

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

DIEGO CARUZO PERDIGÃO

HUGO PLETZ VIEIRA

ISMAEL ROGER DOS SANTOS

MARCOS VINÍCIUS SOUZA DE MOURA

RICHELE CABRAL GONÇALVES

SÍLVIO JUNIOR COMITRE CURTY

**CRIAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS POSITIVAS E AUMENTO DE DEMANDA DE
PASSAGEIROS PARA O TRANSPORTE POR ÔNIBUS NA RMRJ**

RIO DE JANEIRO

2020

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

DIEGO CARUZO PERDIGÃO

HUGO PLETZ VIEIRA

ISMAEL ROGER DOS SANTOS

MARCOS VINÍCIUS SOUZA DE MOURA

RICHELE CABRAL GONÇALVES

SÍLVIO JUNIOR COMITRE CURTY

**CRIAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS POSITIVAS E AUMENTO DE DEMANDA DE
PASSAGEIROS PARA O TRANSPORTE POR ÔNIBUS NA RMRJ**

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

Orientador: Prof. MSc Marcos Eugenio Vale Leão

RIO DE JANEIRO

2020

AGRADECIMENTOS

Aos nossos familiares pela compreensão e apoio nos momentos mais difíceis, ao mestre Marcos Leão pela paciência e contribuição durante todo o trabalho, às empresas que trabalhamos pela oportunidade, aos nossos colegas de turma pela troca de experiência e vivência, aos professores da FDC pelo aprendizado e ao Sest Senat por viabilizar nossa formação.

RESUMO

O transporte urbano no Brasil não tem atendido, de forma eficaz e eficiente, a todos os seus usuários. Este fator ocorre principalmente nos grandes centros, onde há uma distância maior a se percorrer e uma demanda maior a ser atendida. Quando se trata de ônibus inclui-se como problemas a serem enfrentados as desigualdades sócio espaciais, que prejudicam ainda mais as classes menos favorecidas, pois impactam sobre a renda, oportunidades de emprego, estudo, lazer e condições de tratamento de saúde. A busca por uma forma de deslocamento mais seguro, rápido e confortável, fez com que surgissem os aplicativos, que passaram a ser mais utilizados pela sociedade, fazendo com que parte dos usuários dos ônibus deixasse de utilizá-lo. Pesquisas demonstram algumas deficiências em infraestrutura para o transporte de ônibus, entre estas a falta de prioridade, o que contribui para o caos urbano. Desta forma, observa-se que o tema está associado ao futuro das empresas de transporte público, que necessitam de um olhar diferenciado para o passageiro que utiliza dos seus recursos diariamente. Devido às reclamações constantes dos usuários de transporte coletivos de ônibus, surgiu a ideia de um modelo de transporte público que atenda às necessidades da sociedade, mas, contudo, é preciso analisar os diferentes grupos de clientes observando o que vem a ser valor para cada um desses grupos. Pensando nisto, foi realizada uma pesquisa com clientes em três tipos de grupos, sendo eles: Usuários frequentes de ônibus, Usuários eventuais e Não usuários de ônibus. O objetivo principal deste trabalho está em demonstrar de que forma as empresas de transporte urbano, podem reconquistar o seu público alvo, fazendo com que estes voltem a utilizar o ônibus como principal meio de transporte. Após analisar o setor com entrevistas e pesquisas com públicos usuários e não usuários pode-se constatar que o modelo a ser apresentado para agradar o usuário, está em um ônibus que traga segurança, maior conforto, incluindo ar condicionado e assentos confortáveis, redução na tarifa para o público constante, faixa exclusiva para aumentar a velocidade além de inovação tecnológica para melhor informação. Para viabilizar necessita-se de investimento dos operadores, além de parcerias com estados e municípios.

Palavras-Chave: Transporte Urbano. Ônibus. Stakeholders. Marketing. Qualidade

ABSTRACT

Urban transport in Brazil is badly in need of improving its quality. In general, it is not adequate nor satisfactory to the public's needs. On the contrary, the average Brazilian sees public transportation as the fourth biggest problem in cities, especially in large metropolises, as in the case of Rio de Janeiro. When it comes to buses, socioeconomic inequalities are also a problem, which further harm the less favored classes, as it has an impact on their income, job, study, and leisure opportunities going so far as to impact even their health treatment conditions. The public's search for a safer way to travel around their cities resulted in the rise of rider apps that only became more and more popular, causing part of the bus users to migrate and stop using the public transportation system altogether. Some factors that contributed to favoring of ridesharing apps are: comfort, safety, and speed. Research shows the deficiencies in the infrastructure in the bus transport system, and among them the lack of priority for public transport which contributes to a chaos in urban mobility. An alternative is a viability study as a way to record the market analyses, allowing a holistic assessment of the market and of the entrepreneur's conditions. The relevance of the theme is associated with the future of public transport companies, which need a different way of viewing the needs of the passengers who use their services daily. Due to the constant complaints of users of public transport by bus, the idea of a public transport model that meets the needs of society arose. However, it is necessary to analyze the different groups of customers, observing: what is of value for each of these groups. With this in mind, a survey was conducted with customers in three types of groups, namely; frequent bus users, casual bus users and non-bus users. The main objective of this survey is to demonstrate how transportation companies can win back their main users, making them return to using buses as their main means of transport. After analyzing the sector through interviews and surveys with users and non-users, it can be concluded that the ideal model to be presented to satisfy the public, is one that brings safety, greater comfort including; air conditioning, comfortable seats, a reduction in price for the habitual user, exclusive corridors to increase velocity in addition to technological innovations for providing better information. To make this possible requires investments from bus companies in addition to partnerships with states and municipalities.

Keywords: Public transport, Bus, Stakeholder, Marketing, Quality

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|----------|---|-----|
| Figura 1 | Canvas da proposta de valor..... | 23 |
| Figura 2 | Canvas da Proposta de Valor: usuários frequentes e eventuais de ônibus..... | 99 |
| Figura 3 | Canvas proposta de valor: não usuário de ônibus..... | 100 |
| Figura 4 | Cartaz mostrado na manifestação popular de 2013..... | 102 |
| Figura 5 | Proposta de melhoria do transporte público por ônibus..... | 103 |
| Figura 6 | APP de avaliação da viagem e do motorista..... | 108 |
| Figura 7 | Infográfico..... | 137 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|----------|--|-----|
| Quadro 1 | Tipos De Valores..... | 20 |
| Quadro 2 | Customer Relationship Management x Customer Experience Management..... | 21 |
| Quadro 3 | Previsões dos novos Contratos de Concessão..... | 122 |
| Quadro 4 | Plano de implementação do projeto..... | 130 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabela 1 | Oferta de transporte público no Estado do Rio de Janeiro..... | 50 |
| Tabela 2 | Número dos BRT's na Região Metropolitana do Rio de Janeiro..... | 54 |
| Tabela 3 | Razões que contribuíram para o aumento ou manutenção da demanda..... | 64 |
| Tabela 4 | Usuários frequentes: itens listados durante a pesquisa <i>Focus Group</i> | 95 |
| Tabela 5 | Usuários eventuais: itens listados durante a pesquisa <i>Focus Group</i> | 96 |
| Tabela 6 | Não usuários de ônibus: itens listados durante a pesquisa <i>Focus Group</i> | 97 |
| Tabela 7 | Perspectiva Geral..... | 123 |
| Tabela 8 | Proposta de Investimento..... | 124 |
| Tabela 9 | Estimativa de Demanda Otimista..... | 126 |
| Tabela 10 | Cenário atual - COVID 19..... | 126 |
| Tabela 11 | Viabilidade financeira pelo payback..... | 128 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | | |
|------------|---|----|
| Gráfico 1 | Evolução da Frota de Veículos no Brasil (2006-2019)..... | 32 |
| Gráfico 2 | Evolução do número de passageiros equivalentes transportados por mês no sistema de transporte urbano (2013 – 2019)..... | 47 |
| Gráfico 3 | Evolução dos principais modais..... | 51 |
| Gráfico 4 | Principais problemas urbanos..... | 55 |
| Gráfico 5 | Percepção dos problemas urbanos (2006 e 2017)..... | 56 |
| Gráfico 6 | Motivos que provocaram a substituição do ônibus por outros modos (2017)..... | 57 |
| Gráfico 7 | RJ tem viagens mais demoradas: Passageiros de transportes públicos levam mais tempo para chegar ao destino..... | 58 |
| Gráfico 8 | Qual motivo levou o usuário a substituir o ônibus pelo transporte de aplicativo..... | 59 |
| Gráfico 9 | Aspectos Importantes na escolha de um Meio de Transporte Coletivo..... | 60 |
| Gráfico 10 | Quem paga o preço da passagem de ônibus..... | 61 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|------------|--|
| ABT | Account Based Ticketing |
| AGRO | Agronegócio |
| ANTP | Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP), |
| APP | Aplicativo |
| BHLS | Bus High Level Service |
| BRS | Bus Rapid Transit and System |
| BRT | Bus Rapid Transport |
| BUC | Bilhete Único Carioca |
| BUI | Bilhete Único Intermunicipal |
| CEFET | Centro Federal de Educação Tecnológica |
| CEM | Customer Experience Management |
| CLP | Controlador Lógico Programável |
| CMPB | California Milk Processor Board |
| CNT | Confederação Nacional do Transporte |
| COPPE-UFRJ | Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia |
| CPC | Califórina Perfume Company |
| CRM | Customer Relationship Management |
| EESC | Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Carlos |
| DETRO | Departamento de Transportes Rodoviários do Estado do Rio de Janeiro |
| FETRANSPOR | Federação das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro |
| FGV | Fundação Getúlio Vargas |
| FIA | Fundação Instituto de Administração |
| FIFA | Federação Internacional de Futebol Associação |
| GEC | Gerenciamento da Experiência do Cliente |
| GPS | Sistema de posicionamento global |
| IBAM | Instituto Brasileiro de Administração Municipal |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |

| | |
|-----------------|---|
| IPEA | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada |
| IPTRANS | Instituto Profissional de Transportes |
| KM ² | Quilômetro Quadrado |
| MG | Minas Gerais |
| NTU | Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos |
| PDTU | Plano Diretor de Transporte Urbano |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PNE | Portador de necessidades especiais |
| PNMU | Política Nacional de Mobilidade Urbana |
| POP | Popular |
| PPI | Programa de Parcerias de Investimentos |
| PUC RJ | Pontifícia Universidade Católica do rio de Janeiro |
| PVC | Policloreto de polivinila |
| RJ | Rio de Janeiro |
| RMRJ | Região Metropolitana do Rio de Janeiro |
| RS | Rio Grande do Sul |
| UFJF | Universidade Federal de Juiz de Fora |
| UITP | International Association of Public Transport |
| USP | Universidade de São Paulo |
| VLT | Veículo Leve sobre Trilhos |
| VPL | Valor Presente Líquido |
| WRI | World Resources Institute |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 RESUMO EXECUTIVO | 12 |
| 2 BASES CONCEITUAIS..... | 15 |
| 2.1 A jornada do cliente e a geração de demanda..... | 15 |
| 2.2 Experiência do cliente e a geração de valor: conceitos, ferramentas e metodologias | 18 |
| 2.3 Desafios e oportunidades no setor de transporte urbano de Passageiros..... | 23 |
| 2.4 A construção de imagem e o reposicionamento de marketing..... | 34 |
| 2.5 Estudo de viabilidade para novos negócios: principais análises e indicadores de atratividade..... | 37 |
| 3 METODOLOGIA DE PESQUISA | 42 |
| 4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO | 45 |
| 4.1 Análise do Setor | 45 |
| 4.1.1 O Setor de Transportes Urbano por ônibus no Rio de Janeiro..... | 49 |
| 4.1.2 Os serviços de transporte de passageiros no Rio e a experiência do cliente: uma análise crítica..... | 55 |
| 4.2 Benchmarking / realidades organizacionais..... | 62 |
| 4.2.1 Práticas de sucesso na geração de experiências positivas no transporte urbano de passageiros..... | 63 |
| 4.2.2 Imagem e reposicionamento de Marketing: casos de sucesso | 65 |
| 4.3 Ideia conceito do modelo de valor para o transporte urbano de passageiros na RMRJ..... | 70 |
| 4.3.1 Imagem | 70 |
| 4.3.2 Conforto..... | 72 |
| 4.3.3 Informação e Relacionamento..... | 74 |
| 4.3.4 Execução do serviço | 76 |

| | |
|---|------------|
| 4.3.5 Inovação | 77 |
| 4.3.6 Segurança | 81 |
| 4.4 Percepção dos principais stakeholders sobre a geração de valor e de experiências positivas nos serviços de transporte urbanos por ônibus na RMRJ | 82 |
| 4.4.1. Entrevistas com stakeholders..... | 82 |
| 4.4.2. Pesquisa Focus Group | 92 |
| 5. DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO | 99 |
| 5.1 Canvas da proposta de valor para os serviços de transporte urbanos por ônibus na RMRJ | 99 |
| 5.2 O modelo para a melhoria da experiência e geração de valor para o passageiro no transporte por ônibus urbanos na RMRJ | 101 |
| 5.3 Análise de viabilidade para o Modelo..... | 112 |
| 5.3.1 Viabilidade Operacional..... | 112 |
| 5.3.2. Viabilidade Estratégica – Legal | 120 |
| 5.3.3. Viabilidade Financeira | 122 |
| 5.4 Plano de implementação do projeto..... | 128 |
| 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 138 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 141 |
| ANEXO 1: Pesquisa de benchmark: questionário para entidades nacionais e internacionais..... | 150 |
| ANEXO 2: Experiências positivas no transporte urbano de passageiros pesquisas realizadas com empresas nacionais e internacionais..... | 151 |
| ANEXO 3: Registro fotográfico da Pesquisa <i>Focus Group</i> | 155 |

1 RESUMO EXECUTIVO

O tema proposto para o estudo em questão traduz-se na importância da criação de uma experiência positiva e aumento de demanda de passageiros por ônibus para o transporte por ônibus na Região Metropolitana do Rio de Janeiro (RMRJ). A abordagem sobre o assunto faz-se necessária devido ao declínio no número de pessoas que deixaram de usar o ônibus como transporte público, passando a utilizar aplicativos de transporte sob demanda, além de seus carros particulares.

Fatores como preço, falta de segurança, veículos lotados, falta de treinamento de profissionais atuantes, fazem com que o público alvo busque por novas alternativas de transporte.

A relevância do tema está associada ao futuro das empresas de transporte público, que necessitam de um olhar diferenciado para o passageiro que utiliza dos seus recursos diariamente. A RMRJ possui além dos transportes particulares, o metrô, mais utilizado por sua agilidade e facilidade no embarque e desembarque do passageiro, trens e barcas. A falta de uma via única para os ônibus é um fator que precisa ser analisado, pois faz com que os veículos andem mais vagarosamente, devido ao congestionamento no trânsito, em muitos casos o passageiro leva mais de 60 minutos para chegar ao seu destino.

Em conformidade com os aspectos descritos, foram realizadas entrevistas com stakeholders. Sobre as experiências de uso do transporte por ônibus optou-se por fazer duas coletas de dados. Na primeira foram entrevistas com especialistas, representantes de órgãos gestores, professores e empresários do setor. A partir de então, e com subsídios elencados por estes envolvidos, partiu-se para pesquisa do tipo *Focus Group*. Esta pesquisa *Focus Group* foi realizada com três grupos diferentes. O primeiro deles formado pelos usuários frequentes de ônibus, o segundo por usuários eventuais e o terceiro de não usuários.

O Brasil é um País com grandes dimensões continentais, possui 8,5 milhões km², sendo considerado o quinto maior país em extensão territorial. Possui 5.570 municípios, distribuídos em 27 unidades da Federação. No entanto, grandes metrópoles como Rio de Janeiro e São Paulo sofrem com graves problemas de mobilidade urbana.

Considera-se como mobilidade urbana um sistema de deslocamento para atender as necessidades dos usuários, ou seja, um conjunto de serviços e meios de deslocamento de pessoas e bens. O transporte oferecido para a população brasileira, nem sempre é adequado, ou satisfatório, pelo contrário, muitas vezes a população reclama dos serviços prestados. Outro importante fator que prejudica o transporte urbano, principalmente quando se trata de ônibus, são as desigualdades sócio espaciais que prejudicam ainda mais as classes menos favorecidas, pois impactam sobre a renda, oportunidades de emprego, estudo, lazer e condições de tratamento de saúde.

O fator torna-se tão importante que a Constituição Federal de 1988 em seu inciso XX do artigo 21, estabeleceu a responsabilidade dos municípios na gestão do transporte coletivo, do sistema viário e de circulação. Além disso, a Lei Federal 12.5887/2012, denominada de Lei da Mobilidade Urbana teve como foco regulamentar os artigos da Constituição, dando as diretrizes gerais da Política Nacional de Mobilidade Urbana (PNMU). Passa a ser obrigação dos governantes a busca por um sistema de mobilidade mais igualitário do ponto de vista social, com sustentação financeira e ao mesmo tempo sem excluir a população menos favorecida, além de gerar o mínimo de externalidades negativas possíveis. Confirmando ainda a importância do transporte público para as cidades, em 2015 foi promulgada a Emenda Constitucional 90/2015 o garantido como um direito social pela Constituição Federal.

Devido a fatores como a falta de segurança, de conforto e de rapidez, praticamente doze milhões e meio de brasileiros deixaram de se deslocar por meio de ônibus urbano em 2019. Esta perda se deu particularmente para a migração do sistema de aplicativo de transporte sob demanda.

Pesquisas demonstram as deficiências em infraestrutura no transporte de ônibus, entre estes está o congestionamento que contribui para o caos urbano. Tem-se como alternativa um estudo de viabilidade como uma forma de registrar as análises do mercado permitindo uma avaliação holística do mesmo e das condições do empreendedor.

Uma das formas de chamar a atenção de um cliente ou conquistá-lo está no conhecimento prévio de suas necessidades e expectativas, como é seu comportamento e suas atividades diárias. Tais fatores contribuem para identificar a

viabilidade de novos negócios definindo estratégias para a atratividade com novos clientes.

Devido às reclamações constantes dos usuários de transportes coletivos por ônibus, surgiu a ideia de um modelo de transporte público que atenda as necessidades da sociedade, mas, contudo, é preciso analisar os diferentes grupos de clientes observando o que vem a ser valor para cada um desses grupos.

Pensando nisto, foi realizada uma pesquisa com clientes em três tipos de grupos, sendo eles: Usuários frequentes de ônibus, Usuários eventuais e Não usuários de ônibus.

Durante a pesquisa pôde-se observar que os passageiros levam aproximadamente 67 minutos durante seu deslocamento. Por este motivo os usuários têm trocado o ônibus, principalmente, por transportes individuais de aplicativos. Outros motivos que também levam a busca pelo aplicativo são os itens, conforto, rapidez, pontualidade, entre outros.

Para melhor esclarecimento e entendimento do tema proposto foi realizado um benchmarking de experiências positivas no transporte urbano de passageiros, as pesquisas foram realizadas com empresas do setor de transporte de passageiros, tanto no Brasil quanto no exterior.

O propósito do benchmarking, ao observar outras realidades organizacionais é buscar elementos e práticas de sucesso para obtenção de melhores resultados e aumento de demanda no transporte de passageiros na Região Metropolitana do Rio de Janeiro.

O objetivo principal deste trabalho está em demonstrar de que forma as empresas de transporte urbano podem reconquistar o seu público alvo, fazendo com estes voltem a utilizar o ônibus como principal meio de transporte.

O projeto será apresentado em 6 capítulos. O Capítulo 2 apresenta as Bases conceituais com os recortes de conhecimentos utilizados para sustentar as análises e propostas do projeto. No Capítulo 3 apresenta-se a metodologia utilizada para a construção do mesmo. No capítulo 4 tem-se o levantamento e análise de informação do setor de transporte. O capítulo 5 conta com o desenvolvimento e a proposta de solução. Finalmente o capítulo 6 com as conclusões e recomendações.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 A jornada do cliente e a geração de demanda

O mercado como um todo tem passado por constantes mudanças ao longo do tempo, principalmente depois da Revolução Industrial, onde os produtos eram fabricados em larga escala para atender o maior número de pessoas possível. No entanto, não havia um foco direcionado ao consumidor, mas sim ao produto (LAS CASAS, 2009).

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) consideram a evolução do marketing em quatro fases diferentes onde a primeira é classificada de marketing 1.0, centrado no produto; na segunda tem-se o marketing 2.0, voltado para o consumidor; o marketing 3.0 é focado nos valores e no ser humano e o marketing 4.0 que leva em conta os sentimentos humanos e as transformações sociais causadas pelas relações *online*.

O marketing 1.0 foi desenvolvido para atingir a todos os clientes. Sua comunicação com o cliente era verticalmente, sem que houvesse muitas informações. Alguns autores como Limeira (2007), Las Casas (2003) Romero (2012) ressaltam que neste período o que prevalecia era a qualidade dos produtos oferecidos, pois o marketing era guiado pela oferta e procura. Ocorria também a demanda dos 4Ps de McCarthy que incluíam o produto, o preço, a promoção e o ponto de distribuição.

Em seguida tem-se o marketing 2.0 uma nova era focada na satisfação do cliente. Conhecida como a era da informação, onde os consumidores eram bem informados, buscando ofertas em produtos semelhantes. Na ocasião o valor do produto passou a ser definido pelo cliente. Assim, os profissionais de marketing precisariam segmentar o mercado e desenvolver um produto que atendesse aos desejos e necessidades de determinado mercado-alvo (OLIVEIRA, 2018).

Conforme (SILVIA, 2018, p. 11)

Foi nessa época quando iniciaram as práticas como a segmentação de mercado e a determinação de públicos-alvo. Assim, clientes não eram mais tratados apenas como detentores de uma necessidade básica a ser suprida, mas dotados de coração e mente que os davam desejos a serem sanados por produtos pensados de forma específica para eles.

A geração do marketing 3.0 tem um foco maior voltado à seleção de parceiros refletindo sobre a identidade e os valores da empresa. A primeira empresa a opinar por um novo modelo de negócios foi a Dell que veio revolucionar o setor de

computadores com distribuição direta, onde os consumidores encomendavam o produto diretamente com a empresa, escolhendo o local de entrega.

Conforme Oliveira (2018) o marketing 3.0 surgiu na Era do Valor, onde se atrai e extrai do consumidor o que ele deseja, ou seja, o que dita às regras são os desejos e necessidades dos consumidores. Portanto o marketing 3.0 procura satisfazer o consumidor e todos seus anseios, que são gerados por uma série de avanços tecnológicos, de mercado e de comunicação ao longo dos anos.

O consumidor está mais engajado em causas sociais, demonstra preocupação com o meio ambiente e passa a consumir de empresas que façam o mesmo. Em decorrer disso, as empresas começam a sair em defesa da sustentabilidade, criando produtos que não agridem o meio ambiente, embalagem biodegradáveis e buscando empoderar os seus consumidores (OLIVEIRA, 2018, p. 26).

Em seguida tem-se a nova geração do marketing o 4.0, que ao contrário do marketing 3.0, está buscando nos novos clientes informatizados, opções de compra. A Internet e os avanços tecnológicos mudaram a forma de comprar do consumidor, afetando assim, as práticas de marketing no mundo. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) as pessoas passaram a utilizar a Internet o tempo inteiro, em redes sociais, aplicativos de serviços direcionados ao consumidor. Possui boa estrutura de imagens, textos bem elaborados, que toquem o coração, a razão e a consciência de cada empresário e do consumidor. Neste aspecto, o que antes era denominado de 4 Ps, ou seja, Produto, Praça, Ponto de venda e Promoção, no mundo digital é reconhecido como 4 Cs, cocriação (co-creation), moeda (currency), avaliação comunitária (communal activation) e conversa (convesation).

Mesmo com o avanço da tecnologia e a chegada do marketing digital, ainda assim o marketing tradicional não será substituído, ao contrário, os dois devem coexistir, com papéis modificados no trajeto com o consumidor. O marketing 4.0 é considerado como mutável do marketing tradicional na obtenção do engajamento e da defesa da marca pelo cliente (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010).

Além de se adaptar com o marketing que melhor atrai o cliente, Pessoa; Oliveira e Dedini (2018) informam que ainda existem outros desafios para as empresas, entre eles está em conhecer ao seu público, para que se possa determinar o potencial da empresa. Nesse sentido entra o marketing de serviços, uma ferramenta indispensável para que o negócio possa perceber a si e ao mercado de maneira eficaz, analisando

todas as necessidades e possibilidades que apenas um olhar crítico tem condições de enxergar.

Praticamente toda oferta de serviços precisa antes ser examinada pela demanda e pela sua compatibilização com os recursos do profissional que vai prestar os mesmos. “O marketing, sem influir nos aspectos técnicos e científicos da área, indica como atingir o mercado e esquematizar a oferta de serviços” (PESSOA; OLIVEIRA. DEDINI; 2018, p. 16).

Conforme Santos et. al. (2018) pode-se incluir neste processo a satisfação do cliente, que tem um significado maior que o lucro obtido pela mesma. No marketing 4.0 isso também fica claro, satisfazer o cliente é um bem, como se este fizesse parte do patrimônio da empresa. Tal satisfação é medida por pesquisas qualitativas, acompanhando diretamente a satisfação do cliente com o produto ou serviço da empresa, o que visa garantir a geração da demanda.

Nos últimos anos o comportamento do consumidor passou a ser medido pela pesquisa de satisfação de clientes, sendo o termômetro da geração da demanda, com o foco principal na realização dos desejos desses clientes. Para isso, as pesquisas passaram a ter métodos mais pormenorizados. Mais importante, ainda, é a relação verificada nas empresas entre altos níveis de satisfação de clientes e retornos econômicos superiores (SANTOS, et. al. 2018, p. 34).

Conforme já ressaltado anteriormente o cliente sempre será o foco de uma organização, portanto, é preciso compreender o que ele percebe como valor. O valor para o cliente vai além do produto e do custo do mesmo, mas de como a organização se comporta perante o mercado, seus valores, missão, a atuação desta em prol da sociedade. Como ela contribui com o crescimento e desenvolvimento de atividades econômicas e da empregabilidade.

Alguns fatores que influenciam o comportamento dos consumidores são: fatores pessoais, como personalidade, crenças, particularidades da pessoa, emoções, entre outros; fatores ambientais, que tem natureza social, cultural, legal, política e econômica; fatores situacionais, ligadas principalmente a algo momentâneo, como na disponibilidade de tempo, acessibilidade loja, entre outros motivos que podem alterar o consumo de acordo com a situação; fatores de marketing, ou seja, os estímulos que são provocados por meio dele, como promoção, preço, praça, produto, que irão ditar a preferência por essa ou aquela marca, a fidelidade com a marca, satisfação do consumidor ao adquirir determinado produto ou serviço, etc. (SANTOS, et. al. 2018, p. 34).

2.2 Experiência do cliente e a geração de valor: conceitos, ferramentas e metodologias

A qualidade percebida e a satisfação dos clientes no setor de serviços vêm sendo amplamente estudadas, pois influenciam as intenções de compra, a retenção dos clientes e, em consequência, a geração de lucro para as empresas (RIBEIRO; MACHADO; TINOCO, 2010).

Entretanto, considerar a satisfação do cliente não garante, contudo, a sua fidelidade. Clientes meramente satisfeitos podem ser atraídos pelos concorrentes, enquanto clientes totalmente satisfeitos apresentam um comportamento mais fiel (RIBEIRO; MACHADO; TINOCO, 2010).

Não se pode deixar de levar em consideração a importância do consumo baseado na experiência do cliente. Holbrook e Hirschman (1982) observaram esse fenômeno, destacando (*tradução livre*) – que o consumo começou a ser visto envolvendo um fluxo constante de fantasias, sentimentos e diversões, abrangidos pelo que chamam de “visão experiencial”. Esse fenômeno leva em conta o estado subjetivo de consciência, com uma variedade de significados simbólicos, hedônicos e critérios estéticos.

Eles destacaram a importância em observar uma perspectiva hedônica no consumo com os aspectos experienciais. A pesquisa deles consolidou a ideia da dualidade hedônica e utilitária dos benefícios. Decorre a assunção de que o indivíduo pode querer tanto resolver um problema quanto obter prazer (NETO, OLIVEIRA, SOBRINHO, 2018)

Dessa forma, é preciso entender que o consumo não se restringe ao fato de consumir algo como chegando ao fim de uma experiência ou ao consumo de um produto, mas perceber a experiência de consumo como envolvendo a percepção do que está sendo vivenciado e consumido, incluindo: as emoções, as atividades, a interação com os meios externo e interno do indivíduo. Assim, as experiências de consumo são multideterminadas, multidimensionais e multivalentes, por isso o seu caráter complexo e interativo, com tudo o que acompanha a experiência, incluindo as expectativas anteriores e as experiências de outros momentos vividos (HÖPNER; GANZER; CHAIS; OLEA, 2015)

Evidente, portanto, a importância da Experiência do Cliente ou *customer experience*, do termo em inglês, e da geração de valor ao cliente como ponto estratégico nas organizações.

A gestão de valor para o cliente é o resultado da adoção pela empresa de orientação voltada para o mercado, que moldará as ações de marketing com foco em criação, desenvolvimento e entrega para o cliente, com o objetivo de atrair, conquistar e manter (TOLEDO; MORETTI, 2016)

Ainda de acordo com Toledo e Moretti (2016), o esforço em gestão do valor do cliente pode se justificar pela melhor posição da empresa em conquistar clientes que contribuem com o lucro no longo prazo em contrapartida aos clientes que possivelmente migrariam para a concorrência. Além do gerenciamento eficiente dos recursos, inclinando-se às atividades com alta influência no comportamento de compra dos clientes.

De acordo com Kotler e Keller (2012), uma visão de chamado Marketing Holístico, considera que deve haver integração das atividades de exploração, criação e entrega de valor, com a finalidade de construir, entre os principais interessados, relacionamentos de longo prazo que sejam mutuamente satisfatórios e prósperos. O sucesso desse método advém do gerenciamento de uma cadeia de valor superior, que proporciona altos níveis de qualidade, atendimento e agilidade. Eles atingem um crescimento lucrativo expandindo a participação, desenvolvendo a fidelidade e conquistando valor para o cliente ao longo do tempo.

A visão do marketing holístico trata de três questões básicas:

- Exploração de Valor – como uma empresa pode identificar novas oportunidades de valor.
- Criação de Valor – como uma empresa pode criar de forma eficiente novas ofertas de valor promissoras.
- Entrega de Valor – como uma empresa pode usar suas capacidades e infraestrutura para entregar as novas ofertas de valor com mais eficiência (KOTLER; KELLER, 2012, p. 38).

Saraceni (2015) apresenta os cinco principais tipos de valores identificados por Sheth, Mittal e Newman na literatura, que direcionam o cliente no momento da tomada de decisão, conforme Quadro 1

Quadro 1: Tipos De Valores

| | |
|---------------------------|---|
| Valor funcional: | Pode ser entendido como um sinônimo de utilidade. Valor funcional, portanto, refere-se à utilidade percebida de uma alternativa de escolha no que tange ao quanto ela tem capacidade de desempenhar seus propósitos funcionais. As alternativas podem estar associadas a atributos físicos, especificações técnicas, utilidade funcional e qualidade do produto ou serviço. Exemplo: desempenho, confiabilidade, qualidade, preço, durabilidade. Inclusive, esta é uma condição estratégica crítica para obtenção de vantagem competitiva: melhoria contínua. |
| Valor social | Utilidade percebida de uma alternativa como resultado de sua associação com um ou mais grupos sociais específicos. Elemento relevante é a percepção de como o consumo se associa aos relacionamentos que se estabelecem entre as pessoas envolvidas no processo de consumo. E as escolhas se baseiam em associações positivas ou negativas, com estereótipos de grupos demográficos, socioeconômicos e culturais. Em geral, esses valores são mais importantes para itens de consumo mais visíveis. |
| Valor Emocional: | A utilidade percebida de uma determinada alternativa decorre de sua capacidade de provocar estados afetivos e sentimentais. Alternativas adquirem valores emocionais quando associadas a sentimentos específicos ou quando facilitam ou perpetuam sentimentos. Ex. conforto, segurança, romance, paixão, medo, culpa, amizade, lealdade, confiança. É condição estratégica crítica para obtenção de vantagem competitiva: reforço periódico pela necessidade de estreitar o relacionamento. |
| Valor Epistêmico: | Utilidade percebida como resultado da capacidade de despertar curiosidade, propor novidade, e/ou satisfazer desejo de conhecer. O valor decorre de fornecer algo novo ou diferente. A condição estratégica crítica para obtenção de vantagem competitiva neste caso requer variedade para levar vantagem pela situação de incerteza. |
| Valor Condicional: | Utilidade percebida atrelada a uma situação específica ou ao contexto em que se situa o responsável pela escolha. Valores condicionais são adquiridos na presença de antecedentes físicos ou contingências sociais, que aumentam o valor funcional ou social, mas que não possuem esse valor fora do contexto. São condições estratégicas críticas para obtenção de vantagem competitiva: oportunidades de nicho para levar vantagem da ocorrência fortuita, possíveis promoções, respostas rápidas. |

Fonte; Saraceni (2015, p. 49-50)

Embora complementares, a entrega de valor e experiência ao cliente não devem se confundir, eis que o sistema tradicional releva apenas a criação de valor.

Um modelo centrado no cliente prevê não apenas a criação de valor, como também a criação de experiências (OLIVEIRA, 2019).

Diante das práticas atuais de abordagens orientadas ao cliente, há formas de gestão e gerenciamento do relacionamento e experiência entre empresa e cliente, tais como CRM (*Customer Relationship Management*) e GEC (Gerenciamento da Experiência do Cliente) ou CEM (*Customer Experience Management*) (OLIVEIRA, 2019).

O Quadro 2 (Customer Relationship Management x Customer Experience Management) demonstra de forma elucidativa as diferenças entre CRM E CEM, sob o ponto de vista de Greenberg adaptado por Oliveira, M., 2019:

Quadro 2: Customer Relationship Management x Customer Experience Management.

| <i>Customer Relationship Management</i> | <i>Customer Experience Management</i> |
|---|--|
| Foco interno; perspectiva da empresa para o cliente (de dentro para fora). | Foco externo, perspectiva do cliente para empresa (de fora para dentro). |
| Gerencia o relacionamento com o cliente para otimizar o retorno da empresa. | Gerencia interações com o cliente para otimizar sua experiência através de todos os pontos de contato. |
| Orientado para dados e processos. | Direciona a interação e experiência. |
| Usa algoritmos para ajudar a coletar informações do cliente. | Mapeamento granular da experiência real do cliente para obter informações. |
| Propõe criar processos efetivos, programas e cenário interno para melhorar os relacionamentos negócios-cliente. | Propõe melhorar a experiência de cada cliente. |

Fonte: Oliveira (2019)

O CRM é um método integrado com foco na perspectiva da empresa para o cliente, transformando informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos, o que não proporciona foco no cliente e diferenciação, diversamente

do CEM, que é focado na visão do cliente para a empresa e gerencia toda a experiência com o produto ou serviço. Assim, o CRM gerencia processos, dados e vendas, entretanto, não integra interação e experiência do cliente (TISCHELER; BRAND; GOETTEMS; 2012).

Conforme Tischeler; Brand; Goettems (2012), customer experience são eventos privados que acontecem em resposta a um estímulo. Apresentam ainda a visão de Schimitt, no qual a Gestão da experiência do cliente consta de cinco etapas básicas:

Etapa 1: analisar o mundo experiencial do cliente;

Etapa 2: construir a plataforma experiencial;

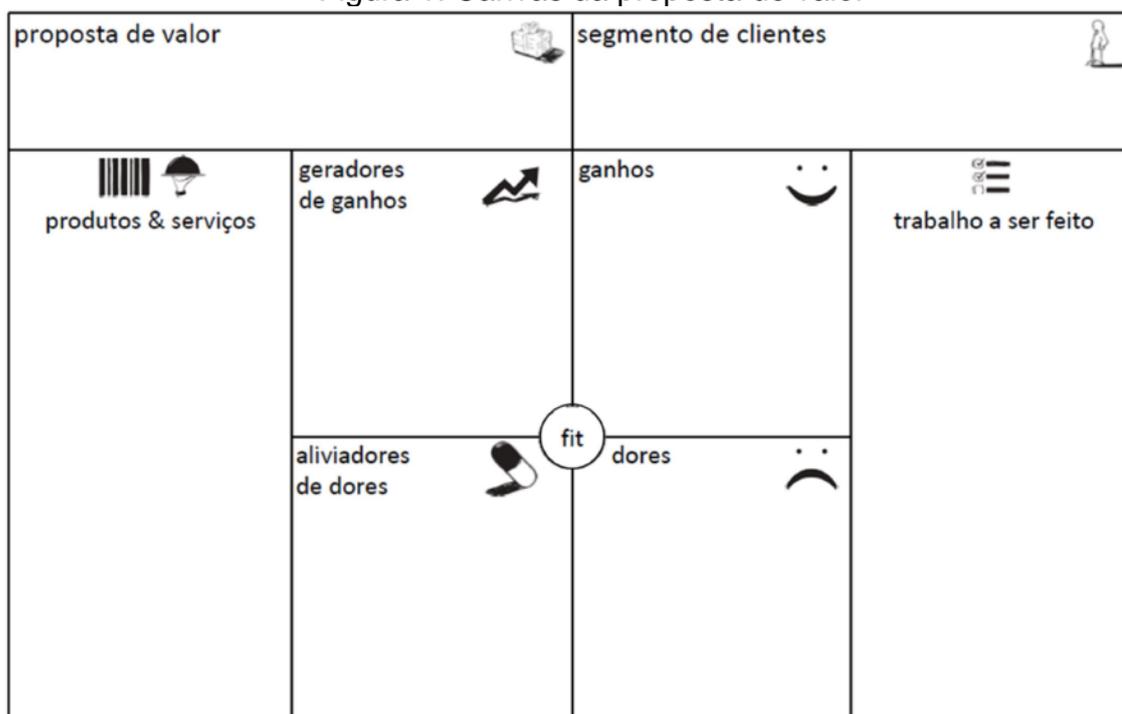
Etapa 3: projetar a experiência da marca;

Etapa 4: estruturar a interface do cliente; e

Etapa 5: comprometer-se com a inovação contínua.

Nesse sentido, para construção da proposta de valor, será utilizada a ferramenta do Canvas da Proposta de Valor na criação e posicionamento do serviço, centrado na sinergia entre cliente-produto. O Canvas de Proposta de Valor, objetiva projetar, testar e construir a proposta de valor aos clientes, de forma estruturada. Este Canvas apresenta uma sequência de questionamentos que devem ser elaborados para se entender e descrever as tarefas que estão sendo entregues ao cliente. A proposta de valor é definida identificando as tarefas, ganhos e dores do cliente, e posteriormente a oferta do que pode aliviar essas dores, os produtos ou serviços que poderão ser entregues, e os criadores de ganho ao cliente (NASSER FILHO, 2016). (FIGURA 1).

Figura 1: Canvas da proposta de valor



Fonte: Nasser Filho (2016).

Na estratégia de *customer experience* é necessário que a empresa saiba o passo a passo da jornada do cliente, desburocratizando e melhorando a relação com o cliente nas interações com a empresa (OLIVEIRA, 2019).

A gestão empresarial orientada para a experiência do cliente é uma realidade que não pode ser negligenciada pelas empresas, tendo em vista que as relações atuais entre clientes e empresas estão cada vez mais centradas na qualidade e experiência (OLIVEIRA, 2019).

Portanto, a orientação para geração de valor com foco na experiência do cliente se demonstra vantagem competitiva para as corporações, diferenciando-se no mercado e garantindo a continuidade da empresa mesmo em momentos de recessão econômica (OLIVEIRA, 2019).

2.3 Desafios e oportunidades no setor de transporte urbano de passageiros

O Brasil é um País de dimensões continentais. Com 8,5 milhões km², é o quinto maior país em extensão territorial, ficando atrás da Rússia, Canadá, China e Estados Unidos. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2019) o Brasil conta, atualmente com 5.570 municípios, distribuídos em 27 unidades da Federação. Minas Gerais é o Estado com o maior número de cidades (853), enquanto Roraima é

o que tem menos (15), um a menos do que o Amapá. O Produto Interno Bruto (PIB) per capita é de R\$ 31.833,50.

Pode-se dizer que os estados brasileiros têm tamanhos de uma nação. Sergipe, por exemplo, o menor estado brasileiro, é maior que vários países. A Bahia tem praticamente o mesmo território da França; Minas Gerais é do tamanho da Espanha; São Paulo tem a dimensão do Reino Unido; Mato Grosso do Sul possui um tamanho equivalente ao da Alemanha e o Maranhão corresponde ao território da Itália.

De acordo com o IBGE (2019), a população brasileira atingiu 210,1 milhões de habitantes em 2019, sendo a quinta maior do mundo. O crescimento, entre 2018 e 2019, foi de 0,79%. Mais da metade da população, 120,7 milhões de habitantes (57,5%), vive em 324 cidades com mais de 100 mil habitantes, o que representa 5,85% das cidades brasileiras. Além disso, 48 cidades possuem mais de 500 mil habitantes e concentram 31,7% da população ou 66,5 milhões de habitantes. Da totalidade dos municípios brasileiros, 49,6% tiveram crescimento entre zero e 1% e apenas 266 (4,8%) apresentaram crescimento igual ou superior a 2%.

O termo urbano, por sua vez, tem sua origem no latim *urbanus*, que significa pertencente à cidade. "A palavra urbano está relacionada à vida na cidade e aos indivíduos que nela habitam, em oposição a palavra rural, que se refere à vida no campo". (SANTOS, 2019, p. 69)

Conforme Mato Grosso (2018) a taxa de urbanização tem como função medir os crescimentos da população urbana em relação a população total de uma região, em determinado período. O cálculo é realizado da seguinte forma:

Metodologia de cálculo: $(\text{População urbana} / \text{População absoluta}) * 100$

Conforme Nascimento (2019) estudos revelaram que a teoria do espaço urbano pode ser considerada como um requisito para que se possa compreender os fatores políticos que influenciam no desenvolvimento das cidades. Tal urbana se organizou considerando a divisão da sociedade em classes sociais, ocorrendo então o desequilíbrio econômico das classes, pois a diversidade social e espacial é considerada uma consequência do capitalismo, conforme uma visão marxista.

Conforme Brasil (2016) a maioria da sua população, ou seja, praticamente 91% de sua população estará alocada em áreas urbanas até 2050. Tal fator implica numa

criação massiva de infraestrutura urbana com elevado consumo de serviços e produtos oferecidos nas grandes cidades. Percebe-se que conforme a política de planejamento e desenvolvimento urbano das cidades forem implementadas, esse aspecto poderá tanto ser positivo, como negativo.

Conforme já mencionado anteriormente o processo de urbanização acelerada por qual passou o país, além de promover a transferência populacional da área rural para a urbana, concentrou boa parte destes fluxos migratórios. Nas Regiões Metropolitanas, sobretudo, desencadeou-se um padrão de urbanização de expansão horizontal. Este modelo de desenvolvimento urbano cresceu através de expansão permanente, de baixa densidade, da fronteira urbana, impulsionado pelo planejamento, pelas políticas de financiamento e produção habitacional e das infraestruturas dos sistemas de circulação e de saneamento. Além das desigualdades espaciais e sociais que esse fenômeno gerou, sentiram-se seus efeitos também na mobilidade urbana: como a oferta de serviços públicos e emprego permaneceram nos centros, essas populações foram condicionadas a fazerem grandes deslocamentos diariamente, em movimentos pendulares (FERREIRA, 2005).

As grandes cidades coexistem hoje com graves problemas de mobilidade: Congestionamentos, baixa qualidade do transporte público, longas distâncias a serem percorridas e o tempo gastos nos deslocamentos são problemas comuns na vida de milhares de brasileiros que vivem nos médios e grandes centros urbanos (FETRANSPOR, 2016).

Com o espraiamento das cidades brasileiras, as oportunidades que são dadas a quem vive na periferia são, não apenas limitadoras, mas acima de tudo opressoras. A realidade é de um desequilíbrio territorial acirrado, com emprego, educação, saúde, cultura e serviços concentrados em poucas áreas da cidade. A mobilidade urbana é uma inquietação que vem ganhando importância nos últimos anos. Essa preocupação possui vários motivos. Sustentar o desenvolvimento de grandes cidades com menor prejuízo possível ao meio ambiente é um desses motivos (LIMA, et al, 2019).

Mas, afinal o que é mobilidade urbana? Levando-se em consideração que "mobilidade" é a capacidade de se mover e "urbana" está relacionada à cidade, pode-se definir, de forma simples, o termo "mobilidade urbana" como a capacidade de se deslocar dentro de uma cidade. No entanto, a definição de mobilidade urbana, nos últimos anos, ganhou importância maior, passando a estar também ligada à satisfação

da população quanto aos seus deslocamentos. Assim, o termo envolve muito mais do que o simples ato de se deslocar entre um ponto e outro de uma cidade. "Mobilidade urbana é um sistema que existe para satisfazer necessidades das pessoas nos deslocamentos" (FIA, 2018). Os deslocamentos são feitos através de veículos, vias e toda a infraestrutura (vias, calçadas, etc) que possibilitam esse ir e vir cotidiano. Isso significa que a mobilidade urbana é mais do que o que chamamos de transporte urbano, ou seja, mais do que o conjunto de serviços e meios de deslocamento de pessoas e bens. É o resultado da interação entre os deslocamentos de pessoas e bens com a cidade (BRASIL, 2005). Os meios e infraestrutura disponíveis numa área da cidade contribuem para o desenvolvimento dessa área. O mesmo vale no sentido inverso: uma área que se desenvolve precisará de meios e infraestrutura adequados para o deslocamento de pessoas e bens.

De acordo com o Brasil (2005, p. 3):

A mobilidade urbana é um atributo das cidades e se refere à facilidade de deslocamentos de pessoas e bens no espaço urbano. Tais deslocamentos são feitos através de veículos, vias e toda a infraestrutura (vias, calçadas, etc) que possibilitam esse ir e vir cotidiano. Isso significa que a mobilidade urbana é mais do que o que chamamos de transporte urbano, ou seja, mais do que o conjunto de serviços e meios de deslocamento de pessoas e bens. É o resultado da interação entre os deslocamentos de pessoas e bens com a cidade (BRASIL, 2005, p.3).

O conceito de mobilidade urbana está para além da análise de um modal específico de transportes. Conforme Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP), mobilidade também tem a ver como usamos, ocupamos e navegamos no território. Uma cidade que permite mobilidade aos seus moradores é uma cidade que cumpre o seu papel: o de garantir um ambiente no qual todos possam transitar livremente (ANTP, 2013)

Segundo a pesquisa Mobilidade da População Urbana de 2017, publicada pela Confederação Nacional do Transporte (CNT) e pela Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (NTU), o transporte é um fator preocupante para a população.

Ela é um assunto de fundamental importância, principalmente nas grandes cidades do País, em função de sua interferência nas esferas sociais e econômicas. (AGÊNCIA BRASIL, NTU, S/D)

O grande desafio é pensar em um projeto de cidade que seja mais sustentável e que favoreça deslocamentos mais acessíveis, rápidos e prazerosos (FETRANSPOR, 2016).

De acordo com Carvalho (2011) o sistema de mobilidade ineficiente agrava as desigualdades sócio espaciais, prejudicando os mais pobres, em termos de impactos sobre a renda, oportunidades de emprego, estudo, lazer e condições de tratamento de saúde.

Carvalho diz:

(...) além de pressionar as frágeis condições de equilíbrio ambiental no espaço urbano. Assim, os gestores públicos são demandados cada vez mais a adotar políticas públicas alinhadas com o objetivo maior de se construir uma mobilidade urbana sustentável do ponto de vista econômico, social e ambiental (CARVALHO, 2011, p.345).

De acordo com o Guia da Mobilidade e Desenvolvimento Inteligente (FETRANSPOR, 2016), os princípios da mobilidade urbana são:

- ✓ Acessibilidade universal;
- ✓ Desenvolvimento sustentável das cidades, nas dimensões socioeconômicas e ambientais;
- ✓ Equidade no acesso dos cidadãos ao transporte público coletivo;
- ✓ Eficiência, eficácia e efetividade na prestação dos serviços de transporte urbano;
- ✓ Gestão democrática e controle social do planejamento e avaliação da Política Nacional de Mobilidade Urbana;
- ✓ Segurança dos deslocamentos das pessoas;
- ✓ Justa distribuição dos benefícios e ônus decorrentes do uso dos diferentes modos e serviços;
- ✓ Equidade no uso do espaço público de circulação, vias e logradouros;
- ✓ Eficiência, eficácia e efetividade na circulação urbana.

Diversos estudos e pesquisas vêm sendo produzidos em todo o mundo, e também no Brasil, acerca da mobilidade urbana, dos modos de deslocamento adotados em cada lugar e dos efeitos desta escolha sobre a economia, o meio-ambiente, a segurança, o bem-estar social e a própria qualidade de vida nas cidades (FETRANSPOR, 2016).

A Constituição de 1988 em seu inciso XX do artigo 21 estabeleceu a responsabilidade dos municípios na gestão do transporte coletivo, do sistema viário e de circulação. Isso, ao mesmo tempo, atribuiu à União, o poder e o dever de instituir as diretrizes da política de desenvolvimento urbano (Artigo 182 da Constituição Federal) e para os transportes urbanos (BRASIL, 1988).

A lei federal 12.5887 aprovada em 2012 chamada de Lei de Mobilidade Urbana veio com o objetivo de regulamentar esses artigos, dando as diretrizes gerais da Política Nacional de Mobilidade Urbana (PNMU) (BRASIL, 2012)

A Lei da Mobilidade traz, ainda, outras novidades para o planejamento do transporte nas cidades brasileiras. A primeira delas é que passa a ser exigido que todos os municípios com mais de 20.000 habitantes elaborem seus planos de mobilidade urbana, que deverão ser revistos a cada dez anos (BRASIL, 2012).

Com a nova lei, o número de municípios obrigados a terem um plano de mobilidade passou de quase 38 para 1.663 municípios (BRASIL, 2012).

Os objetivos da PNMU são:

- ✓ Reduzir as desigualdades e promover a inclusão social;
- ✓ Promover o acesso aos serviços básicos e equipamentos sociais;
- ✓ Proporcionar melhoria nas condições urbanas da população no que se refere à acessibilidade e à mobilidade;
- ✓ Promover o desenvolvimento sustentável com a mitigação dos custos ambientais e socioeconômicos dos deslocamentos de pessoas e cargas nas cidades;
- ✓ Consolidar a gestão democrática como instrumento e garantia da construção contínua do aprimoramento da mobilidade urbana (BRASIL, 2012).

Além das diretrizes os planos de mobilidade urbana devem contemplar (BRASIL, 2012).

- ✓ Os serviços de transporte público coletivo;
- ✓ A circulação viária;
- ✓ As infraestruturas do sistema de mobilidade urbana;

- ✓ As infraestruturas do sistema de mobilidade urbana, incluindo as ciclovias e ciclofaixas;
- ✓ A acessibilidade para pessoas com deficiência e restrição de mobilidade;
- ✓ A integração dos modos de transporte público e destes com os privados e os não motorizados;
- ✓ Os polos geradores de viagens;
- ✓ As áreas de estacionamentos públicos e privados, gratuitos ou onerosos;
- ✓ As áreas e horários de acesso e circulação restrita ou controlada;
- ✓ Os mecanismos e instrumentos de financiamento do transporte público coletivo e da infraestrutura de mobilidade urbana;
- ✓ A sistemática de avaliação, revisão e atualização periódica do Plano de Mobilidade Urbana em prazo não superior a dez anos (BRASIL, 2012).

Segundo pesquisa realizada pelo Ministério das Cidades, apenas 5% dos municípios cumpriram a lei, sendo que 67% das capitais brasileiras não possuem ainda plano de mobilidade. Essa pesquisa comprova que as questões ligadas à mobilidade não são prioridade na decisão dos governantes, tendo em vista que a população é a principal beneficiada por tais políticas (NTU, 2015).

Sobre esse assunto o Ministério das Cidades afirma:

Pensar a mobilidade urbana é, portanto, pensar sobre como se organizam os usos e a ocupação da cidade e a melhor forma de garantir o acesso das pessoas e bens ao que a cidade oferece (locais de emprego, escolas, hospitais, praças e áreas de lazer) não apenas pensar os meios de transporte e o trânsito (BRASIL, 2005, pag. 4).

É obrigação dos governantes buscarem um sistema de mobilidade mais igualitário do ponto de vista social, com sustentação financeira e ao mesmo tempo sem excluir os mais pobres, além de gerar o mínimo de externalidades negativas possíveis (BRASIL, 2012).

Para seguir esse caminho, vários desafios têm de ser superados pelos gestores da mobilidade, como: a falta de compatibilização das políticas de desenvolvimento urbano e metropolitano com o planejamento dos sistemas de mobilidade; a falta de políticas abundantes de financiamento e investimento na infraestrutura de transporte público urbano; a ausência de medidas de racionalização do uso de veículo particular, a compensação pelas suas externalidades negativas; o envelhecimento da população

e o seu rebatimento sobre as condições de mobilidade das pessoas e os custos do transporte público (TP); a alteração do modelo de financiamento regressivo da operação TP vigente no Brasil; entre outros (BRASIL, 2012).

Segundo a NTU (2019) praticamente doze milhões e meio de brasileiros (4,3%) deixaram de se deslocar por ônibus urbano no último ano, na comparação de abril de 2019 com o mesmo mês de 2018.

A NTU (2019) estimou que nos últimos três anos, o sistema de transporte público por ônibus no Brasil acumulou 18,1% de perda na quantidade de passageiros transportados. Em 24 anos, de acordo com acompanhamento realizado pela NTU, a queda do carregamento diário dos ônibus atingiu 40,1%. no ano passado, uma queda de cerca de três milhões de passageiros por dia. A perda de passageiros traz entre tantos problemas, o financiamento da operação de transporte coletivo nas cidades. Isso ajuda a explicar, por exemplo, o aumento das tarifas, já que agora há menos usuários rateando os custos da operação, já que a oferta do serviço não é reduzida na mesma proporção da queda do número de usuários.

Os motivos da queda de demanda do transporte público são diversos. Um deles segundo André Dantas, diretor técnico da NTU é a redução na atividade econômica, que gerou um grande número de desempregados – cerca de 20 milhões de pessoas estão fora do mercado de trabalho. Isso tem contribuído significativamente para a situação que observamos, diz Dantas (WRI, 2019).

No mesmo relatório, WRI, (2019), Jorge Dias presidente do Consórcio Operacional BRT Rio diz que nos últimos anos, a economia vem passando por dificuldades, houve um aumento muito expressivo do desemprego, que impactou o transporte em geral. Isso no Brasil todo, em diferentes escalas, mas a nível nacional.

Dantas diz ainda que é necessário investir na priorização do transporte público para melhorar a situação e reverter essa tendência de queda. Se faz necessário também criar fundos setoriais especificamente dedicados a cobrir parte dos custos (WRI, 2019).

Outro motivo importante para a queda da demanda é uma parcela considerável estar passando a utilizar os carros de aplicativos. Segundo a pesquisa Origem-Destino 2017-2018 do metrô de São Paulo, a população realiza mais de 362 mil viagens por dia em carros operados por aplicativos (SÃO PAULO, 2019). O especialista em transportes e professor da Universidade Estadual do Rio de Janeiro, Alexandre Rojas

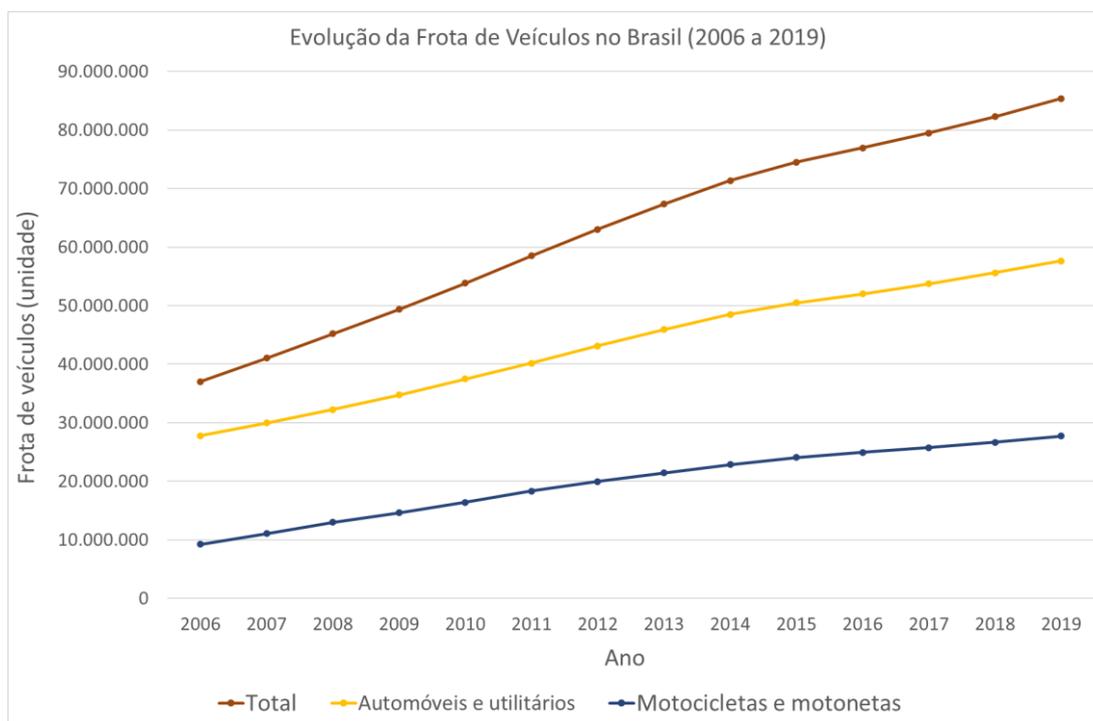
(IPTRANS, 2019) diz que aproximadamente 49% das pessoas que antes andavam de ônibus, metrô e trem passaram a usar o aplicativo para se locomover. Esses aplicativos oferecem algo mais que o ônibus, metrô e trem não podem oferecer ainda (IPTRANS, 2019).

Aqui no Rio, a questão da segurança no transporte é um ponto negativo adicional. Então, as pessoas preferem pegar uma carona compartilhada pelos aplicativos do que andar de ônibus. Elas chegam mais rápido às vezes, com maior conforto e pode custar um pouco mais caro apenas (IPTRANS, 2019).

O uso de veículos particulares que extrapola a utilização de meios de transporte coletivo como metrô e ônibus contribui para a queda de usuários nos transportes públicos. A utilização de veículos particulares além de reduzir potencial do transporte, também gera engarrafamentos, maior poluição ao meio ambiente, aumento de acidentes devido à grande quantidade de veículos circulantes e sobrecarga do espaço. A frota de automóveis de uns anos pra cá quadruplicou e a falta de transportes alternativos agrava ainda mais esse caso (IPTRANS, 2019).

No Gráfico 1 a seguir observa-se a evolução da frota de automóveis e motocicletas no Brasil nos últimos anos.

Gráfico 1: Evolução da Frota de Veículos no Brasil (2006-2019)



Fonte: IBGE (2019); DENATRAN (2020)

O privilégio aos transportes individuais é um fomentador da queda de usuários nos transportes públicos, haja vista a frequência de engarrafamentos por excesso de automóveis. Sob essa perspectiva, é factível dizer que o consenso brasileiro corrobora a perpetuação de um trânsito caótico, uma vez que os veículos particulares são preferidos mediante a praticidade e conforto que esses oferecem sem rever suas consequências no espaço urbano. Desse modo, observa-se a necessidade em trabalhar a conscientização social para instigar a utilização de transportes coletivos (FETRANSPOR, 2016).

Sobre o assunto Hildebrand e Souza (2018) afirmam que:

Os novos dados preocupam as empresas de ônibus e confirmam uma tendência nacional a certo esvaziamento do sistema brasileiro de transportes coletivos urbanos sobre pneus. A situação, porém, parece estar se agravando com a entrada em cena de novas modalidades de aplicativos, como o Uber, em que vários passageiros podem compartilhar o mesmo itinerário e “racham” o custo da viagem (HILDEBRAND, SOUSA, 2018, p.1).

Na visão do presidente executivo da NTU Otávio Cunha (NTU, 2019), a entrada dos carros de aplicativos na área de transporte coletivo pode ser comparada à invasão

de vans e micro-ônibus irregulares que passaram a circular nas cidades a partir dos anos 90.

De acordo com o texto de WRI (2019) a queda de demanda vem ocorrendo há algum tempo, e piorou nos últimos dois anos, mais precisamente em 2016, mas ela vem já há alguns anos em função de incentivos ao transporte individual, das políticas do governo federal para a expansão do transporte individual.

Segundo Roberta Soares do Jornal Move Cidade os culpados por essa queda na demanda não são apenas o crescimento do uso dos aplicativos de transporte privado de passageiros ou a crise econômica nacional. A perda segundo Soares se deve a falta de políticas públicas de financiamento do transporte público e a histórica ausência de infraestrutura para a circulação dos ônibus no sistema viário do país (SOARES, 2019, p.2).

Outro fato preocupante é o investimento de apenas 9,4% (R\$ 14,2 bilhões) para a realização de obras de mobilidade no Brasil, feito até o momento, do total de R\$ 151,7 bilhões anunciados há dez anos. O transporte público que responde por 80% dos deslocamentos no país levando e trazendo 280 milhões de passageiros por mês. Os fatos mostram as graves deficiências em infraestrutura, entre outros desafios para o setor, que resultam em mais congestionamentos e contribuem para o caos urbano (NTU, 2019).

Apesar da grande quantidade de ônibus nas vias, várias pessoas ainda optam pelos carros. No nosso país há uma política forte de incentivo ao uso do automóvel, além de que na maioria dos casos há má qualidade dos transportes coletivos o que contribui para expulsar os passageiros, aumentando o número de pessoas que tiram os carros das garagens todos os dias, gerando grandes congestionamentos (RODRIGUES, 2014).

O coordenador do Centro Interdisciplinar de Estudos em Transportes (CEFTRU) da Universidade de Brasília, professor Pastor Willy Gonzales Taco, diz que a má qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas de transportes coletivos faz as pessoas se afastarem dos ônibus, mas também o esforço de marketing das montadoras de veículos que usam a mídia permanentemente para mostrar as vantagens dos seus carros. Taco diz “Você não vê propaganda da empresa de ônibus, mas de carro há muita publicidade sempre exaltando a beleza, o luxo e as vantagens”, argumentou.

A Política Nacional de Mobilidade Urbana Sustentável em seu caderno MCidades fala que é um desafio diário para as Regiões Metropolitanas brasileiras, prover transporte de qualidade aos seus habitantes e fazer com que um contingente de milhões de pessoas tenha acesso diariamente às atividades urbanas (BRASIL, 2004).

Conforme Brasil (2004, p 26)

Integrar as gestões estadual/metropolitana e municipal, racionalizar o uso de vias e a circulação de veículos, evitar superposição de linhas, integrar modos, viabilizar tarifas módicas, induzir o cidadão a usar alternativas ao transporte individual, efetuar o planejamento, o controle e a gestão da rede metropolitana de transporte público são alguns dos itens da agenda metropolitana que certamente contribuíram muito para racionalizar o uso de recursos públicos, diminuir a poluição ambiental, aumentar a produtividade urbana, dar amplo acesso a serviços como saúde, educação, lazer e, conseqüentemente, melhorar a qualidade de vida e contribuir para a promoção da inclusão social (BRASIL, 2004, p.26)

Sempre relevante considerar uma política de desenvolvimento urbano para que a ideia da mobilidade fique centrada nas pessoas, para que as cidades sejam mais amigáveis e humanas, facilitando o deslocamento de todos e as necessidades cotidianas (BRASIL, 2004).

2.4 A construção de imagem e o reposicionamento de marketing

O berço do marketing, como disciplina, encontra-se nos Estados Unidos, que passou a difundi-lo pelo mundo gradualmente, sendo que na Europa sua aceitação ocorreu após a Segunda Guerra Mundial. Na década de 1970, com a multiplicação dos centros comerciais, passou-se a adotar a estratégia de marketing também em outros setores, porém adaptados às necessidades de cada um (KOTLER, 2010).

O papel do marketing tem sido alvo de atenções nas últimas décadas, sendo que os gerentes de estabelecimentos comerciais buscam, a cada momento, mais impacto na receita de marketing com obtenção imediata dos resultados. Mesmo com todas as dificuldades encontradas pelos profissionais de marketing durante as décadas de 1970 e 1980, este conseguiu evoluir com mecanismos apropriados e focos direcionados aos resultados. Conforme expõe Gordon (2002), atualmente os profissionais de marketing possuem tecnologia de ponta apropriada para a construção de um marketing adequado, com redução de custos, o que oferece novas

oportunidades para estes profissionais criarem valores inovadores para as empresas mediante algumas ações a seguir descritas.

A primeira das ações está em contribuir para que o cliente fique satisfeito com a experiência da compra e/ou da prestação de serviços, o que engloba inclusive a oportunidade de, caso a experiência não seja satisfatória, sugerir melhorias em alguns aspectos.

Em seguida tem-se o aumento na variedade de produtos e serviços oferecidos para o cliente, expandindo o escopo da empresa, a partir de vendas cruzadas ou distribuição de produtos e serviços.

Da mesma forma, a possibilidade de ressuscitar o processo de vendas por meio do fornecimento de informações relacionadas a clientela, produto, estoque, vendas, entre outros, aos vendedores, no momento exato para que permita influenciar o cliente.

Por fim, a concentração nas promoções para aqueles clientes que serão mais influenciados por ofertas específicas quando estiverem prontos para comprar (GORDON, 2002).

Conforme Las Casas (2009 p. 15), a *Associação Americana de Marketing* define marketing como sendo “o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produto ao consumidor ou usuário”.

Kotler (2010), por sua vez, considera que o marketing normalmente é visto como sendo uma forma de criar, fornecer e promover tanto bens como serviços aos clientes, sendo estas pessoas físicas ou jurídicas, envolvendo experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, entre outros.

Na opinião de Cobra (2010), os conceitos de marketing devem levar em consideração as oportunidades do mercado, pois as empresas só irão investir em marketing caso haja um retorno compensador.

Para Las Casas (2009), o desafio dos administradores de marketing está em entender as necessidades do consumidor e/ou cliente final, observando suas expectativas, como a satisfação ou insatisfação contraída pelo consumo de bens e serviços. Segundo o autor, “o marketing deve ser ajustado às alterações ambientais. Como o meio ambiente brasileiro é muito turbulento, exigem-se constantes adaptações às atividades mercadológicas” (LAS CASAS, 2009 p. 16).

Sendo assim, o marketing pode ser definido como a arte de vender produtos. Observa-se, ainda, o marketing administrativo como sendo envolvido num processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam as organizações (AQUINO 2009).

Tal abordagem vai de encontro com a visão de Lima et al (2015), ao informar que a batalha do marketing não ocorre somente no mercado, mas tem seu início na mente do consumidor. Assim, apontam que “ganhar a mente dele significa, ter uma grande chance de ganhar também o mercado” (LIMA et al, 2015 p. 21).

Segundo os autores acima citados, o ambiente de marketing pode ser dividido em dois níveis: o microambiente, que envolve fornecedores, empresa, intermediários, clientes, concorrentes e públicos em geral; e o macroambiente, que engloba o ambiente demográfico, econômico, natural, tecnológico, político e social.

Pelo exposto, observa-se que todos os autores citados têm em comum o preceito de que o marketing está direcionado às atividades comerciais, independente se de serviços e/ou produtos, sendo um meio de tentar atingir da melhor forma o público consumidor, influenciando sua escolha dentre as demais possibilidades do mercado. Em muitos casos o cliente passa a buscar determinados produtos devido ao valor da marca para o mesmo.

Na maioria das vezes o que torna um cliente fiel à marca é seu *brand equity*, ou seja, se o consumidor ao realizar suas compras verifica primeiramente o preço e não a marca é porque existe pouco *brand equity*. O oposto também pode ocorrer, ou seja, quando o consumidor compra pela marca, sendo fiel a determinados parâmetros e produtos não se importando com o preço, neste caso existe valor na marca em seu símbolo e slogans (AAKER, 2007).

Kapferer (2004) observa o valor existente nesta fidelidade do cliente, o valor comercial da marca como sendo a função do montante de receitas futuras, pois uma marca só será forte caso a mesma obtenha uma taxa elevada de clientes fiéis. Essa lealdade, ou fidelidade a uma determinada marca, tem se tornado já há algum tempo um dos pilares do marketing e é considerada uma medida entre a ligação do consumidor com a marca, refletindo assim a possibilidade do consumidor mudar de opção ou permanecer fiel ao produto.

À proporção que esta fidelidade aumenta, os indicadores da concorrência diminuem e o *brand equity* aumenta, este por sua vez está ligado aos lucros futuros, pois esta lealdade está diretamente ligada a futuras vendas. (AAKER, 2007).

2.5 Estudo de viabilidade para novos negócios: principais análises e indicadores de atratividade

O estudo de viabilidade para novos negócios é uma forma de registrar as análises do mercado que está inserido, como concorrentes, parceiros e clientes, permitindo uma avaliação holística do mercado e das condições do empreendedor, possibilitando assim a identificação dos recursos necessários para a sua operação e a definição de objetivos, metas e ações, que irão concluir se o negócio é viável e sustentável, com base nos indicadores de atratividade do cliente.

Um exemplo que pode ser utilizado é quando uma empresa está passando por um período de baixa demanda. Assim, é intensificada a necessidade do entendimento do negócio atual e da possibilidade de novos negócios, verificando sua viabilidade e sustentabilidade, com base nos principais indicadores da organização e de atratividade de seus clientes.

Segundo Porter (2005) as principais análises e indicadores de atratividade de um negócio, são baseados em cinco principais forças, com o objetivo de avaliar e analisar o ambiente externo, no qual a organização está inserida, sendo eles a rivalidade entre concorrentes, onde Serra, Torres e Torres (2004), afirmam que “a rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças”, pois nesta dimensão, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos, fazendo com que a empresa e seus integrantes inovem e busquem formas de encantar seus clientes, para garantir a sua satisfação e fidelização.

Entretanto, existem também outras forças que pressionam a competitividade das organizações, sendo uma delas a barreira à entrada de concorrentes, que além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos entrantes, depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já estabelecidas (SERRA; TORRES e TORRES, 2004).

O estudo de viabilidade para uma empresa que pretende se inserir no mercado é importante para que se consiga observar o cenário econômico como um todo. Esta análise é um parâmetro para que o empreendedor sobreviva ao mercado. Por este motivo, são necessários estudos sobre a viabilidade técnica, operacional, estratégica, legal e financeira. Pode-se dizer que as vantagens de um estudo de viabilidade estão na otimização de recursos, no alinhamento das expectativas, minimizar os riscos do projeto e maximizar o retorno do investimento (ENES, 2015).

No entanto, antes de dar início, ou até, mesmo expandir um negócio, é necessário elaborar uma análise da viabilidade do projeto. Neste aspecto Silva, Parizzi (2014) ressaltam a importância deste estudo, pois quando o empreendedor não observa tais fatores corre o risco de o projeto não obter sucesso.

A viabilidade técnica faz um levantamento geral sobre como a empresa atua ou irá atuar. Os pontos mais observados são a estrutura do mercado, estrutura de engenharia, financeiros, entre outros. Para Kotler (2013) é preciso também que o empreendedor identifique as oportunidades do mercado, após a realização da pesquisa, a empresa precisa mensurar e prever, seu crescimento e o potencial de lucro das oportunidades do mercado.

A viabilidade operacional está relacionada aos recursos que a empresa utilizará para se manter, como colaboradores, energia elétrica, matéria prima, insumos, entre outros, que precisam ser de qualidade e permitam a realização de serviços, ideias e projetos.

O plano operacional é a etapa de elaboração do projeto que deverá descrever a estruturação da empresa, tanto do ponto de vista físico, com relação às instalações, os equipamentos, a localização e o layout, quanto do ponto de vista de recursos humanos, número de funcionários, hierarquia entre estes, se existirem (ZORTELA, 2013, p. 4).

A viabilidade estratégica absorve uma mistura de racionalidade e subjetividade, demonstrando a situação atual da empresa e os caminhos que seguirá para atingir seus objetivos. Desta forma, tem-se o planejamento estratégico no plano de negócio que tem por base a análise do ambiente interno, forças e fraquezas, e no ambiente externo, oportunidades e ameaças, ou seja, o desenvolvimento da análise SWOT. Em seguida serão realizadas análises para estabelecer as metas e objetivos da empresa (CRUZ; SILVA, 2015).

A análise da viabilidade financeira irá demonstrar ao empreendedor a necessidade de realizar uma análise antes da abertura do negócio, observando os riscos e pontos de sustentabilidade. Analisar as variáveis de mercado, o público-alvo, a concorrência, faz diferença para o sucesso do planejamento (SILVA, PARIZZI, 2014).

Para tanto é preciso observar o capital inicial a ser investido; se há uma necessidade de fluxo de caixa enquanto o projeto estiver sendo executado; observar as receitas e despesas em curto, médio e longo prazo; analisar o retorno do capital investido. Outro importante fator está na análise técnica onde se faz uma estimativa dos investimentos e gastos operacionais, e, em seguida pode-se elaborar as análises econômicas como o prazo de capital de retorno e ponto de equilíbrio (LOPES, 2007).

Tem-se também o fluxo de onde se pode prognosticar eventuais excedentes ou até mesmo a escassez de caixa vindo a determinar medidas saneadoras a serem tomadas. Costuma também apresentar o mesmo de forma diferenciada como restritos, operacionais e residuais, relacionado ainda o conjunto de atividades financeiras da empresa dentro de um sentido mais amplo, decorrentes de operações (IUDÍCIBUS, 2011).

Para Marion (2007) informa que são diversas as mudanças que estão acontecendo no ambiente econômico e financeiro, tais mudanças fazem com que o fluxo de caixa ressurgja como um dos principais demonstrativos para a avaliação de desempenho gerencial de projetos, divisões e empresas.

Qualquer que seja a empresa, independentemente de seu tamanho, será movida à caixa, e será através do fluxo de caixa que irá se identificar exatamente o quanto está disponível para ser distribuído aos credores e aos acionistas. Neste caso será preciso estruturar um modelo de fluxo de caixa com a capacidade informativa de fácil interpretação, tanto para administradores financeiros como para credores, acionistas e outros usuários (MARION, 2007).

Assaf Neto, Lima (2014) informa que os fluxos de caixa são computados em seus valores incrementais, utilizando as entradas e saídas do caixa observando sua origem. O fluxo de caixa incremental adotado como modelo básico na análise de investimento apresenta-se genericamente com a seguinte estrutura:

$$FC = [\Delta ROP - IR (\Delta ROP)] + \Delta DND$$

$$FC = \Delta ROP \times (1 - IR) + \Delta DND$$

onde:

ΔFC = Fluxo de caixa incremental;

ΔROP = resultado operacional incremental;

IR = alíquota de imposto de renda aplicável sobre o resultado operacional incremental;

ΔDND = despesas não desembolsáveis incrementais (depreciação, basicamente).

A taxa interna de retorno (IRR) representa a taxa de juros que se iguala, num único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa, ou seja, é a taxa de juros que produz um VPL (Valor Presente Líquido) = zero.

Outro índice também importante é o de lucratividade (IL) que é medido pela relação entre o valor atualizado dos fluxos operacionais de entrada e saída de caixa. Quando o índice de lucratividade for superior a 1 indica um valor presente líquido maior que zero, revelando ser o projeto economicamente atraente. Em caso contrário, IL menor que 1, tem-se um indicativo de desinteresse pela alternativa, a qual produz um valor atualizado de entrada de caixa menor que o de saída (VPL negativo) (ASSAF NETO, LIMA, 2014).

Para entender e conquistar o seu consumidor, a empresa precisa conhecer bem o seu cliente, entender as suas necessidades e expectativas, o que ele valoriza, no que ele acredita, como se relaciona com o mundo, qual é o seu comportamento, somente assim poderá entender como ele vai se identificar com sua marca, segundo Aaker (2007).

Todos os estudos de viabilidade precisam ser considerados uma vez que a taxa de atratividade seja maximizada na empresa, alcançando uma transformação na captação de novos clientes ou na volta de confiança dos clientes antigos, que se perderam devido as novas tecnologias e mudanças do mercado.

Outra forma é: aprender com os seus concorrentes. Copiar os concorrentes é um grande erro, mas dar as costas para tudo que fazem é outro extremo que deve ser evitado. É importante aprender com os competidores, ver as práticas boas e ruins em todos os aspectos e, com isso, captar ideias valiosas que poderão ser utilizadas para atrair a atenção de possíveis clientes. Vale ainda observar como o concorrente capta

os clientes e como isso se compara com a estratégia atual da empresa, bem como o sucesso que cada um teve até o momento.

Apostar nas recomendações de clientes atuais é outra ação a ser incentivada. Os clientes que já são usuários do serviço têm grande poder de influência, convencendo outros a também se tornarem clientes. Assim, demonstra-se importante o incentivo aos clientes atuais para que recomendem o serviço. Há muitas formas de fazer isso, dentre as quais, pedir avaliação depois de utilizar o serviço ou, de forma mais elaborada, criar um programa de recompensas ou fidelidade, no qual o cliente ganharia alguma vantagem para cada novo cliente obtido por meio da recomendação (MORAES, CONTENT, 2018).

A empresa não deve hesitar em obedecer a postura estratégica obtida a partir de dados, fatos e processos analíticos, pois a intuição nem sempre é uma boa opção e pode iludir a empresa com falsas realidades, o que irá impactar na atratividade dos seus clientes (MORAES, CONTENT, 2018).

Para identificar a viabilidade de novos negócios, é necessário muito estudo, aprendizado dos erros e atualização constante do cenário interno e externo, pois é ele que irá definir as estratégias para a atratividade de novos clientes. Os indicadores ora apresentados indicam um caminho a seguir para a redefinição do negócio ou novos negócios a partir de dados teóricos sobre marketing e endomarketing, na visão de captação de novos e antigos clientes.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Cunha, Magro e Dias (2012), a pesquisa científica é utilizada como algo para conseguir conhecimento sobre alguma realidade, porém este caminho científico não é fácil e existem dificuldades e certas habilidades que devem ser trabalhadas. Também de acordo com GIL (2002) pesquisas são necessárias para encontrar respostas a problemas que são propostos. Acredita-se que o desafio de um trabalho seja de fato definir bem quais os tipos de pesquisas que irá realizar para que se tenha base, informação e parâmetros corretos e suficientes para as tomadas de decisão.

A metodologia que se pretende utilizar para elaboração deste trabalho será a pesquisa descritiva, o que é a pesquisa descritiva e qualitativa. Para Gil (2002) a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, incluindo idade, sexo, escolaridade, nível de renda, entre outros. Já a pesquisa qualitativa é considerada por Silva e Silveira (2012) como compreensiva, holística, humanista e descreve o homem em determinado ambiente, momento e cultura.

Além disso, pretende-se realizar pesquisa bibliográfica baseada em artigos, teses, dissertações, livros técnicos e páginas de conteúdo digital que tem foco no atendimento ao cliente e sua satisfação no serviço prestado, citando autores como Cobra (2010); Carvalho (2020); Ferreira (2005); Gordon (2002) Kotler (2010); Las Casas (2009) entre outros. A geração da demanda, a construção da imagem, mobilidade urbana e atratividade ao transporte público de passageiros. Estudos de caso e levantamentos documentais também serão utilizados como instrumentos de coleta de dados, além de ampla análise de benchmarking existentes em fontes que possuem temas semelhantes.

Nas pesquisas descritivas, normalmente, os pesquisadores possuem um vasto conhecimento do objeto de estudo, em virtude dos resultados gerados por outras pesquisas (GIL, 2002).

Será também realizada uma pesquisa de benchmark, ou seja, aplicar-se-á um questionário para entidades nacionais e internacionais para conhecimento de empresas, cidades ou regiões que obtiveram aumento de demanda de passageiros nos últimos anos (ANEXO 1).

O benchmark pode ser entendido como sendo um marco de referência, um referencial comparativo, podendo ser quantitativo, representado por um resultado, ou qualitativo, representado por uma prática. Ele compara o desempenho de processos, práticas ou produtos com similares mais eficazes e eficientes, interna ou externamente, com o objetivo de entender as práticas que conduzem ao desempenho superior, adaptá-las e implementar melhorias significativas (SOUZA, SILVA, 2019).

Escolhe-se fazer entrevistas semiestruturadas com especialistas e órgão gestores do sistema de transporte por ônibus. Buscou trazer percepções e opiniões acerca do tema abordado e como eles acreditam que se pode trazer mais demanda para o sistema de transporte público por ônibus. Com as respostas consolidadas, que serão detalhadas no capítulo 4.4.1 organizou-se uma pesquisa Focus para saber a opinião da sociedade, também detalhado no item 4.4.2. O questionário completo da entrevista está apresentado no Apêndice A deste trabalho.

Para obter um modelo de valor para o transporte público, é necessário enxergar os diferentes grupos de clientes e o que é considerado valor para cada um desses grupos, pensando nisto, segregamos os clientes em três tipos de grupos, sendo eles: Usuários frequentes de ônibus, Usuários eventuais de ônibus e Não usuário de ônibus. Com esta segregação esperamos obter uma visão abrangente dos valores que podem captar novos clientes e fidelizar os clientes frequentes e não usuários.

Após a definição dos grupos, foram definidos os propulsores de valor relativos ao processo de consumo como um todo, que se não atendidos podem “cancelar” a intenção de compra antes do previsto, ou mesmo levá-la ao insucesso. Em função das interações do processo de consumo foram levantados os seguintes Propulsores de Valor: Conforto, Confiabilidade, Velocidade, Segurança pública, Segurança viária, Preço, Atendimento, Transparência, Sustentabilidade e Imagem.

Para captação dos valores foi utilizado o método de pesquisa qualitativa, dada a ausência de medidas numéricas e análises estatísticas, através de entrevistas com os grupos focais, com cada grupo individualizado, no mesmo dia porém em horários alternados, permitindo a captação da percepção do cliente de cada tipo de grupo, quanto ao serviço prestado e os motivadores para sua utilização.

Utilizou-se como estratégia para levantamento inicial de informações e elementos bases para então formação dos debates e questionários do *Focus Group* entrevistas semiestruturadas.

Após as entrevistas foram captadas as percepções dos clientes e elaborado o Perfil através do Mapa de Empatia, onde foram identificadas as dores, ganhos e tarefas abordadas durante os grupos focais e a partir de então tinha-se subsídios para elaboração da proposta final de melhoria para o transporte público por ônibus.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 Análise do Setor

Os modos de transporte englobam desde aviões e trens balas, até uma simples caminhada, desde articulados de BRT até metrô, barcas, caminhões e automóveis. Eles são responsáveis pelo deslocamento de pessoas, animais, matérias-primas e mercadorias, sendo de fundamental importância para a infraestrutura e a economia de um país, seus estados e cidades (CERQUEIRA, 2019).

De acordo com Cerqueira, (2019), existem quatro modalidades de transporte: terrestre, aquaviário, aéreo e dutoviário. O transporte terrestre é realizado por ônibus, automóveis, motocicletas e caminhões e se deslocam nas vias, estradas e rodovias. Há também o transporte terrestre ferroviário, realizado em trens, metrô, VLT's que se movimentam sobre trilhos. Já o transporte aquaviário se dá através do deslocamento em lagos, rios, mares e oceanos, onde pessoas e/ou mercadorias são transportadas em canoas, barcos, balsas, navios, etc. O transporte aéreo, por sua vez, é o meio de transporte mais rápido e sofisticado do mundo. Outra modalidade de transporte é o dutoviário, realizado em tubos ou dutos.

A seguir serão tratadas as questões ligadas ao meio de transporte terrestre e suas funções, mais especificamente os ônibus, que formam sistemas de transporte de pessoas, com o objetivo de deslocamento para empregos, escolas, hospitais, restaurantes, shoppings, supermercados, praias e demais localidades, seja nas áreas de trabalho, educação, comércio, saúde ou lazer (CERQUEIRA, 2019)

Antes, porém, é preciso elucidar alguns pontos, como o fato de que os modos de transporte podem ser classificados de duas maneiras: "a primeira refere-se ao uso direto, se individual ou coletivo, e a segunda é aquela feita pela natureza legal de cada forma de transporte, se privado ou público" (ANTP, 2013).

Os modos de transporte individuais "são aqueles em que as pessoas viajam conforme o uso privativo, em uma motocicleta, veículo particular (automóvel) ou táxi". Já os modos coletivos "são aqueles que, por sua natureza, permitem o uso simultâneo por várias pessoas que não podem reivindicar uma utilização privativa: trata-se dos veículos de transporte coletivo, como trens, ônibus e metrô" (ANTP, 2013).

Também de acordo com a ANTP (2013) o transporte é privado quando é utilizado pela própria pessoa ou por alguém que ele permitir utilizá-lo, como é o caso

da bicicleta (individual não motorizado), da motocicleta e do automóvel (individuais motorizados). Já o transporte público, como o nome diz, "está à disposição do público. Sua principal característica legal é que, além de estar submetido às regras do trânsito, ele está sujeito a algum tipo de limitação ou de controle por parte do governo. A limitação refere-se, por exemplo, à tarifa máxima a ser cobrada dos usuários ou à quantidade máxima de usuários que podem ocupar os veículos simultaneamente. O controle refere-se, por exemplo, ao tipo de veículo a ser usado, ao tipo de habilitação do seu condutor e às rotas que devem ser trafegadas na cidade" (ANTP, 2013). Como exemplos de transportes públicos coletivos tem-se ônibus, trens, metrô e barcas.

No Brasil, desde setembro de 2015, quando foi promulgada a Emenda Constitucional 90/2015 o transporte público está garantido como um direito social pela Constituição Federal. Ele entrou no rol dos direitos dos cidadãos juntamente com: educação, saúde, alimentação, trabalho, moradia, lazer, segurança, previdência social, proteção à maternidade e à infância, e assistência aos desamparados. A mudança no texto constitucional abriu caminho, por exemplo, para a proposição de outras leis com a previsão da destinação de recursos ao setor de transportes, como ocorre em outras áreas (RODRIGUES JÚNIOR; VIEIRA, 2018).

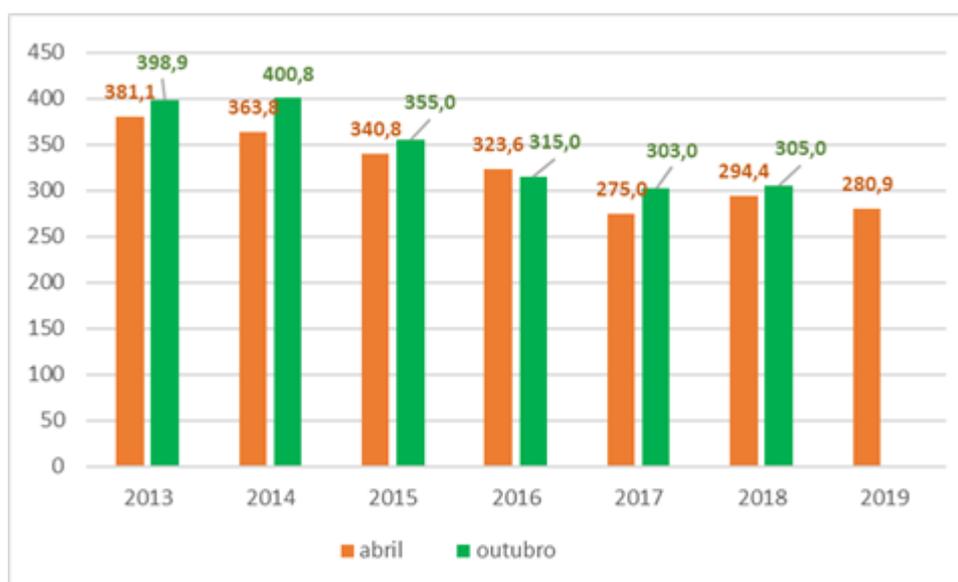
Contudo não foi bem o que ocorreu, passados quatro anos desde a promulgação da Emenda Constitucional 90/2015 pouco mudou. O compromisso assumido pela sociedade brasileira ainda não se traduziu em políticas que priorizem de maneira efetiva o transporte público em relação às opções individuais de deslocamento motorizado (NTU, 2019 p. 8).

O executivo afirma que, apesar disso, "o setor não ficou de braços cruzados. Mesmo enfrentando condições adversas, traduzidas por uma redução de 25,9% dos passageiros pagantes no período de 2013 a 2017, se esforçou para manter o nível e a oferta dos serviços, colhendo ao final de 2018 um resultado positivo que sinaliza a possibilidade de interrupção do ciclo de queda de demanda observado nos últimos cinco anos. O desempenho setorial apontou uma leve recuperação da demanda em relação ao ano anterior, de 3,6%" (NTU, 2019 p. 8 e 9)

Mas, apesar dos números revelarem uma estabilidade na demanda de passageiros pagantes, isso não representa a interrupção da queda constatada nos últimos 25 anos, nem uma fase de crescimento. No comparativo entre os meses de abril de 2018 e de 2019, por exemplo, houve uma redução de 4,3%, ou seja: 12,5

milhões de passageiros deixaram de se deslocar por ônibus urbano no período de um ano nas principais capitais brasileiras segundo levantamento da Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos – NTU, conforme mostrado no Gráfico 2 a seguir (NTU, 2019 p. 41).

Gráfico 2: Evolução do número de passageiros equivalentes transportados por mês no sistema de transporte urbano (2013 – 2019)



Fonte: NTU (2019).

Quanto aos investimentos públicos, neste ano de 2019, foram destinados ao transporte público coletivo apenas 348 milhões de reais, 0,01% de um Orçamento Geral da União de 3,3 trilhões, para investimentos em infraestrutura e manutenção da rede existente, um total bem inferior do que previsto ou necessário " (NTU, 2019).

Dentro deste aspecto, pode-se ressaltar que o transporte para ser considerado seguro, necessita de medidas e precisam ser promovidas constantemente nos municípios, como um instrumento de política pública para efetivar a Política Nacional de Mobilidade Urbana (Lei 12.587/2012)

O transporte público coletivo, esse que transporta várias pessoas em um mesmo veículo, é de fundamental importância para o desenvolvimento das cidades. Entre os fatores que o tornam essencial estão: a redução da poluição ambiental, com menos emissão de particulados e CO₂; a diminuição de congestionamentos, com menos carros nas vias, bem como da probabilidade de acidentes de trânsito, também

devido ao menor número de automóveis particulares nas ruas. Além disso, promove menor ocupação do espaço urbano, é mais econômico, gera emprego e renda, movimenta a economia, facilita a mobilidade do trânsito dentro das cidades e contribui para a conservação das mesmas. (FETRANSPOR, 2016)

Alguns dados precisam ser lembrados aqui: "o transporte público funciona regularmente em 920 municípios com mais de 30 mil habitantes, onde moram 122 milhões de brasileiros". E ainda: "são realizadas mais de 60 milhões de viagens diárias, cuja arrecadação ultrapassa 15 bilhões de reais por ano, gerando aproximadamente 570 mil empregos diretos". Trata-se, na verdade, de uma grande cadeia produtiva, que inclui a indústria de ônibus, trens, metrô, pneus, peças de reposição, combustíveis e infraestrutura, além das operadoras de transporte propriamente ditas.

Do ponto de vista ambiental e do transporte público como modal menos poluidor do que o transporte privado, em especial o automóvel, é fundamental elucidar possíveis desinformações ou distorções. "Estudos revelam que o passageiro do automóvel consome cerca de 10 vezes mais energia que um passageiro de ônibus e 25 vezes mais do que um passageiro de metrô. Os automóveis são caros e ineficientes, ocupam mais espaço nas vias, consomem mais energia e, portanto, são mais poluentes".

De acordo com a coordenadora de Transporte Público do Instituto de Políticas de Transporte e Desenvolvimento (ITDP), Beatriz Rodrigues, o transporte público é a principal forma de garantir acesso às oportunidades das cidades de forma mais democrática, sustentável e inclusiva. "O transporte público coletivo apresenta uma maior capacidade frente aos veículos individuais motorizados e maior eficiência do ponto de vista ambiental. A diferença na emissão de poluentes de ambos os modos impacta a saúde e a qualidade de vida da população".

Portanto, é preciso olhar para o transporte público de forma ampla, levando em consideração as características de cada cidade e as necessidades de cada população, procurando o meio mais adequado para seus deslocamentos. Atualmente, boa parte das cidades brasileiras ainda prioriza investimentos para melhorar o transporte individual em detrimento de outros modais. Mas, para se pensar uma cidade de qualidade e sustentável, é preciso ter em mente exatamente o contrário.

São necessárias políticas públicas para mudar esse paradigma. É necessário e urgente se investir em transporte público e integrado (FETRANSPOR, 2016).

4.1.1 O Setor de Transportes Urbano por ônibus no Rio de Janeiro

O Estado do Rio de Janeiro conta, atualmente, com uma população de 17.264.943 milhões de habitantes (IBGE, 2019). É a terceira maior população entre as 27 unidades federativas do Brasil (atrás de São Paulo e Minas Gerais) e a segunda maior economia (São Paulo é a primeira). Possui a quarta menor área (43.780,423 km², à frente apenas de Alagoas, Sergipe e Distrito Federal), concentrando 8,2% da população total brasileira, de 210.147.125 de habitantes (IBGE 2019), o que corresponde à maior densidade demográfica do País (394,35 h/km²), sem considerar o Distrito Federal. Seu Produto Interno Bruto (PIB) é de R\$ 671.362.000 (IBGE 2019), o segundo maior do País, atrás apenas de São Paulo, e o rendimento nominal mensal domiciliar per capita é de R\$ 1.689 (IBGE 2019). O Estado, atualmente, conta com uma frota de 6.725.822 veículos, sendo 44.803 ônibus (IBGE 2019).

Dividido em 92 municípios, o Estado do Rio de Janeiro conta com oito regiões de Governo: Região Metropolitana, Região do Médio Vale do Paraíba, Região Centro-Sul Fluminense, Região Serrana, Região das Baixadas Litorâneas, Região Norte Fluminense, Região Noroeste Fluminense e Região da Costa Verde. Abordaremos, aqui, apenas a Região Metropolitana do Rio de Janeiro (RMRJ).

Conhecida também como Grande Rio, a RMRJ possui uma área de 7.536 km² e é constituída por 22 municípios: Cachoeiras de Macacu, Belford Roxo, Duque de Caxias, Guapimirim, Itaboraí, Itaguaí, Japeri, Magé, Maricá, Mesquita, Nilópolis, Niterói, Nova Iguaçu, Paracambi, Queimados, Rio Bonito, Rio de Janeiro, São Gonçalo, São João de Meriti, Seropédica, Tanguá e Petrópolis, que voltou a fazer parte em 2018, apesar de geograficamente ainda integrar a Região Serrana. 75% da população fluminense se concentra na RMRJ.

Nos últimos anos, o Rio de Janeiro passou por muitos eventos e, portanto, atraiu alguns investimentos, dentre eles para o transporte público e infraestrutura, mas não o suficiente para que anos de inércia revertesse o caos em que a Região Metropolitana se encontrava. Eventos como a Copa do Mundo Fifa de 2014 e as Olimpíadas de 2016 foram essenciais para que governantes, técnicos e sociedade

olhassem a necessidade de investimento em massa no transporte coletivo. Algo foi feito, mas de fato poderia ter se aproveitado muito mais para que o legado acontecesse para a população (FETRANSPOR, 2016).

Mas, sem dúvida sediar estes eventos foi uma grande oportunidade para tirar do papel projetos que estavam engavetados há décadas, como os projetos de BRT's. Segundo a Fetranspor, 2016 "os grandes eventos do município do Rio trouxeram o conceito de rede integrada, priorização do transporte público, utilização de tecnologia, dentre outras soluções de mobilidade urbana". Completou ainda que "A grande aposta para a mobilidade urbana nos Jogos foi a construção da rede de BRT (Bus Rapid Transit, em inglês), corredores expressos de alta capacidade de transporte, em áreas pouco atendidas pelos sistemas sobre trilhos e pela conexão entre todos os sistemas de transporte de alta capacidade" (FETRANSPOR, 2016).

Atualmente a Região Metropolitana do Rio de Janeiro possui 270 km de linhas ferroviárias, interligando 12 municípios e é operada pela Concessionária Supervia Trens Urbanos, 5 linhas aquaviárias, sendo 1 delas ligando a cidade da RMRJ a uma cidade no Sul Fluminense, 3 linhas metroviárias que atuam em sua totalidade na cidade do Rio de Janeiro, 3 linhas de VLT atuando no Centro do Rio, na Região Portuária, 3 linhas de BRT (estas foram principais e primordiais durante os Jogos Olímpicos) e por fim mais de 2.900 linhas de ônibus municipais e intermunicipais. (FETRANSPOR, 2016). Na Tabela 1 é apresentado um resumo do que foi descrito acima.

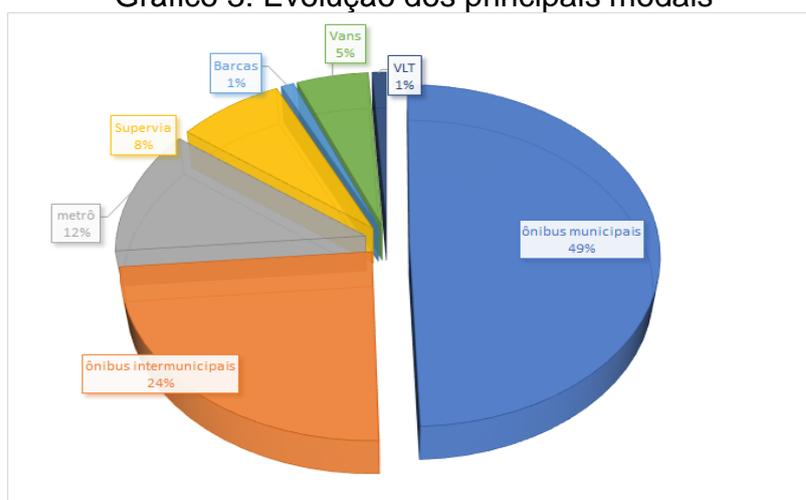
Tabela 1: Oferta de transporte público no Estado do Rio de Janeiro

| |  ÔNIBUS |  BARCAS |  METRÔ |  TREM |  VLT |  BRT |
|-----------------|--|--|---|---|---|---|
| Municípios | 92 <small>(todas as do Estado do Rio de Janeiro)</small> | 4 municípios <small>(Rio de Janeiro, Niterói, Mangaratiba e Angra dos Reis)</small> | 1 município <small>(Rio de Janeiro)</small> | 12 municípios <small>(Rio de Janeiro, Duque de Caxias, Guapimirim, Nova Iguaçu, Nilópolis, Mesquita, Quatzenberg, São João de Meriti, Belford Roxo, Japerim, Paracambi e Magé)</small> | 1 município <small>(Rio de Janeiro)</small> | 1 município <small>(Rio de Janeiro)</small> |
| Empresas* | 215 <small>empresas</small> | 1 <small>empresa</small> | 1 <small>empresa</small> | 1 <small>empresa</small> | 1 <small>empresa</small> | 1 <small>empresa</small> |
| Ramais / Linhas | 2.930 <small>linhas</small> | 6 <small>linhas</small> | 3 <small>linhas</small> | 5 ramais e 3 <small>estensões</small> | 2 <small>linhas</small> | 3 <small>corredores</small> |
| Frota | 21.820 <small>ônibus</small> | 24 <small>embarcações (barcas e coletores)</small> | 64 <small>composições</small> | 201 <small>composições</small> | 32 <small>composições</small> | 341 <small>articulados</small> 336 <small>convencionais</small> |
| Estações | 64 <small>(intermunicipais e municipais)</small> | 8 <small>estações</small> | 41 <small>estações</small> | 102 <small>estações</small> | 31 <small>estações</small> | 122 <small>estações</small> 10 <small>terminais</small> |
| Extensão | 23.000 km <small>malha rodoviária</small> | 92 km | 57 km | 270 km | 28 km | 123 km |

Fonte: Fetranspor (2016) (adaptado)

Todos estes modos conjuntamente transportam mais de 7 milhões de pessoas por dia na RMRJ (PDTU, 2015). Em 2019, de acordo com a Fetranspor, 73% dos passageiros foram transportados por ônibus. No Gráfico 3: pode-se verificar o Market share do sistema de transportes da RMRJ.

Gráfico 3: Evolução dos principais modais



Fonte: Fetranspor (2019)

O sistema de transportes por ônibus da RMRJ, segundo dados da Federação das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro - Fetranspor (FETRANSPOR, 2019), considerando todos os sistemas de seus 22 municípios e o intermunicipal, é composto por 105 empresas, sendo 53 intermunicipais, que empregam 69.157 trabalhadores e operam 1.686 linhas, com uma frota de 15.176 veículos, cuja idade média é de 6,13 anos. Por mês (2018) são realizadas, em média, 3.445.219 viagens, percorridos 114.235.821 quilômetros, com PMM (Percurso Médio Mensal), que expressa a média mensal de quilômetros percorridos por ônibus da frota, é de 7.527. O número de passageiros transportados, em média, mensalmente, é de 152.442.223, sendo 117.795.800 pagantes e 34.646.423 gratuidades. Seu IPK (Índice de Passageiros por Quilômetro), calculado pela divisão do total de passageiros pagantes e a quilometragem coberta pelo sistema de transporte em um mês típico, é de 1,03.

O sistema de transporte municipal da Região Metropolitana do Rio de Janeiro é gerido pelas secretarias municipais de transportes de cada um dos 22 municípios que a integram. Já o intermunicipal é gerenciado pelo DETRO (Departamento de

Transportes Rodoviários do Estado do Rio de Janeiro), autarquia vinculada à Secretaria de Estado de Transportes. Cabe a esses órgãos, em suas respectivas áreas de atuação, a concessão, permissão, autorização, planejamento, coordenação, fiscalização, inspeção, vistoria e administração dos serviços de transportes públicos de passageiros por ônibus e dos serviços complementares.

Sistemas de faixas exclusivas, corredores de ônibus e BRTs (Bus Rapid Transport ou Transporte Rápido por Ônibus) têm sido adotados em todo o mundo para priorizar e garantir mais agilidade ao transporte público. Segundo o presidente da NTU (Associação Nacional de Transportes Públicos), Otávio Vieira da Cunha Filho, estas "são medidas simples, que contribuem diretamente para a melhoria da mobilidade urbana em todo o Brasil e já fazem parte da realidade de várias cidades, com excelentes resultados. São soluções de priorização no sistema viário que visam devolver a velocidade e o desempenho perdidos pelos ônibus urbanos nos últimos 20 anos" (CUNHA, 2018).

Em pesquisa realizada em 2017 pela CNT (Confederação Nacional do Transporte) em parceria com a NTU, para avaliar a mobilidade da população urbana, os sistemas exclusivos de ônibus já implantados receberam a aprovação de 62% da população, apesar de 53,3% ainda não terem acesso aos mesmos (CNT-NTU, 2017).

Cada vez mais, sabe-se que as pessoas perdem muito tempo para se deslocar. Os congestionamentos estão cada vez maiores, a solução, como já dito anteriormente é a priorização do transporte público em detrimento do automóvel particular. O documento "Construindo Hoje o Amanhã: Propostas para o Transporte Público e a Mobilidade Urbana Sustentável no Brasil", elaborado pela Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP), Frente Nacional de Prefeitos (FNP), Fórum de Secretários e Dirigentes Públicos de Mobilidade Urbana e NTU, sugere direcionar os recursos financeiros para projetos de priorização, incluindo corredores e faixas exclusivas, consideradas medidas de mais curto prazo, que oferecem custo/benefício e apresentam resultados imediatos. A publicação foi entregue em dezembro de 2018 à equipe de transição do novo governo eleito (PELEGUI, 2020)

Na RMRJ a cidade de Niterói e o Rio de Janeiro implantaram sistemas de prioridade viária para o transporte por ônibus. Nas duas cidades tem sistemas de BRS's e BRT's. O BRS (Bus Rapid Service ou Serviço Rápido por Ônibus) é a criação de faixas preferenciais para ônibus, com o escalonamento e informação nos pontos

de paradas, visando à priorização do transporte público coletivo e à melhoria do trânsito nas cidades. A fiscalização é feita através de câmeras (FETRANSPOR, 2013).

A primeira experiência brasileira foi realizada na cidade do Rio de Janeiro, na zona Sul, em 2011. Entre 2011 e 2019, foram instalados 21 corredores de BRS no município, totalizando 50 quilômetros (FETRANSPOR, 2016)

"O BRT é um sistema de transporte coletivo de passageiros que proporciona mobilidade urbana rápida, confortável, segura e eficiente por meio de infraestrutura segregada, com prioridade de ultrapassagem, operação rápida e frequente, excelência em marketing e serviço ao usuário" (NTU, 2019).

O sistema BRT foi criado em Curitiba, Paraná, em 1974, pelo arquiteto e então prefeito da cidade, Jaime Lerner. Na cidade do Rio de Janeiro, o projeto de BRT conta com quatro corredores – Transoeste, Transcarioca e Transolímpica, os três já em funcionamento, e Transbrasil, ainda em construção -, formando um total de 150 km e 165 estações e é administrado pelos consórcios operadores das linhas convencionais da cidade. Com os quatro corredores em funcionamento, a expectativa é elevar o índice de transporte de alta capacidade da cidade do Rio de Janeiro para 63%. Além desses, outro corredor, na cidade de Niterói, começou a funcionar em 2019, o Transoceânica (NTU, 2019).

Na Tabela 2 são apresentados os números dos BRTs em funcionamento no Rio de Janeiro assim como a previsão da demanda e número de Estações para o BRT Transbrasil, ainda em construção.

Tabela 2: Número dos BRT's na Região Metropolitana do Rio de Janeiro

| BRT | Extensão (Km) | Estações | Inauguração | Passageiros Transportados | Veículos |
|------------------------------------|---------------|----------|-------------|---------------------------|-----------------|
| Transoeste* | 62 | 60 | 2012 | 170 mil/dia | 190 articulados |
| Transcarioca* | 41 | 45 | 2014 | 230 mil/dia | 130 articulados |
| Transolímpica* | 21 | 17 | 2016 | 30 mil/dia | 21 articulados |
| Transoceânica ** | 10 | 13 | 2019 | 80 mil/dia | 43 |
| Transbrasil (estimativa/ previsão) | 30 | 17 | 2021 | 400 mil/dia | s/d |

Fonte: Fetranspor, (2016); Transoceanica (2019)

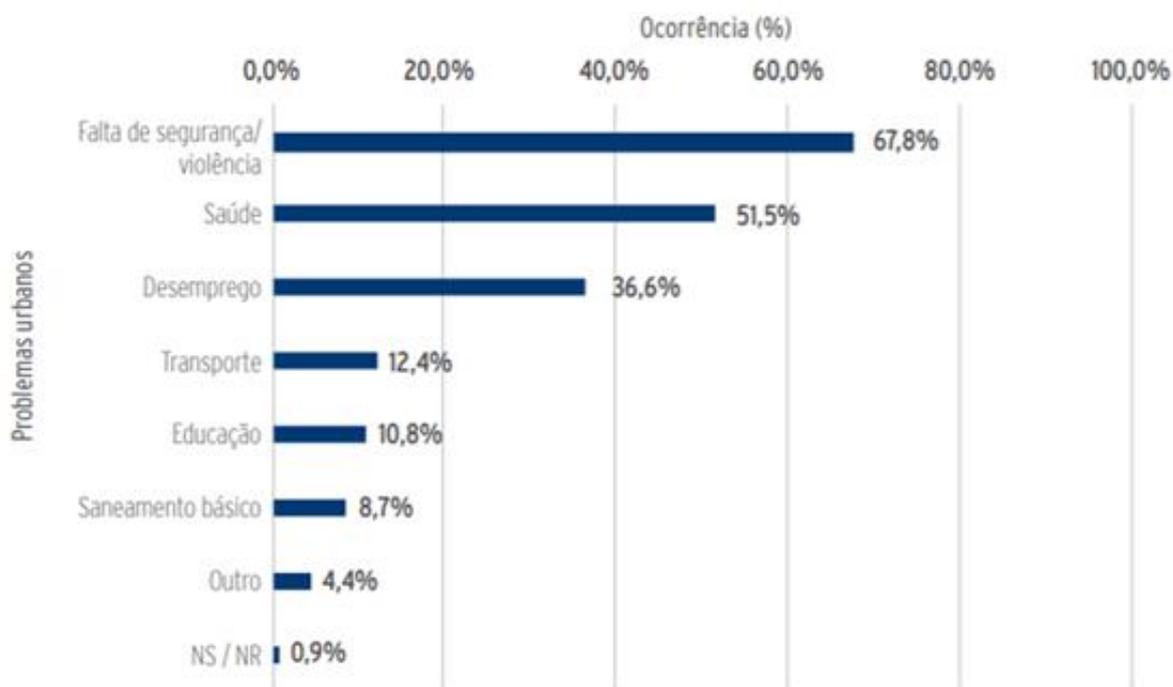
Atualmente o sistema da Região Metropolitana do Rio de Janeiro possui uma política de benefício tarifário chamado de Bilhete Único Intermunicipal (BUI). É a integração de duas viagens, onde o valor máximo atual pago pelo passageiro é de R\$ 8,55 (oito reais e cinquenta e cinco centavos), pelo período máximo de 3 horas, desde que uma das viagens seja intermunicipal. O restante para completar o preço da soma das tarifas é subsidiado pelo Governo do Estado. Esta política está prevista na Lei Estadual nº 5.628/2009. A cidade do Rio de Janeiro também possui o Bilhete Único Carioca (BUC), onde o cidadão também pode pegar dois ônibus pelo preço de um em até duas horas e meia. A diferença é que esta política não é subsidiada pela Prefeitura. O Bilhete Único Carioca foi instituído pela lei municipal 5.211/2010, atualizada e regulamentada pelo Decreto 44.728/2018 (FETRANSPOR, 2016).

4.1.2 Os serviços de transporte de passageiros no Rio e a experiência do cliente: uma análise crítica

Falar sobre qualidade dos serviços dos transportes de passageiros por ônibus não é novidade no Brasil e no Rio de Janeiro. De acordo com NÉSPOLI (2019) o transporte público de passageiros, especialmente por ônibus, tem recebido constantemente críticas sobre qualidade, formas de contratação, licitações, transparências, porém isto ficou mais evidente e ganhou mais relevância a partir da Lei 12.587 (Política Nacional de Mobilidade Urbana) e após as manifestações populares de junho 2013.

Conforme pesquisa realizada pela CNT e a NTU (CNT-NTU, 2017) o transporte está entre os principais problemas sociais urbanos percebidos pelos cidadãos, ficando em quarto lugar no ranking das respostas. Perdendo para falta de segurança e violência, saúde e desemprego. Segundo a pesquisa, a preocupação com o transporte é maior do que com a educação, conforme Gráfico 4.

Gráfico 4: Principais problemas urbanos



*Pergunta feita somente aos chefes dos domicílios. Os entrevistados poderiam citar até dois itens nessa questão.

Fonte: CNT-NTU (2017)

Porém, segundo a pesquisa para os cidadãos que moram nas cidades com população acima de 1 milhão de habitantes a percepção do transporte como um problema social urbano é maior. Porém a situação nos últimos dez anos melhorou, de acordo com a mesma fonte. Comparando a percepção do cidadão com os problemas sociais da cidade, na pesquisa anterior que tinha sido realizada em 2006 e a de 2017 a preocupação com transporte público passou de 20% para 12,4%, conforme mostrado no Gráfico 5 seguinte.

Gráfico 5: Percepção dos problemas urbanos (2006 e 2017)*

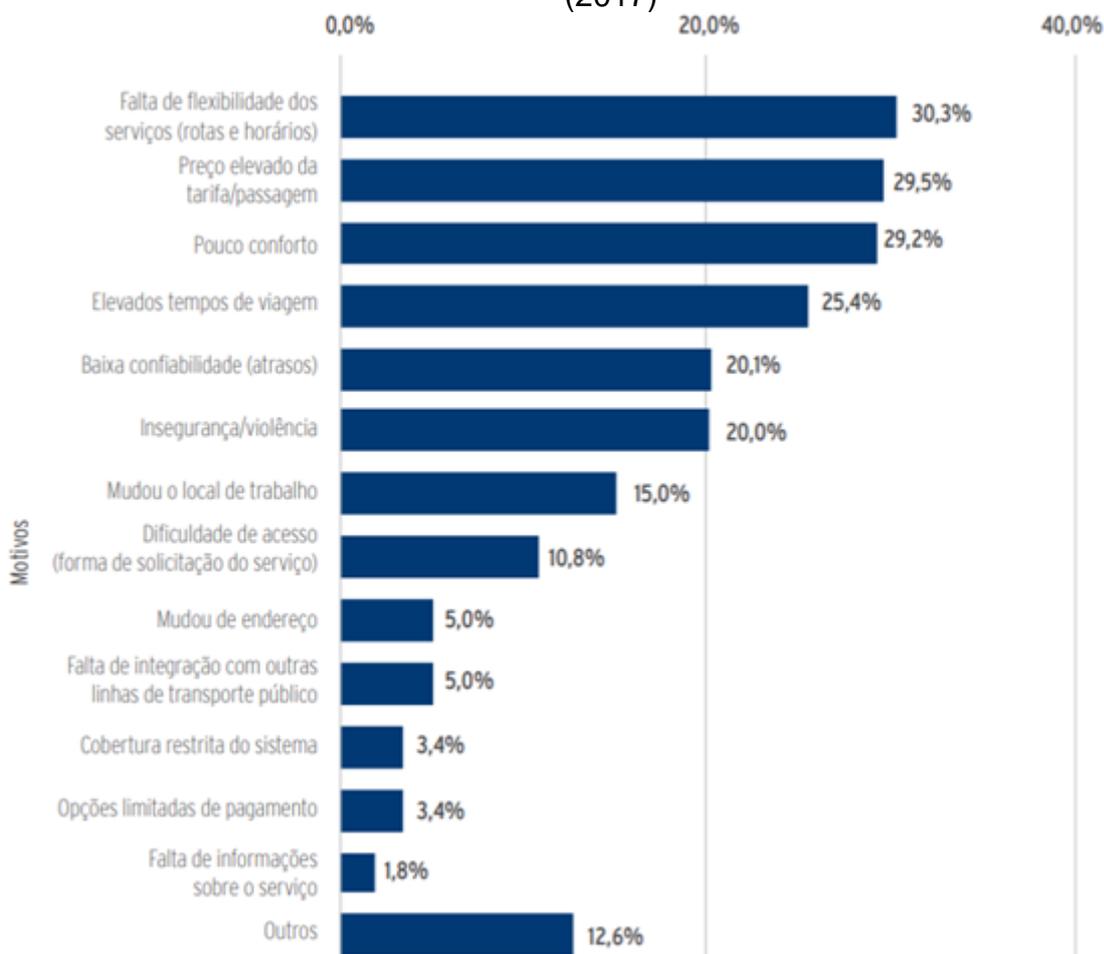
| PROBLEMA DO PAÍS | 2006 | 2017 |
|------------------------------|-------|-------|
| Falta de segurança/violência | 62,0% | 67,8% |
| Saúde | 41,0% | 51,5% |
| Desemprego | 38,0% | 36,6% |
| Transporte | 20,0% | 12,4% |
| Educação | 14,0% | 10,8% |
| Outros | 14,0% | 13,1% |

*Os entrevistados poderiam citar até dois itens nessa questão.

Fonte: CNT-NTU (2017)

Como mencionado anteriormente a demanda de passageiros do transporte público, especialmente por ônibus no Brasil e mais ainda no Rio de Janeiro, tem caído nos últimos anos. Durante esta pesquisa, a CNT-NTU (2017) tentou entender os principais motivos que levaram os passageiros a trocarem o ônibus por outra alternativa de deslocamento. No Gráfico 6 a seguir visualizam-se as principais respostas:

Gráfico 6: Motivos que provocaram a substituição do ônibus por outros modos (2017)



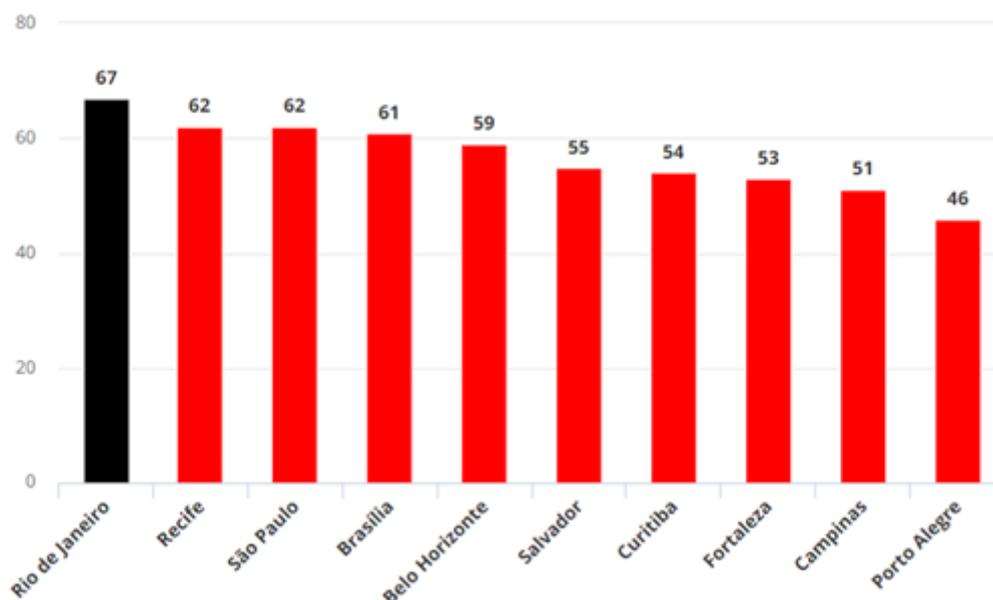
Fonte: CNT-NTU (2017)

Um dos principais itens mencionados na pesquisa de 2017 da CNT- NTU foi o tempo total de deslocamento. E a cada ano, devido a falta de investimento no transporte público os grandes congestionamentos aumentam e o tempo de viagem aumenta. Um levantamento realizado pelo aplicativo de mobilidade Moovit e divulgado em janeiro de 2020 mostra que as viagens de transporte público no Brasil estão entre as mais demoradas do Mundo (NTU, 2020).

De acordo com a mesma pesquisa a Região Metropolitana do Rio de Janeiro é a terceira maior Região do mundo onde as pessoas ficam mais tempo no transporte público e a primeira no Brasil. Os passageiros gastam em média nas viagens em torno de 67 minutos. Lembrando que o Rio de Janeiro passou por intensos investimentos nos transportes para os grandes eventos como a Copa do Mundo Fifa e Olimpíadas em 2016. Não foi o suficiente. O estudo global analisou 99 metrópoles de 25 países.

No Gráfico 7 a seguir pode-se ver o Rio de Janeiro em comparação com as outras cidades brasileiras.

Gráfico 7: RJ tem viagens mais demoradas: Passageiros de transportes públicos levam mais tempo para chegar ao destino



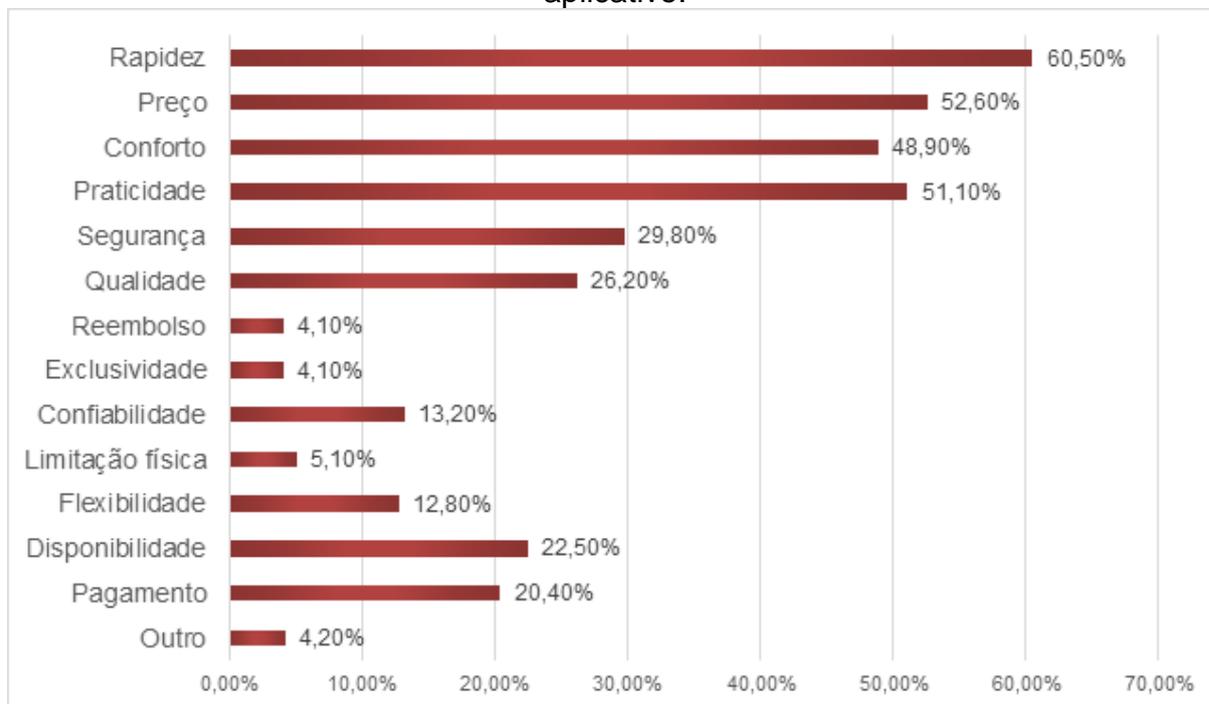
Fonte: Soupín; Grandin (2020)

De acordo com a pesquisa do Moovit a RMRJ tem o maior percentual de passageiros que fazem viagens longas, com mais de uma hora. Neste levantamento, 36% levam entre 1 e 2 horas para chegar ao destino e 11% levam mais de 2 horas (SOUPIN; GRANDIN, 2020).

Vale também lembrar que, os grandes congestionamentos, além de afastar o passageiro do transporte público e gerar prejuízos financeiros e ambientais, moradores da RMRJ enfrentam outras externalidades negativas como as perdas de produtividade, os danos à sua saúde além de riscos de acidentes (FETRANSPOR, 2016).

Em 2019, acompanhando ainda a queda de demanda de passageiros pagantes e principalmente através do crescimento da demanda e utilização dos transportes sobre aplicativos, a NTU novamente vai as ruas perguntar ao cidadão o principal motivo de se trocar o uso dos ônibus pelo transporte individual através dos aplicativos. No Gráfico 8 a seguir, pode-se observar o resultado.

Gráfico 8: Qual motivo levou o usuário a substituir o ônibus pelo transporte de aplicativo.



Fonte: NTU (2019)

Percebe-se mais uma vez, assim como ocorreu em 2017 (CNT-NTU, 2017) que as principais dores dos passageiros se repetem e descritas como tempo total da viagem, no valor da tarifa (preço), no conforto e praticidade, além da segurança.

Em junho de 2015 a Federação das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro - Fetranspor, realizou pesquisa na Região Metropolitana do Rio de Janeiro sobre a Imagem dos Meios de Transportes Coletivos (FETRANSPOR, 2015). Dentre vários itens perguntados, questionou-se o que leva o cidadão a escolher um modal em detrimento a outro. No gráfico 9 a seguir pode-se ver o resultado.

Gráfico 9: Aspectos Importantes na escolha de um Meio de Transporte Coletivo



Fonte: Fetranspor (2015)

Assim como na pesquisa nacional, na RMRJ, os itens rapidez e conforto se repetem como itens principais na hora da escolha modal na decisão dos passageiros. Apesar de aparecer na pesquisa, o “preço” na RMRJ não está em um dos primeiros itens de preocupação como aparece na pesquisa nacional.

Portanto, ano após ano, confirma-se a necessidade de criação de políticas públicas firmes e contínuas de investimentos em infraestrutura de transportes, para a construção de corredores expressos, BRTs ou até mesmo faixas exclusivas ou preferenciais de ônibus. Há necessidade ainda de qualificar os pontos de parada, disponibilizando informação ao passageiro, além de adotar fiscalização eletrônica para que as faixas e corredores funcionem. Com esta ação de priorizar e qualificar a informação do transporte por ônibus diminui o tempo de viagem, aumenta a confiabilidade no sistema, através da regulação da oferta, reduzindo custo operacional e ambiental.

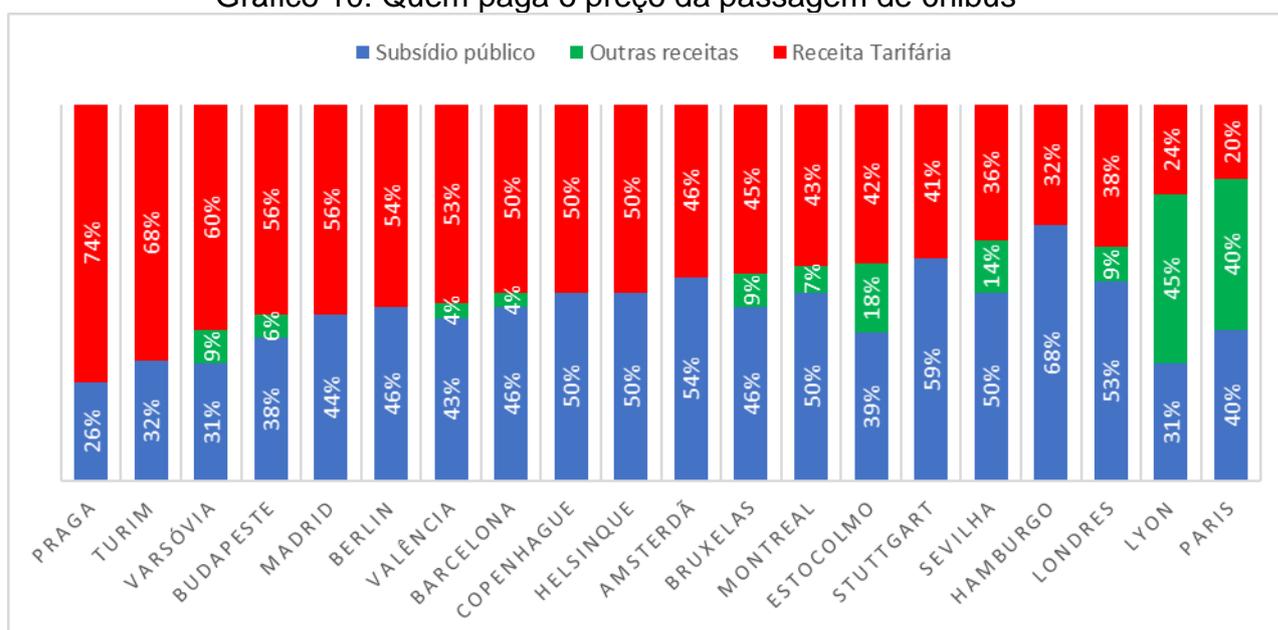
Outra ação necessária é a de buscar recursos extratarifários através de política de subsídio para o barateamento da tarifa. No Brasil, em quase todas as cidades, quem divide o valor total dos custos são os passageiros pagantes. Gratuitades não

são ressarcidas e ao dividir o custo total por menos passageiros, o valor unitário de fato fica mais caro. Segundo a ANTP (2019) uma tarifa de R\$ 4,00 (quatro reais) poderia ser R\$3,16 (três reais e dezesseis centavos) se a sociedade, por meio do Poder Público, pagasse as gratuidades. Neste mesmo documento, é defendido a criação de um fundo com recursos de subsídio cruzado para o custeio do Transporte público para que as tarifas sejam mais baratas e acessíveis a todos, estimulando assim seu uso. Além, da desoneração tributária do setor de transportes que precisaria acontecer em conjunto com estas políticas. Essa seria a resposta para a dor mencionada pelo passageiro na pesquisa realizada pela NTU, 2019d e listada no gráfico 9 acima.

Maciel (2019) corrobora o que se mencionou acima, e cita que em países em desenvolvimento e de renda média baixa, inexistente subsídio público o que onera o usuário pagante, que muitas vezes é obrigado a arcar inclusive com as políticas de gratuidade tão importantes para a equidade e bem-estar social.

O IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) em 2013 já tinha mostrado como a política de subsídio reflete no preço da tarifa final nas principais cidades do mundo, conforme Gráfico 10 a seguir.

Gráfico 10: Quem paga o preço da passagem de ônibus



Fonte: IPEA (2013)

Outra angústia do passageiro e que sempre nas pesquisas aparecem e na NTU, 2019d não foi diferente foi em relação a qualidade do serviço. O Setor de

Transporte por ônibus no Brasil, através de sua entidade maior, a NTU – Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos em conjunto com a ANTP, criaram em 2019 (ANTP, 2019) um documento chamado “Construindo hoje o amanhã” onde em conjunto fazem propostas para o transporte público e uma mobilidade sustentável no Brasil. Através deste documento listou-se itens necessários para qualificar o serviço de transporte por ônibus assim como as responsabilidades para a qualificação destes serviços. Acredita-se assim, que cada um, fazendo sua parte, pode-se reverter a crise atual que vive o setor de transportes público no Brasil, qualificando e melhorando os serviços existentes.

4.2 Benchmarking / realidades organizacionais

O Benchmarking consiste no processo de identificar, através da comparação com produtos e serviços similares, as melhores práticas para se atingir melhores resultados, incorporando melhorias em produtos, serviços, processos e procedimentos (MELO, 2001).

Portanto, para identificar práticas de sucesso no setor de transporte de passageiros por ônibus, foi realizada pesquisa junto às empresas de transporte de passageiros em âmbito nacional e internacional, com o intuito de obter como resposta os fatores que causaram o aumento ou manutenção do número de passageiros transportados nos últimos 3 (três) anos.

O propósito do benchmarking, ao observar outras realidades organizacionais é buscar elementos e práticas de sucesso para obtenção de melhores resultados e aumento de demanda no transporte de passageiros na Região Metropolitana do Rio de Janeiro.

4.2.1 Práticas de sucesso na geração de experiências positivas no transporte urbano de passageiros

Para o benchmarking de experiências positivas no transporte urbano de passageiros, as pesquisas foram realizadas com empresas do setor de transporte de passageiros, tanto no Brasil quanto no exterior.

As pesquisas no Brasil foram encaminhadas para as 57 empresas afiliadas à Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (NTU) e a pesquisa internacional através da UITP (*International Association of Public Transport*), pela qual foi perguntado às empresas se manteve ou aumentou o número de passageiros nos últimos 3 anos. (ANEXO 2)

No Brasil, apenas uma empresa pesquisada apresentou aumento do número de passageiros no período, as demais, apresentaram queda de demanda. A operadora que apresentou aumento de passageiros no período foi a HP ITA-URBI, que opera em Brasília, no Distrito Federal e obteve aumento de 11,84% no período entre 2016 a 2019. Dentre os fatores que possibilitaram o aumento de demanda no período foi considerado pelo pesquisado:

- Integração tarifária do transporte público entre ônibus e metrô,
- Aumento de velocidade média dos coletivos nos corredores preferenciais de circulação de coletivos
- Competitividade do valor da tarifa em comparação com o transporte individual, em razão das longas distâncias entre cidades administrativas e Plano Piloto do Distrito Federal.

Na pesquisa internacional, encaminhada através da UITP, que possui mais de 1.800 membros em 100 países, foram recebidas 6 (seis) respostas, com 5 respostas positivas de aumento no número de passageiros nos últimos 3 anos.

As operadoras que obtiveram aumento de demanda de passageiros são de Pilsen, na República Checa, Stuttgart na Alemanha, Bruxelas na Bélgica, Helsinki na Finlândia e Varsóvia na Polônia todas com operação em âmbito municipal, sendo as duas últimas também com operação na região metropolitana.

Dentre os motivos indicados na pesquisa assinalados pelos pesquisados, foram observadas as seguintes razões que contribuíram para o aumento ou manutenção da demanda (TABELA 3)

Tabela 3: Razões que contribuíram para o aumento ou manutenção da demanda

| | Operadora/ Cidade/ País | | | | |
|--|--------------------------------|--|--|---------------------------------|---|
| | STIB - Bruxelas/ Bélgica | Stuttgarter Straßenba- hnen AG - Stuttgart/ Alemanha | PMDP - Pilsen/ Repúbl ica Checa | HSL - Helsinki/ Finlândia | Miejskie Zakłady Autobus owe Sp. z o.o. - Varsóvia/ Polônia |
| Redução da Tarifa | Não | Não | Não | Sim | Não |
| Instalação de ar condicionado na frota | Não | Não | Sim | Não | Não |
| Adoção de integração tarifária | Não | Não | Não | Não | Sim |
| Melhora da economia local | Não | Sim | Sim | Não | Sim |
| Expansão ou introdução de novas faixas para ônibus | Não | Sim | Não | Não | Sim |
| Expansão ou introdução de novas faixas exclusivas para ônibus/BRT | Não | Não | Não | Sim | Não |
| Renovação da frota de veículos no transporte público | Sim | Não | sim | Não | Não |
| Campanhas de Marketing demonstrando os benefícios do uso do transporte público | Não | Sim | Sim | Não | Não |
| Aumento de segurança ou redução de crimes aos usuários | Não | Não | Não | Não | Não |

Fonte: elaborado pelos Autores (2020)

Entre outras razões não indicadas previamente na pesquisa, foram indicadas as seguintes:

- STIB - Bruxelas/Bélgica: Conforto, boa frequência e boa cobertura das linhas;

- Stuttgarter Straßenbahnen AG - Stuttgart/ Alemanha – Campanhas de Marketing promovendo a compra mensal de tickets através de débito automático, além de campanhas e serviços personalizados para companhias que compram passagens em grande quantidade;
- PMDP - Pilsen/ República Checa – Redução do desemprego com mais pessoas precisando circular pela cidade, mais pessoas viajando de outras cidades, reconstrução das ligações para a cidade através de transporte por trilhos com maior velocidade e mudança do hábito de utilização de carros para o transporte público;
- Miejskie Zakłady Autobusowe Sp. z o.o. - Varsóvia/Polônia – Junção de cidades da região metropolitana à tarifa principal, fazendo parte de uma região de tarifa única, ocasionando a redução do valor da tarifa. Construção de estacionamentos integrados com transporte público nos limites da cidade, para redução de carros na cidade.

4.2.2 Imagem e reposicionamento de Marketing: casos de sucesso

Conforme observado anteriormente a marca por si já atende de forma satisfatória a um determinado público, neste sentido seu reposicionamento deve possibilitar a ampliação dos clientes atendidos e não a mudança de mercado.

A marca em alguns casos é formadora de opinião e poderá ser responsável pela decisão de compra do seu público-alvo, são elas que em muitos casos diferem os concorrentes. Isso explica os investimentos milionários que são realizados em publicidade todos os anos pelas grandes marcas mundiais, a marca é o maior patrimônio de algumas empresas, por isso recebem tanta atenção de seus idealizadores, danos em uma marca podem causar prejuízos e comprometer a boa imagem e aceitação perante seus consumidores (AAKER, 2007).

As organizações querem nomes e marcas fortes, pois estas facilitam a comercialização dos produtos, além de manter a produção em certos níveis de qualidade, fortalecendo as preferências do comprador ajudando a identificar os fornecedores. Os consumidores querem nome de marca para ajudá-los a identificar diferenças de qualidade e compara com mais eficiência (KOTLER, 2013).

Na maioria das vezes o que torna um cliente fiel à marca é seu *brand equity*, ou seja, quando o consumidor compra pela marca, sendo fiel a determinados parâmetros e produtos não se importando com o preço, neste caso existe valor na marca em seu símbolo e slogans (AAKER, 2007).

Entre os exemplos de marcas que iniciaram uma estratégia de reposicionamento visando expandir o mercado sem perder clientes atuais, está a Havaianas, Natura, Avon, Metro Rio.

1 Havaianas

A Empresa Alpargatas foi fundada em 1907 por um grupo de empresários escoceses e ingleses, representados por John F. Shalders e Robert Fraser, no bairro da Mooca, em São Paulo. Seu foco inicial era de produzir alpargatas, ou sapato espanhol, elaborado com lona e solado de corsa, como artigo popular para a crescente população industrial paulistana. Em 1962 a Alpargatas lança no mercado as sandálias Havaianas, pioneira na introdução do conceito chinelo de dedo no Brasil. As Havaianas tinham o solado de borracha, um produto natural e 100% nacional, com tiras em PVC (composto plástico), matérias-primas que garantiam durabilidade e maciez às sandálias (CAMARGO; FERREIRA, 2005).

A marca teve a patente de seu modelo industrial registrada em 1964, com a descrição de “um novo modelo de palmilha com forquilha, caracterizado por ser a palmilha provida de uma pluralidade de pequenos frisos de forma elíptica, uniformemente distribuídos em toda a superfície da palmilha, sendo a forquilha ornamentada por duas gregas, de direções paralelas, cada uma formada por pequenos frisos em linha quebrada, entrelaçados” explicada no documento de solicitação de patente da São Paulo Alpargatas (CAMARGO; FERREIRA, 2005, p. 29).

Conforme Moura (2006) as primeiras Havaianas possuíam as tiras e o solado azul claro e a palmilha branca, sendo identificada pela marca estampada em um círculo gravado no meio da palmilha, e visava oferecer conforto, maciez e resistência. O produto era acessível a todas classes sociais, e seu sucesso, fez com que surgissem imitações da concorrência. Outro fator que interferiu nas vendas do produto foi o desconforto nas classes média e alta, pois a elite não compreendia como um único produto podia ser usado por públicos tão distintos.

O reposicionamento da marca Havaianas no mercado ocorreu em 1994, graças a um trabalho de planejamento e a um novo gerenciamento de marcas. Com o desenvolvendo de um novo modelo, com cores diferenciadas além da durabilidade e conforto, mas o produto passou a agregar glamour, modernidade, cores e design a essas qualidades. O propósito da marca era atingir a todo público e foi atingido logo no primeiro ano, quando a Havaianas Tradicionais recuperou volume de vendas e a nova linha Top recebeu uma resposta muito positiva do mercado (MOURA, 2006).

O novo surgiu de um intensivo trabalho de marketing e comunicação, além da estratégia de distribuição e na promoção do produto no intuito de melhorar a imagem da marca para o público em geral. Para conseguir recuperar o público das classes A, B e C, a marca investiu no lançamento de uma nova sandália, as Havaianas Top. (CAMARGO; FERREIRA, 2005).

2. Natura

Vieira (2002) faz um relato sobre a história da Natura Cosméticos, conforme o autor a empresa foi fundada por Jean-Pierre Berjeaut e pelo presidente da empresa Antônio Luiz Seabra, no ano de 1969. Seu principal objetivo era produzir e vender produtos que fossem produtos de cuidado pessoal que fossem produzidos com fórmulas naturais, de alta qualidade e a preços competitivos.

A empresa fez a opção pela venda no varejo e no ano de 1989 às empresas que compunham o sistema Natura, foram incorporados à Natura Cosméticos. No período de 1990 a 1992 a empresa passou a competir com o mercado global, ganhando espaço e liderança. No entanto, em 1999, as vendas começaram a cair e houve a uma necessidade da empresa inovar. Com pesquisas realizadas pela empresa a mesma observou tinha perdido seu próprio propósito de crescimento. Este fator provocou uma redução nos índices nos gerou insatisfação aos acionistas e a direção da instituição (MULLER, 2017).

Isso fez com que a Natura resgatasse valores presentes na sua fundação, como inovação, transparência, equilíbrio e humanismo. A empresa resolveu, então, focar nos ingredientes nativos brasileiros. Com isso, foi possível reposicionar a marca a partir da ideia da leveza dos produtos naturais. Ocorreu também a mudança na logomarca, e para que esta fosse aceita pelo consumidor, foi inserida de forma bem

natural. No ano de 2020 as inovações ocorreram junto com as linhas Ekos e Chronos, junto com a nova logomarca ganhando a assinatura Bem Estar Bem.

3 Avon

A história da Avon tem seu início no ano de 1886 cuja patente era Califórnia Perfume Company (CPC). Na ocasião há via nos Estados Unidos uma transformação social, econômica e política, foram quando David H. McConnell funda uma empresa à frente do seu tempo, oferecendo às mulheres a oportunidade de ganhar o próprio dinheiro (SILVA, 2017).

A empresa desenvolve e fabrica produtos para maquiagem, cuidados da pele, cuidados diários com o corpo produtos de higiene corporal, que atende a todos os públicos, jovem e adulto (SILVA, 2007);

A forma de chegar até o seu cliente se diferenciava das demais, eram distribuídos folhetos com os produtos oferecidos pela mesma. Em 1902 a empresa já contava com aproximadamente 10 mil revendedoras, foi quando lançou a sua primeira revista voltada especialmente para as revendedoras, com dicas e conselhos para aumentar vendas e notícias da empresa. No ano de 1914 a empresa começa a expandir para outros países começando pelo Canadá. Em 1920 a empresa continua crescendo passando a marca do milhão de dólares com vendas de produtos para higiene bucal, limpeza doméstica, aromatizantes, sabonete e outros produtos para banho (WANDERLEY, 2018).

Com o passar dos anos a Avon passa por problemas com novas marcas que atuam com o mesmo marketing, perdendo espaço para a concorrência. No início do século XXI a Avon enfrenta um nível de grande turbulência econômica jamais vista desde o tempo da Grande Depressão e se transforma. A empresa passa a utilizar as ferramentas online mais avançadas para otimização de seus negócios e melhor atendimento aos consumidores. Foi criado no Brasil no ano de 2003 o Instituto Avon cuja missão é de programar as ações sócias da Avon relacionadas às campanhas de combate ao câncer de mama e à violência doméstica (SILVA, 2017).

A marca de beleza AVON utiliza estratégias de publicidade *online*, principalmente nas redes sociais, como um lugar para se promover. O diferencial da marca ultimamente está em como ela é promovida. Sempre apresentando uma diversidade cultural, social e muitas vezes até política em

suas campanhas. Através de redes sociais como: Facebook, Instagram e Youtube, ela leva à audiência, de forma interativa, assuntos como raça e feminismo (WANDERLEY, 2018, p. 20).

Por este motivo a Avon se tornou líder em venda direta de cosméticos, sendo a mais vendida no mundo. Sua sede é em Nova York, mas a Avon Products, Inc. está presente em mais de 140 países e conta com aproximadamente, cinco milhões de revendedoras, sendo que mais de 75% dessas residem fora dos Estados Unidos (SILVA, 2007).

4. Got Milk

O consumo de leite estava caindo na Califórnia, por este motivo, fez-se uma campanha publicitária no norte da Califórnia onde os consumidores eram levados a compra do leite de vaca.

Conforme Kotler (2013) para que se possa alavancar as vendas de um determinado produto é necessário investir na comunicação de marketing, que por sua vez pode ser realizada por diferentes formas como a propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e assessoria de imprensa, vendas pessoais e marketing direto.

Percebe-se que antes de investir na comunicação da marca, é necessário avaliar como a comunicação está inserida no contexto. “Não adianta que as marcas de leite busquem posicionamento como a melhor marca do mercado, se existe uma rejeição geral por leite” (BRAZ, 2007, p. 19). Foi o que aconteceu na Califórnia em 1993, quando os produtores de leite se unem e formam a California Milk Processor Board (CMPB), com o objetivo de aumentar o consumo de leite. Contratam uma agencia de propaganda e o resultado é a campanha de sucesso “Got milk?”

Braz (2007) ressalta que o que fez o consumo de leite aumentar foi o marketing Institucional realizado pela CMPB no ano de 1993, onde os processadores de leite da região concordaram em investir três centavos de cada galão em campanhas que promovessem o consumo de leite. Foi então que se criou a *Got Milk*, que levou os consumidores a consumirem mais leites, chegando a um percentual de 1,5% na venda do produto. Percebe-se que antes de divulgar a marca é preciso que os fabricantes de uma categoria de produtos avaliem se é necessário fazer propaganda para aumentar o consumo no mercado.

4.3 Ideia conceito do modelo de valor para o transporte urbano de passageiros na RMRJ

A ideia do conceito propõe a formulação de um modelo para a criação de valor para o transporte de passageiros que são atendidos pelas empresas de ônibus permissionárias com atuação na região metropolitana do Rio de Janeiro. Este conceito, está embasado na análise das boas práticas do mercado e sobretudo na análise do cenário ao qual as empresas de transportes de passageiros por ônibus no Rio de Janeiro, enfrentam para oferecer um serviço com qualidade.

Essa ideia busca reunir elementos considerados fundamentais para a prestação de um serviço adequado que, além de cumprir com as necessidades de deslocamentos da população, possam manter ou aumentar os níveis de satisfação para que o cliente sempre sinta o desejo de viajar com uma determinada empresa, sinta confiança no serviço e bem atendida e, sobretudo, reforçar a identidade da marca perante os consumidores.

4.3.1 Imagem

A necessidade de se pensar como um serviço de transporte de passageiros pode ser oferecido de forma satisfatória, deve evocar as questões do cotidiano das empresas que tornam o serviço prestado um desafio a ser superado dia após dia a partir do momento em que o veículo sai da garagem.

Ao considerar os problemas que fazem parte do dia a dia das cidades, cujos impactos podem influenciar efetivamente as operações de mobilidade, diante da falta de interesse ou de recursos necessários em oferecer uma infraestrutura adequada nas cidades, vale se perguntar, como que as empresas de transportes de passageiros por ônibus, podem despontar como uma alternativa de deslocamento viável, eficiente e com um nível de atendimento que seja satisfatório.

Os problemas das cidades somados aos problemas que as empresas possam enfrentar no dia a dia da operação pode provocar a ideia de um serviço extremamente deficiente, insatisfatório para o consumidor, levando à desconfiança pelo serviço prestado e de que ele seja incapaz de atender as necessidades e expectativas dos consumidores.

Neste sentido, não é interessante criar maneiras de justificar os problemas que afetam o serviço da mobilidade, mas de buscar soluções em conjunto que possam tornar o serviço adequado e satisfatório para as partes interessadas no negócio. Sendo assim, vale a pena o questionamento de que cumprir somente o que está determinado, pode não ser um fator crítico para o sucesso dessas organizações.

Para fortalecimento das empresas que atuam no transporte coletivo de passageiros por ônibus, é necessário que seja resgatado o sentido de que o transporte é essencial para o desenvolvimento de uma economia, fundamental para encurtar distâncias e que não pode perder a centralidade que deve ter nas discussões políticas e sociais para a plena realização da atividade em si.

Ao adotar um mecanismo de avaliação do nível de serviço oferecido ao cliente, as empresas conseguem dar um passo rumo a obtenção de resultados satisfatórios nos índices de satisfação do público atendido, possibilitando, além da retenção dos atuais clientes, buscar captar novos usuários o para o serviço, sendo estes indivíduos que ainda não tiveram contato com a empresa, pois não possuem uma visão formada sobre quais vantagens e benefícios poderão obter por se tornarem novos clientes da empresa em questão.

A retenção e a atração de clientes podem ser estratégias viáveis a partir do momento em que a organização consiga entender a importância que a atividade que executa tem sobre o estilo de vida das pessoas e a contribuição que pode gerar para toda a sociedade. Reconhecer os fatores críticos de sucesso é fundamental e é possível chegar ao pleno reconhecimento desse valor a partir das respostas das seguintes questões: que tipo de serviço é oferecido e como ele se destaca em relação aos concorrentes? Como os clientes comparam a empresa que utilizam com as demais empresas do setor? Há como competir com os preços que são praticados?

Por se tratar de um serviço que segue um viés do conjunto de atividades públicas e está sujeito às normas e políticas governamentais, o serviço prestado pelas empresas do transporte público de passageiros por ônibus tendem a ter uma definição generalista, onde todas as empresas oferecem o mesmo tipo de atendimento, possuem os mesmos problemas e falhas e que nada é possível fazer para mudar este cenário.

Ao contrário do que o senso comum pode indicar, as empresas podem se destacar no mercado em que atuam assumindo a própria essência, entendendo que

pode aprimorar o serviço prestado, demonstrar para os usuários os valores que defende do negócio e da importância dele para o desenvolvimento socioeconômico de uma sociedade.

Ao passo que se consegue identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que circundam o negócio, as empresas têm a possibilidade de criar um conceito único para cada uma delas, o que pode buscar fortalecer a marca diante dos clientes que necessitam dos serviços que lhes são disponibilizados.

Neste sentido o fortalecimento da marca passa pela criação de uma identidade corporativa que seja capaz de resolver ou minimizar os problemas que afetam o bom desenvolvimento da organização e, sobretudo, faça o cliente se lembrar que esta marca preza pelo bom atendimento, pelo entendimento das necessidades dos consumidores e busca assegurar a prestação de um serviço satisfatório.

Para melhor elucidar as possibilidades de se criar e fortalecer uma identidade da marca e para que os serviços prestados realmente agreguem um valor para o cliente, foram listados elementos considerados centrais para a atuação das organizações do transporte público de passageiros por ônibus, indicando os conceitos que poderão ser abordados na construção dessa identidade.

4.3.2 Conforto

Ao discutir a ideia de que o transporte é essencial, uma das formas de fortalecer tal ideia é buscar identificar o que realmente é importante para o cliente na plena execução do serviço e como os elementos identificados pelo cliente pode fazer parte do escopo central do trabalho a ser realizado.

Para o cliente, o conforto talvez seja um dos requisitos mais importantes e considerados por eles. Não é comum que se uma determinada região possui um clima quente, haja a expectativa que a empresa ofereça um ônibus com ar-condicionado. Ou se o trecho a ser percorrido é considerado longo pelo cliente, ele deseja um veículo de padrão rodoviário, onde ele possa reclinar a poltrona para maior conforto durante a viagem.

Os elementos de conforto devem ser considerados de acordo com as características de determinada região, perfil do cliente e, sobretudo, nas

determinações legais dos contratos de concessão. Os contratos de concessão são importantes, pois vão indicar um padrão mínimo de atendimento.

Por outro lado, os contratos de concessão não podem limitar a atuação da empresa em adotar mecanismos superiores de atendimento, desde que o valor a ser cobrado esteja dentro das especificações legais do serviço, ou idêntico ao praticado se fosse utilizado um veículo dentro das características exigidas pelo órgão concedente.

Por exemplo, supondo a condição climática da temperatura média global vem aumentado gradativamente e há uma previsão de elevação, de pelo menos três graus celsius até o final do século XXI, a frota deve contemplar a inclusão de veículos com um sistema de climatização para oferecer maior conforto durante a viagem. No Rio de Janeiro devido ao clima variar entre o sistema tropical de altitude e o tropical semiúmido, torna-se importante a aquisição de veículos dotados de sistema de refrigeração.

Os veículos também devem atender a demanda dos passageiros, sendo escolhidos modelos de carros que sejam compatíveis com a região de atendimento. Isso pode refletir no espaçamento entre as poltronas, no comprimento do coletivo ou mesmo no modelo do carro, o que pode refletir em como os clientes podem se movimentar no interior do coletivo.

Isto quer dizer que, se há uma demanda crescente de passageiros em uma determinada linha, quanto mais propício for o veículo na questão espaço interno para a acomodação das pessoas, há uma menor possibilidade de ocorrências de insatisfação em caso de veículo superlotado. Neste caso, os ônibus urbanos cujas quantidades de assentos poderiam variar de 42 a 50 lugares poderiam ser uma boa opção para corredores viários mais populosos, do que utilizar veículos de proporções menores.

Outro fator relevante sobre as características para o conforto dos ônibus está no atributo técnico desses veículos que possam tornar a viagem mais tranquila e confortável. Logo ainda considerando a oportunidade de renovação da frota, a preferência por veículos dotados de suspensão a ar, tende a oferecer uma experiência de viagem de baixo impacto com a via, devido ao sistema já estar preparado para oferecer maior conforto durante a viagem.

4.3.3 Informação e Relacionamento

O bom relacionamento entre empresas e clientes podem ser frutos das boas práticas de mercado que visam à satisfação no atendimento e na capacidade de criar um canal de comunicação para um contato eficiente, a fim de transmitir informações confiáveis que possam gerar valor ao consumidor lhes oferecendo a segurança necessária para utilizar o produto ou serviço disponibilizados pelas organizações.

Ao transmitir informações relevantes ao usuário sobre os serviços prestados pelos operadores do transporte coletivo de passageiros por ônibus, é possível oferecer ao cliente um atendimento seguro e transparente considerando que a mobilidade com qualidade deve reunir um conjunto de fatores que contemplam a boa apresentação dos veículos e da adequada dirigibilidade do motorista.

Neste sentido, as condições dos ônibus como conservação, limpeza e conforto refletem na prestação de um serviço que busque atender as necessidades de deslocamento dos clientes de forma eficiente. Da mesma forma, a postura do motorista ao volante pode transmitir a confiança necessária de que se chegará ao destino de forma segura. Em ambos os casos, a ideia é reduzir a possibilidade de intercorrências que possam provocar uma ruptura no atendimento.

A partir desta ideia, se fosse viável oferecer ao cliente um canal de avaliação tanto sobre o veículo quanto do motorista, possibilitaria formular um sistema de avaliação que poderá ser compartilhado com todos os usuários promovendo uma rede de comunicação que favoreça um panorama, em tempo real, de como o serviço está sendo prestado, inclusive para a alta direção da empresa.

Os fatores avaliados poderão, ainda, gerar um nível de informação gerencial capaz de mensurar a percepção do cliente a cada viagem, possibilitando a organização atuar quase que *online* no tratamento de não conformidades associadas ao veículo e ao motorista, buscando assim, evitar maiores transtornos durante a operação.

A ação de avaliação poderia ser disponibilizada por uma ferramenta em que durante a viagem o cliente pudesse digitalizar um código disponível no interior do coletivo com o próprio celular para avaliar elementos, como as condições do veículo e a prestação do serviço do motorista.

A base para esta avaliação, poderia ser inspirada tomando como exemplo o que é praticado atualmente pelos serviços de transportes sob demanda, ou aplicativos de transportes. A cada embarque, o cliente poderia avaliar as condições da viagem, demonstrando a satisfação ou não sobre algum aspecto relacionado à experiência do deslocamento realizado.

O sistema de avaliação poderia ser estendido, inclusive ao motorista, assim como é feito pelos sistemas de serviços por aplicativo, e avaliar cada viagem realizada, municiando a empresa de informações sobre as condições limitantes do deslocamento (congestionamentos, acidentes, obras, etc.), problemas atrelados ao veículo, situações de conflitos que possam gerar reclamações futuras, entre outras ações viáveis para avaliação. O acesso do profissional, também se daria pela digitalização de um código específico.

A utilização das redes sociais existentes no mercado, pode ser outra importante ferramenta de comunicação e relacionamento entre empresa e clientes. Através do uso destas redes, seria possível estabelecer um canal direto com o consumidor, viabilizando a troca de informações de forma mais rápida por meio de plataformas utilizadas com maior frequência pelos usuários.

Um exemplo direto do uso das redes sociais para maior relacionamento entre empresa e cliente é o que se pode observar em diferentes tipos de empresas a adoção de aplicativos de mensagens instantâneas. Pressupondo que este aplicativo de comunicação pode ser comumente utilizado para troca de mensagens com maior frequência, o cliente teria acesso às informações da empresa de forma rápida e segura.

É possível que a utilização destas ferramentas viabilize ao cliente comunicar à empresa problemas ocorridos durante a viagem, o relato de pontos favoráveis à operação em forma de elogios, oportunidade de esclarecer dúvidas, buscar saber o horário do próximo ônibus de uma determinada linha, entre outros fatores relevantes.

Ao considerar que o cliente é um ator fundamental que justifica a existência e a prática da atividade organizacional, oferecer algum tipo de benefício a ele poderia funcionar como um mecanismo para estimular a retenção deste cliente. Logo, o cliente que rotineiramente tem o hábito de viajar com uma determinada empresa, poderia ter a oportunidade de participar de um programa de vantagens que lhe devolvessem sob a forma de desconto, o valor pago da tarifa. Este benefício se daria por meio do

acúmulo de quilometragem em virtude das viagens realizadas com a empresa e após atingir um nível previamente estabelecido, ele teria direito a este desconto.

Esta ação seria espelhada nas práticas de mercado de produtos, serviços ou empresas que adotam um sistema de milhagem que, a cada utilização do usuário sobre determinado item da organização, ele participa de um programa de fidelização que, ao final do programa ou no momento oportuno estabelecido pela empresa, o cliente poderá trocar estes pontos por alguma vantagem.

Ao analisar as possibilidades disponíveis no mercado, tais vantagens poderiam variar entre benefícios que poderiam ser disponibilizados antes, durante ou depois das viagens. Neste sentido, algumas questões atreladas à legislação deveriam ser levadas em consideração, pois o ideal é que o programa de vantagens tenha o amparo legal e possa tornar os benefícios acessíveis a todos os clientes.

4.3.4 Execução do serviço

O cliente deve se sentir satisfeito a cada viagem realizada e para isso acontecer, a ela deve oferecer condições suficientes para alcançar as necessidades e expectativas dos consumidores. Para isto, é necessário o cumprimento de alguns requisitos identificados pelo cliente como fundamentais para esta satisfação.

A exemplo da disseminação de transporte sob demanda, a avaliação de adoção de um modelo semelhante por ônibus traria uma mudança significativa para o setor haja vista que o mesmo está determinadamente submetido por lei aos requisitos de itinerário, faixa horária e atendimento, o que limita a atuação em caso de alteração do estilo de serviço.

No entanto, a implementação de uma mudança dos parâmetros do serviço deveria ser considerada pelas organizações, pois por que não disponibilizar um veículo quando o cliente realmente estiver precisando? Para isto, a criação de uma ferramenta de solicitação de transporte sob demanda consideraria uma mudança de cultura que afetaria todo o setor: tanto a forma de operar quanto as normas existentes.

Sobre a perspectiva operacional, as viagens ocorrendo de forma segura e no tempo aceitável (não seja demorada), requer que tanto o motorista ofereça a segurança necessária a uma viagem em tempo, quanto as condições de trânsito favoráveis. Com as cidades recebendo cada vez mais pessoas e o aumento no

número de veículos individuais nas ruas, oferecer uma viagem segura e rápida no transporte público se tornou um desafio a ser superado.

Como alternativa às implicações do trânsito, como os congestionamentos, e já mencionado em capítulos anteriores, as cidades têm apostado na construção de vias expressas exclusivas para ônibus como é o caso do sistema BRT (Bus Rapid Transit and System), sistemas BHLS (Bus High Level Service) ou faixas exclusivas como ocorreu na cidade do Rio de Janeiro com o BRS (Bus Rapid Service) a fim de aumentar a velocidade comercial dos ônibus, agilizando as viagens e evitando que os coletivos passem muito tempo parados nos congestionamentos.

O maior problema de todas as cidades é falta de infraestrutura na vias, pois as ruas não suportam o fluxo de trânsito, o cliente não possui um local adequado para aguardar o coletivo ficando exposto às condições climáticas (sol e chuva), e apesar desses fatores serem de responsabilidade dos órgãos governamentais, as empresas de transportes sofrem com a perda de eficiência, pois são diretamente afetadas, inclusive recaindo parte da insatisfação do usuário do sistema sobre as empresas.

Do ponto de vista de solução destes problemas, o gestor público alega que devido a complexidade dos projetos de infraestrutura, não há projetos ou recursos financeiros suficientes para executar as ações de melhorias. Logo, os problemas de infraestrutura, tornando os problemas ainda mais sérios.

Por essa razão, a partir da visão de uma colaboração entre entidades públicas e privadas, talvez a solução para reduzir as limitações impostas por questões técnicas e orçamentárias, um Programa de Parcerias de Investimentos (PPI) poderia contribuir com os esforços para investimentos, construção ou melhorias na infraestrutura viária por meio do que se conhece como parceria público-privada.

4.3.5 Inovação

A possibilidade de aumentar a satisfação dos usuários com a prestação de um serviço adequado, com segurança e a velocidade adequadas que possam contribuir para o deslocamento diário da população, pode ser obtida por meio das inovações tecnológicas que têm surgido de forma exponencial com o advento da informática e, mais recentemente, com a inteligência artificial.

Com a popularização das ferramentas tecnológicas, como o sistema de posicionamento global (GPS), a utilização deste sistema nos ônibus para o monitoramento da frota em tempo real, representou uma mudança significativa no padrão de como o serviço é prestado. Esta ferramenta, inclusive foi adaptada e pode ser estendido a todos os usuários ao integrá-lo a uma ferramenta de localização do ônibus em tempo real.

A utilização das ferramentas de localização dos ônibus para os clientes, pode oferecer uma oportunidade dele se programar para embarcar no ônibus da linha de preferência de forma tranquila e organizada. Além disso, a integração entre um sistema visual pode ser adotada com a instalação de telas nos pontos terminais de maior movimento, informando o horário do próximo ônibus em tempo real como mais um canal de comunicação com o cliente.

Outra importante questão sobre a utilização das tecnologias no transporte público, é a forma como os sistemas de pagamento têm evoluído, desde que, em 2003, o sistema de bilhetagem eletrônica passou a ser utilizado no Rio de Janeiro, o que foi considerado uma evolução do sistema de transportes na época.

A substituição do vale transporte de papel pelo cartão eletrônico, representou uma evolução do sistema de cobranças, pois com a popularização do mesmo, não só buscou inibir as fraudes do uso indevido do benefício, como todo usuário pode adquirir um cartão reduzindo, assim, o pagamento em dinheiro, o que demanda maior tempo de viagem até, pois pode implicar na necessidade de separação de troco ao cliente.

Pensando na ampliação e diversificação de locais de venda dos cartões eletrônicos, a popularização dos pagamentos digitais deveria seguir aos padrões internacionais de utilização de identificação do usuário por meio de equipamentos que o mesmo já possui, como é o caso dos telefones celulares.

Em conjunto com a empresa contratada para a gestão do sistema de bilhetagem eletrônica, a RioCard, as empresas de transportes de passageiros poderiam aplicar os modelos de cobrança através dos sistemas ABT conhecido como a emissão de bilhetes baseado em uma conta alocada na nuvem. O pagamento sistema de transportes é feito pela ID do usuário por meio do celular ou cartão ID. Quando o usuário utiliza este método no embarque, o valor da tarifa é debitado na sua conta que poderá ser gerenciada quanto aos créditos utilizados para o pagamento da

tarifa. A RioCard já estuda a evolução do sistema atual de bilhetagem eletrônica através deste modelo.

Para oferecer esta vantagem ao cliente, partindo do princípio que ele já possui as vantagens tecnológicas no celular, as empresas para oferecerem tal benefício, devem realizar os investimentos necessários para substituição dos módulos dos validadores utilizados para a cobrança eletrônica da tarifa ou realizar investimentos de manutenção da tecnologia já adquirida para as devidas atualizações dos sistemas destes equipamentos, considerando que o uso da tecnologia está em constante evolução.

Neste sentido, com a aplicação de novos métodos de cobranças e com a manutenção de equipamentos de cobranças sempre atualizados, outra forma de universalizar o pagamento por meios digitais e oferecer o pagamento das modalidades de crédito e débito gerenciadas pelas administradoras de cartões. Para esta oferta, mais uma vez há a necessidade de prover equipamentos de bilhetagem compatíveis e em constantes atualizações.

Essa ideia de universalizar o acesso aos ônibus constantemente através da utilização de tecnologias disponíveis ou que vão surgindo no mercado, pode aumentar a agilidade do embarque, aumentando a interação com sistemas mais ágeis de cobrança, fazendo com que o tempo de embarque diminua e a viagem possa se tornar mais rápida.

Ainda sobre o aspecto da tecnologia e inovação, a evolução do conceito de mobilidade associado ao uso da inteligência artificial, implica no pensamento da utilização de ônibus, pelo menos no médio a longo prazo, semiautônomos ou autônomos, onde pode não haver a interferência humana na condução do veículo.

Esta tecnologia já é viável, principalmente para trechos operados em corredores exclusivos, onde já é possível o traçado de uma rota livre de obstáculos (pelo menos em parte) onde um programa de computador poderia facilmente cumprir um determinado itinerário.

Por mais que a ideia seja viável do ponto de vista tecnológico, ainda possui limitações no que diz respeito aos investimentos (ainda pode ser uma tecnologia cara), ou mesmo por questões éticas haja vista que não há legislação específica para este tipo de serviço, que envolve o uso de um sistema computacional para conduzir um ônibus com centenas de passageiros.

No entanto, as empresas já devem se preparar para este cenário, pois há uma considerável probabilidade de ocorrência deste evento, o que exigirá dos gestores da organização a tomada de decisão sobre a forma de utilização desta tecnologia, além de como poderá ser utilizada de forma estratégica.

A preocupação com o meio ambiente tem se tornado um ponto central para que as empresas sejam reconhecidas como entidades responsáveis sob o ponto de vista ambiental e social. Considerando que os ônibus utilizam um combustível fóssil altamente poluente que é o óleo diesel, mesmo que já se tenha tecnologia suficiente que reduza os efeitos da dispersão dele na natureza, quanto mais tecnologia limpa utilizada, maior reconhecimento a empresa poderá ter frente ao mercado de atuação junto aos stakeholders.

O uso de energia limpa poderá criar um diferencial competitivo para as organizações do ramo de transporte público. Ao criar uma marca responsável por ações voltadas ao meio ambiente, a empresa pode atrair para a carteira de clientes pessoas envolvidas com a luta pela causa de defesa da natureza e dos recursos naturais que serve como base da vida para todos os seres vivos.

Escolha do tipo de veículo a ser utilizado pelas empresas deverá estar centrada naqueles coletivos cujas emissões de gases poluentes sejam as mínimas possíveis e que utilizem sistemas capazes de filtrar os gases oriundos da queima do combustível fóssil antes de dispensá-lo na natureza.

Por outro lado, além das melhorias ambientais nos veículos movidos a combustível fóssil para a redução dos índices de poluição, a escolha de veículos que já utilizam a energia limpa, como é o caso dos ônibus movidos a biocombustível oriundos da mamona, da cana-de-açúcar, do milho, da palma, do girassol, do babaçu, da soja, entre outros. Estes combustíveis são considerados melhores do que os combustíveis fósseis do ponto de vista da responsabilidade ambiental.

A aquisição de veículos que utilizem este tipo de combustível poderia dinamizar a operação da empresa com combustíveis mais baratos do que os combustíveis fósseis, além de reforçar a imagem de uma empresa preocupada com os impactos ao meio ambiente.

Além da adoção dos veículos que utilizam os biocombustíveis, há uma disponibilidade no mercado de veículos elétricos que tem se popularizado no mundo. Estes veículos funcionam com uma bateria que pode ser recarregada após

desempenhar um determinado trecho em quilômetros. No entanto, a tecnologia pode enfrentar resistências se o fator financeiro for considerado um elemento limitador.

4.3.6 Segurança

A segurança pública no transporte coletivo de passageiros, talvez seja um dos pontos mais críticos da operação de uma empresa deste segmento. Como se trata de uma atividade exclusivamente do ente governamental, a segurança deve ser executada por autoridades policiais competentes que oferecerão um suporte ao sistema de transportes.

O enfrentamento dos problemas de segurança pública que afetam o sistema de transporte, deve passar por um processo de interação dos diferentes atores envolvidos na atividade que vão desde os gestores públicos, as autoridades policiais e inclusive, pelo próprio cliente.

A exemplo do que outros segmentos econômicos têm adotado no combate à violência, aplicativos de alguns grandes varejistas brasileiros possuem um dispositivo que, discretamente, a vítima poderia acionar e enviar um alerta de que estaria sendo vítima de algum tipo de violência. A ideia é que este dispositivo ficasse camuflado em um aplicativo trivial que poderia ser utilizado sem levantar as suspeitas do agressor.

Assim, questões associadas à violência no trânsito (brigas provocadas por acidentes, por exemplo), ações atribuídas por criminosas (assaltos, agressões, etc.), inclusive ocorrendo principalmente no interior dos coletivos pudessem ser denunciadas imediatamente, em tempo real, as autoridades policiais.

Em se tratando também de segurança, as condições das vias onde os ônibus circulam seriam elementos fundamentais que, se não tratados poderiam trazer prejuízos tanto para as empresas quanto para os passageiros. Uma estrada ruim, além de possibilitar a quebra do veículo atrasando a viagem, poderia provocar um acidente ao profissional da empresa ou ao cliente.

A falta de investimentos em melhorias na infraestrutura das ruas e avenidas é um fator agravador da situação da precariedade em que se encontram as vias em que as empresas operam. Considerando que as péssimas condições dessas vias podem provocar a demora dos veículos de determinadas linhas, a possibilidade de falha da máquina pela quebra de alguma peça ou componente, ou até a possibilidade de um

acidente em decorrência destas condições, poderiam afetar significativamente a satisfação do usuário pelo serviço prestado.

Assim como as questões atreladas a execução do serviço onde foi sugerido a criação de parcerias público-privada para apoio ao planejamento das ações de soluções destes problemas, o mesmo poderia ser utilizado para a melhoria ou correção de problemas que possam impedir que as empresas operem corretamente os itinerários, contribuindo para o aumento da insatisfação do cliente.

Apesar da responsabilidade de conservação das vias ser do ente público, as empresas podem contribuir para a criação de um fórum de discussão ou mesmo de uma aplicação digital que não só monitore a situação das vias, como crie um banco de dados que indique quais ações deverão ser tomadas para a correção do problema e o nível de prioridade que deve ser implementado.

4.4 Percepção dos principais stakeholders sobre a geração de valor e de experiências positivas nos serviços de transporte urbanos por ônibus na RMRJ

Para a etapa de percepção dos stakeholders sobre as experiências de uso do transporte por ônibus optou-se por fazer duas coletas de dados. As primeiras foram entrevistas com especialistas, representantes de órgãos gestores, professores e empresários do setor. A partir de então e com subsídios elencados por estes envolvidos, partiu-se para pesquisa do tipo *Focus Group*. As entrevistas e as informações relacionadas a pesquisa serão demonstradas nos itens a seguir.

4.4.1. Entrevistas com stakeholders

Para a construção desta etapa foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco pessoas que estão ligadas diretamente ao setor de transporte público. Observando seus comentários pode-se analisar que ainda falta algo a ser feito para atrair o cliente para o transporte coletivo. Os questionamentos foram sempre voltados a qualidade do transporte coletivo, principalmente o ônibus. Utilizando perguntas como: O que você acredita ser responsável(is) pela queda da demanda do transporte público por ônibus nos últimos anos? O que você acredita que poderia melhorar a qualidade do transporte público por ônibus? O que você acredita que traria mais passageiros para o transporte público por ônibus?

A primeira entrevista foi realizada com Willian Alberto de Aquino Pereira, coordenador regional da Associação Nacional de Transportes Públicos – ANTP. Formado em Engenharia Civil com Mestrado em Ciências. Além do cargo de Coordenador é também Diretor da Sinergia Estudos e Projetos. Ex professor de graduação, especialização e Mestrado no IME, COPPE-UFRJ, PUC-RJ, UFJF, IBAM, FGV, participação em cerca de 50 pesquisas e bancas de mestrado.

Quando questionado sobre o que acredita ser responsável(is) pela queda da demanda do transporte público por ônibus nos últimos anos? Willian ressalta que são dois problemas de perda da demanda do transporte público: problema estrutural e problema conjuntural.

O conjuntural – é devido a economia – a crise econômica, é momentâneo. Independente de se ter um produto de qualidade ou não, sua demanda não irá aumentar porque o país está passando por um momento de crise econômica. Se perderia passageiro de qualquer maneira, devido a crise, grande número de desempregados, diminuição da utilização do vale-transporte. Pessoas deixam de utilizar o transporte público. Não precisam se deslocar todos os dias, principalmente no trajeto casa- trabalho - casa. O problema econômico interfere no modelo. Faz-se neste momento uma analogia com os planos de saúde. Na mesma época que os transportes (2014 a 2019) “os planos de saúde perderam mais de 3 milhões de pessoas (o que corresponde aproximadamente 8%) nos planos pessoas físicas enquanto que o transporte público perdeu mais de 20% de sua demanda.”

O Estrutural – é a maneira como as pessoas vivem. As pessoas estão mudando sua maneira de viver. São as facilidades do dia a dia. Exemplo a internet, a não necessidade de ir diariamente ao banco, aplicativos, home offices. É o passageiro que não volta mais. Não volta com o tempo. É uma demanda que se perdeu. Ex. Não adianta buscar uma demanda de 20 anos atrás que hoje o comportamento é outro.

Em seguida questionou-se sobre o que o entrevistado acredita que poderia melhorar a qualidade do transporte público por ônibus?

Para o coordenador regional são cinco os atributos que deveriam ser trabalhados para melhorar a qualidade do transporte público por ônibus, sendo estes:

1- Velocidade: os ônibus deveriam ter prioridades nas vias. Mais faixas exclusivas deveriam existir nas cidades

2 - Confiabilidade: Tempo. É o cidadão saber se o ônibus vai chegar no ponto e onde eu quero no horário que está previsto e sempre no mesmo intervalo de tempo (previsibilidade). Confirmando que algumas pessoas estão mais suscetíveis a variação do tempo do que outras, se podem chegar atrasadas ou não, depende de classe social, tipo de emprego, flexibilidade, etc.

3 - Conforto: infraestrutura mínima de ponto de parada, veículos. Conforto não quer dizer, necessariamente assento confortável, mas o mínimo de infraestrutura, principalmente no trajeto casa até o ponto de ônibus, terminais, os acessos, etc.

4 - Segurança viária e segurança pública. Na segurança viária tem-se a infraestrutura da cidade, como o asfalto, condições do pavimento, buraco nas vias, assim como a dirigibilidade dos motoristas e acidentes, freia e anda. E em relação a segurança pública, tem-se os assaltos e depredação dos veículos.

5 - Preço: Um transporte de qualidade precisa ser integrado e barato, para tanto precisa ser subsidiado.

A última pergunta feita ao coordenador regional foi se este acha que traria mais passageiros para o transporte público por ônibus? Sua resposta foi simples, além da melhoria do momento econômico que o país vive, o somatório dos atributos citados acima. Cria-se primeiro um novo produto com os atributos e depois trabalha a imagem

O segundo entrevistado foi Rodrigo Mata Tortoriello, ocupa o cargo de Secretário Extraordinário de Mobilidade Urbana de Porto Alegre – RS. Sendo Especialista em Mobilidade Urbana e Mobilidade Ativa, pós-graduado com MBA em engenharia de transportes pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), e com formação em gestão pública pelo CLP em São Paulo, com módulo internacional na Kennedy School da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos. Atualmente ocupa o cargo de Secretário Extraordinário de Mobilidade Urbana de Porto Alegre e é presidente do Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Públicos de Mobilidade Urbana da ANTP – Associação Nacional de Transportes Públicos em segundo mandato. De 2013 a abril de 2019 atuou como secretário de Transporte e Trânsito de Juiz de Fora (MG), antes de assumir o seu primeiro cargo público fez parte da equipe da Sinergia Estudos e Projetos no Rio de Janeiro nos anos de 2002 a 2012.

As perguntas realizadas foram as mesmas do entrevistado um, ou seja, o que você acredita ser responsável(is) pela queda da demanda do transporte público por ônibus nos últimos anos?

O segundo entrevistado informou que estamos vivendo uma crise econômica grave no país. O índice de desemprego é alto e devido à falta de vale-transporte pessoas deixam de viajar, diminuindo a demanda pelo transporte público de passageiros. Porém também acredito que com a crise, cidadãos que utilizavam automóveis em seu dia a dia, passam em alguns momentos a utilizarem o transporte público, mas na primeira oportunidade e com o fim da crise serão os primeiros a retornarem para o uso do automóvel.

Estamos também vivendo o fenômeno dos aplicativos, porém eles vieram para ficar. Temos que melhorar os atributos do transporte público para conviver com eles.

Quando questionado sobre o que acredita que poderia melhorar a qualidade do transporte público por ônibus? Assim como a primeira entrevista, fez a seguinte observação. Para mim são 5 fatores que melhorariam a qualidade do transporte público por ônibus.

1 Informação em tempo real (confiabilidade) – utilização de painéis de mensagens variáveis, informando o horário do ônibus para que as pessoas pudessem se programar com as viagens.

2 Mais velocidade e prioridade para os ônibus – maior número de faixas exclusivas para os ônibus

3 Preço – subsídio do transporte público para o barateamento da tarifa para o cidadão.

4 Transparência – mudança de imagem, percepção de bons operadores, operadores com credibilidade e que se preocupam com a qualidade do serviço prestado ao cidadão.

5 Segurança pública – acredita que o medo/receio de assalto e insegurança nos ônibus afasta o passageiro das linhas fazendo com que ele busque outra alternativa para se deslocar.

Quando abordado sobre o que você acredita que traria mais passageiros para o transporte público por ônibus? Sua resposta foi que além da melhoria do momento econômico que o país vive o somatório dos atributos citados acima.

A terceira pessoa entrevistada foi Eunice Horácio, mestre em engenharia de transportes e Professora da Engenharia Civil do Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) do Rio de Janeiro. Também questionada sobre o que acreditar ser responsável(is) pela queda da demanda do transporte público por ônibus nos

últimos anos? A entrevistada observou que, na verdade, a queda de demanda no setor de transporte público não pode ser atrelada a apenas um fator e não tenho como designar apenas um vilão nessa história então vem acontecendo algumas coisas ao longo dos anos que somadas acabaram por gerar cada vez mais essa queda.

Por exemplo, pensando em concorrência, o sistema de transporte ilegal sejam vans ou Kombi não regulamentadas que correm por cima das linhas regulamentadas, assim como o surgimento e a disseminação dos sistemas de transporte por aplicativos foram preponderantes nessa equação.

Sobretudo a concorrência com esse novo Player que surgiu com uma finalidade principal de ser concorrente ao sistema de táxi e acabou por tirar demanda de sistema por ônibus, principalmente nas viagens curtas e é um fenômeno que vem acontecendo no país.

A própria falta de segurança pública no setor de transportes, que é evidente com o aumento do número de roubos e furtos, faz com que as pessoas cada vez mais se afastem do sistema e a própria depredação que ocorre nesses carros é prejudicial, então o próprio passageiro causa depredação e o outro acaba sofrendo essa consequência.

Em relação aos veículos, a falta de renovação da frota também é relevante. Circulam veículos mais velhos, veículos sem ar condicionado, sem manutenção e isso também afasta o passageiro do setor de transporte público por ônibus.

Além de uma crise econômica que faz com que as pessoas deixem de se deslocar. E aí quando se fala em deixar de se deslocar, existem dois fatores: a pessoa perdeu o emprego, ou seja, ela não faz aquele deslocamento cotidiano casa trabalho casa e o deslocamento talvez que você fizesse de ônibus, você passa a usar uma carona, você passa a usar uma bicicleta, uma caminhada e também por outro lado, o cenário de andar um pouco mais para pegar apenas uma linha direta simplesmente para você economizar. Porque de fato essa parcela de pagamento de tarifa no bolso do cliente, do trabalhador ainda pesa bastante então esses fatores vêm acontecendo e também há uma mudança de comportamento de uma forma geral.

As pessoas não querem mais um único modo de transporte, não existe mais aquele cliente cativo, hoje em dia a pessoa quer ter opção. Então no que ela quer ter a opção, ela vai procurar naquele momento o que tiver sendo mais conveniente, ou o mais rápido, ou mais barato, então já não existe tanto uma curva como acontecia em

outras épocas em que você conhecia o cliente, pois ele sempre estava fazendo o mesmo percurso.

Então essa tendência de mudança de comportamento é a de que hoje em dia a pessoa tem opção, e ela quer opção. Ela muda o itinerário, muda o deslocamento para tentar chegar da maneira que ela prefere e aliado a isso tem a própria questão não só de um cenário econômico em crise econômica, mas uma crise política e no caso especificamente do Rio de Janeiro isso é muito evidente. Em uma crise política você não tem investimento do poder público em projetos de incentivo ao sistema de transporte público como, por exemplo, corredores preferenciais de ônibus, então você passa a não ser competitivo como deveria para enfrentar até mesmo o transporte sob demanda por aplicativos.

Também temos problemas de infraestrutura do pavimento que faz com que os veículos que não sejam tão confortáveis, a viagem por vezes chega a ser cansativa. Há também a falta de equipamento urbano, então as pessoas não têm um ponto de ônibus com abrigo, banco, com iluminação. Por vezes também não tem um passeio adequado, não tem condições de caminhar e tudo isso faz com que muitas pessoas se afastem do sistema. E nesse caso não é só chegar no ponto de ônibus, mas chegar numa estação de metrô, estação de trem, isso afasta as pessoas cada vez mais do sistema de transporte público.

Também temos a questão da gratuidade, quanto maior a gratuidade mais onera as tarifas. Sintetizando, temos aumento de gratuidade, queda de segurança pública, aumento de sistema de vans ilegais, aumento dos sistemas de transportes por aplicativos, aumento do vandalismo, roubos e furtos, tarifa cada vez mais elevada, condições operacionais ruins e falta de renovação de frota, que geram queda na qualidade do serviço.

E o problema da mudança no comportamento de viagem, tanto pela diminuição dos deslocamentos como pela busca por serviços mais convenientes, por velocidade e previsibilidade que somadas às expectativas dos clientes evoluindo para características de individualização e sustentabilidade, os afastam cada vez mais dos serviços de transporte público.

O que você acredita que poderia melhorar a qualidade do transporte público por ônibus?

A qualidade do transporte está relacionada diretamente à expectativa do cliente, ou seja, o que cada um busca individualmente na sua viagem. E é muito difícil você conseguir atender a todos porque a qualidade é muito subjetiva. Então, na verdade, o que um cliente pode entender como sendo satisfatório, outro pode entender que não é, e de uma maneira geral o que o cliente quer é a questão da rapidez no deslocamento, então a velocidade hoje em dia ainda é um diferencial. Ao colocar faixas preferenciais nas vias, atende-se esse requisito e ainda é uma solução muito factível, além disso com essas faixas você passa a ter maior previsibilidade do tempo de viagem, que é outro problema que você pode estar melhorando a qualidade do serviço. Também pode se falar a questão de você ter políticas de restrição ao uso do Automóvel particular e de estacionamentos e ao retirar veículos particulares das vias, o TP pode se locomover mais rapidamente, então você também consegue melhorar a qualidade.

A qualidade de uma forma geral ainda está muito relacionada à eficiência da operação. Ofertar hoje em dia ar condicionado, *wi-fi*, uma tomada de USB, não é mais um diferencial porque a gente tem problema operacional, de frequência, de tempo de deslocamento então não são esses atributos que atrairão o cliente. Então eu preciso de infraestrutura para que de fato eu possa operar de uma forma adequada. Outro fator seria você ter um subsídio em que você possa investir nos veículos e baratear tarifa, que seria de fato que algo que o passageiro espera.

O que você acredita que traria mais passageiros para o transporte público por ônibus?

Justamente pelo fato de não haver apenas um único fator que tenha causado essa queda de demanda é difícil indicar um único fator que trouxesse os passageiros de volta ao sistema. Não acredito que se atinja novamente aquele índice de demanda do passado pois por mais que haja uma recuperação, já houve uma perda definitiva por que mudaram os comportamentos dos clientes. Então não é apenas culpa da operação do sistema. Talvez houvesse uma necessidade muito grande de um trabalho pesado de marketing de transportes para que as pessoas se conscientizassem do uso do coletivo e voltassem a usar o TP mas isso só pode acontecer se eu ofertar um sistema adequado, com qualidade e aí novamente qualidade atrelada a operação eficiente com manutenção de horários, uma oferta adequada com frota renovada,

você mantendo uma frequência boa e o cliente não tendo que esperar muito em infraestrutura nos pontos de parada

Há necessidade de informação nos pontos de parada, com previsibilidade. Há possibilidade inclusive de alguns locais de difícil acesso você ter um sistema de transporte sobre demanda por ônibus e tarifas diferenciados para serviços diferenciados no transporte público por ônibus. Além disso, deve haver uma transparência muito grande em relação à tarifa e a necessidade de um subsídio cruzado que desonere a tarifa, talvez vindo de um recurso extra tarifário para que essa tarifa não recaia simplesmente no passageiro.

A quarta entrevistada foi Mariana Marçal Thebit, Mestre em Engenharia de Transportes. Arquiteta Urbanista com experiência em desenvolvimento de estudos e projetos de transportes, tráfego e mobilidade urbana e mestre em Engenharia de Transportes Escola de Engenharia de São Carlos, EESC-USP. Experiência como Analista de Transportes e de Projetos com grande conhecimento em projeto de sinalização e geometria viária, relatórios de impacto no trânsito e demais análises de transporte. Experiência também no desenvolvimento de estudos de tráfego com auxílio de ferramentas de microsimulação.

O que você acredita ser responsável(is) pela queda da demanda do transporte público por ônibus nos últimos anos?

A queda na demanda de viagens por ônibus é uma realidade de diversas cidades no mundo inteiro. Assim como observamos essa redução no Brasil, países como Estados Unidos também tem enfrentado a mesma situação.

Acredito que além do surgimento de novas possibilidades de modalidades de transporte, como Uber, Cabify e 99, a questão central da queda nas viagens por ônibus está na percepção que o usuário tem da viagem como um todo.

O Brasil, assim como outros países, possui uma matriz de deslocamento focada nos modos rodoviários, mais especificamente em modos particulares. O governo inclusive fornecia redução de impostos para que as pessoas pudessem adquirir seu veículo particular.

Nesse contexto, há um constante aumento da frota nas cidades, com os recursos sendo alocados principalmente em medidas que retornam vantagens majoritariamente para os usuários de veículos particulares.

Embora a Política de Mobilidade Urbana destaque a necessidade da inversão da pirâmide de prioridades, com maior foco em modos ativos e coletivos, o que se observa na realidade é uma baixa priorização desses modos, com poucos projetos que de fato invistam nessas melhorias sendo ainda menor o número daqueles que saem do papel.

O investimento em medidas que realmente viabilizem a melhoria do transporte coletivo por ônibus exige medidas de elevado risco político, uma vez que, para priorizar de fato esse modo é necessário tirar espaço do carro e adotar medidas de desestímulo ao uso dos modos individuais.

Os congestionamentos gerados pelo elevado número de veículos particulares impactam diretamente na qualidade e no custo das viagens por ônibus. Desse modo, as tarifas tendem a aumentar se tornando ainda menos atrativas e as vezes inacessível a determinadas parcelas da população. Do mesmo modo, a qualidade do serviço cai, com elevados tempos de viagem, baixa pontualidade, superlotação, dentre outras questões. A sensação de insegurança também tem sido um problema, com casos de assédio e furtos ocorrendo dentro de coletivos.

Por fim, os sistemas de transporte por ônibus envolvem um conjunto de diferentes atores (poder público, diferentes operadores, operadores de outros modos, usuários) muitas vezes com objetivos conflitantes, os quais nem sempre conseguem entrar em um consenso que de fato promova a melhor alternativa para o usuário.

O que você acredita que poderia melhorar a qualidade do transporte público por ônibus?

Maior investimento financeiro nesse modo com destinação de valores de diferentes fontes e não apenas da própria tarifa.

Priorização do ônibus por meio de faixas ou corredores exclusivos, prioridade em interseções etc. aliado a forte desestímulo ao uso do transporte motorizado individual por meio de taxas, restrições de circulação, dentre outras medidas.

Por fim, planejamento integrado do transporte e da cidade, considerando a distribuição socioeconômica da população no tecido urbano, os diferentes modos de transporte, padrões de qualidade operacional e da infraestrutura ofertada, tanto pelo operador quanto pelo poder público, constante aferição dos índices de qualidade e percepção dos usuários de modo a monitorar o desempenho geral do serviço ofertado.

O que você acredita que traria mais passageiros para o transporte público por ônibus?

De modo geral, há uma forte relação entre a demanda e a tarifa cobrada, desse modo, a existência de fontes alternativas que viabilizassem tarifas menores pode ser considerada como um possível estimulante ao uso do ônibus.

Além disso, a oferta de um serviço de maior qualidade que realmente conseguisse se mostrar seguro e competitivo com o veículo particular. Ou seja, maior investimento em medidas de priorização ao uso do modo ônibus e desestímulo ao uso dos modos motorizados individuais, conforme descrito na pergunta anterior.

Finalmente o quinto entrevistado foi Domenico Loruzo, Empresário do Setor de Transportes de Passageiros. Também questionado sobre o que acredita ser responsável(is) pela queda da demanda do transporte público por ônibus nos últimos anos?

A queda pela demanda do transporte público nos últimos anos se dá em função de diversos fatores. Primeiramente, no mundo de hoje temos mudanças tecnológicas muito relevantes que tendem naturalmente a reduzir necessidades de deslocamento. Trabalhar em casa, remotamente, tem sido uma prática cada vez mais usual. Se pelo lado do trabalhador se tem mais conforto e comodidade, pelas empresas se economizam custos com transporte quanto mais vezes por semana se puder abrir mão da presença física do funcionário.

A oferta de serviços por internet e aplicativos é outro fator importante. E não me refiro agora àqueles diretamente ligados à atividade de transporte como Uber. Hoje podemos fazer compras no shopping, pedir comida, pagar contas, e realizar uma infinidade de serviços através do celular. Isso sem dúvida faz com que as pessoas circulem menos para realizar tarefas que há pouco tempo nos forçavam a utilizar meios de transporte, dentre eles o público.

Diretamente relacionado à atividade de transporte posso elencar alguns pontos objetivamente que, segundo penso, são importantes para a redução de demanda. A falta de políticas claras de prioridade ao transporte público essencial à população que se manifesta através de algumas formas:

1 - os sistemas operacionais deveriam ser concebidos com total prioridade em relação ao transporte individual. Os deslocamentos em faixas exclusivas e bloqueadas num sistema moderno se mostraria vantajosa sob o aspecto do tempo de

deslocamento. E tempo é dinheiro, comodidade e conveniência. Hoje o que se vê são ônibus engarrafados numa lógica invertida da democracia no transporte. Aquele que transporta mais pessoas tem mais dificuldade para fluir num trânsito desordenado. Sem falar que priorizar o transporte público significa mais qualidade de vida, menos poluição, engarrafamentos, etc...

2- o custo do sistema de transporte deveria ser muito mais baixo. As tarifas deveriam ser desoneradas e subsidiadas. Além disso, as gratuidades concedidas em nome da sociedade como um todo a estudantes, Portadores de Necessidades Especiais (PNE's) e idosos deveriam ser por ela pagas e nunca por aqueles que já são onerados com as tarifas do transporte.

3- o transporte ilegal por vans, mototáxis e lotadas persiste em grande parte das cidades. Isso é um dos maiores símbolos da falta de seriedade com que o poder público trata do assunto.

4 - o *laissez faire* do transporte por aplicativos como Uber que, se em princípio são simpáticos à população merecem uma reflexão. Esses veículos encarecem o transporte público à medida em que roubam sua demanda. Há de se esclarecer que em qualquer parte do mundo a população vai preferir o transporte individual ao público por razões óbvias de conforto e comodidade. A questão é que se o custo for muito próximo, mais prioridade terá o modal individual, mais automóveis, pior trânsito, menos demanda, maior custo tarifário e está fechado o círculo vicioso.

Fica a reflexão: o poder público deve atender os anseios da população a qualquer custo? No caso particular ao custo de desmoroamento do transporte público? Em caso afirmativo, não seria o caso de atender também a população fazendo uma enquete sobre quem gostaria de pagar imposto e isentar os que não querem?

Por último destaque-se o fator violência, que tem afugentado de uma maneira em geral as pessoas que utilizam o transporte público.

4.4.2. Pesquisa *Focus Group*

A pesquisa *Focus Group* foi realizada no dia 12 de março de 2020 e foram formados três grupos diferentes. O primeiro deles formado pelos **usuários frequentes de ônibus**, o segundo por **usuários eventuais de ônibus** e o terceiro de **não**

usuários. Participaram 7 pessoas no primeiro grupo, 8 no segundo e 7 no terceiro. Após apresentação e explicação de como seria a dinâmica da pesquisa iniciamos os questionamentos de maneira a pegar o maior número de insumos e respostas de acordo com critérios pré definidos.

Baseado nas definições dos Propulsores de Valor e também nas respostas das entrevistas detalhadas no item 4.4.1, foram definidas as perguntas que seriam abordadas com os três grupos de clientes. O questionário de perguntas foi dividido em 10 indicadores, sendo eles:

- **Conforto:** O que você considera conforto no transporte por ônibus?
- **Confiabilidade:** Já passaram alguma situação que não puderam contar com o transporte por ônibus? Qual? Você confiaria mais no sistema de ônibus se; Você já deixou de andar de ônibus por não ter informação de qual linha pegar?
- **Velocidade:** Você utilizaria ônibus se fosse mais rápido?
- **Segurança Pública:** Deixou de utilizar o ônibus em algum momento por sentir-se inseguro?
- **Segurança Viária:** Você já deixou de utilizar o ônibus por se sentir inseguro na condução do motorista? Já deixou de utilizar o ônibus por se sentir inseguro em relação a infraestrutura viária (estado de conservação da via, falta de ponto de parada, Estações de BRT depredadas, etc.)?
- **Preço:** Caso fosse mais barato, você andaria mais de ônibus? E se houvesse clube de vantagens/cashback/fidelidade?
- **Atendimento:** Você já deixou de usar o ônibus por ter sido mal atendido pelo motorista ou pela empresa? Você já precisou entrar em contato com alguma empresa de ônibus e não teve retorno? Com relação ao meio de pagamento, já deixou de andar de ônibus por dificuldade de adquirir o cartão para pagá-lo, recarregá-lo ou acessar o call center?
- **Transparência:** Vocês já deixaram de utilizar uma empresa de ônibus por acreditar que ela tenha participado de atos de corrupção?

- **Sustentabilidade:** Vocês deixariam de utilizar ou dar preferência a uma empresa, somente pela sua conduta social ou ambiental? Você andaria mais de ônibus se os atuais fossem trocados por veículos menos poluentes?
- **Imagem** O que você acredita que melhoraria a imagem do ônibus?

Para iniciar a dinâmica com cada grupo, distribuiu-se pela sala, colados na parede, cartazes com o nome dos 10 indicadores e com *post its* as pessoas iam colando embaixo de cada indicador o que aquele tópico remetia para esta pessoa. O que ela lembrava, durante sua viagem ou pelo conhecimento que tem do ônibus, palavras positivas e negativas sobre o item. Somente após esta dinâmica, passou-se por um bate papo onde listava-se as perguntas e havia uma discussão sobre cada tópico.

Nas tabelas 4, 5 e 6 a seguir mostram-se os itens mais falados e discutidos para cada grupo.

Tabela 4: Usuários frequentes: itens listados durante a pesquisa focus group

| | SEGURANÇA VIÁRIA | SEGURANÇA PÚBLICA | CONFORTO | PREÇO | VELOCIDADE |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|
| GRUPO 1 | melhores condições da via | deveria haver segurança nos terminais e onibus | faltam onibus, retiram linhas | preço alto | pistas exclusivas (corredores expressos) |
| USUÁRIO FREQUENTE DE ONIBUS | manutenção precária | patrulhamento das estações (guarda municipal no BRT) | ar condicionado | condições dos veículos equivalentes ao preço da tarifa | redução de carros e mais onibus |
| | má condição da pista (asfalto) | péssima | conforto para dormir com tranquilidade | menor trajeto menor tarifa | muito congestionamento |
| | treinamento ou aplicativo de normas de direção defensiva | muito medo | ponto de onibus com cobertura e climatização | menor tarifa | |
| | | | muito passageiro em pé | | |
| | | | onibus lotado | | |

Continuação:

| | ATENDIMENTO | TRANSPARÊNCIA | CONFIABILIDADE | IMAGEM | SUSTENTABILIDADE |
|------------------------------------|--------------------------------|--|---|-------------------------------------|--|
| GRUPO 1 | Ter brindes aos clientes fixos | divulgação de arrecadação e passageiros transportados | horário certo | ruim | menos carros |
| USUÁRIO FREQUENTE DE ONIBUS | | divulgação das políticas que afetam os onibus (tarifa) | posicionamento correto (informação GPS) | falta conservação | mais qualidade do ar |
| | | ter profissionais preparados e treinados de forma adequada | não saber o horário | mau estado de conservação e pintura | melhora na qualidade de vida |
| | | informações sobre subsídios e gratuidades | intervalos irregulares nas linhas | | onibus com tecnologias alternativas (biodiesel, elétrico, híbrido) |
| | | | ter horário marcado | | |
| | | | não atende nos horários de fora pico | | |

Fonte: Autores (2020)

Tabela 5: Usuários eventuais: itens listados durante a pesquisa focus group

| | SEGURANÇA VIÁRIA | SEGURANÇA PÚBLICA | CONFORTO | PREÇO | VELOCIDADE |
|-----------------------------------|--|---|---|--|---|
| GRUPO 2 | ruas muito precárias. Já vi 2 acidentes por conta de buraco na rua | não me sinto seguro nos onibus. Apesar do orgaos não oferecerem essa segurança também | falta de ar condicionado | o preço não condiz com o conforto | nunca consigo chegar no horário que quero. É um transporte lento |
| USUÁRIO EVENTUAL DE ONIBUS | motoristas imprudentes e sem cinto de segurança | Precária: Fui assaltada 4 x em um ano dentro do ônibus. Percebo que houve melhora, mas onibus frescão ainda é alvo de assalto | poltronas desconfortáveis | preço alto demais para o serviço oferecido | não precisa ser lento, mas não precisa apostar corrida com os outros motoristas |
| | | me sinto mais segura em um onibus do que em um taxi que não é de app. | se eu for sentada acho confortável, vou lendo um livro, mexendo no celular ou olhando a paisagem. | preço incoerente com a qualidade do serviço prestado | quando tenho compromisso opto por outro modal, pois em alguns trechos a velocidade fica parada devido o engarrafamento. Alguns motoristas parecem estar em pistas de corrida. |

Continuação:

| | ATENDIMENTO | TRANSPARÊNCIA | CONFIABILIDADE | IMAGEM | SUSTENTABILIDADE |
|-----------------------------------|---|---|---|--|--|
| GRUPO 2 | Motoristas em média cordiais | falta de informação sobre investimentos nas frotas de onibus e também investimento nos funcionários | os onibus não seguem os horários como deveriam | andar de transporte público pra mim é super tranquilo, não me preocupo com estacionamento, em dirigir, além do mais me leva para qualquer lugar da cidade. | inclusão de biocombustível da frota (energia alternativa) |
| USUÁRIO EVENTUAL DE ONIBUS | alguns motoristas estão desatentos a suas funções, dirigem falando ao celular, quando não avançam sinal | pouca transparência (esquema Fetranspor x governo do Estado do RJ) | não confio no horário do urbano | estética e veículos obsoletos | falta incentivo ao uso de veículos elétricos ou estudo de viabilidade de outros combustíveis |
| | jornada dupla: motorista e cobrador | nenhuma transparência nem respeito ao usuário | com app eu sei os horários do meu onibus e normalmente passa no horário | no Brasil onibus tem imagem de pobre enquanto andar de metrô é rico | há pouca preocupação das empresas em tentarem ser mais sustentáveis |
| | | | confiança abalada por conta dos veículos com qualidade duvidosa | | zero ou baixa sustentabilidade. Talvez por falta de investimento e manutenção na frota |

Fonte: Autores (2020)

Tabela 6: Não usuários de ônibus: itens listados durante a pesquisa focus group

| | SEGURANÇA VIÁRIA | SEGURANÇA PÚBLICA | CONFORTO | PREÇO | VELOCIDADE |
|------------------------------|--|--------------------------------------|--------------------|---------------------------------------|--|
| GRUPO 3 | redução de carros na via | falta de segurança - medo | bancos reclináveis | irreal | tráfego lento |
| NÃO USUÁRIO DE ONIBUS | selva | muito medo | ar condicionado | desconheço o valor cobrado | vias congestionadas |
| | vias péssimas que colocam em risco passageiros e profissionais | não me sinto seguro dentro do onibus | lotação | não sei informar se é justo | grande número de veículos |
| | | | limpeza | não condizente com o serviço prestado | apesar de ser controlada vários motoristas abusam do excesso |

Continuação:

| | ATENDIMENTO | TRANSPARÊNCIA | CONFIABILIDADE | IMAGEM | SUSTENTABILIDADE |
|------------------------------|---|--|-----------------|--|---|
| GRUPO 3 | educação dos funcionários | dúvida | previsibilidade | sujo e ultrapassado | gera uma sustentabilidade na medida que reduz carros na via |
| NÃO USUÁRIO DE ONIBUS | falta de cordialidade | desinformação pública | imprevisível | destruída | transporte ultrapassado e sem tecnologia verde |
| | péssimo | politização da mobilidade | não confiável | sujo e falta de manutenção | onibus elétricos |
| | motoristas não gostam de dar informação | deserviço da imprensa quando não dá a informação correta | | algumas linhas vazias e outras lotadas | |

Fonte: Autores (2020)

As demandas listadas para cada indicador nos 3 grupos foram muito semelhantes. Todos acham que as **vias** das cidades na RMRJ estão em estado precário, prejudicando a dirigibilidade do motorista. Os itens mais citados na pesquisa e que também foi unanimidade nos três grupos foram **conforto**, ou a falta dele e **segurança pública**. Desde os usuários de todos os dias até os não usuários citam o medo de assalto dentro dos coletivos. E em relação ao conforto solicitam a climatização de toda a frota além do grande desconforto com veículos lotados e pelos assentos oferecidos atualmente. No item **preço** há uma diferença listada pelos

usuários frequentes e eventuais para os não usuários. Os primeiros citam que a tarifa é alta. Já os não usuários dizem desconhecer o valor cobrado, porém acreditam que não condiz com as condições dos serviços prestados.

Dando continuidade com a pesquisa abordou-se os participantes sobre **velocidade** e **atendimento**. As respostas foram também semelhantes em todos os grupos. Dizem que o ônibus é lento pois fica no congestionamento, e solicitam como solução implantação de novas faixas exclusivas e prioritárias. Para o item **atendimento** citaram a educação dos condutores, que precisam ser mais cortês, além da desatenção destes profissionais que em alguns momentos atendem ao celular enquanto dirigem.

Para os itens **imagem** e **transparência**, as colocações também foram parecidas entre os grupos e com convergência quando perguntado sobre os dois indicadores. Foi unanimidade que a imagem do ônibus não é positiva, que remete a qualidade ruim, além do setor não oferecer transparência na divulgação de dados e cálculos tarifários. Em alguns momentos também mostrou-se o envolvimento recente do setor de ônibus no Rio de Janeiro com a Operação Lava Jato. Questionou-se sobre a relação do ônibus com população mais pobres e os pré conceitos da utilização deste modo de transportes. Neste momento houve divergência entre os grupos. Para os usuários frequentes e os eventuais não é um fator que os preocupa e muitas vezes nem pensam neste conceito. Reclamam da qualidade não da imagem. Porém para os não usuários o preconceito é mais forte. Muitos não utilizariam o ônibus mesmo oferecendo padrões de qualidade e outros atributos melhores.

Por fim perguntou-se sobre dois indicadores importantes para o setor de transporte por ônibus. Falou-se sobre a **confiabilidade** do serviço, ou seja, eu posso confiar que se tiver no ponto do ônibus aquele veículo irá passar sempre e no mesmo horário? A resposta foi negativa e mencionaram que é necessário que haja um aplicativo com a localização real do ônibus como informação para os usuários. No final perguntou-se o que estes grupos pensavam e sabiam sobre **sustentabilidade** para os ônibus e em todos eles foram mencionados combustíveis alternativos e outras fontes de energia mais limpa, porém não citaram ser este um fator fundamental para a escolha deste modal e nem o fariam andar mais de ônibus caso fosse elétrico, por exemplo.

5. DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO

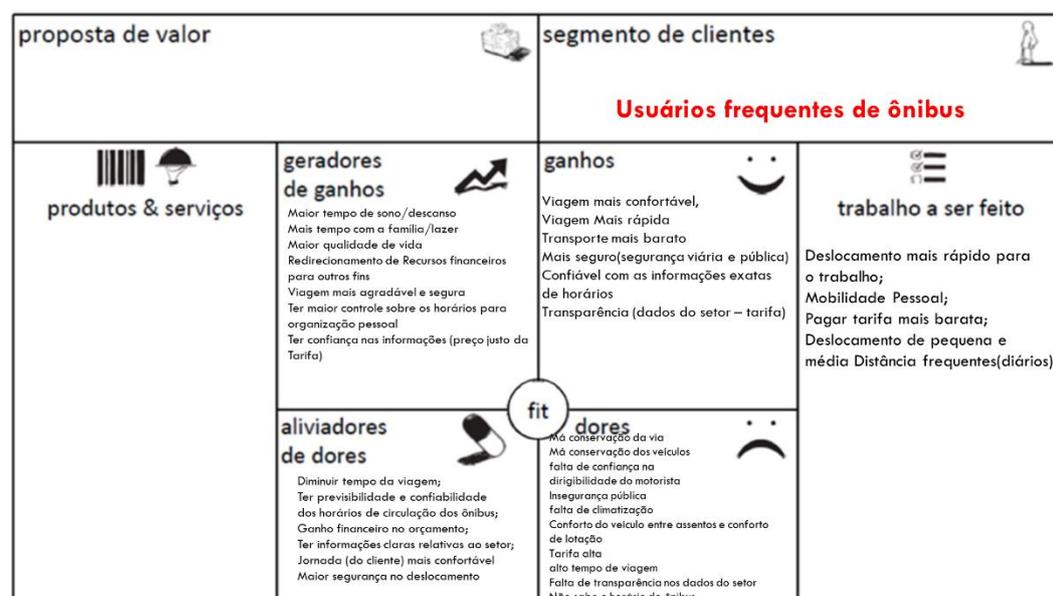
A proposta de solução levará em conta o Benchmark realizado com empresas no Brasil e no âmbito internacional com experiências de sucesso no aumento de passageiros. Além da pesquisa realizada com os principais stakeholders, através da entrevista com profissionais ligados ao setor e *Focus Group* realizado com usuários e não usuários do transporte coletivo por ônibus.

Assim, com base nos dados obtidos, o capítulo pretende discutir a Proposta de Valor para o transporte urbano por ônibus no Rio de Janeiro. E na sequência apresentar o modelo para o transporte por ônibus para melhoria da experiência e geração de valor ao cliente e análise de viabilidade para o modelo.

5.1 Canvas da proposta de valor para os serviços de transporte urbanos por ônibus na RMRJ

Após pesquisas realizadas com especialistas, usuários frequentes e não usuários pode-se analisar o perfil e necessidade/desejo dos clientes selecionados. Partiu-se então para elaboração do Canvas da Proposta de Valor para cada tipo de cliente (FIGURA 2).

Figura 2: Canvas da Proposta de Valor: usuários frequentes e eventuais de ônibus.

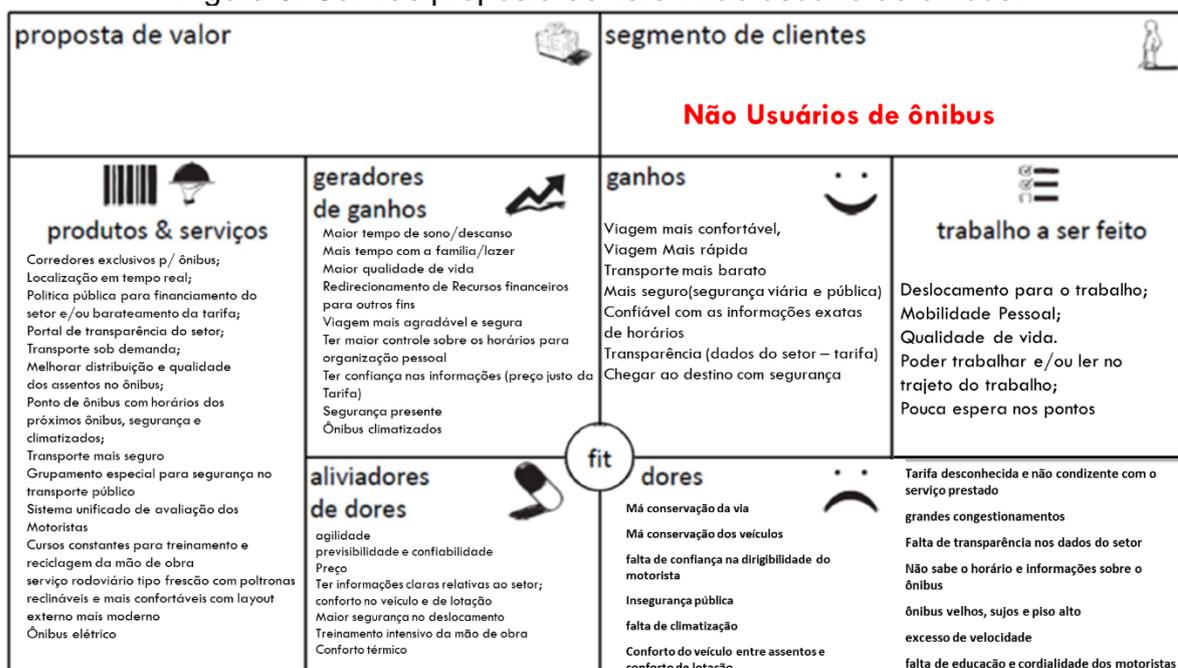


Fonte: Autores (2020)

Ao desenvolver os itens percebeu-se que as dores, assim como os ganhos e todos os itens eram semelhantes para clientes frequentes e eventuais. Optou-se então

fazer um único Canvas para os dois perfis. Para o cliente não usuário de ônibus, muitos itens foram semelhantes, porém com pedidos e desejos adicionais. A seguir pode-se verificar o desenvolvimento destes Canvas (FIGURA 3).

Figura 3: Canvas proposta de valor: não usuário de ônibus.



Fonte: Autores (2020)

Conforme ressaltado os três grupos entrevistados informa que a falta **segurança pública** e o **conforto** estão em primeiro lugar quando se trata de das divergências. O **preço**, a **velocidade** e o **atendimento**, são fundamentais para os usuários frequentes. No atendimento o principal foco está na educação dos condutores, que precisam ser mais corteses. Quando se trata da **imagem** e **transparência**, cem por cento dos entrevistados concorda que a imagem do ônibus não é positiva, pois está relacionada a má qualidade neste transporte. Quando se trata de preconceito em relação aos usuários do transporte de ônibus, os usuários frequentes e os eventuais não é um fator que os preocupa e muitas vezes nem pensam neste conceito. Reclamam da qualidade não da imagem. Finalmente tem-se a **confiabilidade** que também deixou a desejar. Os valores que merecem destaque para os usuários seriam ônibus mais higienizados, conforto na condução, segurança

durante o percurso e durante a espera nos pontos, seguir corretamente os horários previstos, aplicativo seguro que informe o horário que ônibus irá passar, entre outros.

5.2 O modelo para a melhoria da experiência e geração de valor para o passageiro no transporte por ônibus urbanos na RMRJ

O sistema de ônibus da RMRJ amarga a perda constante no número de passageiros nos últimos 5 anos. De 2004 até 2019 perderam-se 25% da demanda pagante. Fato este que pode gerar dois principais grandes problemas. O primeiro é a sustentabilidade das cidades, uma vez que esta perda se dá pela maior utilização do transporte individual, congestionando as vias, gerando mais poluição para o meio ambiente e causando maior prejuízo a saúde dos cidadãos. O segundo ponto é a inviabilidade do setor, uma vez que no Brasil a fonte de receita é apenas a tarifa paga pelo usuário. Se menos pessoas utilizam o sistema, mais caro fica a passagem.

Em capítulos anteriores levantou-se os principais motivos desta perda estar ocorrendo, tais sejam: Maior utilização do transporte individual, surgimento dos aplicativos de transporte sob demanda, alto custo das tarifas, falta de qualidade do transporte, aumento do tempo de viagem, dentre outros.

Fica evidente e claro que precisa-se inverter este ciclo vicioso. Pretende-se então buscar indicadores que por si só possam reverter esta perda, mas também como que eles agregados possam não só preservar a demanda existente, mas ser atrativo a ponto de aumentá-la trazendo novos passageiros.

Para este desafio utilizou-se os dados das entrevistas feitas com especialistas assim como as pesquisas *Focus Group* para verificar o desejo, medos e angústias dos nossos passageiros frequentes, os usuários eventuais e daqueles que não utilizam o serviço por ônibus.

As oportunidades de melhoria listadas a seguir poderão ser implantadas a curto e médio prazo, algumas pelos próprios operadores, mas em sua maioria pelo poder concedente, uma vez que o serviço é público e muito dependente da infraestrutura urbana. Entende-se que não é uma tarefa fácil, principalmente quando não depende somente da empresa e sim de políticas públicas bem definidas e com governantes que de fato priorizem o transporte público por ônibus.

Neste contexto de dificuldades o que precisa-se urgente reverter, além de várias melhorias que serão propostas aqui, é a imagem do setor de ônibus. Precisa-se lembrar que nas manifestações de 2013, quando o estopim foi o reajuste das tarifas, vários cartazes, conforme figura 4, foram mostrados no meio dos manifestantes, onde dizia-se: “País desenvolvido não é onde pobre tem carro, é onde o rico anda de transporte público”.

Figura 4: Cartaz mostrado na manifestação popular de 2013

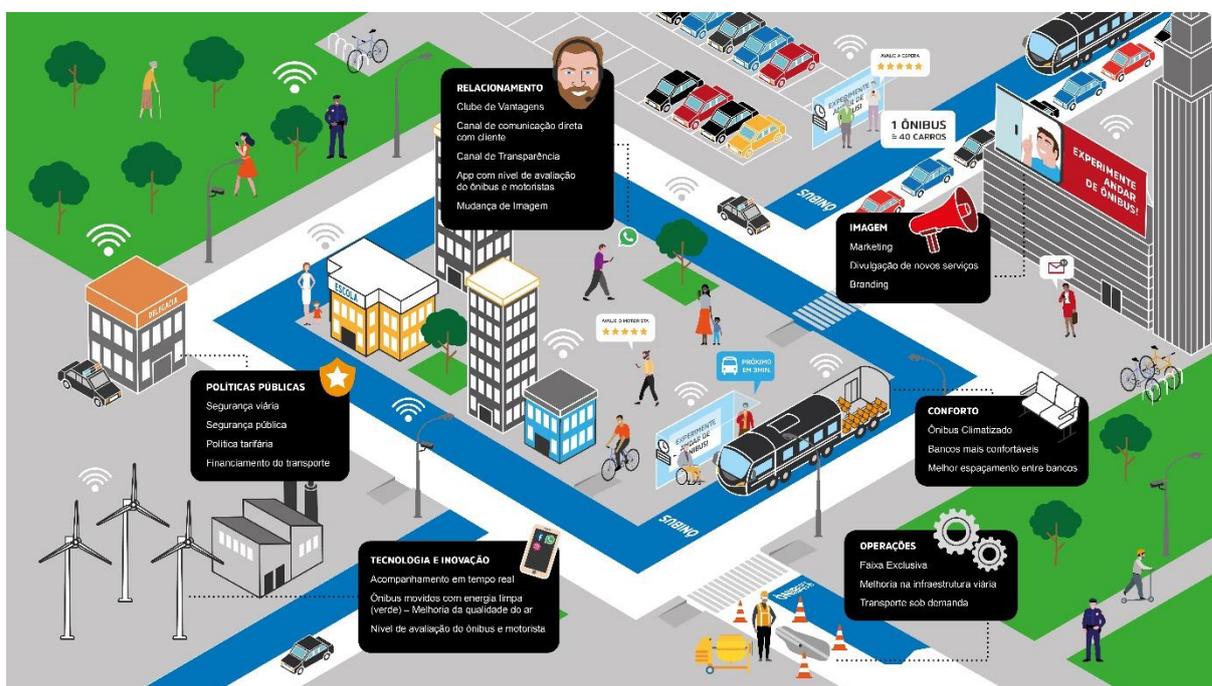


Fonte: Vasconcellos (2013)

Outro fator relevante é pensar que há uma grande falta de alinhamento entre o poder concedente e os operadores de transporte. E que muitas vezes não refletem a opinião do usuário e o que ele deseja.

A proposta de solução apresentada pela Figura 5 busca transformar o transporte por ônibus na Região Metropolitana do Rio de Janeiro, em uma opção de qualidade a sociedade e não mais um serviço básico, obrigatório e dirigido restritamente aos públicos das classes C, D e E.

Figura 5: Proposta de melhoria do transporte público por ônibus



Fonte: (Autores 2020)

O modelo, Figura 5, considera **6 (seis) pilares** principais de melhoria ou produto/serviço a serem investidos. A ordem listada não significa a ordem de importância dos atributos. Apenas o sexto pilar “imagem” que será trabalhado após a implantação dos cinco primeiros. São eles: **1) Conforto, 2) Operações, 3) Tecnologia e informação, 4) Políticas públicas, 5) Relacionamento e 6) Imagem.**

1) O pilar **Conforto** consistirá na melhoria no interior dos veículos em relação a maioria existente. A primeira ideia é de que todos os ônibus da Região Metropolitana do Rio de Janeiro tenham ar condicionado. Atualmente mais de 60% da frota da RMRJ já possuem. O restante da frota precisaria ser renovada para que o próximo veículo incorporado fosse com ar condicionado. Para a cidade do Rio de Janeiro, há uma previsão de climatização total em até 1 ano. Tal obrigação foi adiada após a pandemia do Corona Virus, pois seria em setembro de 2020. O restante da RMRJ a idade máxima dos veículos é de 7 anos, tendo esse o prazo máximo para a renovação. Além da climatização, propõe-se melhoria nos assentos, necessitando que os veículos urbanos adquiridos sejam mais confortáveis e que tenham mais espaços entre eles.

2) **Operações** trás elementos de grande relevância para o modelo, foi quase que unanimidade entre todos os participantes da entrevista e da pesquisa quando se

referiam principalmente sobre tempo de viagem e priorização do transporte por ônibus através de faixas exclusivas. No Brasil o transporte por ônibus não é priorizado, tendo poucas faixas/corredores exclusivos nas cidades. Na Região Metropolitana do Rio, apenas as cidades do Rio de Janeiro e Niterói possuem faixas do tipo BRS, porém muito aquém do necessário. Para se ter uma ideia, as duas juntas possuem 84 km de BRS em uma malha total em que passam linhas de ônibus da RMRJ de 7.606 km, ou seja 1,1% apenas. Propõe-se um trabalho junto ao poder concedente das cidades metropolitanas, no sentido de convencê-los a fazer uma política de implantação de faixas exclusivas, através dos BRS, em várias vias das cidades.

A contrapartida das operadoras privadas será o investimento nas informações dos pontos de parada (abrigos e totens), além da divulgação e material de identificação nos ônibus. A Prefeitura deverá pintar as faixas, fazer a sinalização horizontal e vertical e fazer acordo com a empresa de fiscalização para que a mesma implante os equipamentos a custo zero em troca dos valores de multas recebidas. Com um maior número de quilômetros de faixas exclusivas nas cidades, os ônibus terão prioridade no trânsito diminuindo o tempo de viagem para as pessoas. Outro item abordado em Operações e que ficou evidente na reclamação entre os pesquisados foi em relação a infraestrutura viária da cidade. Vias esburacadas, sem recapeamento ou mesmo o próprio asfalto em más condições. Neste caso, pode-se fazer um trabalho juntamente com as prefeituras levantando a situação das vias em que passam ônibus para que a mesma utilize sua estrutura para recapeamento. Todas as cidades da RMRJ possuem usinas de asfalto própria. Somente priorizariam os consertos e “operação tapa buraco” nas principais vias em que os ônibus trafegam.

Uma reclamação constante dos passageiros e não passageiros de ônibus é a falta de flexibilidade nas rotas dos veículos em operação durante as viagens. Todas concordam que no horário de pico realmente é muito difícil ter qualquer tipo de flexibilidade, uma vez que a demanda interna do ônibus e mesmo os usuários que estivessem nos pontos de parada não teriam a garantia que sua linha passaria em determinado lugar. Porém a discussão ficou na flexibilização da rota em determinados horários (exemplo de madrugada) e nos finais de semana de menor movimento. Portanto, propõe-se um aplicativo, a princípio para funcionar de madrugada e nos finais de semana, em que o passageiro no ponto de ônibus marcaria a localização em

que está e o local de destino que irá. Através desta roteirização o aplicativo listaria o itinerário mais rápido que atendesse um maior número de pessoas.

3) O terceiro pilar proposto é o de **Tecnologia e Inovação**. Um dos receios dos não usuários de ônibus e reclamação dos usuários frequentes é a falta de informação. Desconhecimento de qual linha utilizar e principalmente a frequência em que ela é ofertada. Para solucionar tais dificuldades é a melhoria do aplicativo existente na RMRJ que se chama “Vá de Ônibus”, desenvolvido pela Federação das Empresas de Transportes do Estado do Rio de Janeiro - Fetranspor. O mesmo já possui plataforma de informação municipal e intermunicipal da RMRJ além de tecnologia para localização dos veículos, informando assim os dois próximos ônibus que estarão disponíveis para linha escolhida. Para melhoria do app existente, a Fetranspor deverá conseguir institucionalmente alimentá-lo fazendo acordo com todos os operadores da RMRJ. Não há custo, ou será muito pequeno para a melhoria do app, pelo investimento já ter sido realizado.

Outra discussão sobre tecnologia e inovação foi a renovação dos veículos com combustíveis fósseis para tecnologia mais limpa. A exemplo do que está se discutindo no mundo, os veículos elétricos seriam a opção para tal. A curto prazo acredito ser uma missão bastante difícil, visto o preço unitário dos novos veículos, além de não existir uma política pública nacional sobre qual a matriz de combustíveis que estará disponível no Brasil nos próximos anos. Essa proposta será a médio/longo prazo e percebeu-se que não é algo decisório ou que faz diferença para usuários frequentes e eventuais e citado para os não usuários como sendo algo benéfico, mas não definitivo para decisão de utilizar o ônibus ou não.

4) O próximo pilar, **Política pública**, também foi citado por unanimidade por todos os pesquisados. Em maior ou menor destaque, mas como um dos principais itens que afastam usuários e não usuários do sistema de ônibus. Especialmente no que tange a segurança pública onde o número de assalto a ônibus na RMRJ dobrou nos últimos 5 anos passando de 7.800 para 15.500 no ano. Mostra-se que não é apenas uma percepção das pessoas da insegurança dentro do veículo, mas sim algo a se preocupar. A proposta é de se fazer um acordo com a Secretaria de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, com a polícia militar e a polícia civil. A Fetranspor possui um sistema de informação que se chama SAFE (Sistema de Acompanhamento de Frota em emergência) onde são contabilizados assaltos nas linhas de ônibus do

Estado assim como problemas com depredação e inocência (infelizmente também é um problema recorrente na RMRJ). Neste acordo com os órgãos de segurança poder-se-ia instituir o SAFE como sendo a principal ferramenta de informação e conexão entre os operadores e as polícias. Outra proposta é que o Estado do Rio de Janeiro volte a priorizar e investir em um Grupamento especializado da polícia Militar. O grupamento existente chama-se GPTOU (Grupamento de Policiamento Transportado em Ônibus Urbanos). Nos últimos anos com a crise financeira do Estado do Rio de Janeiro, tal grupo perdeu o número de efetivo ficando praticamente apenas com os policiais administrativos. A proposta é a volta efetiva do GPTOU, que agindo localmente em alguns pontos mais afetados poder-se-ia reverter ou minimizar o número de assaltos e assim as pessoas ficariam mais seguros de seguir suas viagens.

O segundo ponto abordado no item segurança, é a segurança viária. Esta reclamação e dor dos usuários e não usuários de ônibus está muito ligado a problemas de infraestrutura urbana que citamos anteriormente, além de treinamento que as empresas fariam em seus rodoviários para uma melhor dirigibilidade. A proposta é a Fetranpor retorne com a Universidade Corporativa do transporte para consolidar e unificar o treinamento em todas as empresas. Com tal concentração, além de garantir o treinamento intensivo e do total de funcionários reduziria o custo unitário para as operadoras.

Conforme já mencionado neste trabalho a tarifa é a única fonte de receita das operadoras de transporte. Porém, em todas as pesquisas o item “preço” foi mencionado. Ou como superior ao que as pessoas podem pagar ou pela justiça de ser um serviço essencial e necessidade de seu barateamento. Portanto, propõe-se políticas públicas para viabilizar subsídios para o setor de transporte público.

5) O quinto pilar **Relacionamento**, é bastante importante para que o sistema de ônibus volte a conquistar os usuários e não usuários. Falta credibilidade em alguns momentos e, portanto, neste item propõe-se um canal de comunicação direto com o usuário, onde de fato ele tenha atenção a suas reclamações e pleitos e que possam perceber que neste momento algo foi feito para melhorar a qualidade do transporte. A proposta é aprimoramento de um canal existente que se chama “Fale Ônibus”. Este canal, concentrado na Fetranpor e utilizado por todas as empresas operadoras da RMRJ possa servir como fonte de informação e resposta aos pleitos e reclamações dos usuários. Além do Fale Ônibus, criaria-se no site da Fetranpor, uma nova sessão

chamado “Portal daTransparência”. A Fetranspor possui a informação de transações valoradas de todas as operadoras de ônibus da RMRJ assim como dados de gratuidades transportadas e valores ressarcidos de Bilhete Único Intermunicipal (dinheiro público estadual que subsidia o passageiro). Com o acordo de todas as operadoras esta sessão poderia ser alimentada diariamente com todas as informações transparentes e necessárias para a sociedade. Ali estariam os dados para cálculos tarifários, momento em que o sistema é acusado de não possuir transparência e que os valores dos reajustes não são reais.

Propõe-se ainda a maior divulgação e melhoria de premiação do clube de vantagens existente na empresa RioCard, empresa de bilhetagem eletrônica do Estado do Rio de Janeiro. Atualmente a RioCard possui este clube de vantagens. Nossa proposta é que mais usuários utilizem o sistema de cartão, tendo acesso a prêmios e principalmente passagens no formato viaje 10 vezes e ganhe uma grátis. O acordo seria institucional entre a RioCard e as operadoras pois seriam beneficiadas com um maior número de passageiros e com instituições comerciais com descontos para o passageiro que possuir o cartão, como farmácias, padarias, etc.

Como última proposta para relacionamento com o cliente propõe-se a criação de um aplicativo que seria utilizado pelos usuários do sistema para avaliar o motorista e veículo em que ele se encontra. Nos mesmos moldes que os aplicativos de transporte sob demanda o fazem. Ao entrar no ônibus, o passageiro seria convidado a preencher duas perguntas que seriam: Como você avalia o ônibus/linha em que você está viajando? E também, como você avalia o motorista desta viagem? Todas as duas perguntas seriam respondidas variando de 1 estrela (muito ruim), até 5 estrelas (excelente). Automaticamente seria reconhecida a linha e horário que o passageiro está naquela linha e o sistema cruzaria através do sistema de GPS das empresas qual motorista se encontra naquela viagem. Tais respostas seriam utilizados como retorno para as operadoras para aprimorarem o treinamento dos motoristas, melhorando a qualidade na prestação de serviço. A proposta é que seja incorporado no APP Vá de Ônibus pois ali já estão consolidados todos os dados das empresas da RMRJ. (FIGURA 6).

Figura 6: APP de avaliação da viagem e do motorista



Fonte: Autores (2020)

6) A **Imagem** representa o último pilar da proposta, e será trabalhado após a implantação ou início de implantação dos cinco itens anteriores. No Brasil, andar de ônibus é uma coisa ruim. Apenas “pobre utiliza”. Isto é o que está na cabeça da sociedade. Porém após pesquisa realizada, principalmente pelos não usuários, este fato não é determinante para a não utilização. O que determina a não utilização do transporte público por estes entrevistados é principalmente o sucateamento das frotas e falta de segurança (assaltos). Eles mencionam os itens anteriores frisando bastante a melhoria do sistema de ônibus. Precisa-se reverter esta imagem, criando algo inovador, diferente e que realmente mexa com a experiência dos clientes, criando curiosidade àqueles que não são usuários de ônibus. Utilizar principalmente as melhorias da qualidade dos serviços, além de fatores essenciais como a sustentabilidade ambiental na utilização do transporte público frente aos outros modos de deslocamento.

Dentro desse objetivo de reposicionamento de imagem, a proposta se divide em 4 itens principais:

1. Uma nova logomarca, mais moderna e aderente ao novo posicionamento;
2. Uma nova mensagem e abordagem, tendo em vista que objetivo é crescer a base e transformar não usuários em usuários;
3. Escolha de influenciadores da nova marca, que possam ter porta-vozes da mudança e trazer credibilidade a comunicação;
4. Investimento nos canais corretos de mídia, para gerar reconhecimento de marca.

A reformulação da logomarca é necessária. Ela precisará refletir os novos pilares da marca. Visualmente precisa refletir modernidade, estar alinhada as tendências de cores e fontes. Tendo em vista que queremos aumentar a base de usuários e entender a melhor forma de nos comunicarmos com eles, precisamos desenvolver uma pesquisa específica com não usuários. É de suma importância entender os perfis existentes dentro desse grupo, seus hábitos e costumes, o que consomem de literatura, entretenimento, meios de comunicação que utilizam para se informar, etc.

Os insumos de uma pesquisa direcionada é o que nos servirá de base para entender o melhor canal (meios de comunicação) e mensagem (tom) a ser trabalhada. A partir dos perfis traçados e personas desenhadas, poderemos partir para o mapeamento dos embaixadores e influenciadores da marca.

É muito importância que, independente dos perfis traçados, a escolha dos influenciadores/embaixadores da marca traga identificação e representatividade desses diferentes perfis. A ideia é engajar estes influenciadores, de forma que eles sejam um fator de “cascateamento” do hábito de usar transporte público. A escolha do influenciador também precisa ser feita de forma criteriosa. Escolher um influenciador/embaixador que jamais andaria de ônibus e que não se conecta com a marca é algo que faria a estratégia ruir. Por isso, também é importante realizar um estudo de perfis dos influenciadores mapeados. Assim, poderão mostrar suas experiências positivas na utilização do transporte público por ônibus, com todas as melhorias adotadas de maneira genuína.

Com relação ao plano de comunicação e estratégia de mídia, a pesquisa para traçar o perfil de não usuários também será bastante importante. Com base nos

resultados, será selecionado os melhores canais de comunicação online e offline e mensagens. Como pretende-se ampliar a base, certamente precisa-se utilizar meios de comunicação em massa, com uma mensagem mais genérica, como TV, Busdoor, rádio e jornal impresso. Mas também pode-se ter meios de comunicação de nicho, para falar de forma mais cirúrgica com o público alvo, como, por exemplo, comerciais em programas de TV por assinatura, em programas relacionados aos interesses do público, que se pretende extrair com a pesquisa.

Com relação à mídia online, propõe-se utilizar mídia programática, além dos canais proprietários da marca. Aqui, pensa-se em uma estratégia de tráfego (cliques). Com uma mensagem atrativa, pretende-se levar os usuários para uma landing page, onde ele poderá ter mais informações sobre a marca e sua nova proposta. Ele também poderá deixar seu e-mail caso tenha interesse em receber mais informações.

Ainda no meio digital, os influenciadores também terão papel muito relevante. A ideia é que, dentro da própria linguagem do influenciador, ele gere conteúdo sobre a marca e principalmente sobre sua experiência na utilização. Os influenciadores/embaixadores deverão filmar e postar sua experiência no transporte público e engajar seus seguidores a também experimentarem o novo serviço.

O trabalho de assessoria de imprensa será de grande importância. Será escolhido um porta-voz que estará à disposição da mídia e fará um papel de relações institucionais. Algumas ações corporativas e de responsabilidade social que possam agregar valor à marca também são recomendadas.

Outro fator bastante relevante é a conexão com as ações corporativas. A mudança de cultura deve ser de dentro para fora. Serão realizadas campanhas internas/endomarketing com os empresários, e, principalmente com os rodoviários que também serão “embaixadores”.

Realização de eventos para o setor de transportes de passageiros, congresso e feira como divulgação das mudanças além de mostrar as melhorias.

Em relação a responsabilidade Social pretende-se apoiar causas e projetos que tenham a ver com o propósito da marca. Patrocínio e defesa de ações e projetos ligados aos temas de sustentabilidade, cultura, inovação social, mobilidade e educação. Iniciativas que visam contribuir com a mudança de percepção e

posicionamento. Neste momento, pensa-se em verificar trabalhos de ONGs que tenham a ver com propósito deste trabalho.

Se anteriormente já era um grande desafio mudar a imagem do setor de transportes por ônibus, melhorar sua qualidade e trazer novos passageiros para o sistema, imagine agora que o mundo e especialmente o Brasil precisa vencer os desafios da pandemia da COVID-19. Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde – OMS – classificou a COVID-19, doença infecciosa causada pelo novo Coronavírus, como uma pandemia. Tal definição reconhece que, no momento, existem surtos da doença em vários países e regiões do mundo. Com isso, houve um endurecimento das medidas de prevenção e proteção da saúde, que vão desde a intensificação de práticas de higiene até o isolamento das cidades. Tais restrições emergenciais para locomoção e convivência impactaram diversos setores da sociedade, da economia e as formas de trabalho. Com o transporte não foi diferente. Além da redução significativa do número de passageiros ao longo dos meses, naturalmente pelo fato do distanciamento ser a melhor maneira de prevenção da doença, houve imposições de barreiras sanitárias impedindo a operação de algumas linhas intermunicipais na RMRJ. Com isso, nos meses de março, abril e maio a redução de demanda nos ônibus da RMRJ foi de 70%. Estima-se ainda que mesmo com a redução do número de infectados e a volta do “novo normal” a demanda por transporte público não volte a ser como antes. A UITP estima que em dezembro de 2020, a demanda seja ainda 30% menor que a de dezembro de 2019.

Todo esse cenário mostra um desafio enorme perante a viabilidade e funcionalidade do setor. Se antes da pandemia, já se tinha perda constante de passageiros e grande preconceito com o setor de ônibus, após a pandemia necessita-se de inspiração maior. Infectologistas o tempo todo fazem entrevistas listando o transporte público como um dos maiores vetores de propagação da doença, sendo então preciso reverter mais esta imagem.

Porém em nada muda as propostas listadas acima. Somente pode-se reverter a situação do transporte por ônibus com melhoria da qualidade e então com processos firmes e constantes de mudança de postura e imagem.

5.3 Análise de viabilidade para o Modelo

Os serviços prestados pelos operadores de transportes por ônibus, devem criar uma experiência positiva para os clientes buscando, para isso, a implementação de ações que possam agregar valor ao serviço e demonstrar o comprometimento da empresa com o atendimento que será entregue a cada usuário. Assim, uma série de ações são necessárias para que tal experiência possa ser convertida em resultados positivos e que são esperados pelas empresas e que justifiquem o investimento implementado para estas ações

5.3.1 Viabilidade Operacional

Para que os objetivos pretendidos possam ser alcançados, a imagem a ser construída pelo setor de transportes deve priorizar aspectos atrelados ao relacionamento com o cliente, a segurança pública e viária, ao conforto dos ônibus, aos aspectos tecnológicos e de inovação, além dos fluxos operacionais atrelados à infraestrutura.

No que concerne à variável relacionamento, para que as empresas estejam mais próximas dos clientes, o estabelecimento de um canal de comunicação é uma ação viável por já existir uma infraestrutura necessária por meio das plataformas, setores e pessoas que lidam para acolher as solicitações, necessidades e expectativas dos clientes sobre o serviço, através do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC).

Por outro lado, soluções inovadoras podem ser adotadas para a transição de um SAC convencional para um setor de atendimento mais interativo com o consumidor por meio do uso ativo das redes sociais que englobam perfis em páginas de relacionamento (como Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp, Site, entre outros), demandando apenas o esforço para a criação dos acessos e gestão da rede de interação com o cliente.

As ferramentas propostas já existem no mercado, demandando esforços mínimos para a manutenção mensal. Para o uso da mão de obra, esta normalmente está disponível nas empresas, que são as pessoas que lidam diariamente com as demandas dos clientes e que poderiam realizar tal tarefa, havendo apenas a necessidade de um treinamento específico para o gerenciamento e relacionamento

com o cliente em redes sociais. Além do atendimento nas próprias empresas imagina-se utilizar da grande central de atendimento “Fale Ônibus”, canal de relacionamento para todas as operadoras da RMRJ concentrada e trabalhada pela Fetranspor. A central atende através de 0800 próprio e faz a interface com as empresas de ônibus.

O relacionamento entre o cliente e a empresa pode se dar, também, por meio de aplicativo móvel de mensagem com ligação direta com o site da empresa. A aplicação pode utilizar tanto navegador web como aplicativo desenvolvido por uma equipe técnica da própria organização ou em parceria com provedores externos, com tecnologia suficiente para a atividade.

O clube de vantagens será o da empresa RioCard, empresa de bilhetagem eletrônica do Estado, e pode oferecer ao cliente, a cada viagem realizada, um benefício convertido em cashback que poderia ser concedido sob a forma de novas viagens sem custo para ele.

A ideia central seria aproveitar o trabalho já utilizado pela RioCard, amplificando o serviço para que mais clientes pudessem utilizar os cartões eletrônicos, buscando assim, aumentar a carteira de clientes da própria RioCard e das empresas de ônibus, o que viabilizaria a concessão do benefício do clube de vantagens, à medida que mais pessoas passassem a utilizar o serviço.

Ainda sobre o relacionamento cliente-empresa, o nível de serviço que é entregue pode ser avaliado por quem utiliza, o que poderia agregar valor ao consumidor no que tange à informação sobre as condições em que o atendimento é oferecido do ponto de vista condutor-veículo. Esta avaliação seria dada por meio de um aplicativo, onde a cada viagem, o cliente registraria uma pontuação atribuída ao veículo quanto a manutenção, conservação e conforto, bem como do motorista que está escalado naquela viagem.

O modelo de pontuação estaria espelhado no que já existem atualmente nos aplicativos de transportes sob demanda, como ocorre com a Uber, 99 Taxi, Buser, etc. A plataforma de avaliação poderia ser desenvolvida utilizando os recursos do app existente “Vá de Ônibus” da Fetranspor, o que tornaria viável a iniciativa e a comunicação do aplicativo de avaliação seria via informativos disponíveis no interior dos coletivos ou em divulgação presencial nos terminais, o que seria viável, utilizando infraestrutura própria das empresas.

A estratégia associada à transparência na prestação do serviço faz parte do papel do relacionamento com o cliente, onde as empresas possuem o potencial de utilizarem os próprios sites ou um sistema integrado com a Fetranspor para a divulgação das ações que compõem a prestação do serviço, levando à cabo informações fundamentais sobre o sistema e iniciativas que possam refletir na satisfação dos clientes, exercendo o papel de prestador de contas como algo semelhante ao que é realizado por governos e outras empresas por meio do portal da transparência.

Assim, com base nas estratégias de relacionamento, após a avaliação de todas as limitações, das possibilidades disponíveis e dos ganhos a serem atingidos, as chances de sucesso na implementação das ações descritas são relevantes, o que conduz a considerar que elas são viáveis do ponto de vista operacional.

No campo da segurança abordados, há dois fatores primordiais: o primeiro é a segurança viária e o segundo, a segurança pública. Para contribuir com um ambiente mais seguro e viável operacionalmente, como a melhoria das vias para acesso aos ônibus da empresa, as organizações possuem uma limitação legal quanto a isso por se tratar de competência de órgão público, mas é possível que se crie um relacionamento páreo em busca de soluções satisfatórias. Sugere-se aqui que o poder concedente comece o recapeamento das vias naquelas que serão propostas as faixas exclusivas, e que utilizem de suas próprias fábricas de asfalto para fazê-las.

Os impactos negativos causados pela insegurança viária e pela precariedade sobre a infraestrutura das vias e sobre a formação dos motoristas para uma boa dirigibilidade nestas condições, podem provocar perdas em eficiência operacional e incidência de acidentes, incidentes ou até mesmo má operação dos veículos, aumentando os custos com manutenção devido à quebra ou defeitos na frota ou insatisfação dos clientes por má condução.

Uma medida tomada pelas empresas é o investimento no treinamento de motoristas para uma direção mais segura, criando sistemas de avaliação da performance destes profissionais, buscando assim, evitar a má conduta que possa afetar a satisfação dos clientes e com isso, oferecer uma viagem mais segura. Esta ação é possível de implementação, pois as empresas já possuem um setor de treinamento que poderia desenvolver ações concretas ao tema proposto.

Para que a ação possa alcançar maior efetividade, a proposta é ampliar a visão de parceria entre as empresas do setor além do retorno das ações da Universidade Corporativa do Transportes da Fetranspor (UCT) para que sejam integradas as informações e treinamentos que refletirão em uma melhora na dirigibilidade do motorista, para que todas as empresas consigam seguir em uma única linha de treinamento.

Em relação à segurança as empresas de ônibus não possuem autoridade de polícia e o investimento em segurança particular representaria um custo elevado e um risco agregado que não poderia recair sobre as empresas de transporte, inviabilizando, assim, tal proposta.

Por outro lado, pode-se criar e manter um canal proativo com os órgãos de segurança pública em uma parceria público privada que viabilizasse uma ação policial mais assertiva no combate à criminalidade no transporte público, o que traria uma percepção de segurança para o cliente em relação a este assunto e conseqüentemente, a redução dos atos provocados por criminosos nos coletivos.

Atualmente existe uma ferramenta robusta e bastante abrangente da Fetranspor que se chama SAFE (Sistema de Atendimento a Frota em Emergência). Todas as operadoras tem acesso a mesma e podem utilizá-la para alimentar com informações das ocorrências e através de parcerias com a Secretaria de Segurança Pública, Polícia Militar e Civil podendo instituí-la como base de dados oficial para tomada de decisão e estratégia de operação destes órgãos. Além do mais, precisa-se retornar a operação dos GPTOUs (Grupamento de Policiamento Transportado em Ônibus Urbanos). Estes grupos já existem, porém nos últimos anos o grupamento foi perdendo a importância e o número de efetivo. A ideia é a viabilidade deste grupo juntamente com a inteligência que os dados podem trazer para a operação.

Assim, a viabilidade das ações de segurança estaria mais facilmente acessível, pois por um lado dependeriam das empresas para ações efetivas de treinamento da mão de obra e melhor dirigibilidade do profissional e por outro, a existências de planos de ações governamentais que possam combater à criminalidade que pode afetar negativamente o sistema de transportes.

No que diz respeito a estratégia de conforto dos veículos, pode-se dizer que o mesmo poderá ser obtido através do relacionamento entre empresas e fornecedores ao implementarem melhorias solicitadas pelos próprios clientes, como bancos mais

confortáveis, ou melhor espaçamento entre as poltronas, cujas solicitações podem ser feitas no momento da compra de um veículo durante a renovação da frota.

Para viabilizar o financiamento do setor de transportes assim como barateamento das tarifas necessita-se da criação de fundos próprios para viabilidade do setor. Acredita-se que tal iniciativa possa ser em todos os entes de governo, Federal, Estadual e Municipal, cada um dentro de suas competências. A nível federal, nada mais justo, do que a criação de taxas no valor da gasolina para subsídio do transporte público. É a política do particular pagando pelo coletivo. Atualmente tramita no Senado um Projeto de Lei que cria a Cide-Verde. Tal PL vem a ser uma sobretaxa na gasolina, álcool e GNV para subsidiar diretamente o transporte público urbano. Atualmente já existe uma CIDE nos combustíveis, porém o mesmo foi criado para investimento em infraestrutura e mesmo assim pouco vezes foi utilizado para tal. Outra proposta é a utilização de sobretaxas nas taxas de vistoria e fiscalização de veículos particulares no Estado do Rio de Janeiro. Para os municípios propõe-se utilizar parte das verbas recebidas de multas para o financiamento do transporte público.

Outra demanda dos consumidores que recaem sobre o conforto nas viagens está relacionada à disponibilização de uma frota climatizada refletindo consideravelmente em um serviço de qualidade para os usuários do transporte público de passageiros por ônibus.

Neste sentido, a incorporação de veículos climatizados na frota de ônibus, implicaria no aumento dos custos de manutenção, principalmente no que tange ao consumo de combustível. Na composição da planilha dos custos da empresa, que inclusive é enviada ao órgão concedente, o consumo de combustível representa, em média, 1/3 dos custos totais de uma empresa de transportes e o óleo diesel poderia corresponder a 29% de todos estes custos.

Assim, para manter uma frota climatizada e compensar o elevado custo de manutenção deste serviço, a iniciativa se tornaria mais viável por meio da concessão de incentivos fiscais, com a oferta de subsídios para as empresas, inclusive sobre o óleo diesel para compensar os investimentos na aquisição e manutenção de uma frota com ar-condicionado. Além disso, a busca por soluções junto aos fornecedores para um veículo com melhor performance na utilização desta tecnologia, também tornaria a ação viável. Estas iniciativas se tornam necessárias para que, mais uma vez, a tarifa

não seja onerada devido a melhoria e, portanto, inviável de ser paga pela maioria dos usuários.

Em relação a tecnologia e inovação as empresas têm potencial em oferecer uma plataforma de acompanhamento em tempo real da frota, principalmente por meio de um aplicativo, como tem feito diversas empresas de ônibus que utilizam o recurso com base no geoposicionamento dos coletivos por GPS, mas que acabam agindo individualmente, cada uma com tecnologia distinta uma das outras.

O ideal seria incorporar todas as empresas de ônibus em apenas um único aplicativo, o que facilitaria ao cliente tanto na consulta de itinerários, quanto no compartilhamento de informações em massa sobre os operadores. Esta ação é viável pois já há uma experiência com o setor, quando a Fetranspor estabeleceu o “Vá de Ônibus”, mas com um baixo nível de informação.

No entanto, a ideia é oferecer maior integração de informações, reunindo todas as empresas em uma única plataforma para monitoramento pelo cliente em tempo real. Porém, esta ação requer o consenso dos empresários para tornarem públicas as informações do GPS para viabilidade desta iniciativa, ou que buscassem manter um sistema de GPS único e mais moderno demandando esforços para uma substituição complexa da tecnologia em toda a frota de ônibus disponível. Com a incorporação de toda a frota no “Vá de Ônibus” necessita-se de parcerias com o poder concedente para que seja implantado nos pontos de parada as informações necessárias em relação as linhas e tempo de chegada da mesma.

Outro aspecto da inovação, seria o investimento em veículos movidos com energia limpa, englobando a aquisição de carros elétricos. Porém, além do elevado custo na aquisição destes equipamentos, o que ainda tornariam a ideia inviável para o setor existem limitações quanto a infraestrutura no Brasil frente a outros países.

Assim, as empresas enfrentariam problemas quanto a necessidade de profundas mudanças na infraestrutura das garagens e dos trechos operados devido à falta de suporte para a recarga das baterias, bem como reformular o papel da mão de obra, o que demandariam esforços para treinamento e qualificação dos profissionais para atuarem na manutenção dos veículos que detém tal tecnologia.

Para tornar a ideia viável, há uma necessidade de adoção de políticas públicas que garantissem o acesso a estes ônibus, bem como a criação e melhoria de uma infraestrutura viária ideal para a circulação destes coletivos, além de facilitar o acesso

das empresas aos elementos essenciais para a implantação da iniciativa por meio das melhorias das garagens e da melhor qualificação da mão de obra, buscando parcerias com instituições educacionais capazes de investir na estrutura destes treinamentos.

Do ponto de vista sobre as iniciativas de operações, a implantação de faixas exclusivas e o transporte sob demanda, poderiam tornar o serviço mais competitivo e oferecer maior agilidade sobre as ligações nodais que o segmento pode oferecer para atender as necessidades dos clientes.

Para que seja possível oferecer esta vantagem ao setor, deve-se trabalhar cada vez mais com as projeções de criação de corredores exclusivos para ônibus, como ocorre com o sistema BRT. O investimento para instalação de um sistema como este pode variar em torno de R\$ 10 a R\$ 30 milhões por quilômetro, ao passo que para a construção de um mesmo trecho para implantação de uma linha de metrô, este custo poderia variar em torno de R\$ 200 a R\$ 500 milhões.

Contudo, ações atreladas como as iniciativas de parcerias público-privadas conforme estabelecido pela Lei Nº. 11.079/2004, poderiam viabilizar ações entre os entes públicos e privados para o estabelecimento de projetos voltados à infraestrutura e melhorias na mobilidade urbana, investindo recursos na medida adequada e buscando uma gestão mais eficiente para a manutenção do negócio.

Já existem no país iniciativas implementadas deste tipo ação, como é o caso da implantação das linhas do metrô de São Paulo, cuja linha 4 é totalmente operada e gerida por uma empresa privada que compreende desde a contratação de pessoal, manutenção e modernização do serviço.

Sabe-se que a implantação de BRTs para o momento em que o Estado se encontra é difícil de ser viabilizada. Porém acredita-se que pode-se iniciar com a implantação das faixas exclusivas, do tipo BRS. A viabilidade se dá pela parceria com as prefeituras das cidades da RMRJ, onde as operadoras entrariam com custos de colocação de informação nos pontos de parada, além de panfletos de informação das mudanças para os usuários e comunicação visual dos veículos. A prefeitura local faria o recapeamento da via, pintura e colocação da sinalização vertical. A instalação de câmeras de fiscalização seria outra parceria entre prefeitura e empresa especializada que coloca gratuitamente sendo paga pelo recebimento de multas nos locais.

Já em relação a proposta do transporte sob demanda, a ideia é que as empresas pudessem operar semelhantemente aos serviços de transportes por

aplicativo (como ocorre com a Uber, Cabify, entre outros). A criação de um aplicativo onde o cliente acessasse e indicasse onde ele estaria aguardando o transporte, geraria um input de demanda, possibilitando projetar o volume e tempo real para a disponibilização de mais veículos a fim de atender aquele e/ou outros clientes que estivessem na localidade. A ideia inicial é que esta flexibilização iniciasse em momentos de baixa demanda, ou seja, durante as madrugadas e em algumas linhas nos finais de semana ou fora do pico.

A viabilidade desta ideia só seria possível através de uma flexibilização das diretrizes do órgão concedente, onde seria possível, além de oferecer maior dinâmica dos serviços, a disponibilização de linhas em locais próximos à demanda, tanto que não confrontasse com outras empresas de transporte.

Com a conclusão de todas estas etapas viáveis ao plano de melhoria do serviço prestado pelas empresas, seria conveniente o desenvolvimento de ações de marketing que buscassem mudar a percepção do cliente que utiliza o transporte público por ônibus, considerando os pontos positivos agregados à marca por meio das inovações e avanços obtidos através do aprimoramento dos processos, da melhoria dos veículos e da melhor prestação do serviço que realmente atenda às necessidades e expectativas dos consumidores.

A estratégia de marketing estaria em demonstrar os resultados alcançados pelas empresas mediante os esforços para alcançar um serviço de qualidade, estabelecendo um conceito sobre a marca que criasse uma identidade próxima ao consumidor e que superasse os estigmas adquiridos pela história do setor.

Ao considerar que tal ação demandaria um alto investimento, a viabilidade da ação sobre o fortalecimento da marca, estaria em estabelecer uma relação de parcerias entre as empresas do segmento, podendo buscar utilizar a base da Fetranspor e de outras federações dispostas a criarem uma rede de boas práticas do setor, para que os resultados alcançados fossem positivos, inclusive para que a imagem das empresas do segmento fosse totalmente reformulada.

A exemplo destas estratégias de fortalecimento da marca, tem-se as ações adotadas pelo agronegócio que, em parceria com empresas do ramo midiático, tem elaborado peças publicitárias para apresentar os pontos positivos desenvolvidos e alcançados pelo setor, o que demonstra a importância dele para a vida das pessoas

e fortalecendo a imagem dele perante a sociedade, sobre o slogan “O Agro é bom, o Agro é Pop e o Agro é tudo!”.

Outro exemplo de estratégia de fortalecimento da marca, tem-se as ações adotadas pelas empresas fornecedoras de leite, que lançaram a propaganda do *Got Milk*, muito divulgada nas redes sociais e em mídias de televisão, buscando a mudança da percepção do cliente sobre o produto ofertado. Estas ideias de reforço poderiam ser utilizadas, também, pelas empresas de transportes sobre as ações implementadas para a melhoria do serviço.

5.3.2. Viabilidade Estratégica – Legal

Para que as propostas apresentadas tenham viabilidade e sejam sustentáveis ao longo do tempo, é indispensável que haja segurança jurídica aos operadores, Poder Concedente e usuários, gerando uma cadeia de valor.

Ressalta-se que todos os stakeholders tem papel fundamental na viabilidade do projeto, haja vista que o cenário atual de incertezas causa descumprimento contratual, desemprego, retração econômica e social, além de atendimento deficitário do transporte público à sociedade, entre outros efeitos negativos.

Assim, o arcabouço de viabilidade legal se inicia em políticas públicas de estímulo ao transporte coletivo em substituição ao transporte individual de passageiros. O aumento do uso de automóveis particulares ocasiona congestionamentos, redução de velocidade média nas vias, maior poluição do meio ambiente, além de impacto na produtividade no sistema dos ônibus, que gera desequilíbrio financeiro.

Portanto, para investimentos robustos por parte do setor privado, faz-se necessário um plano público de preconização de mobilidade urbana, que proveja segurança jurídica ao prestador de serviço, com prazo determinado, em que o investimento seja remunerado mediante a exploração do serviço.

Nesse sentido, dentre os aspectos abordados, importante frisar que as faixas exclusivas para ônibus podem ser instituídas através de Portaria/Decreto do Poder Concedente, bem como sugere-se o retorno do GEPTOU (Grupamento Especial de Policiamento em Ônibus Urbano) para melhoria da segurança nos coletivos em ação conjunta com Polícia Militar do Estado e Governo do Estado do Rio de Janeiro.

O Artigo 30 Inciso V da Constituição Federal de 1988 prevê que é competência dos Municípios 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...[...]

O regime de Permissão ou Concessão de serviços públicos está positivado na Lei 8.987/95. Em breve contraponto, para a viabilidade da proposta ora apresentada, o mais recomendável é o regime de Concessão em lugar da Permissão, visto que a premissa básica do regime de permissão é a precariedade, ou seja, nessa modalidade o poder concedente tem a prerrogativa de revogar unilateralmente o contrato a qualquer tempo, o que inviabilizaria o importante pilar da previsibilidade de retorno sobre o investimento.

A Região Metropolitana do Rio de Janeiro, que é constituída pelos seguintes municípios: Rio de Janeiro, Belford Roxo, Cachoeiras de Macacu, Duque de Caxias, Guapimirim, Itaboraí, Itaguaí, Japeri, Magé, Maricá, Mesquita, Nilópolis, Niterói, Nova Iguaçu, Paracambi, Petrópolis, Queimados, Rio Bonito, São Gonçalo, São João de Meriti, Seropédica e Tanguá. Apenas 9(nove) desses municípios possuem contrato de concessão em vigor, são eles: Niterói, Petrópolis, Rio de Janeiro, São Gonçalo, Maricá, Itaboraí, Nova Iguaçu e Nilópolis.

Observa-se que o regime de concessão se afigura como a forma mais segura de contratação para todas as partes, seja o poder concedente, o particular e o usuário, eis que o contrato de concessão prevê direitos e obrigações dispostas entre as partes para a concessão do serviço público.

O que se recomenda para o sucesso do modelo proposto é que o Contrato firmado seja respeitado pelas partes, sem que ocorram alterações unilaterais pelo Poder concedente, como o exemplo do contrato de concessão em vigência no Município do Rio de Janeiro atualmente, evitando, assim, judicialização excessiva das condições e desequilíbrios contratuais.

Propõe-se, assim, licitação nos municípios que não possuem regime de concessão, bem como das linhas intermunicipais pelo Governo do Estado, uniformizando um regime único no transporte Público na Região Metropolitana do Rio de Janeiro, observando-se a competência originária de cada ente público.

Assim, o quadro 3 a seguir não pretende desdobrar todas as condições que um Contrato de concessão deve possuir. Entretanto, alguns pontos sensíveis merecem

atenção para viabilidade do projeto, levando-se em conta os contratos de concessão vigentes, são eles:

Quadro 3: Previsões dos novos Contratos de Concessão:

| | |
|---|--|
| Prazo Contrato Concessão: | 20 anos |
| Reajuste tarifário: | Anual (fórmula paramétrica - considerando inflação do período, variação dos insumos, variação do dissídio coletivo dos rodoviários). |
| Revisão de equilíbrio econômico-financeiro: | Pode ocorrer por lapso temporal determinado – sugere-se a cada 4 anos – ou por sem prazo quando houver causas supervenientes que alterem o equilíbrio contratual, como, alteração de tributos, alteração unilateral do Poder concedente etc. |
| Fontes extra tarifárias | Subsídios do Poder Concedente, Taxa de circulação de veículos na região central do município, estacionamentos públicos etc. |

Fonte: Autores (2020)

Portanto, para viabilidade das propostas apresentadas, é importante o estabelecimento de previsibilidade e segurança ao particular ao contratar com o poder público, sem prejuízo do cumprimento da sua obrigação contratual.

5.3.3. Viabilidade Financeira

A análise de viabilidade financeira tem a finalidade de verificar se o estudo em questão é viável ou não, com ele será possível comparar os retornos que poderão ser obtidos com os investimentos demandados, para então decidir se vale a pena ou não investir. O objetivo principal do modelo é tratar a recuperação do interesse dos

usuários, sejam eles eventuais ou não usuários de ônibus, e que seja atrativo para trazer um novo público.

No que se refere a retomada de demanda, o setor teve uma perda de 25% de passageiros nos últimos anos. Esse número representou para as empresas, um impacto de quase **7,6 milhões** de passageiros perdidos ao longo desse período, conforme mostramos na tabela 7 e que não serão recuperados e para agravar o cenário ainda não conseguimos dimensionar o tamanho do desafio que o setor irá enfrentar nos próximos anos em razão da pandemia do COVID-19 e com o incentivo do trabalho em casa.

Tabela 7: Perspectiva Geral

| | Usuários | Passageiros |
|-------------------------------------|-----------|-------------|
| Demanda Atual | 2.850.000 | 5.700.000 |
| Demanda Perdida(últimos anos 25%) | 3.800.000 | 7.600.000 |
| Demanda Potencial | 8.985.708 | 17.971.416 |

Fonte: Autores (2020)

Neste caso entendemos que não adiantaria fazer um estudo baseado na demanda potencial de **17,9 milhões** de passageiros descrito na tabela 7, para saber o quanto teríamos para investir no setor, pois hoje temos maiores utilizações de transportes individuais, custo elevado das tarifas, a cada dia surgem novos aplicativos de transporte sob demanda, as vias estão mais congestionadas, observamos cada vez mais o incentivo de compras online que diminuem a circulação de pessoas, e em paralelo, temos ainda a falta de qualidade do transporte, o aumento do tempo de viagem, a falta de infraestrutura e a falta de politica públicas para melhoria do transporte público de passageiros por ônibus.

Dessa forma a lógica do modelo foi trabalhar os **6 (seis) pilares (Conforto, Tecnologia e Informação, Operações, Segurança, Relacionamento e imagem)** de melhoria ou produto/serviço que serão investidos para que o transporte se torne algo funcional e atenda aquilo ao que se propõe, para, assim, os usuários frequentes sintam-se mais confiantes e eles tornem-se os próprios agentes de mudança para retomada de demanda dos usuários eventuais ou não usuários de ônibus ou de

usuários que deixaram de utilizar o serviço diante da falta de confiança na sua eficácia. Com as melhorias pretende-se levar o setor para outro patamar, retomando a credibilidade e permitindo ao transporte público agregar valores que ultrapassam a entrega de serviço e por meio do novo conceito, despertar nos usuários o interesse em andar de ônibus como uma opção e não apenas como uma necessidade.

A partir das propostas de intervenção apresentadas no capítulo 5 foram elencadas as principais ações que direcionariam o caminho a ser percorrido pelo transporte público para alcançar os objetivos vislumbrados. Para que ocorram algumas dessas ações, será necessário que as empresas disponham de investimentos pontuais, onde elencamos qual a origem da verba, pois algumas das iniciativas são oriundas da iniciativa pública, todas as iniciativas foram quantificadas na Tabela 8.

Tabela 8: Proposta de Investimento

| Pilar | Item do Pilar | Origem Verba | Ind Quant | Tempo em Ano | Preço Unitário | Valor Final em R\$ |
|----------------|-------------------------------------|--------------|-----------|--------------|----------------|--------------------------|
| Imagem | Comercial | Negócios | 200 | 4 | R\$ 100.000 | R\$ 20.000.000 |
| Relacionamento | Clube de Vantagens | Negócios | 1 | 1 | R\$ 300.000 | R\$ 300.000 |
| Relacionamento | Canal de Comunicação | Negócios | 1 | 1 | R\$ 300.000 | R\$ 300.000 |
| Relacionamento | Canal de Transparencia | Negócios | 1 | 1 | R\$ 150.000 | R\$ 150.000 |
| Relacionamento | APP Avaliação do Onibus e Motorista | Negócios | 1 | 1 | R\$ 300.000 | R\$ 300.000 |
| Conforto | Onibus Climatizado | Negócios | 4.500 | 7 | R\$ 332.420 | R\$ 1.495.890.000 |
| Conforto | Bancos mais Confortaveis | Negócios | 7.250 | 7 | R\$ 31.500 | R\$ 228.375.000 |
| Conforto | Melhor Espaçamento entre Bancos | Negócios | 7.250 | 7 | R\$ 1.000 | R\$ 7.250.000 |
| Tec e Inovação | APP Tempo Real | Negócios | 1 | 1 | R\$ 300.000 | R\$ 300.000 |
| Tec e Inovação | Onibus Movidos com Energia Limpa | Negócios | 435 | 7 | R\$ 1.300.000 | R\$ 565.500.000 |
| Segurança | Seg Viaria | Governo | 40.600 | 2 | R\$ 500 | R\$ 243.600.000 |
| Segurança | Seg Publica | Governo | 3.000 | 1 | R\$ 10.000 | R\$ 360.000.000 |
| Operações | Faixa Exclusiva | Governo | 1.400 | 2 | R\$ 50.000 | R\$ 70.000.000 |
| Operações | Melhoria Infra Viaria | Governo | 1.026 | 2 | R\$ 15.030 | R\$ 15.420.780 |
| Operações | APP Transporte Sob demanda | Governo | 1 | 2 | R\$ 400.000 | R\$ 400.000 |
| | | | | | | R\$ 3.007.785.780 |

Fonte: Autores (2020)

Para que os resultados fossem alcançados, alguns estudos de caso foram utilizados para traçar um parâmetro de tempo investido em busca desse objetivo, especificamente o estudo de caso da campanha publicitária norte-americana que encoraja a compra de leite de vaca, a campanha ficou conhecida por aumentar as vendas de leite nos EUA entre os anos de 1993 e 1995, que enfrentou, à época, um problema bastante similar ao que as empresas de ônibus enfrentam: o serviço não

havia construído relação de identidade com o público e o seu consumo vinha caindo consideravelmente desde 1980.

No caso do conselho dos processadores de leite da Califórnia, a reviravolta da percepção iniciou em 1994, e de lá para cá o leite vem conquistando uma nova perspectiva de seus consumidores. A campanha Got Milk foi iniciada pelos maiores processadores de leite da Califórnia, que financiaram o California Milk Processor Board para criar e executar a campanha. Eles receberam uma contribuição de 3 centavos por galão vendido, totalizando cerca de US \$ 23 milhões por ano. A campanha em si foi criada pela Goodby, Silverstein & Partners, uma grande empresa de anúncios sediada em São Francisco.

A contribuição para a campanha logo se tornou obrigatória, com todos os produtores de leite tendo que contribuir para a campanha publicitária. Atualmente, todos os agricultores são obrigados a contribuir com US \$ 0,15 de aproximadamente US \$ 13,50 com os ganhos de cada cem pesos de leite produzidos para campanhas promocionais de leite.

Os resultados foram mitigados para as empresas que contribuíram para a campanha. Estimasse que os produtores de laticínios recebiam US \$ 5,33 em troca de cada dólar adicional gasto em promoção de genéricos. No entanto, outros analistas estimam que não há aumento nas vendas e que a campanha apenas conseguiu estabilizar as vendas. Isso foi confirmado pelo diretor executivo do California Milk Processor Board. Embora a conscientização tenha aumentado para 91%, as vendas apenas se estabilizaram. Isso pode ser considerado ainda melhor do que a redução anual de 3% que estava sofrendo antes. Portanto, nesse sentido, a campanha pode ser considerada um sucesso.

Voltando ao transporte público, é evidente que esse serviço contempla uma realidade diferente e problemas relativamente maiores que as vendas de leite no EUA, como o descrédito frente ao seu caráter essencial. No entanto, há também fatores extremamente positivos para que esse serviço possa conquistar uma nova perspectiva do público, como a forte tendência da sociedade em preocupar-se com evolução tecnológica, mobilidade urbana e questões ambientais. Sendo assim, as ações voltadas para a mudança de mentalidade funcionariam como um catalisador para estruturar a ligação entre a necessidade de o transporte coletivo se reinventar, e a onda crescente de conscientização social com o coletivo.

Em nosso estudo apoiamos a ideia que todo o investimento seja capitaneado para Fetranspor, uma vez que essa poderá identificar através dos operadores, qual deve aportar mais ou menos, em razão do tamanho de sua operação e viagens transportadas.

Assim, na Tabela 9, considerando um cenário otimista estima-se como objetivo para o transporte público a conquista de até 35% da demanda em um prazo de 07 anos em uma projeção de 5 % por ano para recuperar o investimento proposto para retomada de demanda, na tabela estima-se quantas viagens necessárias por ano para pagar cada item.

Tabela 9: Estimativa de Demanda Otimista

| Pilar | Item do Pilar | Origem Verba | Qtd Viagens 1º Ano | Qtd Viagens 2º Ano | Qtd Viagens 3º a 7º anos | Qtd Viagens em 7 Anos |
|----------------|-------------------------------------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| Imagem | Comercial | Negócios | 1.082.251 | 1.082.251 | 2.169.264 | 4.333.766 |
| Relacionamento | Clube de Vantagens | Negócios | 64.935 | 0 | 0 | 64.935 |
| Relacionamento | Canal de Comunicação | Negócios | 64.935 | 0 | 0 | 64.935 |
| Relacionamento | Canal de Transparência | Negócios | 32.468 | 0 | 0 | 32.468 |
| Relacionamento | APP Avaliação do Onibus e Motorista | Negócios | 64.935 | 0 | 0 | 64.935 |
| Conforto | Onibus Climatizado | Negócios | 46.193.429 | 46.193.429 | 231.475.271 | 323.862.128 |
| Conforto | Bancos mais Confortáveis | Negócios | 7.056.818 | 7.056.818 | 35.361.716 | 49.475.352 |
| Conforto | Melhor Espaçamento entre Bancos | Negócios | 224.026 | 224.026 | 1.122.594 | 1.570.646 |
| Tec e Inovação | APP Tempo Real | Negócios | 64.935 | 0 | 0 | 64.935 |
| Tec e Inovação | Onibus Movidos com Energia Limpa | Negócios | 17.445.887 | 17.445.887 | 87.421.342 | 122.313.117 |
| Segurança | Seg Viária | Governo | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Segurança | Seg Publica | Governo | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Operações | Faixa Exclusiva | Governo | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Operações | Melhoria Infra Viária | Governo | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Operações | APP Transporte Sob demanda | Governo | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | 72.294.619 | 72.002.411 | 357.550.187 | 501.847.217 |

Fonte: Autores (2020)

Abaixo, considerando um cenário realista, onde em razão do COVID-19 no cenário realista só conseguimos crescer 1% das viagens, o cenário não tem viabilidade financeira, no cenário pessimista é manter o que temos hoje ou perdemos as viagens atuais em razão do COVID, o que torna também inviável.

Tabela 10: Cenário atual- COVID 19

| Origem Verba | Investimento 1º Ano | Investimento 2º Ano | Investimento 3º ao 7º Ano | Investimento Total | Aumento Receita 1º Ano | Aumento Receita 2º Ano | Aumento Receita 3º ao 7º Ano | Aumento Receita Total |
|--------------|------------------------|------------------------|---------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------|
| Negócios | R\$ 334.001.140 | R\$ 332.651.140 | R\$ 1.648.255.700 | R\$ 2.318.365.000 | | | | |
| Governo | R\$ 83.060.390 | R\$ 53.060.390 | R\$ 0 | R\$ 689.420.780 | R\$ 66.074.400 | R\$ 66.074.400 | R\$ 330.372.000 | R\$ 462.520.800 |
| Total | R\$ 417.061.530 | R\$ 385.711.530 | R\$ 1.648.255.700 | R\$ 3.007.785.780 | | | | |

Fonte: Autores (2020)

Ao final dessa projeção, tem-se como meta o retorno do valor investido no transporte público, um valor total estimado de R\$ 3,0 Bilhões ao longo de 07 anos, uma quantia bastante expressiva e pela qual as empresas investirão tempo, esforços e capital para buscar.

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

Sendo assim, após projetados os valores estimativos de receitas e custos, torna-se possível mensurar a viabilidade financeira pelo *payback*, que se trata de uma fórmula que mede o tempo de retorno sobre o investimento através da relação entre a quantidade de dinheiro investido sobre a quantidade de viagens necessárias. Nesse caso, foi estimado o investimento inicial, no primeiro ano, em R\$ 400 milhões, final, quando somados os anos posteriores, na ordem de R\$ 3 Bilhões

Cálculo do *Payback*

$$\text{PayBack} = \frac{\text{Investimento}}{\text{Valor Passagem (R\$ 4,60)}}$$

Tabela 11: Viabilidade financeira pelo *payback*

| Pilar | Item do Pilar | Origem Verba | 1º Ano | 2º Ano | 3º ao 7º Ano | Valor Final em R\$ | Qtd Viagens 1º Ano | Qtd Viagens 2º Ano | Qtd Viagens 3º a 7º anos | Qtd Viagens em 7 Anos |
|----------------|-------------------------------------|--------------|------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| Imagem | Comercial | Negócios | R\$ 5.000.000 | R\$ 5.000.000 | R\$ 10.000.000 | R\$ 20.000.000 | 1.082.251 | 1.082.251 | 2.169.264 | 4.333.766 |
| Relacionamento | Clube de Vantagens | Negócios | R\$ 300.000 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 300.000 | 64.935 | 0 | 0 | 64.935 |
| Relacionamento | Canal de Comunicação | Negócios | R\$ 300.000 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 300.000 | 64.935 | 0 | 0 | 64.935 |
| Relacionamento | Canal de Transparência | Negócios | R\$ 150.000 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 150.000 | 32.468 | 0 | 0 | 32.468 |
| Relacionamento | APP Avaliação do Ônibus e Motorista | Negócios | R\$ 300.000 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 300.000 | 64.935 | 0 | 0 | 64.935 |
| Conforto | Ônibus Climatizado | Negócios | R\$ 213.413.640 | R\$ 213.413.640 | R\$ 1.067.068.200 | R\$ 1.495.890.000 | 46.193.429 | 46.193.429 | 231.475.271 | 323.862.128 |
| Conforto | Bancos mais Confortáveis | Negócios | R\$ 32.602.500 | R\$ 32.602.500 | R\$ 163.012.500 | R\$ 228.375.000 | 7.056.818 | 7.056.818 | 35.361.716 | 49.475.352 |
| Conforto | Melhor Espaçamento entre Bancos | Negócios | R\$ 1.035.000 | R\$ 1.035.000 | R\$ 5.175.000 | R\$ 7.250.000 | 224.026 | 224.026 | 1.122.594 | 1.570.646 |
| Tec e Inovação | APP Tempo Real | Negócios | R\$ 300.000 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 300.000 | 64.935 | 0 | 0 | 64.935 |
| Tec e Inovação | Ônibus Movidos com Energia Limpa | Negócios | R\$ 80.600.000 | R\$ 80.600.000 | R\$ 403.000.000 | R\$ 565.500.000 | 17.445.887 | 17.445.887 | 87.421.342 | 122.313.117 |
| Segurança | Seg Viária | Governo | R\$ 10.150.000 | R\$ 10.150.000 | R\$ 0 | R\$ 243.600.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Segurança | Seg Pública | Governo | R\$ 30.000.000 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 360.000.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Operações | Faixa Exclusiva | Governo | R\$ 35.000.000 | R\$ 35.000.000 | R\$ 0 | R\$ 70.000.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Operações | Melhoria Infra Viária | Governo | R\$ 7.710.390 | R\$ 7.710.390 | R\$ 0 | R\$ 15.420.780 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Operações | APP Transporte Sob demanda | Governo | R\$ 200.000 | R\$ 200.000 | R\$ 0 | R\$ 400.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | R\$ 417.061.530 | R\$ 385.711.530 | R\$ 1.648.255.700 | R\$ 3.007.785.780 | 72.294.619 | 72.002.411 | 357.550.187 | 501.847.217 |

Fonte: Autores (2020)

Portanto, diante da perspectiva de ganho com a realidade identificada nessa análise e dos investimentos que serão aplicados visando permitir às empresas a oportunidade de penetração nesse cenário, ao calcular o *payback*, chegou-se ao índice estimado de possibilidade de retorno financeiro para esse investimento ao longo de 07 anos. Além do fato relevante de conter a tendência de queda pelo Serviço. Destaca-se, ainda, que esse índice trata-se de uma possibilidade estimativa, ou seja, para que se torne uma realidade, existe a dependência de vários fatores que vão desde mudanças no cenário socioeconômico, que podem interferir nas estimativas e metas traçados nesse estudo, à própria interação das empresas com as ações propostas pelo Modelo.

5.4 Plano de implementação do projeto

Neste momento, após análise de viabilidade do projeto, passa-se ao Plano de Implementação do projeto. Para tanto, será utilizada a ferramenta 5W2H apresentando o cronograma de implementação de acordo com a metodologia aplicada, com a justificativa, quem será o responsável pela tarefa, onde será realizado e quando e como fazer.

Nos itens listados encontra-se o conforto, tecnologia e informação, operações, segurança, relacionamento e imagem. A seguir, no quadro 4, serão apresentadas as sugestões dos usuários entrevistados assim a percepção dos stakeholders.

Quadro 4 – Plano de implementação do projeto

| PILAR | PROPOSTA | O QUE FAZER? | PORQUE FAZER? | QUEM FARÁ | ONDE SERÁ FEITO | QUANDO FAZER? | COMO FAZER? |
|-----------------------|---|---|---|--------------------------|---|--|--|
| Conforto | ônibus climatizado | incorporar 4.500 novos veículos com ar condicionado na frota | Na RMRJ a temperatura média é muito elevada ao longo do ano. Sendo assim fica muito desconfortável de estar dentro dos veículos. E um desejo unânime dos pesquisados | operadoras | toda a frota restante da RMRJ | Até 7 anos (tempo de renovação da frota) | Atualmente 60% da frota é com ar condicionado. O valor adicional dos veículos assim como o consumo maior de combustível deverá ser incorporado no cálculo da tarifa |
| | Bancos mais confortáveis e com menor espaçamento entre eles | alterar o layout de 7250 veículos existentes na frota da RMRJ e com a renovação dos veículos optar por assentos mais confortáveis | Um dos fatores pesquisados com usuários e não usuários é o desejo dos veículos serem mais confortáveis | operadoras | toda a frota da RMRJ | Até 7 anos (tempo de renovação da frota) | alterando layout de 50% dos veículos existentes e verificar junto as encarregadoras a possibilidade de ter assentos mais confortáveis sem onerar muito o custo do veículo para não tornar inviável |
| Tecnologia e Inovação | App em tempo real | aplicativo em que o passageiro possa saber a localização dos ônibus da linha | atualmente uma das reclamações dos usuários e não usuários é o fato de não saber qual linha pegar e quanto tempo irá esperar | operadoras/Federação | Melhorias no APP Vá de Ônibus | Próximos 12 meses | Consolidar o recebimento dos GPS de todas as operadoras da RMRJ e incorporar o protocolo no Vá de Ônibus |
| | Informação de tempo real nos pontos de parada | implantação de Painéis de Mensagem variável com o tempo de chegada da linha no ponto de parada | a percepção de espera é muito maior se o passageiro não sabe o horário que a linha irá chegar. Além de diminuir a percepção do tempo de espera, pode reduzir a insegurança das pessoas uma vez que podem ficar no ponto de parada menos tempo | Poder público | Nas Secretarias de Transportes municipais e no DETRO | Próximos 12 meses | Implantação de Painéis de Mensagem nos pontos de parada |
| | ônibus elétricos | incorporar 435 veículos com combustíveis mais limpos (3% da frota) | o diesel, combustível utilizado pelos ônibus é um combustível fóssil, portanto necessita-se a troca por veículos mais limpos | operadoras/poder público | Renovação da frota acordo junto as prefeituras locais e no caso do Estado o DETRO e para criação de matriz energética trabalho junto ao Governo Federal | Próximos 7 anos com a renovação da frota | Criação de política pública clara com definição da nova matriz energética que se quer atingir além de planos de financiamento dos veículos para que a tarifa não seja tão onerada |

Continuação:

| PILAR | PROPOSTA | O QUE FAZER? | PORQUE FAZER? | QUEM FARÁ | ONDE SERÁ FEITO | QUANDO FAZER? | COMO FAZER? |
|-----------|------------------------|--|--|------------------------------------|---|-------------------|---|
| Operações | faixa exclusiva | implantação de 1.400 km de faixas exclusivas para ônibus, o que representa 20% de todas as vias em que passam ônibus na RMRJ | um dos problemas maiores citados por usuário e não usuário é o tempo de viagem. Ao se priorizar o ônibus, a velocidade média do percurso aumenta | operadores/poder público | Em x km das vias da RMRJ que passam ônibus | Próximos 24 meses | Trabalho conjunto do poder concedente e operadoras para hierarquizar as vias que precisam ser implantadas a faixa exclusiva, onde pode haver mais gargalo e congestionamento. O poder concedente libera a implantação da faixa e faz a pintura da mesma e a sinalização vertical e horizontal, além de acordo com as empresas de fiscalização eletrônica que implantam a custo zero em troca das multas recebidas. Os operadores fazem a comunicação da nova faixa além de sinalização do ponto e dos veículos. |
| | infraestrutura viária | melhorar as vias urbanas das cidades | muitas vias encontram-se em péssimas condições | Poder público | recapeamento de 1400 km de asfalto em operação "tapa buraco" | Próximos 24 meses | Utilização das fábricas de asfaltos municipais para recapeamento das vias que farão as faixas exclusivas |
| | transporte sob demanda | implantar transporte sob demanda para madrugada e finais de semana | Flexibilização das rotas é um desejo dos usuários, para que possam diminuir o tempo de viagem | operadores/poder público | em todas as linhas da RMRJ que tem viagens na madrugada e finais de semana | Próximos 24 meses | Implantar APP que o usuário possa marcar a localização do ponto de parada que está e para onde vai. O programa fará um roteamento com a rota mais próxima para que consiga atender todos os passageiros que estão ou estarão a bordo. |
| Segurança | segurança viária | treinamento intensivo para melhorar a dirigibilidade dos motoristas | reclamação dos usuários para que a viagem seja mais confortável e mais segura, principalmente quando os passageiros estão em pé | Operadores/Federação | Plataforma da Universidade Corporativa do Transportes (UCT) da Fetranspor | Próximos 24 meses | Voltar com os treinamentos intensivos que eram feitos pela UCT, que devido a rotatividade do setor precisa estar em constante realização |
| | segurança pública | acordo com a Secretaria de Segurança pública para ampliação do programa GPTOU | Número de assaltos a ônibus, assim como depredação e incêndia cresceram x% nos últimos 5 anos | Operadores/Federação/Poder público | Em toda a RMRJ, informando sobre todas as viagens que sofrerem algum incidente. | Próximos 12 meses | Plataforma existente do SAFE (Sistema de acompanhamento da frota em emergência) da Fetranspor, que as operadoras alimentarão com informação e servirá de input de dado para a polícia militar e polícia civil |

Continuação:

| PILAR | PROPOSTA | O QUE FAZER? | PORQUE FAZER? | QUEM FARÁ | ONDE SERÁ FEITO | QUANDO FAZER? | COMO FAZER? |
|----------------|--|---|---|-------------------------------|--|---|---|
| Relacionamento | clube de vantagens | Acordos para obtenção de descontos /vantagens em bens de consumo e serviço | Aumentar as vantagens ao usuário pelo uso do ônibus como meio de transporte | Operadores/Rio Card | para todos os usuários de cartão RioCard | Próximos 12 meses | Através de parceria com estabelecimentos comerciais e descontos das próprias operadoras |
| | canal de comunicação direta com o cliente | Intensificar a utilização do canal Fale Ônibus | Melhorar a comunicação entre os passageiros | Operadores/Federação | Em todas as linhas da RMRJ haverá o número do telefone do Fale Ônibus e nas campanhas de marketing | Próximos 12 meses | Comprometer as todas as operadoras a terem a responsabilidade de responder individualmente cada ocorrência |
| | canal de transparência | criar uma sessão no site da Fetranspor com dados atualizados do setor | Melhorar as informações do setor, principalmente sobre investimentos e política tarifária | Operadores/Federação | No site existente da Fetranspor | Próximos 12 meses | através dos dados de bilhetagem eletrônica incluir uma sessão com todos os dados operacionais das operadoras, assim como gratuidades e informação sobre subsídio sobre bilhete único intermunicipal |
| | app avaliação motorista | Aplicativo em que o passageiro possa avaliar o motorista em tempo real | Uma das grandes reclamações dos usuários é que falta educação e cuidado na condução dos veículos, causando insegurança | Operadores/Federação | Melhorias no APP Vá de Ônibus | Próximos 12 meses | Consolidar e integrar a informação entre GPS do coletivo e motorista que está conduzindo com o aplicativo, para que possa ser realizada a avaliação |
| Imagem | campanha comunicação e marketing/ branding | Campanha de mudança estratégica da imagem do setor, reposicionamento de marca | Para mudar a visão de que o usar ônibus é algo negativo e de pessoas de poder aquisitivo baixo. Transformando-o em uma escolha de mobilidade dentre as outras | Federação/Agência Publicidade | Campanha ampla em todas as mídias de comunicação (TV, internet, impressos, rádios, etc.) | Início imediato mas implantação pelos próximos 7 anos | Campanhas demonstrando a mudança de experiência do usuário e geração de valor no uso do transporte |

Fonte: Autores (2020)

Observa-se que entre as sugestões dos usuários sobre o **conforto**, que podem ser realizadas ao longo do tempo, tem-se ônibus climatizados, pois a temperatura na RMRJ é elevada ao longo do ano, ficando muito desconfortável de estar dentro dos veículos. Outras observações incluem bancos mais confortáveis e com menor espaço entre eles. Para tanto será necessário incorporar 4.500 novos veículos com ar condicionado na frota. O tempo para realização das novas propostas é de até sete anos.

Quando se trata de **tecnologia e inovação** as propostas são que se tenha App em tempo real, onde o passageiro possa saber a localização dos ônibus da linha. Tem-se também a informação de tempo real nos pontos de parada e ônibus elétricos, com implantação de Painéis de Mensagem variável com o tempo de chegada da linha no ponto de parada. Outra sugestão inclui os ônibus elétricos, em pelo menos 3% da frota.

A necessidade de realizar tais procedimentos é justamente por ser uma das reclamações dos usuários e não usuários pelo fato de não saber qual linha pegar e quanto tempo irá esperar. A percepção de espera é muito maior se o passageiro não sabe o horário que a linha irá chegar. Além de diminuir a percepção do tempo de espera, pode reduzir a insegurança das pessoas uma vez que podem ficar no ponto de parada menos tempo. O diesel, combustível utilizado pelos ônibus é um combustível fóssil, portanto necessita-se a troca por veículos mais limpos. Os responsáveis pelas mudanças serão as operadoras, a Federação e o poder público.

Ainda dentro da tecnologia e inovação para solucionar tais problemas é preciso realizar melhorias no App, mudanças nas Secretarias de Transportes municipais e no DETRO, renovação da frota acordo junto as prefeituras locais e no caso do Estado o DETRO e para criação de matriz energética trabalho junto ao Governo Federal. Tais procedimentos voltados a tecnologia precisam ser realizados num prazo de 12 meses, quanto a renovação da frota pode ser concluída nos próximos 7 anos com a renovação da frota.

Para tanto se pode consolidar o recebimento dos GPS de todas as operadoras da RMRJ e incorporar o protocolo no Vá de Ônibus e este alimentar a implantação de Painéis de Mensagem nos pontos de parada. A criação de política pública clara com definição da nova matriz energética que se quer atingir além de planos de financiamento dos veículos para que a tarifa não seja tão onerada.

Quanto às **operações** as propostas foram: Implantação de 1.400 km de faixas exclusivas para ônibus, o que representa 20% de todas as vias em que passam ônibus na RMRJ os ônibus. Um dos problemas maiores citados por usuário e não usuário é o tempo de viagem. Ao se priorizar o ônibus, a velocidade média do percurso aumenta. Para conclusão desta etapa será necessário um trabalho em conjunto do poder concedente e operadoras para hierarquizar as vias que precisam ser implantadas a faixa exclusiva, onde pode haver mais gargalo e congestionamento. O poder concedente libera a implantação da faixa e faz a pintura da mesma e a sinalização vertical e horizontal, além de acordo com as empresas de fiscalização eletrônica que implantam a custo zero em troca das multas recebidas. Os operadores fazem a comunicação da nova faixa além de sinalização dos pontos e dos veículos.

No item infraestrutura viária necessita a melhoria das vias urbanas das cidades. Muitas vias encontram-se em péssimas condições. Realizar o recapeamento de 1400 km de asfalto em operação "tapa buraco". Utilização das fábricas de asfaltos municipais para recapeamento das vias que farão as faixas exclusivas

Implantar transporte sob demanda para madrugada e finais de semana. A flexibilização das rotas é um desejo dos usuários, para que possam diminuir o tempo de viagem. Implantar APP que o usuário possa marcar a localização do ponto de parada que está e para onde vai. O programa fará um roteamento com a rota mais próxima para que consiga atender todos os passageiros que estão ou estarão a bordo. Os responsáveis pelas mudanças serão os operadores e o poder público.

A **segurança** também é um dos fatores de maior preocupação dos usuários e não usuários dos ônibus, por este motivo a proposta foi investir em segurança pública e viária.

Na segurança pública seria realizado um acordo com a Secretaria de Segurança pública para ampliação do programa GPTOU, onde seria grande o número de assaltos a ônibus, assim como depredação e incêndio em porcentagem nos últimos 5 anos. O procedimento seria realizado em toda a RMRJ, informando sobre todas as viagens que sofrerem algum incidente. Para tanto seria considerada a plataforma existente do SAFE (Sistema de acompanhamento da frota em emergência) da Fetranspor, que as operadoras alimentarão com informação e servirá de input de dado para a polícia militar e polícia civil. O prazo para realização das mudanças da plataforma existente além das reuniões de parcerias seria de 12 meses.

A segurança viária contaria com treinamento intensivo para melhorar a dirigibilidade dos motoristas. Este procedimento ocorre devido reclamação dos usuários para que a viagem seja mais confortável e mais segura, principalmente quando os passageiros estão em pé. O treinamento seria realizado Plataforma da Universidade Corporativa do Transportes (UCT) da Fetranspor. Uma das formas de realizar o treinamento está em voltar com os treinamentos intensivos que eram feitos pela UCT, que devido a rotatividade do setor precisa estar em constante realização. Para este procedimento contaria com o prazo de 24 meses. Os responsáveis por ambos seriam os operadores e o poder público.

Quando se trata do **relacionamento** as propostas de melhorias para os usuários são clube de vantagens, canal de comunicação direta com o cliente, Portal da transparência e App avaliação do motorista.

O clube de vantagens contaria com acordos para obtenção de descontos /vantagens em bens de consumo e serviço. Desta forma aumentariam as vantagens do usuário pelo uso do ônibus como meio de transporte com uso de cartão RioCard. Seriam realizadas parcerias com estabelecimentos comerciais e descontos das próprias operadoras. A responsabilidade por este procedimento seria dos operadores e do RioCard que teriam um tempo hábil de 12 meses para sua realização.

O canal de comunicação direta com o cliente tem como meta intensificar a utilização do Fale Ônibus. O intuito é de melhorar a comunicação entre os passageiros e a empresa. O canal será alocado em todas as linhas da RMRJ haverá o número do telefone do Fale Ônibus e nas campanhas de marketing. Para tanto seria preciso um comprometimento de todas as operadoras a terem a responsabilidade de responder individualmente cada ocorrência, o prazo determinado seria de 12 meses.

Quanto ao Portal da transparência o objetivo é criar uma sessão no site da Fetranspor com dados atualizados do setor. Melhorar as informações do setor, principalmente sobre investimentos e política tarifária e incluir no site existente da Fetranspor. Através dos dados de bilhetagem eletrônica incluir uma sessão com todos os dados operacionais das operadoras, assim como gratuidades e informação sobre subsídio sobre bilhete único intermunicipal, as etapas seriam concluídas em 6 meses.

Uma sugestão importante foi um App para avaliação dos motoristas, onde o passageiro tenha condições de realizar sua análise em tempo real, pois uma das grandes reclamações dos usuários é que falta educação e cuidado na condução dos

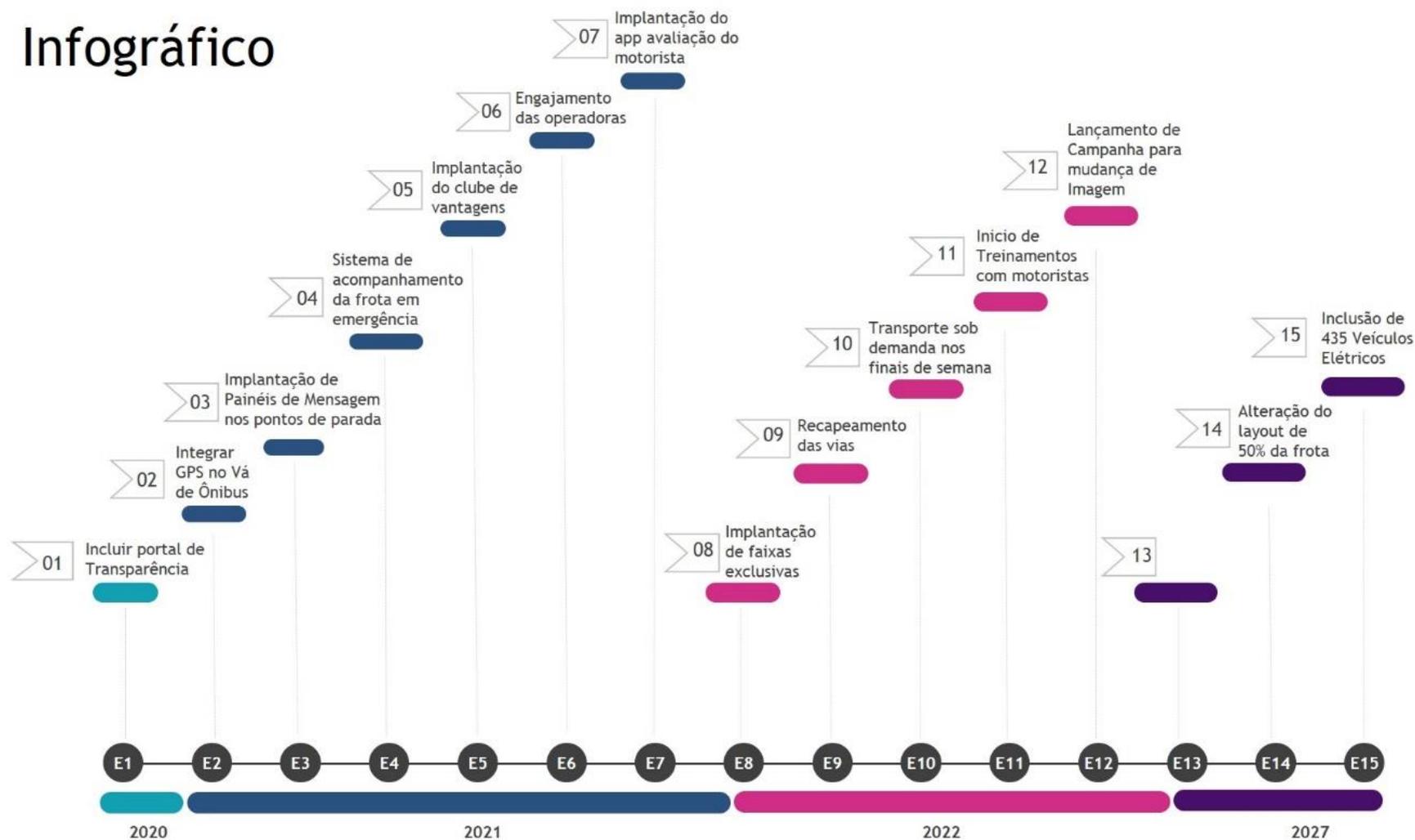
veículos, causando insegurança. Este serviço seria inserido no APP Vá de Ônibus. Para sua realização seria necessário consolidar e integrar a informação entre GPS do coletivo e motorista que está conduzindo com o aplicativo, para que possa ser realizada a avaliação. O prazo determinado é de 12 meses.

Finalmente tem-se o quesito **imagem**, onde a principal proposta é a realização de uma campanha comunicação e marketing/ branding, com mudança estratégica da imagem do setor, reposicionamento de marca. A realização desta proposta serve para mudar a visão de que o usar ônibus é algo negativo e de pessoas de poder aquisitivo baixo. Transformando-o em uma escolha de mobilidade dentre as outras. Seria uma campanha ampla em todas as mídias de comunicação (TV, internet, impressos, rádios, etc.), com responsabilidade da Federação/Agência Publicidade que iniciará nos próximos 12 meses, porém com durabilidade até o sétimo ano.

No intuito de demonstrar as etapas a serem realizadas para a operacionalização destas propostas, mostra-se na Figura 7 o passo a passo das ações necessárias para viabilização do projeto além de seu cronograma.

Figura 7: Infográfico

Infográfico



6Fonte: Autores (2020)

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O projeto trouxe uma análise mais ampla sobre o transporte coletivo e a forma como este é observado pelos usuários. Entre as opções de transporte coletivo, tem-se o metro, o ônibus, trem, entre outros. No entanto o maior público, ou seja, a classe trabalhadora, com baixa renda, utiliza aquele que é mais compatível com sua realidade além do pouco que . Um bairro mais afastado não contém outras formas de locomoção que não seja o ônibus, que, em muitos casos, nem sempre cumpre com horários, prejudicando assim, seu usuário.

O número de passageiros que utilizam do mesmo ônibus também é maior do que a capacidade do mesmo, fazendo com que estas se sintam desconfortáveis durante o trajeto. A falta de segurança nos locais de espera, principalmente ao anoitecer, também é considerado um agravante para os usuários.

Dentro dos aspectos observados durante a pesquisa, pode-se verificar que a qualidade do transporte oferecido aos usuários da RMRJ, nem sempre é adequada, pelo contrário, deixa um pouco a desejar. Inclui-se como fatores agravantes, os veículos em condições inadequadas, o valor da passagem e falta de treinamento dos profissionais atuantes.

Pode-se verificar que devido a estes fatores, associados a novas formas de deslocamento em novos tipos de modalidades, que oferecem exatamente o que o passageiro necessita, ou seja, segurança, conforto, confiabilidade nos horários, o número de usuário dos ônibus vem sendo reduzido. Além destes a pesquisa realizada pela CNT-NTU (2017) relatou fatores que também interferem na busca por novas modalidades de transporte pelos usuários, como: falta de flexibilidade dos serviços, preço elevado, elevado tempo de viagem, baixa confiabilidade, dificuldade de acesso, limitação na forma de pagamento, cobertura restrita do sistema e falta de informação sobre o serviço.

Nota-se que a qualidade percebida e a satisfação do cliente não é a melhor possível. O valor para o cliente inclui fatores como a soma de diferentes estratégias que oferecem ao mesmo um serviço diferenciado. São cinco os principais tipos de valores identificados pelo cliente, quais sejam: valor funcional, entendido como sinônimo de utilidade; o valor social que implica no relacionamento da empresa com as pessoas envolvidas no processo de consumo; o valor emocional, que implica na

capacidade de provocar nos clientes estados afetivos e sentimentais; valor epistêmico que está na satisfação do cliente pelo serviço prestado e, finalmente, o valor condicional que é adquirido na presença de antecedentes físicos ou contingenciais sociais.

Desta forma percebe-se que é preciso uma gestão empresarial focada no cliente, observando as relações atuais entre estes e a empresa, que passam a investir na qualidade e experiência. Percebe-se que a orientação para geração de valor focada na experiência do cliente é uma vantagem competitiva, pois diferencia a empresa do mercado.

Algumas empresas nacionais e internacionais do transporte urbano de passageiros conseguiram modificar este cenário, fazendo com que os usuários, voltassem a utilizar os ônibus. Os fatores que contribuíram para este sucesso foram: a integração tarifária, aumento da velocidade média dos coletivos em corredores preferenciais para circulação dos coletivos, competitividade no valor das tarifas em comparação com o transporte individual, principalmente, quando se trata de longa distância, instalação de ar condicionado; expansão de novas faixas exclusivas, entre outras.

A ideia do conceito de valor para o transporte de passageiros na RMRJ tem como base uma análise de boas práticas, observando o cenário local e as empresas prestadoras de serviço. Os problemas de segurança, associados a infraestrutura ruim da pavimentação, fazem com que os serviços sejam considerados de má qualidade.

Na visão dos usuários dos ônibus, alguns destes itens são fundamentais para o conforto do passageiro. Um local adequado para aguardar o coletivo, sem ficar expostos as condições climáticas. Inclusão de um sistema de monitoramento da frota padronizado que determine a localização exata do ônibus em tempo real. Ampliar a forma de pagamento. Redução nas tarifas no final de semana para clientes assíduos. O uso de energia limpa com veículos elétricos que funcionam a base de bateria recarregável.

Observa-se, portanto, através de toda a pesquisa realizada no trabalho, seja com clientes, outros operadores e estudos de casos de sucesso nos quais houve aumento de demanda, que a geração de valor para o transporte público, entendendo-o como solução de mobilidade e gerador de qualidade de vida em sociedade não depende de apenas uma medida ou stakeholder, mas sim de várias ações que levem

em consideração demandas dos clientes relativas a segurança pública, conforto, melhor relacionamento com o usuário, melhorando sua experiência, aporte tecnológico e de inovação no sistema e investimentos operacionais e na imagem do setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas.** Porto Alegre, 2015

AAKER.D. **Construindo marcas fortes.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

ANTP. **Associação Nacional de Transportes Públicos e World Bank Group.** Gestão da Mobilidade Urbana, 2013.

AQUINO, Éllenn D'Andreia De. **A importância do marketing de relacionamento para um bom atendimento aos clientes da Leelu's Representações Ltda.** Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Faculdade Metodista Granbery, Juiz de Fora, 2009.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES URBANOS. NTU. Dados disponíveis em: <https://www.ntu.org.br/novo/NoticiaCompleta.aspx?idNoticia=1033&idArea=10&idSegundoNivel=106>. Acesso em 04 mar.2020

BLASKIEVICZ, Danielle. **Transporte público é sinônimo de economia e agilidade nas grandes cidades.** Blog Gazeta do povo. Publicado em 2019. <https://www.gazetadopovo.com.br/gpbc/metrocard/transporte-publico-e-sinonimo-de-economia-e-agilidade-nas-grandes-cidades-7ymanewdx8qol7I54iuz165f/>

BRASIL. Constituição Federal da República, 1988.

BRASIL. **LEI Nº 12.587.** Institui as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana, 2012. Disponível em <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2012/lei-12587-3-janeiro-2012-612248-norma-actualizada-pl.pdf>. Acesso em 16 mar.2020

BRASIL. **Ministério Das Cidades.** Política nacional de mobilidade urbana sustentável, 2004. Disponível em <http://www.ta.org.br/site2/Banco/7manuais/6PoliticaNacionalMobilidadeUrbanaSustentavel.pdf>. Acesso em 29 abr.2020

BRASIL. **Painel Brasileiros de Mudanças Climáticas e Cidades.** Relatório Especial do Painel Brasileiro de Mudanças Climáticas PBMC, COPPE , UFRJ. Rio de Janeiro, 2016.

BRASIL. **PÓLIS.** Instituto de estudo, formação e assessoria em políticas sociais. Ministério das Cidades. 2005. Disponível em <https://www.polis.org.br/uploads/922/922.pdf>. Acesso em 16 fev.2020

BRAZ, Renata Leal Silva. **Marcas fortes e comunicação de marketing no mercado de lentes oftálmicas:** estudo de caso das estratégias da Essilor com as lentes Varilux. Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda – da Universidade Federal do Rio de

Janeiro, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social. Rio de Janeiro, 2007.

CAMARGO, Grasiela Dias de; FERREIRA, Angela Catussia de Lima. **Efeito cinderela**: o reposicionamento da marca Havaianas. Monografia submetida ao corpo docente da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda. Rio de Janeiro, 2005.

CARTA CAPITAL. **Transporte público é uma avenida de oportunidades para as cidades**. Publicado em 2019. Dados disponíveis em <https://www.cartacapital.com.br/blogs/br-cidades/transporte-publico-e-uma-avenida-de-oportunidades-para-as-cidades/>. Acesso em 02 abr.2020

CARVALHO, Carlos Henrique Ribeiro de. Mobilidade urbana: avanços, desafios e perspectivas. IN- IPEA. **Estatuto da Cidade e a Habitat III**: um balanço de quinze anos da política urbana no Brasil e a nova agenda urbana / organizador: Marco Aurélio Costa. Brasília: Ipea, 2016. Disponível em https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/160920_estatuto_cidade.pdf. Acesso em 26 fev. 2020

CEFTRU: Dados Disponíveis em <https://oglobo.globo.com/brasil/ma-qualidade-do-transporte-publico-aumenta-preferencia-da-populacao-por-carro-22290803>. Acesso em 02 mar. 2020.

CERQUEIRA, Wagner de. **Meios de transporte**. Publicado em 2019: Blog Escola Kids Uol Dados disponíveis em <https://escolakids.uol.com.br/geografia/meios-de-transporte.htm>. Acesso em 02 abr.2020

COBRA, Marcos Henrique Nogueira, **Marketing básico**, uma abordagem brasileira, 4 ed. São Paulo, Atlas, 2010.

COSTA, Clara. Gestão pública e privada: O novo paradigma para parcerias. Artigo publicado em 2019. Disponível em: [Disponível em: https://jpfgv.com.br/as-parcerias-publico-privadas-e-a-questao-de-mobilidade-urbana/](https://jpfgv.com.br/as-parcerias-publico-privadas-e-a-questao-de-mobilidade-urbana/). Acesso em: 28 jun. 2020.

CRUZ, Bruna Carolina da; SILVA, Rafael Victor Ostetti da. **Plano de negócios e planejamento**: sua importância para o empreendimento. V Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano. A pesquisa frente a inovação e o desenvolvimento sustentado, 2015. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0127.pdf>. Acesso em 04 jun.2020

CUNHA Otávio. Prioridade ao coletivo é o melhor caminho para a mobilidade. In- **NTurbano**. Transporte por aplicativo: amigo ou inimigo da mobilidade? Ed. 36, 2018. Dados disponíveis em <https://ntu.org.br/novo/upload/Publicacao/Pub636831712332404247.pdf>

DETRAN. Ministério da infraestrutura. **Frota de veículos**. 2019. Disponível em <https://infraestrutura.gov.br/component/content/article/115-portal-denatran/8559-frota-de-veiculos-2019.html>. Acesso em 16 jun.2020

ENES, Marcos. **O que é Viabilidade?** Parte 1. Projetos e TI. 2015. Disponível em: <https://projetoseti.com.br/o-que-e-viabilidade/>. Acesso em 06 jun. 2020

FEDERAÇÃO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES DE PASSAGEIROS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FETRANSPOR). 2016: Dados disponíveis em: <https://www.fetranspor.com.br/mobilidade-urbana-setor-em-numeros/> Acesso em 16 abr. 2020

FERREIRA, J. S. W. **A cidade para poucos**: breve história da propriedade urbana no Brasil. Publicado em Anais do Simpósio Interfaces das representações urbanas em tempo de globalização. UNESP: Bauru, 21 a 26 de agosto de 2005. Disponível em: <https://cidadesparaquem.org/textos-academicos/2005/8/21/a-cidade-para-poucos-breve-historia-da-propriedade-urbana-no-brasil>. Acesso em: 27 nov. 2019

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA). **Mobilidade urbana: o que é, desafios, impactos e soluções**. Publicado em 2018. Disponível em Dados disponíveis em <https://fia.com.br/blog/mobilidade-urbana/>. Acesso em 11 fev.2020

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo :Atlas, 2002

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**, 2ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

HILDEBRAND, Marília; SOUSA, Marcos de. **Apps do tipo "juntos" podem destruir o transporte público?**. Artigo publicado em 2018. Disponível em: <https://www.mobilize.org.br/noticias/11385/apps-do-tipo-juntos-podem-destruir-o-transporte-publico.html>. Acesso em 14 abr.2020

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN E. C. **The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun**. Journal of Consumer Research, 132-140, 1982.

HÖPNER, Aline; GANZER, Paula Patrícia; CHAIS, Cassiane; MUNHOZ Olea, Pelayo. Experiência do consumidor no varejo: um estudo bibliométrico **Revista Brasileira de Marketing**, vol. 14, n. 4, pp. 513-528, 2015. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747061008.pdf>. Acesso em 23 fev.2020

IBGE. **Dados de 2006 a 2018**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/22/28120?ano=2006&tipo=grafico&indicador=28122>. 2019. Acesso em 16 jun.2020

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Comissão Nacional de Classificação, 2019. Dados disponíveis em <https://cnae.ibge.gov.br/en/component/content/article/97-7a12/7a12-voce-sabia/curiosidades/1629-o-tamanho-do-brasil.html>

INSTITUTO DE PESQUISA DE TRANSPORTE (IPTRANS) Má qualidade do transporte público aumenta preferência por carro, Publicado em 2019: Dados disponíveis em [/iptrans.org.br/index.php/component/content/article/16-noticias/42-ma-qualidade-do-transporte-publico-aumenta-preferencia-por-carro](http://iptrans.org.br/index.php/component/content/article/16-noticias/42-ma-qualidade-do-transporte-publico-aumenta-preferencia-por-carro). Acesso em 06 amr.2020

KAHNEMAN, D. *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.

KAPFERER, Jean-Noel. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. Tradução Arnaldo Ryngelblum, 3 ed. Porto Alegre: ed Bookman, 2003

KOTLER, Philip, **Administração de marketing, Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5 ed , Ed. Atlas, São Paulo, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán, Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER. **Administração de Marketing**. 14. ed. P. 38, São Paulo: Pearson, 2013.

LAS CASA, Alexandre Luzzi. **Excelência em atendimento ao cliente**. 2 ed. São Paulo: M. BOOKS, 2009.

LIMA, Lara Silva, et al. **O fenômeno do espraiamento urbano e seus impactos na acessibilidade ao trabalho em Fortaleza**. 33º Congresso de Pesquisa e Envio de Transporte da ANPET, Balneário Camboriú, Santa Catarina, 2019. Disponível em http://www.anpet.org.br/anais/documentos/2019/Planejamento%20Territorial%20do%20Transporte/Transporte%20e%20Uso%20do%20Solo/4_807_AC.pdf. Acesso em 16 mar.2020

LIMA, Miguel, et al. **Marketing**. Rio de Janeiro, Ed. FGV, 2012.

LOBEL. Fabrício. **Estudo do Ipea 2018**. Folha de São Paulo. Disponível em: <https://temas.folha.uol.com.br/e-agora-brasil-transporte-urbano/brt/made-in-brazil-brt-virou-modelo-internacional-apostando-no-custo-beneficio.shtml+&cd=2&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 28 jun. 2020

LOPES, Ana Paula Carvalho. **Estudo de viabilidade para implantação de uma agência de eventos**. Monografia apresentada ao Centro de Excelência em Turismo-CET, da Universidade de Brasília-UnB, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Negócios em Turismo. Brasília, 2007. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/169/1/2007_AnaPaulaCarvalhoLopes.pdf. Acesso em 07 jun.2020.

Manual de elaboração dos estudos de viabilidade técnica, econômica ambiental da VALEC, 2018. Disponível em: https://www.valec.gov.br/documentos/normativos_tecnicos/Estudos_de_viabilidade/Manual-EVTEA-Aprovado-em-28-08-18.pdf. Acesso em 11 jun.2020

MATO GROSSO. **Caderno de Indicadores demográficos Mato Grosso**. Coordenadoria de Métodos Estatísticos, de Pesquisa e de Indicadores, 2018.

MELO, Alexandre Meneses de. Estudo e sistematização da identificação do objeto de estudo de benchmarking. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001.

MOUTA, Maria Rosa Souza Graça. **Reposicionamento de marca: sandálias havaianas no mercado**. Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA, do Centro Universitário de Brasília – UniCeub, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, Brasília, 2006.

MULLER, Ricardo. **Inovação de modelo de negócio: a entrada da Natura no formato multicanal**. Dissertação Apresentada Ao Programa De Pós-Graduação Do Mestrado Profissional Em Empreendedorismo Do Departamento De Administração Da Faculdade De Economia, Administração E Contabilidade Da Universidade De São Paulo, Como Requisito Parcial Para Obtenção Do Título De Mestre Em Ciências, São Paulo, 2017.

NAKAGAWA, Marcelo. **5 forças de Porter**. Disponível em: <movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/ferramenta/2012/06/5-forcas-de-porter-075.htm1>.

NASCIMENTO, Sílvia Augusta do. **Dinâmica imobiliária e estruturação espacial da cidade de Juiz de Fora, MG: um panorama de longo prazo, 1950 a 2010**. Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Doutor. Área de Concentração: Produção e Gestão do Ambiente Urbano. Niterói, 2019.

NASSER FILHO, Antônio Sabre. **Proposta de Valor e modelo de negócios: o caso do salgante**. Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências. São Paulo 2016.

NÉSPOLI, Luiz Carlos Mantovani. **Opinião: Transporte Público – O que está além das queixas sobre licitações**. Publicado em 2019. Blog Diário do Transporte. Dados disponíveis em <https://diariodotransporte.com.br/2019/08/09/opiniao-transporte-publico-o-que-esta-alem-das-queixas-sobre-licitacoes/>. Acesso em 05.mai.2020

NETO, Pedro Steiner ; OLIVEIRA, Maximiliano Gonetecki De; SOBRINHO, Zaki akel. Uma Escala para Mensuração da Percepção de Benefícios Conscientes nos Produtos. **EMA Porto Alegre**, - 26 a 28 de Maio de 2018. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/334494313_EMA_2018_Uma_Escala_para_Mensuracao_da_Percepcao_de_Beneficios_Conscientes_nos_Produtos. Acesso em 3 fev.2020

OLIVEIRA, Larissa Miranda de. **Consumo colaborativo**: usabilidade, motivações e resistências. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)- Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2018. Disponível em <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/9056/1/TCC%20LARISSA%20MIRANDA%20DE%20%20OLIVEIRA.pdf>. Acesso em 30 abr. 2020

OLIVEIRA, Marcelo Custódio de. **Aplicação de customer experience**: um estudo com foco no setor automotivo do Brasil. 2019. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-31052019-153238/publico/CorrigidoMarcelo.pdf>. Acesso em 16 fev.2020

PELEGI, Alexandre. **Frente de Prefeitos pede R\$ 2,5 bilhões por mês para evitar colapso no sistema de transporte público**. Blog. ANT. Associação Nacional De Transportes Públicos. Dados disponíveis em <https://ntu.org.br/novo/upload/Publicacao/Pub636976798711988161.pdf>. Acesso em 03 mai.2020

PENA, Rodolfo F. Alves. O que é Urbanização?; Brasil Escola, 2017. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/geografia/o-que-e-urbanizacao.htm>. Acesso em 29 de maio de 2020

PESSOA, Paulo Victor Serafim; OLIVEIRA, Rejane Leite; DEDINI, Tahissa Tamanqueira. **Marketing e a geração de demanda**: perspectivas para a valorização e fortalecimento e do transporte coletivo urbano de Belém. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Fundação Dom Cabral, Programa de Especialização em Gestão de Negócios, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista, Belém, 2018.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Elsevier Brasil, 2004

RIBEIRO, José Luis Duarte; MACHADO, Cássio Oliveira; TINOCO, Maria Auxiliadora Cannarozzo. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários. **Gest. Prod., São Carlos**, v. 17, n. 4, p. 775-790, 2010. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/gp/v17n4/a11v17n4.pdf>. Acesso em 16 fev.2020

RIO DE JANEIRO. **Plano Diretor de Transporte Urbano da Região Metropolitana do Rio de Janeiro**, 2015. Disponível em: <http://www.pdtu.rj.gov.br/sobre-o-plano.html>. Acesso em 30. Abr. 2020.

RODRIGUES JÚNIOR, João Carlos Medeiros; VIEIRA, Reginaldo de Souza. Os marcos jurídicos do transporte coletivo urbano de passageiros nas constituições brasileiras. **XIV Seminário Nacional**: Demandas sociais e políticas públicas na sociedade contemporânea, 2018. Disponível em: <http://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/snpp/article/download/17960/1192611929> . Acesso em 21 abr. 2020.

RODRIGUES, Juliana de Souza. **Gestão do transporte público do município de São Paulo**: implementação da política nacional de mobilidade urbana. Monografia apresentada a Fundação Getúlio Vargas. Escola de administração de empresas de São Paulo.2014.

ROMERO, Cláudia B. Abreu. **Gestão de Marketing no varejo**: conceitos, orientações e práticas, São Paulo, Atlas, 2012.

SANTOS, Clélio Cristiano dos. **Transformações das relações rural-urbano desencadeadas por grandes empreendimentos hidrelétricos**: reflexões a partir de Petrolândia – PE. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para a obtenção do grau de Doutor em Desenvolvimento e Meio Ambiente. Recife, 2019.

SANTOS, Fellipe de Sousa, et al. **Estudo de caso**: Transporte coletivo urbano: um estudo aplicado à sua valorização e geração de demanda. Projeto aplicativo (TCC) apresentado a Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de especialista em gestão de negócio, Belo Horizonte, 2018.

SARACENI, Sandra. **Cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente**: um estudo exploratório / Sandra Saraceni. São Paulo, 2015.

SCHNEIDER, Aline. **Estratégia Competitiva**: Michael Porter 30 anos depois. USFM. Santa Maria, 2009.

SEIFFERT, M. ISO 14001 **Sistemas de gestão ambiental**: implantação objetiva e econômica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. TORRES, Alexandre Pavan. TORRES, Maria Cândida S. **Administração estratégica**: conceito, roteiros práticos e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, Ana Carolina R. **Comunicação e os novos papéis sociais da mulher**: o caso do reposicionamento da Avon. Monografia apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à conclusão do curso de Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda. Rio de Janeiro, 2007.

SILVA, Diego Fernandes; PARIZZI, Carmelinda. **Análise da viabilidade econômico-financeira do projeto de abertura de uma empresa de alimentação coletiva**. Artigo publicado em 2014. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=790839>. Acesso em 14 jun.2020

SILVA, Fernando Nunes da. Mobilidade urbana: os desafios do futuro. **Cad. Metrop.** vol.15, n.30, pp.377-388, 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S2236-99962013000200377&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em 8.fev.2020

SILVA, José Maria; SILVEIRA, Emerson Sena da. **Apresentação de trabalhos acadêmicos**: Normas e técnicas. 7 Edição. Vozes, 2012.

SILVA, Mariah Christine Rafael Guedes da. **AVON**: reposicionamento de mercado, *marketing* de valores e campanhas publicitárias de empoderamento feminino no Brasil. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/sudeste2017/resumos/R58-1390-1.pdf>. Acesso em 16 jun.2020

SILVIA, Ariele Andréia Da Cruz. **Jornada do consumidor brasileiro**: saberes da produção acadêmica e proposta de esboço estratégico para aplicação ao marketing digital em mercado nacional. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Comunicação Social - Comunicação Organizacional da Faculdade de comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social - Comunicação Organizacional, Brasília, 2018.

SOARES, Renata. **Transporte por ônibus perde 12,5 milhões de passageiros em um ano**. Jornal Move Cidade. Publicado em 2019. Dados Disponíveis em <https://jc.ne10.uol.com.br/colunas/mobilidade//2019/08/21/transporte-por-onibus-perde-125-milhoes-de-passageiros-em-um-ano/>

SOARES, Roberta. **Transporte por ônibus perde 12,5 milhões de passageiros em um ano, 2019**. Disponível em <https://jc.ne10.uol.com.br/colunas/mobilidade//2019/08/21/transporte-por-onibus-perde-125-milhoes-de-passageiros-em-um-ano/>. Acesso em 16 abr. 2020

SOMBINI, Eduardo. **Popularização de ônibus elétricos esbarra no alto custo de baterias**. 3º Seminário Mobilidade e Inovação. 2019 Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/seminariosfolha/2019/10/popularizacao-de-onibus-eletricos-esbarra-no-alto-custo-de-baterias.shtml>. Acesso em : 28 jun. 2020.

SOUPIN, Elisa; GRANDIN, Felipe. **Moradores do RJ são os que gastam mais tempo em transporte público entre 10 regiões metropolitanas do país**. Blog G1. Publicado em 2020. Dados Disponíveis em <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2020/01/15/moradores-do-rj-sao-os-que-gastam-mais-tempo-em-transporte-publico-entre-10-regioes-metropolitanas-do-brasil-mostra-aplicativo.ghtml>. Acesso em 14 mar.2020

SOUZA, Renata Rodes Hidalgo de; SILVA, Thatyane do Nascimento. **A aplicabilidade do benchmarking nos aplicativos móveis**. Artigo Científico apresentado à Faculdades Doctum de Serra como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Serra, 2019.

TISCHELER; Albarello; BRAND; Ferronato; GOETTEMS; Alcântara. Marketing de relacionamento: gestão de experiência do cliente. **Revista de Administração. – FW**, v. 10, n. 17, 2012 - Disponível em <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/947> Acesso 20 jan.2020

TOLEDO, Geraldo Luciano; MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral. Valor para o cliente e valor do cliente: conceitos e implicações para o processo de marketing. **Desenvolvimento em questão**. Editora Unijuí, vol. 14,n. 35, P. 400-419, 2016. Disponível em

<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/4139>. Acesso em 26 mar.2020

URBI. Mobilidade Urbana. Publicado em 2020. Dados Disponíveis em <https://www.urbimobilidade.com.br/>. Acesso em 14 maio.2020

VALLEJO, Pedro. SANZ, Belén. BLANCO, Ángeles. **Construcciones de escalas de actitudes tipo likert**. 1ª Edição. Arco Libros. La Muralla, 2013.

VASCONCELOS, Eduardo A. **O transporte urbano no Brasil**. Artigo publicado em 2013. Disponível em: <https://biavati.wordpress.com/2013/06/18/o-transporte-urbano-no-brasil-por-eduardo-a-vasconcellos/>. Acesso em 16 jun.2020

VIEIRA, Wesley. Análise do Posicionamento da Marca Natura no Segmento de Cosméticos Anti-Sinais: Uma Aplicação Empírica no Mercado Curitibano. Artigo publicado em 2002. Disponível em https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/21_SEGeT2005-2.pdf. Acesso em 16 jun.2020

WANDERLEY, Bayron Martins Da Silva Dantas. **Pesquisa sobre a recepção da campanha repense o elogio da AVON**. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, como pré-requisito para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda. Brasília, 2018.

WRI. **Queda na demanda de passageiros do transporte coletivo: como solucionar?** Publicado em 2019: Dados Disponíveis em <https://wribrasil.org.br/pt/blog/2017/04/queda-na-demanda-de-passageiros-do-transporte-coletivo-como-solucionar>. Acesso em 04 mar.2020

YUKI, Willian. **Organização de uma área de novos negócios e proposição de um modelo de desenvolvimento de novos negócios**. Site Abepro.org. Atualizada em 09 de outubro de 2009. Acesso em 15 de Maio de 2020. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_097_655_14445.pdf

ZACCARELLI, Sergio B. “Avaliação da qualidade de um negocio em si” Em: **Estratégio e Sucesso nas Empresas**, por Sergio B. Zaccarelli, 75-88. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZORTELA, Ariani do Nascimento. **Estudo de viabilidade econômica e técnica para a implantação de uma indústria de embutidos em Santa Maria, RS**. Trabalho de conclusão de curso. Santa Maria, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/2293>. Acesso em 06 Jun. 2020

Anexo 1: Pesquisa de benchmark: questionário para entidades nacionais e internacionais

Nome da Empresa:

Cidade em que opera:

Tipo de Sistema: ____Municipal ____Metropolitano ____ambos

1 - Nos últimos 3 anos sua empresa manteve ou aumentou o número de passageiros transportados?

___ Sim ___ Não

Se não: fim do questionário

Total de Passageiros transportados em 2017

Se Sim, ir para pergunta 2 e 3:

2 – A que fator(es) você acredita ser(em) responsável(is) por este aumento do número de passageiros? (pode ser mercado mais de um)

- a) Redução tarifa
- b) Inclusão ar condicionado
- c) Integração tarifária
- d) Melhoria da economia na região
- e) Implantação ou aumento do número de faixas exclusivas
- f) Implantação ou aumento de sistemas estruturados (Corredores e BRTs)
- g) Melhora na oferta de veículos
- h) Programa/propaganda de incentivo ao uso do transporte coletivo
- i) Redução nas taxas de assalto a ônibus
- j) Outros (especificar): _____

3 – Você gostaria de descrever alguma(s) prática(s) de sucesso, nos últimos anos, de experiências positivas, que você implantou ou ouviu falar no transporte urbano de passageiros por ônibus?

Anexo 2: Experiências positivas no transporte urbano de passageiros pesquisas realizadas com empresas nacionais e internacionais

Experiência Nacional:

Nome da Empresa: Consórcio HP ITA - URBI

Cidade em que opera: Brasília

Tipo de Sistema: Distrito Federal Metropolitano ambos

Nos últimos 3 anos sua empresa manteve ou aumentou o número de passageiros transportados?

Manteve Não

A empresa Urbi, responsável pelo lote de concessão nº 3, teve crescimento, apesar do STPC-DF ter mantido constante sua demanda.

Se não: fim do questionário

Total de Passageiros transportados em 2017:

1. Dados de Demanda do STPC-DF

| ANO | DEMANDA STPC | VARIAÇÃO |
|------|--------------|----------|
| 2017 | 318.740.959 | 100% |
| 2018 | 316.242.030 | -0,8% |
| 2019 | 317.381.389 | -0,4% |

2. Dados de Demanda URBI.

| ANO | DEMANDA | VARIAÇÃO |
|------|------------|----------|
| 2017 | 56.725.806 | 100% |
| 2018 | 59.150.154 | 4,27% |
| 2019 | 61.022.760 | 7,57% |

3. Apresentação dos Calendários

| CALENDÁRIO | ANO 2017 | ANO 2018 | ANO 2019 |
|---------------|----------|----------|----------|
| DIAS ÚTEIS | 238 | 242 | 246 |
| SABADOS | 51 | 53 | 49 |
| DOMINGOS | 64 | 62 | 63 |
| DIAS ATÍPICOS | 8 | 8 | 6 |
| GREVE GERAL | 2 | 0 | 1 |

Se Sim, ir para pergunta 2 e 3:

2 – A que fator(es) você acredita ser(em) responsável(is) por este aumento do número de passageiros? (pode ser mercado mais de um)

- k) Redução tarifa (Não)
- l) Inclusão ar condicionado (Não)
- m) Integração tarifária(Sim)
- n) Melhoria da economia na região (Não)
- o) Implantação ou aumento do número de faixas exclusivas (Não)
- p) Implantação ou aumento de sistemas estruturados (Corredores e BRTs) (Não)
- q) Melhora na oferta de veículos (Não)
- r) Programa/propaganda de incentivo ao uso do transporte coletivo
- s) Redução nas taxas de assalto a ônibus

t) Outros (especificar):

- a. Subsídio de gratuidades (Estudantes / Pessoas com Deficiências) e complemento tarifa técnica;
- b. Alta velocidade média dos corredores preferenciais;
- c. Competitividade em razão das longas distancias entre a origem da maioria das viagens que fazem a ligação das cidades administrativas ao Plano Piloto (encarecendo o custo do transporte individual).

u) Você gostaria de descrever alguma(s) prática(s) de sucesso, nos últimos anos, de experiências positivas, que você implantou ou ouviu falar no transporte urbano de passageiros por ônibus?

1. CITYBUS
2. SGR- Sistema de Gestão por Resultados – Foco na demanda e nos custos
3. Estabilidade na execução do serviço – maior confiabilidade (menos furo de viagem) e melhoria contínua na pontualidade.

Experiência Internacional

Respostas questionário Experiências internacionais

| Company name or acronym | Main city of operation | Country | Your email (In case we need to follow up) | Service jurisdiction | | |
|--|------------------------|----------------|---|--|--|----------------------------|
| | | | | Municipal (i.e. services provided almost exclusively in a single city or municipality) | Metropolitan (i.e. linking a main urban centre with its outskirts) | Municipal and Metropolitan |
| STIB | Brussels | Belgium | tamara.debruecker@mivb.brussels | Municipal | | |
| BKV ZRT. | Budapest | Hungary | farkase@bkv.hu | Municipal | | |
| Stuttgarter Straßenbahnen AG | Stuttgart | Germany | dominik.gangl@ssb-ag.de | Municipal | | |
| PMDP | Pilsen | Czech republic | kovarikova@pmdp.cz | Municipal | | |
| HSL | Helsinki | Finland | mari.flink@hsl.fi | | | Municipal and Metropolitan |
| Miejskie Zakłady Autobusowe Sp. z o.o. | Warszawa | Polska | GRZEGORZ.ROGOLSKI@MZA.WAW.PL | | | Municipal and Metropolitan |

continuação

| Company name or acronym | Reduction in fare prices | Installation of air conditioning system | Adoption of fare integration scheme | Economic situation improved in the city/region/country | Expansion or introduction of new Bus lanes projects |
|--|--------------------------|---|-------------------------------------|--|---|
| STIB | | | | | |
| BKV ZRT. | | | | | |
| Stuttgarter Straßenbahnen AG | | | | Economic situation improved in the city/region/country | Expansion or introduction of new Bus lanes projects |
| PMDP | | Installation of air conditioning system | | improved in the city/region/country | |
| HSL | Reduction in fare prices | | | | |
| Miejskie Zakłady Autobusowe Sp. z o.o. | | | Adoption of fare integration scheme | Economic situation improved in the city/region/country | Expansion or introduction of new Bus lanes projects |

continuação

| Company name or acronym | Expansion or new BRT or corridor projects - exclusive 'right of way' with physical segregation | Renewal of public transport vehicle fleet | Marketing campaigns raising awareness of the benefits of using public transport | Increased security and reduction in crimes on public transport (mugging, pick-pocketing, etc.) | Other: if passenger demand decreased, please choose this answer. |
|--|--|---|---|--|---|
| STIB | | Renewal of public transport vehicle fleet | | | expansion offer of all modes, comfortable offer, support of the city. |
| BKV ZRT. | | | | | Crowdedness. We need to work towards shifting the peak. |
| Stuttgarter Straßenbahnen AG | | | Marketing campaigns raising awareness of the benefits of using public transport | | |
| PMDP | | Renewal of public transport vehicle fleet | Marketing campaigns raising awareness of the benefits of using public transport | | |
| HSL | Expansion or new BRT or corridor projects - | | | | |
| Miejskie Zakłady Autobusowe Sp. z o.o. | | | | | opening new metro lines |

continuação

| | |
|--|---|
| STIB | comfort, good frequencies, good coverage,... |
| BKV ZRT. | |
| Stuttgarter Straßenbahnen AG | 1. Marketing campaigns to upgrade users from buying tickets Monthly to debit method 2. campaigns and personal services for large companies that buy tickets in large amounts |
| PMDP | - good economic situation in the region, minimum unemployment - more people need to travel through the city, more people commute from different cities - the railway to the capital city has been reconstructed, trains are faster now -> some commuters shifted from car to public transport |
| HSL | Demand increased due to the new BRT lines and fare discounts. |
| Miejskie Zakłady Autobusowe Sp. z o.o. | Joining nearest cities from the region (legionowo, Marki) to the main tariff. Now more cities are in 1 ticket zone, so the price for passenger is lower. Warsaw try to build some P&R on the city border. To lower the traffic. (less cars in Warsaw) the data of passenger ridership is for MZA only for all operators: 2016 - 1 131 mln 2017 - 1 136 mln 2018 - (1 183 mln) |

Anexo 3: Registro fotográfico da Pesquisa *Focus Group*

