento a bordo

Serão instalados equipamentos de entretenimento a bordo, oferecendo aos clientes embarcados, através de plataforma (aplicativo), cursos, filmes, músicas, jogos, bem como implantação de wi-fi na frota, proporcionando aos usuários melhoria de experiência durante sua viagem.

Serão feitas parcerias com empresas de marketing, com o objetivo de obter receitas de publicidades para custear a implantação de manutenção desses sistemas, ou até mesmo gerar receitas acessórias.

## 9. Implantação de nova política tarifária para o sistema

Criação de tarifa reduzida para pequenos trajetos, atraindo os clientes que se deslocam em pequenos percursos, fazendo com que passem a utilizar o transporte coletivo nesses trajetos, já que atualmente se deslocam a pé em função do valor da tarifa.

Deverá ser estudada a melhor tecnologia a ser adotada para essa nova funcionalidade, podendo ser através do GPS do aplicativo, ou através de uma segunda leitora a ser instalada nos veículos, para identificação dos locais de embarque e desembarque.

Aplicação de descontos nas tarifas para as utilizações do transporte nos horários fora do pico. Essa funcionalidade irá permitir uma distribuição mais adequada da demanda, permitindo uma otimização da frota e ganho de novos usuários nestes intervalos. A otimização da frota irá trazer uma redução nos custos de operação, com a redução da frota empenhada nos horários de pico.

Permitir que os clientes utilizem os ônibus, pelo menos em duas viagens, sem créditos nos cartões de transporte. As viagens serão registradas e ao recarregarem os cartões e utilizarem nos ônibus essas tarifas automaticamente serão debitadas do cartão. Tal implemento será benéfico, permitindo aos usuários frequentes a utilização dos serviços em uma emergência, mesmo sem crédito nos cartões de transporte, a exemplo do que já ocorre nos serviços por aplicativo.

### **4.5 Avaliação da percepção dos *stakeholders* sobre o modelo conceitual**

Avaliar a percepção dos *stakeholders* é de fundamental importância na análise de qualquer projeto. Foram entrevistados: empresários do setor e gestor público, sobre todas as ações propostas e estudantes universitários noturnos, em relação ao serviço de transporte por vans.

#### **4.5.1 Avaliação da percepção de empresários do setor**

No intuito de melhorar a experiência do cliente, com a conseqüente geração de demanda, o “Modelo Conceitual para o Fortalecimento do Transporte Coletivo de Passageiros de Belo Horizonte” foi apresentado a dois empresários do sistema objetivando saber a opinião, as críticas, sugestões em relação ao modelo proposto.

Os entrevistados foram o Sr. Ralisom Guimarães de Andrade<sup>1</sup> e Rubens Lessa Carvalho<sup>2</sup>, empresários experientes, com influência e poder decisório no transporte municipal de Belo Horizonte.

Sobre o teor do projeto, ambos gostaram muito e pontuaram que ele se encontra em consonância com o momento que o transporte está vivendo, em que é necessário repensar o serviço para recuperar a demanda; trata-se de ideias boas e cujo estudo vale a pena continuar.

Questionados sobre a adesão do projeto em sua integralidade, os entrevistados responderam que estariam dispostos a aderir a todas as ideias, mas demonstraram preocupação com a criação de tarifas reduzidas para pequenos trajetos; pontuaram que o item precisa ser muito estudado e avaliado, tendo em vista que no modelo tarifário atualmente em vigor, os custos do sistema são divididos, de modo que poderá impactar num aumento da tarifa para quem mora na periferia e inviabilizar o serviço a essa parcela da população. Pontuaram ainda que as melhorias que dependem da Prefeitura, principalmente infraestrutura, podem ser inviabilizadas pela falta de orçamento e de vontade política.

Sobre a melhoria que deve ter a implantação priorizada, um dos entrevistados pontuou que devem ser as melhorias que visam à recuperação de passageiros, e que não necessitem de investimentos altos, como programas de

---

<sup>1</sup>Administrador da Plena Transportes e Turismo, Membro do Conselho Fiscal (2011-2013) e Diretor Técnico (2014-2016) do Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros de Belo Horizonte, Diretor de Operação do Consócio Operacional Transfácil (2013-2019) e eleito Diretor – Presidente da mesma instituição para o biênio de 2020-2021.

<sup>2</sup> Diretor do Grupo Empresarial Saritur- Santa Rita Transporte Urbano e Rodoviário Ltda., com operação do sistema de transportes em Belo Horizonte e região metropolitana, Coronel Fabriciano, Timóteo, Ipatinga, Itaúna, Lavras, Varginha e Uberlândia; intermunicipal e interestadual; Presidente da FETRAM - Federação das Empresas de Transporte de Passageiros do Estado de Minas Gerais, do Conselho Regional do SEST/SENAT de Minas Gerais e do SINTRAM- Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros da Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG; Diretor de Relações Sindicais do SETRABH – Sindicato das Empresas de Transporte de Belo Horizonte, Diretor de Divisão de Passageiros da CNT – Confederação Nacional do Transporte e Conselheiro da NTU – Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos.

fidelização dos clientes e melhorias no aplicativo já existente. Já o outro entrevistado pontuou que em seu entendimento devem ser priorizadas a melhoria na qualidade da operação, prestando um serviço mais adequado no atendimento e experiência do cliente. Sugeriu um treinamento específico para motoristas e campanhas visando à premiação e ao reconhecimento dos profissionais que prestam um melhor serviço aos clientes.

Em relação ao que precisa ser feito para o projeto ser bem-sucedido, foi pontuado que, além da persistência na continuidade das propostas, são necessários estudos prévios de levantamento de custos e possíveis impactos no sistema, e a implantação de forma fracionada, como no caso das faculdades: escolher uma específica e testar, pois envolve uma mudança cultural. Também será necessária a divulgação e o marketing.

Questionados se estariam dispostos a fazer um trabalho orquestrados com todas as empresas visando à implantação do projeto, os entrevistados responderam que sim e inclusive pontuaram a necessidade de as outras empresas aderirem. Complementaram que o projeto não deve ficar restrito ao transporte municipal, mas deve englobar também a região metropolitana e outros sistemas de transporte.

Finalizada a entrevista, foi solicitado que apresentassem as críticas e oportunidades de melhoria ao projeto:

- As ações que dependem da Prefeitura são mais difíceis de executar, em especial as que são relacionadas à infraestrutura do município. E as que são relacionadas aos investimentos em plataforma, que são altos.
- Necessário analisar com profundidade os custos e impacto no sistema.
- Expansão da plataforma do serviço sobre a demanda não deve ficar restrita aos universitários.
- Os programas de fidelização devem contemplar benefícios a serem utilizados fora do transporte municipal, como a Ecobonuz.
- O cartão multifuncional deve permitir o pagamento da tarifa no débito e deve integrar com todos os sistemas - municipal, metropolitano e metrô.
- O entretenimento a bordo via wi-fi é interessante, porém deve liberar ao usuário informações básicas, pois cursos, filmes, jogos, músicas podem carregar e travar o sistema, gerando insatisfação do usuário. Não pode ter

música nem canais dentro do ônibus, pois poderá haver divergência de opinião de usuários e gerar confusão.

- A aplicação de descontos nas tarifas para utilizações nos horários fora de pico inserida no tópico 9 – Implantação de Novas Políticas para o sistema deve ser inserida no tópico que trata de fidelização do cliente.

A entrevista com os empresários indicou que o projeto terá boa aceitação na classe, mas alguns pontos necessitarão de uma análise mais aprofundada, principalmente os relacionados à viabilidade financeira. Também será necessário em momento oportuno, após todos os estudos de viabilidade, verificar quais itens devem ser priorizados.

A tarifa reduzida para curtos trajetos será um desafio, tendo em vista a preocupação inicial dos dois empresários em relação à viabilidade financeira, em especial os impactos em relação às linhas das regiões periféricas. Os pontos que demandam investimentos públicos também podem vir a não ser concretizados, pela falta de vontade política e por demandarem investimentos públicos.

#### ***4.5.2 Avaliação da percepção do gestor público***

No intuito de melhorar a experiência do cliente, com a consequente geração de demanda, o “Modelo Conceitual para o Fortalecimento do Transporte Coletivo de Passageiros de Belo Horizonte” foi apresentado a um gestor público de transportes e trânsito objetivando saber a opinião, as críticas, sugestões em relação ao modelo proposto.

O entrevistado foi o Sr. Daniel Marx Couto, concursado da Empresa de Transporte e Trânsito de Belo Horizonte – BHTRANS desde 1998, como Analista de Transporte e Trânsito, e ocupante de cargos relacionados ao Transporte Coletivo por Ônibus, ocupando hoje a Diretoria de Transportes Públicos. A entrevista ocorreu no dia 13 de dezembro de 2019.

Iniciando a conversa, o Sr. Daniel pontuou que é necessário aprender o que os clientes precisam, e que em sua opinião os clientes precisam ter confiança no transporte coletivo (nos horários de saída, bem como de passagem nos pontos ao longo do itinerário). Além disso, entende ser necessário investir em faixas e pistas

exclusivas, para que os clientes tenham viagens mais curtas, com tempos nos seus deslocamentos.

Ressaltou que o futuro do transporte coletivo está ligado a essas melhorias que precisam ser feitas, de forma a garantir sua priorização no uso do sistema viário.

Após a apresentação do modelo conceitual, constante no item 4.4, o entrevistado ressaltou que devem ser priorizados os itens que envolvam a melhoria da operação, já que o maior número de reclamações recebidas na BHTRANS relaciona-se à capacitação dos operadores, como queima de ponto, atrito entre operadores e clientes e cumprimento do quadro de horário. Em sua percepção tudo que atinge direta e pessoalmente o cliente gera mais insatisfação e revolta, levando-o a registrar mais reclamações.

Continuando, o entrevistado sugeriu a divisão do trabalho em três blocos temáticos com subsistemas: o primeiro bloco a ser priorizado deve ser relacionado à qualidade dos serviços; o segundo bloco relacionado com a imagem do sistema (que não deve vir em primeiro lugar, é necessário melhorar a qualidade do serviço e apenas depois trabalhar na imagem); o terceiro bloco deve contemplar as melhorias que envolvem as facilidades de uso do transporte, aquisição de créditos eletrônicos, facilidades no embarque.

O entrevistado sugeriu que fosse analisada a possibilidade da diferenciação de tarifas para o pagamento em dinheiro, já que o custo para pagamento embarcado em dinheiro é mais alto; assim, é justo a pessoa que faz o seu pagamento antecipado pagar um pouco menos (é o mecanismo para a automatização dos serviços).

Sugeriu ainda que os clientes tenham opções de tarifas mais baratas, para as curtas distâncias e para horários fora de pico e trazer de volta os usuários perdidos.

A entrevista pode evidenciar que as propostas apresentadas no modelo conceitual estão muito alinhadas com a visão do poder público. A necessidade de priorização do sistema de transporte coletivo, seja através de faixas exclusivas, seja corredores exclusivos, a necessidade de melhoria da qualidade dos serviços e melhoria da imagem do setor foram contempladas de forma clara no trabalho. As sugestões de aprofundar um pouco mais nas políticas tarifárias serão avaliadas.

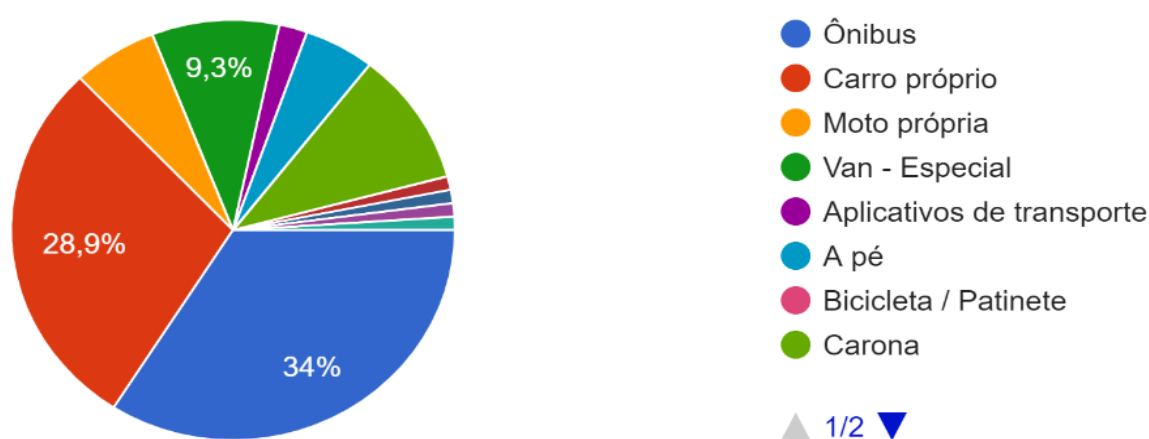
### 4.5.3 Avaliação da percepção dos estudantes sobre novo serviço de transporte para estudantes

No intuito de saber a opinião dos estudantes universitários em horário noturno, em relação a um transporte por Vans desenvolvido pelos Concessionários do Transporte Coletivo de Belo Horizonte, foi realizada pesquisa através do formulário eletrônico “*googleform*”, com 13 perguntas, no período de 6 a 10 dezembro de 2019, totalizando 97 respostas.

A Faculdade mais citada como local de estudos foi a Pontifícia Universidade Católica com 26 estudantes, seguida da Universidade Federal de Minas Gerais com 22; nenhuma das demais faculdades citadas ultrapassou o número de sete estudantes.

Já sobre a forma de deslocamento para a faculdade, o GRÁF. 1 demonstra que 34% dos participantes responderam que utilizam o transporte coletivo, 28,9% utilizam carro próprio e 9,3% utilizam Van – Especial.

**Gráfico 1 – Tipo de transporte utilizado pelos entrevistados para ir às faculdades**

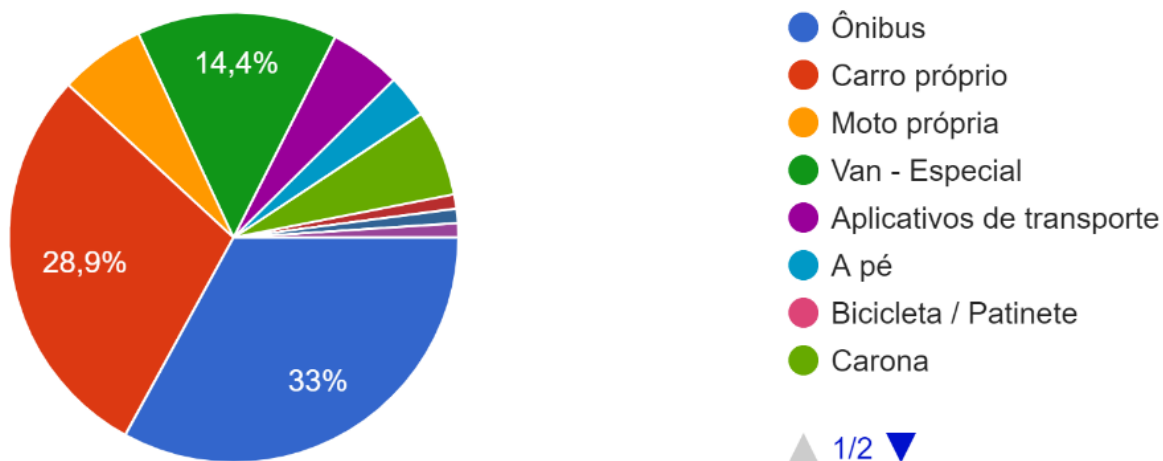


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em relação à forma como vão para casa, conforme apresentado no GRÁF. 2, o percentual foi: 33% utilizam o ônibus, 28,9% utiliza o carro próprio e 14,4% utilizam a Van – Especial.

Nota-se neste item a diminuição na participação do ônibus em 1% e o crescimento em 5,1% das Vans.

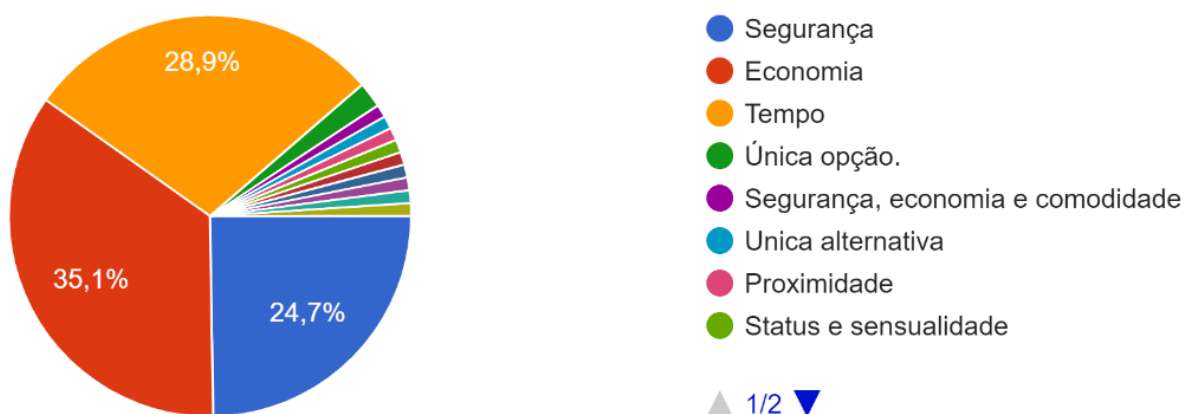
**Gráfico 2 – Tipo de transporte utilizado para voltar para a casa**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme o GRÁF. 3, como principal motivo da escolha foi apurado: economia (35,1%), tempo (28,9%) e segurança (24,7%).

**Gráfico 3 – Motivo da escolha do meio de transporte utilizado**

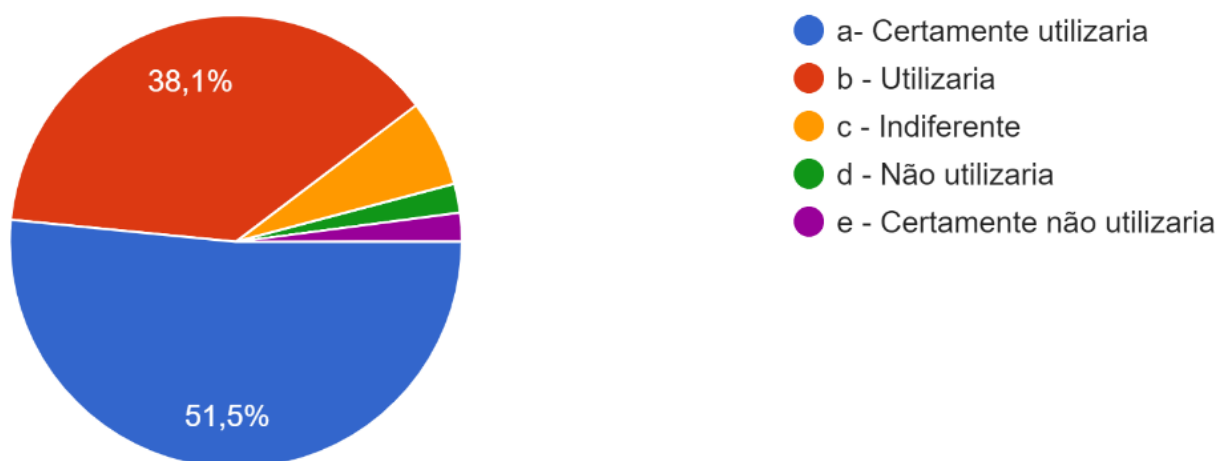


Fonte: Dados da pesquisa (2019).



Questionados se utilizariam um transporte realizado por vans das empresas de transporte coletivo de Belo Horizonte, acionado por aplicativo, com embarque na porta de sua faculdade e desembarque na porta de sua casa, com várias opções de horários e que pudesse ser utilizado o cartão de créditos eletrônicos de passagens (BHBus), 51,5% respondeu que “certamente utilizaria” e 38,1% “utilizaria”, o que totaliza 89,6% de possíveis adeptos ao novo modelo de transporte.

**Gráfico 4 – Adesão ao serviço apresentado**

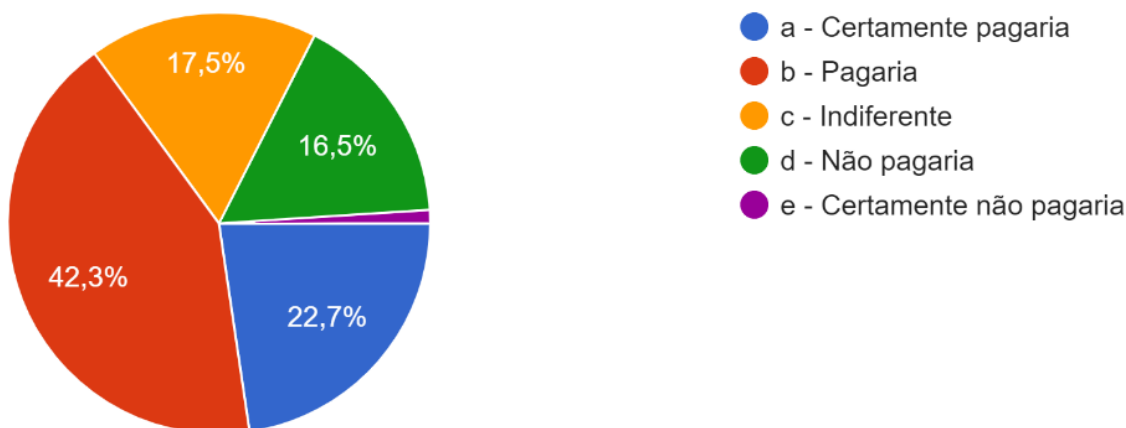


**Fonte: Dados da pesquisa (2019).**

Indagados sobre o motivo da resposta “não utilizaria” e “certamente não utilizaria”, para o questionamento anterior, que juntas representaram 4,2%, foi informado que: *“Porque indo de moto é mais barato.”* e *“Não acho que compensaria no meu caso.”*

Em relação ao custo da viagem, conforme GRÁF. 5, 42,3% dos entrevistados informou que “pagaria” e 22,7% que “certamente pagaria”, quando perguntados se levando em consideração que o valor médio das viagens em vans é R\$ 8,50 (e que é necessário o pagamento por mês), se estaria disposto a pagar um valor aproximado a este (R\$ 8,00).

**Gráfico 5 – Adesão ao valor proposto**

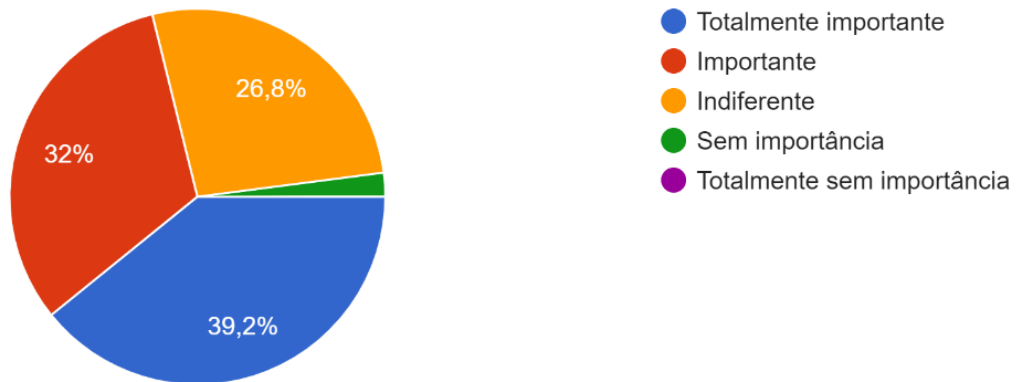


**Fonte: Dados da pesquisa (2019).**

Responderam como “não pagariam” e “certamente não pagariam” o total de 17,5% que justificariam seu posicionamento em razão de o valor ser superior ao hoje utilizado por elas, conforme alguns exemplos: “O preço médio no aplicativo de transporte é menor para o percurso entre a faculdade e minha casa”; “Meio utilizado carro próprio mais barato”; “Poderia ser um pouco mais barato, como 7 reais por viagem, já que não uso Van para fazer economia”; “Custo-benefício. Ônibus me atende bem e com o preço muito menor”; “Somando, o valor fica mais alto do que pago na minha van”; “Porque vou de moto.” e “Preço”.

Considerando que como atributo do modelo proposto, principalmente em relação às Vans, a possibilidade de pagamento pelas viagens efetivamente realizadas e não o pagamento mensal, conforme GRÁF. 6, foi respondido por 39,2% que é “totalmente importante” e por 32% que é “importante”.

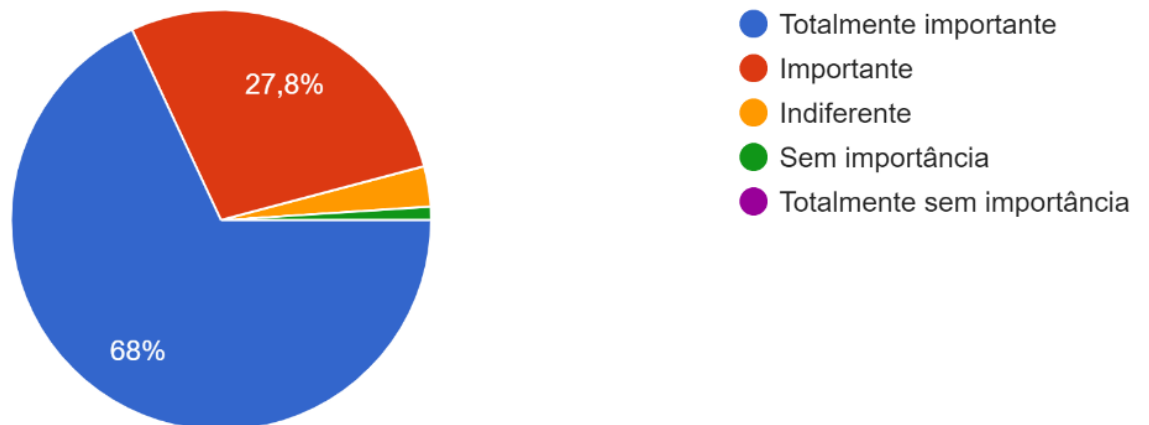
**Gráfico 6 – Valorização dos pagamentos por viagens**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Questionados sobre qual a importância de um serviço porta a porta, 95,8% dos entrevistados responderam que é “totalmente importante” ou “importante”, conforme GRÁF. 7.

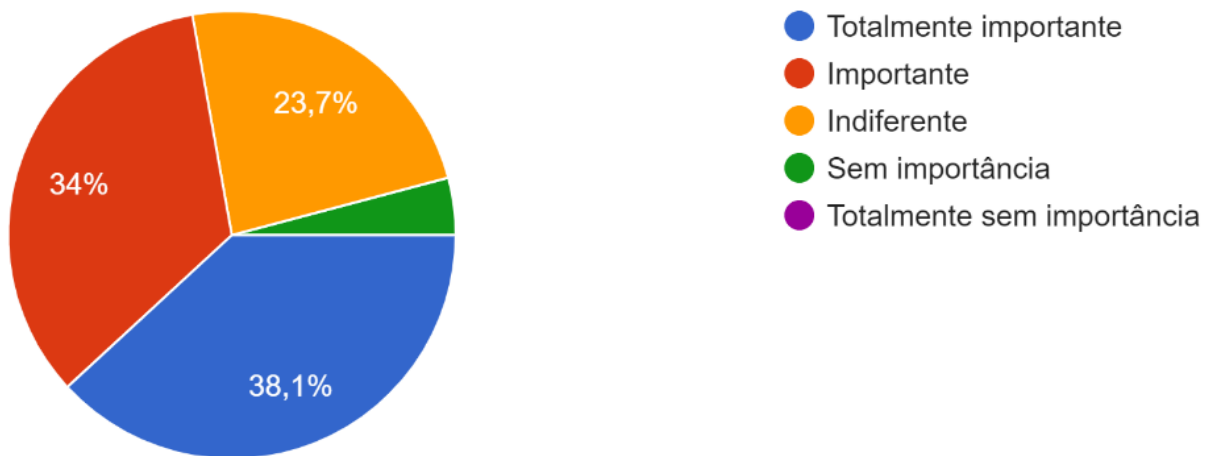
**Gráfico 7 – Valorização do serviço porta a porta**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O GRÁF. 8 demonstra que 38,1% dos estudantes consideraram “totalmente importante” o pagamento através do cartão de créditos eletrônicos (BHBus), e 34% consideraram importante.

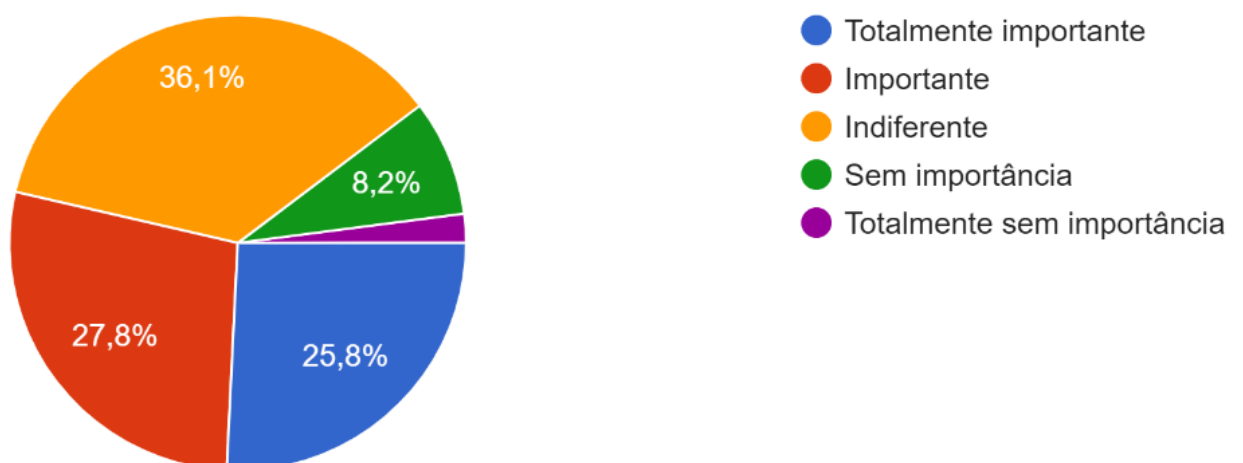
**Gráfico 8 – Valorização do pagamento com cartão BHBUS**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em relação à importância de ter um serviço com acesso ao wi-fi, no GRÁF. 9, 36,1% considerou “indiferente”, 27,8% “importante” e 25,8% “totalmente importante”.

**Gráfico 9 – Valorização da disponibilização do Wi-fi**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Finalizando a pesquisa, foi solicitado que citassem o que consideravam importante para a escolha do modelo proposto, e que não foi citado. As respostas foram:

- Pagamento único e exclusivo por cartão ou aceitaria dinheiro em espécie?
- Para comodidade da população.
- Pontualidade e ar-condicionado.
- Funcionalidade do app.
- Segurança. Ter a garantia de chegar em casa sem nenhum problema.
- Ter acesso em tempo real a dados como tempo de espera.
- Poderia ser ofertado entre cidades, como Betim para BH, Contagem para BH e vice-versa, e também outras cidades (moro em Betim).
- Saber a localização do veículo.
- Acessibilidade para pessoas com deficiência.
- Boa procedência dos motoristas.
- Checar os antecedentes dos motoristas.
- Todas as minhas considerações foram citadas.
- Tem que ser mais rápido e passar na pista exclusiva.
- Tempo.
- Será como um transporte público normal seguindo os padrões de vans, porém sem contrato? Qual a garantia que terei que os dias e horários serão cumpridos?
- Reputação do motorista.
- A segurança e conforto das vans que serão oferecidas para esse tipo de transporte.
- Flexibilidade.
- Segurança e comodidade.
- A certeza de que haverá o transporte nos horários necessitados independente da demanda do dia.
- Seja credenciado, tenha licença para exercer e que seja de confiança.
- Popularidade.

Pela pesquisa, pode ser constatado que o serviço de transporte de vans por

aplicativo terá boa aceitação perante os estudantes de faculdade do horário noturno. No desenvolvimento do projeto, será necessário pensar em formas de reduzir o custo da viagem, principalmente para curtas distâncias, possibilitando concorrer com o transporte individual por aplicativo. Também será necessário explorar os atributos que não foram considerados na concepção do projeto, mas que foram citados espontaneamente pelos entrevistados, como: saber a localização do veículo, utilização das pistas exclusivas, serviço regulamentado e motoristas treinados.

Como desafios, será necessário trabalhar a garantia de que, mesmo sem um contrato assinado, o horário será cumprido, independentemente de demanda.

## **5 DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

Neste capítulo, será apresentado o modelo de negócio proposto para as empresas de transporte coletivo de Belo Horizonte, a análise de sua viabilidade e seu plano de implantação.

### **5. 1 O modelo mercadológico para valorização e geração da demanda**

Até pouco tempo, o foco das empresas de transporte coletivo urbano foi a operação, o despacho dos veículos dentro do horário e as manutenções. Portanto, todo o trabalho foi focado no atendimento dos desejos do cliente. Foram planejadas ações que buscam atender às necessidades apuradas através de pesquisas qualitativas realizadas.

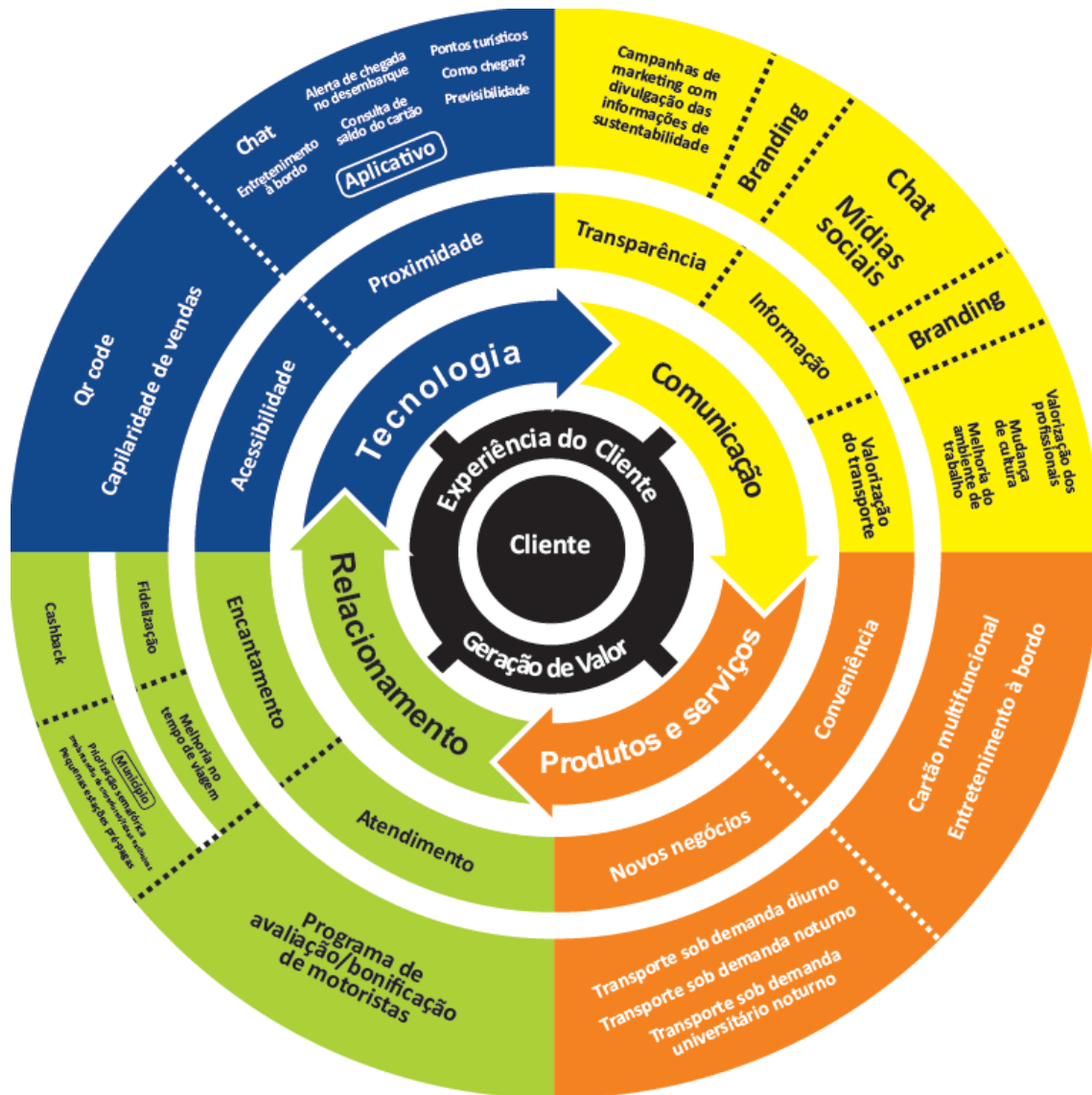
Nesse sentido, a FIG. 6 apresenta o *framework* do modelo, com o objetivo de demonstrar, de forma clara, objetiva e lúdica, as ações propostas para melhorias no transporte coletivo. É importante ressaltar que todas as ações foram centradas com o objetivo de atender ao desejo dos clientes.

Essas ações foram divididas em quatro áreas de atuação, sendo elas: (i) tecnologia, (ii) comunicação, (iii) Produtos e serviços e (iv) relacionamento.

As ações de tecnologia, item (i), focaram em melhorias visando proporcionar facilidades aos clientes, com o objetivo de tornar o uso do transporte mais acessível. Foi proposta a ampliação dos pontos de venda de créditos eletrônicos para uso no transporte, através da terceirização da venda desses créditos em bancas de revistas, farmácias e comércio em geral.

Foi contemplada também a criação e divulgação de aplicativo e site, criação de carteira virtual, através dos celulares, permitindo que os clientes possam adquirir seus créditos de passagem, mesmo sem a necessidade de possuírem cartão de transporte, permitindo a geração de QR Code, para que possam realizar o pagamento da tarifa nos ônibus e estações utilizando o celular. Essas ações irão facilitar o acesso dos clientes aos serviços, de forma rápida e segura.

Figura 6 – Framework do modelo



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Essas ações para capilaridade das vendas, além de facilitarem o acesso ao transporte, irão reduzir o tempo de viagem, pois o embarque com pagamento utilizando os cartões de transporte ou o celular (QR Code) é mais rápido que em dinheiro.

Também no item de tecnologia, visando maior proximidade com o cliente, serão instalados nos veículos equipamentos de entretenimento a bordo, e desenvolvimento de plataforma, oferecendo aos clientes, quando embarcados, a participação em cursos e o acesso a filmes, músicas e jogos.



Esta plataforma que contempla aplicativo e site, além da funcionalidade de venda de crédito eletrônico do transporte, traz informações aos clientes, como previsibilidade, tempo estimado de viagem, localização dos veículos na cidade por serviços, informações sobre rotas, lotação dos veículos e serviços, permitindo ao cliente melhor gerenciamento de seu tempo e ainda recebimento de informações, através de “push”, sobre a operação dos serviços de transporte e do trânsito.

O item (ii) Comunicação consiste na ampliação dos canais de comunicação com a sociedade através de chats e mídia sociais, respondendo a tempo as reclamações, esclarecendo dúvidas, ouvindo os clientes. Essas ações visam mudar o comportamento do setor, ouvir a sociedade e seus clientes e manter um canal aberto de comunicação.

Ainda, visando maior transparência com a sociedade, serão disponibilizadas nesses canais informações sobre a composição dos custos tarifários, para abrir a tão falada “caixa preta” dos transportes. É importante que a sociedade valorize o transporte coletivo, e essa transparência sobre o cálculo da tarifa vai ajudar na mudança de comportamento quanto à avaliação dos serviços.

Transparência e diálogo com a sociedade nunca foram prioridade para parte da administração das empresas. E essa mudança é necessária para que haja uma valorização do setor, e a sociedade volte a utilizar o transporte público e entenda a necessidade dele.

Para que esses objetivos sejam alcançados, serão promovidas campanhas de marketing, com divulgação das informações de sustentabilidade, objetivando conscientizar e incentivar as novas gerações sobre os benefícios do uso do transporte coletivo, que reduzem os índices de poluição e melhoram a qualidade de vida da cidade.

Ainda no item de Comunicação, visando maior valorização do transporte coletivo urbano, serão ministrados treinamentos e reciclagens internas com os colaboradores, promovendo a valorização dos profissionais envolvidos na operação, manutenção e administração, proporcionando melhor ambiente de trabalho, com foco principalmente na mudança de cultura para valorização dos clientes do sistema.

No item (iii) Produtos e Serviços, será ampliada e modernizada a prestação dos serviços, objetivando trazer novas receitas acessórias ao sistema e captação de novos clientes.

A criação de novos negócios contempla uma plataforma para operação de serviço coletivo sob demanda, através de aplicativo. Esse novo serviço irá atender aos estudantes universitários nos deslocamentos às escolas, ofertando um serviço diferenciado no transporte noturno nos deslocamentos para a universidade e para casa.

Ainda através dessa plataforma, os serviços noturnos do transporte convencional por ônibus serão substituídos por um serviço sob demanda, aproveitando os mesmos carros que prestarão o transporte para os estudantes. Esse serviço sob demanda fará o papel das linhas alimentadoras nas estações de integração, que fazem a operação noturna nos bairros. Atualmente os serviços noturnos do transporte convencional são deficitários e atendem mal os clientes em função dos altos intervalos de operação.

Os deslocamentos noturnos da região central para estas estações de integração continuarão sendo realizados pelos veículos convencionais, com maior capacidade de transporte.

Durante o dia, estes mesmos veículos irão prestar serviços sob demanda, de forma coletiva, atendendo aos clientes nos deslocamentos de menores distâncias no hipercentro da cidade, com regras definidas, prestando um serviço de qualidade de “porta a porta”.

Nesse formato os veículos serão amplamente utilizados, com operação nas 24 horas do dia, sem a grande ociosidade nos horários fora de pico, hoje verificada no transporte convencional.

Ainda neste item, para proporcionar maior conveniência aos clientes, será adotado o cartão multifuncional de transporte. Esses cartões terão as bandeiras VISA ou MASTER com a funcionalidade débito/crédito e poderão ser utilizados tanto nos ônibus quanto nos comércios.

Essa nova funcionalidade no cartão irá possibilitar que clientes do transporte coletivo negativados no sistema financeiro possam usufruir de um cartão de crédito

pré-pago, além de gerar receita acessória que será utilizada para proporcionar a modicidade tarifária.

Por fim, no item (iv) Relacionamento Com o Cliente, pretende-se implementar ações que visem ao encantamento do cliente. O cartão de fidelização irá oferecer aos clientes prêmios em passagens, após um número definido de utilizações, *cashback*, tornando mais atrativa a utilização do sistema e também incentivando a utilização dos cartões de créditos de transporte.

Para melhoria no tempo de viagem, foi proposta também a priorização semaforizada para o transporte coletivo, a implantação de corredores e faixas exclusivas, a construção de estações pré-pagas nos pontos de embarque e desembarque com grande movimentação no hipercentro, visando aumentar a velocidade comercial dos ônibus e a consequente redução do tempo de viagens, tão desejada pelos clientes.

Será criado ainda um programa de bonificação para motoristas referência, visando incentivar e bonificar os colaboradores a prestarem um atendimento de qualidade aos serviços.

Todas essas ações visam à melhoria do transporte coletivo urbano, à melhoria de imagem do setor e à consequente geração e recuperação de demanda e receita.

## **5.2 Análises de viabilidade do modelo**

Será avaliada agora a viabilidade para a implantação das ações que irão trazer melhorias para o sistema de transporte. A perda constante de demanda e consequente redução de receita, associada à falta de prioridade nos transportes coletivos, com redução das velocidades comerciais, demonstra que ano após ano o sistema de transporte vem sofrendo declínio na demanda de passageiros, e, se nenhuma ação for tomada, nos próximos dois anos, haverá o caos no transporte coletivo urbano.

Para reverter essa situação, vários investimentos deverão ser feitos no setor, sejam melhorias na imagem do sistema, uma vez que o transporte coletivo é visto de forma negativa pela sociedade, sejam ações que visem entregar valores aos clientes, seja implantação de novos serviços que, além de melhorarem a experiência

do cliente, estanquem a perda de passageiros e num futuro próximo traga de volta pelo menos parte da receita perdida nos últimos anos.

No item de melhorias do tempo de viagem, por se tratar de ações de responsabilidade do poder concedente, as concessionárias irão subsidiar pequenos projetos de melhorias de geometria de vias e itinerários, com o objetivo de aumento da velocidade comercial. Serão utilizados os dados dos sistemas de ITS para avaliação dos tempos de viagem e as velocidades médias dos trechos em operação (mapa de calor de velocidades).

A pesquisa realizada com os clientes revelou que o maior desejo do usuário é a redução do tempo de viagem e as ações para alcançar esse objetivo dependem de iniciativas/investimentos do poder público na priorização do transporte de passageiros, como faixas exclusivas, estações pré-pagas, priorização semaforizadas.

Em Belo Horizonte as vias destinadas ao transporte coletivo de passageiros correspondem a 1.767 km, sendo em sua plenitude vias mistas sem prioridade para o transporte público. Dessa malha para circulação dos ônibus, apenas 67 km são vias prioritárias, que representa um percentual ínfimo de 3,8% de prioridade para o transporte coletivo.

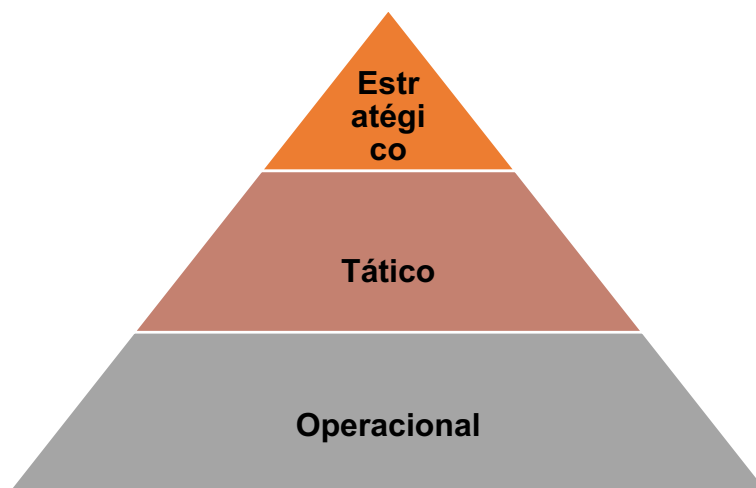
Há uma necessidade premente de ações por parte do poder público para melhoria do tempo das viagens, com vistas a elevar o nível de satisfação dos serviços e consequente atratividade desse modal por parte da sociedade.

Essa priorização do transporte coletivo fará com que as viagens por esse modal sejam mais ágeis, atraindo um novo público que atualmente se desloca em veículos particulares; logo, com menos carros nas ruas, teremos cidades limpas e sustentáveis.

Como forma de auxiliar o poder concedente, é sugerida a criação de Comitês Temáticos, com reuniões mensais e participação das Concessionárias, representadas pelo Consórcio TRANSFACIL, da Secretaria de Obras e Infraestrutura e BHTRANS.

Por se tratar de ações de responsabilidade do poder concedente – Prefeitura do Município de Belo Horizonte, o item Melhorias do Tempo de Viagem terá as viabilidades avaliadas de forma parcial.

**Figura 7 – Comitês Temáticos**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

### **5.2.1 Viabilidade operacional**

As ações propostas no presente trabalho não possuem restrições operacionais para a implantação, inclusive já estão em funcionamento de forma individual em outras cidades do Brasil.

A rede Wi-fi, em função da qualidade dos sinais de internet, que poderão causar insatisfação dos clientes, a princípio não será implantada. Esse projeto ficará restrito à implantação do entretenimento a bordo através de *streaming* no interior dos veículos.

Ocorrendo a melhoria do sinal de GPRS na cidade, como a disponibilização do sinal de 5G, será reavaliada a possibilidade de implantação dessa tecnologia aos clientes.

### **5.2.2 Viabilidade estratégica**

As ações propostas estão em consonância com o planejamento estratégico das Consorciadas, bem como do Poder Concedente, pois objetivam um transporte de maior qualidade para a população de Belo Horizonte, com a consequente

paralisação da queda da demanda equivalente, e posteriormente a recuperação de parte da demanda perdida nos últimos anos.

Culturalmente o transporte coletivo de passageiros é mal visto por toda a sociedade; há uma percepção equivocada de serem destinados à classe de menor poder aquisitivo, bem como de que empresários do ramo de transporte coletivo só visam lucro e não se preocupam com a qualidade dos serviços.

Por muitos anos, o transporte coletivo de passageiros foi visto como única alternativa de deslocamento casa/trabalho/lazer, e com o avanço tecnológico e surgimento de modelos disruptivos de negócios essa realidade mudou. Muitos clientes migraram para esses novos serviços, contribuindo para o aumento do tempo de viagens, dado o crescimento do número de veículos nas ruas, sem priorização do transporte coletivo, e conseqüente perda de receitas do sistema. Com essas mudanças, o nível de exigência do cliente em relação à qualidade dos serviços aumentou, e o transporte coletivo deixou de ser a única opção de deslocamento.

Todas essas transformações ocorreram de forma rápida; por outro lado, as empresas do ramo não acompanharam ao mesmo tempo essas inovações e isso refletiu nos indicadores de perda de demanda e receita, e conseqüente perda de capacidade de investimento do setor.

Não por outro motivo são necessárias ações que visem à melhoria da imagem do setor; estrategicamente deverá ser trabalhado intensivamente com o marketing, já que, além de não demandar muito investimento, irá trazer retorno imediato.

Essas ações serão iniciadas com divulgação de informações sobre a composição do custo tarifário, haja vista que a cada reajuste tarifário a sociedade reclama da falta de transparência; melhor divulgação de itinerários, com maior previsibilidade; valorização das melhorias realizadas no sistema e apresentação delas à sociedade através de canais de comunicação e redes sociais, visando à reversão dessa imagem negativa do sistema.

Para que essas ações logrem êxito, imprescindíveis a parceria e a união da classe empresarial, *stakeholders*, poder concedente, todos comprometidos na melhoria da experiência do cliente.

### **5.2.3 Viabilidade político-legal**

Não existe vedação legislativa que impeça a implantação das ações propostas.

O Contrato de Concessão estabelece:

4.6 A CONCESSIONÁRIA poderá exercer **outras atividades** empresariais ligadas aos SERVIÇOS, tais como projetos associados ou serviços acessórios e complementares, desde que:

- (i) não acarretem prejuízo à execução regular dos SERVIÇOS;
- (ii) **sejam prévia e expressamente** aprovadas pela BHTRANS;
- (iii) as receitas auferidas sejam necessariamente destinadas a propiciar a **modicidade da tarifa** dos SERVIÇOS. (Grifos nossos).

Dessa forma, todas as ações que resultem em receitas deverão ser aprovadas previamente pela BHTRANS e propiciarão uma tarifa mais módica ao cliente; como exemplo dessas ações, podemos citar: transporte sob demanda, entretenimento a bordo e cartão multifuncional.

Também inexistente vedação política para a implantação das ações pretendidas; pelo contrário, um transporte de melhor qualidade, com clientes mais satisfeitos, é o desejo de qualquer governante público.

Os serviços não poderão ser terceirizados, em função do contrato atual de concessão exigir que a prestação do serviço seja executada pela concessionária e com frota própria.

### **5.2.4 Viabilidade econômica**

Foram realizados estudos dos investimentos necessários para implantação das ações de melhorias e o retorno financeiro esperado.

Esses levantamentos de gastos e receitas serão apresentados neste capítulo de forma consolidada, demonstrando os investimentos necessários e o retorno ao longo dos dois primeiros anos.

Na tabela abaixo, foram apresentados os valores dos investimentos necessários a cada ação, e os retornos positivos dos três projetos (i) transporte por aplicativo – Vans, (ii) cartão multifuncional e (iii) entretenimento a bordo. Esses três projetos devem ser priorizados para reduzirem os investimentos iniciais.

Conforme se infere, para implantação desses três projetos, será investido o valor de R\$ 5.022.746,50 (cinco milhões, vinte e dois mil, setecentos e quarenta e seis reais e cinquenta centavos); em contrapartida, o retorno será de R\$ 3.268.860,80 (três milhões, duzentos e sessenta e oito mil, oitocentos e sessenta reais e oitenta centavos). O restante do retorno virá da recuperação da receita que será demonstrada um pouco abaixo. Os projetos de entretenimento a bordo e cartão multifuncional devem ser priorizados, pois o investimento terá custo zero, uma vez que será realizado por parceiros e trará receita ao sistema com vista a amortizar os outros investimentos.

**Tabela 2 – Investimentos e receitas**

DESCRIÇÃO	INVESTIMENTO MENSAL (R\$) x MESES		
	01 a 06	06 a 12	12 a 24
Melhoria de Imagens do Setor	54.000	54.000	54.000
Melhoria nos Tempos de Viagem	35.000	35.000	35.000
Capilaridade na Compra de Créditos	400.000	400.000	400.000
Fidelização de Clientes	70.000	70.000	140.000
Transporte por Aplicativos - Vans	607.748	1.033.999	1.033.999
Cartão Multifuncional	0	0	0
Melhoria da Operação	200.000	200.000	200.000
Entretenimento a Bordo	0	0	0
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1.366.748</b>	<b>1.792.999</b>	<b>1.862.999</b>

DESCRIÇÃO	RECEITA MENSAL (R\$)		
	01 a 06	06 a 12	12 a 24
Melhoria de Imagens do Setor	0	0	0
Melhoria nos Tempos de Viagem	0	0	0
Capilaridade na Compra de Créditos	0	0	0
Fidelização de Clientes	0	0	0
Transporte por Aplicativos - Vans	482.455	1.164.163	1.328.243
Cartão Multifuncional	83.000	83.000	83.000
Melhoria da Operação	0	0	0
Entretenimento a Bordo	5.000	10.000	30.000



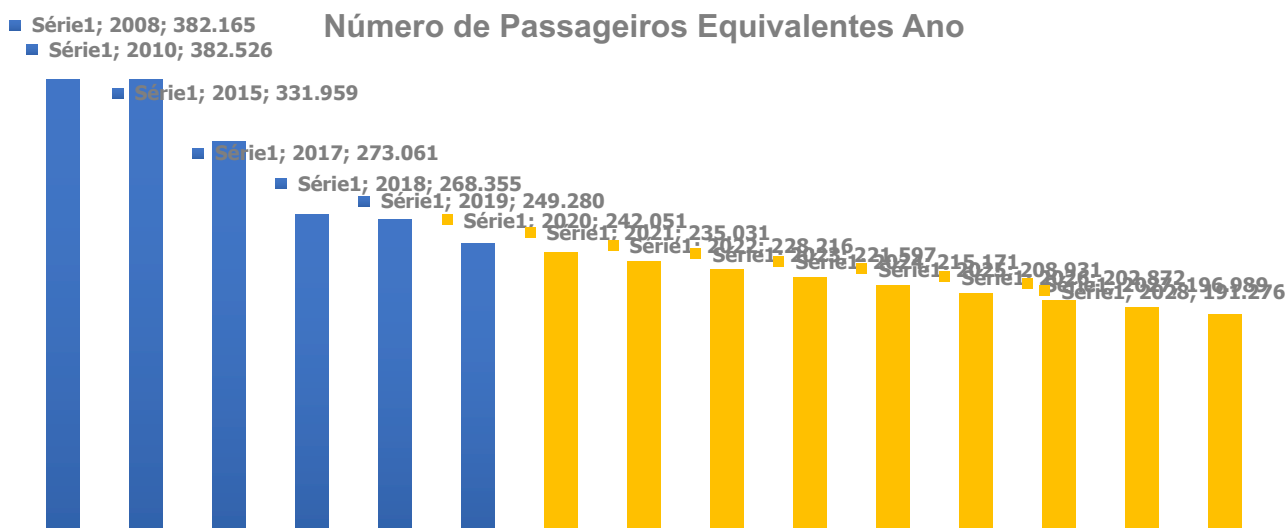
<b>SUBTOTAL</b>	<b>570.455</b>	<b>1.257.163</b>	<b>1.441.243</b>
<b>TOTAL</b>	<b>-796.293</b>	<b>-535.836</b>	<b>-421.756</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O retorno dos investimentos mensais apresentados acima virá da recuperação da receita do sistema. Avaliando os dados históricos de passageiros transportados e receitas mensais, verifica-se que, se não for estancada essa perda mensal, o sistema de transporte coletivo urbano no modelo atual em operação irá entrar em colapso.

Analisando a queda de passageiros equivalentes no período de 2008-2019, constata-se um percentual de 2,90% ao ano. Dessa forma, projetou-se o referido percentual durante toda a vigência contratual, conforme gráfico abaixo:

**Gráfico 10 – Número de passageiros equivalentes ano**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Considerando a tarifa equivalente, que em 2019 teve o valor médio de R\$ 3,1564, teremos a seguinte perda de receita:

**Tabela 3 – Receita mensal perdida**

<b>Ano</b>	<b>Passageiros</b>	<b>Queda Anual</b>	<b>Receita Perdida Anual (R\$)</b>	<b>Receita Perdida Mês (R\$)</b>
2020	242.050.915	-7.229.121	-22.817.998	-1.901.500
2021	235.031.439	-7.019.477	-22.156.276	-1.846.356
2022	228.215.527	-6.815.912	-21.513.744	-1.792.812
2023	221.597.277	-6.618.250	-20.889.845	-1.740.820
2024	215.170.956	-6.426.321	-20.284.040	-1.690.337
2025	208.930.998	-6.239.958	-19.695.803	-1.641.317
2026	202.871.999	-6.058.999	-19.124.624	-1.593.719
2027	196.988.711	-5.883.288	-18.570.010	-1.547.501
2028	191.276.038	-5.712.673	-18.031.480	-1.502.623
<b>Total</b>		<b>-58.003.998</b>	<b>-183.083.819</b>	<b>-15.256.985</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Foram considerados três cenários de recuperação da demanda, o Cenário 1: pessimista, considerou recuperação de 25% da demanda perdida; o Cenário 2: realista, considerou recuperação de 50% da demanda perdida; e o Cenário 3: otimista, considerou 75% de recuperação da demanda perdida.

**Tabela 4 – Receita mensal recuperada**

<b>Recuperação</b>	<b>Cenário 1</b>	<b>Cenário 2</b>	<b>Cenário 3</b>
<b>%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>
<b>2020</b>	475.375	950.750	1.426.125
<b>2021</b>	461.589	923.178	1.384.767

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Levando em consideração a recuperação da demanda, teremos:

**Tabela 5 – Resultado das ações de melhoria após a recuperação da demanda**

Mês / Cenários	PESSIMISTA			REALISTA			OTIMISTA		
	Receita Recuperada	Resultado Ações	Novo Resultado	Receita Recuperada	Resultado Ações	Novo Resultado	Receita Recuperada	Resultado Ações	Novo Resultado
01 a 06	475.375	- 796.293	- 320.918	950.750	- 796.293	154.457	1.426.125	- 796.293	629.832
06 a 12	475.375	- 535.836	- 60.461	950.750	- 535.836	414.913	1.426.125	- 535.836	890.288
12 a 24	461.589	- 421.756	39.833	923.178	- 421.756	501.422	1.384.767	- 421.756	963.011

**Fonte: Dados da pesquisa (2019).**

Todos os cenários apresentam viabilidade econômica, sendo o cenário pessimista com *payback* de 57 meses. Os demais cenários já apresentam retorno financeiro desde o primeiro mês de operação.

### **5.3 Plano de implementação do projeto**

A implantação das ações de melhoria deverá obedecer a duas premissas: o valor dos investimentos e o retorno financeiro, sendo priorizadas as ações com retorno mais rápido e com menores investimentos.

É apresentado abaixo um cronograma com prazos e valores de investimentos e receitas nos próximos 24 meses:

### Tabela 6 – Mês 1 ao mês 12

**CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO**

R\$ X 1.000

ITEM	DESCRIÇÃO	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12
1	CARTÃO MULTIFUNCIONAL	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
2	ENTRETENIMENTO A BORDO	5	5	5	5	5	5	10	10	10	10	10	10
3	PLATAFORMA DE TRANSPORTE		-150	-150	-150	-150	-150	-150	-250	-250	-250	-250	-250
4	FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES			-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70
5	MELHORIAS NO TEMPO DE VIAGEM			-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35
6	MÍDIAS SOCIAIS				-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54
7	CAMPANHAS DE MARKETING				-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
8	CAPILARIDADE DE VENDAS E QR CODE			-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400
9	VALORIZAÇÃO PROFISSIONAIS - MUDANÇA CULTURA			-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200
10	PROGRAMA DE AVALIAÇÃO/BONIFICAÇÃO MOTORISTAS						-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
11	TRANSPORTE SOB DEMANDA			-25	-25	-25	-25	-25	-25	254	254	254	254
<b>RESULTADO</b>		<b>88</b>	<b>-62</b>	<b>-792</b>	<b>-896</b>	<b>-896</b>	<b>-946</b>	<b>-941</b>	<b>-1041</b>	<b>-762</b>	<b>-762</b>	<b>-762</b>	<b>-762</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

### Tabela 7 – Mês 12 ao mês 24

		CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO											
		R\$ X 1.000											
ITEM	DESCRIÇÃO	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12
1	CARTÃO MULTIFUNCIONAL	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
2	ENTRETERIMENTO A BORDO	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
3	PLATAFORMA DE TRANSPORTE	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250
4	FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	-70	-70	-140	-140	-140	-140	-140	-140	-140	-140	-140	-140
5	MELHORIAS NO TEMPO DE VIAGEM	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35
6	MÍDIAS SOCIAIS	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54
7	CAMPANHAS DE MARKETING	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
8	CAPILARIDADE DE VENDAS E QR CODE	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400
9	VALORIZAÇÃO PROFISSIONAIS - MUDANÇA CULTURA	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200
10	PROGRAMA DE AVALIAÇÃO/BONIFICAÇÃO MOTORISTAS	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
11	TRANSPORTE SOB DEMANDA	254	254	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432
	<b>RESULTADO</b>	<b>-762</b>	<b>-762</b>	<b>-654</b>	<b>-654</b>	<b>-654</b>	<b>-654</b>	<b>-654</b>	<b>-654</b>	<b>-654</b>	<b>-654</b>	<b>-654</b>	<b>-654</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

São apresentados a seguir os resultados do projeto considerando os três cenários de recuperação de receita, pessimista, realista e otimista, considerando recuperação de 25%, 50% e 75% da receita perdida.

### Tabela 8 – Resultado dos 12 primeiros meses

		RESULTADOS CONSIDERANDO OS CENÁRIOS DE RECUPERAÇÃO RECEITA											
		R\$ X 1.000											
ITEM	DESCRIÇÃO	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12
	<b>RESULTADO DAS AÇÕES</b>	<b>88</b>	<b>-62</b>	<b>-792</b>	<b>-896</b>	<b>-896</b>	<b>-946</b>	<b>-941</b>	<b>-1041</b>	<b>-762</b>	<b>-762</b>	<b>-762</b>	<b>-762</b>
	RECUPERAÇÃO DE RECEITA - CENÁRIO 1	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475
	<b>RESULTADO CONSIDERANDO RECEITA CENÁRIO 1</b>	<b>563</b>	<b>413</b>	<b>-317</b>	<b>-421</b>	<b>-421</b>	<b>-471</b>	<b>-466</b>	<b>-566</b>	<b>-287</b>	<b>-287</b>	<b>-287</b>	<b>-287</b>
	RECUPERAÇÃO DE RECEITA - CENÁRIO 2	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951
	<b>RESULTADO CONSIDERANDO RECEITA CENÁRIO 2</b>	<b>1039</b>	<b>889</b>	<b>159</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>-90</b>	<b>189</b>	<b>189</b>	<b>189</b>	<b>189</b>
	RECUPERAÇÃO DE RECEITA - CENÁRIO 3	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426
	<b>RESULTADO CONSIDERANDO RECEITA CENÁRIO 3</b>	<b>1.514</b>	<b>1.364</b>	<b>634</b>	<b>530</b>	<b>530</b>	<b>480</b>	<b>485</b>	<b>385</b>	<b>664</b>	<b>664</b>	<b>664</b>	<b>664</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Tabela 9 – Resultado do mês 12 ao mês 24**

RESULTADOS CONSIDERANDO OS CENÁRIOS DE RECUPERAÇÃO RECEITA

ITEM	DESCRIÇÃO	R\$ X 1.000											
		MÊS 13	MÊS 14	MÊS 15	MÊS 16	MÊS 17	MÊS 18	MÊS 19	MÊS 20	MÊS 21	MÊS 22	MÊS 23	MÊS 24
	<b>RESULTADO DAS AÇÕES</b>	-762	-762	-654	-654	-654	-654	-654	-654	-654	-654	-654	-654
	RECUPERAÇÃO DE RECEITA - CENÁRIO 1	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475
	<b>RESULTADO CONSIDERANDO RECEITA <u>CENÁRIO 1</u></b>	-287	-287	-179	-179	-179	-179	-179	-179	-179	-179	-179	-179
	RECUPERAÇÃO DE RECEITA - CENÁRIO 2	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951	951
	<b>RESULTADO CONSIDERANDO RECEITA <u>CENÁRIO 2</u></b>	189	189	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297
	RECUPERAÇÃO DE RECEITA - CENÁRIO 3	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426
	<b>RESULTADO CONSIDERANDO RECEITA <u>CENÁRIO 3</u></b>	664	664	772	772	772	772	772	772	772	772	772	772

**Fonte: Dados da pesquisa (2019).**

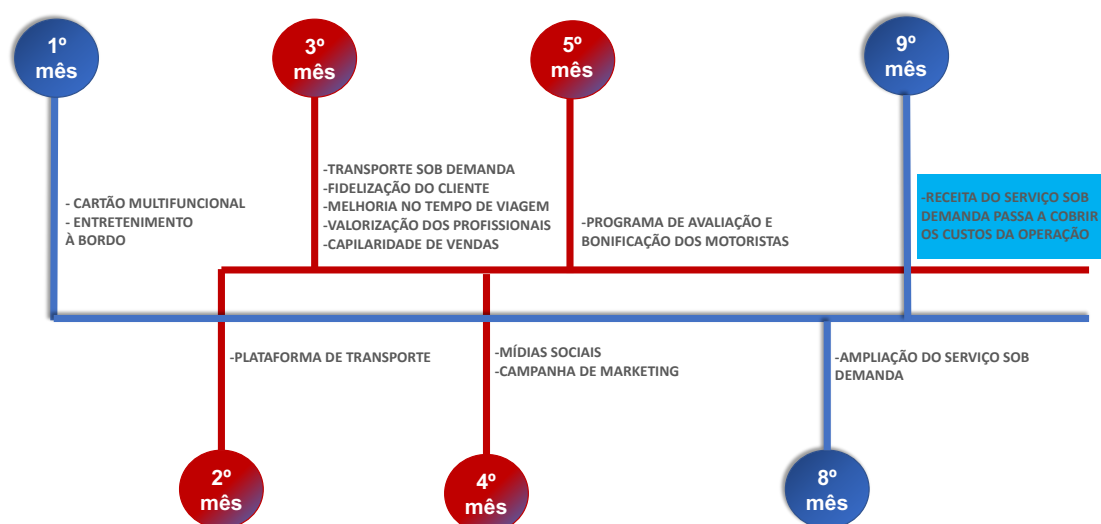
Nos três cenários, foi verificada a viabilidade econômica da implantação dos projetos, mesmo no cenário pessimista de recuperação de 25% da receita perdida, que teve um *payback* mais longo de 57 meses.

Considerando o cenário atual do transporte coletivo urbano, é imprescindível a implantação de melhorias e inovações no modelo de operação dos serviços. As medidas aqui propostas certamente irão melhorar a prestação de serviços, que ficarão mais focadas no desejo dos clientes. Certamente a consequência será a recuperação de parte dos clientes perdidos e a conquista de novos clientes nos novos serviços propostos.

#### 5.4 Infográfico

No infográfico constante na FIG. 8, as medidas/ações a serem adotadas foram ilustradas de acordo com os meses de implantação. As linhas azuis referem-se às medidas que têm retorno financeiro, já as vermelhas são as medidas que em um primeiro momento não trazem retorno financeiro.

**Figura 8 – Infográfico**



**Fonte: Dados da pesquisa (2019).**

As ações de implantação do cartão multifuncional e entretenimento a bordo não demandam investimentos pelas operadoras e trazem receita desde o início de implantação dos projetos.

O transporte sob demanda é uma importante ação a ser implantada, e mesmo com o alto investimento inicial deve ser priorizado, pois, além de atender ao anseio dos clientes, traz um ótimo retorno financeiro no médio prazo.

No primeiro mês, serão implantados os Cartões Multifuncionais e o entretenimento a bordo; em ambos os projetos, o investimento é realizado pelo parceiro e trazem receitas importantes e necessárias para a implantação de outros projetos.

No segundo mês, será implantada a plataforma de transporte, incluindo o aplicativo e site para a venda de créditos eletrônicos do transporte, tempo estimado de viagem, informações de previsibilidade, localização dos veículos na cidade e informações sobre rotas e tarifas, permitindo a comunicação direta com os clientes. Neste mês deverão ser adquiridos os 20 primeiros veículos para o serviço sob demanda.

No terceiro mês serão implantadas as ações de transporte sob demanda, fidelização do cliente, melhoria do tempo de viagem, valorização dos profissionais, capilaridade de vendas e QR Code.

O transporte sob demanda, através de aplicativo com a utilização de vans, irá atender a três serviços distintos. Durante o dia, atenderão aos deslocamentos no hipercentro da cidade. A partir das 18 horas, irá atender aos deslocamentos dos estudantes às universidades. A partir da 0 hora, os serviços noturnos das linhas alimentadoras das estações serão sob demanda, melhorando o atendimento dos clientes, reduzindo os custos atuais do sistema convencional, já que serão utilizados veículos com menores custos de operação.

A melhoria no tempo de viagem será realizada através da instituição do Comitê Temático e desenvolvimento de projetos viários que melhorem a velocidade comercial dos ônibus, principalmente nos bairros onde pequenas intervenções como inversão de faixas, proibição de estacionamentos, melhorias na geometria das vias irão reduzir o tempo de viagem.

O plano de fidelização do cliente oferecerá prêmios em passagens após um número definido de utilizações. Esses bônus serão fornecidos inicialmente para uso nos horários fora de pico, sábados/domingos e feriados, horários de menor demanda e folga na oferta de lugares.

Capilaridade de vendas e QR Code tratam da ampliação dos canais de vendas de créditos de transportes, credenciando comércios, bancas de revistas e jornais, farmácias e supermercados populares, capilarizando a rede de comércios de créditos eletrônicos. Implantação de vendas através de canais eletrônicos, aplicativos, site, vendas a bordo através do painel do motorista, bem como instalação de sistemas de QR Code, com possibilidade de pagamento da tarifa utilizando o celular.

Valorização dos profissionais através do desenvolvimento de novas metodologias de treinamento, com o propósito de mudança de cultura dos operadores e valorização dos profissionais das empresas. Melhoria do ambiente de trabalho das equipes internas das garagens, treinamentos e conscientização dos motoristas sobre a condução dos veículos, cumprimento de horários estabelecidos e regularidade do tempo nos itinerários.



No quarto mês, serão implementadas mídias sociais e campanhas de marketing. Com o intuito de aproximação do cliente, serão realizadas ações por meio de mídias sociais, Facebook, Instagram, chat, respondendo reclamações, recebendo sugestões, esclarecendo as dúvidas dos clientes sobre tarifas, itinerários, serviços, etc. Além disso, haverá aprimoramento do marketing digital corporativo através de campanhas publicitárias.

No quinto mês, será implantado o programa de avaliação e bonificação dos motoristas, investindo no desempenho dos profissionais, para que eles gostem de trabalhar na empresa, incentivando o aumento da produtividade, assim como recompensa por novas ideias e proatividade, com metas estabelecidas, obtendo bons resultados para a empresa e para o cliente.

No mês oito, serão adquiridas mais 20 vans para ampliação dos serviços sob demanda. Serão ampliados os serviços do período diurno, com possibilidade de ampliação da área de atuação, ampliação dos serviços das universidades e dos serviços noturnos.

No nono mês, de forma individual, a receita do serviço sob demanda passa a cobrir os custos para a operação dos serviços.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O transporte coletivo de passageiros de Belo Horizonte é o meio de locomoção mais importante da cidade. Ocorre que nos últimos anos o setor de transporte coletivo de passageiro vem passando por uma grande queda de demanda. Por isso, o presente trabalho tentou apresentar novas práticas e novos negócios para a melhora do setor.

Com o presente estudo, é possível vislumbrar práticas que devem ser adotadas tanto pelas empresas operadoras quanto por órgãos públicos. Para as empresas, o principal foco é a mudança da cultura, buscando um fortalecimento da marca e fazendo com que a população entenda a importância do transporte coletivo de passageiros e como pode ser mais bem utilizado em seu dia a dia.

Desta feita, foram propostas algumas mudanças com objetivo de melhorar a experiência do cliente ao utilizar o sistema de transporte coletivo, na tentativa de minimizar as experiências negativas dele.

Importante destacar que o presente trabalho foi produzido e seus estudos realizados em momento anterior à pandemia do COVID-19, que possivelmente trará oportunidades de crescimento e mudanças. A sociedade, provavelmente, apresentará mudanças em seu modo de agir, se relacionar e também, as empresas deverão atender aos padrões de limpeza e desinfecção exigidos no pós pandemia, passando confiança para os clientes. Além disso, não foi considerada a crise econômica trazida pelo isolamento social e a quarentena. O grupo acredita que não haverá qualquer grande investimento nos próximos meses, contudo ainda é impossível de se contabilizar ou estudar esses efeitos.

Exposta essa situação de excepcionalidade, os investimentos para adequação dos anseios dos clientes são altos e com projeções de ganho em um prazo maior, já que a ideia inicial é estancar a queda de demanda e projetar então um crescimento, para que se tenha um retorno dos investimentos.

Muitas das práticas aqui propostas têm viabilidade e são de baixo investimento, como a criação de comitês para atuar junto ao poder público. Já outras propostas, como a compra das vans e a criação de uma plataforma de mobilidade sob demanda, exigem do setor um maior investimento e por isso são viáveis em médio ou longo prazo.

A mobilidade precisa ser entendida como uma das prioridades, e as mudanças a serem realizadas devem agregar valores aos clientes de modo a reverter a forte queda de demanda, causada principalmente pela entrada de novos concorrentes no mercado.

O presente estudo teve como ponto de partida a proposição da criação de viagens de curta distância, com pagamento proporcional à distância efetivamente percorrida pelo cliente. Na análise do grupo, tal modalidade poderia atrair clientes que se deslocam, hoje, em pequenas distâncias. Entretanto, os empresários não aprovaram a medida receosos do impacto na tarifa dos clientes que se deslocam em grandes trajetos.

Entendemos que esse ponto poderá ter a viabilidade comprovada, caso seja realizado um estudo mais aprofundado, que não foi realizado pelo grupo em função da sua complexidade, investimentos e custos. O que se vê, portanto, é que o projeto poderá ser viável, com retorno dentro do período de concessão dos serviços.

Por fim, o estudo aqui apresentado trouxe à tona as dificuldades do setor. Todos os *stakeholders* concordam que há um forte anseio e uma necessidade de ampliação, melhoria e modernização de todo o setor de transporte coletivo, porém o conservadorismo presente no setor está contribuindo para a perda da demanda.

O setor apenas conseguirá reverter a queda de demanda e melhorar sua imagem, se forem adotadas medidas que tratem o cliente como prioridade, de forma que suas necessidades sejam entendidas e atendidas. O maior aprendizado do grupo foi: é necessário colocar o cliente no centro do negócio.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Managing brand equity**. Nova Iorque: The Free Press, 2009.

ALEXANDRE Kalil diz que vai abrir caixa-preta da BHTrans. **O Tempo**, Belo Horizonte, 2 set. 2016. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/hotsites/eleicoes-2016antigo/alexandre-kalil-diz-que-vai-abrir-caixa-preta-da-bhtrans-1.1364550>. Acesso em: 1º out. 2019.

ANDERSEN, B. *et al.* **The benchmarking handbook: step-by-step instructions**. London: Chapman & Hall, 1996.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2008.

ARAÚJO, R. B.; SIMAS, L. A. E.; BRAGA, I. E. *et al.* Análise de viabilidade estratégica de novos entrantes no setor de confecção de roupas no Brasil. **Sistemas & Gestão**, v. 14, n. 1, p. 50-63. Disponível em: <http://www.revistasq.uff.br/index.php/sg/article/view/1458>. Acesso em: 9 out. 2019.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES URBANOS. **NTU defende papel estruturante do transporte público por ônibus na Arena ANTP**, 2019. Disponível em: <https://www.ntu.org.br/novo/NoticiaCompleta.aspx?idArea=10&idNoticia=1209>. Acesso em: 6 out. 2019.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES URBANOS. **NTUrbano: Anuário NTU registra transporte urbano estagnado**, p. 22-23. jul/ago 2019. Disponível em: <https://www.ntu.org.br/novo/upload/Publicacao/Pub637061368577198274.pdf>. Acesso em: 8 out. 2019.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES URBANOS. **Ônibus perde 3 milhões de passageiros por dia no Brasil**. Disponível em: <https://www.ntu.org.br/novo/NoticiaCompleta.aspx?idArea=10&idNoticia=740>. Acesso em: 27 set. 2019.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES PÚBLICOS. **Custos dos serviços de transporte público por ônibus: método de cálculo**. São Paulo, 2017. Disponível em: <http://files.antp.org.br/2017/8/21/1.-metodo-de-calculo--final-impresso.pdf>. Acesso em: 26 set. 2019.

BELO HORIZONTE. Ato de Homologação e Adjudicação da Concorrência Pública Nº 131/2008. **Diário Oficial do Município**, Belo Horizonte, MG, 26 jun. 2008.

BELO HORIZONTE. Decreto nº 17.04, de 26 de dezembro de 2018. Reajusta as tarifas do Serviço Público de Transporte Coletivo de Passageiros por Ônibus do Município de Belo Horizonte e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**, Belo Horizonte, MG, 27 dez. 2018. Disponível em: <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1205144>. Acesso em: 1º out. 2019.

BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal de Belo Horizonte – PBH. **Prefeito anuncia aumento zero nas tarifas de ônibus**. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/noticias/prefeito-anuncia-aumento-zero-nas-tarifas-de-onibus> . Acesso em: 1º out. 2019.

BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal de Belo Horizonte – PBH. **Resultados da auditoria das empresas de ônibus são apresentados na Prefeitura**. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/noticias/resultados-da-auditoria-das-empresas-de-onibus-sao-apresentados-na-prefeitura>. Acesso em: 1º out. 2019.

BEZERRA, P. F. M. *et al.* O design de experiências e o branding: projetando interações emocionais entre marcas e o consumidor. *In*: Congresso Internacional de Marcas/Branding, II, Lajeado, Rio Grande do Sul, 2015. **Anais...** Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/286927130\\_O\\_Design\\_de\\_Experiencias\\_e\\_o\\_Branding\\_Projetando\\_interacoes\\_emocionais\\_entre\\_marcas\\_e\\_o\\_consumidor](https://www.researchgate.net/publication/286927130_O_Design_de_Experiencias_e_o_Branding_Projetando_interacoes_emocionais_entre_marcas_e_o_consumidor)>. Acesso em: 26 set. 2019.

BOLINA, Laís; **Case Havaianas**: o papel de um bom conteúdo no reposicionamento de marca. 2018, Disponível em: <<https://inteligencia.rockcontent.com/case-havaianas/>>. Acesso em: 6 dez. 2019.

BOLLONI, Luiza. **A fórmula da Havaiana para deixar o mundo aos seus pés**, 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/a-formula-da-havaianas-para-deixar-o-mundo-aos-seus-pes/>>. Acesso em: 10 dez. 2019.

BOONE, I. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos**: aplicação em empresas modernas. São Paulo: Bookman, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, Distrito Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12587.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12587.htm). Acesso em: 6 out. 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.587**, de 3 de janeiro de 2012: Institui as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana; [...] e dá outras providências. Brasília, Distrito Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acesso em: 6 out. 2019.

BREEN, George Edward; BLANKENSHIP, Albert B. **Faça você mesmo pesquisa de mercado**. São Paulo: Makron Books, 2011.

CADERNOS FVG PROJETOS. **Cidades Inteligentes e Urbana - Smart Cities and Urban Mobility**, 2015.

CAMPOS, Luiz Fernando Rodrigues; BRASIL, Caroline V. de Macedo. **Teia de relações**. Curitiba: IBPEX, 2007.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: **Controle da Qualidade Total** (no estilo Japonês). Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro-RJ, Bloch, 1992.

CARDOSO, C. E. P. **Análise do transporte coletivo urbano sob a ótica dos riscos e carências sociais**. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Programa de Pós-graduação em Serviço Social, 2008. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

CARVALHO, C. H. R. De. **Desafios da mobilidade urbana no Brasil**. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2016.

CARVALHO, Henrique, **As 6 frases do Plano de Marketing: a forma mais simples de colocar sua estratégia em prática (e atingir seus objetivos)**. Disponível em: <https://viverdeblog.com/plano-de-marketing/>. Acesso em: 06 de out 2019.

CARVALHO, T. **Representantes da HP Transportes divulgam “Citybus 2.0” na PGE**. Goiás Transparente, 2019. Disponível em: <http://www.procuradoria-go.gov.br/noticias/2791-representantes-da-hp-transportes-divulgam-%E2%80%9D-na-pge.html>. Acesso em: 13 dez. 2019.

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITTE, B. H. **Análise de investimentos**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTRO, Ivan Nunes de. **O que é o benchmarking e qual sua importância para o marketing digital**. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/benchmarking>. Acesso em: 10 dez. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

CLARK, Tim. **Business model you: o modelo de negócio pessoal: o método de uma página para reinventar sua carreira**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.

CORDEIRO, L. **Valor patrimonial da marca (brandequity): um estudo com base nos quatro fatores-chave de David Aaker numa instituição do terceiro setor**. Monografia, FUCAPE Business School, Espírito Santo, 2008.

CORRÊA, F. *et al.* **Da integração modal à mobilidade como um serviço:** caminhos para o transporte sustentável. WRI Brasil, 2019. Disponível em: <<https://wribrasil.org.br/pt/blog/2019/10/da-integracao-modal-mobilidade-como-um-servico-ou-maas-o-caminho-para-o-transporte-sustentavel>>. Acesso em: 8 dez. 2019.

CREMA, A. M. *et al.* **Boas práticas para a nova mobilidade urbana.** Brasília: NTU, 2013.

EMPRESA DE TRANSPORTE E TRÂNSITO DE BELO HORIZONTE – BHTRANS. **Como utilizar.** Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/bhtrans/informacoes/transportes/onibus/rede-de-transporte/MOVE/como-utilizar>. Acesso em: 30 set. 2019.

EMPRESA DE TRANSPORTE E TRÂNSITO DE BELO HORIZONTE – BHTRANS. **Distribuição anual dos passageiros registrados.** Disponível em: [https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/bhtrans/2019/documentos/PASSAGEIRO\\_REGISTRADO\\_ANUAL%20\\_JULHO\\_2019.pdf](https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/bhtrans/2019/documentos/PASSAGEIRO_REGISTRADO_ANUAL%20_JULHO_2019.pdf). Acesso em: 26 set. 2019.

EMPRESA DE TRANSPORTE E TRÂNSITO DE BELO HORIZONTE – BHTRANS. **Transparência no transporte coletivo.** Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/bhtrans/informacoes/transparencia/transparencia-no-transporte-coletivo>. Acesso em: 26 set. 2019.

EXAME. **Uso do transporte coletivo representa alternativa para mobilidade mais limpa e consciente,** 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/uso-do-transporte-coletivo-representa-alternativa-para-mobilidade-mais-limpa-e-consciente/>. Acesso em: 8 out. 2019.

FELLET, J. **Cidade do México.** BBC Brasil, 2015. Disponível em: <[https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/06/150612\\_cidade\\_do\\_mexico\\_liber\\_al\\_jf\\_rm](https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/06/150612_cidade_do_mexico_liber_al_jf_rm)>. Acesso em: 8 dez. 2019.

FERREIRA, M; GHIRALDELLO, L. O benchmarking como ferramenta de gestão: um estudo em departamentos de viagens corporativas nas empresas. **Gestão & Conhecimento**, v. 8, São Paulo, 2014.

FURRIER, M. T. Patrimônio de marca. *In*: SERRALVO, Francisco Antonio (Org.). **Gestão de marcas no contexto brasileiro.** São Paulo: Saraiva, 2008.

FROEMMING, L. M. S. **Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2002.

G1. **Sete cidades no mundo que são modelos de mobilidade urbana.** 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/especial-publicitario/em-movimento/noticia/sete-cidades-no-mundo-que-sao-modelos-de-mobilidade-urbana.ghtml>>. Acesso em: 8 dez. 2019.

GASTALDELLO, A. T. **A influência de valores pessoais de executivos brasileiros e argentinos em negociações comerciais**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

GIANESI, I. G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira: essencial**. São Paulo: Bookman, 2006.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Habra, 2004.

GODET, Michel. **Creating futures: scenarioplanning as a strategic management tool**. Paris: Economica, 2006.

GONÇALVES, C. A.; GONÇALVES FILHO, C. SOUKI, G. Q. Valor das marcas (brandequity) para consumidor: desenvolvimento e validação de um instrumento de mensuração no setor automotivo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Paraná, v. 8, n. 1., 2009.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GUIMARÃES, Geraldo Spagno. **Comentários à Lei de Mobilidade Urbana: Lei 12.587/12 e atualizações**. 2. ed. São Paulo: Fórum, 2019.

HAMZA, K. M.; RODRIGUES, L. N.; SAAB, A. B. **Relação entre rivalidade e preços e suas implicações para a estratégia competitiva**. In: XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2011.

HAMZA, Kavita Miadaira. **Gestão do valor para o cliente e posicionamento estratégico: um estudo de caso no mercado empresarial**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2009.

HAVAIANA. **A história**; 2019. Disponível em: <<https://www.havaianas.com.br/a-historia>>. Acesso em: 10 dez. 2019.

<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=978350>. Acesso em: 26 set. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Aprenda como elaborar um estudo de viabilidade econômica em projetos**. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/aprenda-como-elaborar-um-estudo-de-viabilidade-economica-de-projetos/>. Acesso em: 9 out. 2019.



KAHTALIAN, Marcos. **Marketing de serviços**. Coleção Gestão Empresarial - Faculdade Bom Jesus. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. Versão Digital. Disponível em: <http://www.sausedireta.com.br/docsupload/1334499081Servicos.pdf>. Acesso em: 4 out. 2019.

KANO, N. Attractive quality and must-be quality. **Journal of the Japanese Society for Quality Control**, April, 39-48, 1984.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. 2. ed., 3ª reimp., São Paulo: Atlas, 2008.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KASANE. Em 30 dias de operação, Citybus 2.0 registra aumento semanal de 20% no número de viagens realizadas. **Diário de notícias Goiás**, 2019.

KASSAI, Roberto *et al.* **Retorno de investimento**: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. São Paulo: Atlas, 1999.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Perason, 2005.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do Novo Milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. São Paulo: Manole, 2012.

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

KOTLER, Philip; HERMAWAN, Kotler; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Marketing management**. 14. ed. Nova Jersey: Prentice Hall International, 2012.

LOMBARDO, A.; CARDOSO, O. R.; SOBREIRA, P. E. **Mobilidade sistema de transporte coletivo**, 2017. Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n7/MOBILIDADE-E-SISTEMA-DE-TRANSPORTE-COLETIVO.pdf>. Acesso em: 6 out. 2019.

LOPES, M. A.; CARVALHO, F. M. **Custo de produção do gado de corte**. Trabalho de conclusão de curso, 2004.

LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MACHADO, Marcos. **O marketing da marca Havaianas**, 2018. Disponível em: <http://www.bh1.com.br/administracao-de-marketing/o-marketing-da-marca-havaianas/>. Acesso em: 13 dez. 2019.

MAGALHÃES, T. A. **Valor da marca para o consumidor: um estudo empírico no setor automotivo**. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2006.

MARINHO, Gabriel; **O canvas como instrumento para inovação em modelos de negócios tradicionais**. Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/828>. Acesso em: 6 out. 2019.

MARQUES, A. V. **Planejamento e controle financeiro nas MPEs, visando à continuidade e sustentabilidade**. Dissertação (Mestrado de Gestão de Negócios) - Universidade Católica, Santos, 2008.

MARTINS, José Roberto. **Grandes marcas, grandes negócios**. 2. ed. Global Brands, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO PARANÁ. **Transporte e Mobilidade Urbana**. Disponível em: <http://www.urbanismo.mppr.mp.br/pagina-4.html>. Acesso em: 7 out. 2019.  
MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Eficácia nas concessões, permissões e parcerias**. 2007, p. 41.

MORIM, Antônio Carlos e LEAL, Felipe. **Porque é difícil trazer os encantos da terra da magia para o Brasil?**. Disponível em: [http://ic.espm.br/Revista\\_ESPM\\_set\\_out\\_2013/files/assets/basic-html/index.html#21](http://ic.espm.br/Revista_ESPM_set_out_2013/files/assets/basic-html/index.html#21). Acesso em 05 out. 2019, p. 21.

MOTTA, R.; CALÔBA, G. M. **Análise de investimentos**: tomada de decisão em projetos industriais. São Paulo: Atlas, 2002.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta**: Business Model Canvas (BMC). 2012.

NASCIMENTO, A. V. S. do. **Técnicas projetivas e a sua importância para os estudos do branding sensorial e constituição de imagem de marca: a utilização do ZMET no caso Unimed Noroeste/RS**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Territorial) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2019.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004. 430p.

OLIVEIRA, Edson Gomes. **Marketing de serviços**: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. 2009.

OLIVEIRA, J. M. de. Transporte público coletivo: discutindo acessibilidade, mobilidade e qualidade de vida. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 3, 2011, p. 574-582.

OLIVEIRA, M. O. R. de; LUCY, F. B. O valor da marca: conceitos, abordagens e estudos no Brasil. **REAd. Rev. eletrôn. adm.**, Porto Alegre, v.17, n. 2, 2011.

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

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE – PBH. **Balço Anual da Mobilidade Urbana de Belo Horizonte 2019 (ano-base 2018)**. Disponível em: [https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/bhtrans/2019/documentos/Balan%C3%A7o%20Anual%20da%20Mobilidade%20Urbana%20de%20Belo%20Horizonte%20%202019%20\(ano%20base%202018\)\\_FINAL.pdf](https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/bhtrans/2019/documentos/Balan%C3%A7o%20Anual%20da%20Mobilidade%20Urbana%20de%20Belo%20Horizonte%20%202019%20(ano%20base%202018)_FINAL.pdf). Acesso em: 29 set. 2019.

REDE METROPOLITANA DE TRANSPORTES COLETIVOS. **Mobilidade urbana depende de priorização do transporte público coletivo**, 2013. Disponível em: <http://www.rmtcgoiania.com.br/blog/2013/12/31/mobilidade-urbana-depende-de-priorizacao-do-transporte-publico-coletivo/>. Acesso em: 7 out. 2019.

RIO DE JANEIRO. Prefeitura do Rio de Janeiro. **Manual para pré-análise, avaliação, estruturação e implementação de PPP's**. Volume 2 - Avaliação do Projeto, Viabilidade Econômica e Financeira, 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, Hugo. **Marketing de serviços: o que é, características, 8 P's e como fazer**. Brasil: 2017. Disponível em: <https://klickpages.com.br/blog/marketing-de-servicos-o-que-e/>. Acesso em: 4 out. 2019.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro**. Anais do XXI ENANPAD, Rio de Janeiro, RJ, 1997.

ROZZETT, Késia; DEMO, Gisela. Desenvolvimento e validação fatorial da escala de relacionamento com clientes (ERC). **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 50, n. 4, p. 383-395, out. 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/31108>>. Acesso em: 4 out. 2019.

SALOMÃO, Victor Di Cassio Salvador; **A evolução da empresa através do reposicionamento de marca: o caso Havaianas**. 2014. Versão em PDF, Disponível em: <https://biblioteca.univap.br/dados/000028/000028fd.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2019.

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

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas**. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

SEBRAE NACIONAL. **Marketing de serviços: uma visão baseada nos 8 Ps**. Brasil: 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/marketing-de-servicos-uma-visao-baseada-nos-8-ps,a799a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 6 out. 2019.

SEBRAE. **O quadro de modelo de negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios**. 2013. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/downloads/cartilha\\_Canvas.pdf](http://www.sebrae.com.br/downloads/cartilha_Canvas.pdf)>. Acesso em: 2 out. 2019.

SHAPIRO, B. P.; SVIOKLA, J. J. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SILVA, G. V. da; OLIARI, D. E. Branding: o impacto de uma boa gestão na construção do posicionamento e valor de uma marca. *In*: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, XVIII, Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2017.

**Anais...** Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/sul2017/re-sumos/R55-1760-2.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2019.

SILVEIRA, M. R.; COCCO, R. G. Transporte público, mobilidade e planejamento urbano: contradições essenciais. **Estud. av.**; v. 27, n. 79, 2013.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos**: fundamentos, técnicas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2006.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: grounded theory procedures and techniques. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

TELLES, R. **B2B marketing empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

TOLEDO, G.; MORETTI, S. 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, 23 jun. 2016.

TROCCOLI, Irene Raguene. **Co-criação de valor e fidelização dos clientes**: uma visão integrada the co-creation of value and clients' loyalty: an integrated vision. 2009.

VERAS, José Gustavo Fragoso de; COSTA, Joácio de Oliveira. **Análise dos 8P'S do marketing de serviços na empresa plano de assistência familiar**. Versão Digital: 2013. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/965/1/PDF%20-%20Jos%C3%A9%20Gustavo%20Fragoso%20de%20Veras.pdf>. Acesso em: 4 out. 2019.