FUNDAÇÃO DOM CABRAL
MBA em Especialização em Gestão de Negócios

Daniel Magalhães Rumenos Guardado
Eneida Cristine Ribeiro Carauta
Lourival Augusto Mazeto Junior
Nielma de Freitas Pires Pereira
Thiago Chiaroni de Abreu
Rodrigo D'Assunção Puttini

A UTILIZAÇÃO DE PLATAFORMAS DIGITAIS COMO MECANISMOS DE DIFERENCIAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA: UM PROJETO APLICADO À TBS – FRETAMENTO DE ÔNIBUS E TURISMO

Recife
2017

Daniel Magalhães Rumenos Guardado
Eneida Cristine Ribeiro Carauta
Lourival Augusto Mazeto Junior
Nielma de Freitas Pires Pereira
Thiago Chiaroni de Abreu
Rodrigo D'Assunção Puttini

A UTILIZAÇÃO DE PLATAFORMAS DIGITAIS COMO MECANISMOS DE DIFERENCIAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA: UM PROJETO APLICADO À TBS – FRETAMENTO DE ÔNIBUS E TURISMO

Trabalho de Conclusão de Curso MBA em Especialização em Gestão de Negócios da Fundação Dom Cabral.

Orientador: Professor Marcos Eugenio Vale Leão

Recife
2017

DEDICATÓRIA

Dedicamos o trabalho ao Curso de Gestão de Negócios do SEST/SENAT, ao corpo docente da Fundação Dom Cabral e ao nosso orientador e professor Marcos Leão. Dedicamos também às pessoas com quem convivemos durante as aulas e ao longo desse período. As experiências vividas deuma produção compartilhada com amigos nesses espaços foram de extrema relevância para a nossa formação acadêmica e desenvolvimento pessoal.

AGRADECIMENTOS

Nossos mais sinceros agradecimentos às nossas empresas por nos proporcionarem mais este capítulo de grande aprendizado em nosso livro da vida.

Certamente saímos mais sábios, experientes e entendendo que o futuro é feito da constante dedicação no presente.

Agradecemos também às nossas famílias e colegas de trabalho que aceitaram a nossa ausência, pois também acreditavam na vivência que esse curso nos traria.

E, por fim, agradecemos individualmente a cada integrante deste grupo de trabalho, pois partimos como colegas e terminamos como grandes amigos que certamente continuarão presentes em nossas vidas.

RESUMO

O mercado de transporte rodoviário de passageiros, sobretudo o de fretamentos, é considerado de baixa diferenciação, pressionando os transportadores a uma disputa basicamente tarifária. A escolha do tema do trabalho se deu no intuito de se gerar valor aos serviços prestados, a exemplo de outros segmentos de transporte, conforme demonstrado pelo *benchmarking* e nos levantamentos teóricos elaborados neste estudo. Assim, vislumbrou-se a oportunidade de trazer inovação e vantagem competitiva adaptando-as à realidade do setor rodoviário. Para analisar a atratividade de mercado deste projeto, aplicou-se pesquisa aos clientes contratantes e aos passageiros, de forma a identificar se os novos benefícios gerariam valor ao cliente e seu impacto na contratação da TBS. Apresentaram-se, ainda, serviços e aplicações sustentadas por plataformas digitais que contribuam para a construção de diferencial frente aos concorrentes.

Palavras-chave: Transporte rodoviário de passageiros; Fretamento; Diferenciação; Vantagem competitiva; Plataformas digitais como diferencial.

ABSTRACT

The market for road passenger transport, especially freight, is considered to be of low differentiation by pushing carriers into a tariff dispute. The choice of the work theme was done in order to generate value to the services provided, as in other transport segments, as demonstrated by benchmarking and in the theoretical surveys elaborated in this study. Thus, the opportunity to innovate and create a competitive advantage, adapting them to the reality of the road sector. In order to analyze the market attractiveness of this project, a survey was applied with the contractor and passenger clients, in order to identify if the new benefits would generate value to the client and its impact on TBS services. It was also presented services and applications supported by digital platforms that contribute to the construction of differential over competitors.

Keywords: Road passenger transportation; Competitive advantage; Company differentiation; Digital platforms as a differential tool.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Triângulo do marketing de serviços 28
Figura 2 – Processo de serviços (pernoite de passageiro em um hotel)..... 30
Figura 3 – CRM (Customer Relationship Management) – fator de sucesso para as empresas startups..... 31
Figura 4 – Comparativo do marketing tradicional *versus* marketing digital 33
Figura 5 – Aplicativos digitais..... 34
Figura 6 – Exemplo de post feito no instagram sobre o app e os comentários recebidos de usuários..... 39
Figura 7 – Faixa etária 53
Figura 8 – Tempo de empresa 53
Figura 9 – O que faz durante o trajeto..... 54
Figura 10 – O que poderia ser melhorado na TBS..... 54
Figura 11 – Importância da pontualidade do ônibus 55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quadro comparativo da opinião dos entrevistados 51
Tabela 2 – Plano de ação (viabilidade técnica) 59
Tabela 3 – Plano de ação (viabilidade operacional) 60
Tabela 4 – Plano de ação (viabilidade estratégica) 61
Tabela 5 – Plano de ação (viabilidade financeira) 62
Tabela 6 – Cronograma de Implementação 62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
2 METODOLOGIA DA PESQUISA 13
2.1 Pesquisa exploratória 13
2.2 Pesquisa quantitativa 14
2.3 Estudo de campo 15
2.4 *Benchmarking* 19
2.5 Levantamento bibliográfico 20
2.6 Pesquisa documental e bibliográfica 20
3 A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA 22
4 BASES CONCEITUAIS 24
4.1 O marketing de serviços e seu papel na construção de diferencial competitivo 24
4.2 Vantagem competitiva 24
4.3 Definição de marketing 25
4.4 Definição de serviços 25
4.5 Expectativa, percepção, qualidade, frustração e satisfação 25
4.6 Marketing de serviços 27
4.7 Diferenciação em serviços 28
4.8 Marketing digital e a vantagem competitiva 31
4.8.1 Marketing digital 31
4.9 As aplicações tecnológicas no desenvolvimento de serviços 32
4.10 Soluções tecnológicas 33
5 *BENCHMARKING* 35
5.1 Aplicativo de entretenimento a bordo | Latam *Entertainment* 35
5.2 Sobre a empresa 35
5.2.1 As áreas de serviço da LATAM em resumo 35
5.2.2 O nascimento do aplicativo 37
5.2.2.1 Promovendo o aplicativo para os clientes 38
5.2.2.2 Como se define o conteúdo 39
5.2.2.3 Como obter o aplicativo 40
5.3 Os fins justificam os meios 40
5.4 Análise de referência com empresas de atuações similares no país 41

6 ANÁLISE DO SETOR 44
6.1 O segmento de transporte turístico rodoviário no Brasil.....44
7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 48
7.1 TBS Transportes – entrevista semiestruturada – cliente contratante 48
7.2 Resultados 49
7.2.1 Empresa: Lafarge | responsável: Dorgival Ferreira da Silva Neto.....49
7.2.2 Empresa: VIVIX | responsável: Sandy Ramos de Lima Silva 49
7.2.3 Empresa: JEEP | responsável: Felipe Cavalcante.....50
7.2.4 Empresa AMBEV | responsável: Anna Paula Vieira Carvalho 50
7.2.5 Empresa FIABESA | responsável: Janilson Matias Salmenco.....51
7.3 Análise da pesquisa quantitativa aplicada aos usuários da TBS.....52
8 PROPOSTA DE SOLUÇÃO..... 57
8.1 O modelo de aplicação tecnológica para a diferenciação dos serviços da TBS.....57
8.2 Análises de viabilidade 58
8.2.1 Análise de viabilidade técnica 58
8.2.2 Análise de viabilidade operacional 59
8.2.3 Análise de viabilidade estratégica 60
8.2.4 Análise de viabilidade financeira 61
9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 63
REFERÊNCIAS..... 66
APÊNDICE..... 68
ANEXO 1..... 72
ANEXO 2..... 73

1 INTRODUÇÃO

Qualquer companhia que visa ter um futuro promissor e que consiga sobreviver no mercado altamente competitivo atual deve ter em mente que é necessário agradar aos seus clientes e acionistas. Os clientes esperam que os serviços/produtos oferecidos por essa empresa agreguem valor através da satisfação pessoal ou como insumo de sua produção, enquanto os acionistas esperam que a empresa retorne com lucro suficiente para remunerar o investimento realizado.

Logo, qualquer decisão estratégica tomada deverá ser olhada pelo prisma do resultado final esperado, de quem será afetado e se será gerado valor para os clientes da empresa. Sem uma visão clara do que é esperado de um novo investimento, por exemplo, é provável que o dinheiro gasto não resulte no retorno de valor esperado pelo cliente e consequentemente impacte no fluxo de caixa da empresa e no retorno do acionista.

Dentre as inúmeras possibilidades de geração de valor para os clientes, as plataformas e os aplicativos digitais vêm inovando e ampliando o relacionamento entre empresas e clientes. O mundo torna-se altamente tecnológico e conectado, onde a distância geográfica foi reduzida pelo acesso à Internet e consequentemente à informação, criando uma nova vertente para o conhecimento.

Com esse mundo em mente, as empresas devem cada vez mais se “conectar” e se aproximar de seus clientes. Assim, as plataformas e os aplicativos ampliam a experiência do cliente, permitindo que as empresas atinjam todos os seus públicos-alvo de forma customizada. Tendo um conhecimento claro do desejo do cliente, os aplicativos podem ser feitos do zero para adequação à necessidade esperada e assim se agregar valor ao que é oferecido.

O transporte rodoviário é ainda o maior meio de transporte no Brasil; e dentre os inúmeros desafios enfrentados pelos centros urbanos, destaca-se o trânsito intenso e caótico que impulsiona o serviço de fretamento de ônibus, o qual passou a ser uma opção para várias empresas, ao contribuir com a mobilidade de seus funcionários no deslocamento para o trabalho, diminuindo faltas e atrasos. Cita-se ainda a contribuição para o meio ambiente, reduzindo a quantidade de veículos nas ruas. Assim, de forma

inteligente, as empresas oferecem mais que transporte aos seus funcionários: contribuem para a qualidade de vida e a redução do estresse, estimulando maior produtividade dos funcionários.

O projeto em questão busca identificar como as plataformas digitais poderão ser aplicadas ao negócio de uma empresa de fretamento e turismo. Nesse sentido, busca-se desenvolver serviços e aplicações sustentados pelas plataformas digitais, de forma a promover diferenciais competitivos para a empresa. Evidencia-se ainda o fato de nenhuma empresa do segmento oferecer esse produto aos seus clientes.

No intuito de promover tais diferenciais competitivos, o projeto analisou conceitos, ferramentas e práticas relativas à utilização dos aplicativos na diferenciação em serviços; investigou a utilização de aplicativos no segmento de transportes e seus impactos na construção de vantagem competitiva; avaliou a percepção de clientes e usuários de fretamento de ônibus sobre benefícios e práticas que poderão ser transformados em serviços por aplicativos; propôs um modelo de serviços por aplicativos que promova vantagem competitiva e por fim estudou a viabilidade para o desenvolvimento do modelo de serviços por aplicativos.

O trabalho está estruturado em oito capítulos. Apresenta-se a introdução, seguida da metodologia no capítulo 2. No capítulo 3, é apresentada a realidade atual da Empresa; no capítulo 4, as bases conceituais; o *benchmarking* realizado na empresa Latam Linhas é o tema do capítulo 5. O capítulo 6 apresenta o setor e analisa os resultados; na sequência, o capítulo 7 apresenta a proposta de solução; o capítulo 8 traz a conclusão e recomendações sugeridas.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

2.1 Pesquisa exploratória

Os autores classificam as pesquisas de diversas maneiras, considerando tópicos como a abordagem (quantitativa e qualitativa); a natureza (básica e aplicada); os procedimentos experimentais, bibliográfica, documental, de campo, entre outros; quanto aos objetivos, identificamos a exploratória, descritiva e explicativa.

Segundo Strauss e Corbin (1998), o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para coletar e analisar os dados. O método fornece os meios para se alcançar o objetivo proposto; ou seja, são as ferramentas das quais fazemos uso na pesquisa, a fim de responder à questão proposta.

Quanto à pesquisa exploratória, embora tenham sido encontradas algumas definições variadas, todas elas apresentam um ponto em comum: proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.

De acordo com Gil (2007), compartilhada com Collis e Jill (2005), a grande maioria dessas pesquisas envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulam a compreensão. Os dois autores mencionam que as técnicas tipicamente utilizadas para a pesquisa exploratória são estudos de caso, observações ou análises históricas, e seus resultados geralmente apresentam dados qualitativos e quantitativos. Por fim, a pesquisa avaliará quais teorias ou conceitos existentes podem ser aplicados ao problema ou se novas teorias e conceitos devem ser desenvolvidos.

Ainda segundo Gil (2008, p. 45):

> O objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Ao final, você conhecerá mais sobre o assunto e estará apto a construir hipóteses. Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso.

Na visão de Köche (1997, p. 126):

> Quando o pesquisador não dispõe de conhecimento suficiente para formular adequadamente um problema ou elaborar de forma precisa uma hipótese é necessário desencadear um processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que se quer estudar, o que se atinge através de uma pesquisa exploratória.

A pesquisa exploratória foi utilizada neste trabalho com duas abordagens: quantitativa (usuários) e qualitativa (contratantes), visto que era necessário entender e conhecer a opinião dos clientes e usuários e como gerar valor para esses públicos.

Diante da proposta inicial deste trabalho em desenvolver serviços e aplicações sustentadas pelas plataformas digitais, de forma a promover diferenciais competitivos para a TBS, considerando que o grupo não dispunha do conhecimento suficiente do público que a empresa atendia, foi fundamental buscar essas informações da maneira mais detalhada possível. Esse problema foi superado por meio da aplicação de pesquisas exploratórias, que, como dito acima, é a maneira mais adequada para proporcionar familiaridade com o caso pesquisado e esclarecer dúvidas ou suposições.

Foi aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas e o resultado trouxe uma visão real e clara do público assistido pela TBS, mostrando de forma bastante consistente o que fazia sentido para eles em relação à utilização de uma plataforma digital durante o trajeto realizado dentro dos ônibus da TBS. Assim, foi possível identificar que tipo de aplicativo realmente agregaria valor ao cliente final e dessa forma definir algo que colocasse a empresa em um patamar diferenciado diante dos seus concorrentes, oferecendo um serviço inédito nesse segmento.

2.2 Pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa visa quantificar numericamente, através de um meio de coleta de dados estruturado (entrevista, formulários, observação sistemática etc.), as preferências dos indivíduos que representam o universo de pessoas que queremos avaliar. Segundo Richardson (1999, p. 80), é:

> Impossível obter informação de todos os indivíduos ou elementos que formam parte do grupo que se deseja estudar; seja porque o número de elementos é

> demasiadamente grande, os custos são muito elevados ou ainda porque o tempo pode atuar como agente de distorção.

Logo, a melhor forma de definir a população e a amostra do estudo é, após definir qual população se quer estudar, separar uma amostra de indivíduos que representem a população, tornando possível reduzir os custos e o tempo necessário para realizar a pesquisa.

Richardson (1999) também afirma que a utilização de questionários é a melhor ferramenta a ser utilizada nas pesquisas, dada a possibilidade de padronização e uniformidade das perguntas.

A pesquisa será aplicada com as principais empresas clientes da TBS para garantir que haja uma amostragem razoável que permita a utilização dos resultados obtidos. Somando os usuários das principais empresas, foram distribuídos aproximadamente 400 formulários.

Levando em consideração a pesquisa metodológica, foi feito um questionário com perguntas padronizadas aplicadas a todos os usuários dos serviços da TBS, com o intuito de avaliarmos os serviços da empresa e os possíveis ganhos da implementação de uma plataforma digital.

2.3 Estudo de campo

Métodos, técnicas e a pesquisa de campo

Foi aplicado um estudo de campo na TBS por meio de uma pesquisa entre os usuários das empresas AMBEV, FIABESA, LA FARGE, JEEP e VIVIX as quais foram escolhidas por amostragem indutiva e não probabilística.

Segundo Cervo e Bervian (2002), método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. A técnica, por sua vez, é a aplicação do plano metodológico e a forma especial para a sua execução. Comparando, pode-se dizer que a relação existente entre método e técnica é a mesma que existe entre estratégia e tática. A técnica está subordinada ao método, sendo sua auxiliar imprescindível. O método se caracteriza como o conjunto

das diversas etapas ou passos que devem ser dados para a realização da pesquisa. Esses passos são as técnicas. Os objetos de investigação determinam o tipo de método a ser empregado. As técnicas são os meios corretos de se executarem as operações de interesse de tal ciência. O conjunto dessas técnicas gerais constitui o método.

Para Seabra (2001), o procedimento metodológico deve incluir as concepções teóricas de abordagem, isto é, o conjunto de técnicas que possibilitam compreender a realidade e a contribuição do potencial criativo do pesquisador. É o caminho do pensamento e a prática exercida no processo de apreensão da realidade. Todas as ciências empregam um método comum nas suas investigações, na medida em que utilizam os mesmos princípios. A metodologia é de importância vital para o desenvolvimento da pesquisa e o alcance dos resultados perseguidos. Para o emprego de um determinado método, é necessário compreender – teórica e conceitualmente – o conteúdo da ciência, sobretudo em seus princípios, que devem estar vinculados ao objeto de estudo. Qualquer que seja o método empregado, ele deve utilizar-se de um argumento ou seguir uma linha de raciocínio do tipo indutivo e/ou dedutivo.

Argumento indutivo

Traduz o processo mental por intermédio do qual, partindo-se de dados particulares suficientemente constatados, se infere uma verdade geral ou universal, não contida nas partes métodos e técnicas da pesquisa e pesquisa de campo. Assim, quando as proposições que geraram o raciocínio são verdadeiras, a sua conclusão é provavelmente verdadeira.

Argumento dedutivo

Possibilita alcançar conclusões fundamentadas em leis gerais, explicitadas por meio de evidências verdadeiras. Assim, toda informação ou conteúdo factual de conclusão deve estar contido, ao menos implicitamente, nas proposições iniciais. Se todas as premissas são verdadeiras, as conclusões devem ser verdadeiras.

Quanto à classificação, os métodos podem ser:

- Quantitativo – caracteriza-se pelo processo de quantificação, tanto no processo de coleta de informações, como no tratamento destas por meio de técnicas de estatísticas e procedimentos matemáticos. Frequentemente empregado nos estudos descritivos de relação de causalidade entre fenômenos, representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação, possibilitando aumentar a margem de segurança na comprovação das hipóteses formuladas.
- Qualitativo – difere-se do quantitativo na medida em que não emprega, necessariamente, um instrumental estatístico como base no processo de análise de um problema.

Enquanto o primeiro enfoca o conhecimento de forma objetiva, por meio de dados estatísticos e matemáticos, o segundo traduz o objeto em seu subjetivismo. A pesquisa trabalha com a linha de raciocínio do tipo dedutivo, classificado como método quantitativo nos questionários, assim como na maioria das técnicas empregadas neste estudo.

Para Gil (2002), questionário é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

O questionário usado na TBS foi elaborado com perguntas abertas e fechadas para serem respondidas entre os participantes. As empresas participantes, AMBEV, FIABESA, LA FARGE, JEEP e VIVIX, foram escolhidas intencionalmente (indutivo) por terem os maiores contratos em números de transportados pela TBS. Para isso, o pesquisador usou o conhecimento que tem daquilo que está sendo investigado, contemplando um levantamento documental que clarificou o direcionamento deste projeto com as informações documentais, nos dando um novo direcionamento para este estudo de caso.

As vantagens do questionário em relação a outras técnicas são:

- Possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio; implica menores gastos com pessoal, já que o questionário não exige treinamento dos pesquisadores;
- Garante o anonimato das respostas;
- Permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;
- Não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Foi conduzido um teste piloto através de um questionário para desenvolvedores e um questionário para usuários, encaminhados via Internet com o objetivo de selecionar a amostra para testes futuros. Esse questionário foi aplicado pela Internet entre os dias 1º/5/2005 e 30/8/2005 da seguinte forma: o usuário ou o desenvolvedor recebeu por e-mail um convite com uma breve explicação para participar da pesquisa; ao clicar, era levado para a página de apresentação que continha um texto introdutório explicando como preencher o questionário. Cabe ressaltar que os usuários e os desenvolvedores não foram selecionados aleatoriamente. São alunos desenvolvedores com a faixa de idade entre 20 e 35 anos, com grau de escolaridade que abrange desde estudantes da graduação a profissionais de anos no mercado de Internet.

Tipos de pesquisa de campo

a) Qualitativa: observação direta e intensiva, que possui a observação sistemática e assistemática, participante, não participante, individual, em equipe, em laboratório, na realidade. Entrevistas estruturadas, não estruturadas, focalizadas, clínicas, não dirigidas, em painel.

b) Quantitativa: observação direta extensiva, realizada através de aplicação de questionários e/ou formulários.

c) Experimental: pesquisa experimental é o método de investigação que envolve a manipulação de tratamentos na tentativa de estabelecer relações de causa e efeito

nas variáveis investigadas. A variável independente é manipulada para julgar seu efeito sobre uma variável dependente. A relação de causa e efeito não pode ser estabelecida através de técnicas estatísticas, mas somente pela aplicação de pensamento lógico para experimentos bem delineados. O processo lógico estabelece que nenhuma outra explicação razoável pode existir para as mudanças na variável dependente exceto a manipulação da variável independente.

A pesquisa de campo procede à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes a eles e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado. Exige também a determinação das técnicas de coleta de dados mais apropriadas à natureza do tema e, ainda, a definição das técnicas que serão empregadas para o registro e análise. Dependendo das técnicas de coleta, análise e interpretação dos dados, a pesquisa de campo poderá ser classificada como de abordagem predominantemente quantitativa ou qualitativa. Segundo Franco (1985), numa pesquisa em que a abordagem é basicamente quantitativa, o pesquisador se limita à descrição factual deste ou daquele evento, ignorando a complexidade da realidade social.

Desenvolver um aplicativo para uso de entretenimento e roteirização para ser usado entre os usuários do transporte de passageiros da TBS casa/trabalho/casa, usam frequentemente a pesquisa de campo para o estudo de indivíduos, grupos, comunidades, instituições, com o objetivo de compreender os mais diferentes aspectos de uma determinada realidade.

2.4 *Benchmarking*

Um *benchmark* (literalmente, banco de teste) é uma análise comparativa de produtos ou de serviços da concorrência, para um produto existente, ou para um setor de uma determinada atividade no quadro da concepção de um novo produto. É considerado um importante instrumento de gestão das empresas.

O *benchmarking* tem o objetivo de melhorar as funções e processos de uma determinada empresa, além de ser um importante aliado para vencer a concorrência,

uma vez que analisa as estratégias e possibilita a outra empresa criar e ter ideias novas com base no que já é realizado.

O processo consiste em aprender com outras empresas, sendo um trabalho de grande intensidade que requer bastante tempo e disciplina. Pode ser aplicado a qualquer processo e é relevante para qualquer organização, tendo em conta que se trata de um instrumento que vai contribuir para melhorar o desempenho da empresa ou organização.

Neste estudo, o *benchmark* foi uma ferramenta muito útil usada para saber sobre a utilização de aplicativos já existentes na aviação e apreender todos os detalhes, desde a sua concepção até a sua implementação, a fim de entender a viabilidade de desenvolver algo similar para o setor rodoviário.

2.5 Levantamento bibliográfico

O levantamento bibliográfico atende como uma prospecção científico-acadêmica de matérias publicadas que são relevantes ao objeto aqui estudado. Aprofundaremos nos aspectos gerais do marketing e na criação de vantagem competitiva pela empresa ante os seus concorrentes.

No levantamento bibliográfico, buscou-se a inteligência coletiva, oriunda de diversos autores especialistas no tema, de modo a apoiar tecnicamente os estudos, sugestões e conclusões do grupo do projeto.

O trabalho em questão foi sustentado ainda pelo levantamento bibliográfico, como forma de se aprofundar os conhecimentos base para seu desenvolvimento, bem como para fundamentar suas propostas. Os principais temas estudados foram: Marketing de Serviços, Vantagem Competitiva, Diferenciação em Serviços, e Marketing Digital.

2.6 Pesquisa documental e bibliográfica

Para o estudo de viabilidade na implantação de plataformas digitais como mecanismo de diferenciação e vantagem competitiva na TBS, foi utilizada a pesquisa

documental e bibliográfica, como instrumento de investigação dos concorrentes diretos e indiretos da região Nordeste do Brasil, através das publicações de fatos e acontecimentos registrados em mídias sociais. Isso foi importante, pois permitiu o acesso a uma fonte natural de informações na medida em que, por terem origem em um determinado contexto histórico, econômico e social, retrata e fornece dados sobre esse mesmo contexto.

Essa pesquisa também foi apropriada, pois foi possível estudar longos períodos de tempo, mostrando a mudança no comportamento dos usuários nas ferramentas digitais. Atualmente as pessoas estão mais conectadas por mais tempo, buscando mais informações e entretenimento. As tecnologias da comunicação participam de um processo de reconfiguração tanto do espaço urbano quanto cultural.

Percebe-se que os avanços tecnológicos e as novas possibilidades de conexão e comunicação geram inúmeras perspectivas de relacionamento, de se fazer presente no meio social e de se relacionar com a nova estrutura de espaço urbano que vem se formando, assim como com o espaço digital, de forma a reconfigurar espaços e práticas e relações sociais.

3 A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA

A TBS (Travel Bus Service Ltda.) surgiu em 1996 com a participação de quatro sócios fundadores: Remo José Lucian, Belmir Antonio Contim, Luiz Fernando Daros e Ana Rosa Cintra Luck, cada um com 25% de participação. A ideia inicial partiu de um deles que já trabalha na área de turismo como operador e sentia a necessidade de melhorias nesse segmento de serviços, entendendo que poderia oferecer muito mais ao público. Os outros três sócios atuavam no mercado de comercialização de ônibus novos.

Inicialmente, a TBS surgiu no segmento de locação de ônibus para operadoras de turismo, grupos fechados, agências de viagens, igrejas, colégios, entre outros. Com o passar dos anos, os sócios decidiram vender suas cotas para o grupo A. Cândido, localizado no estado da Paraíba, fato ocorrido no ano de 2008, por incompatibilidade de tempo em tocar os dois negócios, em que era necessária a presença intensa dos mesmos.

Em 2010, o grupo finalizou a compra das últimas cotas, tornando-se o único dono da empresa. Assim, perceberam o crescimento de um novo segmento no mercado local do qual eles ainda não faziam parte, o fretamento (locação de ônibus por contrato mensal), e desde então a TBS direcionou o seu foco a esse novo mercado, fazendo investimentos de grandes aportes financeiros para firmar e solidificar a presença do grupo. Dentro dessa política agressiva de busca de mercado, a TBS cresceu no último ano à proporção de 170%, saindo de uma frota de 70 para 190 veículos.

A TBS mantém filiais na Paraíba e no Rio Grande do Norte, bem como é sócia cotista da Expresso Aracajú, empresa que atua no mesmo segmento no estado de Sergipe.

O grupo A. Cândido atua em diversos segmentos, dentre eles concessionários de veículos novos das marcas Mercedes Benz e Volkswagen nos estados da Paraíba e Rio Grande do Norte, loja de veículos seminovos, construtora, locadora de veículos, empresa de rastreamento, varejista de autopeças, transporte de cargas líquidas, transporte de passageiros nos modais de transporte urbano e intermunicipal e por

último no modal de fretamento e turismo, que é exatamente o modelo focado no presente trabalho.

Atualmente a TBS figura entre as cinco maiores empresas no segmento de Fretamento e Turismos de Pernambuco, ocupando um *market share* de 9%, tendo como principais clientes grandes empresas nacionais, como o Grupo Camargo Correa, a construtora Norberto Odebrecht, Tomé Engenharia, a construtora ENGEVIX, EGESA, ARCLIMA, a rede de Hotéis Nobilis, CM Engenharia, Cimentos Lafarge, agência Luck receptivos, dentre outros tantos clientes.

Ocorre que essa modalidade de negócio (fretamento) atualmente não oferece nenhum diferencial competitivo entre as empresas contratantes. Os principais *drivers* desse tipo de negócio são preço e qualidade do veículo, porém, como as empresas utilizam os mesmos fornecedores (poucas opções), não há diferenciação de preço e serviço prestado. Assim a margem de lucro operacional tende a ser baixa (assim como em todas as outras empresas do setor) para manter a competitividade.

Diante desse cenário, pretendemos identificar como as plataformas digitais poderão contribuir na diferenciação no mercado de fretamento com o objetivo de aumentar o número de contratantes, fidelizar os atuais e criar a possibilidade de propaganda digital. Todos esses objetivos têm o intuito de aumentar as receitas da empresa.

4 BASES CONCEITUAIS

4.1 O marketing de serviços e seu papel na construção de diferencial competitivo

O marketing de serviços tem um papel fundamental como ponte que une o cliente à empresa prestadora desse serviço. Ele busca identificar as necessidades e oferecer, ao mesmo tempo, um serviço diferenciado que atenda às necessidades dos clientes e construa uma relação de confiança entre cliente e empresa, fazendo com que esse diferencial percebido pelos clientes seja um diferencial competitivo ante os demais fornecedores desse serviço.

4.2 Vantagem competitiva

De acordo com Kotler (2007), uma empresa adquire vantagem competitiva ante seus concorrentes quando seu produto ou serviço é oferecido aos consumidores com valores mais baixos, qualidade e características superiores às dos outros fabricantes do mesmo segmento.

Rez (2016) diz que a vantagem competitiva possui dois fatores fundamentais: a empresa precisa ser única e diferenciada e deve oferecer algo que tenha apelo e relevância adequados ao tipo de público e realce da oferta sobre os demais concorrentes. É importante ressaltar que uma das principais estratégias para atingir a vantagem competitiva está vinculada ao marketing, que deve atuar diretamente na propagação dos benefícios, e especialmente ao valor agregado que a empresa tem a oferecer.

Segundo Channel (1971), a vantagem competitiva que as empresas conquistam por meio da adequação de suas ações a cada cliente pode ser enorme. Para isso é necessário que as empresas usem os canais de comunicação certos, ao mesmo tempo em que memorizem em seus arquivos (banco de dados) informações individuais dos clientes (ZENONE *et al*. 2002, p. 156).

4.3 Definição de marketing

Para Kotler (2007), marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros.

Grönroos (2003) diz que o processo de marketing compreende todos os recursos e atividades que causam um impacto direto ou indireto sobre o estabelecimento, manutenção e consolidação dos relacionamentos com clientes, independente do lugar em que estão na organização.

4.4 Definição de serviços

Serviços são definidos como o ato de servir (origem do latim *servitium*); já para o marketing, é um conjunto de atividades realizadas por uma empresa para responder às expectativas e necessidades do cliente. Por isso, o serviço é definido como um bem não material cujo principal valor é a experiência percebida pelo cliente (KOTLER; KELLER, 2015).

Hoffman e Bateson (2008, p. 5) definem serviços como ações, esforços ou desempenhos. E Kotler (2007, p. 397) descreve serviço como "qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada”.

4.5 Expectativa, percepção, qualidade, frustração e satisfação

Os clientes avaliam a qualidade do serviço fazendo comparações entre o que esperavam e o que foi recebido. Segundo Mowen e Minor (2003, p.57), “expectativas são as primeiras opiniões de umas pessoas sobre o que deveria acontecer em uma determinada circunstância”. Assim, a expectativa de um cliente é importante porque influencia sua tomada de decisão na escolha de um serviço, que é subjetiva. Segundo Corrêa e Caon (2002), a expectativa é o momento anterior à experiência de um serviço, pois ele está à espera de atender a uma necessidade pessoal ou a um desejo. A

expectativa surge através de experiências anteriores, da avaliação do cliente ou da comunicação boca a boca, daqueles que já tiveram experiências anteriores, conforme Mowen e Minor (2003).

Todo cliente tem uma expectativa de como será tratado pela empresa no momento da prestação do serviço, que será comparada com a percepção do serviço realizado; ou seja, como cita Corrêa e Caon (2002), o “momento da verdade” é o momento do contato do cliente com a empresa, é o momento em que o cliente experimenta a realização do serviço e gera uma percepção do serviço, com um grau de satisfação ou insatisfação sobre ele, dependendo da igualdade entre os dois momentos.

Para Mowen e Minor (2003, p.45), “percepção é o processo por meio do qual indivíduos são expostos à informação, prestam atenção nela e compreendem”. É como o cliente percebe o serviço ou atendimento prestado pela empresa. Cada cliente possui uma percepção sobre o serviço. Segundo Gianesi e Corrêa (1994), a prestação do serviço é o principal responsável pela percepção do cliente em relação a um serviço. E a percepção do serviço é formada por cada momento da verdade experimentado pelo cliente.

Para Mowen e Minor (2003), a percepção é quando o cliente é exposto a informações; os autores dividem essa exposição de informações em três etapas: estágio da exposição, quando o indivíduo recebe as informações por meio dos sentidos; o estágio da atenção, que é quando se concentra em algum estímulo e gera um processamento; e o estágio da compreensão, quando o indivíduo organiza e interpreta a informação a fim de gerar um significado ou análise.

E o resultado final dessa análise é o grau de satisfação ou de insatisfação do cliente, pois é justamente o resultante entre a comparação da expectativa do cliente eo serviço prestado. Satisfação ou insatisfação é resultado da experiência de consumo, conforme Mowen e Minor (2003, p.218): “A experiência de consumo pode ser definida como o conjunto de conhecimentos e sentimentos experimentados por uma pessoa durante o uso de um produto ou serviço”. Após esse consumo, o cliente é capaz de desenvolver a satisfação ou a insatisfação. Ainda de acordo com Mowen e Minor

(2003, p. 221), a satisfação do cliente é “a atitude referente a um produto ou serviço após sua compra ou uso”. É um julgamento ou avaliação pós-escolha que resulta de uma seleção de compra específica e da experiência de usá-la ou consumi-la.

Resumindo, quando na prestação do serviço, a expectativa do cliente é menor do que a percepção do serviço, significa um serviço prestado com qualidade com alto grau de satisfação do cliente, tendendo à fidelização (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Se a expectativa do cliente se igualar à percepção do cliente, significa que ele está satisfeito, mas isso não o levará à fidelização. E quando a expectativa é superior à percepção do serviço prestado, é gerado um grau de insatisfação no cliente, fazendo com que ele tenha uma imagem negativa da empresa (GIANESI; CORRÊA, 1994).

4.6 Marketing de serviços

Estudos mais recentes confirmam que o setor de serviços representa mais de 78% do PIB americano, empregando 92 milhões de pessoas (LESLIE, 2008).

No marketing, diferenciação é a capacidade que uma empresa tem de ser percebida como diferente diante dos seus concorrentes. Para que a diferenciação aconteça, é preciso que se atenda a critérios de segmentação de mercado e posicionamento de marca. Segmentação é a escolha de um grupo de consumidores com necessidades semelhantes para o qual a empresa vai focar a sua atuação.

Segundo Grönroos (2003), a lógica para a necessidade de um serviço é impulsionada pela concorrência, pelo cliente e pela tecnologia. A aproximação entre cliente e empresa e a construção de relacionamentos constituem a base fundamental do marketing de serviço.

Triângulo do marketing de serviço

Outro conceito que auxilia a entender a importância do marketing de serviços é o triângulo de serviços, cuja correlação envolve a diretoria, os clientes e os funcionários: a relação da diretoria com o cliente (marketing externo/gera promessas), do cliente com os funcionários (marketing interativo/cumpre as promessas) e da direção com os

funcionários (marketing interno/faz com que as promessas sejam possíveis) (BITTNER, 2017).

Figura 1 – Triângulo do marketing de serviços

Fonte: Bittner, 2017.

4.7 Diferenciação em serviços

Para Kotler (2012, p. 352), a diferenciação de serviços ocorre “quando o produto físico não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da qualidade com que são prestados”.

Os serviços apresentam quatro características principais norteadoras dos demais programas de marketing: “intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade” (KOTLER, 2012, p. 384).

Intangibilidade

Produtos são por si só intangíveis; todo ponto de contato do cliente com a organização constitui uma oportunidade de experiência para os clientes, sendo em suas instalações, funcionários, equipamentos, material de comunicação, símbolos e até o preço.

Como um exemplo claro de multifuncionalidade dos funcionários, cita-se o papel dos entregadores nas “Casas Bahia”, que além de entregarem os produtos comprados pelos clientes têm o papel, no momento da entrega, de fidelizar os clientes, superando qualquer obstáculo da entrega (MACEDO, 2017).

Outro forte exemplo de empresa que tem o cliente no centro de suas atenções é a Disney, onde, desde as pessoas responsáveis pela limpeza do parque até o mais alto executivo, o cliente é tratado como o cerne do negócio. Um exemplo são os faxineiros, que ficam próximos aos clientes e os auxiliam com informação e orientação, além de zelarem pelas instalações do parque (OLIVIERI, 2017).

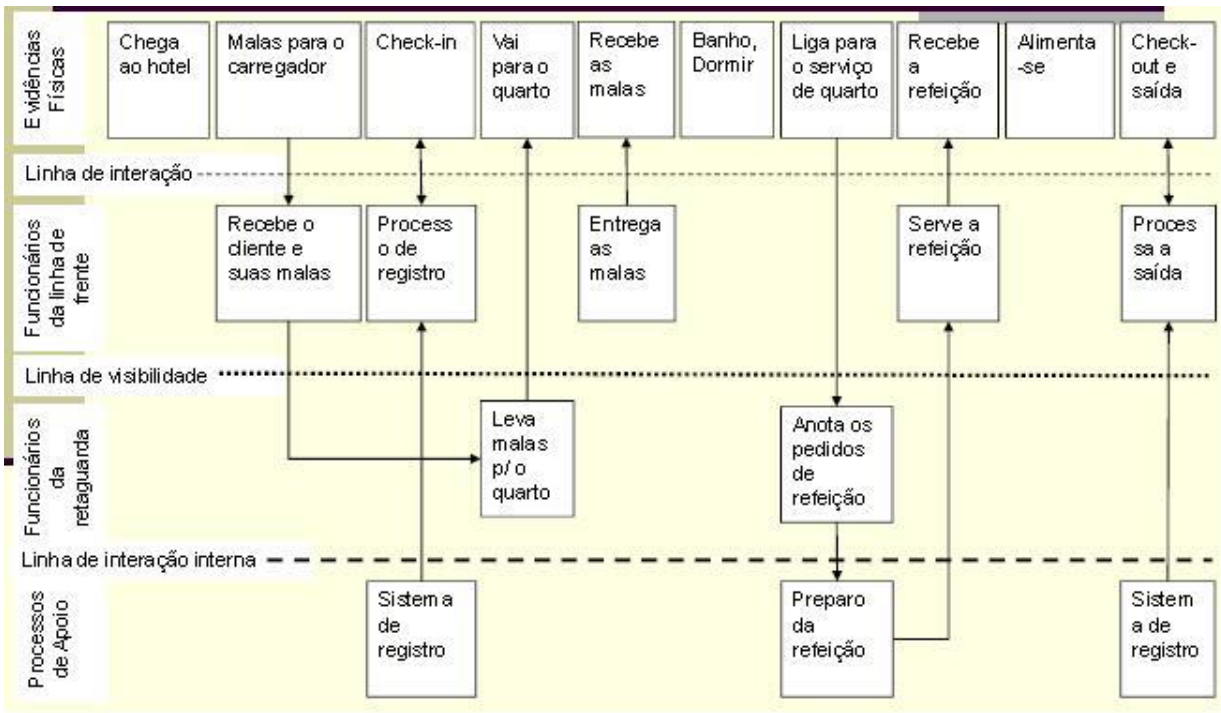
Inseparabilidade

Diferentemente de produtos que podem ser fabricados em um momento e transportados, estocados e consumidos em outro, os serviços apresentam essa característica de serem unidos ao momento de sua oferta, como o caso da TBS, que oferece o transporte por fretamento.

Variabilidade

Os serviços detêm a característica de extrema variabilidade, como lugar, tipo, qualidade, tempo etc. Para melhorar a experiência do passageiro e diminuir essa variabilidade, podemos investir em processos sólidos de contratação, treinamento; padronizar todo o processo de execução do serviço na empresa e acompanhar em toda fase a satisfação do cliente. A montagem de mapas de processos auxilia na redução da variabilidade do serviço que a empresa presta ao cliente e é percebido por ele.

Figura 2 – Processo de serviços (pernoite de passageiro em um hotel)



Fonte: Zeithaml*et al.*, 2006.

Perecibilidade

Conforme afirmamos, diferentemente de produtos, os serviços não podem ser estocados; no caso das empresas do ramo de transporte, como o aéreo e o rodoviário, o assento é perecível: aquele assento do ônibus ou avião não comercializado naquele trecho, bem como um quarto de hotel que não foi comercializado naquela noite, é perecível e constitui uma “perda de oportunidade de comercializá-los”. A excelência em marketing de serviço exige de seus profissionais de marketing a diferenciação contínua de suas marcas para que elas não sejam vistas como *commodities* (KOTLER, 2012, p. 395).

Aqui é importante distinguir a diferença entre consumidor e cliente. Balachandran (2000) alerta que cliente é quem compra, e o consumidor é aquele que usa o que é comprado e pode ser diferente do cliente. A decisão de comprar é feita pelo cliente, enquanto as necessidades do consumidor podem influenciar a decisão de

compra. Para o autor, a função do serviço é efetiva somente quando o cliente está satisfeito.

4.8 Marketing digital e a vantagem competitiva

Neste capítulo, será apresentada a importância do marketing digital e seu papel na construção de vantagem competitiva.

4.8.1 Marketing digital

Marketing digital é o conjunto de estratégias voltadas para a promoção de uma marca na Internet. Difere-se do marketing tradicional por envolver o uso de diferentes canais *online* e métodos que permitem a análise dos resultados em tempo real (PEÇANHA, 2014).

Zenone *et al*. (2002) apontam a evolução da comunicação em marketing através da tecnologia da informação e o contato íntimo entre as empresas e os clientes; um dos modelos de relacionamento é o CRM (Customer Relationship Management).

Figura 3 – CRM (Customer Relationship Management) – fator de sucesso para as empresas startups

Fonte: Walton, 2015.

Atualmente muitas empresas de produtos e serviços, dos mais variados setores e indústrias, possuem em suas estruturas equipes designadas a monitorar as redes sociais e diversos canais *online* para identificar possíveis detratores da marca, entender os motivos que levaram esse cliente a ser um detrator e buscar uma solução ou ao menos retorno para essas reclamações.

4.9 As aplicações tecnológicas no desenvolvimento de serviços

O marketing e as redes sociais são fundamentais para a promoção e divulgação de uma marca e, portanto, a tecnologia contribui de forma direta na criação de novos negócios, atraindo clientes e até promovendo a fidelização deles, dependendo do grau de aceitação e aprovação.

Obviamente que o planejamento estratégico da empresa deve contemplar os projetos de marketing para que a evolução de fato aconteça.

Segundo Cobra (1985), através da estratégia é que a empresa traça seus caminhos para atingir seus objetivos, sendo para isso necessário avaliar a demanda do mercado, os recursos disponíveis e direcionar esses recursos para atender ao mercado.

Diante de tanta evolução e inovação tecnológica, hoje a internet tem um alcance gigante na população mundial, sem mencionar a velocidade da informação, que pode ser aproveitada pelas empresas para estreitar a comunicação com seu consumidor, levando até ele todos os benefícios e vantagens, contando com as facilidades do marketing digital.

Os internautas que podem ser potenciais consumidores obtêm informações sobre produtos e serviços que pretendem adquirir não apenas através da publicidade, mas com informações diversas disponíveis na rede. A Internet ampliou as formas de comunicação e estreitou os caminhos para o comércio.

Com o avanço da tecnologia, surgiu uma prática conhecida como mobile marketing; para Kotler (2012, p. 473), a existência de canais e mídias móveis pode manter os consumidores conectados e interagindo com uma marca em seu dia a dia.

Na FIG. 4, pode-se comparar a evolução do modelo tradicional de marketing e do modelo de marketing digital; são claras as vantagens do marketing digital como capacidade de medirmos exatamente a quantidade de visitas, e ainda para agregar valor quanto ao direcionamento e penetração de um público ou nicho específico.

Figura 4 – Comparativo do marketing tradicional *versus* marketing digital

Fonte: Rozo, 2016.

4.10 Soluções tecnológicas

Entende-se por solução tecnológica o serviço de aplicação de uma tecnologia ou *know-how* orientada a satisfazer as necessidades de criação/modificação/melhoria de produto ou processo das empresas e demais instituições (MORET, 2014).

Figura 5 – Aplicativos digitais

Fonte: Magalhães, 2016.

Os aplicativos digitais, sobretudo para dispositivos como *mobile* e *tablet*, têm ocupado cada vez mais espaço no cotidiano; devemos explorar a velocidade impressa por essa mudança para criarmos vantagem competitiva sobre os concorrentes. Os temas mais explorados pelos usuários desses aplicativos são os vídeos e *live-streaming* (vídeos ao vivo).

Em 2016, o número de usuários de Internet móvel ultrapassou o número de usuários de Internet em desktops e notebooks, apontando que o futuro da web está nos dispositivos móveis.

5 *BENCHMARKING*

5.1 Aplicativo de entretenimento a bordo | Latam *Entertainment*

No intuito de avaliar a utilização de dispositivos de entretenimento a bordo, foi aplicado *benchmarking* com a LATAM Airlines, pois esta oferece um aplicativo de entretenimento a bordo que inspirou o desenvolvimento do serviço na TBS.

No total foram três sessões de entrevistas com o idealizador do projeto, sendo que duas entrevistas foram realizadas pessoalmente na Sede da LATAM em Santiago e uma última sessão por telefone. Os participantes foram: João M. C. Neto (Coordenador de *In-flight Entertainment*) e Thiago Chiaroni (Gerente Salas VIP).

5.2 Sobre a empresa

O Grupo LATAM Airlines se originou da associação entre as cias. aéreas LAN e TAM em 2012. É o principal grupo de companhias aéreas da América Latina e um dos maiores do mundo em conectividade, oferecendo serviços aéreos para cerca de 140 destinos em 25 países. O grupo tem em torno de 44 mil funcionários com mais de 1.300 voos diários e 67 milhões de passageiros transportados ao ano, com uma das frotas mais jovens e modernas do mundo, contando com 302 aviões.

5.2.1 As áreas de serviço da LATAM em resumo

Na LATAM existe uma área dedicada à “Experiência do Cliente”, que faz parte do Corporativo da empresa, que está dedicada a desenvolver, construir, implementar e avaliar toda a jornada do cliente desde a compra da passagem até a chegada desse cliente ao destino escolhido. Cada membro dessa equipe tem suas áreas de atuação e suas responsabilidades. O trabalho dessa equipe é incansável e infinito, pois os clientes de uma cia. aérea muitas vezes viajam não somente com ela, mas também com muitas outras cias., e acabam fazendo uma comparação da experiência vivida e serviços que encontraram numa ou noutra; essa equipe, então, está sempre atenta às

novas tendências, buscando a inovação e trazendo para dentro da LATAM tudo o que há de melhor e mais novo para sempre servir os clientes da melhor maneira.

Fora do Corporativo estão as áreas operacionais que trabalham num ciclo virtuoso, colocando em prática as definições estabelecidas pela equipe de Experiência do Cliente. Na operação, ficam as equipes de atendimento ao cliente *face to face* e também as equipes de *back office*, que cuidam de garantir que a promessa feita aos clientes seja cumprida.

Há equipes que estão dedicadas ao atendimento telefônico e *online* para o auxílio na compra da passagem, esclarecimento de dúvidas, marcação de assentos e até registro de qualquer solicitação especial que o cliente possa realizar. Além disso, cuidam de toda a relação com os clientes *top tiers* do programa de milhagem, estabelecendo assim um relacionamento de confiança entre eles e a LATAM.

No aeroporto, estão as equipes dedicadas ao *check-in* e despacho de bagagem do cliente, fazendo o atendimento com metas de tempo médio e tempo de espera em fila seguindo protocolos de serviço e cuidando para que todos os detalhes e solicitações do cliente sejam atendidas da melhor maneira.

No aeroporto, também estão as equipes que cuidam da limpeza e preparação dos aviões para que a cada voo a aeronave esteja em perfeitas condições para receber os passageiros. Além deles, há a equipe que cuida exclusivamente do despacho e carregamento das bagagens dentro dos porões dos aviões. São eles que recebem, identificam e colocam as malas dentro dos aviões com a responsabilidade de mantê-las intactas durante toda a jornada, descarregando-as quando o cliente chega ao destino.

As equipes de operação do aeroporto, assim como a tripulação, trabalham em perfeita sintonia e têm como protocolo garantir que todos os clientes destinados àquele voo entrem e sejam acomodados em seus devidos assentos. Após os protocolos e os procedimentos a serem executados, as equipes se certificam de que o voo está pronto para sair. Antes do início do voo, a tripulação faz menção ao aplicativo LATAM Entertainment e recomenda que os clientes façam uso dele para que a viagem seja ainda mais prazerosa. Durante o voo, a equipe de tripulação realiza o serviço de bordo e atende às solicitações *adhoc*. Ao chegar ao destino, tanto a tripulação quanto as

equipes de operação do aeroporto realizam em conjunto o desembarque dos clientes com segurança e os direcionam à área de coleta de bagagem e/ou saída do aeroporto.

5.2.2 O nascimento do aplicativo

Mercados internacionais apresentavam inovações no quesito de conectividade a bordo. Grandes cias. aéreas lançavam seus serviços de Internet a bordo. Os clientes da América Latina pediam serviços adicionais. As minitelas estáticas do teto da aeronave já estavam obsoletas em tecnologia e o seu conteúdo já não era mais apreciado pelos viajantes. A LATAM já sabia que a grande tendência do momento era ter conectividade a bordo, mas a tecnologia adequada para disponibilizar esses serviços de Internet para a América Latina só chegou ao penúltimo ano e mesmo assim sem oferecer uma estabilidade adequada, além de ser um investimento muito alto para que qualquer medida fosse tomada rapidamente.

Para mitigar então o problema da tecnologia obsoleta e da escassez de conteúdo, a área de desenvolvimento de tecnologia e conteúdo da LATAM pensa num sistema sem fio de entretenimento a bordo, já que o resultado das pesquisas de satisfação dos serviços de entretenimento era negativo. Seria um sistema totalmente novo, com um baixo investimento, e que daria a liberdade suficiente para o passageiro escolher o que, como, onde e quando assistir. O aplicativo veio como passo intermediário. Passou-se do oferecer nada para o oferecimento de um aplicativo com bastante conteúdo e inovação. Nenhuma empresa do setor tinha algo similar. Além disso, era um primeiro passo à conectividade, já que quase todos os componentes para se ter uma rede wi-fi são os mesmos do entretenimento sem fio, que por sua vez teve seu desenvolvimento iniciado para uma implementação posterior a longo prazo, mantida a confidencialidade.

Foi aberta uma licitação para o mercado com o *briefing* de que as propostas dos fornecedores deveriam ser para um sistema sem fio com *streaming* de vídeo, áudio, GPS, mapa e leitor de revistas.

Optou-se por não usar o mesmo aplicativo da LATAM já existente para não travar o desenvolvimento e a melhora contínua de cada um e poder avançar com ambos ao mesmo tempo.

Durante o seu desenvolvimento e pilotos de implementação, as grandes dificuldades e principais desafios encontrados foram chegar a um nível de estabilidade aceitável para o sistema pelas possíveis interferências com os sistemas das aeronaves; obter as devidas aprovações dos órgãos regulatórios de todos os países onde seria implementado esse serviço; educar o passageiro, uma vez que ele não vê o sistema e não tem conhecimento se não for informado, além de ter que conviver com os diversos dispositivos móveis que existem no mercado.

Foi realizado um *trial* com o fornecedor escolhido para um avião por um mês. Com a aceitação dos usuários, tomou-se a decisão de ir em frente e disponibilizar esse serviço para toda a frota *narrow body* da LATAM. O sistema foi disponibilizado logo de início para 85% da frota e hoje se encontra instalado em 99,7%. Foram 240 instalações em 18 meses, um investimento de USD30 milhões.

5.2.2.1 Promovendo o aplicativo para os clientes

O objetivo da LATAM com o desenvolvimento desse aplicativo era sair na frente de todas as outras cias. aéreas, pois nenhuma outra tinha esse serviço até então. A essência era oferecer num só lugar os melhores filmes e séries, além de muitas outras opções de entretenimento e com o conteúdo mais variado possível.

A LATAM se comunica muito bem através das redes sociais com seus clientes e possui um tempo médio de resposta de aproximadamente uma hora para cada questão apresentada pelos clientes nos canais de mídias sociais. Isso tudo é possível pelo trabalho de uma equipe dedicada a monitorar 24 horas todos os canais de contato entre a empresa e seus clientes.

A LATAM realiza campanhas transversais massivas para promover suas novidades e de tempos em tempos realiza campanhas para fortalecer ainda mais a visibilidade de seus serviços icônicos, gerando ainda mais conhecimento para seus clientes virtuais. Além disso, campanhas táticas também são realizadas por meio dos

canais de mídias sociais locais, dando ênfase aos serviços mais usados ou mais bem avaliados por grupo de clientes.

Figura 6 – Exemplo de post feito no instagram sobre o app e os comentários recebidos de usuários

5.2.2.2 Como se define o conteúdo

O aplicativo possui o mais variado conteúdo, oferecendo desde filmes, minisséries completas e palestras, até o mapa do percurso da viagem que mostra velocidade, altitude de cruzeiro, tempo em rota e hora estimada de chegada ao destino.

Para os filmes e minisséries, existem várias maneiras de montar o conteúdo. A indústria de *inflight services* é muito forte, mas totalmente desconsiderada por Hollywood. O fornecedor contratado vai em cada estúdio e faz acordos para disponibilizar suas produções a bordo. A LATAM passa o *briefing*, estipula o *budget*, qual o perfil dos clientes que usarão e o seu perfil de consumo. De acordo com essas informações, os fornecedores negociam com o estúdio. Paga-se uma taxa por exibição

de cada título ou uma mensalidade para um serviço "*all inclusive*". Para todos filmes estrangeiros, precisa-se também contratar o serviço de legendas, que é muito caro, mas não há outra opção, mormente se a intenção é fazer o cliente se sentir à vontade, como em sua casa, assistindo ao seu filme favorito no idioma escolhido. Já para o serviço de mapa, o aplicativo está conectado com o sistema de localização do *cockpit* e é através dessa conexão que a localização, altitude, velocidade e tempo de viagem aparecem no mapa de viagem. Importante ressaltar que, como esse aplicativo está conectado ao sistema de navegação da aeronave, em qualquer situação atípica ele é desligado para que todos os clientes a bordo tenham foco nas orientações dadas pela tripulação.

5.2.2.3 Como obter o aplicativo

O aplicativo está disponível para *download online*, tanto para sistemas IOS quanto para Android, e o cliente deve fazer o *download* antes de viajar. Assim que estiver a bordo, deve encontrar a rede que se chama LATAM *Entertainment* e em seguida poderá abrir o aplicativo e fazer uso dele.

5.3 Os fins justificam os meios

A LATAM envia aos seus clientes uma pesquisa pós-voo para que ele possa avaliar a sua recente experiência. Nessa pesquisa, o cliente pode responder somente às perguntas sobre os serviços usados nessa viagem em questão. No início dessa pesquisa, está a pergunta de NPS (*net promoter score*) em que a LATAM pergunta ao cliente de 0 a 10 quanto ele recomendaria essa empresa para um amigo ou familiar. Depois, o cliente pode avaliar cada área de contato dele com a LATAM. Nesse caso, há uma pergunta relacionada especificamente ao aplicativo em que o cliente pode dar sua nota de satisfação, caso tenha feito uso dele durante a viagem.

Não se acredita que o aplicativo gere fidelidade, mas sim preferência. Gera também maior satisfação em relação ao serviço de entretenimento a bordo, pois o aplicativo tem como função principal trazer diversão para o cliente que está a bordo dos

aviões e como função secundária mitigar algum problema ou falha que essa aeronave em específico possa apresentar, como o curto espaço entre as poltronas. Acredita-se que o aplicativo e seu conteúdo tornam a viagem mais curta, mais rápida, mais prazerosa. Pelo seu conteúdo, traz a sensação de o cliente estar em casa relaxado, escolhendo qual programa/filme prefere ver.

Mesmo sendo um investimento alto, o projeto se pagou e é considerado sustentável, pois no início foi estimado que o entretenimento através do aplicativo não teria impacto nos índices de satisfação da cia. Porém, no seu auge, quando o serviço já estava disponível em 100% da frota, a nota de satisfação subiu 1p sobre o mesmo período do ano anterior. Além disso, pela satisfação gerada aos seus usuários, esses clientes acabam preferindo voar com a LATAM por ter essa opção disponível em voos de curta duração, significando assim um retorno financeiro para a empresa. A LATAM não planeja vender mídia por meio desse serviço, pois não tem a intenção de transformá-lo num aplicativo pago. Além disso, considera que todos os aplicativos oferecidos como cortesia que contenham propaganda geram, mesmo que pequeno, um certo nível de insatisfação nos usuários, indo contra o objetivo estabelecido desde a criação do LATAM *Entertainment*.

5.4 Análise de referência com empresas de atuações similares no país

Visando conhecer mais detalhadamente o mercado de fretamentos de ônibus destinado ao público corporativo, referente ao que é ofertado de tecnologia aos seus clientes, foi feita uma pesquisa com algumas das principais empresas brasileiras de renome e destaque no segmento, conforme verificamos a seguir:

Rouxinol Turismo – É uma empresa especializada no transporte profissional de pessoas, através de serviços de fretamento para industrias e empresas, com frota diversificada composta de veículos convencionais e executivos. A empresa é sediada em Belo Horizonte – MG e atende toda região mineira.

A Rouxinol já recebeu vários prêmios como em qualidade no ano de 2016, pela ANTP; prêmio FETRAN de qualidade do AR em 2016. Conquistou a certificação ISSO

9001, nacional e internacional – 2016 a 2018 e continua firme no foco de manter os mais altos índices de qualidade.

Através da pesquisa realizada identificamos que a Rouxinol oferece soluções personalizadas de rotas, desenvolvendo itinerários inteligentes, visando otimização e economia, direcionando modal específico para cada cliente e como entretenimento eles oferecem na maioria dos ônibus WI-FI a bordo e em alguns veículos, que são destinados a trajetos mais longos eles disponibilizam TV e música ambiente.

Bertolotto Turismo - É uma empresa de fretamento contínuo que atende toda região metropolitana de Campinas – SP e cidades da região.

A Bertolotto conta com uma frota de veículos nova, ideal para fretamento empresarial, além de dispor de veículos executivos completos, com Ar condicionado, Banheiro, TV/DVD, cabine e Frigobar. Apenas alguns ônibus disponibilizam WI-FI aos clientes.

Jumbo Turismo - foi criada e fundada em meados de 1974 para atuar no transporte de passageiros, turismo, eventos e prestação de serviços empresarial com o principal objetivo de oferecer um atendimento profissionalizado com qualidade, segurança, pontualidade, rapidez e eficiência.

Com objetivo de criar soluções de nível a empresa investiu em modernização, tecnologia e qualidade com processo de melhoramento contínuo.

A Jumbo possui uma frota moderna com idade média de quatro anos, dedicada ao transporte de passageiros com segurança e eficiência, atendendo desta forma os anseios dos clientes. Veículos executivos com poltronas soft confortáveis, com cintos de segurança, WIFI, ar condicionado e banheiro.

A Jumbo Turismo possui um sistema tecnológico de gestão de frota que possibilita a realização de toda a operação online. Gerando relatórios completos, com horários e localização, velocidade, rotação do motor e etc.

Com base nas informações obtidas das empresas mencionadas acima e que são destaque no mesmo setor de fretamento corporativo na região onde atuam, podemos afirmar que são empresas fortes, reconhecidas, que apresentam excelentes desempenhos, e que todas investiram o mínimo esperado em tecnologia para

disponibilizar aos seus clientes muito conforto nos seus veículos, mas não encontramos nenhuma que tenha se preocupado em desenvolver alguma plataforma específica e diferenciadora após ouvir seus clientes e assim atender ao que de fato eles desejam.

Nosso trabalho e a nossa proposta para a TBS seguiu este caminho e neste momento entendemos que com a instalação do que sugerimos vamos atender e até superar as expectativas dos clientes da TBS.

6 ANÁLISE DO SETOR

6.1 O segmento de transporte turístico rodoviário no Brasil

A Agência Nacional de Transporte Terrestre (ANTT) é o Órgão Oficial que regulamenta o segmento do transporte turístico e de fretamentos rodoviários no Brasil e tem como missão “assegurar aos usuários adequada prestação de serviços de transporte terrestre”.

Diante disso e do fato de que a atividade turística no Brasil é ainda uma das fontes que mais aquecem a economia – uma vez que gera empregos, alimenta o comércio regional, contribui para a sustentabilidade das regiões visitadas e movimenta a produção, distribuição e consumo de bens e artes locais –, vale destacar a seguir os principais entraves de um crescimento ainda maior do setor.

Primeiro, e talvez o mais desafiador, é a condição estrutural das estradas. A maior parte da malha rodoviária brasileira, com exceção apenas do estado de São Paulo, está em péssimas condições. Os investimentos se aproximam do zero e algumas rodovias estão praticamente abandonadas. A decisão por concessões rodoviárias está mudando esse cenário, mas ainda há muito o que fazer.

Não menos importante é a falta de planejamento urbano. Algumas cidades querem ser reconhecidas e contempladas pelo turismo; no entanto, não investem no básico de uma infraestrutura minimamente necessária para receber os turistas, principalmente os que chegam em grupos. Não dispõem de acomodações razoáveis nem locais adequados para alimentação e são despreparadas no atendimento; por isso acabam afastando os turistas e provocando má-impressão, que certamente é multiplicada na propaganda boca a boca negativa.

As empresas de ônibus igualmente enfrentam grandes obstáculos, pois muitos municípios não têm locais adequados para embarque e desembarque nos pontos turísticos, a sinalização é precária, não dispõem de estacionamentos próprios para os ônibus e em algumas cidades os veículos maiores e mais altos não conseguem nem passar pelo portal de entrada da cidade.

Outro fator que prejudica significativamente é a clandestinidade, que cresce assustadoramente, uma vez que a própria ANTT reconhece que não há agentes fiscais suficientes para combater a ação dos irregulares. Em todo o país, proliferam as rodoviárias alternativas e as empresas fraudulentas, que vendem serviços turísticos e de fretamentos a preço de banana e lesam o consumidor, pois não entregam o que prometem e ainda comprometem a qualidade do turismo rodoviário como um todo.

Diante do cenário, a imagem do setor fica comprometida pela atuação das empresas clandestinas acentuada pela falta de fiscalização nas estradas, que faz com que o estado, de maneira geral, tenha que se valer, para essa função, das polícias militares e rodoviárias, cujos agentes foram preparados apenas para repressão à criminalidade, razão pela qual não têm o perfil adequado para lidar com o turista. Não raramente adentram nos ônibus de turismo usando armamento pesado, abordando passageiros em plena madrugada para exigir documentos e para revistar bagagens, passando uma péssima imagem do setor.

Na verdade, de acordo com a ABEOC Brasil (Associação Brasileira de Empresas de Eventos), todos os anos o setor de turismo investe milhões de reais para atrair turistas e, com frequência, eles acabam perdendo horas preciosas de passeio em operações de fiscalização nas estradas, provocando medo e má-impressão.

Todas essas dificuldades acabam afugentando investimentos importantes para o turismo rodoviário, tanto da iniciativa privada quanto do poder público.

De acordo com Regina Rocha (2011), advogada, bacharel em turismo e diretora executiva da Federação das Empresas de Transporte de Passageiros por Fretamento do Estado de São Paulo (FRESP):

> A tendência para o desenvolvimento do turismo rodoviário no país passa pela ampliação e pela garantia de manutenção da malha rodoviária, pelo aumento da infraestrutura nas localidades e também mais comprometimento dos setores públicos nas soluções dos problemas de fiscalização e legislação.

Diante da constatação das necessidades de grandes mudanças e da certeza de que não havia recurso próprio, a ANTT decidiu partir para as concessões de rodovias federais, e desde meados dos anos 90 o Brasil iniciou o programa com o objetivo de

oferecer vias de transporte capazes de prestar serviço de melhor qualidade aos usuários. Desse modo, houve a transferência da gestão de parte da malha rodoviária à iniciativa privada como forma alternativa de investimento.

Na segunda etapa do Programa de Investimento em Logística (PIL), o Governo Federal disponibilizou 11 lotes rodoviários distribuídos em 11 estados brasileiros, que foram validados pelo Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, quando o estado de Pernambuco foi contemplado com 564,5 km correspondentes à BR-101/232/PE, área de atuação da TBS, analisada neste estudo.

O mercado de fretamento em Recife e região metropolitana possui alta capilaridade, devido à baixa complexidade do processo e facilidade de entrada de concorrentes. A baixa complexidade deriva-se do fato de que a atividade-fim envolve apenas a compra de ônibus (ativo) e contratação/treinamento de motoristas, com a baixa fiscalização dos órgãos públicos, possibilitando o acesso de qualquer *player* com o mínimo de capital para investimento.

A facilidade de acesso de novas empresas nesse mercado faz com que haja profissionais com baixa qualificação, ficando a critério dos clientes contratantes a devida inspeção das empresas na tomada de concorrência de transportes de seus funcionários.

Atualmente os cinco principais *players* do mercado detêm 43% de *market share* e o restante dos 57% ficam concentrados em quinze empresas menores. A alta capilaridade contribui também para baixa margem de lucro dessas empresas.

Diariamente são transportadas por esse mercado de fretamento, em média, 92.500 pessoas, que são atendidas pelos principais *players*. Desse total, a TBS transporta em média 8.325 pessoas, com 120 veículos (Pernambuco), o que corresponde a 9% de *market share*.

Em relação ao *market share* nessa indústria, em 1º lugar está a Star Turismo, com 11% de *market share* e 130 veículos; seguida da TBS e da RCR Transportes, com 9% de *market share* e 120 veículos (Pernambuco); e, por fim, a MY Bus, com 7% de *market share* e 80 veículos.

É possível destacar pelos usuários de todas as empresas os principais pontos fortes dos concorrentes. A Star Turismo, que ocupa o 1ª. lugar nesse mercado, é reconhecida como empresa inovadora, comprometida com a satisfação dos seus colaboradores e por isso possui baixa rotatividade do seu quadro de funcionários.

A RCR Transportes, que disputa o 2º. lugar com a TBS e também possui o mesmo *market share*, é reconhecida pela frota nova, mas possui baixo poder de reação nos momentos de contingências, o que faz a TBS se destacar nesse quesito, visto que é reconhecida pelos seus clientes pelo tratamento e reação nas contingências.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para sustentar a implantação da plataforma digital, identificou-se a necessidade de se realizar duas pesquisas com foco nos clientes contratantes e outra destinada aos usuários dos serviços de fretamento da TBS; com isso foi possível identificar os diferentes pontos de vista, demonstrados abaixo.

7.1 TBS Transportes – entrevista semiestruturada – cliente contratante

Com o objetivo de avaliar a percepção dos clientes contratantes dos serviços TBS, sobre pontos relativos à utilização das plataformas digitais durante o traslado de seus funcionários, foi aplicada, no período de 11 de setembro de 2017 a 3 de outubro de 2017, pesquisa qualitativa por meio de entrevista semiestruturada.

Foram entrevistados cinco representantes de empresas contratantes distintas; essas empresas são responsáveis por 75% do faturamento da TBS. Os pontos-chaves de avaliação estavam pautados em: qualidade da frota, atendimento dos motoristas, avaliação de diferencial competitivo com a disponibilização de entretenimento individual (aplicativo de *smartphones*) a bordo, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

7.2 Resultados

7.2.1 Empresa: Lafarge | responsável: Dorgival Ferreira da Silva Neto

Possui mais de oito anos de contrato com a TBS e cerca de 120 funcionários que são transportados diariamente. Avalia de forma positiva a frota por esta oferecer veículos climatizados, com poltronas reclináveis e equipadas com cintos de três pontos. Julga um diferencial competitivo a oferta de entretenimento individual a bordo, uma vez que o tempo médio de percurso dos funcionários é de aproximadamente uma hora e trinta minutos. Na visão da empresa, a inovação tecnológica não deve alterar os custos que a empresa possui com a contratada. Indica como pontos positivos da TBS o número de veículos na frota, pontualidade e treinamento dos motoristas. Aponta como oportunidade de melhora a possibilidade de acesso à internet (wi-fi) para funcionários, assim como a criação de aplicativo de entretenimento a bordo que seja funcional. A falta de um rotograma também é apontada como oportunidade de melhoria. De forma geral, está satisfeita com a prestação de serviços e não aponta questões que desabonem a contratada.

7.2.2 Empresa: VIVIX | responsável: Sandy Ramos de Lima Silva

Possui mais de dois anos de contrato com a TBS, e cerca de 250 funcionários são transportados diariamente, que ficam em média duas horas no ônibus durante o percurso. Avalia de forma positiva a frota por esta oferecer veículos confortáveis e sem questões significativas de conservação. Avalia a oferta de entretenimento individual a bordo como um diferencial para os funcionários. Não está disposta a pagar mais pelo entretenimento a bordo. Menciona como pontos positivos da TBS a cordialidade dos motoristas, a agilidade na reposição de veículos em casos de contingências e a representatividade da empresa em relação aos seus concorrentes diretos. Sinaliza como oportunidade de melhoria o planejamento de rotas para otimizar o tempo de viagem dos funcionários. De forma geral está satisfeita com a prestação de serviços.

7.2.3 Empresa: JEEP | responsável: Felipe Cavalcante

Possui mais de dois anos de contrato com a TBS e cerca de 5.283 funcionários são transportados diariamente, com um tempo médio de 1 hora e 45 minutos de percurso. Avalia a frota como confortável, porém com oportunidades relacionadas a limpeza. Aprova como um diferencial competitivo a oferta de entretenimento individual a bordo para prover melhor experiência de viagens aos seus colaboradores. A empresa demonstra interesse em pagar pela inovação tecnológica de entretenimento. Indica como pontos positivos o número de veículos na frota e cordialidade dos motoristas. Aponta como oportunidade de melhora a limpeza dos veículos, tempo de viagem e disponibilidade de acesso à internet (wi-fi). De forma geral está satisfeita com a prestação de serviços, porém cobra melhorias principalmente no quesito de limpeza dos veículos.

7.2.4 Empresa AMBEV | responsável: Anna Paula Vieira Carvalho

Possui cinco meses de contrato com a TBS e cerca de 360 funcionários que são transportados diariamente. Informa que a qualidade da frota atende os pré-requisitos. Avalia a oferta de entretenimento individual a bordo como um diferencial competitivo e está disposta a pagar pela oferta, desde que a aplicação ofereça, além de entretenimento, a funcionalidade de rastreabilidade do veículo para facilitar o planejamento dos funcionários. Menciona como pontos positivos da TBS a cordialidade dos motoristas, o bom relacionamento com a diretoria e liderança da contratada e a pontualidade. Aponta como oportunidade de melhora a conservação dos veículos, limpeza e tempo de percurso. De forma geral, considera como satisfatória a prestação de serviços.

7.2.5 Empresa FIABESA | responsável: Janilson Matias Salmenco

Possui mais de 4 anos de contrato com a TBS e cerca de 312 funcionários são transportados diariamente, ficando em média 1 hora e 30 minutos no percurso. Está satisfeita com a frota por oferecer um bom número de veículos e pela segurança dos funcionários. Aprova a oferta de entretenimento individual a bordo. Está disposta a pagar a mais pelo entretenimento a bordo desde que os conteúdos sejam interativos e frequentemente atualizados. Apresenta como pontos positivos a segurança, capacitação e cordialidade dos motoristas e o número de veículos que facilmente podem repor outros em casos de eventualidades. Visualiza como oportunidade de melhora o planejamento de rotas para otimizar o tempo de viagem dos funcionários. A prestação de serviços atende às expectativas da contratante.

Na Tabela 1 pode ser observada a visão geral dos entrevistados.

Tabela 1 – Quadro comparativo da opinião dos entrevistados

Comparativo: Opinião de contratantes e aprovação em implantação de entretenimento individual a bordo (AFP)				TBS Transportes	
	Lafarge	VIVIX	JEEP	AMBEV	FIABESA
Qualidade da frota	Veículos climatizados, [illegible] seguro! ✓	[illegible] ✓	Veículos confortáveis, porém [illegible] ?	[illegible] ✓	[illegible] ✓
Atendimento dos motoristas	Cortesia e bem treinados ✓	Cortesia ✓	Cortesia ✓	Cortesia ✓	Cortesia e bem treinados ✓
Opinião sobre a implantação de sistema de Entretenimento a bordo	Aprovam a implantação do AFP (Não disposto a pagar) ✓	Aprovam a implantação do AFP (Não disposto a pagar) ✓	Aprovam a implantação do AFP (Disposto a pagar) ✓	Aprovam a implantação do AFP [illegible] (Disposto a pagar) ✓	Aprovam a implantação do AFP (Disposto a pagar) ✓
Pontos fortes	Número de veículos, [illegible] ✓	Agilidade [illegible] ✓	Número de veículos, atendimento ✓	Pontualidade, adição [illegible] ✓	Segurança, [illegible] motoristas ✓
Oportunidades	VAT, Entretenimento a bordo e Sala de relaxamento ✗	Melhor planejamento de rotas ✗	Janelas dos veículos, VAT e melhor planejamento de rota ✗	Conservação dos veículos, limpeza e planejamento de rotas ✗	Planejamento de rotas ✗

Fonte: Elaborada pelos autores.

A pesquisa demonstra que as contratantes estão satisfeitas de forma geral com a prestação de serviços da contratada com exceção ao planejamento de itinerários que podem oferecer melhoria e ganho em tempo de percurso para os funcionários. Outro item que chama atenção, com 40% de menção negativa, é a limpeza dos carros. O

treinamento e relacionamento dos motoristas, liderança e pontualidade são muito bem avaliados por toda a amostra.

Fica evidente que o investimento em tecnologia para entretenimento a bordo é mercadologicamente viável para a TBS Transportes, apresentando 100% de aprovação de seus contratantes.

Pode ser uma fonte de receita adicional para a empresa, visto que 60% das empresas estão dispostas a pagar por uma tecnologia funcional, interativa e atualizada. Além da aprovação dos contratantes, a tecnologia em questão é promissora para melhoria da experiência de viagens dos usuários.

7.3 Análise da pesquisa quantitativa aplicada aos usuários da TBS

No intuito de entender a percepção dos usuários, foi realizada uma pesquisa com os funcionários das cinco principais empresas clientes dos serviços de fretamento da TBS com enfoque em dois objetivos principais: qualidade dos serviços prestados atualmente e a criação de valor na utilização de plataformas digitais para os usuários durante o traslado.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário (Apêndice) aplicado no período de 21 de agosto a 8 de setembro de 2017, composto por 13 perguntas com questões fechadas e abertas.

Ao entregar em mãos as pesquisas aos usuários, foi explicado brevemente o objetivo específico para aquele fim. No total foram distribuídos 400 questionários com retorno de 246 respondentes, o que corresponde a 61,5% da amostra.

Nas FIG. 7 e 8 encontram-se o desdobramento por faixa etária e o tempo de empresa dos colaboradores nas empresas contratantes.

Figura 7 – Faixa etária

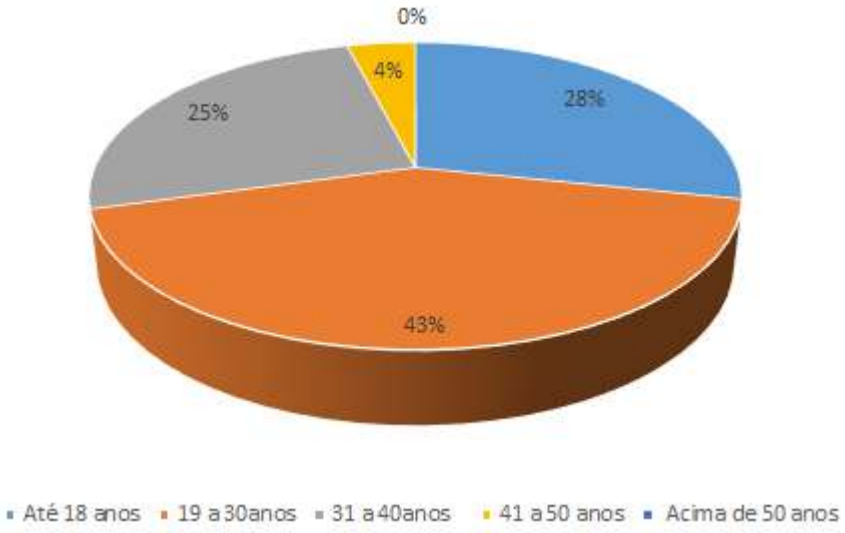
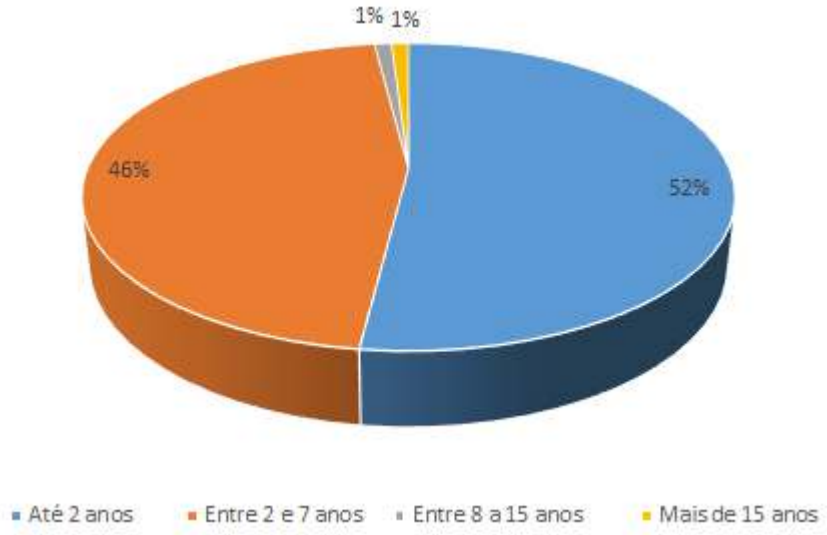
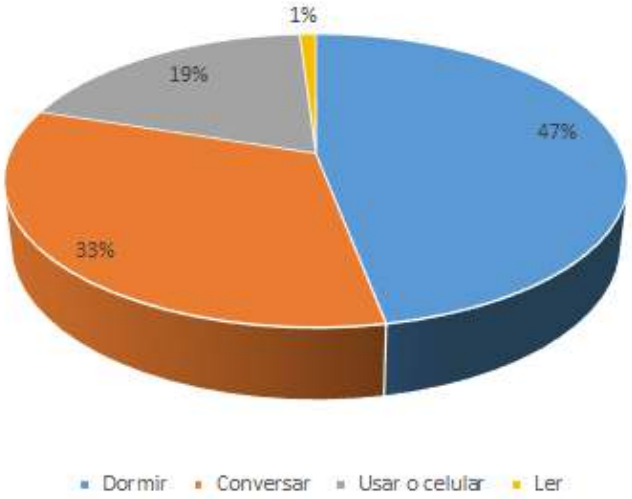


Figura 8 – Tempo de empresa



Observa-se que 71% dos entrevistados encontram-se na faixa etária de até 30 anos, ou seja, relativamente novos, e 52% têm menos de dois anos de tempo de empresa, o que nos permite inferir que esses funcionários podem ter uma necessidade grande de ter acesso a informações sobre a sua empresa, pois em média 94% dos entrevistados levam de 30 minutos a duas horas no percurso.

Figura 9 – O que faz durante o trajeto



Avaliando o hábito dos usuários durante o fretamento (FIG. 9), é possível concluir que 47% dos entrevistados preferem dormir nesse período; outros 33% preferem conversar com amigos; e 19% utilizam o celular no percurso.

Figura 10 – O que poderia ser melhorado na TBS

A FIG.10 ilustra que 29% dos usuários gostariam de reduzir o tempo de trajeto, 19% reclamam de atrasos no horário do ônibus e 19% dos usuários sentem falta de

entretenimento durante o percurso e consideram o acesso ao wi-fi fundamental nos ônibus. O tempo de trajeto é difícil de alterar, pois depende da rota (já otimizada ao máximo) e do trânsito da cidade. Porém, o atraso no horário previsto e a falta de entretenimento são problemas que podem ser tratados em grande parte através de uma plataforma digital que resultaria em uma melhora da percepção do serviço prestado.

A FIG. 11 mostra que 74% dos usuários consideram a pontualidade do ônibus (tempo de chegada no ponto e tempo de chegada ao destino) como importantes, apontando uma tendência clara à necessidade de um sistema de roteirização.

Figura 11 – Importância da pontualidade do ônibus

Com base na pesquisa realizada e nos comentários das figuras ilustradas acima, é possível identificar que os usuários passam boa parte do seu tempo no deslocamento residência x empresa x residência: 94% dos entrevistados ficam de trinta minutos a duas horas dentro dos veículos. Outro fato de extrema importância é que 42% desse público pertencem à geração Y e apresentam como característica uma grande necessidade de comunicação por meio de tecnologia e dispositivos móveis, partilhando assim experiências, trocando impressões, pesquisa de conteúdo, divulgação e

conectividade com redes e mídias sociais. Curiosamente 47% e 33% do público aproveitam o tempo de trajeto para dormir e conversar e apenas 19% usam o celular. Tal fato chama a atenção, pois 100% informam acessar a Internet via celular ou *tablet* diariamente; e unanimemente a mesma massa pesquisada informa que se houvesse disponibilização de acesso wi-fi nos veículos iria utilizar a facilidade todos os dias.

Os conteúdos de Internet mais votados como atrativo segundo os pesquisados são: 26% (redes sociais), 25% (notícias) e 25% (informações sobre a sua empresa). Outro fato percebido é que 26% dos respondentes da pesquisa apontam como uma oportunidade de melhoria da TBS a duração e planejamento do trajeto e 16% apontam a falta de entretenimento a bordo nos veículos.

Contudo, é possível afirmar pelo perfil e hábitos dos entrevistados que a disponibilização de wi-fi e um sistema de entretenimento individual para *smartphones* e *tablets*, além de ser um diferencial competitivo em relação à concorrência, pode mitigar um dos impactos de insatisfação na experiência de viagem dos passageiros, que é a demora no trajeto, uma vez que o público passa a ter opções de entretenimento e uma ocupação para o tempo vago que hoje em sua maioria é ocupado dormindo.

Concluímos pela total viabilidade da implantação de tal tecnologia na frota da TBS Transportes por todos os ganhos e aceitação do público, sendo possível ainda aproximar os clientes da empresa e abrir um canal direto de comunicação para sugestões, reclamações e notícias da empresa.

8 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

8.1 O modelo de aplicação tecnológica para a diferenciação dos serviços da TBS

Desde o início do estudo estava muito claro que era necessário encontrar uma maneira de diferenciar os serviços da TBS do resto do mercado. A utilização da tecnologia como ferramenta de diferenciação foi escolhida devido à facilidade de implementação e ao alcance que teríamos junto aos usuários.

Antes de realizar uma análise completa do que implementar e o retorno esperado, a ideia era produzir uma plataforma digital robusta que permitisse aos usuários acessar uma variedade de conteúdos como notícias, filmes, músicas, jogos, informações sobre a empresa, treinamentos etc. que ampliassem a experiência dos clientes e agregassem valor ao serviço prestado. O usuário utilizaria seu *smartphone* ou *tablet* para acessar a plataforma ao longo de sua viagem e os serviços mencionados acima seriam oferecidos de graça.

Porém, ao analisar os resultados da pesquisa feita com os usuários, alguns resultados evidenciaram que talvez não fosse necessário construir uma plataforma tão complexa, com acesso a filmes e músicas por exemplo, para agregar valor ao serviço prestado pela TBS. A pesquisa mostra que os usuários avaliam potenciais atrasos dos ônibus como um fator muito importante, pois eles ficam em pé na rua esperando o ônibus da TBS chegar sem ter certeza onde se encontra e o tempo estimado de chegada.

Outro ponto importante mencionado foi que a maior parte dos usuários viaja entre trinta minutos e duas horas para chegar ao destino, sendo que a maioria aproveita para dormir, conversar ou usar o telefone. Ao mesmo tempo todos os usuários informaram que utilizariam a Internet se fosse disponibilizada uma rede wi-fi nos ônibus, porém a maior parte não considerou como importante o acesso a filmes e jogos para melhorar a sua experiência a bordo.

Levando em conta todos os fatores analisados, é possível concluir que a implementação de algumas funcionalidades tecnológicas de baixa complexidade irá melhorar a percepção do serviço prestado pelo cliente. A primeira tecnologia a ser

implementada deve ser um aparelho rastreador (GPS) que permita a empresa e seus usuários monitorarem a localização do ônibus e o tempo estimado de chegada em cada ponto da rota. Com essa funcionalidade, os usuários poderão sair de casa na hora necessária e não terão que ficar esperando o ônibus na rua. Ao mesmo tempo, a TBS poderá acompanhar a performance dos seus ônibus e motoristas para identificar possíveis gargalos que poderão resultar em uma troca de rota ou motorista.

Outra tecnologia que poderia ser implementada é a possibilidade de acesso à Internet via uma rede wi-fi no ônibus, pois todos os usuários concordaram que a percepção do serviço seria melhor se houvesse essa opção a bordo. A implementação desse serviço é necessária para ajudar a reduzir a percepção de que as viagens são muito longas e cansativas, ao prover uma distração aos usuários.

Assim é possível aplicarmos tecnologias simples e de fácil acesso no mercado para diferenciar os serviços com a garantia de que será aprovado pelos usuários e de que a percepção dos serviços prestados pela TBS irá aumentar e se diferenciar em um mercado tão competitivo.

8.2 Análises de viabilidade

A proposta de implementação da tecnologia GPS e acesso wi-fi dentro dos veículos da TBS mostra-se viável devido ao baixo custo de implantação, baixa complexidade de projeto e aumento na satisfação dos usuários; e maior controle no gerenciamento de rotas da empresa, agregando um diferencial competitivo ante a concorrência.

8.2.1 Análise de viabilidade técnica

Conforme levantamento feito, para implantação do aplicativo TBS de entretenimento, são requisitos técnicos necessários:

1- Wi-fi a bordo dos veículos;
2- Antena externa;
3- Roteador do sinal;
4- Conexão com Internet (mínimo 3G);
5- Aparelho rastreador (GPS);

6- Serviço externo de monitoramento por GPS.

Atualmente 35 veículos em operação na região metropolitana do Recife, alvo do estudo, já atendem aos pré-requisitos técnicos necessários para implantação do aplicativo pela Internet, todos atualmente possuem aparelhos de wi-fi, roteador e antena e já estão conectados com a Internet 3G minimamente garantido por contrato pelo operador da telefonia.

Para o serviço de rastreamento e rota dos veículos, após levantamento do mercado, conseguimos um fornecedor local habilitado para prover os equipamentos (por aluguel) e prestação do serviço de monitoramento por GPS.

Tabela 2 – Plano de ação (viabilidade técnica)

O Que	Porque	Como	Quem	Onde	Quanto	Quando	
						Início	Término
Definir Critérios e Requisitos de Fornecedores	Viabilizar uma solução Regional de Parceiro para o Serviço de Rastreamento	Prospectarpossíveisfornecedores	Silvana Lilian	Região Norte / Nordeste	R$0,00	18/Set/17	22/Set/17
		Envio de Solicitação de Serviço	Silvana Lilian	Região Norte / Nordeste	R$0,00	22/Set/17	29/Set/17
		Tabulação de Resultados	Silvana Lilian	Departamento TI (TBS)	R$0,00	02/Out/17	02/Out/17
DefinirFornecimento	Cumprir Requisito Técnico Necessário para Oferecer o Serviço como Diferencial	Negociar Comercialmente a Melhor Opção Técnica Definida por TI	Nielma Pereira	Departamento Comercial (TBS)	R$0,00	02/Out/17	04/Out/17
		AssinarContrato	Joselito Silva	Departamento Comercial (TBS)	R$0,00	05/Out/17	06/Out/17

Fonte: Desenvolvida pelos autores

8.2.2 Análise de viabilidade operacional

Para a operacionalização do rastreador e rota dos veículos, serão necessários:

1- Um FTE (Full Time Employee), como suporte técnico do serviço;
2- Um FTE, analisando dados de rotas, buscando otimizar a malha;
3- Um FTE, suporte técnico dos equipamentos (wi-fi, antena e roteador).

O suporte técnico do software e GPS será fornecido pela própria prestadora do serviço, de forma remota. Foram inclusos equipamentos adicionais (*spares*) de GPS que serão mantidos em posse da TBS durante o serviço prestado (um equipamento adicional a cada 15 ônibus instalados), de forma a garantir a continuidade do serviço prestado. Analista de rotas e manutenção dos equipamentos: serão dedicadas duas pessoas (uma de TI e uma de manutenção) com foco exclusivo no serviço.

Tabela 3 – Plano de ação (viabilidade operacional)

O Que	Porque	Como	Quem	Onde	Quanto	Quando	
						Início	Término
Otimizar Rota	Aumentar a utilização Média dos Ônibus, garantindo o menor trajeto possível para os usuários	DefinirAnalistaResponsável	Silvana Lilian	Departamento TI (TBS)	R$0,00	06/Nov/17	10/Nov/17
		Treinamento no Software	AnalistaDesignado	Departamento TI (TBS)	R$0,00	04/Dez/17	15/Dez/17
		DefinirMetas de Produtividade	Joselito Silva	DepartamentoComercial (TBS)	R$0,00	06/Nov/17	10/Nov/17
ManterServiçosOferecidos	Garantir a continuidade dos serviços diferenciais oferecidos	DefinirTécnicoResponsável	Carlos Eduardo	Engenharia e Manutenção (TBS)	R$0,00	06/Nov/17	10/Nov/17
		Treinamento em Manutenção do Hardware	TécnicoDesignado	Engenharia e Manutenção (TBS)	R$0,00	13/Nov/17	15/Dez/17
		Definir Frequência e CheckList de Manutenção (Preventivos)	Carlos Eduardo	Engenharia e Manutenção (TBS)	R$0,00	06/Nov/17	10/Nov/17

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

8.2.3 Análise de viabilidade estratégica

O objetivo traçado pela TBS é a obtenção de vantagem competitiva pela diferenciação em serviços. Para isso confrontaremos se as ações tomadas aqui estão em linha com o objetivo da TBS e respondem às necessidades apontadas pelos usuários e contratantes nas pesquisas realizadas (quantitativas e qualitativas).

Tabela 4 – Plano de ação (viabilidade estratégica)

O Que	Porque	Como	Quem	Onde	Quanto	Quando	
						Início	Término
LançarRastreamento e Rotas	Melhorar a experiência dos usuários	Instalar GPS (ProjetoPiloto)	Carlos Eduardo	Engenharia e Manutenção (TBS)	R$0,00	04/Dez/17	22/Dez/17
		HabilitarRastreamento	AutosigaRastreamento	Veículos TBS	R$0,00	04/Dez/17	22/Dez/17
		Instalar GPS (Toda Frota)	Carlos Eduardo	Engenharia e Manutenção (TBS)	R$490,00	04/Dez/17	27/Jul/18
MedirSatisfação	Captar a percepção dos usuários e contratantes	Lançar Pesquisa de Satisfação Pós Implantação	Nielma Pereira	DepartamentoComercial (TBS)	R$0,00	05/Mar/17	23/Mar/18
		Tabular Resultado da Pesquisa	Nielma Pereira	DepartamentoComercial (TBS)	R$0,00	26/Mar/18	27/Mar/18
		AnalisarResultado da Pesquisas	Nielma Pereira	DepartamentoComercial (TBS)	R$0,00	28/Mar/18	06/Abr/18

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

8.2.4 Análise de viabilidade financeira

Para a implantação dos serviços de rastreamento e rotas, incidirão os seguintes valores:

1- Custo de instalação por veículo: R$ 490,00
2- Mensalidade Internet 3G por veículo: R$ 75,00
3- Aluguel mensal do GPS por veículo: R$ 79,00
4- Custo mensal do serviço de rastreamento por veículo: R$ 6,00

Para a cobertura de toda a frota de veículos da TBS (190 veículos), teremos o investimento total de R$93.100,00 para Instalação dos equipamentos necessários e um investimento adicional mensal de R$160,00 por veículo, totalizando R$30.400,00 em serviços e alugueis dos equipamentos.

Dada a revisão do escopo para implantação inicial do serviço de rastreamento e rotas, os valores capturados pelas áreas de TI e Comercial são factíveis e podem ser

oferecidos aos clientes como opcionais, deixando o valor-base de fretamento mais baixo e oferecendo mais uma opção de serviço para os contratantes a um baixo custo. A TBS terá o custo de lançamento do serviço; para as contratantes, repassaremos os valores de aluguéis de equipamento e mensalidade de manutenção do serviço prestado.

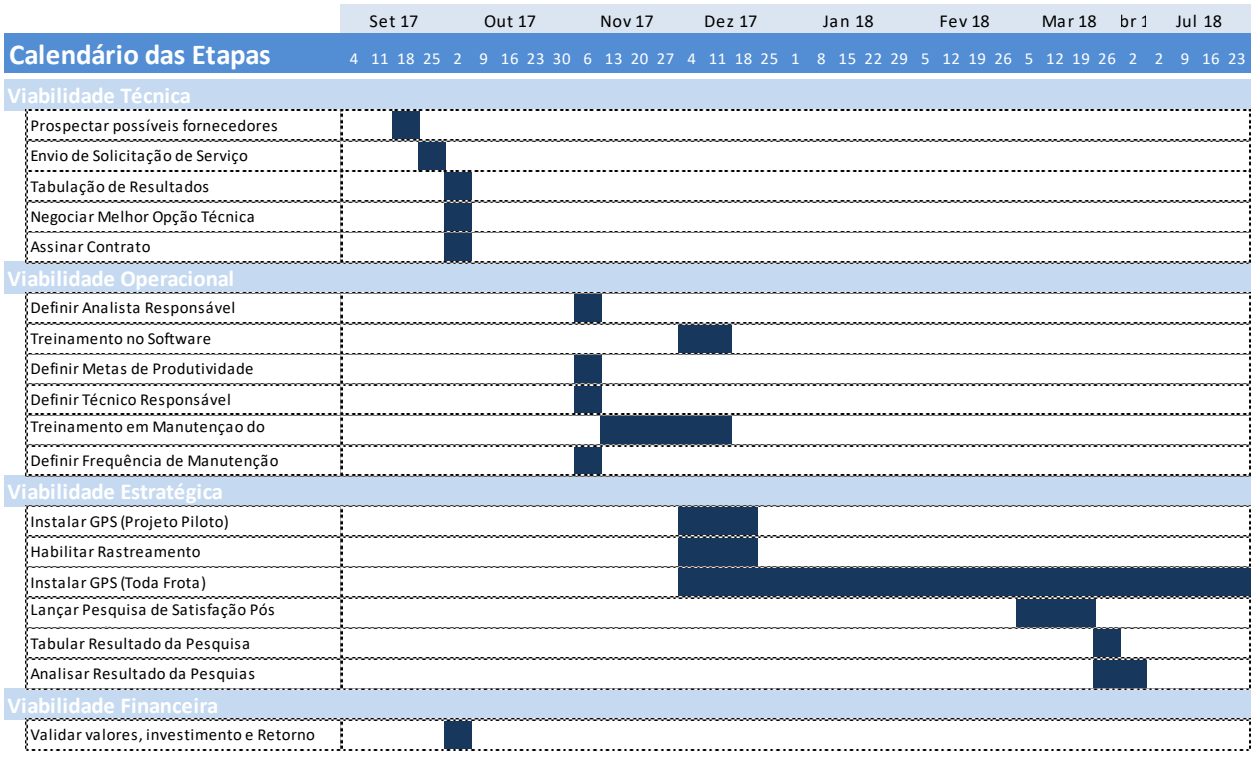
O payback esperado do investimento estimado para 24 meses.

Tabela 5 – Plano de ação (viabilidade financeira)

O Que	Porque	Como	Quem	Onde	Quanto	Quando	
						Início	Término
ValidarPropostaComercial	Garantir a viabilidadefinanceira	Validar valores, investimento e retorno	Monica Castro	CFO	R$0,00	04/Out/17	04/Out/17

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

Tabela 6 – Cronograma de Implementação



Fonte: Desenvolvida pelos autores.

9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A proposta do trabalho tem como objetivo avaliar como o uso de plataformas digitais poderia agregar valor ao negócio de uma empresa de fretamento de transporte rodoviário, passando a ser um diferencial competitivo.

A empresa escolhida para análise de caso foi a TBS – Travel Bus Service, que atualmente está entre as cinco maiores empresas do segmento e detém 9% de *share* de mercado no estado de Pernambuco e dispõe de uma frota de 190 veículos.

Diante de toda a base teórica utilizada, é possível identificar que o seguimento em questão é de alta capilaridade e baixa complexidade para entrada de novos concorrentes, basicamente exigindo a compra de frota.

A falta de diferenciação entre as empresas torna a concorrência totalmente voltada para uma estratégia de preços, visto que a qualidade dos veículos é bem similar devido ao fato de o fornecedor ser o mesmo.

Com base nas pesquisas realizadas nas empresas contratantes da TBS e dos usuários de sua frota, pudemos identificar que a empresa possui boa aprovação e avaliação de qualidade no serviço prestado, porém tem como oportunidade de melhora, na visão dos clientes, o tempo de trajeto, a falta de entretenimento a bordo e a possibilidade de oferecer roteirização.

As pesquisas mostram também que o perfil e os hábitos dos usuários dos serviços da TBS em viagem não estão muito ligados ao uso de celulares e *tablets*, sendo que apenas 19% dos entrevistados optam por esse tipo de atividade durante o trajeto, porém 100% gostariam de usufruir de wi-fi a bordo e todos acessam conteúdo na Internet pelo menos uma vez ao dia. As empresas contratantes também demonstram 100% de aprovação para oferta de uma plataforma digital que seja funcional e 60% enxergam esse diferencial tão competitivo ao ponto de pagarem para que seja oferecido aos seus funcionários.

A ideia inicial era disponibilizar um aplicativo voltado ao entretenimento dos usuários durante o trajeto; porém, tendo como base as pesquisas e resultados demonstrados, é possível identificar que os usuários viam importância em outras funcionalidades até mais simples e baratas do ponto de vista tecnológico.

Estrategicamente a proposta foi ajustada e corrigida para de fato atender às necessidades e desejos dos usuários com uma plataforma digital mais funcional. Essa plataforma precisa ter um baixo custo para a empresa e ser de rápida criação e implantação na frota.

A solução de roteirização digital ajuda na programação e planejamento de trajeto dos usuários, e a disponibilização de wi-fi grátis mitiga a falta de entretenimento a bordo, dando a possibilidade de os usuários passarem a utilizar seus celulares e *smartphones* dentro dos veículos de forma totalmente exclusiva e individualizada, tornando assim a experiência de viagem mais agradável e com menor foco na duração do trajeto.

Conclui-se que a implantação de uma plataforma digital é totalmente viável e atende à proposta de criar um diferencial competitivo para a TBS, além de aumentar a satisfação de seus usuários com base em tudo que foi analisado e exposto neste trabalho.

Sendo um diferencial competitivo, uma vez que a concorrência não oferece esse tipo de serviço, o projeto em questão é promissor para aumentar o número de contratantes, fidelizar os existentes, aumentar a percepção de valor no serviço oferecido e aumentar a receita da empresa.

A situação da mobilidade urbana no Brasil enfrenta uma série de dificuldades, principalmente nos grandes centros, que sofrem com um trânsito caótico, levando as pessoas a uma perda significativa de tempo durante os deslocamentos. O estudo que foi realizado neste trabalho foi analisado com o objetivo de definir um serviço diferenciado para a TBS e assim estabelecer vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, apresentando também uma possibilidade de melhoria em relação à mobilidade urbana. O incremento de fretamentos nas cidades pode contribuir para a redução do uso do transporte particular, individual e consequentemente na possível melhoria do trânsito. Assim, sugerem-se estudos nessa área, visando transformar o serviço de fretamento em soluções atrativas e que possam melhorar a qualidade de vida das pessoas que hoje passam horas enfrentando um trânsito cada vez pior.

Foi tomado como aprendizado neste trabalho que todas as mídias são importantes na hora de impactar e contatar clientes, e o aparecimento de uma não implica no desaparecimento da outra, pois elas trabalham de forma unificada para melhor atender aos desejos e necessidades e podem se tornar um diferencial competitivo para as empresas. Os investimentos em mídias digitais ainda são pouco expressivos; por se tratarem de meios novos e em constante mutação, algumas organizações ainda sentem receio em se aprofundar nessas mídias e muitas não sabem como lidar com a gama de oportunidades e novidades que surgem disponíveis a cada dia para elas. O presente trabalho foi uma ótima oportunidade de aprendizado para todo o grupo e podemos destacar um ponto que, além de ter sido amplamente explorado durante todas as disciplinas, foi reforçado durante a construção do estudo realizado quando fomos ouvir os clientes e ao final eles que determinaram o caminho que deveria ser seguido. Conforme foi dito por vários mestres: o cliente é sempre o vetor! E essa constatação será levada na sequência da vida profissional.

Vale destacar também que a experiência em trabalhar em equipe, com pessoas distantes, foi um grande desafio. Foi necessário, entre outras coisas, respeitar o ritmo e a disponibilidade de cada um, mas ao final a responsabilidade e o comprometimento falaram mais alto e o resultado foi bastante satisfatório.

REFERÊNCIAS

BALACHANDRAN, Sutharmina. **Customer-Driven Services Management.** Sage Publications, 2000.

BITTNER, Mary Jo. **Triângulo de serviços**. 2014. Disponível em: <https://thesocialpedia.wordpress.com/tag/triangulo-de-servicos/>. Acesso em: 27 jul. 2017.

CCM Benchmark. **Benchmark**: definição. 2017. Disponível em: <http://br.ccm.net/faq/13986-benchmark-definicao>. Acesso em: 27 jul. 2017.

CHANNEL, Coco. **Her Life Secrets Marcel Haedrich**, 1971. Disponível em: <https://www.pensador.com/frase/NTczNTM0/>. Acesso em: 27 jul. 2017.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1985.

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

GRONROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços**. 2.ed. São Paulo: Elsevier, 2003.

HOFFMAN, Dougas; BATESON, John. **Princípios de marketing de serviços – conceitos, estratégias e casos**. Cengage Learning, 2008.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing.** 12.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing.** 14.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LESLIE, Fine. **Business horizon.** v. 51. 2008.

MACEDO, Silvado dos Santos. **Lógica da Logística**. 2004. Disponível em:<https://pt.scribd.com/document/194050695/5-Casas-Bahia-a-logica-da-logistica>. Acesso em: 27 jul. 2017.

MAGALHÃES, Isabella. **Você precisa se manter antenado nestas tendências de marketing digital**, 2016. Disponível em: <https://www.mirago.com.br/voce-precisa-se-manter-antenado-nestas-tendencias-de-marketing/>. Acesso em: 27 jul. 2017.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MORET *et al*. **Soluções Tecnológicas**, 2014. Disponível em: <http://www.inova.unicamp.br/sites/default/files/documents/BNDES%20Solu%C3%A7%C3%A3o%20Tecnol%C3%B3gica.pdf.> Acesso em: 27 jul. 2017.

OLIVIERI, Veruska. **5 Lições que a Disney nos Ensina Sobre Fidelização de Clientes**. 2016. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/5-licoes-que-a-disney-nos-ensina-sobre-fidelizacao-de-clientes/98246/>. Acessoem: 27 jul. 2017.

PEÇANHA, Vitor. **Marketing Digital**. 2014. Disponível em: <http://marketing deconteudo.com/marketing-digital/>. Acesso em: 27 jul. 2017.

REZ, Rafael. **Marketing de conteúdo.** São Paulo: DVS Editora, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROZO, Ana Maria. **Marketing digital vs. marketing tradicional**, 2016. Disponível em: <http://woobsing.com/infografia-marketing-digital-vs-marketing-tradicional/>. Acesso em: 27 jul. 2017.

WALTON, Sam. **Customer Relationship Management – leading factor of startup success**, 2015. Disponível em: <http://www.fuckedupstartups.com/fs-adviser/customer-relationship-management-leading-factor-of-startup-success/>. Acesso em: 27 jul. 2017.

ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne. **Services marketing.** São Paulo: Atlas, 2006.

ZENONE, Luiz Claudio; BUAIRIDIDE, Ana Maria Ramos. **Marketing da Comunicação.** São Paulo: Futura, 2002.

APÊNDICE

Questionário aplicado

Pesquisa Informacional Travel Bus Service LTDA.

Empresa:..... Data:.....

1-Qual a sua Idade:

( )Até 18 anos ( ) 19 a 30anos ( )31 a 40anos ( ) 41 a 50 ( ) Acima de 50anos

2-Qual o seu cargo atual ? ._____

3-Quanto tempo tem de empresa:

( ) Até 2 anos ( ) Entre 2 a 7 anos ( ) Entre 8 a 15 anos ( ) Acima de 15 anos

4- Qual a sua formação educacional:

( ) Ensino Fundamental Incompleto ( ) Ensino Fundamental Completo

( ) Ensino Médio Incompleto ( ) Ensino Médio Completo

( ) Ensino Superior Incompleto ( ) Ensino Superior Completo

( ) Pós-graduação Incompleta ( ) Pós-graduação Completa

5- O seu trajeto até o trabalho demora, em média:

( ) Menos de 30 minutos ( ) Entre 30 min. e 1 hora

( ) Entre 1 e 2 horas ( ) Mais de 2 horas

6- Atualmente, durante o trajeto no ônibus você prefere:

( ) Dormir ( ) Conversar ( ) Usar o celular ( ) Ler

( ) Outro: _____

7- Qual é a sua frequência de acesso à internet via celular ou tablet:

( ) Diariamente ( ) Semanalmente ( ) Mensalmente

( ) Não possuo celular ou tablet com acesso à internet

8- Nas opções abaixo escolher as 3 principais opções em relação aos seus interesses ao acessar a internet?

( ) Redes sociais ( ) Notícias ( ) Jogos ( ) Filmes e séries

( ) Informações sobre a sua empresa.

.

9- Existe algo no serviço prestado pela **TBS** atualmente que poderia melhorar?

( ) Condução do motorista ( ) Atraso no horário previsto

( ) Duração do trajeto ( ) Cortesia do motorista

( ) Má conservação do ônibus ( ) Falta de entretenimento

( ) Nada ( ) Outros.....

10) Se fosse disponibilizado internet wifi no ônibus, você utilizaria com qual frequência:

( ) Diariamente ( ) Duas vezes por semana ( ) Uma vez por semana ( ) Raramente

11) Indique o grau de concordância com a afirmativa: A possibilidade de ter acesso à internet no ônibus melhoraria muito à qualidade da viagem do seu trajeto de casa para o trabalho e do trabalho para sua casa:

( ) Concordo totalmente ( ) Concordo ( ) Nem concordo/ nem discordo

( ) Discordo ( ) Discordo Totalmente

12) Como você avalia o grau de importância das funcionalidades abaixo listadas para acesso no seu celular antes ou durante seu trajeto para o trabalho:

a) Tempo estimado de chegada do ônibus no ponto:

( ) Totalmente Importante ( ) Importante ( ) Indiferente ( ) Sem importância

( ) Totalmente sem importância

b) Tempo estimado para chegar ao destino:

( ) Totalmente Importante ( ) Importante ( ) Indiferente ( ) Sem importância

( ) Totalmente sem importância

c) Acesso a filmes e jogos:

( ) Totalmente Importante ( ) Importante ( ) Indiferente ( ) Sem importância

( ) Totalmente sem importância

d) acesso a noticiários e jornais:

( ) Totalmente Importante ( ) Importante ( ) Indiferente ( ) Sem importância

( ) Totalmente sem importância

e) acesso a informações e orientações da empresa que trabalha:

( ) Totalmente Importante ( ) Importante ( ) Indiferente ( ) Sem importância

( ) Totalmente sem importância

f) Reclamações/Sugestões em relação ao serviço da TBS:

( ) Totalmente Importante ( ) Importante ( ) Indiferente ( ) Sem importância

( ) Totalmente sem importância.

14) Existe alguma funcionalidade relativa ao trabalho, entretenimento ou a viagem, que não foi mencionada anteriormente, mas você gostaria de ter acesso durante ao trajeto casa-trabalho-casa nos ônibus?

Cite:

_____

_____

ANEXO 1

Aditivo Contratual (Cotação Serviços de Rastreamento)

ADITIVO CONTRATUAL Termo de aditamento contratual do contrato de Monitoramento Veicular, de um lado: G F DA SILVA TECNOLOGIA com nome fantasia AUTOSIGA, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ sob o n º 35.286.053/0001-03 com sede na R. Pedro Nunes Ferreira 332, Santos Reis, na cidade de Parnamirim-RN, neste ato representado por Gilberto Ferreira da Silva, CPF 413.371.664-72, e RG 705.626, brasileiro, casado, empresário, residente e domiciliada à Rua Pedro Nunes Ferreira,332, na cidade de Parnamirim-RN, de ora em diante denominada COMODANTE (CONTRATADA) e de outro lado, Nome/Razão Social TBS - TRAVEL BUS SERVICE LTDA Inscrito no CNPJ 01.401.630/0001-30. Situado a ROD BR 101 SUL KM 81,31. SN. Bairro: Prazeres – Jaboatão dos Guararapes/PE, CEP: 54325-000. Fone (81) 3338-7581 // (81) 3338-9678, de ora em diante chamado simplesmente de COMODATÁRIO (CONTRATANTE), têm, entre si, como justo e contratado o que se segue: SEÇÃO I - Do Objeto do Termo de aditamento contratual e sua Validação: Cláusula Primeira - O Presente aditivo tem por objeto é alterar valor da mensalidade praticado no contrato G F DA SILVA TECNOLOGIA inscrita no CNPJ sob o n º 35.286.053/0001-03 e TBS – TRAVEL BUS SERVICE CNPJ sob o nº 01.401.630/0001-30, onde o valor anterior é de R$50,00 (cinquenta reais) e o valor atual de R$42,00 (quarenta e dois reais). Para a empresa, conforme segue os dados e contratos anteriores entre o cliente acima informado e AUTOSIGA mantêm-se inalterados, cujo objetivo é manter os clientes sendo atendidos e com a presteza de continuidade na parceria contratual firmada entre CONTRATANTE E CONTRATADA conforme cláusulas e regras do contrato efetivado entre os mesmos. Parágrafo Primeiro: O módulo de monitoramento não será de propriedade da contratante estando em poder da contratante sob a forma de aluguel à contratada. Parágrafo Segundo: Todas as demais cláusulas do contrato mantêm-se inalteradas, ALÉM DA INCLUSÃO OU EXCLUSÃO DE VEICULOS SEM CUSTO ADICIONAL DE INSTALAÇÃO OU SUBSTITUIÇÃO.

Parnamirim/ RN 06 de Outubro de 2016.

ANEXO 2

Aditivo Web Service (Cotação de Aluguel de Equipamento de Rastreamento)

ADITIVO CONTRATUAL WEB SERVICE Termo de aditamento contratual do contrato de Monitoramento Veicular, de um lado: G F DA SILVA TECNOLOGIA com nome fantasia AUTOSIGA, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ sob o n º 35.286.053/0001-03 com sede na R. Pedro Nunes Ferreira 332, Santos Reis, na cidade de Parnamirim-RN, neste ato representado por Gilberto Ferreira da Silva, CPF 413.371.664-72, e RG 705.626, brasileiro, casado, empresário, residente e domiciliada à Rua Pedro Nunes Ferreira,332, na cidade de Parnamirim-RN, de ora em diante denominada COMODANTE (CONTRATADA) e de outro lado, Nome/Razão Social TBS - TRAVEL BUS SERVICE LTDA Inscrito no CNPJ 01.401.630/0001-30. Situado a ROD BR 101 SUL KM 81,31. SN. Bairro: Prazeres – Jaboatão dos Guararapes/PE, CEP: 54325-000. Fone (81) 3338-7581 // (81) 3338-9678, de ora em diante chamado simplesmente de COMODATÁRIO (CONTRATANTE), têm, entre si, como justo e contratado o que se segue: SEÇÃO I - Do Objeto do Termo de aditamento contratual e sua Validação: Cláusula Primeira - O Presente aditivo tem por objeto liberar o WEB SERVICE para a empresa TRAVEL BUS SERVICE LTDA, mediante pagamento de liberação do serviço no valor de R$ 500,00 (quinhentos reais) e mensalidades no valor de R$ 6,00 (seis reais) por veículo unitário, sendo este valor multiplicado pelo total da frota, valor praticado pelo fornecedor do Software GETRAK SISTEMAS WEB DE MONITORAMENTOS, este é o custo relativo a licença de utilização do software e a mensalidade faz parte do custo de manutenção e acesso ao sistema, cujo objetivo é manter os clientes sendo atendidos e com a presteza na parceria contratual firmada entre CONTRATANTE E CONTRATADA conforme clausulas e regras do contrato efetivado entre os mesmos. Parágrafo Primeiro: O WEBSERVICE fornece informações captadas e armazenadas por processamento através de modem GPS/GPRS enviadas por equipamento de rastreamento homologado pela licenciante no sistema GETRAK, bem como a ANATEL (Agencia Nacional de Telecomunicações) para desenvolvimento de software de roteirização e APP conforme necessidade da contratante. Paragrafo Segundo: Todos os processamentos das informações serão tratados por profissional idôneo e que tenha capacidade de fazer as tratativas sem que venha causar dano virtual ao sistema da GETRAK. Todos os custos de processamento dessas tratativas serão de inteira responsabilidade civil e financeira da contratante TBS - TRAVEL BUS SERVICE LTDA Inscrito no CNPJ 01.401.630/0001-30. As demais cláusulas do contrato mantêm-se inalteradas.

Parnamirim/ RN 06 de Outubro de 2017.